

Центральноукраїнський національний технічний університет  
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет  
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»  
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»  
Зав. кафедри ЕМКД  
канд. екон. наук., доцент  
\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК  
«20» грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.  
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№7 від «20» грудня 2024 р.)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на другому (магістерському) рівні вищої освіти  
на тему:  
«Маркетинг як елемент антикризового управління підприємством»

Виконав: здобувач вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій» спеціальності  
073 «Менеджмент», групи МЕ-23М  
\_\_\_\_\_ Владислав Олегович Шамшур

«20» грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент  
\_\_\_\_\_ Ірина Миколаївна Сочинська-Сибірцева  
«20» грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.

Рецензент: канд. екон. наук., доцент  
\_\_\_\_\_ Валерій Володимирович Подплетній

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ ЯК ЕЛЕМЕНТУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Основні положення маркетингу та його місце в антикризовому управлінні	7
1.2. Сутність, мета та задачі маркетингу як елемента антикризового управління	12
1.3. Інструменти маркетингових стратегій для подолання кризових ситуацій на підприємстві	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ» У КОНТЕКСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	23
2.1. Загальна характеристика підприємства ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»	23
2.2. Дослідження існуючої маркетингової стратегії підприємства	27
2.3. Визначення основних проблем маркетингової діяльності ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» в умовах кризи	33
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ» В УМОВАХ КРИЗИ	39
3.1. Пропозиції щодо покращення маркетингової стратегії підприємства	39
3.2. Розробка інноваційних інструментів для підтримки маркетингової діяльності в кризових умовах	43
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та прогноз очікуваних результатів	48
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	61

## ВСТУП

Актуальність теми «Маркетинг як елемент антикризового управління підприємством» на прикладі ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» визначається зростаючою потребою підприємств у швидкому адаптуванні до змінних ринкових умов та забезпеченні стабільності під час кризових ситуацій. У сучасному світі, де економічні та соціальні чинники можуть викликати кризи різного масштабу, ефективне антикризове управління стає одним з основних напрямів збереження конкурентоспроможності. Зокрема, для «М'ясокомбінату «Ятрань», який працює на насиченому і конкурентному ринку м'ясної продукції України, маркетинг є не лише засобом просування, але і стратегічним інструментом для підтримки стабільності компанії в кризові періоди.

Маркетингові інструменти дозволяють компанії швидко адаптувати продукцію та цінову політику до потреб споживачів, проводити ефективні рекламні кампанії для збереження клієнтської бази та збільшувати лояльність у часи нестабільності. Вивчення маркетингу як антикризового інструменту дає можливість оцінити практики, які допомагають «Ятрань» не тільки утримувати свої позиції, але й виявляти нові ринкові можливості під час криз.

Метою дослідження є вивчення маркетингу як ефективного інструменту антикризового управління, що сприяє стабільності та адаптації підприємства до зовнішніх викликів на прикладі ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань». Це дослідження має на меті визначити, яким чином маркетингові стратегії можуть допомогти підприємству не тільки зберігати конкурентні позиції в умовах кризи, але й знаходити нові ринкові можливості. Зокрема, дослідження зосереджується на аналізі маркетингових інструментів, що підвищують стійкість підприємства, а також на адаптації стратегій комунікації, цінової політики та брендингу у відповідь на зміну попиту та споживчих пріоритетів.

Предметом дослідження є маркетингові інструменти, методи та стратегії, які застосовуються для антикризового управління на підприємстві ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань». Дослідження охоплює маркетингові підходи до

адаптації підприємства в умовах економічних і ринкових криз, включаючи управління попитом, формування лояльності споживачів, збереження репутації та забезпечення стабільності продажів.

Особлива увага приділяється тому, як маркетинг сприяє стійкості підприємства, допомагаючи йому не лише знижувати негативний вплив зовнішніх факторів, але й використовувати кризові ситуації для знаходження нових можливостей. Аналізу підлягають такі маркетингові аспекти, як управління ціновою політикою, оптимізація комунікаційних каналів, підтримка бренду та адаптація продукції до нових запитів споживачів.

В ході дослідження планується розробити рекомендації щодо оптимізації антикризового маркетингу, які сприятимуть мінімізації негативних впливів зовнішніх факторів на діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є діяльність ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» як підприємства харчової промисловості, що спеціалізується на виробництві м'ясної продукції. Це підприємство обране для аналізу через його тривалий досвід на ринку України, де воно займає вагоме місце у сегменті м'ясних продуктів, а також завдяки впровадженню сучасних стандартів якості та маркетингових стратегій. «М'ясокомбінат Ятрань» є цікавим прикладом для дослідження маркетингу як елемента антикризового управління, оскільки компанія активно адаптується до змінного попиту, посилює позиції в умовах конкурентного тиску та впроваджує інноваційні рішення для підтримки стабільності на ринку.

У дослідженні застосовуються такі методи для всебічного вивчення ролі маркетингу в антикризовому управлінні підприємством «Ятрань». Аналіз літературних та теоретичних джерел дозволяє дослідити існуючі концепції антикризового управління та визначити роль маркетингу в цьому процесі. Це сприяє систематизації знань про маркетингові інструменти й методи, які застосовуються під час кризи. Метод PEST-аналізу використовується для оцінки зовнішніх факторів (політичних, економічних, соціальних,

технологічних), що впливають на діяльність компанії, що дозволяє зрозуміти ринкові умови, в яких працює підприємство, та виявити потенційні загрози і можливості. SWOT-аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості й загрози, що впливають на її розвиток, що дозволяє оцінити внутрішній потенціал підприємства та зовнішні виклики, з якими воно стикається.

Методи аналізу даних застосовуються для оцінки фінансових та маркетингових показників компанії на різних етапах кризи. Статистичний аналіз дає змогу визначити тенденції та результати впровадження маркетингових стратегій. Порівняльний аналіз використовується для співставлення маркетингових підходів ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» з підходами інших підприємств у харчовій промисловості, які успішно подолали кризові ситуації. Також проводиться експертне опитування та анкетування, щоб зібрати думки фахівців і працівників щодо ефективності поточних антикризових маркетингових стратегій і можливостей їх вдосконалення. Усі ці методи дозволяють комплексно дослідити роль маркетингу в антикризовому управлінні підприємством та розробити ефективні рекомендації для підвищення стійкості «Ятрань» на ринку.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ ЯК ЕЛЕМЕНТУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### **1.1. Основні положення маркетингу та його місце в антикризовому управлінні**

Маркетинг як елемент антикризового управління базується на ключових концепціях і підходах, спрямованих на підтримання стійкості підприємства в умовах нестабільного ринку. Одним з головних принципів маркетингу є орієнтація на споживача та його потреби. У кризових умовах компанія повинна швидко реагувати на зміни в поведінці споживачів, розуміти їх нові потреби та цінності, щоб адаптувати свої продукти, цінові пропозиції та комунікацію, забезпечуючи відповідність поточним очікуванням ринку. Важливим елементом маркетингу в кризовий період є аналіз ринку, що включає моніторинг економічних умов, конкурентного середовища та поведінкових тенденцій споживачів. Такий аналіз дозволяє виявляти загрози та нові можливості, що допомагають підприємству адаптуватися до нових умов[1].

Крім того, у період кризи доцільним є оптимізація асортименту, зосереджуючись на продуктах, які мають стабільний попит, що допомагає уникати зайвих витрат на виробництво та маркетинг товарів із низьким попитом. Цінова політика також потребує гнучкості, аби відповідати фінансовим можливостям цільової аудиторії. Це може включати розробку акцій, знижок, бонусних програм або введення бюджетних варіантів товарів, що дозволяє залучати та утримувати клієнтів навіть у періоди економічних обмежень[1].

Управління комунікацією та підтримка репутації є важливими завданнями в кризових умовах. Ефективна комунікація, побудована на прозорості, довірі та лояльності, допомагає підтримувати репутацію компанії та

зберігати прихильність споживачів. Також кризові обставини можуть вимагати диверсифікації каналів збуту, оскільки підприємства часто стикаються зі скороченням певних каналів. Для цього важливо активно використовувати онлайн-продажі, партнерські програми чи співпрацю з новими дистриб'юторами. Нарешті, оптимізація витрат і підвищення ефективності маркетингових заходів є обов'язковими в кризові часи. Раціональне використання ресурсів, акцент на ефективних маркетингових інструментах, таких як цифровий маркетинг, таргетинг і персоналізовані пропозиції, дозволяють досягати цілей з мінімальними витратами[1].

Основні положення маркетингу як елемента антикризового управління забезпечують адаптацію підприємства до умов ринку, підвищують його стійкість і дозволяють зберігати конкурентні позиції навіть у найскладніші часи. Хоча термін «маркетинг» з'явився лише у ХХ столітті, практичні елементи маркетингової діяльності використовувалися задовго до цього. Приблизно в 1650 році в Японії один із членів родини Міцуї (тепер відомої компанії) відкрив у Токіо магазин, який за своєю суттю нагадував сучасний супермаркет. У цьому магазині були організовані різні секції, а також застосовувалася систематизація інформації про потреби клієнтів, що ставала основою для виробництва товарів з підвищеним попитом. При покупці товару клієнтам надавали гарантію, в межах якої вони могли повернути товар і отримати гроші назад [5].

Як наукова дисципліна маркетинг почав формуватися на початку ХХ століття, коли його почали викладати як окрему дисципліну у провідних університетах США, таких як Гарвардський, Іллінойський і Мічиганський. У 1960 році Джером Маккарті запропонував модель, що пояснює сутність маркетингу — модель «чотирьох Р», яка виділяє чотири ключові елементи: товар (product), ціна (price), збут (place) та просування (promotion). Ця модель стала основою для теоретичних досліджень у сфері маркетингу, що зумовило створення маркетингових інститутів та асоціацій, які займалися розробкою термінології та понятійного апарату маркетингу[5].

У 1965 році Англійський інститут маркетингу визначив маркетинг як практичну діяльність і систему управлінських функцій, завдяки яким організовується комплекс дій для оцінки купівельної спроможності споживачів, перетворення її у реальний попит на товари та послуги, а також наближення цих товарів і послуг до споживача для отримання прибутку або досягнення інших цілей. Це визначення здобуло визнання і стало широко використовуватися. У 1972 році Філіп Котлер розробив концепції мікрмаркетингу та макромаркетингу, а Шелбі Хант у 1976 році показав, що маркетинг є наукою про процеси обміну. У США та багатьох країнах Західної Європи були створені національні інститути маркетингу, а також мережа шкіл і курсів при асоціаціях, університетах та інших навчальних закладах. Маркетингові асоціації з'явилися і в інших країнах, а розвитком маркетингових ідей займалися Європейський комітет з маркетингу та Міжнародна асоціація маркетингу у Великій Британії, що об'єднує фахівців з різних країн світу[5].

З кінця 1980-х – початку 1990-х років спостерігається глобалізація маркетингу. У 1992 році в Канберрі, Австралія, відбулася Міжнародна конференція з глобального маркетингу, на якій прозвучали ключові тези: «Маркетинг - це все», «Маркетинг означає бізнес». У наукових і методичних публікаціях з маркетингу налічується понад 2000 визначень цього поняття, кожне з яких розкриває його функції, призначення та інші аспекти (табл. 1.1).

Усі визначення маркетингу можна згрупувати за певними напрямками. Отже, сучасний маркетинг виступає як наука, що базується на теоретичних положеннях, принципах і економічних законах. Ця наука взаємопов'язана з іншими дисциплінами, такими як економічна теорія, соціологія, психологія, культурологія тощо. Як наукова галузь, маркетинг поєднує теоретичні та практичні складові [3].

Таблиця 1.1 - Напрями визначення маркетингу

Визначення маркетингу
Маркетинг -це діяльність
Маркетинг -це філософія
Маркетинг -це інструмент
Маркетинг -це війна
Маркетинг -це управління
Маркетинг -це складне комплексне поняття
Маркетинг -це інструмент

*Джерело: складено автором за матеріалами[1,3,5,7]*

Теоретична частина спрямована на формування категорій, законів та закономірностей розвитку ринку і його суб'єктів, а практична частина передбачає застосування методів і інструментів маркетингу в реальній діяльності. Маркетинг розглядають як управлінську функцію і як філософію бізнесу[4].

Успіх маркетингової діяльності залежить від ретельного і всебічного аналізу різних форм, типів та видів ринку. Цей аналіз проводиться з урахуванням особливостей попиту і пропозиції, оцінки ємності ринку, ступеня його насиченості, рівня конкуренції, а також імовірності появи товарів-замінників та аналогів. Вибір оптимальної ринкової позиції сприяє створенню якісного продукту та максимально повному задоволенню споживчих потреб. Таким чином, запровадження маркетингу в систему управління підприємством потребує знань про основні ринкові потреби, виробничі процеси, фінансово-господарську діяльність та соціально-економічні принципи управління. Сутність маркетингу в управлінні підприємством розкривається через його інструменти, завдання та функції. Поступово в маркетингу почали виділятися окремі напрями, спрямовані на розвиток управління маркетинговою діяльністю

Антикризове управління підприємством — це система управління, яка допомагає підприємству адаптуватися до складних умов, уникати та долати кризові ситуації. Метою антикризового управління є забезпечення стабільності та відновлення нормального функціонування, зберігаючи ринкові позиції.

Ключові складові антикризового управління включають:

- Маркетингова складова: спрямована на виявлення ознак кризи в збутовій діяльності. Вона передбачає аналіз попиту, вподобань споживачів, ринкових тенденцій та коригування маркетингових стратегій, щоб підвищити конкурентоспроможність і досягти стабільності у продажах.

- Фінансова складова: спрямована на підвищення платоспроможності підприємства, підтримку ліквідності, запобігання її зниженню та мінімізацію негативних наслідків фінансових криз.

- Виробнича складова: передбачає зменшення відсотка браку, попередження морального зносу обладнання, підтримання інноваційної діяльності та забезпечення безперервності виробничих процесів.

- Організаційна складова: полягає у забезпеченні стабільного обміну інформацією між відділами, формуванні організаційної структури, здатної швидко адаптуватися до кризових ситуацій.

- Кадрова складова: спрямована на зниження плинності кадрів і запобігання кризовим ситуаціям у колективі, зокрема проблемам психологічного характеру, байдужості до роботи та конфліктам між співробітниками[3].

Отже, маркетинг як функціональна підсистема управління підприємством відіграє фундаментальну роль у його антикризовій стратегії. Саме маркетингова політика стає основою для стратегічного планування, охоплюючи всі ключові аспекти діяльності підприємства. Завдяки аналізу ринку, попиту та конкурентних умов, маркетингова діяльність забезпечує підприємство інформацією та інструментами для вчасного виявлення можливих ризиків і розробки превентивних заходів. Таким чином, маркетинг формує основу, на якій вибудовується ефективне управління кризами і прийняття стратегічних рішень для збереження та зміцнення позицій підприємства на ринку.

## **1.2. Сутність , мета та задачі маркетингу як елемента антикризового управління**

В умовах кризи багато компаній змушені залишати ринок через втрату платоспроможності. Для збереження та зміцнення позицій підприємств використовують антикризове управління, що спрямоване на ефективну діяльність за умов високих ризиків. Незалежно від економічного стану чи етапу життєвого циклу компанії, важливо розробляти програми антикризового управління. Такі програми покликані запобігти банкрутству, сприяти виходу з кризової ситуації та відновленню конкурентоспроможності. Одним із ключових елементів антикризового управління є антикризовий маркетинг, який застосовується на різних етапах циклу: у передкризовий, кризовий і післякризовий періоди [7].

Кожен із цих етапів потребує окремого підходу та є об'єктом антикризового управління. У розпал кризи, коли ситуація стає складною та непередбачуваною, виникає потреба в оперативних і ефективних рішеннях, що й зумовлює актуальність антикризового маркетингу. Серед науковців, які досліджують значення маркетингу в антикризовому управлінні підприємством, немає єдиного визначення поняття «антикризовий маркетинг» як окремого виду маркетингової діяльності зі специфічним змістом і методами. Деякі експерти вважають, що назва «антикризовий» не змінює сутності, цілей і завдань маркетингу. Таким чином, термін «антикризовий маркетинг» здебільшого позначає конкретну програму дій, спрямовану на досягнення цілей компанії в умовах кризи. При цьому основна стратегія маркетингу зазвичай не переглядається навіть у складних обставинах. Це дозволяє підприємству зберігати фокус на довгостроковому розвитку і залишатися перспективним, зокрема у післякризовий період [9].

Часто антикризовий маркетинг помилково ототожнюють із комунікаційними кампаніями, спрямованими на адаптацію до кризи, такими як

вірусний або партизанський маркетинг, або ж рекламою із закликами типу «антикризова пропозиція» чи «антикризові ціни». Це пояснюється тим, що більшість маркетингових концепцій спершу виникають у практиці, а вже потім отримують наукове обґрунтування. Варто чітко розрізнити поняття «криза» та «антикризове управління». Криза — це період порушення стабільності, що супроводжується погіршенням ключових параметрів діяльності. Натомість антикризове управління являє собою систему заходів і інструментів, спрямованих на запобігання банкрутству та відновлення стабільного функціонування підприємства, що опинилося у складній фінансовій ситуації[7].

Слід чітко розрізнити поняття «криза» (період порушення рівноваги та погіршення показників діяльності) і «антикризове управління» (комплекс заходів, спрямованих на запобігання банкрутству та відновлення підприємств у фінансовій скруті). Криза виступає окремим етапом антикризового управління, але обидва поняття об'єднуються антикризовими заходами, що стає джерелом зазначених суперечностей. Маркетинг у межах антикризового управління використовується на різних стадіях циклу: передкризовий, кризовий та післякризовий, оскільки всі ці етапи є предметом антикризового менеджменту.

Під час загострення кризи, коли виникають непередбачувані ситуації, стає необхідним пошук ефективних та термінових рішень, що зумовило формування поняття «антикризовий маркетинг»[8].

Маркетингові заходи вважаються основою антикризових планів підприємств, що підкреслює значення антикризового маркетингу як невід'ємної складової маркетингу в антикризовому управлінні. Суть антикризового маркетингу полягає у пошуку прихованих можливостей ринку, які можна швидко реалізувати. Такі можливості існують на будь-якому ринку, однак у стабільних умовах вони зазвичай залишаються поза увагою або навіть свідомо відкладаються як резерв на складні часи.

Приховані можливості відомі лише досвідченим маркетологам, які рідко розголошують ці знання, адже вони забезпечують значну конкурентну

перевагу. Використання цих резервів дозволяє не лише сповільнити або зупинити падіння ринку чи окремого сегмента, але й, за умови грамотного підходу, забезпечити його зростання, навіть у періоди кризових явищ в економіці. Таким чином, антикризовий маркетинг стає не просто стратегією виживання, а потужним інструментом для стабілізації та розвитку бізнесу в складних умовах[9].

Антикризовий маркетинг спрямований на стабілізацію бізнесу в умовах кризи, і його ключовими завданнями є визначення положення компанії, аналіз загроз, масштабів кризи та оцінка можливих наслідків. У процесі планування розвитку формуються цілі, завдання, перспективи та стратегії виходу з кризи, а також шляхи їх реалізації через комплекс маркетингу (4P), підвищення іміджу, розширення функцій маркетингових підрозділів, вдосконалення процесів просування і збуту. Оцінка ефективності базується на тестуванні заходів, аналізі ступеня виконання завдань і результативності впроваджених дій.

В умовах передкризового або кризового періоду особлива увага приділяється маркетинговій стратегії, заснованій на дослідженнях. Вони допомагають діагностувати можливості та позиції компанії, оцінити її сильні та слабкі сторони, а також виявити потенційні загрози. Основними заходами антикризового маркетингу є постійний моніторинг ринку та його сегментація, аналіз місткості ринку і факторів, що впливають на його розмір, концентрація зусиль на конкурентних перевагах, вихід із неперспективних ринків та припинення виробництва і збуту збиткової продукції. Особливий акцент робиться на обслуговуванні сегментів ринку з перспективою зростання, адаптації асортименту до ринкових потреб, впровадженні партизанського і вірусного маркетингу, а також на гнучкій ціновій політиці, орієнтованій на конкурентів[10].

Для зниження витрат важливими є створення власної дилерської мережі, усунення надлишкових ланцюгів товароруку, регіональна диверсифікація збуту та розвиток прямих продажів. Скорочення дистанції між виробником і

споживачем дозволяє оперативніше реагувати на запити ринку та забезпечувати ефективність у складних економічних умовах.

Антикризовий маркетинг реалізується через кілька ключових етапів. Першим є дослідження ринку, яке включає прогноз ємності, оцінку тенденцій розвитку продукції, аналіз змін у каналах збуту, вивчення факторів, що впливають на прийняття рішень про покупку, а також розширення контактів зі споживачами. Другим етапом є оцінка бізнес-портфеля компанії, спрямована на визначення товарів, які втратили актуальність, є збитковими або приносять низький прибуток. На основі цього здійснюється зменшення портфеля торгових марок, що дозволяє знизити витрати та зосередитися на важливих цільових групах[8].

Наступним кроком є аналіз і корекція позиціонування брендів, спрямовані на підвищення їхньої ефективності в умовах кризи. Важливою складовою є впровадження інновацій, які, хоча й пов'язані з високими ризиками під час кризи, залишаються ключовим інструментом для збереження позицій на ринку та забезпечення конкурентоспроможності.

Ефективність антикризового маркетингу залежить від таких параметрів, як оперативність, що передбачає швидке реагування на зміни ринку та адаптацію до нових умов, а також якість продукції, яка є основою для побудови довгострокових і взаємовигідних відносин зі споживачами[6].

### **1.3. Інструменти маркетингових стратегій для подолання кризових ситуацій на підприємстві**

Маркетинг має на меті визначення розміру попиту на товар, що відображається в обсягах продажу та частці, яку товар займає на ринку. Основним принципом маркетингу є орієнтація на клієнта, його інтереси та потреби. Проте маркетинг виходить далеко за межі створення та дослідження ринку попиту. Він є важливою складовою антикризового управління, що

впливає на стратегію підприємства, цінову політику, обсяги виробництва, розширення асортименту та випуск продукції. Успішно подолати кризу можуть лише ті підприємства, які мають відповідні передумови, зокрема прогнозування погіршення ситуації в галузі та достатній запас ресурсів.

Концепція превентивного маркетингу базується на використанні спеціальних інструментів навіть у періоди стабільного розвитку підприємства. Її завданням є не лише залучення нових клієнтів, але й утримання наявних, формування позитивного іміджу підприємства, підвищення клієнтської лояльності та прогнозування майбутніх потреб і поведінки споживачів. Бренд є одним із ключових нематеріальних активів компанії. За визначенням Д. Грегорі, бренд — це сукупність усього досвіду і сприйняття, яке людина пов'язує з річчю, продуктом, компанією чи організацією. Генеральний менеджер компанії John Hancock Д. Д'Алессандро додає, що бренд включає всі асоціації, які виникають у людини при вигляді логотипу чи згадуванні назви продукту [11].

Таким чином, бренд є багатогранним поняттям, значення якого залежить від точки зору. Для підприємства бренд виступає засобом диференціації та позиціонування, інструментом конкурентоспроможності і джерелом доданої вартості. Для споживача бренд є найвищою споживчою цінністю, яка формує готовність платити за продукт.

Поняття «бренд» є ширшим, ніж «торгова марка», оскільки включає не лише сам товар чи послугу з їхніми характеристиками, але й зміст, вкладений творцями, враження від сприйняття та емоційну складову. До основних відмінностей бренду від торгової марки належать значна частка ринку та велика кількість лояльних споживачів.

Лояльність виступає ще одним важливим інструментом для побудови довгострокових відносин із клієнтами. Водночас, у науковій літературі як зарубіжній, так і вітчизняній, немає єдиного і чітко визначеного поняття лояльності. Лояльність трактується по-різному: одні розуміють під цим

емоційне ставлення покупця до бренду, інші акцентують на поведінковій характеристиці, зокрема на повторних покупках товару. Формування стійкої прихильності покупців є ключовим фактором для забезпечення успішної та стабільної діяльності компанії. Одним із ефективних способів завоювання довіри та лояльності клієнтів є впровадження членських карт для постійних партнерів. Власники таких карт отримують привілейований статус, а також доступ до пільг і бонусів, які недоступні нерегулярним клієнтам[14].

Таким чином, рівень лояльності до підприємства або торгової марки прямо пропорційно залежить від широти меж толерантності споживачів і обернено пропорційно рівню їх критичності. Лояльність формує для підприємства запас довіри, який є важливим як у періоди стабільного розвитку, так і в кризові часи. Вона забезпечує конкурентну перевагу завдяки прихильності партнерів, працівників і клієнтів, що стає потужною підтримкою та допомогою у складні моменти життєвого циклу підприємства.

Превентивний маркетинг має не лише підлаштовуватися під уже існуючі потреби, а й активно їх формувати. Для цього необхідна ефективно налагоджена система комунікацій, яка дозволяє впливати на споживачів чи ринок у цілому та отримувати зворотний зв'язок. Одним із ключових інструментів таких комунікацій є зв'язки з громадськістю (PR).

Оскільки економіка має циклічний характер, а стабільність підприємств не є постійною, превентивний маркетинг ґрунтується на антикризових планах, розроблених у стабільний період діяльності компанії. Метою таких планів є мінімізація негативних наслідків кризи, що робить їх основним інструментом як превентивного маркетингу, так і антикризового управління. Усі зазначені інструменти превентивного маркетингу ґрунтуються на маркетинговій інформації, яка є ключовим елементом не лише стабільного розвитку підприємства, але й його функціонування загалом. Маркетингова інформація охоплює різноманітні відомості, що застосовуються у науковій, практичній та навчальній діяльності для аналізу ринку. Вона слугує основою для формування

висновків, ухвалення рішень, а також розробки чи коригування планів і стратегій розвитку підприємства [13].

Як і будь-який цінний ресурс, інформація потребує ретельного контролю та систематизації. Для цього використовується маркетингова інформаційна система (МІС), яка представляє собою комплекс заходів та інструментів, спрямованих на координацію маркетингової стратегії управління підприємством. МІС складається з чотирьох основних елементів: системи внутрішньої звітності, системи маркетингової розвідки, системи маркетингового дослідження та системи забезпечення маркетингових рішень.

МІС тісно інтегрується із системою підтримки прийняття рішень (СППР), що дозволяє керівництву працювати з аналітичними моделями і базами даних. СППР включає апаратне забезпечення, засоби зв'язку, базу моделей і шаблонів, програмне забезпечення та дані, які забезпечують збір і аналіз інформації для ухвалення ефективних рішень. Ця система допомагає вирішувати неструктуровані проблеми та застосовувати підхід «що, якщо» для оцінки альтернатив.

Поєднання МІС та СППР є важливим компонентом превентивного маркетингу. Ці інструменти дозволяють виявляти потенційні можливості й загрози, оцінювати сильні та слабкі сторони підприємства, завчасно готувати його до кризових ситуацій, забезпечувати запас міцності та формувати довіру споживачів[12].

Економічна криза – це закономірний і неминучий етап циклічного розвитку системи, що характеризується порушенням рівноваги та загостренням протиріч у економічній системі. У результаті цього процесу відбувається перехід системи на новий рівень розвитку, який може бути як прогресивним (еволюційним), так і регресивним (інволюційним). Криза створює унікальні можливості для обхідного маневру серед конкурентів: слабкі підприємства залишають ринок, активізується впровадження інновацій і модернізація основних засобів. Це сприяє створенню нових продуктів, зайняттю вільних

ринкових ніш і посиленню конкурентних позицій. Криза виступає своєрідним фільтром, який залишає на ринку лише ті підприємства, що здатні швидко адаптуватися, ефективно приймати рішення та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Виживають компанії, які орієнтуються не лише на короткострокові маркетингові заходи в умовах кризи, а й на довгостроковий стратегічний розвиток.

У період підвищеної невизначеності відбувається трансформація цілей і стратегій маркетингу, що потребує впровадження інноваційних технологій і нових підходів до управління. У період рецесії традиційні маркетингові інструменти, такі як сегментування, позиціонування, маркетингові дослідження та SWOT-аналіз, використовуються підприємствами особливо активно. Для забезпечення стабільності бізнесу необхідно або застосовувати ці інструменти більш оперативно, або впроваджувати нові методи стабілізації[4].

Практичний маркетинг у таких умовах орієнтований на мінімізацію витрат із максимально швидкою віддачею. Під час економічного спаду маркетингові стратегії дедалі більше спрямовані на те, щоб продукти «продавали себе самі», забезпечуючи зростання продажів при мінімальних інвестиціях. Таку функцію ефективно виконує вірусний маркетинг.

Коли економічна криза поступово вщухає, виживають ті підприємства, які вчасно адаптувалися до нових умов і змогли знайти конкурентні переваги в посткризовому економічному просторі. У цей період основними напрямками діяльності стають рекреаційна політика та стратегічний розвиток. Важливою складовою є ефективні антикризові комунікації, які включають низку ключових заходів. Насамперед необхідно створити антикризовий штаб для оперативного прийняття рішень і забезпечення ефективної взаємодії між членами штабу, співробітниками підприємства та зовнішнім середовищем. Важливим є призначення офіційного представника, який координуватиме комунікації в кризовий період, а також оперативне надання громадськості власної версії подій до того, як це зроблять ЗМІ чи конкуренти.

Підприємству варто нагадувати суспільству про свою позитивну історію, місію, досягнення та цінності, що сприяє збереженню довіри. Водночас необхідно інформувати співробітників для запобігання поширенню чуток, дезінформації та напруженості в колективі. Важливу роль відіграє прозорість і чесність у спілкуванні: підприємство має взяти відповідальність за ситуацію, вибачитися перед клієнтами та співробітниками, пообіцяти виправити проблеми і забезпечити, щоб такі ситуації більше не повторювалися. Дотримання цих принципів дозволяє мінімізувати репутаційні ризики, зберегти довіру громадськості та посилити позиції компанії в умовах стабілізації економічної ситуації[15].

Висновком до першого розділу може слугувати те що, дослідження теоретико-методологічних основ маркетингу в системі антикризового управління підтвердило його визначальну роль у забезпеченні адаптивності підприємства до умов нестабільного середовища. Маркетинг у сучасних умовах є не лише інструментом збуту продукції чи послуг, але й стратегічним елементом, який дозволяє підприємству ідентифікувати виклики зовнішнього середовища, формулювати ефективні відповіді на ці виклики та створювати умови для сталого розвитку навіть у періоди економічної чи соціальної кризи.

У межах антикризового управління маркетинг виконує низку ключових функцій. Він забезпечує аналіз ринку, визначення змін у споживчих потребах і поведінці, оцінку конкурентного середовища та ідентифікацію ризиків, які можуть впливати на бізнес. Ці аспекти дозволяють підприємству прогнозувати тенденції ринку, розробляти гнучкі стратегії і приймати рішення, спрямовані на мінімізацію наслідків кризи.

Методологічною основою маркетингу як складової антикризового управління є системний і стратегічний підходи, які інтегрують маркетингові процеси у загальну систему управління підприємством. Використання сучасних технологій, таких як аналітичні платформи, цифровий маркетинг, автоматизація

процесів і прогностичний аналіз, дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін і зберігати свою конкурентоспроможність.

Важливим напрямом у рамках антикризового маркетингу є управління комунікаціями. У період криз споживачі вимагають прозорості, відповідальності та чутливості з боку брендів. Це визначає необхідність формування таких маркетингових меседжів, які не лише сприятимуть збільшенню продажів, але й підтримуватимуть позитивний імідж підприємства, підкреслюючи його соціальну відповідальність і здатність адаптуватися до кризових умов.

Крім того, маркетинг сприяє диверсифікації каналів збуту, що є особливо актуальним в умовах кризових явищ. Перехід до використання цифрових платформ, розвиток e-commerce та інтеграція омніканальних стратегій забезпечують підприємству можливість розширити ринки збуту, зменшити залежність від окремих ринків і підвищити ефективність взаємодії з клієнтами.

Крім того, маркетинг у системі антикризового управління виступає як каталізатор інноваційних змін, що є критично важливим для підприємств, які прагнуть не лише пережити кризу, а й використати її як поштовх до розвитку. Інноваційні підходи у маркетингу, такі як інтеграція штучного інтелекту, аналітичних платформ і автоматизації, дають можливість швидко реагувати на зміни ринкових умов і формувати нові моделі поведінки споживачів.

Зокрема, використання великих даних (Big Data) дозволяє підприємствам здійснювати детальний аналіз споживчих переваг і прогнозувати майбутні тенденції, що є основою для розробки більш персоналізованих і ефективних маркетингових кампаній. Такі кампанії не лише підвищують довіру до бренду, але й сприяють зростанню лояльності клієнтів, що є важливим елементом антикризового управління.

Крім технологій, важливою складовою маркетингу як елементу антикризового управління є орієнтація на соціальну відповідальність. У кризові періоди споживачі очікують від підприємств активної участі у вирішенні

суспільних проблем, що може включати підтримку громад, благодійність, волонтерську діяльність або екологічні ініціативи. Ці дії формують довгострокову цінність для бренду, зміцнюючи його репутацію і довіру з боку громадськості.

Крім зовнішніх зусиль, антикризовий маркетинг також має враховувати внутрішні аспекти діяльності підприємства. В умовах кризи особливо важливо підтримувати високий рівень корпоративної культури та мотивації працівників. Це може включати проведення навчальних програм, спрямованих на розвиток компетенцій персоналу в умовах нових ринкових викликів, а також впровадження систем мотивації, які стимулюють інноваційне мислення та активність у вирішенні кризових ситуацій.

Зрештою, маркетинг як елемент антикризового управління стає не просто інструментом адаптації до зовнішніх змін, але й стратегічною платформою для створення конкурентних переваг. Підприємства, які використовують кризу як можливість для перегляду своїх бізнес-моделей, оновлення продуктового портфеля та зміцнення зв'язків зі споживачами, отримують стійкі позиції на ринку та можливість забезпечити довгостроковий успіх.

Узагальнюючи, маркетинг як елемент антикризового управління підприємством відіграє центральну роль у забезпеченні стійкості, гнучкості та довгострокового успіху бізнесу. Інтеграція маркетингових стратегій в антикризову діяльність дозволяє підприємствам не лише пом'якшувати вплив негативних факторів, але й знаходити нові можливості для зростання, формуючи конкурентні переваги на ринку. Це підтверджує необхідність системного підходу до управління маркетингом і його тісної взаємодії з іншими функціональними підсистемами підприємства, що забезпечує його стійкість навіть у найскладніших економічних умовах.

## РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТДВ  
«М'ЯСОКОМБІНАТ ЯТРАНЬ» У КОНТЕКСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ**2.1. Загальна характеристика підприємства ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»**

Товариство з додатковою відповідальністю "М'ясокомбінат Ятрань", розташоване в місті Кропивницький, Кіровоградської області, спеціалізується на виготовленні м'ясної продукції, ковбас і напівфабрикатів. Асортимент виробничої продукції групи ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» можна побачити в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Асортимент виробничої продукції ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

<b>Асортимент на група</b>	<b>Найменування продукції</b>
Варені ковбаси	«Докторська», «Любительська», «Молочна», «Шинкова», «Мортаделла», «Докторська смачна», «Пікантна» (вищого гатунку); «Молочна особлива» (першого гатунку);
Сосиски	«З сиром», «З філе індички», «Молочні», «Франкфуртські», «Віденські», «Шпикачки з сиром» (вищого гатунку); «Кіровоградські», «Молочні особливі», «Студентські» (першого гатунку)
Сирокопчені ковбаси	«Салямі Домашня», «Брауншвейгська», «Московська», «Салямі Віденська», «Салямі з перцем» (вищого гатунку); «Салямі Празька» (першого гатунку)
Сиров'ялені ковбаси	«Салямі Мисливська», «Салямі Угорська» (вищого гатунку); «Салямі Софіївська», «Кіровоградська» (першого гатунку);
Шинки	«Екстра», «Святкова» (вищого гатунку); «Ароматна», «Гостова» (першого гатунку)
Інша продукція	сосиски «Пікнік», сосиски «Ятранчик», сосиски без оболонки, варенокопчені ковбаси, напівкопчені ковбаси, заливні та кров'яні ковбаси, нарізка та інше

*Джерело: складено автором за матеріалами[20,21,22,23]*

Основною метою підприємства є задоволення потреб споживачів у якісній продукції, а також дотримання інтересів учасників товариства. Діяльність підприємства зосереджена на виробництві та реалізації яловичини, свинини, ковбасних виробів і різноманітних напівфабрикатів.

Організаційна структура підприємства включає виробничі та допоміжні підрозділи, які забезпечують повний цикл переробки сировини. Як основну сировину використовують велику рогату худобу і свиней, які доставляються живою вагою спеціалізованим транспортом заготівельної ділянки. Переробка здійснюється в сучасному забійному цеху, оснащеному високотехнологічним обладнанням. У цеху функціонують дві окремі лінії: одна для переробки великої рогатої худоби потужністю 20 голів на годину, інша – для свиней, яка здатна обробляти до 120 голів на годину. Наразі цех працює в однозмінному режимі три дні на тиждень, залишаючи резерв потужностей на рівні 30%.

Транспортна ділянка підприємства, що включає близько 100 одиниць техніки, відповідає за доставку сировини, транспортування готової продукції та підтримку господарської діяльності. Для забезпечення безперебійного функціонування виробничих процесів підприємство експлуатує сучасну котельню та компресорний цех, які генерують пар і холод, необхідні для роботи[16].

Ключовим аспектом діяльності "М'ясокомбінату Ятрань" є реалізація готової продукції. Для цього укладено довгострокові договори з провідними торговельними мережами України, такими як АШАН, METRO, "Сільпо" та "Велика Кишеня". Значна частина продукції (62,6%) реалізується через ці мережі, 5,85% – через дистриб'юторів, а близько 21,9% – через власну фірмову торговельну мережу.(Додаток)

Фірмова торгівля ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" охоплює місто Кропивницький, Кіровоградську, Миколаївську області та місто Кривий Ріг. Роздрібна мережа підприємства включає 18 фірмових магазинів, 50 малих архітектурних форм (МАФів) та 8 кіосків, що дозволяє максимально наблизити

продукцію до кінцевого споживача. Завдяки розвиненій логістичній системі та широкій географії представництва підприємство ефективно реагує на зміни ринкових умов і забезпечує стабільний рівень продажів[18].

Підприємство також активно розвиває співпрацю з представниками сегменту HoReCa, пропонуючи напівфабрикати та готову продукцію, адаптовану до потреб готелів, ресторанів і кафе. Цей напрямок має значний потенціал завдяки змінам у традиційних підходах до харчування, що все більше орієнтуються на швидкість і зручність. У 2023 році частка реалізації продукції через цей канал досягла 6,47%, продемонструвавши значне зростання порівняно з 2022 роком, коли показник становив лише 3%. Крім того, близько 1% загального обсягу реалізації склала участь у соціально-гуманітарних проєктах, що підкреслює соціальну відповідальність підприємства.(Додаток)

Частка продукції ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" на національному ринку оцінюється на рівні 4,4% від загального обсягу аналогічної продукції, що свідчить про стабільну позицію підприємства серед конкурентів.

Управління товариством здійснюється відповідно до важливості питань. Основні стратегічні рішення ухвалюються загальними зборами учасників, які проводяться щонайменше раз на рік або за необхідності. На цих зборах затверджуються результати діяльності за минулий рік, заслуховується звіт ревізійної комісії та обговорюються питання, що мають суттєвий вплив на результати роботи.

Координація поточної діяльності здійснюється дирекцією товариства, до складу якої входять виконавчий директор і його заступники, що відповідають за основні напрями роботи. Виконавчий директор реалізує оперативне управління виробничими процесами в межах своїх повноважень. Усі повноваження керівних органів і порядок їх реалізації чітко регламентовані статутом товариства, що забезпечує прозорість та ефективність управління[18].

Станом на 1 січня 2024 року ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" забезпечує роботою 1307 співробітників, приділяючи значну увагу соціальному захисту та

створенню комфортних умов праці. Відносини між адміністрацією та працівниками регулюються Колективною угодою, яка затверджується на загальних зборах працівників кожні три роки. У 2023 році діяла угода, прийнята в березні 2020 року, а з березня набрала чинності нова редакція, яка враховує положення щодо режиму праці, відпочинку, оплати праці та соціальних гарантій.

Попри складнощі воєнного стану, у 2023 році підприємство зберегло стабільність у кадровій політиці, хоча загальна чисельність працівників зменшилася на 57 осіб (4,2%) через мобілізацію 47 співробітників. У результаті фактична кількість працюючих скоротилася на 104 особи. Незважаючи на це, середньомісячна плинність кадрів залишалася низькою і не перевищувала 1%, що свідчить про стійку кадрову ситуацію та високий рівень утримання персоналу.

Гендерний склад підприємства збалансований: 40% співробітників – чоловіки, 60% – жінки. У віковій структурі 13% працівників старші 60 років, що свідчить про великий досвід частини колективу, тоді як молодь віком від 18 до 21 року складає лише 0,02%. Це підкреслює необхідність впровадження програм залучення молодих фахівців і мотиваційних механізмів для формування перспективного кадрового резерву.

Через відсутність спеціалізованих навчальних закладів у регіоні підприємство активно впроваджує внутрішні програми виробничого навчання. Нові працівники мають змогу опанувати робітничі професії на місці, після чого здають іспити перед кваліфікаційною комісією, яка присвоює їм відповідні розряди. Крім того, систематично проводяться переатестації працівників для підвищення їхньої кваліфікації, що сприяє формуванню мотивованого й компетентного колективу. Наразі 28% працівників підприємства мають вищу освіту, що забезпечує високу ефективність у вирішенні складних виробничих завдань. [№17]

Середня заробітна плата у 2023 році становила 15 620 гривень. Це показує про збільшення динаміки середньої заробітної плати на підприємстві в порівнянні з 2022, 2021, 2020 роками. Підвищення оплати праці здійснюється регулярно відповідно до законодавства, що є важливим чинником у мотивації персоналу. Крім того, підприємство пропонує працівникам соціальні гарантії, такі як матеріальна допомога чи додаткові пільги, що сприяє підвищенню рівня соціальної підтримки колективу.

Управління трудовим колективом організовано на високому рівні. Стратегічні питання розглядаються на загальних зборах учасників товариства, які проводяться щонайменше раз на рік. На цих зборах ухвалюються ключові рішення щодо діяльності підприємства, затверджуються звіти за минулий рік і обговорюються питання, які впливають на ефективність роботи. Оперативне управління забезпечується виконавчим директором та його заступниками, які координують основні напрями діяльності. Всі управлінські повноваження чітко визначені у статуті товариства, що забезпечує прозорість, ефективність і злагодженість роботи [18].

## **2.2. Дослідження існуючої маркетингової стратегії підприємства**

Маркетингова стратегія є основою успішного функціонування будь-якого сучасного підприємства, особливо в умовах жорсткої конкуренції та економічної нестабільності. Для ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань", одного з провідних виробників м'ясної продукції в Україні, маркетингова діяльність забезпечує сталий розвиток, розширення ринків збуту та формування позитивного іміджу бренду. Стратегія підприємства ґрунтується на комплексному підході, що передбачає задоволення потреб споживачів, інтеграцію сучасних ринкових трендів і оптимізацію збуту. Особливий акцент робиться на адаптації до змін у споживчих вподобаннях, зокрема на зростання попиту на екологічні та натуральні продукти, а також на страви, готові до

споживання.

Одна з ключових задач розвитку ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" пов'язана з підвищенням ефективності виробництва, забезпеченням випуску сучасних виробів високої якості та досягненням конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. М'ясопереробні підприємства займають важливе місце у харчовій галузі України, адже їх продукція є суттєвою складовою раціону населення. Від розвитку цієї галузі залежить забезпечення країни необхідними м'ясними продуктами, що є критично важливим завданням у контексті продовольчої безпеки.

Загострення конкурентної боротьби серед виробників м'ясної продукції та ковбасних виробів змушує компанії шукати нові засоби впливу на рішення покупців. Конкурентоспроможність продукції стала ключовим показником ефективності діяльності підприємства. У висококонкурентному середовищі необхідно чітко визначити конкурентні переваги, які дозволяють підприємству не лише зберігати свої позиції, а й зміцнювати їх. Без аналізу конкурентоспроможності неможливо об'єктивно оцінити переваги та недоліки підприємства, а також його позицію порівняно з іншими учасниками ринку.

Ефективна маркетингова стратегія для ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" має базуватися на аналізі ринку м'яса та м'ясної продукції, виявленні основних факторів, які впливають на економічну ефективність підприємства, та розробці заходів для адаптації до змін економічного середовища. Такі заходи дозволяють підприємству мінімізувати ризики та уникати фінансових труднощів, зокрема банкрутства.

Маркетингова стратегія передбачає систематизацію, збирання та аналіз даних, необхідних для ефективного задоволення потреб споживачів і вирішення комунікативних завдань. Дослідження ринку виступає основою для ухвалення виважених рішень у сфері маркетингу, що забезпечує підприємству можливість вести цілеспрямовану конкурентну боротьбу. Таким чином, маркетингова стратегія ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" є інструментом, який дозволяє

ефективно реагувати на виклики ринку та забезпечувати стабільність і розвиток у довгостроковій перспективі.

Маркетингова стратегія підприємства повинна не лише визначити його сильні та слабкі сторони, але й врахувати сучасні вимоги ринку ковбасних виробів для забезпечення ефективного розвитку та конкурентоспроможності. Сильні сторони слугують базою для побудови конкурентної переваги, яку необхідно розширювати, зміцнювати та вдосконалювати, підтримуючи високий рівень цих показників. Слабкі сторони, навпаки, є предметом підвищеної уваги керівництва, яке повинно прагнути їх усунення без негативного впливу на інші показники діяльності підприємства.

Результати маркетингових досліджень є основою для розробки ефективних дій у таких ключових сферах, як вдосконалення продукту, формування ціноутворення, оптимізація системи розподілу продукції. Водночас маркетингові дослідження ринку, прогнозування попиту, аналіз тенденцій ціноутворення, вивчення політики конкурентів та оцінка загальноекономічних умов дозволяють підприємству приймати зважені рішення у сфері маркетингу та адаптувати стратегію до змін у зовнішньому середовищі[19].

Важливою складовою стратегії ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" є розширення асортименту продукції, яка включає свіже м'ясо, напівфабрикати, ковбасні вироби та готові до споживання страви. Сучасна стратегія спрямована на задоволення потреб споживачів, які віддають перевагу продуктам, що дозволяють економити час на приготування їжі, забезпечуючи зручність та якість.

Щодо каналів збуту, підприємство активно співпрацює з великими національними торговельними мережами, такими як "АШАН", "METRO", "Сільпо", "Велика Кишеня", через які реалізується значна частина продукції. Сегмент HoReCa, який орієнтований на готельно-ресторанний бізнес, демонструє значний потенціал. У 2023 році його частка зросла до 6,47%, що майже вдвічі перевищує показник 2022 року.

Фірмова торгівля підприємства також відіграє важливу роль у збуті, дозволяючи забезпечувати прямий контакт зі споживачами, що сприяє підвищенню лояльності до бренду. Загалом структура реалізації продукції розподіляється таким чином: 63% усієї продукції реалізується через посередників, 36% припадає на фірмову торгівлю, а сегмент HoReCa займає близько 1%. Такий розподіл дозволяє підприємству ефективно охоплювати різні ринкові сегменти та підтримувати стабільний рівень продажів, зберігаючи конкурентоспроможність у мінливих умовах.(Додаток)

Згідно з аналізом таблиці 2.2, основними постачальниками ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" є українські компанії.

Таблиця 2.2 - Характеристика торговельних посередників ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Найбільші торгові посередники підприємства	Вартість ресурсів (послуг), які постачають (надають) посередники, тис. грн.				Питома вага поставок посередника у загальному обсязі поставок, %
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	
Велика Кишеня	176835,11	168359,0	162347	158011,23	23,5
NOVUS	36840,65	32238,96	31387,2	27634	4,5
ТОВ «Гіпермаркет Ашан Україна»	265252,67	257911,66	245375	224591,2	36,0
Сільпо	103153,81	107463,19	114309	117892	15,0
Караван	9578,57	14328,43	16943,9	18921	2,0
ТОВ «Фуршет»	22104,39	21492,64	20872,7	18921,45	3,0
METRO	29472,52	35821,06	37843	39821,98	5,0
Компанія REWE Group (BILLA)	7073,40	7164,21	7326	7562	1,0
ЕКО-маркет	66313,17	71642,13	72453	74238,76	10,0
Разом	716624,29	716421,28	708856	709872	100

Джерело: складено автором за матеріалами[20,21,22,23,19]

Аналіз каналів збуту ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" за період 2020–2023 років демонструє значну роль великих торговельних мереж у структурі реалізації продукції підприємства. Основними партнерами компанії є національні мережі супермаркетів, які забезпечують широкий доступ до кінцевих споживачів. Така стратегія дозволяє підприємству зберігати стабільний рівень продажів навіть в умовах кризових явищ.

Лідером серед каналів збуту є мережа ТОВ "Гіпермаркет Ашан Україна", частка якої в загальному обсязі постачань становила 36% у 2023 році. Однак, обсяги постачань через цей канал знижувалися протягом аналізованого періоду: із 265 252,67 тис. грн у 2020 році до 224 591,2 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про зменшення попиту або можливі зміни у закупівельній політиці партнера, що вимагає додаткового аналізу для визначення причин такого скорочення.

Другим за значимістю каналом збуту є мережа "Велика Кишеня", частка якої становила 23,5% у 2023 році. Подібно до "Ашану", обсяги поставок через цей канал поступово знижувалися з 176 835,11 тис. грн у 2020 році до 158 011,23 тис. грн у 2023 році. Це може бути наслідком економічної нестабільності, зокрема зниження купівельної спроможності споживачів.

Позитивну динаміку демонструють мережі "Сільпо", "METRO" та "ЕКО-маркет". Зокрема, "Сільпо", яке займає 15% у загальній структурі постачань, збільшило обсяги закупівель із 103 153,81 тис. грн у 2020 році до 117 892 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про стабільний попит на продукцію підприємства в цій мережі та вказує на необхідність посилення співпраці з цим партнером.

Схожа тенденція спостерігається й у мережі "METRO", частка якої у 2023 році становила 5%. За період із 2020 по 2023 рік обсяги постачань зросли з 29 472,52 тис. грн до 39 821,98 тис. грн, що свідчить про розширення партнерства та зростання попиту серед споживачів, які відвідують цю мережу.

"ЕКО-маркет", із часткою 10% у 2023 році, також демонструє позитивну динаміку: обсяги поставок зросли із 66 313,17 тис. грн у 2020 році до 74 238,76 тис. грн у 2023 році. Ця мережа представляє значний потенціал для подальшого

розвитку збуту продукції ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань".

Інші партнери, такі як "Караван" (2% у 2023 році) та REWE Group (BILLA) (1%), мають меншу частку в загальному обсязі постачань, однак демонструють зростання обсягів закупівель. Наприклад, обсяги постачань до "Каравану" зросли з 9 578,57 тис. грн у 2020 році до 18 921 тис. грн у 2023 році, а до REWE Group – з 7 073,4 тис. грн до 7 562 тис. грн за той самий період. Ці результати вказують на можливості для розширення співпраці з цими мережами шляхом активізації маркетингової підтримки та розробки спеціальних умов для партнерів.

Загалом, обсяг реалізації через усі канали у 2023 році склав 709 872 тис. грн, що дещо менше за показники 2020 року (716 624,29 тис. грн). Це зниження обумовлене загальною економічною нестабільністю, інфляцією, зростанням цін на сировину та зниженням купівельної спроможності населення. (Додаток)

Проведений аналіз свідчить про необхідність адаптації маркетингової стратегії підприємства до сучасних умов. Основні рекомендації включають посилення співпраці з торговельними мережами, які демонструють позитивну динаміку, такими як "Сільпо", "METRO" та "ЕКО-маркет", а також активізацію роботи з менш залученими партнерами, зокрема REWE Group та "Караван". Це може включати проведення спільних рекламних акцій, розробку спеціальних пропозицій для партнерів та оптимізацію логістичних процесів.

Крім того, доцільно зосередитися на впровадженні інноваційних інструментів, таких як автоматизація замовлень, персоналізація пропозицій для партнерів та використання цифрових каналів для підтримки комунікацій. Такий підхід дозволить підвищити ефективність каналів збуту, збільшити обсяги продажів та забезпечити стабільність підприємства в умовах складного ринкового середовища.

### **2.3. Визначення основних проблем маркетингової діяльності ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» в умовах кризи**

У сучасних умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції та змін у споживчих вподобаннях маркетингова діяльність стає критично важливим інструментом для забезпечення стабільного функціонування підприємств харчової промисловості. Для ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань", яке є одним із лідерів національного ринку м'ясної продукції, розробка, впровадження та адаптація маркетингової стратегії до викликів зовнішнього середовища є ключовими факторами збереження й зміцнення ринкових позицій.

Одним із головних завдань підприємства є забезпечення ефективності виробництва, підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності на ринку. М'ясопереробна галузь відіграє важливу роль у харчовій промисловості України, адже її продукція складає значну частину раціону споживачів. Розвиток цієї галузі прямо впливає на продовольчу безпеку країни. Посилення конкурентної боротьби за споживача між компаніями-виробниками змушує підприємства шукати нові способи впливу на рішення покупців, а також удосконалювати свої стратегії для задоволення запитів сучасного ринку.

Для визначення основних проблем маркетингової діяльності ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" у кризових умовах було проведено маркетингове дослідження за підсумками 2023 року (Додаток ).

Дослідження включало аналіз взаємодії з оптовими та роздрібними покупцями продукції підприємства, такими як мережі супермаркетів, дистриб'ютори, оптові покупці, роздрібні магазини й кінцеві споживачі. Маркетинговий відділ підприємства, спільно з менеджерами з продажу та фахівцями з аналізу ринків збуту, провів анкетування із застосуванням методів телефонного опитування та електронного збору даних.

У рамках опитування було зібрано відповіді від 80 споживачів,

включаючи представників супермаркетів та оптових закупівельників з міст Київ, Ужгород, Рівне, Вінниця, Хмельницький, Львів, Житомир, Одеса, Дніпро, Полтава, Черкаси, Кривий Ріг, Кропивницький, а також Кіровоградської області. Метою анкетування було визначення сильних і слабких сторін ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" з точки зору цінових і якісних показників продукції.

Дослідження проводилось у період із 20 листопада до 10 грудня 2023 року, і його результати стали основою для подальшого аналізу маркетингової стратегії підприємства та визначення напрямів для її вдосконалення.

Показник «Реклама продукції та торгової марки» опинився у секторі №1 за результатами оцінок споживачів, проте його значення у 2023 році знизилося порівняно з минулим роком (з 6,4 до 6,1). Така тенденція зумовлена впливом воєнних дій на рекламний ринок України. Вторгнення російських військ суттєво обмежило можливості зовнішньої реклами, адже більшість традиційних каналів комунікації зазнала змін. З 24 лютого 2022 року значна частина офлайн-реклами, включно з телеефірами, радіо та білбордами, була замінена на соціальні кампанії або повністю припинила свою роботу. У цифровому середовищі реклама стала більш точковою, із геотаргетингом на території, де немає активних бойових дій.

На протязі 2023 року маркетингові заходи в мережі фірмових магазинів ТМ «Ятрань» також зазнали скорочень. Зокрема, зменшилася кількість акцій, представлених на плакатах у магазинах та у виїзній торгівлі, а також знизилася частота голосових оголошень про поточні акції. Розміщення інформації на білбордах у містах Кропивницький і Кривий Ріг також скоротилося. Водночас залишалось поширення листівок у прикасових зонах до великих свят (Новий рік, Різдво, 8 Березня, Великдень), а також інформаційна активність у соціальних мережах, проведення ярмарків і маркетингових заходів. Однак цих зусиль виявилось недостатньо для підтримки належного рівня рекламної ефективності. (Додаток)

Для поліпшення цього показника підприємству потрібно більше уваги приділяти вдосконаленню свого сайту, створенню та оновленню каталогів продукції, акційних листівок і плакатів. Варто також розвивати радіомовлення та інші канали, що дозволяють посилити взаємодію зі споживачами.

Особливої важливості дослідження маркетингової діяльності ТМ «Ятрань» набуває в умовах воєнного стану. Складнощі з логістикою, зниження купівельної спроможності населення та дефіцит ресурсів створюють додаткові виклики для підприємства. З іншого боку, змінюється й поведінка споживачів: підвищується попит на доступні за ціною, екологічно чисті та швидкі в приготуванні продукти. Також посилюється інтерес до локальних брендів, які демонструють соціальну відповідальність, що створює нові можливості для підприємства, здатного адаптувати свої маркетингові стратегії до цих тенденцій.

Сучасний ринок диктує необхідність використання інноваційних підходів у маркетинговій діяльності підприємств. Серед них – цифровізація каналів збуту, активне впровадження онлайн-ресурсів, персоналізація пропозицій та побудова ефективної комунікації зі споживачами. ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань", маючи багаторічний досвід успішної роботи, вже застосовує ці інструменти. Проте, для збереження та посилення конкурентних переваг необхідний подальший розвиток і вдосконалення цих підходів, що дозволить підприємству відповідати швидким змінам у ринковому середовищі.

Дослідження маркетингової діяльності ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" є надзвичайно важливим і своєчасним. Воно дозволяє оцінити поточний стан реалізації маркетингової стратегії, виявити ключові проблеми та сформулювати конкретні рекомендації для підвищення ефективності роботи підприємства. У сучасних умовах економічної нестабільності та високої конкуренції ці заходи сприятимуть посиленню ринкових позицій, оптимізації взаємодії зі споживачами та забезпеченню стабільного розвитку[19].

Другий розділ роботи присвячений комплексній характеристиці ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань", яка дозволяє оцінити його діяльність з точки зору виробничого потенціалу, кадрової політики, маркетингової стратегії та співпраці з постачальниками. Проведений аналіз продемонстрував, що підприємство є одним із провідних виробників м'ясної продукції в Україні, забезпечуючи споживачів якісними товарами, які відповідають міжнародним стандартам безпечності харчових продуктів, зокрема FSSC:22000.

Організаційна структура підприємства добре налагоджена, що дозволяє забезпечувати повний цикл виробництва – від приймання сировини до реалізації готової продукції. У виробничій діяльності ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" використовуються сучасні технології та обладнання, які відповідають вимогам міжнародних стандартів. Завдяки цьому компанія пропонує широкий асортимент продукції, включаючи свіже м'ясо, ковбасні вироби, напівфабрикати та готові до вживання страви. Наявність власного товарного знака сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та запобігає підробці продукції.

Особливу увагу було приділено аналізу кадрової політики підприємства. Незважаючи на складні економічні умови та вплив воєнного стану, компанія підтримує стабільну кадрову ситуацію, забезпечуючи своїх працівників соціальними гарантіями та можливостями професійного розвитку. Розроблені внутрішні програми навчання та атестації сприяють підвищенню кваліфікації співробітників, що є важливим чинником для підтримки високої якості продукції.

Маркетингова діяльність підприємства характеризується використанням багатоканальної стратегії збуту. Основними каналами реалізації продукції є національні торговельні мережі, власна фірмова торговельна мережа, а також сегмент HoReCa. Особливо перспективним є розвиток співпраці з готельно-ресторанним бізнесом, частка якого у загальному обсязі реалізації продукції зростає. Водночас підприємство активно працює над розширенням асортименту

та адаптацією пропозицій до змін у споживчих вподобаннях, таких як зростання попиту на екологічно чисті та швидкі в приготуванні продукти.

Проведений аналіз також дозволив виявити низку проблем, які впливають на ефективність діяльності підприємства. Серед основних викликів слід зазначити складнощі, пов'язані з нестабільною економічною ситуацією, зниженням купівельної спроможності населення, зростанням цін на сировину та необхідністю модернізації обладнання. Крім того, обмежені можливості інвестицій у маркетинг, зокрема рекламну діяльність, можуть стримувати подальше зміцнення позицій підприємства на ринку.

У цілому, ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" демонструє високу стійкість і адаптивність до кризових умов завдяки багаторічному досвіду роботи, гнучкості в управлінні та орієнтації на споживача. Аналіз діяльності підприємства, проведений у цьому розділі, дозволяє не лише виявити його сильні сторони, такі як висока якість продукції, широка асортиментна лінійка та ефективна організація роботи, але й окреслити проблемні аспекти, які потребують удосконалення.

Крім того, ефективна робота з брендом підприємства є важливим інструментом для зміцнення позицій на ринку. Залучення споживачів через акцент на високій якості продукції, дотримання міжнародних стандартів і соціальну відповідальність сприятиме підвищенню лояльності клієнтів. Запровадження програм лояльності, спрямованих на підтримку постійних покупців, і використання сучасних інструментів діджитал-маркетингу допоможуть збільшити охоплення цільової аудиторії та створити передумови для зростання обсягів продажу.

Щоб забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, підприємству також необхідно вдосконалювати виробничі процеси. Інвестиції в модернізацію обладнання, оптимізацію логістики та розвиток інфраструктури дозволять знизити витрати, покращити ефективність роботи та швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Паралельно з цим важливо зберігати орієнтацію на соціальну відповідальність. Участь у гуманітарних проєктах, підтримка локальних громад і дотримання екологічних стандартів можуть стати потужним фактором формування позитивного іміджу бренду.

Отримані результати створюють базу для розробки рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії, які будуть представлені у наступному розділі роботи. Ці рекомендації спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства, покращення взаємодії з клієнтами та зміцнення конкурентоспроможності ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" на українському ринку.

РОЗДІЛ 3.  
РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ  
МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ» В  
УМОВАХ КРИЗИ

**3.1. Пропозиції щодо покращення маркетингової стратегії підприємства**

Ефективна маркетингова стратегія є основою успішного функціонування сучасного підприємства в умовах конкурентного ринку. Для ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань", яке є одним із провідних виробників м'ясної продукції в Україні, постійний розвиток і адаптація маркетингової стратегії до сучасних ринкових викликів є ключовими факторами збереження стійких позицій і подальшого зростання.

Результати аналізу маркетингової діяльності підприємства свідчать про низку сильних сторін, таких як висока якість продукції, співпраця з національними торговельними мережами та позитивна репутація серед споживачів. Водночас виявлено і певні проблеми, що стримують розвиток підприємства. Зокрема, це стосується недостатнього використання цифрових каналів комунікації, обмеженого охоплення сегмента HoReCa та низького рівня рекламної активності у складних економічних умовах.

У цьому підпункті будуть запропоновані конкретні заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань". Пропозиції базуються на результатах дослідження ринку, сучасних тенденціях у галузі м'ясної промисловості та потребах споживачів. Вони спрямовані на підвищення ефективності маркетингових заходів, оптимізацію комунікаційної політики, розширення каналів збуту та покращення взаємодії з цільовою аудиторією. Реалізація цих пропозицій дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити

стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Посилення маркетингової стратегії ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» має базуватися на активному використанні діджитал-інструментів, інтерактивних форматів взаємодії зі споживачами та підвищенні ефективності роботи в офлайн-просторі. З огляду на обмеження офлайн-реклами через військові дії, слід значно розширити онлайн-присутність компанії. Це може включати створення активної SMM-кампанії у соціальних мережах із регулярним контентом, що інформує про продукцію, акції та цінності бренду, а також використання таргетованої реклами для охоплення аудиторії у регіонах, де відсутні бойові дії. Важливим напрямком є вдосконалення сайту компанії, додавання зручного каталогу продукції, інтеграції з онлайн-магазинами та створення розділу з рецептами на основі продукції бренду.

Для підвищення залученості споживачів варто впроваджувати інтерактивні онлайн-заходи, такі як кулінарні майстер-класи, вікторини чи конкурси, що підвищують лояльність до бренду. У фірмових магазинах необхідно поновити та посилити голосове інформування про акції та новинки, використання сучасних плакатів, які привертають увагу до спеціальних пропозицій, та розширити асортимент інформаційних листівок, доповнивши їх регулярними акційними пропозиціями. Важливим елементом може стати програма лояльності, яка стимулює повторні покупки, наприклад, через систему знижок, бонусів або кешбеку.

У контексті адаптації до нових умов ринку слід зосередитися на взаємодії з місцевими громадами через участь у благодійних акціях, місцевих ярмарках і громадських заходах, що не тільки підвищить впізнаваність бренду, але й зміцнить довіру споживачів. Розширення рекламних форматів через співпрацю з локальними інфлюенсерами може стати додатковим способом комунікації зі споживачами на локальному рівні, де їхній вплив є найбільш вагомим. Варто також розглянути можливість створення мобільного додатку, у якому користувачі можуть дізнаватися про акції, отримувати бонуси за покупки,

переглядати каталог продукції та отримувати повідомлення про новинки.

В умовах обмежень зовнішньої реклами слід більше використовувати сучасні цифрові білборди, що привертають увагу в містах, де немає активних бойових дій. У поєднанні з цим, стратегічним кроком може бути співпраця з місцевими радіостанціями для повернення голосової реклами. Інтеграція омніканального підходу до маркетингу, яка включає узгодженість між онлайн і офлайн-комунікаціями, дозволить підвищити ефективність усіх рекламних заходів. Усі ці дії допоможуть адаптувати маркетингову стратегію до сучасних викликів, зміцнити позиції бренду та зберегти довіру споживачів до продукції ТМ «Ятрань».

Посилення маркетингової стратегії ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» може базуватися на акцентуванні уваги споживачів на сертифікованій системі управління якістю та безпекою продукції. Підприємство демонструє високий рівень відповідності міжнародним стандартам, зокрема FSSC:22000, ISO 22000:2018 та ISO/TS 22002-1:2009, що підтверджує надійність усіх етапів виробництва, від сировини до готового продукту.

Ця сертифікація є гарантією того, що продукція відповідає найсуворішим вимогам безпеки та якості, а контроль здійснюється системно та безперервно. Важливими аспектами, які підсилюють довіру споживачів, є застосування принципів НАССР, ветеринарно-санітарна експертиза, бактеріологічний контроль, маркування продукції відповідно до стандартів та управління виробництвом продукції з алергенами. Всі ці заходи свідчать про високий професіоналізм і відповідальність компанії у забезпеченні якості, яка постійно вдосконалюється.

Маркетингова стратегія може бути підсилена через широке інформування споживачів про ці досягнення та впроваджені стандарти. Для підвищення довіри до бренду важливо донести до цільової аудиторії, що продукція не лише смачна та поживна, а й абсолютно безпечна завдяки найсучаснішим технологіям контролю. Застосування цього підходу дозволить формувати

позитивний імідж, підвищувати лояльність покупців і виділятися на ринку серед конкурентів як надійний виробник якісних харчових продуктів.

Впровадження на підприємстві міжнародних стандартів впливає на рівень конкурентоздатності та розширення ринку збуту, завоювання довіри споживачів. Щорічно проводяться аудити підприємства, як зовнішні, так і внутрішні, це дозволяє вдосконалювати рівень забезпечення безпечності продукції в ланцюгу від постачальника до виробника, і до кінцевого споживача.

В умовах війни конкуренція між брендами залишається високою, і просування продукції має адаптуватися до сучасних реалій, зосереджуючись на цифрових платформах, таких як Facebook, Instagram та YouTube. Для досягнення успіху варто орієнтуватися на перформанс-підхід, який акцентує увагу на залученні лідів та досягненні конверсій. Перед початком рекламної кампанії важливо провести аудит цінностей бренду, чітко визначити цільову аудиторію, проаналізувати заплановану рекламу на її актуальність та уникати некоректного використання воєнної тематики. Особлива увага має приділятися швидкому реагуванню на відгуки споживачів, підтриманню діалогу в соціальних мережах та використанню сучасних креативних підходів у контенті.

Для підвищення впізнаваності та лояльності до бренду ТМ «Ятрань» потрібно продовжувати організацію акцій у супермаркетах і фірмових магазинах, запроваджувати знижки для постійних клієнтів та проводити дегустації, особливо для просування нових продуктів. Це дозволить споживачам ближче познайомитися з асортиментом і сформувати позитивний імідж компанії. Водночас необхідно впроваджувати гнучку цінову політику, спрямовану на адаптацію до економічних умов споживачів, що також допоможе вирішити проблему їхньої низької купівельної спроможності та недостатньої поінформованості.

Розширення торгової мережі може стати ключовим кроком у боротьбі за частку ринку. Відкриття нових представництв та оптових точок у регіонах із

підвищеним попитом дозволить посилити присутність бренду на ринку та полегшить конкуренцію з іншими гравцями. Крім цього, доцільним буде збільшення асортименту продукції за рахунок нових розробок, що відповідатимуть сучасним тенденціям харчової промисловості.

Для зміцнення позицій на ринку важливо забезпечити повне завантаження виробничих потужностей шляхом розширення виробництва та пошуку нових каналів збуту. Впровадження інноваційних технологій і модернізація виробничого процесу допоможуть підвищити якість продукції та оптимізувати витрати. Одним із перспективних напрямків може стати розвиток експортного потенціалу у країни ближнього зарубіжжя, що дозволить диверсифікувати ринки збуту та зменшити залежність від внутрішнього ринку.

Комплексне впровадження цих заходів сприятиме не лише стабільності підприємства, а й його довгостроковому розвитку, створюючи сильну конкурентну перевагу навіть у складних економічних умовах.

### **3.2. Розробка інноваційних інструментів для підтримки маркетингової діяльності в кризових умовах**

Сучасні кризові умови, спричинені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, вимагають від підприємств харчової промисловості застосування інноваційних підходів для забезпечення ефективної маркетингової діяльності. Для ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань", яке займає провідні позиції у виробництві м'ясної продукції в Україні, актуальність розробки та впровадження інноваційних інструментів у маркетинг зростає в умовах обмеженого ринку реклами, змін у споживчих вподобаннях та економічної нестабільності.

Інноваційні інструменти у маркетинговій діяльності дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до кризових викликів, зберігати ринкові позиції та зміцнювати конкурентоспроможність. Вони спрямовані на підвищення гнучкості в управлінні маркетингом, розширення каналів

комунікації зі споживачами, створення унікальних ціннісних пропозицій і вдосконалення процесів просування продукції.

У цьому підпункті буде розглянуто розробку та впровадження сучасних інструментів підтримки маркетингової діяльності, які допоможуть підприємству не лише впоратися з поточними викликами, а й закласти фундамент для довгострокового розвитку. Особливу увагу буде приділено цифровим інструментам, автоматизації маркетингових процесів, персоналізації пропозицій та інтеграції технологій для оптимізації комунікацій і збільшення продажів.

Реалізація цих підходів є не лише відповіддю на актуальні виклики ринку, але й стратегічним кроком до трансформації маркетингової діяльності ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" у конкурентоспроможну і стійку систему, яка здатна адаптуватися до будь-яких змін у зовнішньому середовищі.

Для забезпечення ефективної підтримки маркетингової діяльності ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» в умовах кризи необхідно впровадити інноваційні інструменти, які враховують як сильні сторони підприємства, так і виклики сучасного ринку. Центральним елементом стратегії має стати цифровізація маркетингових процесів. Це передбачає інтеграцію сучасної CRM-системи для детального аналізу поведінки споживачів, моніторингу змін попиту та автоматизації персоналізованих пропозицій. Розробка або вдосконалення інтернет-платформи для продажів, а також створення мобільного додатка з функцією онлайн-замовлень і можливістю вибору доставки, дозволить суттєво розширити доступ до клієнтів, особливо в умовах обмеженої мобільності через кризові явища.

Маркетинг у соціальних мережах має стати ключовим каналом для залучення нових споживачів. Рекламні кампанії на таких платформах, як Facebook, Instagram і TikTok, із акцентом на високу якість продукції, дотримання стандартів безпеки та широкому асортименті, створять умови для побудови довіри до бренду. Інноваційним підходом стане використання

форматів прямих ефірів для демонстрації виробничих процесів, розповідей про особливості продукції, а також створення коротких відео з рецептами, у яких використовується продукція підприємства. Це зміцнить емоційний зв'язок із клієнтами та підвищить їхню лояльність.

У рамках оптимізації маркетингової діяльності варто розвивати партнерські програми. Зокрема, активна співпраця з великими ритейлерами та локальними дистриб'юторами, пропозиція вигідних умов для закупівлі продукції та організація спільних рекламних акцій забезпечать розширення ринкових можливостей. Крім того, впровадження програм лояльності для постійних клієнтів, таких як накопичувальні бонуси чи знижки на певну категорію товарів, стимулюватиме повторні покупки навіть за умов низької платоспроможності споживачів.

Важливим кроком стане посилення комунікаційної стратегії. Враховуючи високу конкуренцію, потрібно забезпечити регулярну комунікацію з клієнтами через багатоканальні платформи: соціальні мережі, електронну пошту, SMS-розсилки. Контент має бути спрямований на підкреслення ключових переваг підприємства: відповідності міжнародним стандартам якості, багаторічного досвіду та дотримання принципів безпеки харчової продукції. Позитивний імідж також можна підтримувати через соціальні ініціативи, наприклад, благодійну допомогу громадам чи постачання продукції для соціально важливих проєктів, що буде резонувати з настроями споживачів у кризовий період.

Зважаючи на проблеми з інфраструктурою, необхідно створити альтернативні логістичні маршрути та вдосконалити організацію власної доставки, зокрема в містах і регіонах, які мають ускладнене транспортне сполучення. Крім того, для підвищення гнучкості підприємства доцільно інвестувати в модернізацію обладнання та закупівлю сучасних транспортних засобів, що сприятиме оптимізації витрат у довгостроковій перспективі.

Таким чином, поєднання цифрових технологій, акценту на побудові

довіри до бренду, розвитку партнерських програм і вдосконалення логістики дозволить підприємству не лише втриматися на ринку, а й зміцнити свої позиції в умовах кризових викликів.

Крім зазначених інструментів, важливим напрямом підтримки маркетингової діяльності в умовах кризи є підвищення гнучкості виробничих процесів та оперативне реагування на зміну попиту. Для цього ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» може впроваджувати принципи lean management, що дозволяють зменшити витрати, скоротити обсяги браку та підвищити ефективність використання ресурсів. Наприклад, аналіз попиту в режимі реального часу через інтегровані цифрові системи дасть змогу швидко адаптувати виробництво до актуальних потреб споживачів, знижуючи ризик перевиробництва або дефіциту продукції.

Ще одним перспективним інструментом є розширення асортименту продукції шляхом створення нових категорій, які відповідають поточним потребам ринку. Зокрема, підприємство може звернути увагу на розробку бюджетних лінійок продукції для споживачів з обмеженими фінансовими можливостями, а також інноваційних продуктів зі збільшеним терміном зберігання, що особливо актуально в умовах ускладненої логістики.

Додатковим інструментом для підтримки маркетингової діяльності може стати активне використання принципів омніканальності. Це включає гармонізацію роботи онлайн- та офлайн-каналів збуту, забезпечення інтегрованого досвіду для споживачів. Наприклад, клієнти можуть замовляти продукцію онлайн з можливістю самовивозу з найближчої торгової точки, що одночасно спрощує процес покупки та стимулює продажі у власній торговельній мережі.

Значний потенціал також має посилення комунікаційної взаємодії зі споживачами через прямий зворотний зв'язок. Використання опитувань, відгуків та оцінок у соціальних мережах або на платформі інтернет-магазину дозволить підприємству не лише отримати корисну інформацію для

покращення продукції та послуг, але й підвищити рівень лояльності клієнтів, які відчуватимуть свою значущість для компанії.

Ще одним важливим напрямом є підвищення екологічної відповідальності підприємства, що може стати додатковим конкурентним перевагою в умовах зростаючої уваги споживачів до сталого розвитку. Інвестиції в екологічно чисті пакувальні матеріали, впровадження енергоефективних технологій на виробництві та участь у соціально значущих екологічних проєктах створять позитивний імідж підприємства на ринку.

Загалом, комбінуючи сучасні маркетингові інструменти з акцентом на інновації, адаптацію до поточних умов та довгострокове планування, ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» зможе не лише ефективно реагувати на кризові виклики, але й створити фундамент для сталого розвитку, розширення ринкових можливостей та зміцнення своїх позицій у галузі.

Перехід до онлайн-середовища та автоматизація бізнес-процесів стали невід'ємною частиною стратегії для адаптації компаній до нових реалій. Це зумовлено значними змінами у споживчій поведінці, коли мільйони людей у всьому світі працюють віддалено, а їх увага дедалі більше концентрується на цифрових платформах. Маркетингові дослідження демонструють, що провідні світові бренди адаптували свої рекламні стратегії, зменшивши витрати на традиційні форми зовнішньої реклами та перенаправивши бюджети на онлайн-майданчики й телебачення, де спостерігається значне зростання трафіку.

Однак у контексті України, яка переживає наслідки війни, до реклами висуваються особливі вимоги. Споживачі вкрай негативно сприймають спекуляції на темі війни, безтурботність, недоречність або надмірну нав'язливість рекламних матеріалів. Використання національної символіки потребує обережного підходу: її експлуатація в комерційних цілях може викликати зворотну реакцію. Натомість позитивно сприймаються рекламні матеріали, що підкреслюють функціональність бренду, його адаптацію до реалій та підтримку суспільства в умовах війни.

Основними аспектами, які мають бути відображені в рекламі в сучасних умовах, є зображення технологічного розвитку України, що формує позитивний образ прогресивної нації; акцент на підтримці та популяризації української культури та історії; інформація про конкретну допомогу, яку бренд надає армії чи суспільству; та наголос на ідеї "продовжувати жити попри війну", що підтримує бойовий дух населення.

Важливим елементом також є висвітлення функціональних характеристик бренду та його діяльності, особливо у форматі гумористичного чи оптимістичного контенту, що дозволяє знизити рівень стресу аудиторії. Інформація про волонтерську діяльність бренду, його внесок у відновлення роботи чи інфраструктури, а також прозорість у діях створюють додаткову довіру до компанії.

Таким чином, для успішної маркетингової діяльності в умовах війни необхідно враховувати як загальні тенденції світового ринку, так і специфіку локального контексту, будуючи рекламні стратегії, які не лише привертають увагу, але й викликають довіру та повагу до бренду.

### **3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та прогноз очікуваних результатів**

Запропоновані заходи щодо підтримки маркетингової діяльності на базі ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» демонструють багатогранний підхід до антикризового управління, який враховує сучасні економічні реалії, поведінкові зміни споживачів та технологічні можливості. Економічна ефективність цих заходів базується на кількох ключових аспектах, які взаємодоповнюють один одного, створюючи синергетичний ефект.

Одним із найбільш значущих напрямів є цифровізація та автоматизація бізнес-процесів. Впровадження сучасної CRM-системи, розробка мобільного додатку та модернізація онлайн-майданчиків дозволять підприємству значно

підвищити ефективність комунікації з клієнтами. Автоматизація стандартних операцій, таких як обробка замовлень, персоналізовані пропозиції та управління клієнтськими запитами, знизить операційні витрати на 15-20%, а також прискорить процеси обслуговування. Окрім цього, створення інтуїтивно зрозумілого онлайн-майданчика забезпечить зростання онлайн-продажів щонайменше на 10-15% завдяки розширенню доступності продукції для різних категорій споживачів.

Оmnіканальний підхід до продажів, що включає інтеграцію онлайн- та офлайн-форматів, дозволить оптимізувати ланцюги постачання, скоротити витрати на логістику та збільшити зручність для клієнтів. Наприклад, можливість замовлення продукції через мобільний додаток із самовивозом чи доставкою відповідає сучасним тенденціям споживання та зміцнює конкурентну позицію підприємства. Такий підхід дозволяє ефективно адаптуватися до змін у ринковій ситуації та підтримувати стабільний рівень доходів.

У маркетинговій стратегії особливу увагу приділено створенню позитивного іміджу бренду через соціально відповідальні ініціативи. Використання рекламних матеріалів, що підкреслюють технологічний розвиток, підтримку української культури та волонтерської діяльності, сприятиме формуванню емоційного зв'язку зі споживачами. Наприклад, наголос на підтримці українських виробників, допомозі армії чи громадським ініціативам створює довіру та лояльність серед цільової аудиторії. Крім того, акцент на таких елементах, як гумор і оптимізм, допоможе знизити рівень стресу в суспільстві, що є особливо важливим у кризовий період.

Розширення асортименту продукції, орієнтованого на різні рівні платоспроможності споживачів, дозволить задовольнити потреби ширшої аудиторії. Зокрема, створення бюджетної лінійки продукції може залучити нових клієнтів і компенсувати можливе зниження попиту на преміальні товари. Це забезпечить збільшення ринкової частки підприємства та стабільність

доходів навіть у складних умовах.

Окремо слід зазначити економічний вплив оптимізації виробничих процесів і логістики. Використання інструментів аналізу даних для прогнозування попиту сприятиме зменшенню витрат, пов'язаних із перевиробництвом або дефіцитом продукції. Це дозволить більш ефективно використовувати ресурси, знизити собівартість продукції та підтримувати високу якість продукції, що є однією з ключових переваг підприємства.

Прогноз очікуваних результатів від впровадження цих заходів є позитивним як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. У короткостроковому плані можна очікувати збільшення доходів на 10-15% завдяки зростанню продажів і оптимізації витрат. У довгостроковій перспективі підприємство отримає посилення свого бренду, розширення ринкових позицій та зміцнення лояльності споживачів. Використання соціально відповідальної маркетингової політики сприятиме залученню нових клієнтів і підтримці стабільності підприємства навіть у складних умовах.

Довгострокова конкурентоспроможність ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» залежатиме не лише від оперативного реагування на кризові ситуації, але й від здатності підприємства закладати основи для стійкого розвитку, використовуючи переваги, створені завдяки антикризовому управлінню. Зокрема, використання інноваційних підходів у маркетинговій діяльності сприятиме адаптації підприємства до постійно змінюваних умов ринку, таких як технологічний прогрес, зміни в споживчих уподобаннях і посилення конкурентного середовища.

Ключову роль у цьому відіграє гнучкість маркетингових стратегій. Використання динамічної моделі планування, що базується на аналізі ринкових трендів і попиту, дозволить підприємству оперативно змінювати вектор діяльності, зберігаючи при цьому стратегічну цілісність. Наприклад, впровадження методів прогнозного аналізу допоможе підприємству ефективніше планувати закупівлі сировини, оптимізувати виробничі графіки та

уникати ризиків, пов'язаних із нестабільністю постачання чи різкими коливаннями цін на сировину.

Удосконалення внутрішньої організаційної структури є ще одним важливим фактором. Розробка гнучкої організаційної моделі дозволить підприємству ефективніше реагувати на зовнішні виклики. Це може включати як реструктуризацію відділів із метою поліпшення комунікаційних процесів, так і впровадження спеціалізованих антикризових груп, здатних швидко оцінювати ризики та пропонувати відповідні рішення.

Крім того, підприємству варто посилити фокус на інноваціях у продуктово-ринковій стратегії. Це може включати розробку нових продуктів, які відповідають потребам споживачів у періоди економічної невизначеності, а також розширення присутності на ринках із високим потенціалом. Вихід на нові ринки збуту, зокрема міжнародні, дозволить диверсифікувати джерела доходів і зменшити залежність від локальних економічних факторів.

Не менш важливим є розширення та оптимізація каналів комунікації зі споживачами. Використання сучасних цифрових технологій, таких як штучний інтелект для персоналізації реклами, або розвиток чат-ботів для підтримки клієнтів, дозволить підвищити рівень задоволеності клієнтів і зміцнити їхню лояльність. При цьому важливо враховувати етичні аспекти маркетингової комунікації, особливо у складні часи, такі як війна чи економічна криза.

Підсумовуючи, антикризове управління, побудоване на сучасних маркетингових інструментах, дозволяє підприємству не лише подолати тимчасові труднощі, але й отримати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише підвищенню фінансових показників, але й формуванню позитивного іміджу, що зміцнить позиції ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» на ринку навіть у складних умовах глобальної нестабільності.

У цьому розділі було обґрунтовано і запропоновано низку рекомендацій, спрямованих на вдосконалення маркетингової стратегії ТДВ «М'ясокомбінат

«Ятрань» з урахуванням сучасних економічних і соціальних викликів. Головною метою цих рекомендацій є підвищення адаптивності підприємства до кризових умов, забезпечення його стабільного функціонування і розвитку, збереження конкурентних переваг і створення нових можливостей для зростання.

Розроблені заходи базуються на детальному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства. Було виявлено, що до сильних сторін ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» належать висока якість продукції, наявність власної торговельної мережі, добре впізнаваний бренд і багаторічний досвід роботи на ринку. Проте підприємство стикається з низкою викликів, серед яких зростання цін на сировину, інфляція, низька платоспроможність споживачів, конкуренція і необхідність модернізації технологічного обладнання.

В умовах кризи особливого значення набуває використання цифрових технологій та інноваційних підходів до маркетингу. Пропоновані заходи включають активне впровадження інтернет-маркетингу, автоматизацію бізнес-процесів і створення омніканального досвіду для клієнтів. Розвиток цифрових платформ і соціальних мереж дозволить підприємству не лише оптимізувати витрати на рекламу, але й забезпечити кращу взаємодію зі споживачами, підвищити рівень їхньої лояльності і розширити аудиторію.

Окрему увагу було приділено формуванню соціально відповідального іміджу бренду. Участь у благодійних ініціативах, підтримка української культури, волонтерська діяльність і збереження екологічних стандартів є ключовими складовими, які формують довіру до підприємства у споживачів. Це допоможе зміцнити позиції бренду на ринку і забезпечити його позитивне сприйняття навіть у найскладніші періоди.

Рекомендації також охоплюють аспекти внутрішнього вдосконалення підприємства. Важливим напрямом є підвищення компетенцій працівників через організацію навчальних програм з маркетингу та сучасних технологій

збуту. Впровадження ефективної системи мотивації сприятиме залученню персоналу до інноваційної діяльності та швидкого реагування на зміни в ринкових умовах.

Запропоновані стратегії передбачають оптимізацію маркетингових витрат, що дозволить зосередитися на найбільш ефективних каналах просування продукції, таких як персоналізована реклама, онлайн-майданчики і співпраця з партнерами. Одночасно акцент зроблено на розширення асортименту продукції, адаптацію до нових споживчих трендів і підвищення якості обслуговування клієнтів.

Реалізація цих заходів матиме мультиплікативний ефект. Підприємство зможе не лише зберегти свою частку на ринку, але й розширити її за рахунок освоєння нових сегментів. Посилення конкурентних переваг сприятиме збільшенню довгострокової фінансової стабільності і стійкості до зовнішніх викликів.

Розширення маркетингової стратегії підприємства за рахунок запропонованих інструментів дозволяє не лише адаптуватися до поточних кризових умов, але й створити конкурентні переваги, які будуть релевантними навіть після стабілізації ситуації. Зокрема, розвиток цифрових платформ відкриває доступ до нових ринкових сегментів, що формуються під впливом глобальних змін споживчої поведінки, таких як активізація онлайн-покупок, зростання інтересу до локальних брендів і соціально відповідальної продукції.

Інтеграція соціальної відповідальності в маркетингову стратегію підприємства є ключовим елементом у формуванні стійкого бренду. Споживачі дедалі більше віддають перевагу тим компаніям, які не лише пропонують якісну продукцію, але й активно сприяють вирішенню соціальних і екологічних проблем. У цьому контексті діяльність ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» у сфері підтримки армії, культури та волонтерства створює потужний емоційний зв'язок із цільовою аудиторією, що підвищує рівень довіри та лояльності до бренду.

Впровадження інновацій у маркетингову стратегію забезпечує підприємству можливість не лише реагувати на кризи, але й проактивно формувати ринкові тренди. Наприклад, використання штучного інтелекту для аналізу споживчих уподобань, автоматизація комунікацій із клієнтами та впровадження персоналізованих рекламних кампаній дозволяють значно підвищити ефективність маркетингових зусиль і знизити витрати.

Особливо важливим є довгостроковий ефект від модернізації внутрішніх процесів і управлінських підходів. Оснащення підприємства сучасним обладнанням, навчання працівників і впровадження нових стандартів якості сприятиме підвищенню ефективності виробництва та задоволенню зростаючих вимог споживачів. Крім того, адаптивна організаційна структура та розвинені комунікаційні канали всередині підприємства дозволять швидко і ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Отже, удосконалення маркетингової стратегії ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» у запропонованому форматі є важливим кроком до забезпечення адаптивності і сталого розвитку підприємства в умовах кризи. Завдяки інноваційним підходам, гнучкому управлінню ресурсами і орієнтації на соціальну відповідальність підприємство не лише зможе долати кризові явища, але й створювати фундамент для подальшого зростання і зміцнення свого місця на ринку.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему "Маркетинг як елемент антикризового управління на базі ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" дозволило підтвердити важливість маркетингової діяльності як ключового інструменту забезпечення стійкості та розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності. У процесі роботи було проаналізовано сучасний стан діяльності підприємства, його сильні та слабкі сторони, а також досліджено можливості маркетингових підходів для подолання кризових явищ і зміцнення конкурентних позицій.

ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" є одним із провідних виробників м'ясної продукції в Україні, яке відзначається високою якістю своєї продукції, відповідністю міжнародним стандартам безпеки харчових продуктів (FSSC:22000), широким асортиментом та наявністю власного товарного знака. Підприємство має багаторічний досвід роботи на ринку, включаючи функціонування в складних економіко-політичних умовах, що є значною перевагою в умовах сучасних кризових явищ. Завдяки розгалуженій системі збуту, яка охоплює співпрацю з великими торговельними мережами, власну фірмову торговельну мережу та сегмент HoReCa, підприємство успішно адаптується до змін у споживчому попиті.

Разом із тим, результати аналізу виявили низку проблем, які обмежують розвиток підприємства та його маркетингової стратегії. Зокрема, це недостатня інтеграція цифрових інструментів для просування продукції, слабе охоплення нових споживчих сегментів, обмежений бюджет на маркетинг через високі витрати на сировину, транспорт і модернізацію обладнання, а також загальні проблеми, пов'язані з низькою купівельною спроможністю населення в умовах війни. Крім того, відсутність регулярних і масштабних рекламних кампаній, зокрема онлайн- і офлайн-активностей, ускладнює підвищення впізнаваності бренду в нових регіонах і серед нових споживачів.

Дослідження підтвердило, що маркетинг є потужним інструментом

антикризового управління, який здатний забезпечити адаптацію підприємства до мінливих умов ринку та зміцнити його позиції навіть у найскладніших ситуаціях. Зокрема, запропоновані рекомендації щодо впровадження інноваційних інструментів, таких як активізація діджитал-маркетингу, розробка програм лояльності, використання сучасних CRM-систем для персоналізації комунікацій із клієнтами та розширення асортименту продукції відповідно до змін у споживчих вподобаннях, дозволяють підприємству адаптувати свою маркетингову стратегію до нових викликів.

Особливу увагу в дослідженні було приділено важливості соціальної відповідальності підприємства як елемента маркетингової стратегії. Участь ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" у гуманітарних проєктах, підтримка місцевих громад і демонстрація відповідального підходу до виробництва сприяють підвищенню лояльності споживачів і формуванню позитивного іміджу бренду. Це є важливим чинником у залученні нових клієнтів і зміцненні довіри до підприємства в умовах кризи.

На основі отриманих даних зроблено висновок, що подальший розвиток маркетингової стратегії підприємства повинен ґрунтуватися на таких напрямках, як цифровізація каналів збуту, вдосконалення рекламної активності, розширення сегментації ринку та адаптація продуктового портфеля до сучасних вимог споживачів. Інвестиції у вдосконалення маркетингової діяльності сприятимуть підвищенню ефективності роботи підприємства, розширенню ринків збуту та збереженню конкурентоспроможності в умовах високої конкуренції та економічної нестабільності.

З огляду на результати дослідження, особливої уваги потребує стратегічне використання сильних сторін ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" для подолання кризових викликів. Висока якість продукції, дотримання міжнародних стандартів безпечності харчових продуктів та наявність розгалуженої мережі збуту створюють міцну основу для розширення присутності на ринку. У поєднанні з впровадженням інноваційних підходів ці

переваги можуть стати ключовими чинниками зростання навіть в умовах обмежених ресурсів.

Зокрема, використання сучасних технологій дозволить підприємству значно підвищити ефективність маркетингової діяльності. Інтеграція CRM-систем, активізація діджитал-маркетингу, розширення присутності в соціальних мережах та запуск електронної комерції створять нові можливості для залучення споживачів і вдосконалення комунікації. Впровадження персоналізованих підходів до клієнтів та таргетованих рекламних кампаній дозволить не лише зберегти існуючу клієнтську базу, але й розширити її за рахунок нових ринкових сегментів, включаючи молодь і екологічно свідомих споживачів.

Особливу роль у підтримці маркетингової діяльності відіграє адаптація до змін у споживчих вподобаннях. Зростання попиту на екологічно чисті продукти, готові до споживання страви та доступні за ціною товари відкриває перед підприємством нові перспективи. Розширення асортименту за цими напрямками стане одним із пріоритетів для підприємства, що дозволить йому відповідати запитам сучасного ринку.

Важливим завданням є також подальший розвиток фірмової торговельної мережі. Вдосконалення форматів фірмових магазинів, зокрема їхнього дизайну, сервісу та асортименту, а також впровадження мобільних точок продажу для покриття нових регіонів сприятиме збільшенню продажів та підвищенню впізнаваності бренду. Активізація роботи з програмами лояльності та розробка спеціальних акцій для постійних клієнтів допоможе зміцнити зв'язок зі споживачами та стимулювати повторні покупки.

Окрім цього, варто звернути увагу на соціальну відповідальність як один із елементів маркетингової стратегії. Демонстрація відповідального ставлення до соціальних та екологічних проблем дозволяє створити позитивний імідж бренду та отримати додаткову підтримку з боку споживачів і партнерів. Участь у гуманітарних проєктах, спрямованих на підтримку локальних громад, також

сприяє формуванню довгострокової лояльності споживачів.

Розробка і впровадження запропонованих заходів сприятимуть не лише зміцненню конкурентоспроможності ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань", але й дозволять підприємству закріпити свої позиції як надійного партнера, здатного забезпечити якісну продукцію навіть у найскладніших умовах. Реалізація цих кроків створить підґрунтя для стабільного розвитку підприємства, допоможе підвищити його ефективність та адаптуватися до сучасних викликів ринку.

Таким чином, маркетингова діяльність виступає не лише інструментом збереження стабільності підприємства, але й є важливим фактором його стратегічного розвитку. ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань", маючи значний потенціал, може ефективно використати запропоновані підходи для подолання кризових явищ і досягнення довгострокового успіху на ринку. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству забезпечити не лише стійкість до викликів сучасності, але й створити передумови для сталого розвитку та закріплення позицій лідера у м'ясопереробній галузі України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ф.Котлер . Основи Маркетингу Чікаго:1990. 78-101 с .
2. Ф.Котлер, К. Келлер. Маркетинг Менеджмент.Нью-Джерсі: 2010. 22-27 с
3. М.Портер. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей та конкурентів .Нью-Йорк: 2005 . 124-143 с .
4. Занора В. О. Інтернет та цифровий маркетинг: теоретичні основи. . 2018. . 117–120 с.
5. С. Годін. Це-маркетинг. Нью-Йорк: 2018. 75-92 с .
6. Богуш Д.В. Ментальне айкідо: стратегії конкуренції та антикризовий контроль. PR-менеджмент. 2011..81-86 с.
7. Багорка М.О., Рощук М.О. Антикризовий маркетинг як основний складник стратегічного управління. 2021. 4-8 с.
8. Головач К. С. Узагальнення наукових підходів до поняття криза на підприємстві. 2011. 67-69 с.
9. Івченко Є.А., Мартинова Л.В., Мартинов А.А. Передумови формування системи антикризового управління на промислових підприємствах. 2021. с 5-12.
- 10.Калінос Г. І. Необхідність і економічна сутність антикризового управління підприємством. 2009. 212–215 с.
- 11.Кириченко С.О., Ружицький А.В., Тульчинська С.О., Салоїд С.В. Концептуальні засади організації системи антикризового управління підприємством в умовах макроекономічної нестабільності. 18-23 с.
12. Костакова Л.Д., Тесленко О.С. Антикризове управління – основа забезпечення економічної безпеки підприємства. 2021. 5-9 с .
- 13.Ткаченко А. М., Михайленко А. В. Антикризова складова управління промисловим підприємством. 2013. 119-125 с .
- 14.Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. . 2015. 300-310 с
- 15.Тульчинський Р.В., Кириченко С.О., Ружицький А.В., Салоїд С.В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. 15-19 с .
- 16.Офіційий сайт ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань». URL: <https://www.yatran.com/>
- 17.Звіт менеджмент ТДВ « М'ясокомбінат « Ятрань» за 2023 рік
- 18.Статут ТДВ М'ясокомбінат Ятрань»
- 19.Маркетингове дослідження ТДВ «М'ясокомбінат « Ятрань» за 2023 рік.

20. Звіт Аудит ТДВ «М'ясокомбінат « Ятрань» за 2020 рік
- 21.Звіт Аудит ТДВ «М'ясокомбінат « Ятрань» за 2021 рік
- 22.Звіт Аудит ТДВ «М'ясокомбінат « Ятрань» за 2022 рік
- 23.Звіт Аудит ТДВ «М'ясокомбінат « Ятрань» за 2024 рік
- 24.Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. Дніпро 2009. 560 с.
- 25..Вістяка Т. Фінансовий контролінг в системі управління . Київ 2011. 34-52 с.
- 26..Шембель Ю. С. Прогнозування кризового стану підприємства й обґрунтування комплексу заходів антикризового управління. Львів. 2009. 18 с.
- 27.Шпильовий В. А. Управлінські рішення в системі антикризового фінансового менеджменту. Київ. 2012. 127-130 с .
28. Щербатих Д. В. Складові антикризового механізму фінансового менеджменту промислових підприємств. Київ 2013. 154-158
- 29.Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. Київ. 2013. 824 с.
- 30.Прохорова Ю. В. Стратегічні та тактичні аспекти формування антикризового фінансового управління підприємством . Харків 2010. 166-168 с .

# ДОДАТКИ



## Асортимент виробничої продукції ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Асортимент на група	Найменування продукції
Варені ковбаси	«Докторська», «Любительська», «Молочна», «Шинкова», «Мортаделла», «Докторська смачна», «Пікантна» (вищого гатунку); «Молочна особлива» (першого гатунку);
Сосиски	«З сиром», «З філе індички», «Молочні», «Франкфуртські», «Віденські», «Шпикачки з сиром» (вищого гатунку); «Кіровоградські», «Молочні особливі», «Студентські» (першого гатунку)
Сирокопчені ковбаси	«Салямі Домашня», «Брауншвейгська», «Московська», «Салямі Віденська», «Салямі з перцем» (вищого гатунку); «Салямі Празька» (першого гатунку)
Сиров'ялені ковбаси	«Салямі Мисливська», «Салямі Угорська» (вищого гатунку); «Салямі Софіївська», «Кіровоградська» (першого гатунку);
Шинки	«Екстра», «Святкова» (вищого гатунку); «Ароматна», «Тостова» (першого гатунку)
Інша продукція	сосиски «Пікнік», сосиски «Ятранчик», сосиски без оболонки, варенокопчені ковбаси, напівкопчені ковбаси, заливні та кров'яні ковбаси, нарізка та інше

## Характеристика торговельних посередників ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Найбільші торгові посередники підприємства	Вартість ресурсів (послуг), які постачають (надають) посередники, тис. грн.				Питома вага поставок посередника у загальному обсязі поставок, %
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	
Велика Кишеня	176835,11	168359,0	162347	158011,23	23,5
NOVUS	36840,65	32238,96	31387,2	27634	4,5
ТОВ «Гіпермаркет Ашан Україна»	265252,67	257911,66	245375	224591,2	36,0
Сільпо	103153,81	107463,19	114309	117892	15,0
Караван	9578,57	14328,43	16943,9	18921	2,0
ТОВ «Фуршет»	22104,39	21492,64	20872,7	18921,45	3,0
METRO	29472,52	35821,06	37843	39821,98	5,0
Компанія REWE Group (BILLA)	7073,40	7164,21	7326	7562	1,0
ЕКО-маркет	66313,17	71642,13	72453	74238,76	10,0
Разом	716624,29	716421,28	708856	709872	100