

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-104>

УДК 658.8:338.33

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ НА ОСНОВІ МАТРИЦІ БКГ

STRATEGIC MARKETING ANALYSIS OF BAKERY INDUSTRY ENTERPRISES BASED ON THE BCG MATRIX

Майборода Ганна Олександрівна

доктор філософії з маркетингу, старший викладач,
Таврійський державний агротехнологічний університет
ім. Дмитра Моторного

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8190-0259>

Maiboroda Hanna

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

У статті досліджено переваги застосування матриці Бостонської консультативної групи як інструменту стратегічного маркетингового аналізу. Обґрунтовано специфіку та особливості її використання для підприємств хлібопекарської галузі з урахуванням умов функціонування ринку. Розглянуто вплив галузевих чинників на оцінювання показників темпів зростання ринку та відносної частки ринку. Проведено аналіз конкурентних позицій підприємств на основі зазначених показників. Побудовано матрицю БКГ, за результатами якої визначено їх стратегічне положення. Запропоновано напрями подальшого розвитку, що передбачають підтримання досягнутих позицій для підприємств-лідерів та активізацію маркетингової діяльності з метою зміцнення ринкових позицій для інших. Отримані результати можуть бути використані для підвищення ефективності управлінських рішень і зміцнення конкурентоспроможності підприємств галузі.

Ключові слова: маркетинг, стратегічний маркетинговий аналіз, матриця БКГ, хлібопекарська галузь, конкурентні позиції, маркетингові стратегії.

The article examines the advantages of applying the Boston Consulting Group (BCG) matrix as a tool for strategic marketing analysis. Special attention is given to the specifics of its use in the bakery industry, taking into account current market conditions and the sector's distinctive characteristics. The study considers how industry-related factors influence the evaluation of key indicators, such as market growth rate and relative market share. The study is based on comparative analysis, market share assessment, and BCG matrix modelling. Based on these indicators, a comparative analysis of the competitive positions of selected bakery enterprises was carried out, including PJSC «Kyivkhlіb», PJSC «Khlіbprom Concern», and LLC «Kulinichi». The analysis revealed clear differences in revenue dynamics and market share among the enterprises. All companies operate in a growing market environment, which creates favorable conditions for their further sustainable development. At the same time, their ability to strengthen market positions and increase market share differs significantly. The BCG matrix was constructed to determine their strategic positions within the market environment. The results show that PJSC «Kyivkhlіb» occupies a «star» position due to its high market share and stable growth, while the other enterprises belong to the «question marks» category, indicating growth potential but relatively low market share. The findings of the study confirm the relevance of using the BCG matrix in industry-specific analysis and made it possible to identify key directions for further development. In particular, maintaining strong market positions is essential for the leading enterprise, while companies with lower market shares should focus on strengthening their presence through more active marketing efforts, expanding distribution channels, and improving product offerings. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the obtained results to improve managerial decision-making and enhance the competitiveness of bakery enterprises. The proposed approach can also be useful for further studies aimed at combining the BCG matrix with other strategic analysis tools.

Keywords: marketing, strategic marketing analysis, BCG matrix, bakery industry, competitive positions, marketing strategies.



Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку ринку, що характеризуються посиленням конкуренції, нестабільності ринкового середовища та динамічних змін споживчих уподобань особливої актуальності набуває стратегічний маркетинговий аналіз діяльності підприємств. Ефективне функціонування підприємств значною мірою залежить від здатності своєчасно оцінювати власні конкурентні позиції, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Дослідження харчової промисловості України свідчить, що особливої уваги потребують підприємства, діяльність яких пов'язана з високим рівнем конкуренції та суттєвим впливом зовнішніх факторів. Хлібопекарська галузь займає важливе місце в харчовій промисловості України, оскільки характеризується стабільним попитом, високою насиченістю ринку та значною кількістю конкурентів різного масштабу – від великих національних виробників до локальних підприємств. За таких умов виникає необхідність використання ефективних інструментів стратегічного маркетингового аналізу для оцінки конкурентних позицій підприємств і визначення напрямів їх подальшого розвитку.

Одним з найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу є матриця Бостонської консультативної групи (БКГ), яка дозволяє оцінити позиції підприємств на ринку на основі показників темпів зростання ринку та відносної частки ринку. Використання даного інструменту сприяє обґрунтуванню стратегічних рішень та формуванню ефективних маркетингових стратегій розвитку підприємств.

У зв'язку з цим актуальним є дослідження можливостей застосування матриці БКГ для стратегічного маркетингового аналізу підприємств хлібопекарської галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання стратегічного маркетингового аналізу підприємств та прийняття управлінських рішень знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. У сучасних дослідженнях стратегія розглядається як довгостроковий напрям розвитку підприємства, а портфельні матриці – як важливий інструмент оцінювання його стратегічної позиції, серед яких використовується матриця БКГ [7].

Вітчизняні дослідники такі як Краузе О.І., Піняк І.Л. та Шпилик С.В. розглядають стратегічний маркетинговий аналіз як основу оцінювання конкурентного потенціалу підприємства [4]. У працях Багорки М.О., Боєнка

О.Ю., Статкевич К.О. акцентується увага на необхідності розроблення альтернативних стратегій та застосуванні клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством [1; 2]. Окремі дослідження (Gorb O. та ін.) присвячені використанню матриці БКГ як інструменту економічного аналізу, у яких підкреслюється її наочність та простота застосування разом із потребою більш глибокого аналізу та інтерпретації результатів [8].

Окремий напрям наукових досліджень пов'язаний із вивченням особливостей функціонування підприємств хлібопекарської галузі та застосуванням інструментів стратегічного аналізу в цій сфері. Кійко В.В., Мельник О.П. та Гавриленко О.С. досліджують сучасний стан галузі, підкреслюючи її значення та залежність від зовнішніх факторів [3]. Зарубіжні автори (Mielczarek B.; Sukier H.B.) доводять практичну ефективність стратегічного аналізу для хлібопекарських підприємств, серед яких застосовується матриця БКГ [9; 10]. У сучасних дослідженнях (Brewis C. та ін.) акцентується увага на необхідності поєднання класичних інструментів стратегічного аналізу з цифровими технологіями [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених стратегічному маркетинговому аналізу діяльності підприємств, підходи щодо оцінювання конкурентних позицій переважно мають загальний характер і не враховують особливості функціонування окремих галузей. В науковій літературі матричні методи, зокрема матриця БКГ, здебільшого розглядаються як універсальні інструменти аналізу без достатнього обґрунтування їх адаптації до конкретних ринкових умов. У зв'язку з цим залишається недостатньо розкритим питання практичного використання матриці БКГ з урахуванням специфіки діяльності підприємств. Особливо це стосується підприємств хлібопекарської галузі. Недостатня розробленість підходів до застосування матриці БКГ в межах даної галузі обумовлює необхідність поглибленого дослідження її використання як інструменту стратегічного маркетингового аналізу. Це визначає актуальність обраної теми та формує предмет даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є оцінювання конкурентних позицій підприємств хлібопекарської галузі із застосуванням матриці Бостонської консультативної групи та розро-

блення практичних рекомендацій щодо підвищення їх конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із ключових інструментів стратегічного маркетингового аналізу є метод, заснований на побудові матриці Бостонської Консультативної Групи (матриця БКГ). В її основу покладено концепцію життєвого циклу продукту та ефекту масштабу виробництва, що дає змогу оцінити ринкове положення підприємства за ключовими показниками: темпом зростання та відносною часткою ринку [7].

В маркетинговому аналізі матриця БКГ використовується для визначення конкурентної позиції підприємства, формування стратегії розвитку, ефективного розподілу ресурсів та оцінювання перспектив діяльності [8, с. 24]. В межах матриці підприємства групуються за рівнем ринкової привабливості та конкурентних позицій на чотири категорії: «зірки», «знаки питання», «дійні корови» та «собаки» [7].

Застосування матриці БКГ є особливо доцільним у галузях із високим рівнем конкуренції, до яких належить хлібопекарська промисловість. З огляду на специфіку функціонування галузі проведено співставлення ключових показників матриці БКГ з її особливостями, що впливають на позиціонування підприємств (табл. 1).

Специфіка хлібопекарської галузі істотно впливає на результати застосування матриці БКГ. Стабільний попит зумовлює відносно низькі або помірні темпи зростання ринку, що обмежує можливості переходу підпри-

ємств до квадранта «зірок». Водночас високий рівень конкуренції ускладнює розширення частки ринку, внаслідок чого підприємства переважно зосереджені у квадрантах «знаки питання» та «дійні корови». Низький рівень диференціації продукції посилює цінову конкуренцію, але при цьому створює можливості для розвитку окремих сегментів продукції за рахунок розширення асортименту [3, с. 29; 5, с. 93].

Суттєвим фактором є висока чутливість споживачів до ціни, що обмежує зростання ринкової частки підприємств. Роль бренду в галузі має допоміжний характер: він не є визначальним фактором вибору, проте може підсилювати конкурентні позиції. Локалізований характер ринків збуту обмежує можливості масштабування діяльності та розширення частки ринку. Отже, застосування матриці БКГ у хлібопекарській галузі потребує врахування її специфічних особливостей при інтерпретації ключових показників і визначенні їх ринкових позицій.

Для підтвердження теоретичних положень та оцінювання можливостей практичного застосування матриці БКГ проведено аналіз конкурентних позицій підприємств хлібопекарської галузі. Для дослідження обрано такі підприємства: ПрАТ «Київхліб», ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ТОВ «Кулиничі». Вибір зумовлений тим, що зазначені підприємства функціонують на різних рівнях ринку: національному, міжрегіональному та локальному, що дозволяє здійснити комплексний аналіз конкурентного середовища галузі з урахуванням масштабів їх діяльності. Крім того,

Таблиця 1

Особливості застосування матриці БКГ у хлібопекарській галузі

Ключові показники в матриці БКГ	Особливості галузі	Вплив на позиціонування в матриці БКГ
Попит	Стабільний	Формує низькі або помірні темпи зростання ринку.
Конкуренція	Висока	Ускладнює розширення частки ринку та закріплення позицій.
Продукція	Низька диференціація	Посилює цінову конкуренцію, але відкриває можливості для розширення асортименту та спеціалізації продукції.
Цінова політика	Висока чутливість	Обмежує можливості зростання частки ринку через цінову конкуренцію.
Бренд	Допоміжний фактор вибору	Частково впливає на формування ринкової частки, але не є визначним фактором.
Ринки збуту	Локалізовані	Обмежують зростання частки ринку та розширення діяльності.

Джерело: сформовано автором на основі [1; 3; 5; 8; 9]

вони відрізняються за показниками частки ринку, темпів зростання та рівня впізнаваності бренду, що забезпечує репрезентативність дослідження (табл. 2).

Аналіз вихідних показників свідчить про відмінності у рівні розвитку досліджуваних підприємств. ПрАТ «Київхліб» характеризується найвищим показником виручки від реалізації та відносної частки ринку, що свідчить про його лідерські позиції на ринку. ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ТОВ «Кулиничі» мають нижчі значення частки ринку, проте демонструють стабільні темпи зростання, що вказує на наявність потенціалу для зміцнення їх конкурентних позицій. Отже, підприємства функціонують у сприятливих умовах зростаючого ринку, однак відрізняються рівнем використання свого конкурентного потенціалу.

На основі отриманих даних для досліджуваних підприємств побудовано матрицю БКГ (рис. 1).

За результатами проведеного стратегічного аналізу на основі побудованої матриці БКГ встановлено, що ПрАТ «Київхліб» займає лідерські позиції, і знаходиться у квадранті «зірки». Підприємство характеризується високою часткою ринку, конкурентоспроможністю та стабільними темпами зростання обсягів реалізації, що свідчить про сильні ринкові позиції. За таких умов обґрунтованим є застосування стратегії підтримання та зміцнення лідерських позицій за рахунок подальшого розвитку бренду, розширення асортименту продукції, а також активізації маркетингової діяльності з метою утримання високої частки ринку.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» належить до квадранта «знаки питання», що свідчить про його функціонування в умовах зростаючого ринку за відносно низької частки. Підприємство має потенціал для зміцнення ринкових позицій, проте потребує активізації діяльності. У зв'язку з цим доцільним є застосу-

вання стратегії нарощування частки ринку за допомогою підвищення ефективності маркетингових заходів, оптимізації асортиментної політики та розширення каналів збуту.

ТОВ «Кулиничі», яке також перебуває у квадранті «знаки питання», потребує посилення діяльності, спрямованої на зміцнення ринкових позицій. Основними напрямками розвитку можуть бути підвищення впізнаваності бренду, розширення присутності на ринку, вдосконалення пропозиції продукції відповідно до потреб споживачів.

Отже, застосування матриці БКГ дозволило не лише визначити конкурентні позиції підприємств на ринку хліба та хлібобулочних виробів, але і обґрунтувати напрями їх подальшого розвитку з урахуванням специфіки функціонування хлібопекарської галузі.

Висновки. В сучасних умовах функціонування хлібопекарської галузі особливого значення набуває застосування інструментів стратегічного аналізу, які дозволяють своєчасно оцінювати конкурентні позиції та обґрунтовувати напрями подальшого розвитку. Проведене дослідження підтвердило, що матриця БКГ є зручним та наочним інструментом для оцінювання ринкових позицій підприємств і визначення їх стратегічних орієнтирів.

За результатами стратегічного аналізу обраних підприємств на ринку хліба та хлібобулочних виробів встановлено, що ПрАТ «Київхліб» займає позицію «зірки» та характеризується високою часткою ринку і стабільними темпами зростання, тоді як ПрАТ «Концерн Хлібпром» і ТОВ «Кулиничі» належать до квадранта «знаки питання», що свідчить про наявність потенціалу для зміцнення їх ринкових позицій.

Отримані результати дали змогу обґрунтувати основні напрями подальшого розвитку для підприємств. Зокрема, для лідера ринку актуальним є підтримання досягнутих позицій, тоді як для підприємств із нижчою част-

Таблиця 2

Вихідні показники для побудови матриці БКГ підприємств хлібопекарської галузі

Підприємство	Виручка від реалізації за 2023 р., млн грн	Виручка від реалізації за 2024 р., млн грн	Темп росту ринку, %	Частка ринку на 2024 р., %	Відносна частка ринку
ПрАТ «Київхліб»	4258,8	4717,6	110,8	13,7	1
ПрАТ «Концерн Хлібпром»	1894,7	2035,6	107,4	5,9	0,43
ТОВ «Кулиничі»	880,1	984,2	111,8	2,5	0,18

Джерело: сформовано автором на основі відкритих статистичних даних та аналітичних оцінок

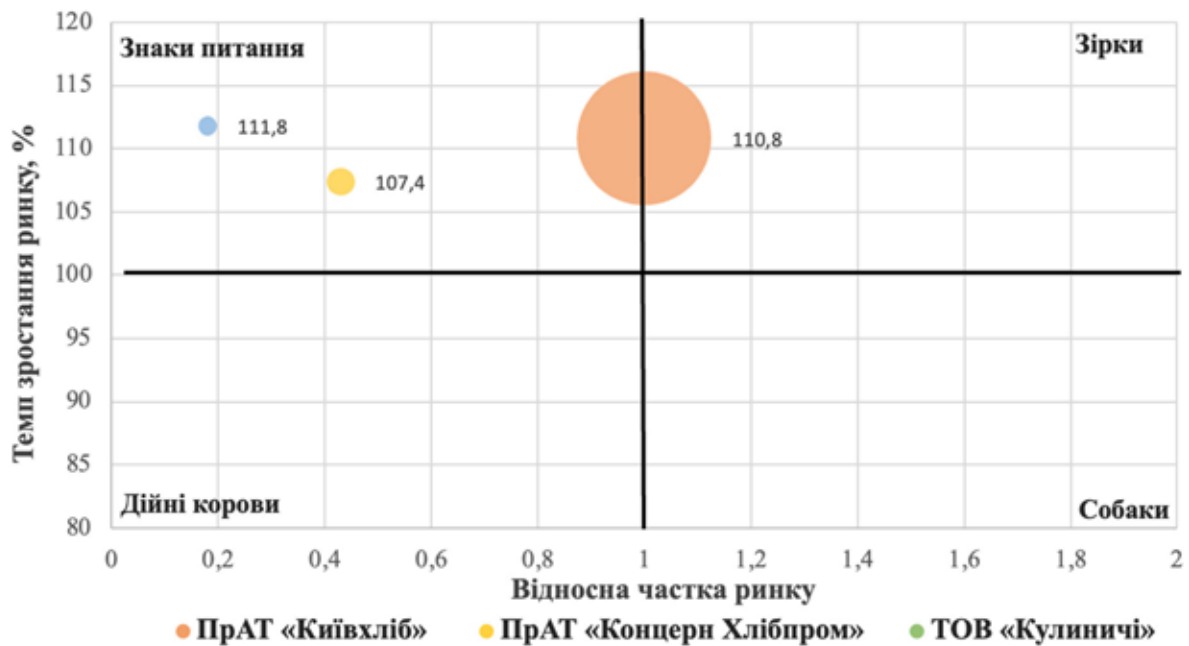


Рис. 1. Матриця БКГ підприємств хлібопекарської галузі

Джерело: побудовано автором на основі даних таблиці 2

кою ринку важливим є активізація маркетингової діяльності та пошук шляхів розширення присутності на ринку.

Таким чином, застосування матриці БКГ дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємств, але і сформулювати практичні реко-

мендації щодо підвищення їх конкурентоспроможності. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для підвищення ефективності діяльності підприємств і зміцнення їх ринкових позицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Багорка М. О. Розроблення альтернативних маркетингових стратегій з видами органічної продукції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 24. С. 28–33.
- Боєнко О. Ю., Статкевич К. О. Стратегічне управління підприємством: клієнтоорієнтований підхід. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4 (44). С. 131–144.
- Кійко В. В., Мельник О. П., Гавриленко О. С. Хлібопекарська галузь України в умовах воєнного часу. *Товари і ринки*. 2023. № 1 (45). С. 27–40.
- Краузе О. І., Піняк І. Л., Шпилик С. В. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 76, № 3. С. 81–90.
- Мазур О. Є. Проблеми адаптації матриці БКГ до аналізу продуктового асортименту підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Т. 23, № 1 (56). С. 89–105.
- Brewis C., Dibb S., Meadows M. Leveraging big data for strategic marketing: A dynamic capabilities model for incumbent firms. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 190. pp. 1–15.
- Johnson G., Whittington R., Scholes K. *Exploring Strategy*. Pearson, 2020. URL: https://www.pearson.com/en-au/media/g10dyvte/9781292428741_sample.pdf (дата звернення: 08.04.2026).
- Gorb O., Dorohan-Pysarenko L., Yehorova O., Yasnolob I., Doroshenko A. Boston Consulting Group Matrix: Opportunities for Use in Economic Analysis. *Scientific Horizons*. 2022. Vol. 25, No. 7. P. 20–30.
- Mielczarek B., Slizewska K., Olejnik T. P. Applying strategic analysis to technological changes in small bread and confectionery bakery. *Nauka. Technologia*. 2020. Vol. 27, No. 3. P. 113–130.
- Sukier H. B., Samper M. G., Ramirez Molina R. I., Karam M. S., Palencia D. B., Ibanez N. P., Santamaria Ruiz M. J. Analysis of Strategic Marketing in Small and Medium-sized Enterprises: Case of the Bakery Industry in Colombia. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 231. P. 601–606.

REFERENCES:

1. Bahorka M. O. (2019) Rozroblennia alternatyvnykh marketynhovykh stratehii z vydamy orhanichnoi produktsii [Development of alternative marketing strategies for organic products]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 24, pp. 28–33.
2. Boienko O. Yu., Statkevych K. O. (2021) Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: kliientoorientovanyi pidkhid [Strategic management of the enterprise: customer-oriented approach]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and Organization of Management*, vol. 4(44), pp. 131–144.
3. Kiiko V. V., Melnyk O. P., Havrylenko O. S. (2023) Khlibopekarska haluz Ukrainy v umovakh voiennoho chasu [Bakery industry of Ukraine in wartime conditions]. *Tovary i rynky – Commodities and Markets*, vol. 1(45), pp. 27–40.
4. Krauze O. I., Piniak I. L., Shpylyk S. V. (2022) Marketynhovy stratehichnyi analiz konkurentnoho potentsialu komertsinoho pidpriemstva [Marketing strategic analysis of competitive potential of a commercial enterprise]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, vol. 76(3), pp. 81–90.
5. Mazur O. Ye. (2024) Problemy adaptatsii matrytsi BKH do analizu produktovoho asortymentu pidpriemstva [Problems of adapting the BCG matrix to the analysis of product assortment of the enterprise]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia – Market Economy: Modern Theory and Practice of Management*, vol. 23(1(56)), pp. 89–105.
6. Brewis C., Dibb S., Meadows M. (2023) Leveraging big data for strategic marketing: A dynamic capabilities model for incumbent firms. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 190, pp. 1–15.
7. Johnson G., Whittington R., Scholes K. (2020) Exploring strategy. *Pearson*. Available at: https://www.pearson.com/en-au/media/g10dyvte/9781292428741_sample.pdf (accessed April 8, 2026)
8. Gorb O., Dorohan-Pysarenko L., Yehorova O., Yasnolob I., Doroshenko A. (2022) Boston Consulting Group matrix: Opportunities for use in economic analysis. *Scientific Horizons*, vol. 25(7), pp. 20–30.
9. Mielczarek B., Slizewska K., Olejnik T. P. (2020) Applying strategic analysis to technological changes in small bread and confectionery bakery. *Nauka. Technologia*, vol. 27(3), pp. 113–130.
10. Sukier H. B., Samper M. G., Ramirez Molina R. I., Karam M. S., Palencia D. B., Ibanez N. P., Santamaria Ruiz M. J. (2024) Analysis of strategic marketing in small and medium-sized enterprises: Case of the bakery industry in Colombia. *Procedia Computer Science*, vol. 231, pp. 601–606.

Дата надходження статті: 09.04.2026

Дата прийняття статті: 29.04.2026

Дата публікації статті: 06.05.2026