

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ольга ПЕТУХОВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

075 «Маркетинг»

освітня програма «Маркетинг»

на тему: «Оцінювання маркетингового середовища підприємства за  
допомогою сучасних методів маркетингових досліджень»

Виконала здобувачка 5 курсу, групи ЗМА 5-3

Цюкало Богдана Василівна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник Страшинська Лариса Володимирівна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2025 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу  
Освітній ступінь бакалавр  
**075 «Маркетинг»**  
**Освітня програма «Маркетинг»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ольга ПЕТУХОВА

“03” вересня 2024 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Цюкало Богдани Василівни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Оцінювання маркетингового середовища підприємства за допомогою сучасних методів маркетингових досліджень»  
керівник роботи Страшинська Л.В. д.е.н., професор кафедри маркетингу  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом вищого навчального закладу від 30.08.2024 р. № 669-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 03.02.2025 року.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні підходи до оцінювання маркетингового середовища підприємства. Розділ 2. Оцінювання маркетингового середовища ТОВ «МК «Галичина» Розділ 3. Розроблення пропозицій та обґрунтування заходів щодо посилення позиції ТОВ «МК «Галичина» у зовнішньому середовищі. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу: Результати аналізу впливу факторів зовнішнього середовища. Приклад таблиці SWOT-аналізу. Основні види продукції ТОВ «МК «Галичина». Логотип ТОВ «Молочна компанія «Галичина». Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «МК «Галичина». Динаміка структури асортименту продукції ТОВ «МК «Галичина». Ширина і глибина асортименту ТОВ «МК «Галичина». Складові впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «МК «Галичина». Результати аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на ТОВ «МК «Галичина». Сильні та слабкі сторони, загрози та можливості ТОВ «МК «Галичина». Матиця можливостей ТОВ «МК «Галичина». Матриця загроз ТОВ «МК «Галичина». Матриця SWOT для ТОВ «МК «Галичина». Розрахунок вартості витрат участі підприємства у фестивалі «Faine Misto 2025: На Зламі Епох». Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення. Очікувані результати від впровадження заходу. Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «МК «Галичина».
5. Дата видачі завдання 03.09.2024р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.09. 2024 - 18.09.2024	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	19.09.2024 - 25.09.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні підходи до оцінювання маркетингового середовища підприємства»	26.09.2024 - 26.10.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Оцінювання маркетингового середовища ТОВ «МК «Галичина»	27.10.2024 - 27.11.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій та обґрунтування заходів щодо посилення позиції ТОВ «МК «Галичина» у зовнішньому середовищі»	28.11.2024 - 17.12.2024	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	18.12.2024- 28.12.2024	Виконано
7.	Оформлення роботи	29.12.2024- 03.02.2025	Виконано

Здобувач \_\_\_\_\_ **Богдана ЦЮКАЛО**  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **Лариса СТРАШИНСЬКА**  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

У пропонованій кваліфікаційній роботі на здобуття освітнього ступеня бакалавра оцінено маркетингове середовище ТОВ «Молочна Компанія «Галичина» за допомогою сучасних методів маркетингових досліджень.

Перший розділ роботи присвячений теоретико-методичним підходам до оцінювання маркетингового середовища підприємства, в якому розглянуто сутність та складові мікросередовища та маркетингового внутрішнього середовища підприємства; визначено складові макросередовища підприємства та надано їх характеристику; обґрунтовано методичні підходи до оцінки маркетингового середовища підприємства за допомогою сучасних технологій маркетингових досліджень.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячено оцінці маркетингового середовища ТОВ «Молочна Компанія «Галичина». У ньому представлено техніко-економічну характеристику ТОВ «МК «Галичина»; оцінено маркетингове середовище ТОВ «МК «Галичина» за допомогою технології PEST-аналізу та SWOT-аналізу.

Для посилення позиції підприємства у зовнішньому середовищі визначено напрями покращення його діяльності на ринку та запропоновано участь підприємства у фестивалі «Faine Misto 2025: На Зламі Епох». Реалізовані заходи сприятимуть посиленню позиції підприємства у зовнішньому середовищі та дозволять отримати позитивний ефект від їх впровадження.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра складається з вступу, 3 розділів, висновків, списку використаної літератури та додатку, викладена на 84 сторінках, містить 5 рисунків, 16 таблиць.

*Ключові слова:* маркетингове середовище підприємства, ТОВ «Молочна Компанія «Галичина», макро- та мікросередовище, внутрішнє середовище підприємства, PEST-аналіз, SWOT-аналіз.

## ABSTRACT

The proposed qualification work for the bachelor's degree evaluates the marketing environment of LLC "Dairy Company "Galicia" using modern marketing research methods.

The first section of the work is devoted to theoretical and methodological approaches to assessing the marketing environment of the enterprise, which considers the essence and components of the microenvironment and the marketing internal environment of the enterprise; the components of the macroenvironment of the enterprise are determined and their characteristics are provided; methodological approaches to assessing the marketing environment of the enterprise using modern marketing research technologies are substantiated.

The second section of the qualification work is devoted to assessing the marketing environment of LLC "Dairy Company "Galicia". It presents the technical and economic characteristics of LLC "MK "Galicia"; the marketing environment of LLC "MK "Galicia" is evaluated using PEST analysis and SWOT analysis technology.

To strengthen the position of the enterprise in the external environment, directions for improving its activities in the market have been identified and the enterprise's participation in the festival "Faine Misto 2025: At the Break of Epochs" has been proposed. The implemented measures will contribute to strengthening the position of the enterprise in the external environment and will allow obtaining a positive effect from their implementation.

The qualification work for obtaining a bachelor's degree consists of an introduction, 3 chapters, conclusions, a list of used literature and an appendix, is presented on 84 pages, contains 5 figures, 16 tables.

*Key words:* marketing environment of the enterprise, LLC "Dairy Company "Galicia", macro- and microenvironment, internal environment of the enterprise, PEST analysis, SWOT analysis.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА .....	10
1.1 Мікросередовище та маркетингове внутрішнє середовище підприємства .....	10
1.2 Складові макросередовища підприємства та їх характеристика .....	17
1.3 Методичні підходи до оцінювання маркетингового середовища підприємства .....	28
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «МК «ГАЛИЧИНА» .....	35
2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «МК «Галичина».....	35
2.2. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства за допомогою PEST-аналізу .....	45
2.3 Оцінювання маркетингового середовища підприємства за допомогою технології SWOT-аналізу .....	49
Розділ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ ПОЗИЦІЇ ТОВ «МК «ГАЛИЧИНА» У ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	65
3.1. Напрями покращення позиції підприємства у зовнішньому середовищі .....	65
3.2. Участь у фестивалі «Faine Misto 2025: На Зламі Епох».....	67
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні техніко- економічні показники діяльності ТОВ «МК «Галичина».....	73
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	80
ДОДАТОК .....	85

## ВСТУП

*Актуальність проблеми дослідження.* Маркетингове середовище складається з багатьох факторів, які діють ззовні і впливають на розвиток і підтримку зручних взаємостосунків з цільовими споживачами. Маркетингове середовище з одного боку, відкриває перспективи для розвитку підприємства, а з іншого – може містити певні застереження щодо діяльності підприємства, які потребують ретельного вивчення.

Маркетингове оточення на макрорівні відтворено загальними зовнішніми факторами, які здійснюють опосередкований вплив на діяльність підприємства. Це – демографічні, економічні, природні, техніко-технологічні, політичні і культурологічні фактори. Їх відслідковування та зважена оцінка дасть можливість підприємству передбачити наявні загрози щодо власної діяльності та використати можливості для подальшого зростання підприємства та досягнення гідного місця на ринку.

Теоретичні питання сутності маркетингового середовища, його складових та їх впливу на діяльність підприємства віддзеркалені в роботах таких вчених-економістів, як Азарян О., Армстронг Г., Базилев В., Балобанова Л., Белявцев М., Гаркавенко С, Гірченко Д., Дубовик О., Іваненко Л., Котлер Ф., Куденко Н., Крикавський Є., Майовець Є., Полторак В., Примак Т., Скибінський С. та багатьох інших. Проте мінливість зовнішнього середовища висуває все нові проблеми щодо його вивчення та оцінки, що визначає актуальність пропонованого дослідження.

*Метою* пропонованої кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження маркетингового середовища ТОВ «МК «Галичина» та розроблення заходів щодо посилення позиції підприємства в зовнішньому середовищі.

Відповідно до поставленої мети в роботі було визначено та вирішено наступні теоретико-методичні та практичні *завдання*:

– визначити сутність та складові мікросередовища та маркетингового внутрішнього середовища підприємства;

- окреслити основні складові макросередовища та надати їх характеристику;
- проаналізувати основні методичні підходи до оцінки маркетингового середовища підприємства;
- надати техніко-економічну характеристику ТОВ «Молочна Компанія «Галичина»;
- оцінити зовнішнє середовище підприємства за допомогою технології PEST-аналізу;
- оцінити маркетингове середовище підприємства за допомогою технології SWOT-аналізу;
- розробити напрями покращення позиції підприємства у зовнішньому середовищі;
- обґрунтувати участь підприємства у фестивалі «Faine Misto 2025: На Зламі Епох»;
- розрахувати вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «МК «Галичина».

**Предметом** дослідження кваліфікаційної роботи є сукупність теоретико-методологічних та методичних засад оцінювання маркетингового середовища підприємства.

**Об'єктом** дослідження даної кваліфікаційної роботи є процес функціонування ТОВ «МК «Галичина» в маркетинговому середовищі.

**Інформаційною базою** дослідження стали монографії, статті та інша економічна література із заданої проблематики, підручники, навчальні посібники, де викладені теоретико-методичні та методологічні підходи щодо функціонування підприємства у маркетинговому середовищі, а також матеріали статистичної та фінансової звітності ТОВ «МК «Галичина».

Основними **методами дослідження**, які використовуються в кваліфікаційній роботі стали загальнонаукові та емпіричні методи дослідження, а саме: індукції та дедукції, аналізу та синтезу, метод порівнянь та абстрагування, систематизації, ранжирування, спостереження, опитування,

узагальнення, а також матричні методи дослідження (матриці SWOT-аналізу).

***Структура кваліфікаційної роботи.*** Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаної літератури та додатку. Робота викладена на 84 сторінках основного тексту та містить 19 таблиць, 10 рисунків. Список використаної літератури складається з 54 найменувань і викладений на 5 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

### **1.1. Мікросередовище та маркетингове внутрішнє середовище підприємства**

Кожна фірма веде свою підприємницьку діяльність в умовах певного середовища. Це середовище може бути більш або менш контрольованим, або неконтрольованим взагалі. Це середовище складається з багатьох сил та осіб, які сприяють або навпаки гальмують розвиток бізнесу. Тому завдання маркетологів уважно стежити за змінами у маркетинговому середовищі і відповідно корегувати свої стратегічні й тактичні плани. Маркетингове середовище складається з внутрішнього середовища підприємства, мікросередовища (безпосереднього оточення) і макросередовища [24, С. 105].

Серед вітчизняних та закордонних науковців питання щодо складових мікросередовища та внутрішнього середовища підприємства є надто дискусійним. Одні науковці вважають, що це дві різні групи складових маркетингового середовища підприємства, проте частина з них вважає, що мікросередовище складається з двох частин: внутрішнього і зовнішнього. До внутрішнього середовища входять структурні підрозділи компанії, зокрема: адміністрація та вищі топ-менеджери, підрозділи фінансово-облікової служби (фінансовий відділ і бухгалтерія), маркетингові служби (відділ матеріально-технічного постачання та збуту, відділ реклами та маркетингових комунікацій, відділ маркетингових досліджень), виробничі технологічні служби (відділ головного інженера, головного технолога, головного енергетика тощо) [24, С. 105 ].

Фінансова служба відстежує рух фінансових коштів, бухгалтерія веде облік доходів і витрат. Маркетингові служби займаються організацією матеріально-технічного постачання та збуту, проводять маркетингові дослідження, просувають товарна ринок. Для того, щоб забезпечити рентабельну підприємницьку діяльність, всі підрозділи (відділи, служби управління, департаменти) в сукупності повинні працювати як єдиний злагоджений годинниковий механізм [24, С. 105].

Наприклад, візьмемо сферу роздрібної торгівлі. Різним покупцям потрібні різні магазини. Деякі споживачі реалізують свої потреби через мережу фешенебельних магазинів, інші орієнтуються на магазини товарів масового виробництва. Сукупний персонал підприємства повинен працювати над іміджем підприємства. Якраз співробітники підприємства створюють його внутрішній імідж. Наприклад, вище керівництво, власники магазину працюють над тим, щоб його вдало розташувати, менеджери зі збуту формують товарний асортимент, дизайнери працюють над інтер'єром, архітектурою; рекламисти оформляють вивіски на шляху просування товару. Візуальний мерчандайзер створює образ магазину, який підкріплюється доброю рекламою якісного товару, акціями з просування товару. Всі відділи повинні формувати та постійно підтримувати імідж, тому що клієнтів дратує його періодична зміна. Магазин зі стильним інтер'єром, який торгує посереднім товаром, створює неприємне враження, так як і магазин, що пропонує модні новинки, але має бідний інтер'єр і низькокваліфікований персонал [24, С. 106].

Для того, щоб сформувати позитивне внутрішнє мікросередовище, треба: 1) розробити завдання, які будуть зрозумілі всім працівникам; 2) описати їхні функції. Кожний окремий працівник або керівник підрозділу повинен чітко знати свої функції. Прислів'я переконує: «якщо за одну справу відповідають дві особи, то за неї не відповідає ніхто». Народна мудрість ще глибша, «де в хаті дві господині, там хата не метена»; 3) визначити рівні управління та делегування повноважень; 4) вибрати модель організаційної

структури (лінійна, функціональна, програмно-цільова, матрична); 5) скласти реєстр документів, які проходять через фірму і використовують для аналізу звітності; 6) розробити процедуру взаємодії структурних суб'єктів (визначити, який вид діяльності і в якому місці треба проводити, хто, які документи оформляє). Правильно складені процедури допомагають визначити винуватця, якщо щось не так, і виявити ступінь відповідальності [24, С. 106].

Командна робота представників всіх служб і відділів дає змогу виробити інтегроване рішення довгострокової роботи з клієнтами. Відділ маркетингу несе відповідальність за напрацювання організаційних маркетингових стратегій, які стануть директивами для всього торговельного персоналу [24, С. 106].

Зовнішнє мікросередовище фірми складається з постачальників, посередників, клієнтів (споживачів) і контактних аудиторій [ 24, С. 106].

Постачальники – це особи або компанії, які забезпечують фірму матеріально-технічними ресурсами, потрібними для виробництва товарів і надання послуг. Використання послуг постачальників зумовлюється необхідністю забезпечення кругообороту капіталу, який використовують у сфері виробничо-комерційної діяльності. Машини, механізми, будівлі, споруди, рухомий транспорт та інші основні засоби зношуються, їх потрібно постійно змінювати, або робити капітальний ремонт. Послуги постачальників можуть виявлятися не лише у забезпеченні підприємства матеріально-технічними ресурсами, а й у наданні консультаційної фахової допомоги у:

- аналізі ефективності використання фондів підприємства;
- визначення обсягів їхнього зростання, оновлення та вибуття;
- аналізі використання торгівельної і складової площі [24, С. 107].

Інформацію, яку отримали від постачальників, використовують для розробки плану розвитку матеріально-технічної бази підприємства. Основні розділи цього плану такі:

- план розвитку торгівельної площі;

- план розвитку складського господарства;
- план технічного оснащення торгівельного підприємства [24, С. 107].

Вибір постачальників складна та відповідальна справа, оскільки від неї залежить ритмічність виробництва, якість виробленої продукції і в підсумку рентабельність фірми. Тому, вибираючи постачальників, вертають увагу на: їхній імідж і ділову репутацію, надійність і гарантованість поставок, якість продукції, що постачається, рівень цін і можливість цінових знижок, форм розрахунків (готівковий чи безготівковий), тип взаємовідносин (дружні, довірчі, епізодичні, довгострокові). Інформацію про постачальників можна отримати з різних джерел: особисті зв'язки, ярмарки, виставки, радіо, телебачення, преса [24, С. 107].

Другою складовою зовнішнього середовища є посередники. Посередники – це особи або фірми, які надають компанії фінансові послуги, допомагають у просуванні, розподілі та продажі товарів у процесі їхнього руху від виробника до споживача. Враховуючи виконувані функції, посередники поділяються на фінансових, маркетингових, торгівельних [24, С. 108].

До фінансових посередників належать: банки, кредитні спілки й асоціації, страхові компанії. Вони допомагають фінансувати угоди та страхувати їх від ризику, пов'язаного з купівлею-продажем. Торгівельні посередники - це компанії, які спеціалізуються на гуртових поставках і організації торгівельного руху. Маркетингові посередники допомагають у просуванні товару на всіх стадіях товарного руху. Це рекламні і консультаційні агенції та компанії. Рекламні агенції займаються маркетинговими дослідженнями, організацією рекламної діяльності фірми. Консультаційні посередники (консалтингові фірми) спеціалізуються на обробці маркетингової інформації та наданні висновків, які сприяють веденню бізнесу [24, С. 108].

Щоб вирішити питання про вибір посередника, треба провести кількісний і якісний порівняльний аналіз ефективності виробничо-збутової діяльності без участі посередника (силами власних збутових підрозділів) і за участю посередника. Для цього проводять аналіз за такими показниками:

- збутовий потенціал власника і посередника;
- витрати на проведення власних торговельних операцій та операцій із залученням посередників [24, С. 108].

Якщо фірма вирішує скористатися послугами посередників, то вона має додатково проаналізувати:

- номенклатуру й асортимент продукції, яку пропонує посередник;
- збутову мережу посередника (склади, транспорт);
- зацікавленість посередника у збуті продукції;
- величину фірми, розмір капіталу й організацію менеджменту посередницької організації;
- фінансові можливості та ресурси посередників;
- комунікаційні можливості посередників (наявність телефонів і різноманітної оргтехніки) [24, С. 108].

Дослідження зовнішніх умов діяльності фірми передбачає аналіз конкурентного середовища. У маркетингових дослідженнях конкуренцію розглядають як: середовище ринкової підприємницької діяльності та внутрішні суперечливі мотиви, які є у процесі прийняття рішення про купівлю (конкурентні бажання споживача, які підкріплені його купівельною спроможністю) [24, С. 109].

Аналіз конкурентного середовища проводять за такими показниками:

- основні конкуренти;
- частка ринку конкурентів;
- сегмент конкурентного ринку;
- товарні групи та асортимент продукції;

- стратегія організації комплексу маркетингу конкурентів і його ефективність (товар, ціна, просування, місце);
- фінансовий стан конкурентів;
- стадія життєвого циклу товару конкурента;
- можлива реакція фірми на дії конкурентів (зміна ціни, обсяги та місце продажів, зміна постачальників, посередників тощо) [24, С. 109].

В економічній науці відомі чотири можливі конкурентні структури (структури ринку). До них належать: досконала конкуренція, чиста монополія, монополістична конкуренція й олігополія [24, С. 109].

Досконала конкуренція є там, де функціонує велика кількість продавців і покупців, і жоден з них не може суттєво впливати на рішення один одного. У випадку чистої монополії на ринку одна фірма виробляє конкретний товар чи послугу, аналогів яких на ринку немає. Це дає підстави фірмі поставити ціну, яку здатний витримати ринок. Цей ринок характеризується тим, що немає товарів-замінників і є бар'єри для виходу на нього. Монополістична конкуренція виникає на ринках, де є велика кількість продавців, які продають подібні, але відмінні за якістю товари. Маркетингова стратегія фірми в цих умовах спрямована на модифікацію та диференціацію товару і ринку. Олігополістична конкуренція існує на ринках, де функціонують декілька фірм, які виробляють однакову (стандартну) та різну за своїм функціональним призначенням продукцію. Вхід на такий ринок проблемний через високі бар'єри входження, патентну захищеність [24, С. 109].

Якщо досліджувати конкуренцію з погляду альтернативних (отже, і конкуруючих) бажань споживача, то варто скористатися класифікацією Ф. Котлера, який запропонував чотири типи маркетингових конкурентів: конкурент-бажання, товарно-родова конкуренція, товарно-видова конкуренція та конкуренція марки [24, С. 110].

Конкурент-бажання виникає на етапі формування рішення про купівлю. Наприклад, у певної особи є 50 тис. заощаджених коштів. Наявність

такої суми формує певні альтернативні конкуруючі бажання – куди їх витратити, яке їхнє цільове призначення. Наприклад, перед потенційним покупцем стоять проблеми: транспортного забезпечення, організації відпочинку, більшої поінформованості в житті. Вирішення цих проблем передбачає можливість придбання транспортного засобу, поїздки на відпочинок, придбання комп'ютера. Маркетолог, провівши певні дослідження і з'ясувавши, що найактуальнішим для споживача є придбання транспортного засобу буде вести пошук відповідного до купівельної спроможності транспортного засобу (автомобіля, велосипеда, мотоцикла (товарно-родова конкуренція)). Наприклад, продавець з'ясовує, що потенційний клієнт – менеджер-початківець однієї з фірм. Очевидно, що для нього найдоцільнішим буде легковий автомобіль (товарно-видова конкуренція). Наступне питання, з яким зіткнеться дослідник, – можливість задоволення цієї проблеми, враховуючи його суму. Постає проблема товарної марки (конкуренція марки). На цю суму український покупець може придбати нову модель вітчизняної марки («Таврія», «Ланос»), китайську найпростішу модель, або ж вживаний імпортований автомобіль із терміном експлуатації понад десять років [24, С. 110].

Активність менеджерів на кожному з етапів споживчої готовності покупця, їхня поінформованість дає змогу задовольнити потреби клієнтів, а продавцю оволодіти новим сегментом ринку та збільшити прибутковість підприємства [24, С. 110].

Головним суб'єктом товарного ринку є клієнт. Для нього призначений вироблений товар. Тому компанія повинна ретельно вивчити свої клієнтурні ринки. Виділяють чотири типи клієнтурних ринків: споживчий, підприємств, посередників, державних установ. Окремо виділяють міжнародний ринок [24, С. 110].

Головними суб'єктами споживчого ринку є споживачі (особи, сім'ї, домогосподарства), які купують товари (послуги) для кінцевого споживання. Ринок підприємств (товарів промислового призначення) представляють

компанії, які купують товари для перепродажу й отримання прибутку. Ринок державних установ складається з урядових організацій центрального та місцевого значення, які купують товари, щоб забезпечити свою життєдіяльність (армія, міліція, комунальні служби тощо) [24, С. 111].

Діяльність підприємства залежить від тих сил, які його оточують, і можуть позитивно або негативно на нього впливати – контактних аудиторій. Контактною аудиторією називають групи людей, які виявляють потенційний або реальний інтерес до фірми та її товару, розповсюджуючи позитивну або негативну інформацію. До контактних аудиторій належать:

- засоби масової інформації (подають новини, коментують, роблять висновки);
  - органи державної влади та управління (їхня підтримка чи заборони визначають успіх бізнесу: надання земельних ділянок, пільг в оподаткуванні тощо);
  - фінансовий сектор (банкіри, страховики) впливають на здатність компанії залучити гроші і зберегти їх від ризиків;
  - громадські організації (товариства захисту довкілля, споживачів тварин, меншин тощо);
  - місцеві контактні аудиторії (населення територіальних громад, де ведеться бізнес);
  - внутрішні контактні аудиторії (співробітники та персонал фірми)
- [24, С. 111].

## **1.2. Складові макросередовища підприємства та їх характеристика**

Успіхи фірми залежать не лише від внутрішнього та зовнішнього мікросередовища, а й від макросередовища. Це середовище малоконтрольоване і малопередбачуване. Воно не тільки може відкривати

для фірм нові можливості, а й стати джерелом загроз. Макросередовище поділяється на соціальне, економічне, технологічне та політико-правове [24, С. 111].

Вплив соціального макросередовища на діяльність фірми передбачає дослідження трьох його складових: демографічної, культурної та екологічної [24. С. 111].

Демографічне середовище є основним об'єктом інтересу маркетологів, тому що споживачі є головними суб'єктами ринку. Демографічні дані описують населення за різними ознаками: кількість, вік, стать, народжуваність, смертність, сімейний стан, урбанізація, міграція, географічне розташування [24, С. 112].

Маркетологи повинні стежити за змінами у демографічному середовищі всередині країни та за її межами. Розглянемо основні тенденції, які простежуються у світовому та вітчизняному демографічному середовищі [24, С. 112].

1. Зростання населення світу. Воно зростає за геометричною прогресією. На початку ХХІ століття населення світу становило 6 млрд., а до 2025 року за прогнозами досягне майже 8 млрд. Зростання населення означає зростання кількості споживачів і задоволення їхніх потреб. У країнах третього світу висока народжуваність супроводжується високою смертністю [24, С. 112].

2. Зниження рівня народжуваності. Багато європейських країн (Швеція, Німеччина, Чехія) перейшли поріг «депопуляції», коли смертність переважає народжуваність. Приріст населення у цих країнах відбувається за рахунок лише зовнішньої міграції [24, С. 112].

3. Зміна у віковій структурі населення, головною ознакою якої є старіння. У США, Японії, Західній Європі зростає тривалість життя [24. С. 112].

4. Зміни у складі сім'ї. Американці стали пізніше одружуватися й обмежуються однією дитиною. Зростає кількість неповних сімей (дружина з

дітьми, або чоловік з дітьми). Кожна шоста дитина виховується у неповній сім'ї, 50% всіх домогосподарств у великих містах Західної Європи становлять люди, які з різних причин живуть без сім'ї: у Стокгольмі таких 64%, Лондоні – 42%. Наступає жіноча ера. Маркетологи, які займаються продажем одягу, автомобілів, туризмом і страхуванням все більшу увагу спрямовують на жінок, що працюють. Зростає кількість сімейних пар, які спільно проживають і ведуть господарство, не перебуваючи у шлюбі. У неповних або одиноких сім'ях формується своєрідна форма потреб – потребують житло менших розмірів, водночас збільшується потреба у додаткових побутових приладах [24, С. 112].

5. Міграція населення. Для багатьох народів, зокрема американського, характерна схильність до переміщення та зміни місця проживання. Основні міграційні потоки у Західну Європу спрямовуються з Північної Африки (алжирці, тунісці, мароканці), Близького Сходу (турки, курди) Індії, Китаю [24, С. 113].

6. Високий ступінь урбанізації населення. Це виявляється у зростанні гігантських мегаполісів, які призводять до скорочення сільськогосподарських угідь, лісів. Відомі десятки міст із населенням понад 10 млн. осіб (Мехіко – понад 30 млн., Буенос-Айрес – 26, Шанхай – 23). Загалом на 0,3% територій світу припадає 40% населення. Сьогодні вже більше американців прагнуть оселитись у невеликих містах, що оточують мегаполіси, де немає дорожніх корків, високих податків на житло, зате є можливість розвивати бізнес (заклади масового харчування, індустрія розваг) [24, С. 113].

7. Підвищення рівня освіти. У США у кінці ХХ ст. близько 25% населення мало вищу освіту, а понад 85% – середню. Високий рівень освіченості споживачів призводить до зростання попиту на якісні продовольчі товари відпочинок, туристичний і спортивний інвентар [24, С. 113].

Для України як частини європейської та світової цивілізації характерні особливі демографічні ознаки:

а) поступове зменшення кількості населення і збільшення кількості пенсіонерів. Населення скорочується внаслідок зменшення народжуваності, внаслідок міграції працездатного населення за кордон (Іспанія, Португалія, Греція, Іспанія, Австрія), а також війни в Україні;

б) в Україні падає народжуваність;

в) погіршується якість життя населення (здоров'я і рівень працездатності); 2/3 випускників шкіл мають захворювання або порушення здоров'я, а 40% студентів – ознаки хронічних хвороб (серцево-судинної системи, органів дихання, нервово-психічні);

г) висока дитяча смертність. Ареали її найбільшого розповсюдження простежуються в областях, де потужна педіатрична служба, переважає міське населення, де є забруднення навколишнього середовища (Донецька, Луганська, Дніпропетровська, Харківська обл.). Маркетологи повинні знати причини високої дитячої смертності й пропонувати оздоровчі продукти харчування, якісні товари, відпочинок і розваги. До причин високої дитячої смертності належать низький рівень медицини, зростання жіночої праці, погіршення екологічної ситуації;

г) міграція населення. Міграція в Україні до війни здебільшого відбувалася з села у місто, з району до обласного центру та столиці – Києва. Міграція загалом явище позитивне. Однак в Україні вона має чимало негативного стосовно села: порушилась статево-вікова структура на селі; у місто перемістилась найбільш освічена і мобільна частина сільських жителів – молодь. У тих, хто залишилися, низький освітньо-інтелектуальний рівень та невисокі стандарти життя. Впродовж останніх років у зв'язку з війною в Україні, тенденції міграції населення за кордон стали все більш тривожними. Значна частина людей, які виїхали (особливо з дітьми), при наявності там роботи вже не збираються повертатися назад в Україну навіть за умови

завершення війни і припинення військових дій. Ці тенденції зумовлюють адекватну поведінку продавців;

д) підходи до якості продуктів і наданих послуг. У покоління похилого або молодшого пенсійного віку, яке виховувалось в умовах дефіциту, існують спрощені потреби. Для покоління народжених у 80-і роки ХХ ст. – початку ХХІ ст. притаманні самодостатність, незалежність, прагматизм. Ці риси трансформуються в них у певні товари та послуги (комп'ютери, мобільні телефони, айпади). Маркетологи повинні враховувати ці особливості, щоб виробити оптимальну стратегічну поведінку споживача;

е) зміна ролей і статусів всередині українських родин. Молоді люди прагнуть до укладання більш пізніх шлюбів. Близько 20% молоді віком до 30 років живуть у цивільному (незареєстрованому) шлюбі. Кожна шоста дитина виховується у неповній сім'ї. На сімейні відносини відчутно негативно впливають виїзди одного з членів родини на заробітки за кордон (особливо жінок у фертильному віці). Збільшується кількість жінок, які прагнуть до успішної ділової кар'єри. У зв'язку зі зміною ролей маркетологи повинні переглядати свої програми;

є) зростання освіченості населення. У великих і малих містах частка населення з вищою освітою досягла американського рівня – майже 24%. Серед сільського населення – близько 10%. До кінця ХХ ст. зростала престижність освіти. Збільшувались набори до вищих навчальних закладів. З 2010 р. спостерігаються зворотні тенденції. Зменшується кількість бажаючих навчатися у вищих навчальних закладах, молоді випускники шкіл переорієнтовуються на технічні, будівельні спеціальності або сферу послуг, які дають коледжі. Очевидно, що вища освіта не забезпечує високих стандартів життя, доходів. Водночас збільшується плата за навчання, зменшується бюджетне фінансування навчання з боку держави [24, С. 115].

Іншою частиною соціального середовища – є культурне. Його характеристиками є прихильність до первинних культурних цінностей, можливість їх змінити [24, С. 115].

Первинні культурні цінності передають із покоління в покоління. Їх підтримують державні інститути: церва, школа, бізнес, уряд. Вони досить стійкі. Мода на зачіски, одяг, спосіб життя, сексуальну поведінку не зазнає суттєвих трансформацій у короткостроковому періоді. Однак знаменитості кіно музичних груп, модельєри, художники можуть стимулювати ці зміни. Завдання маркетологів пильно відстежувати ці тенденції. Наприклад, прагнення довше і цікавіше прожити в одних формує потребу у використанні всього, що є корисним для здоров'я (вегетаріанство та спорт), інші демонстративно поринають у вир задоволень (споживають більше спиртного, більше вживають м'яса тощо), ще інші прагнуть отримати фантастичні враження, відчуття (екзотичні турпутівки, море, гори, печери) [24, С. 115].

Ознаками добробуту та престижу у 70-і роки ХХ ст. в Україні вважалися кольоровий телевізор, власна бібліотека, гарні меблі, дача, автомобіль. Роки незалежності та пов'язані з ними трансформаційні процеси призвели до зміни ціннісних орієнтирів. Відбулось розшарування населення за рівнем доходів. Символами якості життя стали замиське житло, вілли за кордоном, рахунки в офшорах, наявність складної радіо-побутової техніки, престижні марки автомобілів. Ринок розвиває потреби й цінності, характерні цій формі господарства: розрахунок на власні сили, свій капітал, родинні відносини [24, С. 116].

Третя складова соціального середовища – екологічна. Деякі науковці виділяють екологічне середовище. Однак доцільніше його використовувати як складову загального соціального. Найперше тому, що воно безпосередньо пов'язане зі сферою проживання та ведення бізнесу. Це середовище характеризується такими трьома визначальними тенденціями: зростанням забруднення навколишнього середовища, зростанням вартості енергоносіїв, подорожчанням енергії [24, С. 116].

Забруднення навколишнього середовища б'є бумерангом по виробниках та по населенню. Загалом буревії (лише один з них, що припав на Східне узбережжя США на початку листопада 2012 р. наніс збитків на суму

понад 30 млрд. дол., більше 100 жертв), повені, засухи, танення льодовиків, підтоплення окремих регіонів та ін. Такі стихійні лиха, з одного боку, наносять велику шкоду, а з іншого – формують ринок чистих товарів (продуктові упаковки, безвідходне виробництво) [24, С. 116].

Проведені дослідження засвідчують зростаючий дефіцит окремих видів сировини. Деякі з них (ліс, сільськогосподарські продукти) є відновлювальними (вирубав ліс – посадив ліс). Однак є такі, які утворювались в надрах землі мільйони років (нафта, газ, кам'яне вугілля). Перед суспільством стоїть завдання збереження та раціонального використання землі і ресурсів. Завдання маркетологів – запропонувати нову техніку, технології, що сприяють економії ресурсів [24, С. 116].

Серйозною проблемою, яка впливає з обмеженості та дефіциту природних ресурсів, є подорожчання енергії. Найактуальнішим для України є забезпечення нафтою та газом. Завдання маркетологів – знайти найвигідніші замітники цього енергоносія (електромобілі, вітрові станції, сонячні батареї) [24, С. 116].

Економічне макросередовище, яке впливає на бізнес і поведінку споживачів, характеризується такими показниками:

- динаміка реального ВВП;
- доходи та видатки населення;
- рівень цін (інфляції);
- доступ до споживчого кредиту;
- частка тіньової економіки;
- баланс експортно-імпортних операцій [24, С. 117].

Визначальним макроекономічним показником є ВВП і його динаміка. Збільшення ВВП, яке простежувалось в Україні впродовж 2000–2007 років, призводило до збільшення купівельного попиту. Криза 2008–2009 років уповільнила темпи економічного зростання, скоротились урядові видатки, зменшилися обсяги товарообороту. Війна в Україні ще більше загострила дану проблему. Багато підприємств роздрібної торгівлі збанкрутували або

виживають, деякі з них опинилися на окупованій території і змушені були припинити своє існування [24, С. 117].

Важливою характеристикою економічного макросередовища є рівень доходів населення. Доходи населення визначають його видатки. Маркетолог уважно має вивчити тенденції у зміні видатків домогосподарств за всіма трьома групами: товари поточного споживання, тривалого користування та послуги. Маркетингові дослідження засвідчують певні закономірності у розподілі доходів сімей між продуктами харчування, одягом та іншими статтями споживання. Маркетологам треба враховувати, що незаможні сім'ї витрачають на продукти харчування більшу частину свого доходу. Зі зростанням доходу збільшуються видатки на продукти вищої якості (м'ясо, риба, фрукти). Подальше збільшення доходів стимулює попит на дорогий одяг, відпочинок, автомобілі, коштовності. На цьому етапі повинна максимально реалізовуватись концепція маркетингу – виявлення потреб і своєчасне їх задоволення [24, С. 117].

Доходи можуть зростати, однак ціни зростають ще швидше, і відбувається інфляція. За цих умов реальні доходи населення скорочуються. Інфляція, що супроводжується спадом виробництва, призводить до знецінення національної грошової одиниці й різкого зниження сукупних заощаджень всередині країни. З погляду окремих виробників і продавців інфляція у короткостроковому періоді навіть має певні позитивні наслідки. Нагромаджена у передінфляційний період надлишкова товарна маса розпродується. Споживачі прагнуть звільнитися від готівки на користь тих активів, що не втрачають у реальній вартості (нерухомість, земля). У тривалій перспективі інфляція є негативною для всіх суб'єктів комерційної діяльності [24, С. 118].

Для того, щоб зрозуміти, які тенденції у змінах доходів населення впливають на ринок, маркетологи повинні покладатись не лише на власні дослідження та спостереження, а й максимально використовувати інформаційні бюлетені, аналітичні огляди, звіти уряду [24, С. 118].

До найважливіших чинників економічного макросередовища, які визначають рівень купівельної спроможності та поведінки споживача, належать: доступ до споживчого кредитування і частка тіньової економіки. Споживче кредитування є потужним чинником розвитку ринку товарів і послуг. Відомо, що у розвинених країнах споживчий кредит є ефективним інструментом задоволення потреб у товарах і послугах. За кредити здебільшого купують ті товари тривалого користування (житло, автомобілі, навчання дітей), на які не вистачає заощаджень. Бажання взяти споживчий кредит залежить від величини процентної ставки. Практика споживчого кредитування в Україні засвідчує, що максимальний попит на них був у 2006-2008 роках, тобто у передкризовий період. У цей час споживчі кредити надавали під мінімальні за всю історію України відсотки (у гривнях – 10%, у валюті – 6-7%). На цей час припадав пік купівлі в кредит легкових автомобілів, землі, житла. Світова економічна криза, яка не обминула й Україну, призвела до зниження темпів виробництва та економічного зростання, посилила інфляційні очікування населення і призвела до жорсткої монетарної політики, яка супроводжувалась зростанням процентних ставок. Попит на споживчі кредити впав, відповідно знизилась купівельна спроможність населення на споживчих ринках. Брати кредит під 25-30% бажаючих було мало [24, С. 118].

Частка тіньової економіки в Україні XXI ст. становить близько 50% ВВП. Частина тіньових доходів спрямовується на задоволення споживчих потреб. Загалом тіньова економіка деформує ринкові відносини і є потужним джерелом корупції [24, С. 118].

Технологічне макросередовище характеризує науково-технічний прогрес у сфері виробництва товарів і послуг. НТП спричинився до появи принципово нових товарів і послуг (атомна енергія, портативні комп'ютери, мобільні телефони, антибіотики). У побуті нас оточують товари, які ще сто років тому могли існувати лише в уяві (пральні машини-автомати,

посудомийні машини, кабельне телебачення, синтетичні миючі засоби, протизаплідні таблетки) [24, С. 119].

Вплив технологічного середовища на розвиток споживчого ринку і людства загалом двоякий: з одного боку, його результатом є виробництво препаратів, які врятували людство від важких хвороб (антибіотики), а з іншого – це середовище створило атомну бомбу. Науковці довели, що лише незначна частка нагромаджених запасів ядерної бомби при одночасному використанні здатні погубити людську цивілізацію [24, С. 119].

До головних тенденцій, які характеризують технологічне макросередовище, належать:

1) прискорення НТП. Час від одного великого винаходу до іншого, який раніше вимірювався тисячоліттями, зараз зменшився до десятків років;

2) зростання видатків фірм на науково-дослідні та проектно-конструкторські можливості;

3) формування на основі удосконалених технологій (нанотехнології, біотехнології) безмежних можливостей на споживчому та діловому ринках [24, С. 119].

Тенденції, що характеризують технологічне макросередовище, зумовлюють зміну підходів до ролі на підприємствах служби маркетингу, оскільки від неї в основному залежить успіх виведення на ринок продукту. Завдання маркетингових підрозділів полягає у наполегливому впровадженні комерційних принципів, методів у інноваційну діяльність фірми. Ця діяльність може виконуватись за такими напрямками:

а) формування інноваційної орієнтації колективу фірми. Прикладом може бути персонал японських фірм, які виховуються в атмосфері активної участі в інноваційних процесах (надання раціоналізаторських пропозицій, гуртки якості тощо);

б) інформаційне забезпечення впровадження нових технологій;

в) консультаційне забезпечення інноваційного процесу [24, С. 119].

Впровадження ноу-хау призводить до підвищення продуктивності праці та зниження ціни, створює нові споживчі цінності [24, С. 120].

Політико-правове середовище охоплює політичну структуру держави, політико-соціальну орієнтацію держави, стан податкової системи, вплив профспілок тощо. Нормативно-правові аспекти, які становлять основу цього середовища, повинні забезпечувати:

1) захист споживачів від неякісних товарів, несумлінної торгівельної практики. Вимогами у цьому напрямі є безпека продукції, що виробляється поліпшення стандартів управління якістю, зовнішнього вигляду продукції, контроль за процесом виробництва, дотримання технології та правил техніки безпеки [24, С. 120].

Політичне макросередовище формує основні права споживачів:

- право вибору товару за конкурентними цінами без будь-яких обмежень;
- право захисту від недоброякісної продукції та відшкодування збитків;
- право на безпеку товарів та їхню відповідність заявленим критеріям;
- право на інформацію про найважливіші характеристики товарів, способи продажу та гарантії;
- право на здорове екологічно чисте середовище проживання [24, С. 120].

2) регулювання підприємницької діяльності. Цей напрям передбачає розробку законів, які забезпечують добросовісну конкуренцію на ринку, обмежують бізнес на благо суспільства, сприяють підвищенню ефективності виробництва через надання податкових пільг, прискореної амортизації, полегшеного доступу до матеріальних ресурсів, зниження витрат виробництва;

3) формування політичних форм взаємодії підприємництва і владних структур або груп лобіювання. Лобізм (від англ. lobby – кулуари) – це

вид політичної діяльності, спрямованої на захист інтересів певних соціальних груп. Лобістські групи – це різні організації: підприємницькі, професійні, релігійні, культурні, члени яких особисто впливають на представників органів влади. Треба, щоб групи взаємодії працювали в межах закону і не допускати, щоб вони для досягнення своїх цілей використовували прямий або прихований корупційний підкуп чиновників, депутатів. Організаційні форми лобіювання – об'єднання підприємців, торговельно-промислові палати, громадські групи, профспілки, преса, консультаційні та рекламні агенції, політичні діячі, депутати Верховної Ради;

4) контроль за дотриманням антимонопольного законодавства. Для запобігання його порушення використовують: рекомендації з відновлення добросовісної конкуренції; сплата за завдані збитки, штрафи, кримінальна відповідальність [24, С. 121].

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання маркетингового середовища підприємства**

Одним з розповсюджених методів оцінки зовнішнього середовища підприємства є PEST-аналіз. Цей вид аналізу передбачає визначення основних чотирьох складових макросередовища підприємства, які відповідають аббревіатурі PEST (P – політико-правові, E – економічні, S – соціальні, T – техніко-технологічні). Приблизний набір цих складових, які можуть піддаватись аналізу, обґрунтовано М. Армстронгом в книзі «Менеджмент: методи і прийоми». З точки зору дослідника оцінка загального стану зовнішнього середовища може здійснюватись за наступними складовими:

а) політичні фактори, які мають значення для діяльності підприємства. Типовими факторами цієї групи є: приватизація, міжнародні події, практика торговельних операцій, законодавство стосовно монополій і злиття; рівень

державних видатків, контроль за рекламою та інші. Спеціалісти з маркетингу навряд чи можуть змінити ці фактори, проте враховувати їх вони зобов'язані;

б) економічні фактори, в тому числі економічне зростання, рівень доходів, рівень відсоткових ставок, курс обміну валют, рівні платіжних балансів, рівень безробіття, кредитна політика, розподіл доходів, заощадження/заборгованості, оподаткування громадян і корпорацій, непряме оподаткування типу податку на додану вартість. Будь-яка компанія повинна постійно відслідковувати ці фактори як на національному, так і на міжнародному рівнях, для того, аби бути готовою в будь-який момент скористатися можливостями, які виникнуть, або запобігти небезпеці, що насувається;

в) соціально-культурні фактори, в тому числі зміни у віковій структурі населення, тенденції в кількісному складі сім'ї, зміни обсягу і природи дозвілля, зміни по відношенню до способу життя і здоров'я, підвищення рівня освіти населення, зміни по відношенню до ролі сім'ї в суспільстві, зміни в організації робочого процесу і рівні можливості. В деяких країнах релігійна обстановка може бути джерелом як можливостей, так і проблем для компаній, які функціонують на даному ринку;

г) технологічні фактори, в тому числі Інтернет, автоматизація, нові види транспорту, співбесіди по телефону з комп'ютерною підтримкою, електронні продажі, нові матеріали і більш потужні методи обчислення. Всі ці фактори можуть здійснювати безпосередній вплив на маркетинг компанії. До них також потрібно додати правові та екологічні фактори [ 2, С. 58-59].

Після визначення основних характеристик факторів складається таблиця для підрахунку сумарного впливу на підприємство позитивних і негативних факторів впливу, що представлено в табл. 1.1.

Після обрахування результатів впливу факторів макросередовища робляться висновки щодо їх позитивного або негативного впливу на діяльність підприємства.

### Результати аналізу впливу факторів зовнішнього середовища

Фактори	Ступінь впливу фактору	Ваговий коефіцієнт	Рівень важливості відповідно до спрямованості впливу	
			–	+
<b>Політико-правові фактори</b>				
Всього		1,0		
<b>Економічні фактори</b>				
Всього		1,0		
<b>Соціальні фактори</b>				
Всього		1,0		
<b>Технологічні фактори</b>				
Всього		1,0		
Разом				

Провести всебічну оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища, а також вибрати оптимальні напрями розвитку дозволяє технологія проведення SWOT-аналізу. SWOT-аналіз (англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) є одним із ключових інструментів стратегічного планування, який використовується для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організації. Цей метод був розроблений у 1960-х роках групою вчених Гарвардської бізнес-школи, але широкого поширення набув завдяки зусиллям Алберта Хамфрі, який працював над проектом

дослідження стратегічного планування для декількох великих корпорацій США [1, С. 45].

Основні етапи розвитку теорії SWOT-аналізу:

- перші концепції стратегічного аналізу. У середині ХХ століття, коли підприємства почали стикатися з глобалізацією та конкуренцією, виникла потреба у створенні системного підходу до оцінки ринкових можливостей. Саме тоді було закладене основне підґрунтя щодо розробки аналізу сильних і слабких сторін організації;

- розробка у Гарвардській школі бізнесу. Дослідження стратегічного планування в компаніях 1950–1960-х років показали, що традиційні методи оцінки ринку не завжди дозволяли ефективно реагувати на виклики. Гарвардські дослідники впровадили концепцію оцінки сильних сторін і обмежень підприємства в поєднанні з вивченням зовнішніх факторів;

- розширення методології Албертом Хамфрі. У 1960-х роках Хамфрі запропонував більш структурований підхід, включивши до аналізу можливості та загрози, що відкривало перспективи для визначення стратегічних альтернатив і ризиків. Ця методика отримала назву SWOT і була успішно впроваджена у практиці таких компаній, як General Electric і Procter & Gamble;

- модифікація підходу. У 1970-1980-х роках SWOT-аналіз став стандартним інструментом стратегічного управління. Завдяки простоті та універсальності, його почали використовувати у різних сферах бізнесу, від малого підприємництва до глобальних корпорацій [5, С. 134].

SWOT-аналіз дозволяє систематизувати інформацію про внутрішнє середовище (сильні та слабкі сторони організації) і зовнішнє середовище (можливості та загрози). Його мета – створити умови для ефективного використання сильних сторін і можливостей, мінімізуючи слабкі сторони та загрози. Крім того, SWOT-аналіз допомагає організаціям визначити ключові фактори, які впливають на їх ефективність, і розробити стратегії для досягнення цілей. Його основною ціллю є підготовка даних для формування

стратегій, які враховують як внутрішні, так і зовнішні умови функціонування підприємства [15, С. 27].

Алгоритм проведення SWOT-аналізу:

- ідентифікація сильних сторін (Strengths) – ресурси, які забезпечують конкурентну перевагу (наприклад, унікальні технології, кваліфікований персонал);

- виявлення слабких сторін (Weaknesses) – внутрішні проблеми, які заважають досягненню цілей (наприклад, низька ефективність процесів, недостатнє фінансування);

- аналіз зовнішніх можливостей (Opportunities) – фактори зовнішнього середовища, які можуть бути використані для зростання (наприклад, нові ринки, технологічні інновації);

- визначення загроз (Threats) – зовнішні ризики, які можуть негативно вплинути на діяльність організації (наприклад, зміна законодавства, посилення конкуренції) [3, С. 120].

*Таблиця 1.2.*

### Приклад таблиці SWOT-аналізу

Фактори	Опис
Сильні сторони	1. Висока якість продукції. 2. Сильна репутація бренду. 3. Інноваційний підхід до виробництва.
Слабкі сторони	1. Обмежені фінансові ресурси. 2. Низька ефективність логістики. 3. Відсутність цифрових технологій у маркетингу.
Можливості	1. Розширення на нові ринки. 2. Використання державних програм підтримки бізнесу. 3. Інвестиції у цифрову трансформацію.
Загрози	1. Збільшення вартості сировини. 2. Посилення конкурентів. 3. Економічна нестабільність у регіоні.

*Джерело: Складено на основі даних [17, С. 50].*

На основі табл. 1.2, зробимо пояснення, до її компонентів:

- сильні сторони – це аспекти, які виділяють компанію серед конкурентів (наприклад, висока якість продукції та інноваційність є основними конкурентними перевагами підприємства);

- слабкі сторони – внутрішні проблеми, які потребують вирішення (наприклад, недоліки в логістиці можуть уповільнювати доставку продукції до клієнтів);

- можливості – це зовнішні фактори, які сприяють зростанню бізнесу (використання державних програм підтримки може допомогти залучити фінансування);

- загрози – зовнішні виклики, які можуть перешкоджати досягненню цілей (наприклад, зростання цін на сировину може призвести до збільшення собівартості продукції) [17, С. 50].

Результати SWOT-аналізу слугують основою для формування стратегій:

- SO-стратегії (Strengths-Opportunities): використання сильних сторін для реалізації можливостей;

- WO-стратегії (Weaknesses-Opportunities): подолання слабких сторін за рахунок можливостей;

- ST-стратегії (Strengths-Threats): використання сильних сторін для мінімізації загроз;

- WT-стратегії (Weaknesses-Threats): зменшення слабких сторін для уникнення ризиків [17, С. 50].

Кожен фактор оцінюється за ступенем впливу та важливістю. Підсумковий показник розраховується як добуток оцінки впливу на вагу. Отже, результати використання методу та його переваги полягають у наступному:

- підсумкові значення факторів допомагають визначити стратегічні пріоритети;

- SWOT-матриця: дозволяє структурувати інформацію для вибору напрямів розвитку;

- зважена оцінка: допомагає кількісно оцінити вплив кожного фактора на стратегію;
- результат: обґрунтоване визначення пріоритетів для розробки стратегій;
- простота використання: доступний метод, що не потребує значних ресурсів;
- комплексний підхід: враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори;
- гнучкість: дозволяє адаптувати результати до змін у середовищі [27, С. 156].

SWOT-аналіз є універсальним інструментом, що забезпечує підприємству можливість глибоко оцінити своє середовище, визначити сильні сторони для використання можливостей і мінімізувати слабкості та загрози. Поєднання якісного і кількісного підходів робить цей метод одним із найефективніших для стратегічного планування. Приклад використання SWOT-аналізу у вигляді матриці Мак Кінсі або інших методик дозволяє оцінити вплив кожного фактора на загальну стратегію. Матриця SWOT є першою сходинкою в більш глибокому аналізі позиції підприємства на ринку [27, С. 157].

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»

#### 2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «МК «Галичина»

Молочна Компанія «Галичина» – одне з найбільших молочних підприємств в Україні, на сьогодні є одним з лідерів із виробництва кисломолочної продукції та одним із найбільших виробників йогуртів в Україні [54].

ТОВ «МК «Галичина» є єдиною повністю українською компанією серед молочних виробників першого ешелону. Сьогодні її продукція представлена у всіх регіонах України. Основні торгові марки: «Галичина», «Мої корівки» та «12 вітамінів». Одна з небагатьох молочних компаній, яка має власну дистриб'юторську мережу, що постійно розвивається. На сьогодні МК «Галичина» має понад 40 торгових представництв у всіх регіонах України [54].

Всі продукти виробляються з чистого карпатського молока. Чиста сировина Галичини, висока культура молочарства, традиційна для цього регіону, та сучасні західні технології дозволяють створити продукт високої якості зі справжнім смаком [54].

Завод був побудований ще в 1955 році, коли Україна була частиною Радянського Союзу. Тоді це було державне підприємство «Радехівський маслозавод» із спеціалізацією – виробництво масла та згущеного молока. Після розпаду Радянського Союзу підприємство, як і інші підприємства по всій країні, почало простоювати без урядових грантів та підтримки. Проте підприємству, на відміну від багатьох інших українських підприємств,

пощастило і у 1998 році «Галичина» відновила виробництво та з часом розширила потужності у м. Ковель Волинської області [54].

Спочатку завод виробляв масло та згущене молоко, як це було раніше, потім його поступово модернізували; почалося виробництво сметани та молока. Після 2000 року запуск виробництва кефіру та йогурту відкрив нову сторінку в історії компанії та заводу. «Галичина» зростала, а продукція ставала дедалі актуальнішою [54].

У 2018 році у компанії відбувся ребрединг. ТМ «Галичина» змінила дизайн і випустила нові, унікальні для України продукти за авторським рецептом – карпатський йогурт та карпатський кефір. Запуск лінійки карпатських кисломолочних продуктів став результатом тривалих досліджень потреб та вподобань споживачів, вивчення новітніх світових трендів та традицій молочного виробництва Галичини [54].

При цьому традиції Галицького молочного виробництва залишаються незмінними, а ТМ «Галичина» є відомим українським йогуртно-кефірним брендом [54].



Рис. 2.1. Основні види продукції ТОВ «МК «Галичина»

Як зазначають в компанії: «Галичина вражає барвистими схилами Карпат. Саме там, в Карпатах, народжується Карпатський йогурт. У запаморочливих краєвидах, стрімких річках, могутніх столітніх деревах. У горах не думаєш про буденність, проблеми, квапливість. Там стаєш безтурботним, спокійним і вільним. Карпати надихають та наповнюють тебе силою, спонукають до змін та розвитку. Адже світ крокує щомиті. І ми з ним разом [54].

Ми цінуємо та бережемо природність і чистоту, що дарує Карпатська природа. І це незмінно. Спробуй і відчуй, як кожен ковток молочної продукції «Галичина» наповнює тебе силою, енергією та натхненням, які дають гори. Присвяти цю мить собі. Бери силу Карпат! Відчуй її. Так, ніби ти в Карпатах!» [54].



Рис. 2.2. Логотип ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

88% сировини МК «Галичина» отримує з фермерських господарств, що забезпечує високий вміст білка, якісні показники молока та виготовленої продукції. 40% молока є із Карпатського краю, а саме з Івано-Франківської та Львівської областей, решта – з Волинської, Тернопільської, Черкаської, Хмельницької та Вінницької областей [54].

МК «Галичина» вчить готувати карпатський йогурт. У березні 2023 р. компанія відкрила власну станцію для дітей в дитячому інтерактивному парку професій Кідландія. У парку представлено близько 30 станцій, де діти можуть дізнатися про особливості сучасних професій та спробувати себе в ролі пожежника, стоматолога, та, навіть, молочного технолога! Молочна

компанія «Галичина» імітувала справжній молочний завод, де діти можуть навчитись ключових етапів виготовлення карпатського йогурту [54].

З перших днів повномасштабного вторгнення молочна компанія «Галичина» підтримує українських захисників. У період з лютого 2022-го по квітень 2023 року обсяг допомоги компанії склав понад 50 мільйонів гривень, у тому числі за підтримки компанії “Тетрапак”. Зокрема, компанія долучилась до покупки та передачі військовим автомобілів та безпілотних систем [54].

Й до теперішнього часу компанія допомагає тим, хто цього потребує. Як зазначають в компанії «... для нас важливо підтримати як і передову, так і тил. Тому допомогу надсилали ЗСУ, територіальній обороні, благодійним та громадським організаціям, лікарням, медичним закладам та мирному населенню». На теперішній час також продовжується забезпечення молочною продукцією різних закладів, які потребують такої допомоги [54].

Компанія визначила власну стратегію допомоги та регулярно надає молочну продукцію військовим частинам та медичним установам, а також не лише піклується про забезпечення корисною їжею військових і цивільних, а також і про можливість створити відчуття дому у той момент, коли люди можуть насолодитися улюбленою булочкою зі свіжим молоком чи йогуртом [54].

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «МК «Галичина» представлено в таблиці 2.1.

Як засвідчують результати таблиці, у 2023 р. порівняно з 2022 р. повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшились на 515 556 тис. грн. або на 16,2%. Це відбулося за рахунок збільшення собівартості продукції на 428 984 тис. грн. або на 18,4%, адміністративних витрат – на 12 904 тис. грн. або на 19,7% та витрат на збут – на 73 668 тис. грн. або на 11,3%.

**Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «МК  
«Галичина»**

Найменування показника	Один. виміру	2022 р.	2023 р.	Абсолют. відхилення	Відносне відхилення
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	3 175 091	3 690 164	515 073	16,2
Собівартість продукції	тис. грн	2 334 666	2 763 650	428 984	18,4
Адміністративні витрати	тис. грн	65 540	78 444	12 904	19,7
Витрати на збут	тис. грн	654 459	728 127	73 668	11,3
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	3 054 665	3 570 221	515 556	16,9
Прибуток (збиток) від реалізації	тис. грн	120 426	119 943	-483	-0,4
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	30 954	53 938	22 984	74,3
Витрати на 1 грн виручки від реалізації	коп.	96,21	96,75	0,54	0,6
Рентабельність діяльності (продаж)	%	0,97	1,46	0,49	x
Рентабельність продукції	%	3,94	3,36	-0,58	x

*\*Складено за даними фінансової звітності ТОВ «МК «Галичина»*

За зазначений період чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився на 515 073 тис. грн. або на 16,2%, а чистий прибуток – на 22 984 тис. грн. або на 74,3%, завдяки чому рентабельність діяльності зросла на 0,49 відсоткових пунктів.

Разом з тим прибуток від реалізації продукції зменшився на 483 тис. грн. або на 0,4%, внаслідок чого знизилась і рентабельність продукції – на 0,58 відсоткових пунктів

Також негативним явищем стало збільшення витрат на 1 грн. виручки від реалізації продукції, які зросли на 0,54 коп. або на 0,6%.

Динаміку структури асортименту ТОВ «МК «Галичина» представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

**Динаміка структури асортименту продукції ТОВ «МК «Галичина»**

Найменування продукції	Реалізовано продукції тис. грн		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.	
Молоко	390536,2	535073,8	12,3	14,5	2,2
Вершки	282583,1	269382,0	8,9	7,3	-1,6
Сметана	244482,0	335804,9	7,7	9,1	1,4
Сир кисломолочний	352435,1	487101,6	11,1	13,2	2,1
Йогурти	1038254,8	1011104,9	32,7	27,4	-5,3
Кефір	676294,4	575665,6	21,3	15,6	-5,7
Ряжанка	66676,9	269382,0	2,1	7,3	5,2
Масло	123828,5	206649,2	3,9	5,6	1,7
<b>Разом</b>	<b>3175091</b>	<b>3690164</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	–

*\*Складено за даними фінансової звітності ТОВ «МК «Галичина»*

Аналіз динаміки структури асортименту ТОВ «МК «Галичина» свідчить про те, що найбільше відхилення в напрямку збільшення впродовж 2022-2023 рр. спостерігається по товарній групі «ряжанка» (5,2%), молоко (2,2%) та «сир кисломолочний» (2,1%), незначне збільшення спостерігається

по товарній групі «масло» (1,7%). За іншими видами продукції спостерігається зниження частки, зокрема найбільше зниження продемонстрували такі товарні групи як «кефір» (-5,7%), йогурти (-5,3%) та вершки (-1,6%). Саме кефір та йогурти виробництва ТОВ «МК «Галичина» були основними продуктами експорту підприємства. У зв'язку з впровадженням жорстких обмежень на експорт української продукції більшістю європейських країн, експорт йогуртів і кефіру значно зменшився.

В цілому можемо зазначити, що структура асортименту підприємства за зазначений період не зазнала суттєвих змін. Безлактозна продукція займає досить незначну частку в структурі асортименту продукції підприємства, тому й не представлена в табл. 2.2.

Ширина та глибина асортименту ТОВ «МК «Галичина» представлена в таблиці 2.3. Дані табл. 2.3. свідчать про те, що найчисельніша група продукції підприємства – це йогурти, різноманітність яких налічує 34 позиції. Зокрема, група карпатських йогуртів без цукру налічує 4 позиції, група карпатських йогуртів питних – 17 позицій (і є найбільш численною за кількістю), група карпатських йогуртів густих нараховує 8 позицій та група йогуртів Го\_Карпати – 5 позицій. Наступне місце займає молоко – з 8 найменувань, які розрізняються за вмістом жиру та розміром упаковки. Досить різноманітним спостерігається асортимент кефірів, вершків та безлактозної продукції – по 5 позицій. Група кисломолочного сиру налічує 4 позиції, сметана (жирністю 20% та 15%) та масло (жирністю 72,6% та 82,5%) представлені 2 позиціями, а ряжанка – однією, а саме ряжанка ПЕТ 4% 870 г.

Отже, можемо сказати, що асортимент продукції ТОВ «МК «Галичина» є досить різноманітним та багато численним, здатним задовольнити потреби найвибагливішого споживача. Проте підприємство постійно турбується про його оновлення, регулярно виводячи на ринок молочні продукти різні за смаком та вмістом поживних речовин.

Таблиця 2.3

## Ширина та глибина товарного асортименту продукції ТМ «ГАЛИЧИНА»

Молоко	Вершки	Сметана	Йогурт	Кефір	Сир	Масло	Ряжанка	Безлактозні продукти
Молоко TGA 3,2% 950 г У	Вершки 33% 950 г У	Сметана 20% 300 г	Карпатський йогурт без цукру (4 позиції)	Кефір ПЕТ 1% 250 г	Сир кисломолочний 12% 300г	Масло солодковершкове селянське 72,6% 180 г	Ряжанка ПЕТ 4% 870 г	Сир безлактоз- ний 5% 300 г
Молоко TGA 2,5% 950 г У	Вершки 33% 500 г У	Сметана 15% 300 г	Карпатський йогурт питний (17 позицій)	Кефір ПЕТ 2,5% 870 г	Сир кисломолочний 5% 300г	Масло солодковершкове екстра 82,5% 180 г		Молоко У безлактозне 2,5% 950 г
Молоко TGA 1,0% 950 г У	Вершки 10% 500 г У		Карпатський йогурт густий (8 позицій)	Кефір ПЕТ 2,5% 250 г	Сир кисломолочний нежирний 300г			Йогурт «Карпатсь- кий» безлактоз- ний 2,2% без цукру 300 г
Молоко Barista milk TGA 2,5% 1000 г У	Вершки для кави з ароматом ванілі 8% 500 г У		Го_Карпати (5 позицій)	Кефір ПЕТ нежирний 250 г	Сир кисломолочний зернистий в лотку 5% 300г			Йогурт «Карпатсь- кий» безлактоз- ний 3% без цукру 280 г
Молоко 3,2% 900 г У	Вершки для соусу 15% 500 г У			Кефір ПЕТ нежирний 870 г				Молоко пастерізова- не безлактозне 2,5% 870 г
Молоко 2,5% 870 г								
Молоко 1,0% 900 г У								
Молоко 2,5% 900 г У								

Усі постачальники сировини та пакувальних матеріалів для ТОВ «МК «Галичина» повинні пройти спеціальний аудит компанії. Поля, ферми, виробництво, лабораторії, склади, побутові приміщення – мають відповідати державним і міжнародним стандартам з якості та внутрішнім вимогам та стандартам підприємства.

Серед основних постачальників підприємства необхідно відзначити: завод з виробництва картонної упаковки «Бліц-пак», ПАТ «Трипільський пакувальний комбінат», Старокостянтинівський завод «Укрпродукт Груп», ТОВ «Імперово фудз», ПАТ «Рубіжанський картонно-тарний комбінат», ПАТ «Укрпластик», National Starch GmbH (Німеччина), ТОВ «Цукровий Союз».

#### Аналіз споживачів.

ТОВ «МК «Галичина» має високий рівень довіри з боку покупців продукції, тому що на підприємстві зберігається та контролюється висока якість продукції. ТОВ «МК «Галичина» – це один з небагатьох виробників, який позиціонує себе, як виробник продукції європейської якості.

Дослідження споживачів продукції ТОВ «МК «Галичина» доцільно зосередити на складанні портрету споживача продукції підприємства.

Споживач за віком: продукція компанії орієнтована на населення будь-якої статі. Основними споживачами підприємства є молоді люди і населення середнього віку.

Споживач за статтю: стать практично не впливає на споживання продукції підприємства. Можливо, останнім часом, у зв'язку з «дієтичним бумом» дівчата і жінки споживають меншу кількість такої продукції як сметана, але істотних коливань немає.

За географічною ознакою: основу споживачів становить міське населення. У сільській місцевості та селах споживання продукції ТМ «ГАЛИЧИНА» є не таким активним.

Споживання за доходом: дозволити придбати продукцію ТМ «ГАЛИЧИНА» може будь-яка людина незалежно від рівня доходів, оскільки

молочні вироби є продуктом першої необхідності, отже, й малозабезпечені люди купують цю продукцію активно.

Кінцевим споживачем продукції ТОВ «МК «Галичина» є жінки, чоловіки та діти, не зважаючи на вік, рід занять, соціальний статус, рівень доходів та регіон проживання. Крім цього, частіше жінки віддають перевагу йогуртам з низьким вмістом цукру, а чоловіки і діти – з високим. Це пояснюється тим, що жінки намагаються слідкувати за своїми фігурами і зовнішнім виглядом та підраховують спожиті калорії за добу.

Окремою категорією споживачів продукції ТОВ «МК «Галичина» є діти, вони як самостійно можуть купувати молочні продукти ТМ «ГАЛИЧИНА», так і вживають цю продукцію внаслідок сімейних покупок батьками чи родичами. Діти найбільші любителі і цінителі йогуртів. Тому їх вживання найбільше в сегменті діти та підлітки. Діти активно ростуть і навчаються, а солодкі йогурти – це атрибути перекусів і пауз між навчанням.

Щодо проміжної ланки впливу на кінцевого споживача продукції ТОВ «МК «Галичина» – цільовою аудиторією є також дистриб'ютори великі та малі компанії які продають продукцію в «off-line» та «on-line» спосіб. Продавці та консультанти магазинів також виступають цільовою аудиторією, бо вони можуть рекомендувати своїм покупцям вибирати ті чи інші марки продуктів, спираючись на свій досвід, акційні пропозиції чи інші фактори. До проміжної ланки споживачів продукції підприємства відносяться також організації, які здійснюють закупки продукції для власного споживання, подальшого продажу чи передавання кінцевому споживачеві. До таких організацій відносяться такі заклади, як дошкільні заклади, школи, позашкільні заклади, ЗВО, лікарні, санаторії тощо.

Для ТОВ «МК «Галичина» необхідно підтримувати традиційні та шукати нові засоби впливу на своїх споживачів, які точно перетнуться з цільовою аудиторією підприємства, та подавати рекламні повідомлення таким чином, аби їх ідея була максимально зрозуміла і доводила, що саме ця продукція буде найкращим вибором споживача.

## 2.2. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства за допомогою методики PEST-аналізу

Технологія проведення PEST-аналізу передбачає попереднє визначення важелів макросередовища, які здійснюють вплив на підприємство, та їх розподіл за 4 основними групами відповідно до їхнього впливу (політико-правові, економічні, соціальні, техніко-технологічні). Далі по кожній групі визначається ступінь впливу кожного фактору (від 1 до 5) та ваговий коефіцієнт, який сумарно повинен дорівнювати 1. Їх перемноження визначає значення позитивного або негативного впливу на діяльність підприємства.

Визначені тенденції дали змогу сформуванню основні фактори для побудови табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

### Складові впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «МК «Галичина»

Політико-правові фактори (P)	Економічні фактори (E)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фермерські протести в ЄС та блокада українсько-польського кордону</li> <li>2. Протекціоністська політика більшості європейських країн та впровадження жорстких обмежень на експорт у вигляді «нетарифного регулювання»</li> <li>3. Державні заходи з підтримки вітчизняних товаровиробників молочної продукції</li> <li>4. Стимулювання продажів вітчизняної продукції через реалізацію державної програми «Національний кешбек»</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низька платоспроможність українців</li> <li>2. Зростання цін молоко-сировину та енергоносії</li> <li>3. Уповільнення зростання ринку через зменшення внутрішнього споживання</li> <li>4. Зростання імпорту та зниження експорту молока і молочної продукції</li> </ol>
Соціальні (C)	Технологічні (T)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення кількості населення через міграцію за кордон та окупацію частини території</li> <li>2. Підвищення уваги споживачів до сталого розвитку та екологічності продукції</li> <li>3. Збільшення частки заощаджень в доходах споживачів проти частки витрат</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток електронної комерції та зростання он-лайн продажів</li> <li>2. Цифровізація та розвиток нових технологій (ШІ, аналітика даних, автоматизація процесів)</li> <li>3. Відставання науково-технічних розробок в галузі порівняно з європейським рівнем</li> </ol>

Оцінка складових впливу факторів зовнішнього макросередовища на діяльність ТОВ «МК «Галичина» представлено в табл. 2.5.

За результатами табл. 2.5. бачимо, що фактори негативного впливу зовнішнього середовища за більшістю складових значно переважають фактори позитивного впливу, що в підсумку складає 8,8 проти 3,4. Отже, сумарне значення факторів негативного впливу більше, ніж у 2,5 рази за сумарне значення позитивних факторів, що свідчить про досить загрозливу ситуацію для підприємства в зовнішньому макросередовищі. А оскільки ТОВ «МК «Галичина» на загальну ситуацію на ринку впливати не може, то підприємству необхідно шукати власні ресурси, аби протистояти зовнішнім викликам і знайти можливості утримання своєї позиції на ринку як щодо реалізації продукції, так і утримання споживачів.

Оцінюючи політико-правові фактори, можемо констатувати, що фермерські протести в ЄС та блокада українсько-польського кордону (-0,9) а також протекціоністська політика більшості європейських країн та впровадження жорстких обмежень на експорт у вигляді «нетарифного регулювання» (-1,2), що в сумі складає -2,1, значно переважають такі чинники як державні заходи з підтримки вітчизняних товаровиробників молочної продукції (0,4) та стимулювання продажів вітчизняної продукції через реалізацію державної програми «Національний кешбек» (0,4).

Таблиця 2.5.

#### Результати аналізу впливу факторів зовнішнього середовища

Фактори	Ступінь впливу фактору	Ваговий коефіцієнт	Рівень важливості відповідно до спрямованості впливу	
1	2	3	4	5
			-	+
<b>Політико-правові фактори</b>				
Фермерські протести в ЄС та блокада українсько-польського кордону	3	0,3	0,9	

<i>Продовження табл. 2.5.</i>				
1	2	3	4	5
Протекціоністська політика більшості європейських країн та впровадження жорстких обмежень на експорт у вигляді «нетарифного регулювання»	4	0,3	1,2	
Державні заходи з підтримки вітчизняних товаровиробників молочної продукції	2	0,2		0,4
Стимулювання продажів вітчизняної продукції через реалізацію державної програми «Національний кешбек»	2	0,2		0,4
Всього		1,0	2,1	0,8
<b>Економічні фактори</b>				
Низька платоспроможність українців	4	0,4	1,6	
Уповільнення зростання ринку через зменшення внутрішнього споживання	3	0,2	0,6	
Зростання імпорту та зниження експорту молока і молочної продукції	3	0,2	0,6	
Зростання цін молоко-сировину та енергоносії	4	0,2	0,8	
Всього		1,0	3,6	–
<b>Соціальні фактори</b>				
Зменшення кількості населення через міграцію за кордон та окупацію частини території	4	0,5	2,0	
Підвищення уваги споживачів до сталого розвитку та екологічності продукції	2	0,25		0,5
Збільшення частки заощаджень в бюджетах споживачів проти частки витрат	2	0,25	0,5	
Всього		1,0	2,5	0,5
<b>Технологічні фактори</b>				
Розвиток електронної комерції та зростання он-лайн продажів	3	0,4		1,2
Цифровізація та розвиток нових технологій (ШІ, аналітика даних, автоматизація процесів)	3	0,3		0,9

<i>Продовження табл. 2.5.</i>				
1	2	3	4	5
Відставання науково-технічних розробок в галузі порівняно з європейським рівнем	2	0,3	0,6	
Всього		1,0	0,6	2,1
Разом			8,8	3,4

Отже, різниця по цій групі факторів складає -1,3 (-2,1+ 0,8) на користь чинників негативного впливу.

Аналіз економічних факторів дає підстави стверджувати, що економічна ситуація для ТОВ «МК «Галичина», як і для більшості підприємств галузі, є несприятливою. У цій групі жоден з факторів не продемонстрував позитивного впливу. Сумарне негативне значення склало - 3,6, причому найважливішим чинником стала низька платоспроможність українців (-1,6), досить суттєвим для підприємства є також зростання цін на молоко-сировину та енергоносії (-0,8). По (-0,6) продемонстрували такі чинники як уповільнення зростання ринку через зменшення внутрішнього споживання та зростання імпорту та зниження експорту молока і молочної продукції.

Серед соціальних факторів позитивний вплив продемонстрував лише чинник підвищення уваги споживачів до сталого розвитку та екологічності продукції (0,5). Зважаючи на те, що підприємство намагається виготовляти продукцію, яка відповідає найвищим стандартам якості та безпеки, цей фактор в майбутньому буде сприяти зростанню попиту на неї. Негативно на ТОВ «МК «Галичина» впливають такі чинники як зменшення кількості населення через міграцію за кордон та окупацію частини території (-2,0) та збільшення частки заощаджень в бюджетах споживачів проти частки витрат (-0,5). Тому загальне значення по цій групі також є від'ємним (-2) (-2,5+0,5).

В останній групі техніко-технологічних факторів ситуація трохи краща порівняно з іншими. Тут спостерігається перевага позитивних чинників над негативними 2,1 проти (-0,6). Зокрема, найбільший позитивний вплив здійснює чинник розвитку електронної комерції та зростання он-лайн

продажів (1,2) та цифровізація та розвиток нових технологій (ШІ, аналітика даних, автоматизація процесів) (0,9). Відставання науково-технічних розробок в галузі порівняно з європейським рівнем (-0,6) негативно впливає на діяльність підприємства. Проте сумарне значення по цій групі є позитивним і складає 1,5 (2,1-0,6).

Отже, після аналізу складових в кожній з PEST-груп можна дійти до висновку, що більшість негативних чинників пов'язані з війною у країні й ТОВ «МК «Галичина» необхідно буде докласти неабияких зусиль в перспективі, аби за рахунок власних можливостей та сильних сторін знайти важелі протидії чинникам негативного впливу зовнішнього макросередовища.

В цілому зауважимо, що молочна галузь України має значні перспективи розвитку, які в подальшому сприятимуть функціонуванню молокопереробних підприємств, однак потребує особливої уваги з боку держави. Стримуючими факторами розвитку галузі, а отже й основними загрозами, є: скорочення надходження молока на переробку через скорочення поголів'я корів; підвищення цін на молоко-сировину; негативні зміни в логістиці та багатоденні простой фури з експортною продукцією; протекціоністська політика більшості європейських країн у вигляді «нетарифного регулювання»; зменшення внутрішнього споживання; збільшення надходження на ринок імпортованої продукції, що посилює конкуренцію на ньому. Саме ці проблеми потребують першочергового вирішення для подальшої ефективної роботи підприємств та розвитку молочної галузі України.

### **2.3. Оцінювання маркетингового середовища ТОВ «МК «Галичина» за допомогою технології SWOT-аналізу**

Оцінка поточного стану молочної галузі в цілому показує досить загрозливу для підприємств ситуацію функціонування в макросередовищі,

оскільки значна частина чинників негативно впливають на їх діяльність. В значній мірі це пов'язано з війною в країні, коли у багатьох переробних підприємств змінився склад постачальників, було порушено звичні логістичні маршрути, виникли складнощі у відносинах з контрагентами, які уникали високих ризиків, відмовляючись укладати договори з постачальниками з країни, що воює. Доводилося також розробляти нові маршрути. Другий рік війни приніс нові проблеми – фермерські протести в ЄС, блокаду українсько-польського кордону, а також невизначеність перспективи «митного безвізу» [27].

Результати моніторингу тенденцій розвитку молочного ринку, який було проведено експертно-аналітичною службою Співки молочних підприємств України, засвідчили низку наступних проблем та можливостей для функціонування підприємств молокопереробної галузі:

1. Обсяги імпорту молокопродуктів (МП) товарних позицій (ТП) 0401-0406 УКТ ЗЕД (молоко і вершки не згущені, молоко і вершки згущені, кисломолочні продукти, молочна сироватка, масло вершкове та інші жири, сири всіх видів та кисломолочний сир) у грудні 2024 р. перевищили \$38,5 млн., що є рекордним значенням, як мінімум, за останні три роки (2022-2024 рр.). Попередній максимум (у вартісній оцінці) на рівні близько \$29 млн. фіксувався у довоєнному січні 2022 р. та у грудні 2023 р. Таким чином, обсяги імпорту МП ТП 0401-0406 УКТ ЗЕД у грудні 2024 р. більш як на третину перевищили показник грудня 2023 р. [27].

Обсяги імпорту МП ТП 0401-0406 УКТ ЗЕД у грудні-2024 більш як у 2,1 рази перевищили відповідний показник травня-червня 2024 року – саме у ці місяці в Україні фіксувалось позитивне сальдо експорту-імпорту зовнішньої торгівлі цими товарами [27].

Найбільше зросли обсяги імпорту сирів – у грудні в Україні було ввезено (лише за офіційними оцінками) понад 5,34 тис т сирів на суму близько \$32 млн. Це на 43% більше за показник грудня-2023, коли було ввезено 3,73 тис т сирів (попередній максимум). У липні- жовтні

«стандартний» показник імпорту сирів в Україну складав близько 3 тис т. [27].

2. Натомість обсяги експорту МП ТП 0401-0406 УКТ ЗЕД у грудні 2024 р. стрімко знизились у порівнянні із попередніми місяцями – до мінімуму з березня 2024 р. Якщо середній показник експорту цих товарів у червні-листопаді перевищував \$20 млн., то у грудні він опустився нижче позначки у \$16 млн. [27].

Суттєво знизились обсяги експорту: ТП 0405 – Масло та молочні жири (лише 44% від показника серпня та 68% – від показника листопада); ТП 0406 – Сири (60% від показників жовтня–листопада) [27].

За прогнозами аналітиків, у січні 2025 р. негативний тренд у зовнішній торгівлі молокопродуктами збережеться – обсяги імпорту суттєво переважатимуть відповідні показники експорту [27].

3. За висновками експертів, це стало наслідком наявної у другому півріччі 2024 року цінової ситуації на ринку молоко-сировини. Адже з червня по грудень ціни на молоко-сировину ґатунку екстра в Україні зросли майже на 45% (з менш як 14 грн. до понад 20 грн. за кілограм). Це автоматично зумовило зниження конкурентоспроможності вітчизняних молокопродуктів – насамперед, сирів – на внутрішньому ринку. Як наслідок, ціна молоко-сировини в Україні станом на кінець листопада впритул наблизилась до середньоєвропейського показника, перевищивши показники окремих європейських країн з розвиненим молочним скотарством.

4. Молочна галузь України вже багато років перебуває у кризі, головною ознакою якої є скорочення поголів'я корів. У далекі 90-ті корова для населення була засобом виживання, а «розколгосплені» господарства вирішували – залишити стадо чи позбавитися цього клопоту і зосередитися винятково на рослинництві. Останніми роками спостерігаються дві очевидні тенденції:

а) невинне зменшення кількості корів у господарствах населення;

б) зростання продуктивності корів, у першу чергу у сільськогосподарських підприємствах, які займаються промисловим виробництвом молока і є зараз основними (80%) постачальниками сировини для переробних підприємств. За даними Мінагрополітики України, у 2014 році у сільськогосподарських підприємствах середня продуктивність корів складала трохи більше 5000 кг молока. У 2017 році цей показник склав 6000 кг молока, а у 2021 році надоєно понад 6500 кг на корову. Проте згаданого зростання продуктивності у підприємствах недостатньо для компенсації тих втрат в обсягах виробництва, які відбуваються через скорочення поголів'я в господарствах населення. Тобто загальний обсяг молока, що виробляється в країні, стабільно скорочується [27].

У 2022 році, через повномасштабне вторгнення росії, відбулося різке скорочення виробництва молока (7%), після чого темпи скорочення повернулися до попереднього рівня і зменшення виробництва молока продовжилося приблизно таким же темпом, як і до вторгнення. І хоча багато хто з експертів відзначає зростання інтересу аграріїв до молочного тваринництва, про що свідчить стабілізація і подекуди навіть зростання поголів'я в сільськогосподарських підприємствах, ніхто не прогнозує зміни тренду загального виробництва молока на позитивний найближчими роками;

5. В країні стало менше вироблятися молока, але і населення України суттєво зменшилося через вимушену міграцію та окупацію частини територій. Тому внутрішній ринок, по-перше, потребує менше молочної продукції, ніж до війни, по-друге, платоспроможність українців зараз знаходиться на дуже скромному рівні. Через це навіть того обсягу молока, що зараз виробляється, досить, щоб задовольнити потреби внутрішнього ринку. Є і «надлишок», який можна використати, експортуючи молочну продукцію на зарубіжні ринки. Це означає збереження молочного тваринництва. Адже це, перш за все, підтримання попиту на сире молоко для переробки. Крім того, це можливість утримати на плаву економіку

переробних підприємств, зберегти напрацьовані ринки збуту за кордоном та заробити валюту для країни [27].

У 2022 році в Україні було вироблено 7,7 млн т молока, вивезено молочної продукції в еквіваленті сирого молока 0,7 млн т, у 2023 році, відповідно, 7,4 млн т вироблено і 0,6 млн т відправлено на експорт. Зміни балансу промислового використання молока довоєнного 2021 року та прогнози поточного 2024 можна бачити на Рис. 3. Очевидні зміни: скорочення надходження молока на переробку, зменшення внутрішнього споживання, імпорту та експорту молочних продуктів [27].

6. Українські експортери з початком повномасштабного вторгнення опинилися у дуже складній ситуації: у багатьох переробних підприємств змінився склад постачальників, було порушено звичні логістичні маршрути, виникли складнощі у відносинах з контрагентами, які уникали високих ризиків, відмовляючись укладати договори з постачальниками з країни, що воює. Доводилося також розробляти нові маршрути [27].

7. Другий рік війни приніс нові проблеми – фермерські протести в ЄС, блокаду українсько-польського кордону, а також невизначеність перспективи «митного безвізу» [27].

8. Налагодивши постачання молока-сировини навіть в умовах постійних обстрілів та втрат, виробивши продукцію, експортери мають протистояти ще й додатковому тиску. Зараз їх експортний бізнес залежить не тільки від економіки виробництва та кон'юнктури світового молочного ринку, але й від постійних змін у логістиці, а останнім часом – від політичної турбулентності в багатьох країнах, яка в результаті виливається у багатоденні простой фури з експортною продукцією, у відповідні штрафи, погіршення відносин з контрагентами та втрати [27].

І все це відбувається на фоні глобальних змін, які бурхливо розгорнулися у світовій торгівлі з початком війни в Україні. Буквально протягом перших тижнів після вторгнення відбулося шалене зростання заборон на експорт у країнах, залежних від імпорту харчових продуктів та

сплеск протекціоністських заходів, яких масово почали вживати уряди країн для створення кращих умов своїм вітчизняним виробникам та забезпечення їх від конкуренції. Все більше країн почали вибирати стратегію пріоритету своїх внутрішніх потреб шляхом обмеження експорту. І така зміна торговельної політики має значні наслідки для міжнародної торгівлі та глобальних ланцюгів поставок [27].

Після вторгнення росії в Україну 23 країни запровадили жорсткі обмеження на експорт основних харчових продуктів. Це відразу ж порушило торгові потоки та ізолювало основних постачальників від глобальних ланцюгів поставок. Цей збій, спровокований початком війни в Україні, перевершує подібні ж збої, які спостерігалися на ранніх стадіях пандемії COVID-19 або фінансової кризи 2008 року [27].

9. Те, що відбувається зараз у міжнародній торгівлі, в тому числі торгівлі молочною продукцією, можна назвати явними ознаками деглобалізації. Чинні міжнародні договори про вільну торгівлю та інші подібні угоди, покликані робити торгівлю ефективнішою, втрачають свою вагу. Уряди країн, занепокоєні загрозою нестачі продовольства, обмежують його експорт і захищають внутрішній ринок та своїх виробників харчової продукції всіма способами – новими вимогами ліцензування, зміною вимог до якості та безпечності продукції, введенням мит та й просто прямими заборонами. Такий вид обмежень називають “нетарифним регулюванням” (Hidden Protectionism: Non-Tariff Barriers and Implications for International Trade by Erdal Yalcin, Gabriel Felbermayr, Luisa Kinzius; International classification of non-tariff measures, UNCTAD). Прикладами можуть бути “сирні війни”, які з 2012 року вела проти українських виробників сиру російська федерація, використовуючи вимоги россільгоспнагляду; впровадження сертифікації експортерів, яку у 2022 ввів Китай, розширивши при цьому список товарів, що підлягають сертифікації та реєстрації у GACC, митній службі країни; заборону вивезення пальмової олії урядом Індонезії зразу після початку повномасштабного вторгнення рф в Україну, коли

відбулися значні зміни у світових торговельних потоках через блокаду Чорного моря. Субсидії та державна допомога також є “нетарифними бар’єрами”. В цьому сенсі субсидії, які отримують агровиробники та експортери деяких країн ЄС, теж є різновидом протекціонізму [27].

10. Зараз спостерігається безпрецедентний вплив політики на міжнародну торгівлю харчовими продуктами. Якщо раніше уряди були залучені до ціноформування та визначення правил торгівлі, скажімо, в сфері торгівлі нафтою і газом, то тепер і питання торгівлі харчовими продуктами, в тому числі молочними, вийшло на рівень міжурядових переговорів. Мінагрополітики України та Мінекономіки України останнім часом дуже активні в переговорах стосовно експорту агропродукції, так само як і уряди інших країн, з якими Україна має торгові відносини [27].

Очевидно, молочний експорт перестає бути просто бізнесом. Зважаючи на загрозу продовольчій безпеці багатьох, особливо бідних країн, молочний бізнес за статусом, якщо можна так сказати, наближається до бізнесу енергоносіїв і все більше залежить від політики. Із занепадом глобалізму і застосуванням протекціоністських, а не ринкових механізмів для вирішення питань торгівлі, ризики експортної діяльності зростають, адже у будь-який момент перед експортером можуть «закрити двері», урядовими рішеннями змінивши умови торгівлі на невизначений термін. Тому з’являється необхідність урахування політичної складової у розрахунку ризиків експорту і постійна присутність у цільових країнах експорту «групи підтримки», яка могла б забезпечувати політичне підґрунтя для мінімізації ризиків та сприяння експортній діяльності. І це стане особливо важливо, коли ситуація в молочній галузі України покращиться, обсяги експорту зростуть і Україну почнуть сприймати як серйозного експортера і сильного гравця на світовому молочному ринку [27].

11. Державна підтримка вітчизняних підприємств. Основні заходи, що їх вживає держава для підтримки молочної галузі: відновлення програми, що передбачає виплату до 8 тисяч гривень на одну голову для господарств, які

утримують до 100 корів, можливість отримання страхування військових ризиків від Експортно-кредитного агентства та наполегливу й успішну роботу уряду щодо продовження режиму автономних торговельних заходів – продовження ще на рік режиму вільної торгівлі з ЄС [27].

В 2024 році Мінагрополітики затвердило Стратегію розвитку сільського господарства та сільських територій до 2030 року, ухвалено важливий євроінтеграційний закон про Державний аграрний реєстр, у якому вже зареєстровано понад 180 тис. користувачів. Крім того, запущена низка е-реєстрів, серед яких «єТваринництво», «єРослинництво» [27].

Таблиця 2.6.

**Сильні та слабкі сторони, загрози і можливості ТОВ «МК  
«Галичина»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Широкий асортимент вироблюваної продукції та регулярне його оновлення;</li> <li>2. Використання новітніх технологій та передового технологічного обладнання в процесі виготовлення продукції;</li> <li>3. Відповідність продукції передовим міжнародним стандартам серії 22000 та системі Халяль;</li> <li>4. Активна громадянська позиція підприємства, впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності та допомога ЗСУ;</li> <li>5. Розвиток маркетингових комунікацій;</li> <li>6. Активна збутова політика підприємства та реалізація продукції у всіх регіонах України</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Плинність кадрів на підприємстві</li> <li>2. Проблеми з логістикою</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання продуктивності корів у сільськогосподарських підприємствах;</li> <li>2. Підтримка державою молочної галузі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Низька платоспроможність українців;</li> <li>2. Протекціоністська політика європейських країн щодо обмеження експорту;</li> <li>3. Підвищення закупівельних цін на молоко для молокопереробних підприємств;</li> <li>4. Девальвація гривні;</li> <li>5. Скорочення надходження молока на переробку через скорочення поголів'я корів;</li> <li>6. Низька якість сировини;</li> <li>7. Міграція населення за кордон та окупація частини території</li> </ul>

Результати проведених досліджень в попередніх розділах кваліфікаційної роботи дають підстави сформулювати основні сильні та слабкі сторони для ТОВ «МК «Галичина», а також окреслити основні загрози та можливості зовнішнього середовища підприємства на ринку молока і молочної продукції. Виокремлені параметри представлено в табл. 2.6. Крім того, в таблиці 2.7 зазначено загальні фактори, які дають можливість проаналізувати значущість сильних та слабких сторін для підприємства, що відображено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

**Визначення сильних і слабких сторін ТОВ «МК «Галичина»**

Сильні сторони	Оцінка експерта (бали)	Значимість для фірми	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Оцінка експерта (бали)	Значимість для фірми	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Широкий асортимент виробленої продукції та регулярне його оновлення	5	3	15	1. Плинність кадрів на підприємстві	4	2	8
2. Використання новітніх технологій та передового технологічного обладнання в процесі виготовлення продукції	4	3	12	2. Проблеми з логістикою	3	3	9
3. Відповідність продукції передовим міжнародним стандартам серії 22000 та системі Халяль	3	2	6				

<i>Продовження табл. 2.7.</i>							
1	2	3	4	5	6	7	8
4. Активна громадянська позиція підприємства, впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності та допомога ЗСУ	3	2	6				
5. Розвиток маркетингових комунікацій	3	3	9				
6. Активна збутова політика підприємства та реалізація продукції у всіх регіонах України	4	3	12				
<b>Всього</b>			<b>60,0</b>	<b>Всього</b>			<b>17,0</b>

З табл. 2.7, де визначена сумарна оцінка кожного з параметрів, можемо спостерігати, що загальна оцінка сильних сторін склала 60,0, що значно перевищує сумарну оцінку слабких сторін – 17,0, яких у ТОВ «МК «Галичина» виявилось досить небагато, в той час як сильні сторони є досить багаточисленні.

Далі визначаємо можливості і загрози для ТОВ «МК «Галичина», які представлені в таблиці 2.8.

*Таблиця 2.8.*

### **Визначення можливостей і загроз ТОВ «МК «Галичина»**

Фактори (загрози)	Значимість	Імовірність	Загальна оцінка	Фактори (можливості)	Значимість	Імовірність	Загальна оцінка
Відсутність підтримки державою молочної галузі	8	0,3	2,4	Підтримка державою молочної галузі	8	0,7	5,6

Продовження табл. 2.8.

Зниження продуктивності корів у сільськогосподарських підприємствах	7	0,2	1,4	Зростання продуктивності корів у сільськогосподарських підприємствах	7	0,8	5,6
Низька платоспроможність українців	8	0,9	7,2	Висока платоспроможність українців	8	0,1	0,8
Протекціоністська політика європейських країн щодо обмеження експорту	8	0,9	7,2	Відсутність протекціоністської політики європейських країн щодо обмеження експорту	8	0,1	0,8
Підвищення закупівельних цін на молоко для молокопереробних підприємств	8	0,8	6,4	Зниження закупівельних цін на молоко для молокопереробних підприємств	8	0,2	1,6
Девальвація гривні	7	0,6	4,2	Посилення курсу національної валюти	7	0,4	2,8
Зменшення надходження молока на переробку через скорочення поголів'я корів	9	0,8	7,2	Зростання надходження молока на переробку через збільшення поголів'я корів	9	0,2	1,8
Низька якість сировини	7	0,7	4,9	Висока якість сировини	7	0,3	2,1
Міграція населення за кордон та окупація частини території	9	0,8	7,2	Відсутність міграції населення за кордон та окупації частини території	9	0,2	1,8
<b>Всього</b>			<b>48,1</b>	<b>Всього</b>			<b>22,9</b>

На основі таких параметрів як значимість, імовірність і загальна оцінка кожної з можливостей та загроз для підприємства, було визначено сумарне значення їх впливу. Отже, загальна оцінка загроз (48,1) значно переважає загальну оцінку можливостей (22,9). Це дає підстави стверджувати, що зменшувати вплив численних загроз, які існують у зовнішньому середовищі та здійснюють негативний вплив на підприємство, ТОВ «МК «Галичина» повинно за рахунок використання своїх сильних сторін.

На основі проведених розрахунків можна побудувати матриці можливостей та загроз. Матриця можливостей представлена в табл. 2.9.

Відповідно до табл. 2.9. бачимо, що до найбільш суттєвих можливостей, які може використовувати ТОВ «МК «Галичина» відносять можливості, які припадають на поля ВС, ВП, СС. До цих квадрантів потрапили лише три можливості – зростання продуктивності корів у сільськогосподарських підприємствах, підтримка державою молочної галузі і посилення курсу національної валюти.

Можливості, які припадають на поля СМ, НП, НМ – не заслуговують на увагу підприємства і є найслабшими. До цих квадрантів не потрапила жодна можливість.

По діагоналі матриці (квадранти НС, СП, ВМ) розташовані поля, на яких можливості можуть бути реалізовані за умови наявності ресурсів у підприємства для їх реалізації. Саме на ці поля потрапила значна частина можливостей підприємства, а саме: висока якість сировини; зростання надходження молока на переробку через збільшення поголів'я корів; зниження закупівельних цін на молоко для молокопереробних підприємств; відсутність міграції населення за кордон та окупації частини території; відсутність протекціоністської політики європейських країн щодо обмеження експорту; висока платоспроможність українців.

## Матриця можливостей для ТОВ «МК «Галичина»

Вплив можливостей на підприємство		Сильний вплив				Помірний вплив			Малий вплив	
		10	9	8	7	6	5	4	3	2
Імовірність виникнення і реалізації можливостей									1	
Висока імовірність	1	ВС				ВП			ВМ	
	0,9									
	0,8	Зростання продуктивності корів у сільськогосподарських підприємствах Підтримка державою молочної галузі								
	0,7									
Середня імовірність	0,6	СС				СП			СМ	
	0,5									
	0,4	Посилення курсу національної валюти								
Низька імовірність	0,3	НС				НП			НМ	
		Висока якість сировини Зростання надходження молока на переробку через збільшення поголів'я корів								
	0,2	Зниження закупівельних цін на молоко для молокопереробних підприємств Відсутність міграції населення за кордон та окупації частини території								
0,1	Відсутність протекціоністської політики європейських країн щодо обмеження експорту Висока платоспроможність українців									

Далі розглянемо матрицю загроз, яка представлена в табл. 2.10.

## Матриця загроз ТОВ «МК «Галичина»

Вплив загроз на підприємство		Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	«Легкі» удари
Імовірність виникнення загроз		10,0	7,75	5,5	3,25
Висока імовірність	1	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
	0,9	Низька платоспроможність українців Протекціоністська політика європейських країн щодо обмеження експорту Міграція населення за кордон та окупація частини території Зменшення надходження молока на переробку через скорочення поголів'я корів	Низька якість сировини		
	0,8	Підвищення закупівельних цін на молоко для молокопереробних підприємств			
0,7					
Середня імовірність	0,6	СР	СК	СТ	СЛ
	0,5		Девальвація гривні		
	0,4				
Низька імовірність	0,3	НР	НК	НТ	НЛ
	0,2	Відсутність підтримки державою молочної галузі	Зниження продуктивності корів у сільськогосподарських підприємствах		
	0,1				

За даними табл. 2.10 можемо зробити висновок, що кількість найбільш небезпечних загроз для підприємства (які розташовані в квадрантах ВР, ВК, СР) є досить велика. Саме на них підприємству потрібно звернути увагу в першу чергу та по можливості зменшити їх негативний вплив. Це такі загрози як: низька платоспроможність українців, протекціоністська політика європейських країн щодо обмеження експорту, міграція населення за кордон та окупація частини території, зменшення надходження молока на переробку через скорочення поголів'я корів та підвищення закупівельних цін на молоко для молокопереробних підприємств. Також досить небезпечною є така загроза як низька якість сировини.

Загрози, які припадають на поля ВТ, СК, НР мають бути усунені підприємством після найбільш небезпечних. До них відносяться такі загрози як: відсутність підтримки державою молочної галузі та девальвація гривні.

Як бачимо з табл. 2.10, на діагональ ВЛ, СТ, НК потрапила лише одна загроза, а саме – зниження продуктивності корів у сільськогосподарських підприємствах. До трикутника СЛ, НТ, НЛ не потрапила жодна із загроз. Загрози, які припадають на ці квадранти в матриці є найслабшими.

Отже, значна частина визначених у кваліфікаційній роботі загроз для ТОВ «МК «Галичина» є досить руйнівними і підприємство повинно робити все можливе, аби найскоріше намагатися їх нейтралізувати.

Матриця SWOT-аналізу представлена на рис. 2.3.

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	SO	OW
Загрози (T)	ST	WT

Рис. 2.3. Матриця SWOT для ТОВ «МК «Галичина»

Отже, бачимо, що підприємство відповідно до співвідношення сильних/слабких сторін та можливостей/загроз потрапляє в поле ST, тому в подальшому ТОВ «МК «Галичина» повинна використовувати свої сильні сторони для зменшення негативного впливу загроз.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ ПОЗИЦІЇ ТОВ «МК «ГАЛИЧИНА» У ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

#### **3.1 Напрями покращення позиції підприємства у зовнішньому середовищі**

Відповідно до проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи SWOT-аналізу можемо окреслити подільші напрямки розвитку підприємства у зовнішньому середовищі.

1. Посилювати власні сильні сторони, що передбачає:
  - розширювати асортимент виробленої продукції та слідкувати за постійним його оновленням;
  - використовувати новітні технології та передове обладнання в процесі виготовлення продукції;
  - впроваджувати принципи корпоративної соціальної відповідальності та відстоювати активну громадську позицію підприємства;
  - впроваджувати найбільш ефективні для ТОВ «МК «Галичина» засоби маркетингових комунікацій;
  - продовжувати активну збутову політику та розширювати власну присутність продукції підприємства у всіх регіонах України.
2. Ліквідувати слабкі сторони, намагаючись перевести їх до сильних сторін, а саме:
  - зменшити плинність кадрів на підприємстві;
  - усунути проблеми з логістикою.

Проте зазначені слабкі сторони в більшій мірі на теперішній час залежать не стільки від ТОВ «МК «Галичина», скільки від зовнішньо-політичної ситуації в Україні, спричиненої повномасштабним вторгненням

росії. Саме війна сприяла тому, що внаслідок міграції населення за кордон та мобілізації, підприємство стикнулося з відтоком професійних працівників, знайти заміну яким досить проблематично.

Аналогічна проблема і з логістикою. Саме військові дії та окупація частини території України сприяли тому, що були порушені традиційні маршрути постачання і збуту як сировини, так і готової продукції. Частина споживачів опинилася в окупованих та у прифронтових територіях. Тому припинення війни стане суттєвим важелем для ТОВ «МК «Галичина» щодо ліквідації власних слабких сторін.

3. Максимальне використання можливостей, а саме:

– збільшення продуктивності корів у сільськогосподарських підприємствах сприятиме зростанню надоїв молока і надходженню сировини на підприємство, проте необхідно дбати і про збільшення поголів'я корів, яке протягом останніх років демонструє тенденції скорочення;

– продовжувати підтримку державою молочної галузі, що також сприятиме розвитку підприємств молокопродуктового підкомплексу.

Але це зовнішні чинники, на які підприємство впливати, на жаль, не може, аналогічно, як і ліквідувати існуючі загрози. Більшість з них виникли виключно внаслідок війни – посилення протекціоністської політики європейських країн щодо обмеження експорту, міграція населення за кордон та окупація частини території. Деякі з них загострилися після повномасштабного вторгнення – низька платоспроможність населення, підвищення закупівельних цін на молоко для молокопереробних підприємств, девальвація гривні, скорочення надходження молока на переробку через скорочення поголів'я корів, низька якість сировини.

Отже, припинення війни в Україні сприятиме відновленню галузі в цілому і всіх підприємств, які входять до її складу, оскільки окреслені можливості і загрози є практично ідентичними для всіх товаровиробників, які здійснюють свою діяльність на ринку молока і молочної продукції.

### **3.2. Участь у фестивалі «Faine Misto 2025: На Зламі Епох»**

#### Обґрунтування запропонованого заходу

В результаті проведеного аналізу зовнішнього середовища, в якому здійснює свою діяльність ТОВ «МК «Галичина», у кваліфікаційній роботі пропонується підприємству взяти участь у фестивалі «Fine Misto 2025: На Зламі Епох», який відбудеться з 1 по 3 серпня 2025 р. з 11.00 до 23.00 у м. Львів за адресою: вул. Старознесенська, 24–26 на території !FESTrepublic.

Це подія, яка символізує перехід до нових можливостей і створення нових культурних, соціальних та економічних горизонтів.

Головна мета фестивалю 2025 р. – зібрати кошти для підтримки логістичних та гуманітарних потреб бригади НГУ «Азов», з якою команда фестивалю співпрацює від початку повномасштабного вторгнення.

«На Зламі Епох» – це гасло, що втілює дух нашого часу. Суспільство, культура та економіка проходять через кардинальні зміни, а Faine Misto 2025, як зазначають організатори фестивалю, стане місцем, де кожен учасник зможе знайти натхнення, силу й мотивацію для подолання викликів сьогодення. Зараз українці разом будують майбутнє на основі спільних цінностей і прагнень, створюючи платформу для змін і нових починань.

На цьогорічному фестивалі «Азов» буде у центрі уваги. Організатори поставили амбітну ціль – зібрати 10 мільйонів гривень, що перевищує минулорічний показник у 8 мільйонів. Кожен придбаний квиток та кожна пожертва наблизатимуть нас до допомоги тим, хто щодня захищає наші кордони й наше майбутнє.

Щороку фестиваль є місцем зустрічі багатотисячної родини Файних людей, отже девізом фестивалю є об'єднання Файних людей, які творять магію. І коли здіється, що найкраще вже позаду, вони крокують далі, перетворюючи новий день в ще яскравіший за попередній.

Зазвичай, на фестиваль, де виступають справжні зірки сцени, запрошують меценатів, представників бізнесу, керівників ефективно

працюючих підприємств, підприємців та всіх зацікавлених осіб. В програмі фестивалю передбачено обмін досвідом, тому атмосфера фестивалю сприяє новим знайомствам, а також укладанню нових угод. Отже, крім благодійних внесків, представники бізнесу мають можливості щодо розширення нових зв'язків та розвитку співпраці, оскільки тут знаходять як нових постачальників, так і посередників та споживачів.

У 2023 р. до числа спонсорів свята долучилася мережа торгових точок «Львівська кава», яка пропонує своїм поціновувачам капучіно та лате з молоком та вершками ТОВ «МК «Галичина». У цьому році підприємству пропонується виступити на фестивалі в якості спонсора свята, рекламуючи власну продукцію разом з «Лівівською кавою», яка щороку пригощає гостей фестивалю чашкою смачної фірмової кави.

На фестивалі пропонується проведення дегустації продукції ТОВ «МК «Галичина» в малих упаковках, зокрема тієї продукції, яка продемонструвала значне зниження в структурі асортименту, а саме йогуртів та кефіру, а також безлактозної продукції.

Впродовж трьох днів фестивалю для дегустації передбачаються новинки такої продукції:

- йогурти Го\_Карпати,
- кефір,
- безлактозна продукція.

Отже, сумарні витрати на участь у фестивалі будуть складатися з спонсорського внеску, продукції для дегустації, фірмових подарунків від ТМ «Галичина», додаткового обладнання для дегустації, фірмового одягу для співробітників підприємства, які будуть задіяні до участі у фестивалі, спонсорських проявів та одноразового посуду та серветок.

Оскільки чистий прибуток підприємства за 2023 рік склав 53 938 тис. грн., то сума витрат 275 тис. грн. для ТОВ «МК «Галичина» є досить прийнятною сумою, яку підприємство може використати для розширення

цільової аудиторії та підвищення іміджу підприємства, що запроваджує соціально відповідальні ініціативи.

Розроблення бюджету заходу представлено в таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Розрахунок вартості витрат участі підприємства у фестивалі «Faine Misto 2025: На Зламі Епох»**

Найменування витрат	Сума витрат, грн.
Спонсорський внесок	170 000
Фірмовий одяг (для 3 чол.)	12 000
Додаткове обладнання	10 700
Подарунки з логотипом підприємства	29 500
Спонсорські прояви (Логотип Спонсора на банері над входом у дні проведення фестивалю)	11 500
Продукція для дегустації (новинки продукції: йогурти Го_Карпати, кефір, безлактозна продукція)	38 900
Витрати на одноразовий посуд та серветки	2 400
<b>Разом:</b>	<b>275 000</b>

В результаті проведення заходу підприємство планує збільшити обсяг реалізації продукції і відповідно, отримати додатковий прибуток.

Розрахуємо, яких результатів очікує отримати підприємство:

Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = ( О + 4 * В + П) / 6$$

де О – оптимістичний прогноз

В – найбільш вірогідний прогноз

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 2025 р. на підприємстві було отримано такі результати (табл. 3.2):

## Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	40500	41200	40300	41400	40100	41600	40900

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}}$$

## Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

1.	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Ра- зом
2.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації $O_i$ , тис. грн.	40500	41200	40300	41400	40100	41600	40900	-
3.	$O_{\text{сеп}}$	40857							-
4.	Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сеп}}$	-357	343	-557	543	-757	743	43	-
5.	$\Delta O^2$	127449	117649	310249	294849	573049	552049	1849	197714 3

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сеп}} = (40500 + 41200 + 40300 + 41400 + 40100 + 41600 + 40900) / 7 = 40857 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{1977143}{7}} = 531,46$$

Визначаємо коефіцієнт варіації ( $\omega$ ), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сеп}}} \times 100\% = \frac{531,46}{40857} \times 100\% = 1,3 \%$$

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 40900 тис. грн. як медіану ряду.

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 41600 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 40100 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (41600 + 4 * 40900 + 40100) / 6 = 40883,3 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$$40883,3 / 3690164 * 100\% = 1,1 \%$$

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$3690164 + 40883,3 = 3731047,3 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 3570221 тис. грн. в тому числі: постійні витрати 535533,1 тис. грн., змінні витрати 3034687,9 тис. грн.

Змінні витрати прямопропорційні змінам обсягу виробництва, тому відсоток зміни обсягу виробництва дорівнює відсотку зміни змінних витрат.

Розрахуємо приріст змінних витрати в проектному році:

$$3034687,9 * 0,011 = 33381,6 \text{ тис. грн.}$$

В проектному році також планується збільшення витрат за рахунок проведення акції. Вартість заходу складає 275,0 тис. грн. Сумарний приріст

повних витрат (який відбудеться за рахунок збільшення на 1,1 % змінної частини повних витрат та збільшення витрат на проведення заходу) становитиме:

$$33381,6 + 275,0 = 33656,6 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$3570221 + 33656,6 = 3603877,6 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції ( $\Delta\text{Пр}$ ) в проектному році:

$$\Delta\text{Пр} = 40883,3 - 33656,6 = 7226,7 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$119943 + 7226,7 = 127169,7 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$7226,7 * (1 - 0,18) = 5925,9 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$53938 + 5925,9 = 59863,9 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від участі у фестивалі «Fine Misto 2025: На Зламі Епох» в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

#### Очікувані результати від впровадження заходу

Назва показника, що змінюється	Один. виміру,	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн	40883,3
Приріст повних витрат	тис. грн	33656,6
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн	7226,7
Приріст чистого прибутку	тис. грн	5925,9

Отже, внаслідок участі у фестивалі «Fine Misto 2025: На Зламі Епох» чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 40883,3 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію

продукції збільшаться на 33656,6 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 7226,7 тис. грн., а чистий прибуток – на 5925,9 тис. грн.

### 3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Участь у фестивалі «Fine Misto 2025: На Зламі Епох» призведе до збільшення чистого доходу, прибутку від реалізації продукції, чистого прибутку та повних витрат.

Таблиця 3.5.

#### Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ «МК «Галичина»

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	3690164	3731047,3	40883,3	1,1
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	3570221	3603877,6	33656,6	0,9
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	119943	127169,7	7226,7	6,0
4. Чистий прибуток	тис. грн.	53938	59863,9	5925,9	11,0
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	96,75	96,59	-0,16	-0,17
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	1,46	1,60	0,14	x
7. Рентабельність продукції	%	3,36	3,53	0,17	x

Отже, як бачимо що сума чистого доходу від запропонованого заходу збільшилась на 1,1%. Відповідно прибуток від реалізації продукції збільшився від базового року на 6,0%, а чистий прибуток – на 11,0%. Витрати на 1 грн. чистої виручки зменшились на 0,16 коп., рентабельність діяльності і рентабельність продукції підвищились відповідно на 0,14 і 0,17 відсоткових пунктів.

## ВИСНОВКИ

Молочна Компанія «Галичина» – одне з найбільших молочних підприємств в Україні, на сьогодні є одним з лідерів із виробництва кисломолочної продукції та одним із найбільших виробників йогуртів в Україні.

ТОВ МК «Галичина» є єдиною повністю українською компанією серед молочних виробників першого ешелону. Сьогодні її продукція представлена у всіх регіонах України. Основні торгові марки: «Галичина», «Мої корівки» та «12 вітамінів». Одна з небагатьох молочних компаній, яка має власну дистрибуційну мережу, що постійно розвивається. На сьогодні МК «Галичина» має понад 40 торгових представництв у всіх регіонах України.

Всі продукти виробляються з чистого карпатського молока. Чиста сировина Галичини, висока культура молочарства, традиційна для цього регіону, та сучасні західні технології дозволяють створити продукт високої якості зі справжнім смаком.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «МК «Галичина» показав, що у 2023 р. порівняно з 2022 р. повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшились на 515 556 тис. грн. або на 16,2%. Це відбулося за рахунок збільшення собівартості продукції на 428 984 тис. грн. або на 18,4%, адміністративних витрат – на 12 904 тис. грн. або на 19,7% та витрат на збут – на 73 668 тис. грн. або на 11,3%.

За зазначений період чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився на 515 073 тис. грн. або на 16,2%, а чистий прибуток – на 22 984 тис. грн. або на 74,3%, завдяки чому рентабельність діяльності зросла на 0,49 відсоткових пунктів.

Разом з тим прибуток від реалізації продукції зменшився на 483 тис. грн. або на 0,4%, внаслідок чого знизилась і рентабельність продукції – на 0,58 відсоткових пунктів

Також негативним явищем стало збільшення витрат на 1 грн. виручки від реалізації продукції, які зросли на 0,54 коп. або на 0,6%.

Незважаючи на те, що підприємство впродовж 2022–2023 рр. значно збільшило обсяги виробництва виробленої продукції, суттєвих змін в структурі асортименту виробленої продукції не відбулося. Зокрема, найбільше відхилення в напрямку збільшення впродовж цього періоду спостерігається по товарній групі «ряжанка» (5,2%), молоко (2,2%) та «сир кисломолочний» (2,1%), незначне збільшення спостерігається по товарній групі «масло» (1,7%). За іншими видами продукції спостерігається зниження частки, зокрема, найбільше зниження продемонстрували такі товарні групи як «кефір» (-5,7%), йогурти (-5,3%) та вершки (-1,6%). Саме кефір та йогурти виробництва ТОВ «МК «Галичина» були основними продуктами експорту підприємства. У зв'язку з впровадженням жорстких обмежень на експорт української продукції більшістю європейських країн, експорт йогуртів і кефіру значно зменшився.

Асортимент продукції ТОВ «МК «Галичина» є досить різноманітним та багато численним, здатним задовольнити потреби найвибагливішого споживача. Проте підприємство постійно турбується про його оновлення, регулярно виводячи на ринок молочні продукти різні за смаком та вмістом поживних речовин. Найчисельніша група продукції підприємства – це йогурти, різноманітність яких налічує 34 позиції. Зокрема, група карпатських йогуртів без цукру налічує 4 позиції, група карпатських йогуртів питних – 17 позицій (і є найбільш численною за кількістю), група карпатських йогуртів густих нараховує 8 позицій та група йогуртів Го\_Карпати – 5 позицій. Наступне місце займає молоко – з 8 найменувань, які розрізняються за вмістом жиру та розміром упаковки. Досить різноманітним спостерігається асортимент кефірів, вершків та безлактозної продукції – по 5 позицій. Група кисломолочного сиру налічує 4 позиції, сметана (жирністю 20% та 15%) та масло (жирністю 72,6% та 82,5%) представлені 2 позиціями, а ряжанка – однією, а саме ряжанка ПЕТ 4% 870 г.

Оцінювання макросередовища ТОВ «МК «Галичина» проводилось за допомогою методики PEST-аналізу. Дослідження показало, що фактори негативного впливу зовнішнього середовища за більшістю складових значно переважають фактори позитивного впливу, що в підсумку складає 8,8 проти 3,4. Отже, сумарне значення факторів негативного впливу більше, ніж у 2,5 рази за сумарне значення позитивних факторів, що свідчить про досить загрозливу ситуацію для підприємства в зовнішньому макросередовищі.

Основними негативними чинниками стали: скорочення надходження молока на переробку через скорочення поголів'я корів; підвищення цін на молоко-сировину; негативні зміни в логістиці та багатоденні простоя фур з експортною продукцією; протекціоністська політика більшості європейських країн у вигляді «нетарифного регулювання»; зменшення внутрішнього споживання; збільшення надходження на ринок імпортованої продукції, що посилює конкуренцію на ньому.

Після аналізу складових в кожній з PEST-груп можна дійти до висновку, що більшість негативних чинників пов'язані з війною у країні й ТОВ «МК «Галичина» необхідно буде докласти неабияких зусиль в перспективі, аби за рахунок власних можливостей та сильних сторін знайти важелі протидії чинникам негативного впливу зовнішнього макросередовища.

Застосування технології SWOT-аналізу дозволило виокремити сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості і загрози. За результатами підрахунків у ТОВ «МК «Галичина» можемо спостерігати, що загальна оцінка сильних сторін склала 60,0, що значно перевищує сумарну оцінку слабких сторін – 17,0, яких у ТОВ «МК «Галичина» виявилось досить небагато, в той час як сильні сторони є досить багаточисленні.

Загальна оцінка загроз (48,1) значно переважає загальну оцінку можливостей (22,9). Це дає підстави стверджувати, що зменшувати вплив численних загроз, які існують у зовнішньому середовищі та здійснюють

негативний вплив на підприємство, ТОВ «МК «Галичина» повинна за рахунок використання своїх сильних сторін.

На основі побудованої матриці можливостей визначено, що до найбільш суттєвих можливостей, які може використовувати ТОВ «МК «Галичина» є можливості, які припадають на поля ВС, ВП, СС. До цих квадрантів потрапили лише три можливості – зростання продуктивності корів у сільськогосподарських підприємствах, підтримка державою молочної галузі і посилення курсу національної валюти.

Можливості, які припадають на поля СМ, НП, НМ – не заслуговують на увагу підприємства і є найслабшими. До цих квадрантів не потрапила жодна можливість.

По діагоналі матриці (квадранти НС, СП, ВМ) розташовані поля, на яких можливості можуть бути реалізовані за умови наявності ресурсів у підприємства для їх реалізації. Саме на ці поля потрапила значна частина можливостей підприємства, а саме: висока якість сировини; зростання надходження молока на переробку через збільшення поголів'я корів; зниження закупівельних цін на молоко для молокопереробних підприємств; відсутність міграції населення за кордон та окупації частини території; відсутність протекціоністської політики європейських країн щодо обмеження експорту; висока платоспроможність українців.

На основі побудованої матриці загроз визначено, що кількість найбільш небезпечних загроз для підприємства (які розташовані в квадрантах ВР, ВК, СР) є досить велика. Саме на них підприємству потрібно звернути увагу в першу чергу та по можливості зменшити їх негативний вплив. Це такі загрози як: низька платоспроможність українців, протекціоністська політика європейських країн щодо обмеження експорту, міграція населення за кордон та окупація частини території, зменшення надходження молока на переробку через скорочення поголів'я корів та підвищення закупівельних цін на молоко для молокопереробних підприємств. Також досить небезпечною є така загроза як низька якість сировини.

Загрози, які припадають на поля ВТ, СК, НР мають бути усунені підприємством після найбільш небезпечних. До них відносяться такі загрози як: відсутність підтримки державою молочної галузі та девальвація гривні.

На діагональ ВЛ, СТ, НК потрапила лише одна загроза, а саме – зниження продуктивності корів у сільськогосподарських підприємствах. До трикутника СЛ, НТ, НЛ не потрапила жодна із загроз. Загрози, які припадають на ці квадранти в матриці є найслабшими.

Отже, значна частина визначених у кваліфікаційній роботі загроз для ТОВ «МК «Галичина» є досить руйнівними і підприємство повинно робити все можливе, аби найскоріше намагатися їх нейтралізувати.

На основі проведеного аналізу було запропоновано шляхи посилення позиції підприємства в зовнішньому середовищі. В якості заходу для покращення техніко-економічних показників підприємства було запропоновано участь ТОВ «МК «Галичина» у фестивалі «Fine Misto 2025: На Зламі Епох». Даний захід для підприємства буде ефективним, оскільки в результаті його впровадження сума чистого доходу збільшиться на 1,1%. Відповідно прибуток від реалізації продукції збільшиться від базового року на 6,0%, а чистий прибуток – на 11,0%. Витрати на 1 грн. чистої виручки зменшаться на 0,16 коп., рентабельність діяльності і рентабельність продукції підвищаться відповідно на 0,14 і 0,17 відсоткових пунктів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азоян А.А., Охапін В.Ю. Сучасні тенденції розвитку маркетингових досліджень та доцільність їх використання. *Вчені записки Університету "КРОК". Серія "Економіка"*. 2017. Вип. 48. С. 129–136.
2. Армстронг М. Менеджмент: методи та прийоми: Пер. з 3-го англ. вид. Київ: Знання-Прес, 2006. 876 с.
3. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій. Навчальний посібник. Київ, 2017. 301 с.
4. Балабанова Л.В. Проблеми маркетингового менеджменту в умовах ринкової економіки України. *Торгівля і ринок України*, 2018. Вип. 10. Т. 1. С. 124–139.
5. Богомолова В.В. Маркетинговий аудит на підприємстві. Матеріали VII Міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених "Соціально-економічний розвиток України. Європейській вибір". У 2 ч. За заг. ред. А.А. Ткача. Мелітополь, 18 травня 2019 р. Мелітополь: МІДМУ ГУ "ЗІДМУ", 2019. Ч. 2. С. 345–347.
6. Бондаренко В. М., Бондаренко Л. М. Сутність, структура та дослідження маркетингового середовища діяльності підприємств АПК. *Економічні науки: зб. наук. праць*. Вінниця: ВНАУ, 2019. № 2 (53), т. 3. С.172–175.
7. Будько С. Маркетолог у комерційній структурі: проблеми підготовки професійної адаптації. *Маркетинг в Україні*, 2018. №4. С.46–56.
8. Бутенко Н. В. Основи маркетингу: навч. посібник. Київ: Видавничо- поліграфічний центр "Київський університет", 2017. 140 с.
9. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ, 2019. 400 с.
10. Вікіпедія: SWOT-аналіз – <https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7>

11. Вовк В. Я., Урусова С. С. Концептуальні засади сегментації конкурентного середовища національного ринку банківських послуг. *Економіка розвитку ринку*. 2019. № 1 (69). С. 17–22.
12. Гаркавенко С. Маркетинг: підручник для студ. екон. спец. вищих навч. закладів 6-го вид., доп. Київ: Лібра, 2008. 720 с.
13. Даниленко М. І. Розвиток інтернет-маркетингу. Вісник Київ. націон. торг.-екон. ун-ту. 2017. № 2. С. 102–108.
14. Економічна Енциклопедія. [Електронний ресурс] / – Режим доступу: <http://enbv.narod.ru/text/Econom/encyclo/str/E-474.html>.
15. Жегус О. Маркетингові дослідження: навчальний посібник Харків: ФОП Іванченко І.С., 2016. 237 с.
16. Ляшенко А.Х. Організаційні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. №3. С. 67–79.
17. Ляшенко А.Х. Теоретичні основи маркетингового менеджменту. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 5. С.79–93.
18. Клімова І.Г. Розробка ефективної маркетингової стратегії підприємства та управління процесом її реалізації. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. №6. С.48–61.
19. Карпенко В. Л. Аналіз вітчизняного ринку молокопродуктів. Київ, 2021. С. 96–103.
20. Корзаченко О. В. Еволюція моделей прийняття рішень: від класичної політекономії до біхевіористської економіки. 2020. С. 103–112. DOI 10.33111/mise.100.8 URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/zb\\_mise/100/8.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/zb_mise/100/8.pdf)
21. Коль О. Д. Маркетинг туристичної індустрії. 2018. Режим доступу: [https://stud.com.ua/166849/turizm/marketing\\_turistskoyi\\_industriyi](https://stud.com.ua/166849/turizm/marketing_turistskoyi_industriyi)
22. Конопляникова М.А. Відділ маркетингу в структурі організації: призначення, функції і завдання. *Маркетинг в Україні*. 2018. №5. С. 47–52.

23. Криворучко С. П. Теоретичні основи та практичне застосування маркетингових досліджень у ході планування ефективної виробничої діяльності підприємства. Монографія. Дніпро, Наука і освіта, 2020. 233 с.
24. Майовець Є. Маркетинг: теорія та методологія: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2015. 450 с.
25. Меджибовська Н. Матеріально-технічне постачання промислових підприємств з використанням Інтернет-технологій. *Економіка України*. 2020. №4. С. 67–78.
26. Міжнародний кодекс ICC/ESOMAR. URL: <https://esomar.org/uploads/attachments/ckqgtgf5ux01l9kjtrrv6ovzlx-iccesomar-code-russian.pdf>
27. Молочний експорт: виклики глобалізації та можливості лібералізації торгівлі між Україною та ЄС. Режим доступу: <https://uadairy.com/molochnyj-eksport-vyklyky-globalizacziyi-ta-mozhlyvosti-liberalizacziyi-torgivli-mizh-ukrayinoyu-ta-yes/> (дата звернення: 10.01.2025).
28. Ніколаєнко І.В. Косовець Л.І. Ринкові дослідження: конспект лекцій. Київ: НУХТ, 2020. 458 с.
29. Нижник В. М., Полінкевич О. М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес процеси промислових підприємств. *Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент*. 2021. Т. 1, вип. 9. С. 68–76.
30. Овсієнко Н. В. (2021). Роль сегментування ринку в системі маркетингової діяльності підприємства.. 2021. С. 304–306. URL: [http://projects.dune-hd.com/bitstream/handle/2010/36756/Mou\\_21-89.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://projects.dune-hd.com/bitstream/handle/2010/36756/Mou_21-89.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
31. Особливості сегментування промислового ринку. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=561>. (дата звернення: 01.04.2021).
32. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

33. Петриченко П. Еволюція концепцій маркетингу взаємин: пріоритети, концептуальна база, домінуюча логіка. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 67–72.
34. Петруня Ю. Є., Петруня В.Ю. Маркетинг: навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 362 с.
35. Полонець В. Реалізація маркетингових стратегій: проблемні зони та шляхи їх подолання. *Маркетинг в Україні*. 2019. № 4. С. 7–11.
36. Разумова, Г. В., Оскома, О. В., Гаража, В. І. Формування попиту на ринку молочної продукції України. *Економіка та держава*. 2022. (2). С. 63–67.
37. Сайт Української асоціації маркетингу <http://uam.in.ua/ukr/index.php>
38. Семенов А. Г. Розвиток стратегічного управління в акціонерних товариствах: монографія. Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2017. 520 с.
39. Семенюк С. Маркетингове планування діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 1(26). С. 84–92.
40. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
41. Соловйов І.О., Туркот Т.І. Ринок продовольчих товарів: глибока сегментація споживачів. *Маркетинг в Україні*, 2020. 5. С. 4–8.
42. Стеценко В.А., Соломянюк Н.М., Хав'юк Л.В. Поведінка споживачів. Київ: НУХТ, 2019. 64с.
43. Студія просування сайтів. URL: <https://seo-websites.top/>
44. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019)
45. Старостіна А. Маркетинг: підручник. Київ: Знання, 2019. 1070 с.
46. Стрій Л.О. Маркетингове управління на рубежі XXI століття. Системне дослідження. Монографія. Одеса, «Астра проект», 2020. 304 с.

47. Тема 8. Маркетингові стратегії управління портфелем бізнесу підприємства. URL:<http://surl.li/lwgpb>
48. Фінансова енциклопедія: «Що таке індекс Герфіндаля-Гіршмана (ННІ)?». URL: <https://ua.nesrakonk.ru/hhi/>
49. Холод В. В. Стратегічний моніторинг конкурентного маркетингового середовища підприємств. *Торгівля і ринок України*. 2019. Вип. 34. С. 92–100.
50. Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: Навчальний посібник. За наук. ред. О. А. Тимчик. Київ: Видавництво Знання, 2019. 284 с.
51. Чевганова, В., Васюта, В. Роль сегментації ринку у вивченні поведінки споживачів. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*, 2021. 71(4), 116–122.
52. Циганкова Т. М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу. *Маркетинг в Україні*. № 2. 2017. С. 31–36.
53. Яневич М. Стратегічне управління підприємством на маркетингових засадах. *Українська наука: минуле, сучасне майбутнє*. 2020. 14–15. С. 325–334.
54. <https://galychyna.com.ua/> (дата звернення:15.12.2024).

## ДОДАТКИ

Додаток А

**ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»,  
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ  
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31.12.2023**

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ  
ДОХІД)**

за 2023 р.

Форма № 2

КОД за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 690 164	3 175 091
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 763 650)	(2 334 666)
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	926 814	840 425
збиток	2095	-	-
Адміністративні витрати	2130	(78 444)	(65 540)
Витрати на збут	2150	(728 127)	(654 459)
Інші операційні витрати	2180	(97 293)	(105 955)
<b>Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:</b> прибуток	2290	65 778	37 749

збиток	2295	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	53 938	30 954
збиток	2355	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

Сисун О.М.

Корабель О.В.