

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

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

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту

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

«02» червня 2025 р.

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

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

«02» червня 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: **«Моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства  
методом SWOT-аналізу»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 4

Пономаренко Ілля Олександрович  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник Никоненко Андрій Володимирович  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент

\_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

Здобувач

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2025 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ольга ПЕТУХОВА

“04” листопада 2024 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Пономаренка Іллі Олександровича

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

1. Тема роботи: Моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства методом SWOT-аналізу

керівник роботи Никоненко А.В., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 01.11.2024 р. № 928-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 02.06.2025 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. Теоретичні основи вивчення маркетингового середовища фірми. Розділ 2. Моніторинг маркетингового середовища ТОВ «Фірма «Фавор». Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо покращення ринкових позицій ТОВ «Фірма «Фавор». Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу 1. Основні економічні показники ТОВ «Фірма «Фавор». 2.

Оцінка в балах внутрішнього середовища ТОВ «Фірма «Фавор». 3. Матриці можливостей і загроз.

4. Матриця SWOT для ТОВ «Фірма «Фавор». 5. Заходи по покращенню ринкових позицій ТОВ «Фірма «Фавор». 6. Захід – реклама на білбордах. 7. Статті витрат на захід. 8. Прогнозовані результати від проведення рекламної кампанії. 9. Вплив заходу на основні показники діяльності ТОВ «Фірма «Фавор».

6. Дата видачі завдання 04.11.2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| №  | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи                                                    | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1. | Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.                                         | 04.11.2024 - 22.11.2025       | Виконано |
| 2. | Обґрунтування актуальності теми, написання вступу                                                | 25.11.2024 - 20.12.2024       | Виконано |
| 3. | Робота над розділом 1: «Теоретичні основи вивчення маркетингового середовища фірми»              | 23.12.2024 - 31.01.2025       | Виконано |
| 4. | Робота над розділом 2: «Моніторинг маркетингового середовища ТОВ «Фірма «Фавор»                  | 03.02.2025 - 14.03.2025       | Виконано |
| 5. | Робота над розділом 3: Розробка рекомендацій щодо покращення ринкових позицій ТОВ «Фірма «Фавор» | 17.03.2025 - 25.04.2025       | Виконано |
| 6. | Висновки. Список використаних джерел                                                             | 28.04.2025- 16.05.2025        | Виконано |
| 7. | Оформлення роботи                                                                                | 19.05.2025- 30.05.2025        | Виконано |

Здобувач \_\_\_\_\_ Ілля ПОНОМАРЕНКО  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Андрій НИКОНЕНКО  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

*Пономаренко І.О.* Моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства методом SWOT-аналізу.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

Досліджено ринок дитячої молочної продукції в Україні, зокрема у сегменті йогуртів, молока та сирків, що має стійкий попит серед батьків із малими дітьми, водночас демонструє ознаки підвищеної конкуренції з боку великих виробників та окреслено перспективи його розвитку. Проведено аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Фірма «Фавор» з використанням SWOT-методу, що дозволив оцінити як внутрішнє, так і зовнішнє середовище підприємства. Було виявлено сильні та слабкі сторони організації, а також окреслено можливості й загрози, що формуються під впливом ринкових та конкурентних чинників. На основі цього аналізу сформовано стратегічні орієнтири розвитку підприємства та визначено доцільні напрямки маркетингових заходів. На основі результатів дослідження запропоновано комплекс маркетингових заходів, зокрема створення YouTube-каналу, мобільного застосунку, рубрики в Instagram, співпрацю з мамами-блогерами, а також використання зовнішньої реклами у вигляді білбордів, що базуються на сильних сторонах підприємства та орієнтовані на використання ринкових можливостей відповідно до стратегії «Максі-Максі». Розраховано очікувані результати реалізації заходів та визначено їхній вплив на основні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 108 сторінках, містить 13 таблиць, 10 рисунків, 1 додаток.

*Ключові слова:* SWOT-аналіз, маркетингове середовище, стратегія розвитку, маркетингові заходи, зовнішня реклама.

## ABSTRACT

*Ponomarenko I.O.* Monitoring the Internal and External Environment of the Enterprise Using the SWOT Analysis Method.

Qualification thesis for obtaining a bachelor's degree in specialty 075 «Marketing» – National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

The study explores the market of children's dairy products in Ukraine, particularly in the segments of yogurts, milk, and curd snacks, which demonstrate stable demand among parents with young children, while also showing signs of increased competition from large producers and outlining prospects for further development. An analysis of the marketing activities of LLC «Firma Favor» was carried out using the SWOT method, which enabled an assessment of both the internal and external environment of the enterprise. Strengths and weaknesses of the organization were identified, as well as opportunities and threats formed under the influence of market and competitive factors. Based on this analysis, strategic development directions for the enterprise were formulated, and appropriate marketing activities were defined. As a result of the research, a set of marketing measures was proposed, including the creation of a YouTube channel, a mobile application, an Instagram rubric, cooperation with mom-bloggers, and the use of outdoor advertising in the form of billboards. These measures are based on the enterprise's strengths and aimed at utilizing market opportunities in line with the «Maxi-Maxi» strategy. Expected outcomes of the proposed actions were calculated, and their impact on the key performance indicators of the enterprise was determined.

The qualification thesis consists of 108 pages, contains 13 tables, 10 figures, and 1 appendic.

*Keywords:* SWOT analysis, marketing environment, development strategy, marketing activities, outdoor advertising.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                       | Стор. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Вступ.....                                                                                                            | 7     |
| Розділ 1. Теоретичні основи вивчення маркетингового середовища фірми....                                              | 9     |
| 1.1. Сутність та складові маркетингового середовища фірми.....                                                        | 9     |
| 1.2. Маркетинговий аналіз в діяльності сучасної фірми.....                                                            | 14    |
| 1.3. Методи аналізу та моніторингу маркетингового середовища<br>фірми.....                                            | 22    |
| Розділ 2. Моніторинг маркетингового середовища ТОВ «Фірма «Фавор»....                                                 | 41    |
| 2.1. Маркетингова характеристика підприємства.....                                                                    | 41    |
| 2.2. Дослідження елементів маркетингового середовища<br>підприємства.....                                             | 53    |
| 2.3. Моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «Фірма<br>«Фавор» із використанням методу SWOT-аналізу..... | 60    |
| Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо покращення ринкових позицій ТОВ<br>«Фірма «Фавор».....                           | 73    |
| 3.1. Заходи по покращенню ринкових позицій фірми «Фавор».....                                                         | 73    |
| 3.2. Розміщення реклами на білбордах .....                                                                            | 90    |
| 3.2.1. Маркетингове обґрунтування заходу.....                                                                         | 90    |
| 3.2.2. Визначення бюджету заходу.....                                                                                 | 94    |
| 3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження<br>заходу.....                                              | 95    |
| 3.3. Вплив заходу на основні показники роботи компанії «Фірма<br>«Фавор».....                                         | 99    |
| Висновок.....                                                                                                         | 101   |
| Список використаних джерел.....                                                                                       | 104   |
| Додатки                                                                                                               |       |

## ВСТУП

Сьогодні підприємства працюють в умовах високої конкуренції, змін у споживчій поведінці та постійного оновлення технологій. Це вимагає глибшого аналізу маркетингового середовища та адаптації до нових ринкових умов. Зростає потреба у використанні стратегічних підходів для виявлення як внутрішніх резервів, так і зовнішніх можливостей.

Актуальність теми зумовлена необхідністю удосконалення маркетингової діяльності українських виробників молочної продукції, які працюють у складному конкурентному середовищі. ТОВ «Фірма «Фавор» обране об'єктом дослідження як підприємство, що має потенціал для розвитку, але потребує більш глибокого аналізу для визначення перспектив зростання. Розглянута тема дозволяє поєднати теоретичні знання з практикою, визначити проблеми в системі маркетингу підприємства та запропонувати реальні заходи для її вдосконалення.

Мета бакалаврської роботи полягає у визначенні стратегічних напрямів удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Фірма «Фавор» на основі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність, особливості та складові маркетингового середовища підприємства;
- розглянути методи, які використовуються для аналізу та моніторингу маркетингового середовища;
- надати загальну маркетингову характеристику діяльності ТОВ «Фірма «Фавор»;
- здійснити аналіз основних елементів маркетингового середовища фірми;
- провести моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства з використанням методу SWOT-аналізу;

- запропонувати заходи щодо покращення ринкових позицій ТОВ «Фірма «Фавор»;
- обґрунтувати доцільність використання зовнішньої реклами на білбордах та розрахувати її очікувані результати;
- оцінити вплив запропонованих заходів на фінансово-економічні показники підприємства.

Об'єктом дослідження у бакалаврській роботі виступає процес формування та реалізації маркетингової політики підприємства в умовах конкурентного середовища.

Предметом дослідження є внутрішнє і зовнішнє маркетингове середовище ТОВ «Фірма «Фавор», а також його вплив на вибір стратегічних напрямів розвитку підприємства.

У процесі написання бакалаврської роботи застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Для теоретичного обґрунтування теми використано методи аналізу, узагальнення та систематизації. Оцінка маркетингового середовища підприємства здійснювалася за допомогою SWOT-аналізу, який дозволив виявити сильні й слабкі сторони ТОВ «Фірма «Фавор», а також можливості й загрози, що формуються у зовнішньому середовищі. Отримані результати стали основою для розробки пропозицій щодо стратегічного розвитку підприємства.

Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи – 108 сторінок, включаючи 13 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел (41 найменування) – 4 сторінки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ФІРМИ

### 1.1. Сутність та складові маркетингового середовища фірми

Маркетингове середовище фірми є ключовим аспектом її функціонування та розвитку. Воно охоплює всі внутрішні і зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства, формуючи умови для прийняття маркетингових рішень. У науковій літературі існують різні підходи до визначення цього поняття, які розглянемо в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

#### Наукові підходи до сутності поняття «маркетингове середовище фірми»

| Автор               | Визначення поняття                                                                                                                                                    | Елементи маркетингового середовища                                                                                  |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Котлер Ф.        | Маркетингове середовище – це сукупність чинників, що діють за межами компанії та впливають на її здатність підтримувати успішні відносини зі споживачами [25, с. 45]. | Мікросередовище (постачальники, конкуренти, споживачі), макросередовище (соціальні, економічні, політичні фактори). |
| 2. Балабанова Л. В. | Маркетингове середовище включає внутрішні та зовнішні умови, які визначають ефективність маркетингової діяльності [8, с. 63].                                         | Внутрішнє середовище (персонал, ресурси), зовнішнє середовище (мікро- та макрофактори).                             |
| 3. Окландер М. А.   | Це складна система взаємопов'язаних чинників, які формують умови для досягнення стратегічних цілей підприємства [18].                                                 | Внутрішнє середовище (організаційна структура), зовнішнє середовище (ринкові можливості, конкуренти).               |

Як видно з табл. 1.1, можна виділити схожість у визначеннях різних авторів: маркетингове середовище складається з внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на функціонування підприємства. Котлер Ф. акцентує увагу на важливості взаємодії зі споживачами через макро- та мікросередовище [15]. Балабанова Л. В. зосереджується на впливі внутрішніх

умов, таких як ресурси й персонал, у контексті загальної ефективності маркетингової діяльності [8, с. 63]. Окландер М. А. підкреслює системний підхід до аналізу середовища як бази для досягнення стратегічних цілей [18].

З урахуванням цих підходів можна зробити висновок, що маркетингове середовище — це складна система внутрішніх і зовнішніх чинників, що взаємодіють між собою, створюючи умови для досягнення стратегічних цілей підприємства. Власне визначення цього поняття: маркетингове середовище — це сукупність ресурсів, процесів і зовнішніх впливів, які забезпечують функціонування, адаптацію та розвиток підприємства у конкурентному середовищі [19].

Розглянемо детально елементи маркетингового середовища та їх чинники. Основними компонентами є внутрішнє і зовнішнє середовище.

Внутрішнє середовище фірми є базовим елементом її маркетингового середовища, оскільки визначає ресурси, структуру та управлінські процеси, що формують основу для досягнення стратегічних цілей. Персонал є основним ресурсом компанії, який впливає на ефективність її функціонування. Якість роботи персоналу визначається рівнем кваліфікації, мотивації, досвідом і залученістю до управлінських процесів. Як зазначає Балабанова Л. В., розвиток людського капіталу відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [8, с. 63].

Персонал потребує особливої уваги у питаннях кваліфікації та професійного розвитку. Важливо, щоб працівники мали відповідну освіту та досвід, а також мали змогу підвищувати свою кваліфікацію. Мотивація працівників забезпечується через ефективні системи заохочень і преміювання, що сприяє їхньому професійному розвитку та підвищенню продуктивності. Крім того, внутрішня комунікація та злагоджена командна робота є важливими елементами взаємодії, які створюють сприятливий клімат у колективі.

Ще однією складовою внутрішнього середовища є ресурси, які поділяються на фінансові, матеріальні та технологічні. Фінансові ресурси

включають кошти, що використовуються для фінансування операційної діяльності, інвестицій та маркетингових кампаній. Недостатність фінансування може обмежувати розвиток підприємства та знижувати його конкурентоспроможність [15]. Матеріальні ресурси, зокрема виробниче обладнання, приміщення та сировина, забезпечують основу для функціонування підприємства. Технологічні ресурси, такі як автоматизація виробничих процесів та використання сучасних ІТ-рішень, дозволяють підвищувати ефективність і відкривають доступ до інновацій. Як підкреслює Окландер М. А., ефективне управління ресурсами є основою для формування конкурентних переваг на ринку [18, 31, 19].

Організаційна структура фірми є важливим інструментом управління, який визначає розподіл обов'язків, підпорядкованість і взаємодію між підрозділами. За словами Котлера Ф., гнучка організаційна структура дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечує ефективність управління [25, с. 45]. Ієрархія структури визначає розподіл ролей і відповідальності між співробітниками. Потоки інформації між підрозділами сприяють ефективній комунікації, що дозволяє забезпечувати координацію зусиль. Важливо, щоб структура була гнучкою і здатною швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі.

Внутрішнє середовище відіграє фундаментальну роль у формуванні ефективної маркетингової стратегії підприємства. Саме завдяки персоналу, ресурсам та організаційній структурі компанія може адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та досягати поставлених цілей. Як підкреслюється у дослідженнях Балабанової Л. В. та Окландера М. А., лише за умов збалансованого управління цими складовими підприємство може залишатися конкурентоспроможним [8, с. 63; 18, 31].

Зовнішнє середовище фірми формується з численних чинників, які знаходяться поза межами підприємства, але мають безпосередній і тривалий вплив на його діяльність [8, с. 66]. Воно поділяється на дві основні категорії – мікросередовище та макросередовище, кожне з яких характеризується

своїми унікальними особливостями та чинниками впливу. Мікросередовище складається з найближчих до підприємства чинників, які безпосередньо впливають на його здатність задовольняти потреби клієнтів, таких як постачальники, контактні аудиторії, конкуренти та споживачі [25, с. 50]. Макросередовище ж включає глобальні фактори, що впливають на діяльність підприємства в довгостроковій перспективі [18; 14, 31].

Постачальники відіграють ключову роль у забезпеченні підприємства ресурсами для виробництва товарів і надання послуг. Від їхньої надійності, якості продукції та умов співпраці залежить ефективність діяльності компанії, її здатність реагувати на зміни попиту і забезпечувати стабільність роботи [8, с. 63]. Серед основних характеристик постачальників можна виділити якість ресурсів, гнучкість постачання та цінову політику. Наприклад, недоліки у якості сировини або збої у поставках можуть призвести до значних втрат і зниження конкурентоспроможності підприємства. Крім того, сучасні тенденції розвитку глобальних ланцюгів поставок вимагають від компаній ретельного аналізу та моніторингу співпраці з постачальниками [15].

Контактні аудиторії включають різноманітні групи, які впливають на імідж компанії та її зв'язки із зовнішнім світом. Це можуть бути засоби масової інформації, які формують публічну думку про підприємство, фінансові установи, що забезпечують кредитування та інвестиції, або громадські організації, які впливають на екологічну та соціальну політику компанії [18]. Наприклад, позитивне висвітлення у ЗМІ здатне підвищити довіру споживачів і зміцнити ринкові позиції, тоді як негативна увага може завдати репутаційних втрат.

Конкуренти є невід'ємною частиною мікросередовища, адже їхні дії значною мірою впливають на стратегії та позиціонування підприємства на ринку. Стратегії конкурентів, їхні інновації, асортимент продукції, ціни та маркетингові активності змушують підприємство постійно вдосконалювати свої процеси та пропозиції [8, с. 66; 20]. Аналіз сильних і слабких сторін

конкурентів дозволяє компанії знайти власні конкурентні переваги, розробити ефективні маркетингові стратегії та адаптуватися до змін ринку [35, с. 194-203; 30; 14].

Споживачі формують центральну складову мікросередовища, оскільки їхні потреби, вподобання та купівельна спроможність визначають попит на продукцію компанії [18]. Розуміння змін у поведінці споживачів, їхніх демографічних особливостей та рівня доходів є критично важливим для розробки успішної маркетингової стратегії. Наприклад, у сучасному світі споживачі все частіше звертають увагу на екологічність товарів та їхній вплив на здоров'я, що змушує компанії адаптувати свої пропозиції [8, с. 63].

Макросередовище впливає на діяльність підприємства через глобальні чинники, які визначають загальні умови функціонування ринку. Економічні фактори, такі як рівень інфляції, валютний курс, рівень безробіття та податкова політика, формують фінансове середовище для діяльності компанії [25, с. 46]. Наприклад, зростання інфляції може збільшити витрати на виробництво, тоді як стабільний валютний курс сприяє передбачуваності фінансових операцій [18].

Соціальні зміни, такі як демографічні тенденції, рівень освіти, культурні особливості та зміни у стилі життя, мають значний вплив на переваги споживачів і структуру ринку загалом. Наприклад, старіння населення у розвинених країнах створює попит на медичні та соціальні послуги, тоді як молодь активно впливає на розвиток цифрових технологій [8, с. 63].

Політична стабільність, законодавство та державне регулювання створюють рамкові умови для функціонування бізнесу. Дотримання законодавчих вимог, таких як стандарти якості продукції або екологічні норми, є обов'язковою умовою для успішної діяльності підприємства [25, с. 45]. Наприклад, у багатьох країнах введено жорсткі вимоги щодо скорочення викидів вуглекислого газу, що стимулює розвиток екологічно чистих технологій [18].

Технологічний розвиток та інновації відкривають нові можливості для підприємства, дозволяючи підвищувати ефективність виробництва, автоматизувати процеси та створювати нові продукти. Використання сучасних ІТ-рішень, таких як електронна комерція або аналіз великих даних, надає підприємствам значні конкурентні переваги [8, с. 66]. Наприклад, інтеграція штучного інтелекту у виробничі процеси дозволяє значно скоротити витрати та покращити якість продукції [23, с. 50].

Кожен з наведених елементів і чинників впливає на діяльність підприємства. Наприклад, контактні аудиторії, такі як ЗМІ або банки, створюють інформаційне та фінансове середовище для роботи компанії. Постачальники формують базу для забезпечення виробництва, а конкуренти визначають рівень конкурентного тиску [8, с. 66; 36, с. 50].

## **1.2. Маркетинговий аналіз в діяльності сучасної фірми**

Маркетинговий аналіз є одним із ключових інструментів, які забезпечують підприємству можливість адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Його сутність полягає у зборі, систематизації та інтерпретації інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище з метою прийняття стратегічно обґрунтованих рішень. Це дозволяє не лише визначати поточний стан ринку, але й прогнозувати його майбутні тенденції. На відміну від маркетингових досліджень, які орієнтовані на вирішення конкретних питань або проблем, маркетинговий аналіз є безперервним процесом, що інтегрує отримані результати у загальну стратегію підприємства та сприяє вдосконаленню бізнес-процесів [8, с. 63; 36, с. 45; 19].

Завдання маркетингового аналізу охоплюють виявлення нових ринкових можливостей, оцінку конкурентного середовища, аналіз поведінки споживачів, вивчення ринкових ризиків і прогнозування змін у ринковій кон'юктурі. Зокрема, аналіз дозволяє встановити ключові фактори, що

впливають на попит і пропозицію, та знайти способи їх ефективного використання. Основна мета маркетингового аналізу — створити інформаційну основу для прийняття обґрунтованих рішень, спрямованих на збільшення прибутковості, покращення позицій на ринку та підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства [18]. Важливим завданням є також оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін компанії, що дозволяє знайти резерви для оптимізації діяльності та підвищення ефективності управління].

Принципи маркетингового аналізу забезпечують його системність, достовірність та результативність. Принцип системності передбачає врахування всіх аспектів діяльності підприємства, їх взаємозв'язків та впливу на загальну стратегію розвитку. Принцип об'єктивності вимагає використання перевірених джерел даних, що дозволяє уникнути прийняття помилкових рішень. Крім того, гнучкість аналізу забезпечує адаптацію методів дослідження до швидких змін у зовнішньому середовищі. Наприклад, це може бути застосування нових інструментів для аналізу цифрових платформ у відповідь на зростання їхнього значення у сучасному бізнесі. Принцип результативності означає, що всі етапи аналізу мають бути спрямовані на досягнення конкретних бізнес-цілей, таких як збільшення обсягів продажу, оптимізація витрат або підвищення рівня задоволеності клієнтів [8, с. 66; 36, с. 50].

Маркетинговий аналіз є ключовим інструментом у діяльності сучасних компаній, оскільки дозволяє не лише оцінити поточний стан ринку, але й передбачити його майбутні зміни. Він поділяється на кілька видів залежно від мети, обсягу інформації, методів дослідження та термінів виконання. Основними видами маркетингового аналізу є кількісний і якісний, повний і тематичний, а також стратегічний і операційний. Кожен із них має свої унікальні характеристики, які дозволяють застосовувати їх для різних завдань у межах маркетингової діяльності [8, с. 63; 18].

Кількісний аналіз є основою для ухвалення обґрунтованих рішень, базуючись на використанні статистичних даних, цифр і вимірюваних показників. Завдяки цьому методу можна оцінити обсяги продажів, рівень попиту, динаміку ринку, структуру клієнтської бази та інші кількісні аспекти. Його основною перевагою є точність отриманих даних, які можна представити у вигляді графіків, таблиць або прогнозів. Інструменти кількісного аналізу включають опрацювання великих масивів інформації, використання статистичних методів і прогнозування. Наприклад, аналіз трендів дозволяє визначити зміни у купівельній поведінці клієнтів, що є надзвичайно важливим для стратегічного планування [11, с. 50].

Якісний аналіз орієнтований на глибоке розуміння ринкових процесів, поведінки споживачів і мотивацій, які впливають на їхні рішення. Цей вид аналізу дає змогу виявити приховані потреби клієнтів, оцінити емоційне сприйняття брендів і продуктів, а також зрозуміти причини їхньої лояльності чи незадоволення. Основою якісного аналізу є фокус-групи, інтерв'ю, опитування та інші методи, які допомагають отримати детальну інформацію про думки та уподобання клієнтів. Наприклад, аналіз відгуків споживачів у соціальних мережах може розкрити недоліки продукту, які раніше не враховувалися [8, с. 66].

Повний аналіз передбачає всебічне вивчення всіх аспектів маркетингового середовища, включаючи як внутрішні, так і зовнішні фактори. Він використовується для розробки довгострокових стратегій та оцінки загального стану ринку. Цей тип аналізу дозволяє виявити слабкі місця у стратегії компанії та розробити заходи для їхнього усунення. Тематичний аналіз, навпаки, зосереджується на вивченні окремих аспектів або проблем, таких як аналіз конкурентів, оцінка ринкового сегмента чи дослідження ефективності конкретної рекламної кампанії [18, 21].

Стратегічний маркетинговий аналіз спрямований на визначення довгострокових перспектив і основних напрямів розвитку компанії. Його основна мета — оцінити ринкові можливості, ризики та створити базу для

формування стратегічних рішень. Цей вид аналізу часто використовує інструменти, такі як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз і сценарне планування. Він дозволяє визначити ключові фактори успіху на ринку, а також передбачити можливі загрози. Наприклад, оцінка політичних і економічних факторів може вплинути на вибір ринкової стратегії компанії [16, с. 63; 29].

Операційний маркетинговий аналіз зосереджується на вирішенні поточних завдань, які виникають у межах повсякденної діяльності компанії. Його основною метою є оптимізація маркетингових кампаній, оцінка їхньої ефективності та моніторинг поведінки споживачів. Інструментами операційного аналізу є оцінка показників ефективності (KPI), аналіз конверсій, моніторинг продажів і відстеження результатів рекламних активностей. Наприклад, регулярний аналіз ефективності контенту у соціальних мережах дозволяє виявити, який тип контенту приносить найбільшу залученість аудиторії [18].

Відмінності між стратегічним і операційним маркетинговим аналізом виявляються у їхніх цілях, термінах проведення та інструментах. Стратегічний аналіз має довгострокову перспективу та зосереджений на виявленні глобальних ринкових тенденцій і формуванні основних напрямів розвитку компанії. Його результати використовуються для ухвалення важливих рішень на рівні керівництва. Операційний аналіз, навпаки, спрямований на досягнення короткострокових цілей, таких як підвищення продажів або оптимізація витрат. Він забезпечує швидку адаптацію до змін ринкових умов і підтримує ефективність поточних маркетингових активностей [8, с. 78].

Маркетинговий ситуаційний аналіз є важливим інструментом для забезпечення ефективності стратегічного маркетингового управління. Як перший етап цього процесу, ситуаційний аналіз дозволяє отримати всебічну оцінку поточного стану підприємства та його середовища. Головною метою цього аналізу є виявлення сильних і слабких сторін компанії, а також загроз і

можливостей, які формують основу для прийняття стратегічних рішень [8, с. 63; 18].

Основою ситуаційного аналізу є збирання та систематизація інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище компанії. Внутрішнє середовище включає аспекти, пов'язані з ресурсами, компетенціями та організаційною структурою підприємства. Розбір внутрішніх факторів дозволяє оцінити потенціал компанії, зокрема її фінансові ресурси, рівень кваліфікації персоналу та технологічну базу. Наприклад, оцінка ефективності виробничих процесів може допомогти визначити можливості для зниження витрат або підвищення продуктивності [16, с. 50; 18].

Зовнішнє середовище охоплює макро- та мікросередовище, кожен із яких впливає на діяльність компанії у різних аспектах. Вивчення макросередовища включає вивчення політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів. Наприклад, зміни у законодавстві або впровадження нових технологій можуть створювати як ризики, так і нові можливості для підприємства. Мікросередовище, своєю чергою, складається з конкурентів, постачальників, споживачів та інших контактних аудиторій. Дослідження мікросередовища дозволяє виявити конкурентні переваги та визначити потреби цільової аудиторії [8, с. 66; 18].

Одним із найпоширеніших інструментів є SWOT-аналіз, який дозволяє структурувати інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, а також загрози та можливості зовнішнього середовища. Наприклад, сильні сторони можуть включати унікальні компетенції компанії, розвинену мережу дистрибуції або впізнаваний бренд. Слабкі сторони, навпаки, можуть полягати у недостатньому фінансуванні чи обмеженому асортименті продукції [39]. Загрози часто пов'язані зі змінами у конкурентному середовищі або економічними коливаннями, тоді як можливості можуть виникати завдяки освоєнню нових ринків або впровадженню інновацій [16, с. 34; 18].

Ситуаційний аналіз також включає використання PESTLE-аналізу, який дозволяє глибше оцінити макросередовище компанії. Цей інструмент охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні аспекти, які впливають на діяльність підприємства. Наприклад, екологічні зміни, такі як посилення екологічних стандартів, можуть вимагати від компанії адаптації до нових умов, але водночас створювати можливості для виходу на нові ринки з екологічно чистими продуктами [18; 36; 37].

Проведення маркетингового ситуаційного аналізу є важливим етапом у стратегічному плануванні, оскільки дозволяє визначити ключові фактори успіху на ринку. Цей процес не лише забезпечує підприємство необхідною інформацією для ухвалення рішень, але й допомагає уникнути ризиків, які можуть виникати у процесі реалізації стратегій. Наприклад, своєчасне виявлення загроз у конкурентному середовищі дає змогу розробити ефективні заходи для їх нейтралізації [8, с. 63; 18].

Маркетинговий ситуаційний аналіз є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє підприємству оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на його діяльність. Він охоплює широкий спектр проблематики, пов'язаної з функціонуванням підприємства, включаючи аналіз ринкового середовища, конкурентних переваг, слабких сторін, можливостей та загроз. Він є основою для прийняття стратегічних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу [24, с. 45–47].

Однією з ключових проблем, є визначення конкурентного середовища. Підприємство повинно чітко розуміти, які фактори впливають на його позицію на ринку, включаючи дії конкурентів, зміни в попиті споживачів та економічні умови. Наприклад, аналіз конкурентного середовища в молочній галузі України показав, що ключовими факторами впливу є цінова політика, якість продукції та інноваційні підходи до маркетингу [14, с. 12–15; 32, с. 292-310].

Іншою важливою проблемою є оцінка внутрішніх ресурсів підприємства. Це включає вивчення фінансових показників, виробничих потужностей, рівня кваліфікації персоналу та інших аспектів, які визначають здатність компанії досягати своїх цілей. Наприклад, SWOT-аналіз ТОВ «Фірма «Фавор» виявив, що основним слабким місцем є недостатні інвестиції в технологічне оновлення, що обмежує можливості для розширення ринкових позицій [31, с. 8–10].

Зовнішнє середовище також є важливим об'єктом дослідження. Підприємство повинно враховувати політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть вплинути на його діяльність. Наприклад, зміни в законодавстві щодо експорту продукції можуть відкрити нові ринки або, навпаки, обмежити доступ до них [3, с. 22–24]. Крім того, економічні кризи або зміни валютних курсів можуть суттєво вплинути на фінансову стабільність підприємства [4, с. 5–7].

Важливим аспектом маркетингового ситуаційного аналізу є визначення можливостей та загроз. Можливості можуть включати вихід на нові ринки, впровадження інноваційних продуктів або покращення якості обслуговування клієнтів. Загрози можуть бути пов'язані з появою нових конкурентів, змінами в законодавстві або економічними кризами. Наприклад, дослідження ринку дитячих продуктів харчування показало, що основним джерелом можливостей є зростання попиту на органічну продукцію, тоді як загрози пов'язані зі збільшенням конкуренції з боку іноземних виробників [33, с. 18–20; 17].

Для ефективного проведення маркетингового ситуаційного аналізу важливо використовувати комплексний підхід, який включає використання таких інструментів, як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, аналіз конкурентних сил Портера та інших методів стратегічного аналізу [11, с. 120–125; 29]. Ці інструменти дозволяють отримати всебічну картину стану підприємства та його середовища, що є основою для розробки ефективних стратегій.

Наприклад, SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Цей метод широко використовується в стратегічному управлінні, оскільки він є простим у застосуванні та дозволяє швидко отримати важливу інформацію для прийняття рішень [16, с. 36–38; 28]. PESTLE-аналіз, у свою чергу, дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів на діяльність підприємства [22, с. 45–47].

Процес стратегічного маркетингового управління, який включає маркетинговий ситуаційний аналіз, можна представити у вигляді наступної схеми яка зображена на рис. 1.1:

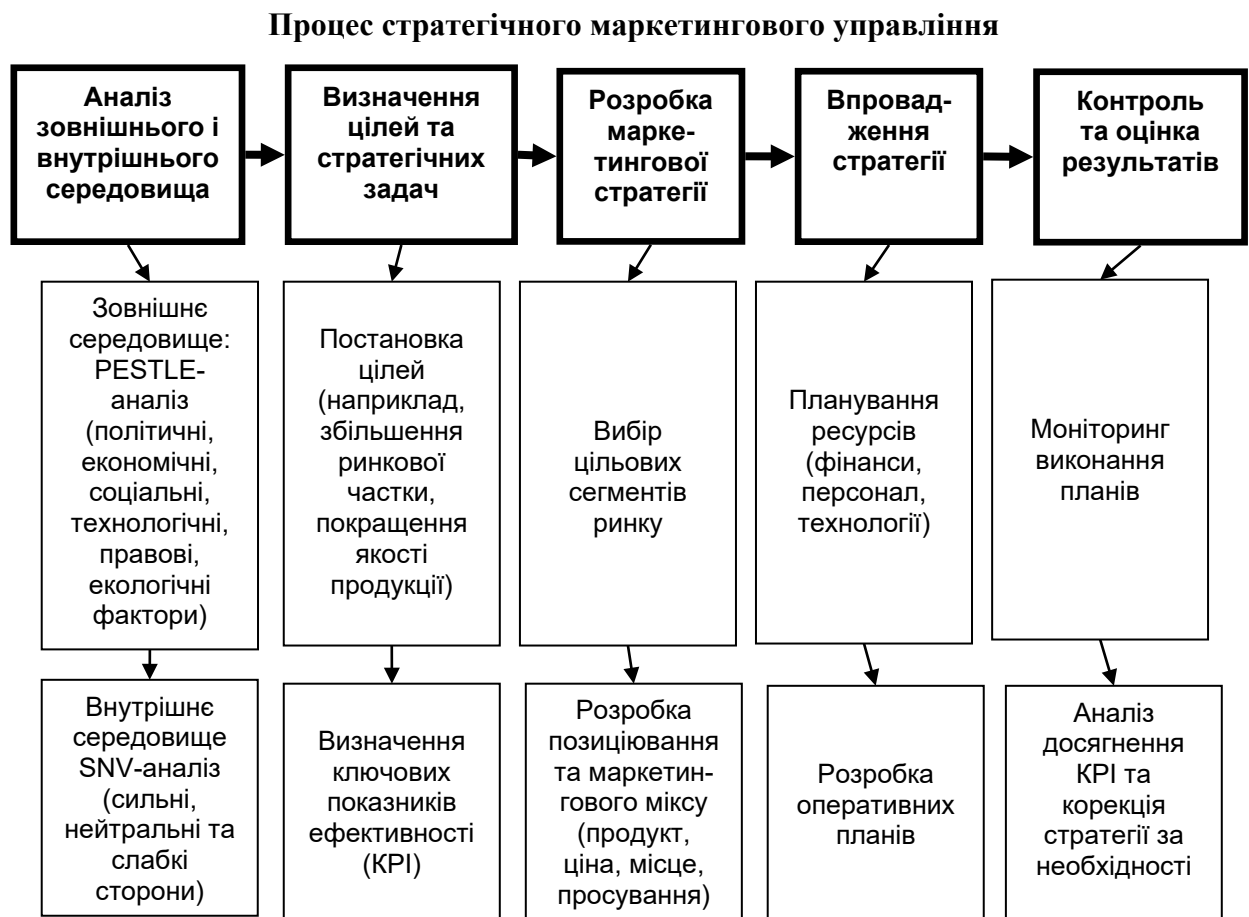


Рис. 1.1. Процес стратегічного маркетингового управління

Схема, зображена на рис. 1.1, ілюструє основні етапи стратегічного управління, починаючи з аналізу середовища, формування стратегії, її впровадження та закінчуючи оцінкою результатів. Кожен етап є важливим для досягнення успіху підприємства [12, с. 78–80].

Маркетинговий ситуаційний аналіз охоплює широкий спектр проблем, пов'язаних із діяльністю підприємства. Він дозволяє виявити ключові фактори впливу, оцінити внутрішні та зовнішні умови функціонування бізнесу та розробити ефективні стратегії для досягнення конкурентних переваг. Використання сучасних інструментів аналізу, таких як SWOT та PESTLE, є необхідним для успішного управління підприємством у сучасних умовах [18, с. 20–22].

### **1.3. Методи аналізу та моніторингу маркетингового середовища фірми**

Для аналізу та моніторингу маркетингового середовища підприємства використовуються різноманітні методи ситуаційного аналізу. Вони дозволяють оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії, і сформувати ефективні стратегії розвитку. Ситуаційний аналіз є важливим етапом маркетингового управління, адже він дає змогу приймати обґрунтовані рішення на основі комплексного аналізу ринкової ситуації, конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів організації.

Серед основних методів ситуаційного аналізу, що застосовуються в маркетинговій діяльності, можна виділити GAP-аналіз, PESTLE-аналіз, SNW-аналіз, SPACE-аналіз, STEP-аналіз та SWOT-аналіз. Кожен із цих методів має свої особливості, які визначають їхню ефективність у певних умовах. Наприклад, деякі методи орієнтовані на оцінку внутрішніх аспектів діяльності компанії, тоді як інші фокусуються на зовнішньому середовищі.

Вибір конкретного методу залежить від цілей дослідження, доступних даних та необхідної деталізації аналізу [28].

Методи ситуаційного аналізу можуть використовуватися як окремо, так і в поєднанні один з одним. Наприклад, PESTLE-аналіз допомагає оцінити загальні тенденції в макросередовищі, тоді як SWOT-аналіз дозволяє інтегрувати ці дані з внутрішніми можливостями та обмеженнями компанії. Таке комбіноване застосування забезпечує більш глибоке розуміння ринкових умов та допомагає приймати стратегічно обґрунтовані рішення.

Характеристика основних методів ситуаційного аналізу, що широко використовуються у маркетингових дослідженнях представлена у табл. 1.2.

*Таблиця 1.2*

**Методи ситуаційного аналізу  
чинників маркетингового середовища фірми**

| Назва         | Розшифровка                                                                                        | Зміст                                                                                                                                  | Переваги                                                                                  | Недоліки                                                                                                |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1             | 2                                                                                                  | 3                                                                                                                                      | 4                                                                                         | 5                                                                                                       |
| GAP-аналіз    | «Generation gap»<br>- «розрив поколінь»                                                            | Метод оцінки різниці між бажаними та реальними результатами компанії. Використовується для визначення стратегічних напрямків розвитку. | 1.Виявлення недоліків у процесах.<br>2.Допомагає формувати ефективні стратегії.           | 1.Може вимагати великого обсягу даних.<br>2.Не враховує зовнішні фактори.                               |
| PESTLE-аналіз | P - Political<br>E - Economic<br>S - Social<br>T - Technological<br>L - Legal<br>E - Environmental | Аналіз впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів на діяльність підприємства.         | 1.Дозволяє оцінити глобальне середовище.<br>2.Корисний для довгострокового прогнозування. | 1.Вимагає постійного оновлення інформації.<br>2.Складність у визначенні точного впливу кожного фактора. |

| 1            | 2                                                                   | 3                                                                                                    | 4                                                                                                                         | 5                                                                                                      |
|--------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SNW-аналіз   | S - Strengths<br>N - Neutral<br>W - Weaknesses                      | Метод оцінки внутрішнього середовища підприємства, що визначає сильні, нейтральні та слабкі сторони. | 1.Допомагає деталізувати внутрішні можливості компанії.<br>2.Простий у використанні.                                      | 1.Не враховує зовнішні фактори.<br>2.Обмежена застосовність без інших методів.                         |
| SPACE-аналіз | S - Strategic<br>P -Position<br>AC - Action<br>E -Evaluation        | Метод визначення стратегічної позиції компанії на основі оцінки її внутрішніх і зовнішніх факторів.  | 1.Враховує фінансовий стан, конкурентну позицію та галузеві перспективи.<br>2.Полегшує вибір стратегічного напрямку.      | 1.Вимагає значної кількості аналітичних даних.<br>2.Складний у використанні для малих підприємств.     |
| STEP аналіз  | S - Social<br>T - Technological<br>E- Economic<br>P - Political     | Метод аналізу макросередовища компанії, подібний до PESTLE, але з фокусом на основні чотири аспекти. | 1.Допомагає визначити вплив середовища на діяльність підприємства.<br>2.Використовується для оцінки стратегічних ризиків. | 1.Менша деталізація порівняно з PESTLE-аналізом.<br>2.Висока ймовірність суб'єктивної оцінки факторів. |
| SWOT-аналіз  | S - Strengths<br>W - Weaknesses<br>O - Opportunities<br>T - Threats | Метод оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства.               | 1.Дає комплексну картину стану компанії.<br>2.Допомагає формувати стратегії розвитку.                                     | 1.Вимагає правильної інтерпретації даних.<br>2.Може не враховувати динамічні зміни середовища.         |

Як видно з табл. 1.2, GAP-аналіз є одним із ключових методів стратегічного управління та маркетингового аналізу, який дозволяє визначити різницю між поточним станом компанії та її бажаними результатами. Цей інструмент допомагає оцінити ефективність реалізованих стратегій, виявити слабкі місця в діяльності організації та визначити шляхи для усунення розривів між фактичними та запланованими показниками [8, с. 63; 18]. Він широко застосовується у стратегічному менеджменті для оцінки

ефективності бізнес-процесів, оптимізації ресурсів та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Основною метою GAP-аналізу є ідентифікація проблемних зон, які гальмують розвиток підприємства, та формування конкретних рекомендацій щодо їхнього усунення. Завдяки цьому методу керівництво компанії отримує можливість коригувати маркетингові стратегії, підвищувати ефективність операційної діяльності та оптимізувати використання ресурсів [11, с. 50]. Аналіз дозволяє отримати структуроване уявлення про слабкі місця в бізнесі, що допомагає розробляти обґрунтовані стратегії вдосконалення операційної діяльності та маркетингових процесів.

Процес GAP-аналізу складається з кількох основних етапів:

1. Визначення цільових показників. На цьому етапі встановлюються бажані результати діяльності підприємства, що можуть включати рівень продажів, фінансові показники, частку ринку, рівень задоволеності клієнтів тощо. Важливо, щоб ці показники були реалістичними, вимірюваними та відповідали стратегічним цілям компанії [18]. Чітке формулювання цілей дозволяє уникнути невизначеності та забезпечує основу для подальшого аналізу ефективності бізнес-діяльності.

2. Аналіз поточного стану. Визначається реальний рівень досягнення поставлених цілей, оцінюються внутрішні ресурси, ефективність використання наявних можливостей, а також аналізуються конкурентні позиції компанії [8, с. 66]. Важливо враховувати як кількісні показники, такі як рівень прибутковості, рентабельність та обсяг продажів, так і якісні фактори, наприклад, репутацію бренду та рівень задоволеності клієнтів.

3. Виявлення розривів. Порівняння бажаних і реальних показників дозволяє виявити недоліки у процесах, організаційній структурі, маркетинговій політиці або інших аспектах діяльності. Це критично важливий етап, адже він допомагає ідентифікувати основні проблеми, що потребують вирішення [16, с. 34]. Розриви можуть бути спричинені як внутрішніми факторами, такими як неефективне управління чи недостатня

автоматизація процесів, так і зовнішніми, наприклад, змінами у поведінці споживачів або посиленням конкуренції.

4. Розробка стратегій для усунення розривів. Після виявлення відхилень розробляються варіанти дій, які можуть включати зміну маркетингової стратегії, підвищення кваліфікації персоналу, інвестування в нові технології чи реструктуризацію процесів [11, с. 50]. Важливо, щоб запропоновані рішення відповідали реальним можливостям компанії та враховували її фінансові та кадрові ресурси.

5. Реалізація заходів та моніторинг змін. Важливо не лише запровадити розроблені стратегії, а й контролювати їхню ефективність, своєчасно коригуючи підходи у разі необхідності [18]. Постійний моніторинг дає змогу оцінити, наскільки успішно вдалося усунути розриви, та адаптувати стратегії відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

GAP-аналіз активно використовується у сфері маркетингу для оцінки ефективності рекламних кампаній, оптимізації цільових аудиторій та вдосконалення взаємодії зі споживачами. Наприклад, компанія може оцінити, наскільки її поточний рівень залучення клієнтів відповідає запланованим показникам та які заходи необхідні для підвищення ефективності маркетингових ініціатив [8, с. 63; 18]. Використання цього методу дає змогу визначити, які рекламні канали працюють найефективніше, як змінюється поведінка клієнтів та які стратегії потрібно змінювати для покращення конкурентної позиції.

У сфері управління взаємодією з клієнтами GAP-аналіз застосовується для оцінки ефективності сервісу та підтримки, що надається компанією. Наприклад, можна порівняти очікуваний рівень задоволеності клієнтів із фактичним та визначити, які аспекти обслуговування потребують покращення. Це дозволяє виявити ключові проблеми, пов'язані із взаємодією зі споживачами, та впровадити коригувальні заходи для підвищення їхньої лояльності.

Метод також є корисним для аналізу ефективності цінової політики компанії. Якщо виявлено, що реальний рівень продажів не відповідає очікуваному, можливими причинами можуть бути неправильно встановлені ціни або недостатньо ефективна стратегія просування товарів і послуг. Проведення детального аналізу допомагає скоригувати ціни відповідно до очікувань споживачів та конкурентного середовища.

GAP-аналіз дає змогу оцінити розбіжності між запланованими та фактичними результатами, допомагаючи компаніям коригувати свої стратегії та підвищувати ефективність діяльності. Використання цього методу дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони та визначати оптимальні шляхи для їхнього усунення. Оцінка розривів у різних аспектах роботи підприємства сприяє формуванню чітких управлінських рішень, що базуються на фактичних даних і стратегічних цілях організації.

PESTLE-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного управління, що дозволяє оцінити зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства. Назва цього методу є акронімом, що розшифровується як Political (політичні), Economic (економічні), Social (соціальні), Technological (технологічні), Legal (правові) та Environmental (екологічні) аспекти [12, с. 115; 18]. Завдяки цьому аналізу керівництво компанії може оцінити поточні ризики та можливості, сформувані ефективні стратегії розвитку та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [37].

Основні етапи PESTLE-аналізу:

1. Дослідження політичних факторів. Оцінюється вплив державного регулювання, політичної стабільності, міжнародних відносин, рівня корупції та інших аспектів, що можуть впливати на ведення бізнесу. Наприклад, запровадження нових податкових реформ або зміни у законодавстві можуть суттєво впливати на фінансові результати підприємства [5; 18, с. 67].

2. Аналіз економічних умов. Включає дослідження макроекономічних показників, таких як рівень інфляції, безробіття, коливання валютного курсу, рівень доходів споживачів тощо. Економічні зміни можуть безпосередньо

впливати на купівельну спроможність клієнтів і стратегію ціноутворення компанії [11, с. 89; 32].

3. Соціальний аналіз. Вивчаються демографічні тенденції, рівень освіти, культура споживання, цінності суспільства. Наприклад, зміни у споживчих перевагах можуть вплинути на стратегію маркетингового позиціонування компанії [8, с. 102].

4. Технологічний фактор. Аналізуються тенденції у сфері інновацій, розвиток нових технологій, автоматизація процесів та їхній вплив на галузь. Наприклад, впровадження штучного інтелекту у бізнес-процеси може сприяти підвищенню ефективності роботи компанії [16, с. 44; 6].

5. Правовий аспект. Оцінюється відповідність діяльності підприємства законодавчим вимогам, рівень захисту прав інтелектуальної власності, регулювання трудових відносин, а також відповідність нормативним актам країни та міжнародних ринків [3; 18, с. 77].

6. Екологічний аналіз. Включає оцінку впливу екологічних норм, рівня викидів, екологічної політики уряду, а також тенденцій у сфері сталого розвитку. Для деяких галузей, таких як харчова або хімічна промисловість, екологічні фактори можуть відігравати ключову роль у формуванні довгострокової стратегії [13; 18, с. 142].

PESTLE-аналіз активно використовується у маркетингових дослідженнях для визначення потенційних ризиків і можливостей, що можуть впливати на бізнес. Він дає змогу визначити основні тенденції та адаптувати стратегію компанії відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Наприклад, якщо економічний аналіз свідчить про зростання безробіття, компанія може скоригувати свою маркетингову кампанію, орієнтуючись на доступніші продукти або спеціальні програми лояльності [12, с. 165; 37].

Також цей метод дозволяє компаніям оцінювати перспективи виходу на нові ринки, адаптацію продуктів до потреб локального населення та відповідність законодавчим нормам. Наприклад, якщо правове регулювання

вимагає певних сертифікатів або ліцензій, це необхідно враховувати при плануванні міжнародної експансії [5; 25].

PESTLE-аналіз є незамінним інструментом для стратегічного планування, допомагаючи компаніям розуміти зовнішні виклики та розробляти ефективні бізнес-стратегії. Його використання дає змогу підготуватися до можливих змін у середовищі, уникнути ризиків і вчасно скористатися новими можливостями, що виникають на ринку [22, с. 190; 37].

SNW-аналіз (Strengths, Neutrals, Weaknesses) є інструментом стратегічного планування, який використовується для оцінки внутрішнього стану підприємства. Він дозволяє визначити сильні сторони (Strengths), нейтральні фактори (Neutrals) і слабкі місця (Weaknesses) компанії, що допомагає у розробці ефективної бізнес-стратегії [12, с. 78; 16, с. 45]. На відміну від більш поширеного SWOT-аналізу, SNW-аналіз фокусується виключно на внутрішніх аспектах організації, дозволяючи отримати більш деталізовану картину її поточного стану.

Основні етапи SNW-аналізу:

1. Визначення сильних сторін. Аналізуються основні конкурентні переваги підприємства, які дозволяють йому займати стабільні позиції на ринку. Це можуть бути інноваційні продукти, ефективні бізнес-процеси, розвинена корпоративна культура, фінансова стійкість або висока впізнаваність бренду [22, с. 89; 32].

2. Оцінка нейтральних факторів. Виявляються аспекти діяльності компанії, які не мають значного впливу на її успіх або невдачі. Наприклад, стабільні, але не видатні показники продуктивності, середній рівень якості продукції чи стандартні умови праці [8, с. 102; 18, с. 67].

3. Ідентифікація слабких місць. Визначаються проблеми та недоліки в роботі підприємства, які можуть обмежувати його зростання. Це можуть бути низька ефективність маркетингових кампаній, застарілі технології, дефіцит кваліфікованого персоналу або фінансові труднощі [11, с. 112; 34].

4. Інтерпретація отриманих даних. На цьому етапі результати аналізу порівнюються з цільовими показниками компанії, визначаються стратегічні пріоритети та розробляються заходи для усунення слабких місць і посилення конкурентних переваг [22, с. 50; 34].

SNW-аналіз є важливим елементом маркетингового планування, оскільки дозволяє оцінити внутрішні ресурси та можливості компанії перед впровадженням нових стратегій. Наприклад, якщо підприємство має сильні фінансові позиції та ефективний маркетинговий відділ, це може сприяти швидкому запуску нової рекламної кампанії або розширенню асортименту продукції [12, с. 132; 25].

Також цей метод використовується для оцінки ефективності внутрішніх процесів. Визначення нейтральних факторів дозволяє компаніям зосередитися на ключових аспектах своєї діяльності, не витрачаючи ресурси на незначні або неактуальні елементи. Крім того, ідентифікація слабких місць сприяє своєчасному усуненню проблем, що можуть гальмувати розвиток компанії [16, с. 78; 30].

SNW-аналіз є ефективним інструментом для визначення стратегічних пріоритетів та коригування внутрішніх процесів підприємства. Він забезпечує глибоке розуміння внутрішнього стану організації та сприяє формуванню оптимальних управлінських рішень для досягнення довгострокових цілей [22, с. 190; 18].

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) є ефективним методом стратегічного управління, що дозволяє оцінити стратегічну позицію підприємства та визначити оптимальні напрями розвитку. Цей метод базується на аналізі чотирьох основних факторів: фінансової сили компанії (FS), конкурентної переваги (CA), стабільності середовища (ES) і сили галузі (IS) [8, с. 105; 16, с. 42].

Основні етапи SPACE-аналізу:

Оцінка фінансової сили (FS). Аналізуються показники прибутковості, ліквідності, рівня боргового навантаження та інших фінансових параметрів.

Чим вищі фінансові показники, тим більше можливостей для зростання та інвестування у нові проєкти [11, с. 98; 32].

Аналіз конкурентної переваги (CA). Визначаються унікальні характеристики компанії, які надають їй перевагу над конкурентами. Це можуть бути впізнаваність бренду, технологічні інновації, ефективні маркетингові стратегії та рівень лояльності клієнтів [12, с. 115; 25].

Оцінка стабільності середовища (ES). Досліджуються макроекономічні чинники, що впливають на діяльність підприємства, включаючи зміни в законодавстві, політичні ризики, рівень інфляції та економічну нестабільність [22, с. 132; 30].

Оцінка сили галузі (IS). Аналізується привабливість ринку та конкурентні умови, включаючи бар'єри для входу нових гравців, рівень конкуренції, наявність постачальників та можливості розширення [18, с. 150; 18; 17].

SPACE-аналіз використовується для визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства залежно від його позиції у чотирьох ключових сферах. Наприклад, якщо фінансова сила компанії висока, а галузь стабільна, рекомендується стратегія агресивного зростання. Якщо ж компанія має слабкі конкурентні переваги та працює в нестабільному середовищі, варто розглядати оборонні стратегії або вихід з ринку [8, с. 140; 34].

Застосування цього методу також корисне при ухваленні рішень щодо розширення ринку, залучення інвестицій та розробки нових продуктів. SPACE-аналіз дозволяє оцінити, які дії будуть найбільш ефективними в поточних умовах, та розробити довгострокові маркетингові стратегії [12, с. 155; 34].

SPACE-аналіз є потужним інструментом стратегічного планування, що дозволяє підприємствам адаптувати свої маркетингові та бізнес-стратегії до змінного середовища. Використання цього методу допомагає приймати виважені управлінські рішення та розробляти конкурентоспроможні стратегії [22, с. 190; 18].

STEP-аналіз (Social, Technological, Economic, Political) є методикою оцінки зовнішнього середовища підприємства, що допомагає визначити ключові фактори впливу на його діяльність. Цей інструмент аналізується як спрощена версія PESTLE-аналізу, зосереджена на чотирьох ключових аспектах: соціальних, технологічних, економічних і політичних факторах [8, с. 102; 16, с. 58].

Основні етапи STEP-аналізу:

1. Аналіз соціальних факторів (S). Включає дослідження демографічних змін, рівня освіти, культурних особливостей, життєвих цінностей та суспільних настроїв. Наприклад, зростання інтересу до екологічно чистої продукції може впливати на маркетингові стратегії компанії [12, с. 78; 18, с. 33].

2. Аналіз технологічних факторів (T). Досліджується розвиток нових технологій, інновацій, автоматизації виробництва та їхній вплив на конкурентоспроможність підприємства. Наприклад, стрімкий розвиток штучного інтелекту змінює підходи до аналізу даних та персоналізації маркетингу [22, с. 110; 18].

3. Аналіз економічних факторів (E). Оцінюються макроекономічні тенденції, рівень інфляції, безробіття, коливання валютних курсів та платоспроможність населення. Зміни в економіці безпосередньо впливають на споживчий попит та фінансові можливості підприємств [11, с. 94; 32].

4. Аналіз політичних факторів (P). Включає вивчення законодавчих змін, державної регуляторної політики, міжнародних торговельних відносин, податкової системи та політичної стабільності. Наприклад, зміна політики імпорتنих мит може вплинути на вартість продукції та ринкову конкуренцію [5; 34].

STEP-аналіз є важливим елементом стратегічного планування та маркетингових досліджень. Він допомагає компаніям оцінювати зовнішні ризики та можливості, прогнозувати зміни в середовищі та адаптувати бізнес-моделі до нових умов [12, с. 134; 25].

Наприклад, зростання соціальної зацікавленості у здоровому способі життя може сприяти розширенню асортименту органічних продуктів, а технологічні інновації можуть спричинити необхідність модернізації виробничих процесів. Економічна нестабільність впливає на купівельну спроможність споживачів, а зміни в податковому законодавстві можуть впливати на фінансове планування компанії [22, с. 172; 30].

Використання STEP-аналізу дозволяє своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, розробляти адаптивні маркетингові стратегії та ефективно використовувати ринкові можливості. Він допомагає підприємствам зменшити ризики, пов'язані з нестабільністю ринку, та забезпечити стабільне зростання в конкурентному середовищі [16, с. 190; 18].

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) є одним із найбільш популярних методів стратегічного планування, оскільки поєднує оцінку як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на підприємство. На відміну від інших методів, таких як GAP, PESTLE, SNW, SPACE чи STEP-аналіз, SWOT забезпечує комплексний підхід до аналізу середовища та дозволяє визначати стратегічні напрями розвитку компанії [8, с. 95; 16, с. 120].

Основна перевага SWOT-аналізу полягає у його універсальності та простоті використання. Наприклад, PESTLE-аналіз дає лише загальну картину впливу макросередовища, не враховуючи внутрішні аспекти діяльності компанії [12, с. 78]. GAP-аналіз, у свою чергу, фокусується лише на розбіжностях між запланованими та фактичними результатами, не надаючи конкретного стратегічного бачення [22, с. 142]. SNW-аналіз розглядає лише внутрішні фактори, не враховуючи зовнішні можливості та загрози [18, с. 67]. SPACE-аналіз є складнішим у застосуванні, вимагає значних аналітичних ресурсів і найчастіше використовується для оцінки стратегічної позиції на макрорівні [14, с. 110]. STEP-аналіз зосереджений лише на зовнішніх факторах, що ускладнює повноцінне стратегічне планування [22, с. 95]. В свою чергу, SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні

сторони компанії, використати ринкові можливості, нейтралізувати слабкі місця та підготуватися до потенційних загроз [22, с. 150; 25]. Саме тому ми його і будемо використовувати для аналізу у другому розділі.

Цей аналіз є ефективним інструментом стратегічного планування, що допомагає підприємствам оцінити власне становище та сформулювати оптимальні стратегії розвитку. Його головна особливість полягає в комплексному підході до оцінки бізнес-середовища, що дозволяє враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, які можуть впливати на діяльність компанії. Цей метод є широко застосовуваним завдяки своїй гнучкості, що робить його ефективним для компаній будь-якого масштабу та галузі [8, с. 95; 16, с. 120].

У процесі аналізу розглядаються чотири основні компоненти. Перший із них – сильні сторони, які визначають конкурентні переваги компанії та дають їй можливість утримувати позиції на ринку. Вони можуть включати впізнаваний бренд, розвинену мережу дистрибуції, ефективні технологічні процеси, стабільні фінансові показники чи високий рівень кваліфікації персоналу [11, с. 98; 34]. Другий компонент – слабкі сторони, що можуть обмежувати розвиток бізнесу та створювати додаткові ризики. Наприклад, це може бути застаріле обладнання, недостатня диверсифікація продуктового портфеля, невелика клієнтська база або недосконалий маркетинговий підхід [12, с. 115; 34].

Крім внутрішніх факторів, SWOT-аналіз враховує зовнішнє середовище підприємства. До можливостей можна віднести нові ринкові ніші, зростання споживчого попиту, сприятливі економічні зміни або впровадження нових технологій, які можуть підвищити ефективність виробництва чи розширити спектр послуг [22, с. 132; 30]. Останній елемент – загрози, які можуть виникати через зовнішні обставини, що не залежать від компанії. До них належать зміни у законодавстві, коливання валютного курсу, посилення конкуренції, зміни у поведінці споживачів або кризові явища в економіці [16, с. 145; 18].

Методика проведення SWOT-аналізу включає кілька основних етапів. Насамперед здійснюється збір необхідної інформації, що охоплює як внутрішні аспекти діяльності компанії, так і зовнішні фактори, які можуть впливати на неї. Після цього проводиться детальний аналіз отриманих даних, що дозволяє виокремити ключові сильні та слабкі сторони компанії, а також оцінити потенційні можливості та загрози. Наступним кроком є визначення стратегічних напрямів розвитку, що передбачає розробку тактики для максимального використання конкурентних переваг та мінімізації ризиків, пов'язаних із виявленими загрозами. Заключний етап полягає у впровадженні розроблених стратегій та постійному моніторингу їхньої ефективності, що дозволяє своєчасно коригувати напрямки розвитку та адаптуватися до змін у ринковому середовищі [18, с. 155; 32, с. 172; 26].

В цілому, SWOT-аналіз діяльності для конкретної фірми проводиться з урахуванням усіх зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на неї в наступному порядку.

1. Оцінюємо в балах чинники зовнішнього середовища.

1.1. Проводиться оцінка позитивних чинників (можливостей), назви яких формулюються з позицій їх позитивного впливу на фірму (наприклад, зростання доходів населення, скорочення кількості конкурентів тощо):

- формується перелік таких можливостей;
- визначається сила впливу кожної можливості на галузь (від 1 до 10 балів);
- оцінюється імовірність впливу кожної можливості на галузь (від 0,1 до 0,9);
- розраховується вплив кожної можливості на галузь за формулою 1.1:

$$F_i = \sum V_i \cdot T_i, \quad (1.1)$$

де  $F_i$  – оцінка впливу  $i$ -го чиннику (можливості чи загрози) на галузь;

$T_i$  – це імовірність того, що  $i$ -тий чинник вплине на галузь;

$V_i$  – це ступінь важливості (сили впливу)  $i$ -го чиннику на галузь;

$i$  – це номер чиннику із загальної їх кількості  $n$  ( $i=1 \dots n$ ).

- визначається сила впливу кожної можливості на фірму (від 1 до 10 балів);
- оцінюється імовірність впливу кожної можливості на фірму (від 0,1 до 0,9);

- розраховується вплив кожної можливості на фірму за формулою 1.2:

$$f = \sum v_i \cdot t_i, \quad (1.2)$$

де  $f_i$  – оцінка впливу  $i$ -го чиннику (можливості чи загрози) на фірму;

$t_i$  – це імовірність того, що  $i$ -тий чинник вплине на фірму;

$v_i$  – це ступінь важливості (сили впливу)  $i$ -го чиннику на фірму;

$i$  – це номер чиннику із загальної їх кількості  $n$  ( $i=1 \dots n$ ).

- будується матриця можливостей (див. рис. 1.2):

|                                    |                | Вплив можливостей на фірму |                 |              |   |
|------------------------------------|----------------|----------------------------|-----------------|--------------|---|
|                                    |                | <i>Сильний</i>             | <i>Помірний</i> | <i>Малий</i> |   |
| Імовірність реалізації можливостей | <i>Висока</i>  | <div>10</div> <div>А</div> | <div>Б</div>    | <div>В</div> |   |
|                                    | <i>Середня</i> | <div>8</div> <div>Г</div>  | <div>Д</div>    | <div>Е</div> |   |
|                                    | <i>Низька</i>  | <div>4</div> <div>Є</div>  | <div>Ж</div>    | <div>З</div> |   |
|                                    |                | 10                         | 8               | 4            | 1 |

Рис. 1.2. Матриця можливостей

Як видно з рис. 1.2, кожна можливість потрапляє у те поле, в якому перетинаються бальні оцінки впливу таких можливостей на фірму (вісь  $x$ , оцінка за формулою 1.2) та імовірність реалізації можливостей (вісь  $y$ , оцінка за формулою 1.1). Основні зусилля фірма концентрує на реалізації чинників, які потрапили до квадрату А. Квадрати Б і Г також є об'єктом пильної уваги. Можливості з квадратів В, Д і Є враховуються час від часу, всі інші – ігноруються.

1.2. Проводиться оцінка негативних чинників (загроз), які співзвучні до вже задіяних в аналізі позитивних чинників (можливостей), але їх формулювання є протилежним за змістом (наприклад, можливості зростання доходів населення відповідає загроза скорочення доходів населення; можливості скорочення кількості конкурентів відповідає загроза зростання кількості конкурентів тощо):

- формується перелік таких чинників;
- сила впливу кожної загрози на галузь та ж, що і у аналогічної можливості;
- імовірність впливу кожної загрози на галузь визначається шляхом віднімання імовірності впливу аналогічної можливості від одиниці;
- розраховується вплив кожної загрози на галузь за формулою 1.1;
- визначається сила впливу кожної загрози на фірму (від 1 до 10 балів);
- оцінюється імовірність впливу кожної загрози на фірму (від 0,1 до 0,9);
- розраховується вплив кожної загрози на фірму за формулою 1.2;
- будується матриця загроз (рис. 1.3):

|                               |                | Вплив можливостей на фірму |                  |                 |              |   |
|-------------------------------|----------------|----------------------------|------------------|-----------------|--------------|---|
|                               |                | <i>Руйнівний</i>           | <i>Критичний</i> | <i>Помірний</i> | <i>Малий</i> |   |
| Імовірність реалізації загроз | <i>Висока</i>  | 10<br>А                    | Б                | В               | Г            |   |
|                               | <i>Середня</i> | Д                          | Е                | Є               | Ж            |   |
|                               | <i>Низька</i>  | З                          | И                | І               | Ї            |   |
|                               |                | 10                         | 7,75             | 5,5             | 3,25         | 1 |

Рис. 1.3. Матриця загроз

Як видно з рис. 1.3, кожна загроза потрапляє у те поле, в якому перетинаються бальні оцінки впливу таких загроз на фірму (вісь  $x$ , оцінка за формулою 1.2) та імовірність реалізації загроз (вісь  $y$ , оцінка за формулою 1.1). Основні зусилля фірма фокусує на захисті від загроз, які виникають у зв'язку із дією чинників з квадрату А. Значні зусилля зосереджуються на протидії загрозам, які потрапили до полів Б і Д. Фірма тримає під контролем загрози, які потрапили до квадратів В, Г, Е, Є, З, И. Всі інші чинники ігноруються.

1.3. Після цього треба порівняти підсумки добутків ступеню важливості та імовірності по реалізації можливостей та ступеню важливості та імовірності по впливу можливостей на фірму. Береться те число, яке є меншим. Далі беремо підсумки добутків ступеню важливості та імовірності по реалізації загроз та ступеню важливості та імовірності по впливу загроз на фірму. Береться те число, яке є більшим. В кінці порівнюємо відібрані числа по загрозам і можливостям і робимо висновок щодо того, який саме вплив зовнішнього середовища переважає.

2. Оцінюємо в балах чинники внутрішнього середовища.

2.1. Оцінюємо сильні сторони нашої фірми:

- формується перелік сильних сторін з позицій підприємства галузі;
- за 5-бальною шкалою визначаємо міру присутності кожної із цих сильних сторін на нашому підприємстві;
- за 3-бальною шкалою визначаємо важливість для підприємства галузі кожної із наведених сильних сторін;
- за формулою 1.3 визначаємо загальну оцінку сильних сторін нашої фірми:

$$ZO = \sum B_i \cdot O_i, \quad (1.3)$$

де  $ZO$  – загальна оцінка сторін (сильних або слабких) нашої фірми;

$B_i$  – це вагомість  $i$ -тої сторони (сильної або слабкої) нашої фірми;

$O_i$  – це оцінка  $i$ -тої сторони (сильної або слабкої) нашої фірми;

$\sum B_i \cdot O_i$  – це сума добутків вагомостей та оцінок всіх сторін (або сильних, або слабких) нашої фірми;

$i$  – це номер певної сторони (сильної чи слабкої) з відповідного списку.

## 2.2. Оцінюємо слабкі сторони нашої фірми:

- формується перелік слабких сторін з позицій підприємства галузі;
- за 5-бальною шкалою визначаємо міру присутності кожної із цих слабких сторін на нашому підприємстві;
- за 3-бальною шкалою визначаємо важливість для підприємства галузі кожної із наведених слабких сторін;
- за формулою 1.4 визначаємо загальну оцінку слабких сторін нашої фірми.

2.3. Визначаємо, які сторони переважають у нашої фірми – сильні чи слабкі.

## 3. Будуємо матрицю SWOT (рис. 1.4):

|                      | Сильні сторони > Слабкі сторони | Слабкі сторони > Сильні сторони |
|----------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Можливості > Загрози | <b>Максі-Максі</b>              | <b>Міні-Максі</b>               |
| Загрози > Можливості | <b>Максі-Міні</b>               | <b>Міні-Міні</b>                |

Рис. 1.4. Матриця SWOT

Залежно від того, в який квадрат на рис. 1.4 потрапляє фірма, для неї обирається відповідна стратегія:

- Максі-Максі – використовує сильні сторони для реалізації можливостей;
- Максі-Міні – використовує сильні сторони для знешкодження загроз;
- Міні-Максі – використовує зовнішні можливості для захисту від загроз;
- Міні-Міні – передбачає мінімізацію слабких сторін та загроз на тлі згортання діяльності фірми.

Використання SWOT-аналізу в маркетинговій діяльності дає змогу не лише оцінити поточний стан підприємства, а й передбачити можливі сценарії його розвитку. Завдяки системному підходу цей метод дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення щодо вибору маркетингових стратегій, оптимізації рекламних кампаній, розширення ринкової присутності та посилення конкурентних позицій. Його адаптивність та простота роблять його незамінним інструментом для формування довгострокових стратегій, що відповідають динаміці сучасного бізнес-середовища [12, с. 215; 30; 26; 27].

## РОЗДІЛ 2

### МОНІТОРИНГ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ФІРМА «ФАВОР»

#### 2.1. Маркетингова характеристика підприємства

ТОВ «Фірма «Фавор» – підприємство з багаторічним досвідом у сфері виробництва дитячих молочних продуктів, створене в період кооперативного руху в Україні. Підприємство було засноване 12 липня 1993 року і з того часу пройшло шлях від невеликого виробника до значного гравця на ринку молочних продуктів України. ТОВ «Фірма «Фавор» розташоване в Києві, що дозволяє оптимізувати логістичні процеси та забезпечити швидку доставку продукції по столиці та області. Підприємство є приватною власністю з юридичним статусом товариства з обмеженою відповідальністю [1].

ТОВ «Фірма «Фавор» – підприємство, яке виробляє молочні продукти, масло, сири, десерти, профілактичне харчування та ексклюзивні молочні продукти. Компанія має дозволи на оптову та роздрібну торгівлю молочних виробів, логістичну діяльність. Також має один завод, юридична адреса якого знаходиться у місті Київ, вулиця Тулузи, будинок 5 [2].

Місія ТОВ «Фірма «Фавор» – «Здорові діти – щаслива родина!». Підприємство прагне забезпечувати споживачів високоякісними та безпечними молочними продуктами, що сприяють здоровому харчуванню дітей і створенню гармонійної родини.

Ціль ТОВ «Фірма «Фавор» – покращення якості, безпечності та конкурентоспроможності продукції для задоволення вимог і очікувань споживачів, що забезпечує отримання стабільного прибутку та зростання підприємства.

Стратегія ТОВ «Фірма «Фавор» полягає у збереженні існуючих ринків збуту та активному освоєнні нових. Основними напрямками розвитку є впровадження інноваційних технологій виробництва, модернізація 4

виробничих потужностей, а також збереження трудового колективу та сприяння створенню сприятливого робочого середовища для своєчасного вирішення виробничих завдань.

Загальні дані про досліджуване підприємство наведено у табл. 2.1:

Таблиця 2.1

**Основні дані ТОВ «Фірма «Фавор»\***

| Показники                              | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Код ЄДРПОУ                          | 21505980                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2. Скорочена назва                     | ТОВ «ФІРМА «ФАВОР»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 3. Повна назва                         | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ФІРМА ФАВОР                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 4. Адреса                              | Фактична адреса: 03170 м. Київ, вул. Тулузи, 5<br>Юридична адреса: Україна, 03170, місто Київ, вулиця Тулузи, будинок 5.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 5. Уповноважені особи                  | Михайлова Раїса Василівна                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 6. Форма власності                     | Недержавна власність                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 7. Організаційно-правова форма         | Товариство з обмеженою відповідальністю                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 8. Веб-сайт                            | <a href="https://favor-ama.kiev.ua/">https://favor-ama.kiev.ua/</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 9. Види економічної діяльності за КВЕД | Основний:<br>10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру<br>Всього за цим КВЕД: 1 422<br>Інші:<br>10.86 Виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів<br>46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами<br>46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами<br>46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками<br>47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах<br>68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна<br>47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами<br>49.41 Вантажний автомобільний транспорт<br>52.10 Складське господарство<br>52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту |

\*Джерело: складено автором

Як видно з табл. 2.1, основним видом економічної діяльності досліджуваного підприємства виступає виробництво молочної продукції.

Принципи ТОВ «Фірма «Фавор»:

1. Орієнтація на споживача – задоволення потреб клієнтів є пріоритетом підприємства. Постійне вдосконалення якості та безпечності продукції забезпечує високий рівень довіри та лояльності споживачів.

2. Виробництво якісної та безпечної продукції – підприємство підтримує функціонування систем управління якістю та постійно проводить модернізацію виробничого обладнання.

3. Безкомпромісний підхід до якості – всі працівники проходять регулярну професійну підготовку, що сприяє підвищенню якості виробництва.

4. Співпраця з постачальниками – якість продукції починається з якісної сировини, тому підприємство підтримує тісні взаємовигідні відносини з постачальниками.

5. Раціональне використання ресурсів – ефективне використання ресурсів та енергії є ключем до стабільного розвитку підприємства [3].

Організаційна структура управління ТОВ «Фірма «Фавор» базується на чітко визначеному розподілі обов'язків та підпорядкованості між різними рівнями керівництва. В основі системи управління лежить лінійно-функціональна модель, де лінійні підрозділи безпосередньо здійснюють оперативне керівництво та прийняття рішень, тоді як функціональні підрозділи виконують роль консультування, контролю, планування та координації діяльності.

Загальне керівництво здійснюється генеральним директором, під керівництвом якого працюють директор з виробництва та розвитку, фінансовий директор та виконавчий директор. Система охоплює різні підрозділи, відповідальні за конкретні функції, такі як забезпечення безпеки, виробничі процеси, фінанси та адміністративні завдання. Розподіл завдань між заступниками директорів з енергетики, транспорту, логістики, реалізації та інших напрямів забезпечує вертикальну підпорядкованість і функціональний розподіл роботи на підприємстві.

Організаційну структуру управління підприємства показано на рис. 2.1:

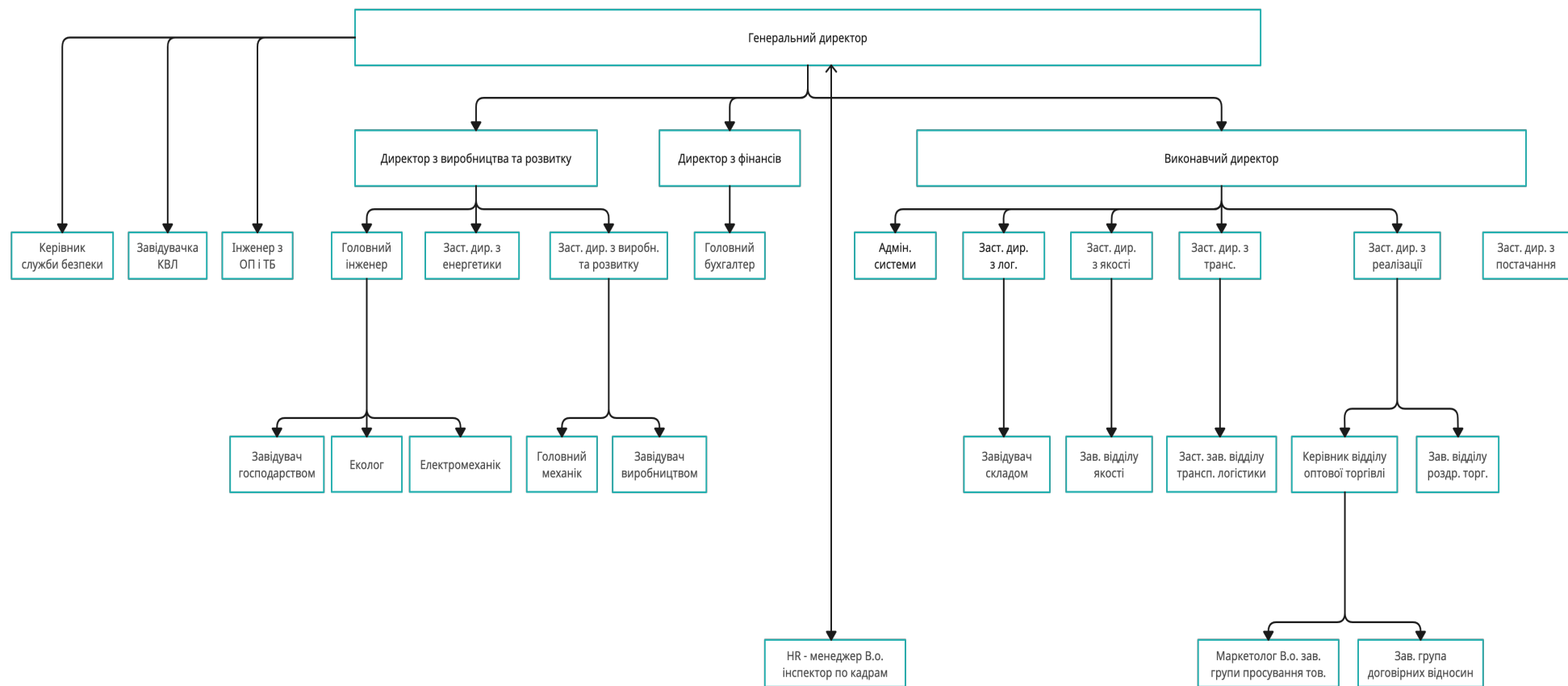


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Фірма «Фавор»

Кожен структурний підрозділ, з представлених на рис. 2.1, має свої завдання та повноваження, що дозволяє ефективно управляти виробничими і комерційними процесами компанії.

ТОВ «Фірма «Фавор» дотримується сучасних методів організації виробничого процесу, що забезпечує високу якість та безпечність її продукції. Основною діяльністю підприємства є виробництво дитячих молочних продуктів. Весь процес виготовлення продукції базується на суворому дотриманні стандартів якості та технологічних норм.

Процес виробництва поділяється на кілька етапів: від отримання сировини до пакування кінцевої продукції. Кожен етап ретельно контролюється для забезпечення відповідності вимогам ДСТУ та міжнародних стандартів, таких як ISO 9001 і ISO 22000. Для підтримки високих стандартів, ТОВ «Фірма «Фавор» постійно модернізує обладнання та впроваджує нові технології, що дозволяє автоматизувати більшість процесів та зменшити вплив людського фактору.

Підприємство активно інвестує в технічне переоснащення: нові машини для пастеризації, автоматичні лінії пакування та системи контролю якості продукції на кожному етапі виробничого циклу. Також виробничі об'єкти оснащені сучасними лабораторіями, які забезпечують постійний моніторинг якості та безпечності продукції, проводячи аналізи на всіх етапах — від сировини до готової продукції.

Кожен з етапів виробництва чітко організований за схемою, яка гарантує дотримання гігієнічних норм та стандартів безпечності. Завдяки сучасному обладнанню та висококваліфікованому персоналу підприємство підтримує стабільно високий рівень якості та інноваційності продукції, що дозволяє залишатись конкурентоспроможним на ринку дитячого харчування [3,4].

Коротка характеристика технологічного процесу виготовлення дитячих молочних продуктів представлена на рис. 2.2:

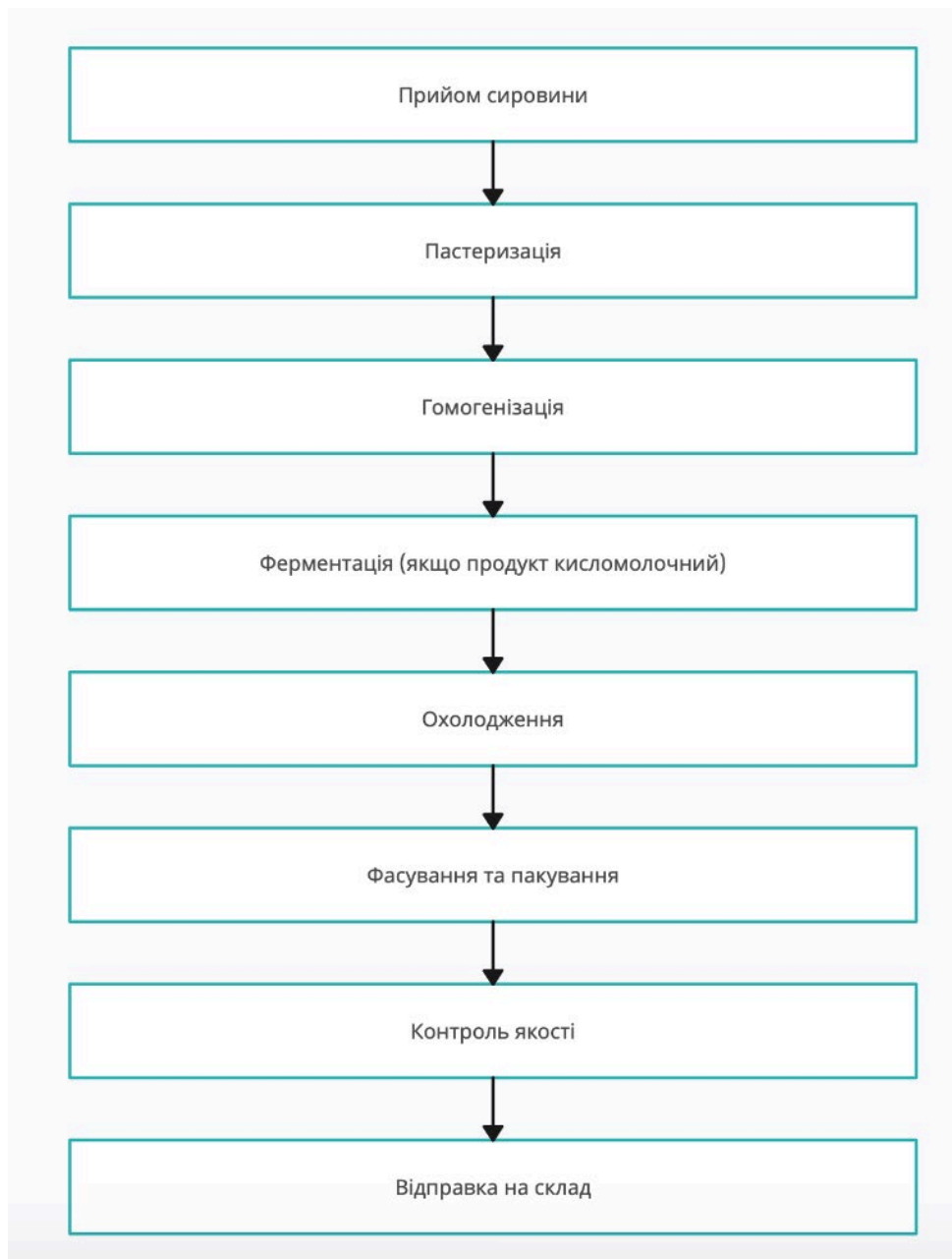


Рис. 2.2. Схема технологічного процесу виготовлення дитячих молочних продуктів

Як видно з рис. 2.2, технологічний процес включає вісім етапів.

Асортиментний ряд продукції, що випускається підприємством, нараховує 58 найменувань і включає широкий спектр дитячих молочних продуктів, зокрема йогурти, кефір, сирки та молоко. Компанія пропонує продукцію з високими смаковими та поживними властивостями, що відповідає сучасним стандартам якості та безпеки. Завдяки ретельному контролю якості на всіх етапах виробництва, продукція ТОВ «Фірма

«Фавор» здобула певну популярність серед споживачів, але не є широко поширеною на українському ринку.

Основним ринком збуту підприємства є внутрішній ринок України, з особливим акцентом на ринки B2G та B2B. Компанія активно бере участь у тендерах і співпрацює з державними установами та бізнесами, водночас підтримуючи свою присутність на B2C ринку, хоч і в меншій мірі. Основна частина продукції реалізується в школах, дитячих садочках, лікарнях, санаторіях Києва та області. Водночас компанія також працює з рітейлерами, має фірмові та онлайн магазини, через які здійснюється продаж кінцевим споживачам. Такий підхід дозволяє ефективно обслуговувати різні сегменти ринку та підтримувати високу якість продукції [5].

У 1995 році підприємство розпочало свою діяльність з виробничими потужностями 0,5 тонни молока на добу та колективом з 7 працівників. Того ж року відбулося знайомство з ізраїльським заводом, що виробляв йогурт, що стало поштовхом для впровадження такого продукту в Україні.

У 1998 році, за підтримки мера Києва Олександра Омельченка, реалізовано проєкт «Стакан молока», що забезпечив учнів одноразовими стаканами молока в школах. У 2000 році розроблено унікальні дієтичні продукти, а у 2002 році продукція почала постачатися в школи трьох районів Києва.

З модернізацією виробництва у 2004 році потужність зросла до 20 тонн на добу, а штат досяг 90 осіб. Підприємство отримало низку нагород за якість, ставши лауреатом конкурсу «Вища проба» у 2005 році та переможцем конкурсу «Кращий вітчизняний товар» у 2006 році.

У 2009 році забезпечено постачання до шкіл і садочків семи районів Києва. У 2015 році потужності зросли до 30 тонн молока на добу. Підприємство впровадило системи управління якості ISO 9001, безпечності харчових продуктів ISO 22000, та екологічного управління ISO 14001:2015 [3].

Далі в табл. 2.2 представлений асортимент і номенклатура продукції за 2022-2023 роки та аналіз динаміки змін, які відбулися.

Таблиця 2.2

**Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій\***

| Найменування асортиментних груп продукції | Вироблено продукції в натуральному виразі, тон |         | Відхилення     |             |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------|---------|----------------|-------------|
|                                           | 2023 р.                                        | 2024 р. | Абсолютне, +/- | Відносне, % |
| 1. Молоко і вершки                        | 1209                                           | 1480,9  | 271,9          | 22,49       |
| 2. Сири                                   | 237                                            | 221,59  | -15,41         | -6,50       |
| 3. Кисломолочні продукти                  | 1073,5                                         | 1249,01 | 175,51         | 16,35       |
| 4. Йогурти та інші кисломолочні продукти  | 354                                            | 602,36  | 248,36         | 70,16       |
| 5. Масло та молочні жири                  | 11,5                                           | 10,14   | -1,36          | -11,83      |
| Разом                                     | 2 885                                          | 3 564   |                |             |

\*Джерело: складено автором

Дані табл. 2.2. свідчать про збільшення обсягів реалізованої продукції в 2023 році у порівнянні з 2024 роком. Найсуттєвіше зріс випуск йогуртів та інших кисломолочних продуктів (на 70,16%). Збільшення спостерігається по всіх асортиментних групах, окрім групи «Сири» та «Масло та молочні жири». Обсяги випуску товарів цих груп скоротились на 6,5% та 11,83%.

Проаналізувавши динаміку реалізації продукції у розрізі асортиментних груп, можемо розглянути динаміку структури асортименту продукції підприємства.

Таблиця 2.3

**Динаміка структури асортименту продукції\***

| Найменування продукції (видів, товарних груп) | Вироблено продукції у |         | Структура асортименту, % |         | Відхилення у структурі, % |
|-----------------------------------------------|-----------------------|---------|--------------------------|---------|---------------------------|
|                                               | 2023 р.               | 2024 р. | 2023 р.                  | 2024 р. |                           |
| 1. Молоко питне пастеризоване                 | 54320                 | 71925   | 30,56                    | 29,07   | -1,48                     |
| 2. Йогурти фруктові                           | 40100                 | 56908   | 22,56                    | 23,00   | 0,44                      |
| 3. Сирки глазуровані                          | 26560                 | 41745   | 14,94                    | 16,87   | 1,93                      |
| 4. Дитяче кисломолочне харчування             | 32400                 | 47170   | 18,23                    | 19,07   | 0,84                      |
| 5. Десерти молочні                            | 24373                 | 29632   | 13,71                    | 11,98   | -1,73                     |
| Разом                                         | 177753                | 247 380 | 100                      | 100     |                           |

\*Джерело: складено автором

З табл. 2.3 видно, що станом на 2024 рік найбільшу частку в структурі асортименту продукції досліджуваного підприємства займало молоко питне пастеризоване (29,07%). На другому місці перебували йогурти фруктові (23%). Найменшою була частка десертів молочних (11,98%). Протягом досліджуваного періоду відбулося деяке зростання частки йогуртів фруктових, сирків глазуrowаних та дитячого кисломолочного харчування на тлі скорочення часток питного молока пастеризованого та десертів молочних. Найбільшим було зростання частки сирків глазуrowаних – на 1,93 відсоткових пункти. Найістотнішим було скорочення частки десертів молочних – на 1,73 відсоткових пункти.

На основі даних (глибину та ширину подано в додатку А) ТОВ «Фірма «Фавор» є одним із найкращих виробників дитячого молочного харчування, і займає гарні позиції завдяки високій якості усіх продуктів. Підприємство має невеликий асортимент, порівняно з конкурентами, і тим не менш він включає в себе виробництво кисломолочної продукції, сирів, масла, молочних десертів та профілактичних(оздоровчих) молочних продуктів. Асортимент є відносно різноманітним і насиченим. Глибина його дає змогу задовольнити найважливіші потреби споживача.

Цільова аудиторія компанії складається з кількох ключових сегментів, які охоплюють батьків з маленькими дітьми, заклади охорони здоров'я та навчальні заклади, людей, які піклуються про своє здоров'я, а також державні організації та бізнеси. Основні споживачі - це державні установи та підприємства, а серед споживчого ринку основним сегментом є батьки у віковій категорії 25-40 років, які формують значну частину ринку дитячого харчування та молочних продуктів. Цей сегмент прагне купувати безпечні та якісні продукти для своїх дітей.

На сьогоднішній день підприємств «Фірма «Фавор» працює з такими сегментами:

- Заклади охорони здоров'я та навчальні заклади, є важливими сегментами цільової аудиторії компанії, оскільки вона працює на

ринках B2B і B2G. До цих закладів належать державні установи, такі як дитячі садки, школи та лікарні, які закупають дитячі молочні продукти для своїх потреб.

- Державні організації та бізнеси, оскільки підприємство активно бере участь у тендерах, орієнтуючись на державні установи та підприємства, які закупають продукцію оптом.
- Батьки з маленькими дітьми, зазвичай це можуть бути новоспечені батьки або ті, хто вже має кілька дітей, тому вік може варіюватися від 20 до 45 років, але основна частина все ж таки буде у віці 25-40 років. Вони становлять основний сегмент цільової аудиторії споживчого ринку для компанії, оскільки її асортимент орієнтований на дитяче молочне харчування, йогурти, сирки та кефіри для дітей. Ці батьки прагнуть купувати безпечну та якісну продукцію з високими поживними властивостями.
- Люди, які піклуються про своє здоров'я, старшого віку (40-60 років) та молодші (25-40 років), оскільки вона відповідає сучасним стандартам якості та безпеки, що робить її привабливою для тих, хто обирає натуральні та корисні продукти.

Ці сегменти охоплюють широкий діапазон вікових груп та інтересів, де ключовими критеріями є безпека, якість та натуральність продуктів.

Перспективними споживачами продукції ТОВ «Фірма «Фавор» є батьки з маленькими дітьми та люди, які піклуються про своє здоров'я. Ці сегменти активно прагнуть до здорового харчування, що підвищує їхню зацікавленість у безпечних та якісних продуктах. Заклади охорони здоров'я та навчальні заклади також створюють стабільний попит на молочні продукти, що підкріплює потенціал зростання бізнесу. Орієнтація на цих споживачів забезпечить компанії конкурентні переваги на ринку.

Ринок дитячого харчування та молочних продуктів в Україні представлений численними виробниками, які активно конкурують за частку в цьому сегменті. Основними конкурентами ТОВ «Фірма «Фавор» є такі

компанії, як «Молокія» «Ферма» «Яготинське» «Слов'яночка» та «Просто Наше» Ці виробники пропонують широкий асортимент молочних продуктів, включаючи дитяче харчування, йогурти, сирки та кефіри. Також конкурентами по об'ємах виготовленої продукції є «Lago» та «Молоко від Фарма».

ТОВ «Фірма «Фавор» забезпечує своє виробництво ресурсами на високому рівні. Вода для виробництва надходить з кількох власних артезіанських свердловин, розташованих у Києві; упаковка виготовляється на сучасних виробничих потужностях, що відповідають міжнародним стандартам. Сировина для виготовлення молочних продуктів постачається від перевірених постачальників з України, що гарантує високу якість продукції.

ТОВ «Фірма «Фавор» активно співпрацює з кількома ключовими посередниками у сфері реалізації своїх продуктів. Найбільш розповсюдженими B2B мережами, які займаються реалізацією продукції під торговими марками АМА та А-МAM населенню, є:

- Фірмова мережа «Київхліб»;
- Мережа «Цар Хліб» (Хлібзавод «Нові Петрівці»);
- «Зелена Лавка»;
- Фірмові магазини ТОВ «Фірма «Фавор».

Співпраця з цими посередниками, включаючи фірмові магазини, дозволяє ТОВ «Фірма «Фавор» не лише збільшити обсяги реалізації, але й покращити імідж бренду на ринку, завдяки надійним партнерам, які поділяють їхні цінності та прагнення до якості [6].

Контактними аудиторіями ТОВ «Фірма «Фавор» є споживачі, роздрібні мережі, дистриб'ютори, партнери по бізнесу, організації, що займаються харчуванням дітей, державні установи та регулятори [24].

У таблиці 2.4 наведено основні показники роботи ТОВ «Фірма «Фавор» за 2023 та 2024 роки. Джерелом даних виступає публічна звітність компанії на порталі відкритих даних Clarity Project:

**Основні показники діяльності ТОВ «Фірма «Фавор»**

| Найменування показника                                 | Один.<br>виміру | Роки     |          | Відхилення   |             |
|--------------------------------------------------------|-----------------|----------|----------|--------------|-------------|
|                                                        |                 | 2023 рік | 2024 рік | Абсолютне, ± | Відносне, % |
| 1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції     | тис. грн        | 177 753  | 247 380  | 69 627       | 39,18       |
| 2. Собівартість реалізованої продукції                 | тис. грн        | 126 467  | 185 031  | 58 564       | 46,30       |
| 3. Адміністративні витрати                             | тис. грн        | 12 320   | 15 016   | 2 696        | 21,89       |
| 4. Витрати на збут                                     | тис. грн        | 26 836   | 34 155   | 7 319        | 27,27       |
| 5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції | тис. грн        | 165 623  | 234 202  | 68 579       | 41,42       |
| 6. Прибуток (збиток) від реалізації продукції          | тис. грн        | 12 130   | 13 178   | 1 048        | 8,64        |
| 7. Чистий прибуток (збиток)                            | тис. грн        | 7 101    | 7 374    | 273          | 3,84        |
| 8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації     | коп.            | 93,17    | 94,70    | 1,53         | 1,64        |
| 9. Рентабельність діяльності (продаж)                  | %               | 3,99     | 2,98     | -1,01        | -           |
| 10. Рентабельність продукції                           | %               | 7,32     | 5,63     | -1,69        | -           |

Як видно з табл. 2.4, у 2024 році ТОВ «Фірма «Фавор» продемонструвало зростання обсягів реалізації продукції: чистий дохід збільшився на 39,18 % порівняно з попереднім роком і склав 247 380 тис. грн. Це може свідчити як про стабільне зростання попиту на продукцію підприємства, так і про результативну маркетингову чи цінову політику.

Разом із доходами зросли і витрати. Собівартість реалізованої продукції зросла на 46,30 %, адміністративні витрати — на 21,89 %, а витрати на збут — на 27,27 %. Відповідно, повні витрати на виробництво й реалізацію продукції збільшилися на 68 579 тис. грн, або на 41,42 %. Це свідчить про розширення діяльності, проте випереджальне зростання витрат у порівнянні з доходами може бути сигналом для оптимізації витратної частини.

Прибуток від реалізації продукції зріс на 8,64 %, тоді як чистий прибуток збільшився лише на 3,84 %. Це свідчить про зниження ефективності перетворення доходів у кінцевий прибуток, що, ймовірно, зумовлено більш високими темпами зростання витрат.

Показник витрат на 1 грн чистої виручки зріс з 93,17 до 94,70 коп., що вказує на деяке погіршення витратної структури. Паралельно з цим знизилась і рентабельність: рентабельність діяльності зменшилась із 3,99 % до 2,98 %, а рентабельність продукції — із 7,32 % до 5,63 %.

У цілому, незважаючи на позитивну динаміку обсягів реалізації, фінансові результати вказують на необхідність посиленої уваги до управління витратами та підвищення операційної ефективності підприємства [38].

## **2.2. Дослідження елементів маркетингового середовища підприємства**

Для здійснення ефективної маркетингової діяльності підприємства важливо постійно здійснювати моніторинг усіх елементів маркетингового середовища. Такий моніторинг дозволяє не лише оперативно реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі, але й формувати на їх основі стратегічні рішення, спрямовані на забезпечення конкурентних переваг. У межах даного підрозділу буде проаналізовано ключові складові внутрішнього маркетингового середовища ТОВ «Фірма «Фавор».

До основних елементів внутрішнього маркетингового середовища ТОВ «Фірма «Фавор» відносяться персонал, виробничі ресурси, організаційна структура, корпоративна культура, фінансові ресурси, маркетингова діяльність і рівень інноваційного розвитку. Кожен з них суттєво впливає на загальну ефективність функціонування підприємства та його адаптаційні можливості в умовах динамічного ринку.

Почнемо з персоналу, оскільки саме людський капітал є рушієм усіх бізнес-процесів компанії. На підприємстві працює згуртована команда спеціалістів, які мають значний досвід у харчовій галузі та регулярно підвищують свою кваліфікацію. Кадрова політика компанії спрямована на

залучення молодих фахівців, а також збереження цінного досвіду ветеранів виробництва. Розвиток персоналу здійснюється за допомогою тренінгів, наставництва та внутрішніх освітніх програм [22, с. 74; 36].

Організаційна структура ТОВ «Фавор» є лінійно-функціональною. Це дозволяє чітко розподілити функції між структурними підрозділами, запобігаючи дублюванню обов'язків та сприяючи оперативному прийняттю управлінських рішень. Управління здійснюється централізовано, однак у межах кожного підрозділу діє система внутрішнього контролю, що забезпечує ефективність реалізації задач. Такий підхід дозволяє гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури [10, с. 211].

Виробничі ресурси компанії включають сучасне обладнання для пастеризації, ферментації та фасування молочних продуктів. Завдяки систематичним інвестиціям у модернізацію виробництва, підприємство має змогу підтримувати високу якість продукції та відповідати міжнародним стандартам безпечності, зокрема ISO 9001:2015 [6]. Показники енергоефективності, рівень втрат сировини та якість контролю процесів виробництва свідчать про високий рівень операційної досконалості фірми.

Фінансова стабільність підприємства підтверджується позитивною динамікою чистого прибутку за останні роки. Основні джерела фінансування — це власні кошти та партнерські програми з банківськими установами. Крім того, компанія має досвід участі у державних та міжнародних програмах підтримки харчової галузі, що забезпечує додаткову гнучкість у впровадженні інноваційних проєктів [10, с. 183].

Корпоративна культура ТОВ «Фавор» базується на цінностях відкритості, відповідальності та постійного вдосконалення. Це проявляється у високому рівні залученості персоналу до прийняття управлінських рішень, підтримці соціальних ініціатив та орієнтації на результат. Компанія активно формує командний дух і забезпечує внутрішню комунікацію між підрозділами [25, с. 154].

Ще одним важливим елементом є маркетингова діяльність. Підприємство постійно аналізує ринок, оцінює поведінку споживачів та адаптує свою стратегію просування відповідно до змін у споживчих уподобаннях. Основними каналами комунікації є соціальні мережі, інтернет-маркетинг, участь у галузевих виставках та партнерські програми з медичними установами й дитячими магазинами [8, с. 122; 36, с. 50-54].

На завершення внутрішній контекст діяльності фірми включає також рівень інновацій. Зокрема, компанія активно працює над новими рецептурами дитячих молочних продуктів, досліджує ринок функціонального харчування та впроваджує новітні пакувальні технології. Це дозволяє «Фавору» зберігати лідерські позиції у своєму сегменті та оперативно реагувати на зміну споживчих запитів [14; 6].

Зовнішнє маркетингове середовище має критично важливе значення для стратегічного планування діяльності будь-якого підприємства. Воно формує ті умови, в яких компанія змушена адаптуватися, шукати нові можливості та протистояти загрозам. У випадку з ТОВ «Фірма «Фавор», зовнішнє середовище охоплює як мікросередовище, що безпосередньо взаємодіє з підприємством, так і макросередовище, яке опосередковано впливає на діяльність компанії.

Серед складових мікросередовища ключове місце займають постачальники. Для виробника дитячих молочних продуктів якість сировини має принципове значення, оскільки вона визначає безпечність і поживну цінність готової продукції. «Фавор» співпрацює переважно з перевіреними вітчизняними фермерськими господарствами, які мають відповідні сертифікати якості та здійснюють регулярний контроль на вміст шкідливих речовин і відповідність ветеринарним вимогам. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики від неякісної сировини та забезпечити стабільність виробництва [10, с. 211; 36, с. 50-57].

Крім постачальників, важливу роль у мікросередовищі відіграють конкуренти. Український ринок дитячих молочних продуктів є доволі

насиченим і включає як національних виробників (зокрема, «Яготинське для дітей», «Лакталіс», «Галичина»), так і імпортні бренди. Конкуренція базується не лише на ціні, але й на якості продукції, рівні довіри до бренду, інноваційності упаковки та каналах збуту. ТОВ «Фірма «Фавор» концентрує свої зусилля на побудові репутації надійного постачальника безпечної та корисної продукції, що дозволяє йому зберігати частку ринку навіть у періоди економічної нестабільності [14; 34; 30, 20].

Важливим компонентом мікросередовища є контактні аудиторії, які охоплюють засоби масової інформації, громадські організації, банківські структури, навчальні заклади та інші групи впливу. У випадку з підприємством «Фавор» особлива увага приділяється роботі з медичними закладами, педіатрами, жіночими консультаціями, адже саме ці установи формують первинну довіру до продукції серед батьків. Активна комунікація з пресою дозволяє формувати позитивний імідж бренду, а партнерство з освітніми установами — реалізовувати просвітницькі проєкти щодо правильного харчування дітей [13; 25].

Розглядаючи макросередовище, слід зосередитися на таких складових, як економічні, соціальні, технологічні, політичні, правові та екологічні чинники. В економічному плані ключовим є зростання цін на енергоносії, логістику, упаковку та сировину. Це зумовлює потребу в підвищенні операційної ефективності, переході на енергоощадні технології та пошуку нових постачальників. Водночас помірне зростання купівельної спроможності населення після 2023 року створює можливості для розширення асортименту в середньоціновому сегменті [14; 6].

Соціальні чинники включають демографічну ситуацію, рівень народжуваності, зміну споживчих уподобань. Зменшення кількості дітей до 6 років внаслідок війни та міграції впливає на загальний обсяг ринку. Проте водночас зростає увага до якості харчування, екологічності, відсутності консервантів, що відкриває нові ніші для виробників органічної продукції [33; 35].

Технологічні чинники пов'язані з необхідністю впровадження інновацій у виробничі процеси, зокрема автоматизації, цифровізації систем контролю якості, використання біоактивних компонентів тощо. У цьому контексті компанія «Фавор» вже реалізує проєкти щодо модернізації фасувального обладнання та впровадження смарт-етикеток із QR-кодами для доступу до інформації про походження продукції [22].

Політико-правові чинники охоплюють законодавче регулювання харчової безпеки, ліцензування, вимоги до маркування та реклами дитячої продукції. Компанія повинна постійно відстежувати зміни в нормативно-правовій базі та адаптувати свою документацію, щоб уникнути штрафів та зберегти довіру споживачів [2; 5].

Нарешті, екологічні чинники все більше впливають на маркетингову стратегію підприємств. Суспільство дедалі більше очікує, що виробники будуть дотримуватись принципів сталого розвитку, зменшуватимуть викиди, перероблятимуть упаковку та забезпечуватимуть прозорість ланцюгів постачання. У зв'язку з цим компанія «Фавор» запровадила систему роздільного збору відходів у межах виробництва та проводить роботу зі споживачами щодо сортування упаковки [31].

Ринок молока і молочних продуктів в Україні продовжує залишатися важливим сегментом агропромислового комплексу, який забезпечує не лише продовольчу безпеку, а й формує експортний потенціал держави. Однак протягом 2023–2024 років на галузь значною мірою вплинули як внутрішні економічні виклики, так і зовнішньополітичні події, що зумовили суттєві трансформації у виробництві, структурі споживання, експортно-імпортних процесах та поведінці споживачів [7].

Оцінка виробничої динаміки свідчить про скорочення загального обсягу виробництва сирого молока. У 2023 році цей показник становив близько 7,2 млн тонн, що на 3% менше, ніж у 2022 році. У 2024 році тенденція збереження темпів скорочення залишалася актуальною. Основними причинами були зменшення поголів'я корів, що за останні п'ять

років скоротилося з 1,92 млн до 1,25 млн голів, зменшення площ кормових угідь та ускладнені кліматичні умови, зокрема аномальна спека влітку 2023 року. У той же час варто відзначити зростання частки молока, виробленого великими агропідприємствами. Виробництво в цій категорії збільшилося на 5%, досягнувши 3,1 млн тонн, що свідчить про позитивний ефект від концентрації виробництва і модернізації технологій [14].

Паралельно з виробничими змінами спостерігається трансформація в структурі споживання. Ціни на молоко в роздрібній торгівлі суттєво зросли. Якщо на початку 2023 року середня ціна за літр молока становила 41 грн., то вже в середині 2024 року вона зросла до 45 грн. Цей стрибок пояснюється як скороченням пропозиції, так і зростанням витрат на виробництво, включаючи логістику, ветеринарні препарати та енергоносії. Згідно з даними [14], ціноутворення також зазнає впливу якості кормів, які в умовах посухи втратили поживну цінність, що негативно вплинуло на обсяг надоїв.

У контексті зовнішньої торгівлі українська молочна продукція поступово відновлює свої позиції на міжнародних ринках. У 2024 році було експортовано 117,73 тис. тонн продукції на суму понад 295 млн доларів США. Основними позиціями залишаються згущене молоко та вершки (32%), сири (22%) та вершкове масло (20%). Основними країнами-імпортерами виступають Китай, Молдова, Саудівська Аравія, Казахстан та Польща [14]. У порівнянні з 2023 роком спостерігається зростання обсягів експорту як у грошовому, так і у натуральному вираженні. Така динаміка свідчить про підвищення конкурентоспроможності української продукції та зростання довіри міжнародних споживачів.

Імпортні операції також демонструють цікаві тенденції. За перші вісім місяців 2024 року імпорт склав 36,78 тис. тонн, що на 4% менше, ніж у 2023 році. Основну частку імпортованої продукції становлять преміум-сегмент та продукти з доданою вартістю, які ще не мають аналогів на вітчизняному ринку. Постачальниками залишаються країни Європейського Союзу, а також Велика Британія, Швейцарія та Молдова [33].

Суттєві зміни відбуваються і в поведінці споживачів. Все більше українців починають звертати увагу на походження продукції, методи виробництва, відсутність консервантів та барвників. Підвищується інтерес до локальної, фермерської та органічної молочної продукції. Серед популярних товарних категорій виділяються йогурти без цукру, продукти без лактози, а також дитячі молочні суміші з підвищеним вмістом пробіотиків. Споживачі очікують прозорості у складі продукту, інформації про добробут тварин та екологічні практики виробників [35].

Не менш важливою тенденцією є посилення конкуренції на ринку. Умови діяльності ускладнюються як через внутрішніх гравців, так і через імпорتنу продукцію. У відповідь на це українські компанії активізують зусилля в галузі брендингу, маркетингових комунікацій та впровадження інновацій. Зокрема, активно використовуються цифрові канали просування, налагоджується пряма комунікація зі споживачами через соціальні мережі, формується асортимент з урахуванням запитів різних цільових груп [33].

Ринок також зазнає впливу змін у регуляторній політиці. У 2024 році тривало впровадження стандартів якості відповідно до європейських норм. Українські виробники проходять сертифікацію HACCP, ISO 22000, що підвищує довіру споживачів та створює умови для експансії на ринки ЄС. Зі сторони держави зберігається підтримка експорту, зокрема через участь у міжнародних виставках і програмах USAID [4; 6].

Аналізуючи тенденції 2023–2024 років, можна стверджувати, що галузь молочного виробництва в Україні поступово трансформується під тиском ринкових викликів. Незважаючи на певні ризики, такі як кліматичні коливання, зростання витрат та нестабільна макроекономічна ситуація, ринок демонструє стійкість і прагнення до сталого розвитку. Ключовими драйверами росту залишаються інновації, орієнтація на споживача та підвищення ефективності всього ланцюга постачання — від ферми до кінцевого покупця [7].

### **2.3. Моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «Фірма «Фавор» із використанням методу SWOT-аналізу**

У сучасних умовах ведення бізнесу проведення якісного стратегічного аналізу є ключовою умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Одним із найбільш ефективних інструментів такого аналізу виступає метод SWOT, який дозволяє всебічно оцінити внутрішній і зовнішній потенціал підприємства, виявити ключові сильні та слабкі сторони, а також визначити зовнішні загрози і можливості. Такий підхід забезпечує стратегічну орієнтованість управління і підвищує гнучкість у прийнятті рішень.

Для аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Фірма «Фавор»» було виділено низку показників, які характеризують як сильні, так і слабкі сторони підприємства. З метою об'єктивної оцінки кожному з чинників було присвоєно бал за п'ятибальною шкалою, а також визначено ступінь важливості за трибальною шкалою. Оцінювання здійснювалося з урахуванням порівняння з конкурентами та загальних умов галузі.

Сильними сторонами ТОВ «Фірма «Фавор» можна вважати високий рівень виробничих стандартів, підтверджений відповідністю системі управління якістю ISO 9001:2015 [6], а також наявність ефективної маркетингової політики з використанням сучасних цифрових каналів [25, с. 138]. Висока якість продукції, орієнтованої на дитяче харчування, формує довіру до бренду серед батьків та лікарів-педіатрів, що виступає додатковим іміджевим капіталом компанії [8, с. 122].

До слабких сторін можна віднести обмеженість доступу до зовнішніх джерел фінансування, що стримує розширення асортименту та модернізацію виробничих потужностей. Крім того, недостатня впізнаваність бренду на всеукраїнському рівні обмежує можливість масштабування. Відсутність гнучких програм лояльності та порівняно низький рівень активності в регіональних медіа також знижують маркетингову ефективність [22, с. 92].

Зовнішнє середовище компанії включає такі можливості, як розширення ринку за рахунок підвищення попиту на здорове та безпечне дитяче харчування, сприятливі зміни в законодавстві щодо підтримки вітчизняного виробника, а також зростаючий інтерес до локальних брендів унаслідок соціальних і патріотичних настроїв у суспільстві [13]. Разом з тим, на діяльність ТОВ «Фавор» впливають і загрози: загострення конкуренції з боку великих аграрно-промислових холдингів, зростання цін на сировину, енергоресурси, а також нестабільність у логістичних ланцюгах через військові дії [14].

У наступному етапі буде здійснено кількісну оцінку чинників, яка дозволить сформулювати SWOT-матрицю підприємства та визначити оптимальну стратегію розвитку. Для цього доцільно побудувати дві таблиці: одну для внутрішнього середовища (сильні та слабкі сторони), іншу — для зовнішнього (можливості та загрози), із розрахунком загальних балів. Кожному чиннику буде присвоєно об'єктивне числове значення з відповідним обґрунтуванням, що ґрунтується на матеріалах підрозділу 2.2 та наданих джерелах [8; 36; 18; 34; 32].

Для проведення SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Фірма «Фавор»», першочерговим є аналіз внутрішніх чинників, що формують сильні та слабкі сторони підприємства. Оцінка проводиться за допомогою кількісного підходу, що дозволяє надати об'єктивне уявлення про вплив кожного чинника на позицію компанії на ринку. Вона наведена у табл. 2.5:

:

Таблиця 2.5

## Оцінка в балах внутрішнього середовища ТОВ «Фірма «Фавор»

| Сильні сторони                  | Значення показника | Важливість | Загальна оцінка | Слабкі сторони                                          | Значення показника | Важливість | Загальна оцінка |
|---------------------------------|--------------------|------------|-----------------|---------------------------------------------------------|--------------------|------------|-----------------|
| 1                               | 2                  | 3          | 4=2x3           | 5                                                       | 6                  | 7          | 8=6x7           |
| Висока якість продукції         | 5                  | 3          | 15              | Відсутність глибокої цифрової аналітики                 | 4                  | 2          | 8               |
| Налагоджені канали збуту        | 4                  | 3          | 12              | Застаріле програмне забезпечення                        | 4                  | 2          | 8               |
| Добре розуміння споживачів      | 4                  | 2          | 8               | Обмежений маркетинговий бюджет                          | 5                  | 3          | 15              |
| Компетентність менеджменту      | 5                  | 2          | 10              | Недостатня автоматизація процесів                       | 4                  | 2          | 8               |
| Власні технології виробництва   | 3                  | 2          | 6               | Відсутність систематичних досліджень споживчих настроїв | 3                  | 2          | 6               |
| Стабільне фінансування          | 3                  | 1          | 3               | Низький рівень використання CRM-систем                  | 3                  | 2          | 6               |
| Розвинена корпоративна культура | 4                  | 1          | 4               | Слабка активність у соціальних мережах                  | 4                  | 1          | 4               |
| Загальна оцінка:                |                    |            | <b>58</b>       | Загальна оцінка:                                        |                    |            | <b>55</b>       |

В табл. 2.5, показники оцінюються по 5-бальній шкалі (колонки 2 і 6), їх важливість – по 3-бальній (колонки 3 і 7). Оцінка здійснювалася на основі порівняння з основними конкурентами. Високі значення показників, які характеризують слабкі сторони (колонка 6), свідчать про значну присутність даної характеристики у ресторану, що є негативним явищем.

Висока якість продукції (5) та її важливість (3) пояснюються відповідністю молочних продуктів фірми стандартам безпечності, що підтверджено сертифікатом ISO 9001:2015 [6]. Це особливо актуально для дитячого харчування. Налагоджені канали збуту (4) і висока важливість (3) зумовлені широкою присутністю продукції у супермаркетах та партнерстві з дитячими закладами [22, с. 112]. Добре розуміння споживачів (4) зумовлене активною співпрацею з педіатрами та фокус-групами [25, с. 231]. Компетентність менеджменту (5) оцінено за наявністю лідерів з багаторічним досвідом та відповідною профільною освітою [25, с. 208]. Власні технології виробництва (3) зумовлені розробкою власних рецептур та методик ферментації. Фінансова стабільність (3) оцінена на основі динаміки виручки за попередні роки [10, с. 183]. Корпоративна культура (4) відіграє роль у зниженні плинності кадрів і формуванні позитивного іміджу [25, с. 154].

Відсутність глибокої цифрової аналітики (4) і її важливість (2) пов'язана з обмеженим аналізом поведінки споживачів в онлайн-середовищі. Застаріле програмне забезпечення (4) знижує продуктивність та обмежує інтеграцію сучасних ІТ-рішень [22, с. 94]. Обмежений маркетинговий бюджет (5) та його критичне значення (3) обмежують рекламну активність та впізнаваність бренду [8, с. 123]. Недостатня автоматизація виробництва (4) ускладнює масштабування без зростання витрат. Відсутність систематичних досліджень (3) споживчих настроїв не дає змоги прогнозувати зміну уподобань цільової аудиторії [9]. Низький рівень впровадження CRM-систем (3) обмежує якість обслуговування клієнтів і комунікацій з партнерами. Слабка активність у соцмережах (4) є причиною низької зацікавленості аудиторії у взаємодії з брендом.

Порівняння сумарної оцінки сильних сторін (58) та слабких сторін (55) показує приблизну рівновагу, що вказує на необхідність подальшого розвитку внутрішніх резервів. У наступному етапі буде проведено оцінювання зовнішнього маркетингового середовища з метою виявлення можливостей і загроз для ТОВ «Фірма «Фавор».

Оцінка зовнішнього маркетингового середовища є ключовим етапом у стратегічному плануванні підприємства, оскільки дозволяє виявити ті зовнішні фактори, які можуть як сприяти розвитку, так і створювати додаткові ризики. У цьому підпункті було проведено ідентифікацію основних можливостей і загроз, що можуть впливати на діяльність ТОВ «Фірма «Фавор» у коротко- та середньостроковій перспективі. Для кожного з визначених чинників було встановлено ступінь важливості для галузі загалом і конкретно для підприємства, а також визначено ймовірність реалізації цих подій.

Оцінювання проводилось із урахуванням поточних тенденцій у галузі, зокрема ситуації на ринку дитячої молочної продукції, зростання вимог споживачів до якості, популярності органічних товарів, змін у державному регулюванні та логістичних обмежень, що представлено у табл. 2.6.

В табл. 2.6 для характеристики зовнішніх можливостей та зовнішніх загроз використано одні і ті ж чинники з протилежним значенням (наприклад, «зростання доходів» - «зниження доходів»). В такому випадку при заповненні таблиці слід дотримуватись наступних принципів: «колонка 2 = колонка 9», «колонка 5 = колонка 12», «колонка 10 = 1 – колонка 3», «колонка 13 = 1 – колонка 6». Показник «ступінь важливості» (колонки 2 і 5) вимірюється за 10 бальною шкалою, а показник «імовірність» (колонки 3 і 6) може приймати значення від 0,1 до 0,9. В табл. 2.6 колонка 2 показує, наскільки важливою є дана можливість для галузі, а однойменна колонка 5 відображає ступінь важливості цієї ж можливості для даного підприємства. Колонка 3 показує імовірність впливу можливості на галузь, а однойменна колонка 6 відображає імовірність впливу на наше підприємство.

Таблиця 2.6

## Оцінка в балах зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Фірма «Фавор»

| Зовнішні можливості                                                   |                                    |             |                 |                            |             |                 | Зовнішні загрози                                             |                               |             |                 |                       |             |                 |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------|-----------------|----------------------------|-------------|-----------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------|-----------------|-----------------------|-------------|-----------------|
| Чинники                                                               | Імовірність реалізації можливостей |             |                 | Вплив можливостей на фірму |             |                 | Чинники                                                      | Імовірність реалізації загроз |             |                 | Вплив загроз на фірму |             |                 |
|                                                                       | Ступінь важливості                 | Імовірність | Загальна оцінка | Ступінь важливості         | Імовірність | Загальна оцінка |                                                              | Ступінь важливості            | Імовірність | Загальна оцінка | Ступінь важливості    | Імовірність | Загальна оцінка |
| 1                                                                     | 2                                  | 3           | 4=2·3           | 5                          | 6           | 7=5·6           | 8                                                            | 9                             | 10          | 11=9·10         | 12                    | 13          | 14=12·13        |
| 1. Зростання попиту на натуральні дитячі молочні продукти             | 9                                  | 0,8         | 7,2             | 9                          | 0,7         | 6,3             | 1. Зниження інтересу до натуральної продукції через ціну     | 9                             | 0,2         | 1,8             | 9                     | 0,3         | 2,7             |
| 2. Державна підтримка вітчизняного виробника                          | 8                                  | 0,7         | 5,6             | 8                          | 0,6         | 4,8             | 2. Посилення регуляторного тиску                             | 8                             | 0,3         | 2,4             | 8                     | 0,4         | 3,2             |
| 3. Активний розвиток онлайн-каналів збуту                             | 7                                  | 0,6         | 4,2             | 7                          | 0,5         | 3,5             | 3. Логістичні проблеми через нестабільність інфраструктури   | 7                             | 0,4         | 2,8             | 7                     | 0,5         | 3,5             |
| 4. Підвищення обізнаності споживачів щодо користі дитячого харчування | 7                                  | 0,5         | 3,5             | 7                          | 0,6         | 4,2             | 4. Недовіра до нових/українських брендів                     | 7                             | 0,5         | 3,5             | 7                     | 0,4         | 2,8             |
| 5. Покращення іміджу локальних виробників                             | 6                                  | 0,4         | 2,4             | 6                          | 0,4         | 2,4             | 5. Зміцнення позицій закордонних конкурентів                 | 6                             | 0,6         | 3,6             | 6                     | 0,6         | 3,6             |
| 6. Стабілізація економіки після шоків                                 | 6                                  | 0,3         | 1,8             | 6                          | 0,3         | 1,8             | 6. Посилення інфляційного тиску                              | 6                             | 0,7         | 4,2             | 6                     | 0,7         | 4,2             |
| 7. Високий інтерес до продукції із сертифікацією                      | 8                                  | 0,6         | 4,8             | 8                          | 0,5         | 4               | 7. Зростання витрат на дотримання стандартів та сертифікацію | 8                             | 0,4         | 3,2             | 8                     | 0,5         | 4               |
| Разом                                                                 |                                    |             | 29,5            |                            |             | 27              | Разом                                                        |                               |             | 21,5            |                       |             | 24              |

Зростання попиту на натуральні дитячі молочні продукти є ключовим чинником у 2023–2024 роках, тому важливість оцінено на 9, а імовірність на 0,8, оскільки ця тенденція активно зростає, що підтверджено аналізом ринку. Державна підтримка вітчизняного виробника має вагоме значення для стратегії розвитку підприємства. Враховуючи існуючі програми та пільги, важливість дорівнює 8, а імовірність оцінено в 0,7. Активний розвиток онлайн-каналів збуту дозволяє підприємству розширити ринок збуту без значних витрат. Важливість 7, а імовірність 0,6 — зростання онлайн-торгівлі є сталою тенденцією. Підвищення обізнаності споживачів щодо користі дитячого харчування має вплив на купівельні рішення. Важливість оцінено у 7, а імовірність у 0,5 — процес поступовий, але стабільний. Покращення іміджу локальних виробників є сприятливим чинником. Важливість 6, імовірність 0,4, оскільки багато споживачів ще орієнтуються на імпорт. Стабілізація економіки після шоків є позитивним прогнозом, але реалізація залежить від геополітичних умов. Тому важливість 6, а імовірність 0,3. Високий інтерес до продукції із сертифікацією є зростаючим трендом, особливо серед молодих батьків. Важливість 8, імовірність 0,6.

Щодо загроз: зниження інтересу до натуральної продукції через ціну оцінено з імовірністю 0,2, бо пріоритетом є здоров'я дітей. Важливість висока — 9. Посилення регуляторного тиску має помірну імовірність (0,3), але високу важливість (8), бо може збільшити витрати. Логістичні проблеми через нестабільність інфраструктури оцінено як важливі (7) з імовірністю 0,4 — актуально в умовах війни. Недовіра до нових українських брендів і досі присутня у частини споживачів. Імовірність 0,5, важливість 7. Зміцнення позицій закордонних конкурентів становить загрозу для внутрішнього ринку. Важливість і імовірність — по 6. Посилення інфляційного тиску має високу імовірність (0,7) через економічну ситуацію, важливість — 6. Зростання витрат на дотримання стандартів та сертифікацію має помірну імовірність (0,4) і високу важливість (8), бо без цього неможливий вихід на ринок.

Далі, на основі табл. 2.6 побудуємо матриці (рис. 2.3 і 2.4).

|                                    |         | Вплив можливостей на фірму               |                                                           |                                     |
|------------------------------------|---------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------|
|                                    |         | Сильний                                  | Помірний                                                  | Малий                               |
| Імовірність реалізації можливостей | Висока  | 10<br><br><br><br>8<br><br><br><br><br>А | <br><br><br><br><br><br><br><br>Б                         | <br><br><br><br><br><br><br><br>В   |
|                                    | Середня | <br><br><br><br>Г                        | <br><br><br><br>Д<br><br>①<br><br><br>②<br><br>⑦<br><br>③ | <br><br><br><br>Е                   |
|                                    | Низька  | <br><br><br><br>Є                        | <br><br><br><br>Ж<br><br>④                                | <br><br><br><br>З<br><br>⑤<br><br>⑥ |
|                                    |         | 10<br><br><br><br>8                      | <br><br><br><br>4                                         | <br><br><br><br>1                   |

- ① - зростання попиту на натуральні дитячі молочні продукти
- ② - державна підтримка вітчизняного виробника
- ③ - активний розвиток онлайн-каналів збуту
- ④ - підвищення обізнаності споживачів щодо користі дитячого
- ⑤ - покращення іміджу локальних виробників
- ⑥ - стабілізація економіки після шоків
- ⑦ - високий інтерес до продукції із сертифікацією

Рис. 2.3. Матриця можливостей

|                               |         | Вплив загроз на фірму |           |          |       |   |
|-------------------------------|---------|-----------------------|-----------|----------|-------|---|
|                               |         | Руйнівний             | Критичний | Помірний | Малий |   |
| Імовірність реалізації загроз | Висока  | 10<br>А               | Б         | В        | Г     |   |
|                               | Середня | Д                     | Е         | Є        | Ж     |   |
|                               | Низька  | З                     | И         | І        | Ї     |   |
|                               |         | 10                    | 7,75      | 5,5      | 3,25  | 1 |

- ① - зниження інтересу до натуральної продукції через ціну
- ② - посилення регуляторного тиску
- ③ - логістичні проблеми через нестабільність інфраструктури
- ④ - недовіра до нових/українських брендів
- ⑤ - зміцнення позицій закордонних конкурентів
- ⑥ - посилення інфляційного тиску
- ⑦ - зростання витрат на дотримання стандартів та сертифікацію

Рис. 2.4. Матриця загроз

Як видно з рис. 2.3, зростання попиту на натуральні дитячі молочні продукти, державна підтримка вітчизняного виробника, високий інтерес до продукції із сертифікацією потрапили до квадрату Д, що свідчить про їх середній рівень впливу та ймовірності реалізації. Підприємству варто проявити гнучкість щодо використання таких можливостей, адаптуючи стратегію просування, логістику та комунікаційні канали до змін на ринку. Можливості, що пов'язані з підвищенням обізнаності споживачів, покращенням іміджу локальних виробників, стабілізацією економіки та активним розвитком онлайн-каналів збуту, потрапили до квадрантів Е, Ж і З. Їхній потенціал є менш вираженим, тому підприємству варто враховувати ці чинники ситуативно, з урахуванням ресурсних обмежень та загальної ринкової кон'юнктури. Їхнє значення зростатиме у разі активного просування з боку держави або зміни поведінки споживачів. Підприємству ТОВ «Фірма «Фавор» слід гнучко адаптувати маркетингову стратегію з урахуванням тенденцій, які відкриваються завдяки державній підтримці, зростанню попиту на натуральні продукти та розвитку онлайн-каналів збуту. Інші можливості доцільно враховувати в перспективі або як підсилюючі елементи маркетингової політики.

Як видно з рис. 2.4, загроза, пов'язана з посиленням інфляційного тиску, потрапила до квадранта Є і має помірне значення, тому підприємству доцільно контролювати зміну споживчих уподобань, особливо в умовах зростання цін. При цьому всі інші чинники, які потрапили до квадратів І та Ї, суттєвої загрози не представляють, тож їх треба контролювати ситуативно. Йдеться про зниження інтересу до натуральної продукції через ціну, посилення регуляторного тиску, логістичні проблеми через нестабільність інфраструктури, недовіра до нових/українських брендів, зміцнення позицій закордонних конкурентів, зростання витрат на дотримання стандартів та сертифікацію — тобто ті аспекти, які за поточних економічних та геополітичних умов є цілком реальними та можуть поступово поглиблюватися.

Підприємству ТОВ «Фірма «Фавор» слід постійно контролювати вплив чинників, що потрапили до зон низького, але потенційно зростаючого ризику, зокрема витрат на стандартизацію, інфляційного тиску та недовіри до українських брендів. Особливу увагу варто приділити логістиці та конкуренції з боку імпорту. З іншими загрозами можна працювати через коригування внутрішніх процесів і стратегічне прогнозування.

Далі переходимо до побудови матриці SWOT для ТОВ «Фірма «Фавор». Для цього використовуються підсумкові значення з таблиць оцінки сильних і слабких сторін підприємства (табл. 2.5) та зовнішнього середовища (табл. 2.6).

Згідно з результатами таблиці 2.5, внутрішнє середовище підприємства характеризується перевагою сильних сторін: слабкі сторони – 55, сильні сторони – 58, тобто сильні > слабкі.

З табл. 2.6 беремо найменше сумарне значення для можливостей (27 балів) та найбільше – для загроз (24 бали). Ми бачимо, що можливості > загрози (27 балів > 24 бали). Це означає, що для підприємства існують сприятливі умови на зовнішньому ринку, які можуть бути використані для зміцнення позицій, за умови відповідного внутрішнього потенціалу.

У стандартній SWOT-матриці підприємство ТОВ «Фірма «Фавор» потрапляє до квадранта, якому відповідає стратегія «Максі-Максі», що передбачає використання існуючих сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей. Такий підхід дозволяє підприємству посилити свої позиції на ринку дитячої молочної продукції, вийти на нові сегменти та покращити ефективність маркетингових стратегій.

SWOT-матрицю представлено на рис. 2.5:

|                      |                                                                                                      |                                 |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
|                      | Сильні сторони > Слабкі сторони                                                                      | Слабкі сторони > Сильні сторони |
| Можливості > Загрози |  <b>Максі-Максі</b> | <b>Міні-Максі</b>               |
| Загрози > Можливості | <b>Максі-Міні</b>                                                                                    | <b>Міні-Міні</b>                |

Рис. 2.5 Матриця SWOT для ТОВ «Фірма «Фавор»

Стратегія «Максі-Максі» (див. рис. 2.5) вважається найбільш бажаним і перспективним варіантом розвитку підприємства, оскільки вона ґрунтується на активному використанні як зовнішніх можливостей, так і внутрішніх сильних сторін.

Підприємство, маючи достатньо сильні сторони, такі як налагоджені виробничі процеси, якісна продукція, високий рівень довіри з боку наявних споживачів та потенціал для виходу на нові ринки, здатне не просто реагувати на можливості, а й активно ініціювати нові напрямки розвитку. У цьому контексті стратегія «Максі-Максі» може передбачати, наприклад, розширення асортименту з урахуванням попиту на функціональні або спеціалізовані дитячі продукти, вихід у нові торговельні мережі, активізацію маркетингової присутності в інтернеті, посилення впізнаваності бренду за допомогою SMM або партнерств.

Завдяки такому підходу компанія не лише зміцнює свою позицію на ринку, а й формує додаткові конкурентні переваги, які складніше буде повторити або скопіювати конкурентам.

Після проведення оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Фірма «Фавор» можна зробити висновок, що підприємство має як внутрішній потенціал, так і зовнішні передумови для активного розвитку. Внутрішній аналіз показав, що сильних сторін у компанії більше, ніж слабких ( $58 > 55$ ), що свідчить про наявність стійких конкурентних переваг, серед яких — висока якість продукції, впізнаваний бренд, налагоджені процеси виробництва та досвід роботи на ринку дитячого харчування.

У той же час, зовнішнє середовище також є сприятливим для подальшого зростання: можливості переважають над загрозами, що підтверджується позитивними ринковими тенденціями, зростанням інтересу до натуральних та сертифікованих продуктів, підтримкою українського виробника, розвитком онлайн-каналів збуту та підвищенням рівня обізнаності споживачів. Отже, за результатами аналізу підприємство потрапляє до квадранту «Максі-Максі», який передбачає використання сильних сторін для реалізації можливостей зовнішнього середовища.

Ця стратегія є найбільш бажаною та перспективною, оскільки вона дозволяє не тільки зміцнювати ринкові позиції підприємства, але й забезпечувати зростання його частки на ринку за рахунок проактивних дій. Наприклад, можна посилити маркетингову активність, зробити акцент на екологічності та натуральності продукції, що відповідає запитам сучасних батьків. Доцільним є впровадження нових онлайн-інструментів просування та налагодження комунікації зі споживачами через соціальні мережі, що дасть змогу не лише розширити аудиторію, але й зміцнити лояльність існуючих клієнтів.

Використовуючи власні сильні сторони, такі як стабільна якість продукції, наявність професійного виробничого персоналу, гнучкість у прийнятті управлінських рішень та адаптацію до умов ринку, підприємство має всі шанси не просто зберегти свої позиції, а й значно їх покращити. Саме тому стратегія «Максі-Максі» для ТОВ «Фірма «Фавор» є найбільш

доцільною на даному етапі його розвитку. Вона дозволяє не лише ефективно використовувати наявні ресурси, але й відкриває перспективи для інноваційного та маркетингового зростання, що особливо важливо в умовах динамічного споживчого попиту та зростаючої конкуренції на ринку дитячих молочних продуктів.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «ФІРМА «ФАВОР»

#### 3.1. Заходи по покращенню ринкових позицій фірми «Фавор»

В умовах сучасного ринку, що характеризується високим рівнем конкуренції, динамічністю споживацьких потреб та швидкими змінами у каналах комунікації, особливої актуальності набуває впровадження стратегічного підходу до розвитку підприємства. Одним із ключових напрямів такої діяльності є оптимізація маркетингової політики, яка має враховувати як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішні фактори, що впливають на його функціонування. Саме тому в основі вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Фірма «Фавор» доцільно покласти результати SWOT-аналізу, проведеного у попередньому розділі дипломної роботи.

У процесі аналізу було встановлено, що підприємство має ряд вагомих сильних сторін, серед яких варто виокремити стабільність виробничих процесів, наявність власної сировинної бази, орієнтацію на якість продукції, підтверджену сертифікатами, а також міцні позиції на місцевому ринку. Разом із цим було зафіксовано і наявність певних недоліків, зокрема — обмежена географія збуту, недостатній рівень комунікації з кінцевими споживачами, слабо розвинена присутність у цифровому середовищі та відсутність цілісної системи лояльності для постійних клієнтів. Ці недоліки не є критичними, однак потребують своєчасного реагування та відповідних управлінських рішень.

Аналіз зовнішнього середовища виявив значну кількість можливостей, які можуть бути використані підприємством у коротко- та середньостроковій перспективі. Зокрема, варто відзначити зростання попиту на здорове дитяче харчування, активізацію молодих батьків у соціальних мережах,

популяризацію діджитал-контенту, посилення впливу лідерів думок на споживацьку поведінку та збільшення кількості онлайн-платформ, через які можна комунікувати з аудиторією без значних фінансових витрат. Також спостерігається посилення зацікавленості споживачів у прозорості виробництва та емоційному зв'язку з брендом.

Враховуючи виявлені сильні сторони підприємства та наявні ринкові можливості, стратегічно обґрунтованим вибором для ТОВ «Фірма «Фавор» є реалізація стратегії типу «Максі-Максі». Суть цієї стратегії полягає в тому, щоб максимально ефективно поєднати внутрішні переваги з можливостями, які пропонує ринкове середовище. Інакше кажучи, підприємство має не просто адаптуватися до нових умов, а використовувати власний потенціал як рушійну силу для активного завоювання нових ринкових ніш, залучення клієнтів, розширення комунікаційних каналів і формування довгострокових конкурентних переваг.

У рамках реалізації цієї стратегії ключовим завданням стає розробка конкретних маркетингових заходів, які б не лише теоретично відповідали поставленим цілям, а й могли бути втілені у реальних умовах діяльності підприємства без надмірних ресурсних витрат. Йдеться насамперед про ті ініціативи, які поєднують у собі креативність, інноваційність і практичність. Такий підхід дозволяє не лише зберегти існуючі позиції на ринку, а й забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах змінного маркетингового середовища.

В даному підпункті пропонується розглянути чотири ініціативи, які спрямовані на підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Фірма «Фавор» шляхом посилення цифрової комунікації, активізації бренду в інформаційному просторі, формування лояльної аудиторії та залучення нових клієнтів за допомогою сучасних інструментів просування. Кожна з цих пропозицій є відповіддю на конкретні недоліки, виявлені в аналітико-дослідницькій частині роботи, та опирається на можливості, що вже існують або активно формуються на ринку дитячого харчування.

Такі заходи як створення YouTube-каналу з корисним контентом для батьків, розробка мобільного застосунку, що допомагає вести здоровий спосіб життя для дітей, впровадження регулярного інстаграм-контенту з ідеями дитячих сніданків, а також співпраця з мамами-блогерами в соціальних мережах — усе це не просто маркетингові прийоми, а цілеспрямовані кроки до формування емоційної прихильності до бренду, підвищення рівня довіри та зміцнення ринкових позицій компанії.

#### 1. Запуск освітньо-розважального YouTube-каналу для батьків і дітей.

Вивчення маркетингової діяльності ТОВ «Фірма «Фавор» дозволило виявити кілька ключових проблем, які прямо впливають на взаємодію підприємства з цільовою аудиторією. Одним із найбільш помітних недоліків є відсутність глибокого емоційного контакту зі споживачем, що особливо важливо у сфері дитячого харчування. Проаналізовані матеріали показали, що бренд представлений переважно у вигляді продукції на полицях магазинів, а не як повноцінний учасник інформаційного простору родини. Комунікація з покупцем обмежується етикеткою, ціною та, у кращому випадку, короткою згадкою у друкованому буклеті або пості в соцмережі. Це формує дистанцію між брендом і споживачем, яка в сучасних умовах лише посилюється, якщо її не долати свідомо.

Особливу увагу слід звернути на динаміку поведінки батьків, які приймають рішення щодо харчування своїх дітей. Молоді мами й тати дедалі частіше звертаються до цифрових платформ у пошуках не лише товарів, а й порад, рішень, досвіду інших. Відеоконтент, який можна переглянути на ходу або під час домашніх справ, став звичним джерелом інформації та натхнення. Водночас саме відео здатне передавати емоції, створювати враження довіри, знайомства і постійної присутності. На відміну від друкованих матеріалів чи статичних фотографій, відео створює ефект особистого звернення до глядача, що особливо важливо в темі, де ключову роль відіграє довіра.

У цьому контексті варто звернути увагу на те, що платформа YouTube, яка на перший погляд може сприйматись як місце розваг, фактично давно стала повноцінним майданчиком для формування іміджу брендів. Протягом останніх років спостерігається стійке зростання каналів, присвячених саме родинній тематиці — від порад щодо дитячого розвитку до кулінарних ідей, оглядів продукції для дітей та щоденників молодих батьків. Бренди, що вчасно зайняли свою нішу в цьому сегменті, змогли налагодити контакт зі своєю аудиторією не через прямі продажі, а через постійне ненав'язливе нагадування про себе у привабливому форматі. При цьому вартість створення та поширення відеоконтенту залишається відносно низькою, особливо порівняно з телебаченням або зовнішньою рекламою, що робить цей напрям доступним навіть для підприємств середнього масштабу.

Повертаючись до ситуації з ТОВ «Фірма «Фавор», слід наголосити, що підприємство працює у чутливій сфері, де продукція споживається дітьми, а рішення щодо купівлі приймають дорослі. Це означає, що звичайна комерційна реклама тут не працює повною мірою. Потрібна делікатна форма звернення до батьків, яка водночас створюватиме позитивний образ бренду, не викликаючи враження агресивного маркетингу. Саме тому створення власного каналу на YouTube з корисним, пізнавальним і емоційно нейтральним контентом може бути надзвичайно вдалим рішенням.

На основі аналізу можна зробити висновок, що підприємство має потенціал для переходу від традиційного розуміння маркетингу до ширшого — комунікаційного. Для цього необхідно не просто «продавати», а будувати відносини з клієнтом. У сучасних умовах такі відносини починаються з присутності бренду в тому просторі, де живе споживач — у його телефоні, планшеті, на екрані комп'ютера чи смарт-ТБ. Саме в цьому просторі народжується довіра, формується перше враження, виникає відчуття близькості, яке не можна забезпечити лише ціною або складом продукту.

Ще один важливий аспект — особливості дитячої аудиторії. Діти сьогодні знайомляться з візуальним контентом з перших років життя. Навіть

не вміючи ще читати, вони вже здатні впізнавати персонажів, реагувати на музику, емоції у відео. І якщо певний бренд регулярно з'являється у вигляді приємного образу в мультфільмі чи веселому ролику, дитина починає сприймати його як «свого». А для батьків це — сигнал довіри, емоційна підстава зробити вибір на користь саме цього виробника. В результаті формується прихильність до бренду ще до моменту, коли дитина взагалі усвідомлює, що таке «бренд».

Для того щоб ініціатива запуску YouTube-каналу не залишилася лише теоретичним задумом, важливо розглянути практичні аспекти її реалізації. Передусім варто визначити формат, тематику та цілі такої платформи. Метою каналу не повинна бути пряма реклама продукції — це може викликати відчуження. Натомість варто зробити акцент на корисності та емоційності контенту, який водночас пов'язується з брендом на рівні образу, турботи та стилю життя.

Змістовне наповнення каналу доцільно поділити на кілька напрямів. Один із них — анімаційні міні-історії з вигаданими героями, які будуть асоціюватися з продукцією бренду. Ці персонажі можуть розповідати дітям про те, як формується здоровий сніданок, чому важливо вживати кисломолочні продукти, як правильно зберігати йогурт тощо. Така подача інформації не виглядає повчальною, але має виховний ефект. Оскільки основною аудиторією є діти віком від 3 до 8 років, ролики повинні бути короткими (до 3 хвилин), барвистими та динамічними, з простим текстом і позитивним завершенням.

Другий напрям — поради для батьків, які стосуються дитячого харчування, формування раціону, безпечного зберігання продуктів. У межах цього формату можна знімати відео з участю спеціалістів (наприклад, педіатра, дієтолога, логопеда), а також із самими мамами, які діляться власним досвідом. Такий контент не лише інформує, а й показує, що бренд «Фавор» підтримує сучасних батьків, надає їм інструменти для кращого життя.

Крім основного контенту, важливо передбачити періодичні інтерактиви: конкурси на кращий дитячий сніданок, челенджі за участю дітей, малюнки на тему здорового харчування тощо. Це сприятиме формуванню активної аудиторії та залученню підписників до взаємодії з каналом. Усі подібні заходи мають завершуватись заохоченнями — невеликими подарунками, дипломами або згадками в наступному відео.

Для технічної реалізації проєкту не обов'язково мати власну студію чи команду операторів. Базові анімації можна створювати у доступних програмах, частину роликів — знімати на смартфон у форматі «відеоблогу» з простим монтажем. Контент може виходити двічі на тиждень: наприклад, у понеділок — сюжет для дітей, а в п'ятницю — поради для батьків. Це забезпечить регулярність, але не створить перевантаження на початковому етапі.

Щодо очікуваного результату, можна прогнозувати, що вже протягом перших 3–6 місяців активної роботи канал зможе зібрати кілька тисяч переглядів на відео, якщо контент буде цікавим, корисним і відповідатиме очікуванням аудиторії. При грамотному просуванні в соцмережах (зокрема, через Instagram і TikTok) та за умови органічного поширення через батьківські спільноти, кількість підписників поступово зростатиме. В перспективі 1 року можливо досягти рівня в 10–20 тис. підписників з активною базою глядачів, що для регіонального виробника є вагомим досягненням.

Додатковою перевагою такого каналу є те, що він формує платформу для подальшого комунікаційного зростання. За потреби, підприємство зможе використовувати його не лише як майданчик для публікацій, а і як простір для анонсів подій, партнерських проєктів, опитувань, збору зворотного зв'язку. Таким чином, це — не тимчасова акція, а довгостроковий інструмент взаємодії, що з кожним місяцем здатен ставати дедалі ціннішим.

Також слід враховувати, що постійна присутність бренду у форматі YouTube-контенту буде впливати на сприйняття продукції на емоційному

рівні. В умовах, коли більшість конкурентів або не мають візуального контенту, або обмежуються традиційною рекламою, така ініціатива дозволяє ТОВ «Фірма «Фавор» виділитись на тлі інших, зайняти вільну нішу і сформувати унікальну емоційну асоціацію у споживача. Це особливо важливо з огляду на тривалу перспективу, адже споживачі, які з дитинства взаємодіють з брендом, частіше залишаються йому вірними у дорослому віці.

Таким чином, запуск YouTube-каналу є не просто додатковим елементом маркетингової діяльності, а логічним продовженням шляху, що ґрунтується на використанні сильних сторін підприємства, чутливому ставленні до потреб клієнта і розумінні сучасних комунікаційних реалій. Його ефективність полягає не лише у залученні нових покупців, а й у формуванні стійкого емоційного образу бренду, що працює на перспективу.

## 2. Розробка мобільного застосунку «Favor Kids».

Після вивчення маркетингової діяльності ТОВ «Фірма «Фавор» було помічено, що підприємство має якісну продукцію та стабільну присутність у магазинах, але при цьому слабо взаємодіє зі своїми покупцями поза межами торгових точок. Це особливо помітно у роботі з молодими батьками — головною цільовою аудиторією бренду. У другому розділі дипломної роботи зазначалось, що підприємство майже не використовує сучасні цифрові засоби зв'язку зі споживачем. Наприклад, у компанії немає мобільного додатку, особистого кабінету для клієнтів або інших інструментів, які допомагали б покупцям бути ближчими до бренду.

Наразі більшість комунікацій обмежується упаковкою, рекламними акціями в місцях продажу та окремими публікаціями в соціальних мережах. Такого підходу вже недостатньо, адже споживачі стали більш вимогливими. Батьки хочуть не просто придбати продукт, а й отримати додаткову користь від бренду: поради, підтримку, зручні інструменти для щоденного життя. Якщо компанія цього не пропонує — вона втрачає шанс сформувати довіру та закріпитись у пам'яті покупця.

Згідно зі спостереженнями, сьогодні багато молодих батьків активно користуються смартфонами, і більшість завдань вирішують саме через мобільні застосунки. Серед таких завдань — планування дитячого харчування, вибір продуктів, консультації, слідкування за режимом. І якщо виробник пропонує простий, зручний і приємний застосунок — це стає вагомою перевагою. Саме тому створення мобільного додатку під брендом «Favor» є логічною відповіддю на потреби сучасного покупця.

Застосунок допоможе вирішити ще одну проблему, яка була помічена під час аналізу — відсутність постійного зв'язку з клієнтом. Наразі підприємство не має каналу, через який могло б регулярно надавати корисну інформацію, спілкуватися, робити персональні пропозиції чи збирати відгуки. Мобільний додаток може стати саме такою платформою. У ньому зручно показувати новинки, пропонувати знижки, проводити опитування або інформувати про зміну складу продукції.

Важливо, що застосунок дозволяє взаємодіяти не лише з батьками, а й з дітьми. Наприклад, додаток може мати просту гру, розмальовку, казку або мультимедіа — і все це пов'язане з героями бренду. У такий спосіб діти емоційно прив'язуються до образу компанії, а батьки бачать, що виробник дбає не лише про продукт, а й про загальний розвиток дитини.

Щоб мобільний застосунок «Favor Kids» був не просто технічним доповненням до бренду, а справді корисним інструментом для батьків і дітей, потрібно чітко продумати його зміст та функціонал. Важливо, щоб застосунок не виглядав як рекламна платформа. Його головне завдання — створити додаткову цінність для покупця та забезпечити постійний, природний контакт із брендом.

Застосунок може містити три основні блоки: для батьків, для дітей та для взаємодії з продукцією.

У першому блоці, що орієнтований на дорослих користувачів, можна реалізувати такі функції:

- «Меню тижня» — простий конструктор, який допомагає скласти щоденне дитяче харчування з урахуванням продукції ТОВ «Фірма «Фавор».
- Поради від експертів — короткі статті або відео-пояснення дієтолога, логопеда чи педіатра щодо раціону, розвитку чи звичок дитини.
- Нагадування — функція, що дозволяє встановити сповіщення про час перекусу, покупку улюблених продуктів або новинки в асортименті.

У другому блоці — для дітей — доцільно вбудувати прості та безпечні розваги:

- Інтерактивні розмальовки з персонажами бренду, які можна зберігати або надсилати до спеціальної «галереї Favor».
- Короткі казки або мультфільми, озвучені доброзичливим голосом, що розповідають про корисні звички, дружбу або пригоди.
- Міні-ігри: наприклад, «збери корисний сніданок» або «допоможи героям Favor розсортувати продукти».

Третій блок може бути пов'язаний з продукцією підприємства. У ньому батьки знайдуть:

- Каталог із фотографіями, описами й складом кожного продукту, можливістю додати до «улюблених».
- QR-сканер упаковки — якщо просканувати код із продукту, відкривається сторінка з історією, відео або додатковими бонусами (накопичувальні бали, сюрпризи тощо).
- Реферальна система — користувач може поділитися застосунком із друзями та отримати знижку або подарунок за кожного нового користувача.

Щоб розробити такий застосунок, підприємству не обов'язково мати власну IT-команду. Існують доступні фірми-розробники, які працюють із готовими рішеннями і можуть створити простий, але привабливий додаток за

помірну вартість. Для старту достатньо навіть обмеженого функціоналу, а з часом його можна розширювати.

Перевагою мобільного застосунку є те, що він забезпечує стабільний контакт із клієнтом. На відміну від одноразових рекламних акцій, застосунок «живе» у смартфоні й може використовуватись щодня. Якщо контент оновлюється, є цікаві активності, поради або бонуси — батьки не видаляють його, а навпаки, починають сприймати бренд як частину щоденного життя.

У довгостроковій перспективі застосунок може стати основою для формування лояльної клієнтської бази. Наприклад, підприємство може аналізувати, які продукти найчастіше додаються в «улюблені», у які дні батьки планують покупки, що читають найчастіше. Це дає змогу не лише краще розуміти клієнтів, а й більш точно формувати асортимент, оновлювати упаковку, готувати тематичні акції.

Очікувані результати після впровадження цього заходу — це:

- зміцнення зв'язку між брендом і клієнтом;
- зростання повторних покупок;
- підвищення довіри до підприємства як до сучасного, гнучкого та уважного до клієнтів виробника;
- додатковий канал просування продукції без прямих витрат на класичну рекламу.

Мобільний застосунок «Favor Kids» може стати одним із ключових інструментів у реалізації стратегії «Максі-Максі», дозволяючи не лише використати наявні сильні сторони підприємства, а й ефективно реалізувати нові ринкові можливості.

### 3. Instagram-рубрика «Дитячі сніданки з Favor».

Одна з ключових проблем, яка була виявлена під час аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Фірма «Фавор», полягає в недостатньо активній присутності підприємства у соціальних мережах. Хоча компанія має певну впізнаваність на ринку, це здебільшого стосується роздрібних покупців у магазинах. У цифровому середовищі бренд представлений

фрагментарно: публікації не є регулярними, а зміст не формує чіткого образу компанії, з яким могла б асоціюватися цільова аудиторія. Відсутній структурований підхід до візуального контенту, тематика постів обмежена інформативними повідомленнями, а інтерактивність майже відсутня.

Сучасні умови диктують нові правила взаємодії з клієнтом. Люди рідше читають довгі тексти й частіше звертають увагу на короткі візуальні формати — фото, відео, сторіс. Саме тому соціальні мережі, особливо Instagram, стали основним каналом комунікації для багатьох компаній, у тому числі тих, що працюють у сфері продуктів харчування. Для бренду, орієнтованого на дітей і батьків, візуальний контент має особливе значення. Він дозволяє передати емоції, стиль життя, цінності та, найголовніше — показати, як саме продукція може бути частиною повсякденного раціону дитини.

Одним із важливих висновків попереднього аналізу є те, що продукція ТОВ «Фірма «Фавор» якісна та різноманітна, але вона залишається «невидимою» в інформаційному просторі поза межами полиць магазину. У багатьох потенційних покупців не виникає чіткої асоціації з брендом, бо відсутнє його повсякденне «обличчя» — спосіб, у який він міг би бути присутнім на столі, у дитячому сніданку чи ланч-боксі. Якщо компанія не демонструє, як саме її продукція виглядає в реальному житті, споживач швидше обере більш активного конкурента — того, хто «розповідає історії» через візуальні приклади.

Аналізуючи зовнішнє середовище, можна побачити, що останні роки спостерігається посилення тренду на прості, здорові сніданки для дітей, які батьки готують вдома. У соцмережах популярними стають сторінки, що публікують фото ідеально оформлених ланчів, рецепти корисних страв, поради щодо швидких сніданків. Батьки шукають прості й доступні рішення, але також хочуть бачити реальні приклади: як зробити сніданок привабливим для дитини, не витративши зайвого часу. Саме тут відкривається можливість

для підприємства зайняти порожню нішу — стати джерелом ідей, яке одночасно просуває власну продукцію, але ненав'язливо.

На відміну від загальних рекламних кампаній, Instagram-рубрика дозволяє будувати довготривалу комунікацію. Це не одноразова публікація, а цілий цикл контенту, який формується навколо звичок, настрою і реального життя родин. Якщо підприємство регулярно ділиться простими сніданками з власною продукцією, це не лише підштовхує до покупки, а й створює довіру — покупець бачить, що виробник сам споживає цей продукт, вміє його поєднувати, має ідеї.

Бренд, який з'являється у стрічці підписника не як реклама, а як порада, швидше викликає симпатію. Особливо це стосується дитячої тематики — мами активніше взаємодіють з тими сторінками, які не лише продають, а й «допомагають жити». Фото, на яких показано, як дитина смачно їсть домашній йогурт або сирок з продуктів Favor, оформлені яскраво і водночас просто — мають великий потенціал охоплення. Такі публікації стають «живими» прикладами, які легко поширюються, зберігаються, надихають.

Щоб рубрика «Дитячі сніданки з Favor» не була випадковим епізодом в Instagram, її потрібно організувати як постійну інформаційну серію. Вона має стати окремою тематичною лінією, яка виходитиме регулярно та матиме чітку структуру. Основна мета — показати, як легко і смачно можна використовувати продукцію підприємства у щоденному дитячому раціоні. При цьому важливо зробити це не у формі прямої реклами, а через приклад і натхнення.

Зміст кожного посту має поєднувати просту візуальну частину (фото готового сніданку, поданого у тарілці) та короткий опис — що саме входить до страви, як її приготувати і чому вона корисна. Усі рецепти мають бути реалістичними — такими, які можна зробити з того, що є у звичайному холодильнику. Це підвищить довіру до бренду. Особливий акцент варто робити на простоті — не більше 5 інгредієнтів, мінімум часу на

приготування. Батьки мають бачити: щоб сніданок був корисним і красивим, не потрібно витрачати багато ресурсів.

У межах рубрики можна чергувати кілька форматів:

- «Сніданок тижня» — основний пост з фото страви, описом і коротким рецептом.
- «Корисна порада» — як поєднувати кисломолочні продукти, як зберігати, як заохочувати дитину до сніданку.
- «Ідеї від мам» — повторні публікації сторіс або фото від підписників, які приготували сніданок із продукцією «Favor» і позначили сторінку бренду.

Для створення візуальної частини не обов'язково залучати студійних фотографів. Достатньо домашнього освітлення, натуральної подачі, без зайвого глянцю. Такі фото сприймаються краще, викликають довіру і створюють ефект «як у нас удома». Постійний стиль зберігається через єдину кольорову гаму, однаковий формат кадрування (наприклад, зверху або з рівня столу), фірмову рамку або невеликий логотип у кутку.

Щоб підтримувати інтерес до рубрики, варто періодично проводити невеликі конкурси або інтерактиви. Наприклад, батьки можуть викладати власні фото сніданків, готуючи їх за прикладом бренду або з використанням продукції «Favor». Переможці отримують подарункові набори, знижки або символічні нагороди. Це створює відчуття участі й активізує аудиторію.

Завдяки регулярній публікації такого контенту бренд буде присутнім у стрічці підписників не у формі реклами, а як порада, приклад або ідея. Це зовсім інший рівень комунікації: він м'який, довготривалий, не нав'язливий. При правильному підході сторінка почне органічно зростати, бо такі фото і дописи активно зберігають, пересилають друзям, додають до закладок.

У короткостроковій перспективі результатом стане зростання активності сторінки: більше вподобань, коментарів, збережень і відгуків. У середньостроковій — збільшення лояльності покупців. Батьки, які регулярно бачать контент бренду, формують до нього позитивне ставлення та охочіше

обирають знайому продукцію. У довгостроковій — формується стійке позиціонування підприємства як відкритого, сучасного і турботливого виробника, який не лише продає, а й пропонує реальні ідеї для повсякденного життя родини.

Рубрика «Дитячі сніданки з Favor» дає можливість підприємству зайняти нішу, яка зараз майже порожня серед українських виробників дитячих молочних продуктів. Це ініціатива, яка не потребує великих витрат, але дає глибокий контакт із клієнтом, зберігаючи гнучкість, регулярність і теплу емоцію в основі. Бренд, який постійно з'являється в доброму контексті — на дитячій тарілці, у турботливому дописі, на фото, де посміхається малюк — отримує набагато більше, ніж просто охоплення: він отримує довіру.

#### 4. Колаборація з мамами-блогерами у TikTok/Instagram.

Попри якість продукції та позитивні відгуки від постійних клієнтів, компанія не використовує у повній мірі потенціал сучасних каналів впливу на цільову аудиторію. Особливо це стосується неформального середовища довіри, яке формується навколо блогерів у соціальних мережах. Цей ресурс залишається підприємством практично не задіяним.

Згідно з результатами аналітичної частини дипломної роботи, цільову аудиторію бренду становлять сім'ї з дітьми, переважно молоді мами, які активно користуються смартфонами, соцмережами та діджитал-контентом. У той же час поведінка таких споживачів значно змінилася. Вони стали менш чутливими до прямої реклами, однак усе частіше покладаються на думку лідерів громадської думки у середовищі, якому довіряють. Однією з найвпливовіших категорій у цьому контексті стали мами-блогери — жінки, які ведуть сторінки в Instagram або TikTok, діляться своїм досвідом, побутом, звичками і, що найголовніше, своїми виборами — у тому числі й щодо продуктів харчування для дітей.

У цьому середовищі довіра до блогера часто дорівнює або навіть перевищує довіру до лікаря чи бренду. Пояснення просте: блогер не «продає»

— він «ділиться». Коли мама бачить, що інша мама готує сніданок з йогуртом або сирком певного виробника, вона не сприймає це як рекламу — це виглядає як дружня порада. Саме це й створює той ефект, якого неможливо досягти жодною банерною чи телевізійною кампанією. Цей тип комунікації побудований не на технології впливу, а на ефекті присутності і близькості.

Для ТОВ «Фірма «Фавор» це означає, що співпраця з мамами-блогерами — це не просто ще один маркетинговий канал, а можливість увійти в буденне життя цільової аудиторії. Вона дозволяє не говорити про себе напругу, а стати «видимим» у звичних ситуаціях: під час сніданку, зборів до школи, обговорення харчування дитини чи навіть просто у щоденних сімейних розмовах. Якщо бренд з'являється у відео блогера природно — як частина життя — він сприймається не як реклама, а як реальна присутність.

Слід враховувати тенденцію до зростання впливу коротких форматів — роликів у TikTok, Reels, YouTube Shorts. Це невеликі відео, які мають високу емоційну насиченість і легко поширюються. У таких форматах блогери показують усе — від того, як дитина пробує новий йогурт, до реакції на смак, коментарів дитини, оформлення упаковки, зручності використання продукту. Цей тип контенту несе в собі важливий компонент — емоцію, яка є вирішальною у сфері дитячого харчування. Саме емоційна довіра формує позитивне ставлення до бренду.

На відміну від стандартної реклами, блогерська рекомендація працює довше. Підписники часто зберігають ролики, повертаються до них пізніше, обговорюють у коментарях. У випадку з дитячими продуктами — також запитують, уточнюють, діляться власними думками. Таким чином створюється не просто охоплення, а жива взаємодія, яку складно відтворити у класичних форматах.

Існує ще одна причина, чому саме мами-блогери мають стати частиною маркетингової стратегії «Фавор» — це відсутність великої конкуренції у цій

ніші серед вітчизняних брендів молочної продукції. Більшість компаній або не мають чіткого підходу до співпраці з блогерами, або ж працюють разово, без продуманого сценарію. Якщо ТОВ «Фірма «Фавор» зможе вибудувати системну співпрацю, не лише разові згадки, а регулярне з'явлення у контенті, це створить унікальну перевагу. Аудиторія звикне бачити бренд у звичних для себе ситуаціях, що зміцнить відчуття присутності компанії у житті родини.

Для того щоб співпраця з блогерами приносила реальні результати, її необхідно організувати не як випадкове замовлення реклами, а як системну роботу з людьми, які мають довіру у своїх підписників. Це не повинні бути знаменитості загальнонаціонального рівня, навпаки — ефективніше співпрацювати з мікроблогерами, які мають аудиторію від 5 до 50 тисяч осіб, але при цьому отримують живий відгук, коментарі й репости. Такі акаунти частіше ведуть мами, які просто діляться своїм життям: готують сніданки, показують покупки, виховують дітей — тобто роблять саме те, що близьке аудиторії бренду.

Перший крок — відбір блогерів за чіткими критеріями: наявність дітей віком до 10 років, регулярна публікація контенту, активні коментарі, природна подача матеріалу. Варто звертати увагу не лише на кількість підписників, а й на «живість» сторінки: чи є реакція, чи ставлять запитання, чи довіряють автору. Особливу увагу слід приділити сторінкам, які мають практичну спрямованість — рецепти, покупки, догляд за дітьми. Саме там продукція ТОВ «Фірма «Фавор» зможе з'явитися максимально природно.

Наступним етапом є розробка індивідуального сценарію взаємодії з кожним обраним блогером. Це означає, що кожна співпраця повинна бути унікальною: хтось може зняти відео, де дитина пробує новий смак йогурту, хтось — підготує пост з ранковим ритуалом «сніданок з Favor», хтось — просто поділиться порадами щодо дитячого харчування. Головне — не нав'язувати жорстку структуру, а дозволити автору діяти у своєму стилі. Це забезпечить довіру, а відео не буде сприйматись як реклама.

Для TikTok і Reels можна запропонувати формат коротких відео до 30 секунд із простим сюжетом: наприклад, «що дитина вибрала на сніданок — Favor чи...», «реакція на новий сирок», «ранок з улюбленими смаками». Зйомка має виглядати максимально натурально: кухня, дитина, жива мова, сміх, реальні емоції. Ніяких студій, жодних спецефектів. У цьому сила TikTok — він показує життя без прикрас. А саме такий контент зараз отримує найбільше переглядів і довіри.

Крім основних публікацій, важливо передбачити розширення взаємодії.

- Наприклад: Запис серії сторіс із короткими відгуками;
- Прямі ефіри на тему «чим я годую свою дитину»;
- Спільні конкурси «улюблений сніданок з Favor» серед підписників блогера.

Щоб забезпечити зворотний зв'язок, можна ввести окремий хештег, за яким усі публікації блогерів та підписників будуть згруповані. Це дозволить відслідковувати ефективність кампанії, а також стимулювати аудиторію ділитися власним досвідом.

Очікувані результати можуть бути значними навіть при невеликих вкладеннях. Наприклад, при співпраці з 10 мікроблогерами, які мають середню аудиторію 15 000 осіб, потенційне охоплення становитиме понад 100 000 користувачів. Але головне — це не самі перегляди, а вплив на поведінку. Якщо мама бачить, що інша мама регулярно купує певний продукт, і в її дитини хороша реакція, це викликає бажання спробувати самому. А після особистого досвіду — сформувати звичку. Такий ефект не можна отримати банером чи білбордом.

У довгостроковій перспективі підприємство отримає:

- Збільшення пізнаваності бренду;
- Приріст довіри до продукції без прямої реклами;
- Вихід на нові сегменти споживачів — через рекомендації від блогерів.

Налагодження постійної співпраці з кількома авторами дозволить створити стійке інфлюенсер-оточення навколо бренду — середовище, в якому Favor регулярно з'являється, без нав'язування. Це дозволяє бренду бути «присутнім» у житті аудиторії щодня, але без витрат на великі рекламні кампанії.

Робота з мамами-блогерами є не просто способом просування продукції, а повноцінним каналом формування ставлення до бренду, яке базується на довірі, близькості й емоційній підтримці. І саме такий підхід особливо ефективний, коли йдеться про дитяче харчування.

Усі заходи поєднані між собою однією логікою: використати сильні сторони підприємства, щоб реалізувати можливості, які вже сьогодні існують на ринку. Вони не вимагають кардинальних змін у виробництві чи великих витрат. Натомість кожен із них має потенціал створити глибший зв'язок із клієнтом, який у майбутньому забезпечить стабільність, розвиток і конкурентну перевагу.

### **3.2. Розміщення реклами на білбордах**

#### **3.2.1. Маркетингове обґрунтування заходу**

ТОВ «Фірма «Фавор» має ряд сильних сторін, серед яких особливу роль відіграє якість продукції, підтверджена відповідними сертифікатами. Підприємство використовує натуральні інгредієнти, дотримується санітарних норм, має налагоджену технологію виробництва. Проте, незважаючи на це, дана інформація залишається майже невідомою для широкого кола споживачів. У повсякденному спілкуванні батьки рідко згадують назву бренду, а переваги продукції, зокрема її якість, не завжди сприймаються як очевидні.

Один із чинників такої ситуації полягає в обмеженості каналів інформування. Реклама в інтернеті має швидке охоплення, проте вона часто

не формує глибокої довіри. Покупець переглядає сторінку й за мить забуває побачене. Телебачення як засіб впливу втрачає актуальність. У цих умовах зовнішня реклама, зокрема білборди, зберігає свою дієвість, особливо у випадках, коли потрібно закріпити імідж бренду, а не просто стимулювати одноразову покупку.

Білборд має одну важливу особливість: він постійно присутній у просторі, через який щодня проходять або проїжджають тисячі людей. У випадку з продукцією дитячого харчування це може бути маршрут до школи, садочка, поліклініки або магазину, де мама купує продукти. Якщо на цьому шляху є яскравий і водночас лаконічний білборд, який звертає увагу на високу якість, безпечність та сертифікованість продукції, це створює стійке враження. Не прямий заклик до купівлі, а сигнал: цей продукт — надійний. Йому можна довіряти.

У контексті обраної стратегії «Максі-Максі» використання зовнішньої реклами повністю відповідає поставленій меті. Стратегія передбачає використання сильних сторін підприємства для реалізації наявних ринкових можливостей. Однією з таких можливостей є зростання уваги батьків до безпеки дитячого харчування. Суспільство стає більш уважним до складу продуктів, умов виробництва, походження сировини. Ті компанії, які першими повідомлять споживача, що їхня продукція сертифікована, проходить регулярний контроль, має високу якість, отримають перевагу.

Водночас білборди дають змогу донести саме таку інформацію. Їх не використовують для тривалих пояснень, але вони добре підходять для створення короткого, впізнаваного повідомлення. Наприклад, якщо на зображенні буде усміхнена дитина з продуктом «Фавор» у руках, а поряд фраза «Сертифікована якість для турботливих батьків», це одразу викликає позитивну асоціацію. Без зайвих слів, але з чітким змістом.

Ще однією причиною ефективності білбордів у даному випадку є те, що така форма реклами допомагає досягти аудиторії, яка не підписана на сторінки бренду в соцмережах і не цікавиться рекламою в інтернеті. Це часто

стосується старших членів родини — бабусь, татусів, які також беруть участь у виборі продуктів для дітей. Білборд працює з усіма, незалежно від наявності смартфона або інтересу до цифрових медіа.

До того ж білборд — це завжди «віч-на-віч» з повідомленням. Немає відволікальних факторів, як у стрічці соцмереж. Якщо він правильно розташований — у зоні, де зупиняється транспорт або утворюється затор — то увага глядача зосереджується саме на ньому. Цей час, навіть кілька секунд, достатній, щоб сформуванати перше враження. І якщо підприємство хоче, щоб його асоціювали з довірою, безпечністю та якістю, білборд цілком може передати саме це.

У межах реалізації стратегії «Максі-Максі» зовнішня реклама дозволяє об'єднати кілька важливих аспектів. Вона ґрунтується на сильних сторонах підприємства, зокрема на якості продукції. Водночас використовує можливість, яка виникла у зовнішньому середовищі — попит на чесну інформацію, потребу у впевненості у виборі дитячих продуктів. Завдяки цьому білборди перетворюються з простої реклами на засіб зміцнення репутації.

Щоб зовнішня реклама справді привертала увагу і формувала позитивне враження про продукцію ТОВ «Фірма «Фавор», необхідно ретельно продумати її візуальне наповнення. Макет білборду має не лише вирізнятися серед інших рекламних повідомлень у місті, а й викликати довіру з першого погляду. Це особливо важливо, коли мова йде про продукцію для дітей, адже саме емоційне сприйняття тут часто вирішальне.

Основний фон білборду бажано зробити світлим — білим або пастельно-молочним. Такий колір асоціюється з чистотою, натуральністю, турботою. На цьому фоні добре виділятиметься ключовий візуальний елемент — зображення усміхненої дитини, яка тримає в руках упаковку продукції Favog. Дитина має виглядати щасливою, спокійною, впевненою. Її погляд може бути спрямований у бік глядача або на продукт, що створить емоційний контакт.

Поруч із дитиною — реалістичне зображення самої продукції. Це може бути пляшечка йогурту або сирок, у впізнаваній упаковці підприємства. Бажано обрати саме той продукт, який є найбільш популярним серед покупців або який підприємство планує просувати в межах кампанії.

Текстове повідомлення має бути коротким і виразним. Рекомендовано використати фразу, що одразу акцентує увагу на якості. Наприклад: «Сертифікована якість, якій довіряють родини» або «Favor — турбота, підтверджена сертифікатом». Шрифт має бути простим, без декоративних елементів, з чітким контуром, контрастним до фону. Колір тексту — темно-сірий або синій.

У нижній частині білборду варто розмістити логотип підприємства, який вже є впізнаваним серед постійних покупців. Поряд — QR-код, за яким можна перейти на сайт або сторінку в соціальних мережах, щоб дізнатися більше про продукцію. Це дає змогу перетворити зовнішню рекламу з простої візуальної присутності на початок реального діалогу зі споживачем.

Приклад зображений на рис. 3.1:



Рис. 3.1. Макет реклами на білбордах

Як видно з рис. 3.1, білборд не повинен бути перевантажений графікою або великою кількістю деталей. Основне завдання — викликати довіру, привернути увагу, зафіксувати в пам'яті образ здорової, сертифікованої,

безпечної продукції для дітей. Якщо після побаченого батько або мати відчують впевненість у виборі — реклама спрацювала.

Саме тому важливо дотримуватись рівноваги між емоційністю і стриманістю, інформаційністю та простотою. Вдалий макет білборду у цьому випадку — це не лише зображення, а інструмент формування репутації. І в рамках реалізації стратегії «Максі-Максі», яка передбачає опору на сильні сторони підприємства і наявні ринкові можливості, зовнішня реклама на білбордах стає ефективним доповненням до комплексу просування.

### 3.2.2. Визначення бюджету заходу

Для верстки, доопрацювання та коригування запропонованого нами макету реклами пропонується звернутися до агентства «Лакі Друк», де відповідна послуга для реклами на білбордах формату 3х6м коштує 550 грн. [41].

Для розміщення розробленої нами реклами на білбордах пропонується звернутися до агентства зовнішньої реклами «AIM Group» [40]. Реклама буде розміщуватися в кожному з районів м. Київ (Голосіївський, Дарницький, Деснянський, Дніпровський, Оболонський, Печерський, Подільський, Святошинський, Солом'янський, Шевченківський) на двох білбордах, що розміщені на одній вулиці задля інтенсивнішого охоплення потенційних споживачів рекламним повідомленням. Всі білборди – площею 3х6м.

Тривалість рекламної кампанії – 1 місяць.

Витрати на захід пораховано у табл. 3.1:

*Таблиця 3.1*

#### **Витрати на зовнішню рекламу продукції фірми «Фавор» із використанням білбордів\***

| Стаття витрат                      | Кількість | Ціна за одиницю, грн. | Загальна вартість, грн. |
|------------------------------------|-----------|-----------------------|-------------------------|
| 1                                  | 2         | 3                     | 4                       |
| Білборд 3х6, вул. Заболотного, 156 | 1         | 5000                  | 5000                    |
| Білборд 3х6, вул. Заболотного, 152 | 1         | 9500                  | 9500                    |

| 1                                       | 2 | 3     | 4      |
|-----------------------------------------|---|-------|--------|
| Білборд 3х6, вул. Драгоманова, 44       | 1 | 3200  | 3200   |
| Білборд 3х6, вул. Драгоманова, 15/7     | 1 | 4000  | 4000   |
| Білборд 3х6, просп. Червоної калини, 32 | 1 | 10395 | 10395  |
| Білборд 3х6, просп. Червоної калини, 5  | 1 | 6300  | 6300   |
| Білборд 3х6, вул. Нестайка, 8 (1)       | 1 | 14000 | 14000  |
| Білборд 3х6, вул. Нестайка, 8 (2)       | 1 | 14000 | 14000  |
| Білборд 3х6, вул. Архипенка, 3 (1)      | 1 | 10500 | 10500  |
| Білборд 3х6, вул. Архипенка, 3 (2)      | 1 | 14000 | 14000  |
| Білборд 3х6, вул. Скоропадського, 18    | 1 | 7300  | 7300   |
| Білборд 3х6, вул. Скоропадського, 59    | 1 | 6000  | 6000   |
| Білборд 3х6, просп. Бандери, 24         | 1 | 7200  | 7200   |
| Білборд 3х6, просп. Бандери, 16         | 1 | 15000 | 15000  |
| Білборд 3х6, просп. Палладіна, 46       | 1 | 6000  | 6000   |
| Білборд 3х6, просп. Палладіна, 24       | 1 | 14800 | 14800  |
| Білборд 3х6, вул. Максимовича, 4 (1)    | 1 | 11200 | 11200  |
| Білборд 3х6, вул. Максимовича, 4 (2)    | 1 | 13600 | 13600  |
| Білборд 3х6, вул. Жилинська, 114        | 1 | 14500 | 14500  |
| Білборд 3х6, вул. Жилинська, 97         | 1 | 5700  | 5700   |
| Послуги з дизайну реклами               | 1 | 550   | 550    |
| Усього                                  |   |       | 192745 |

\*Складено автором за даними [40; 41].

Як видно з табл. 3.1, сукупні витрати на рекламну кампанію складатимуть 192,745 тис. грн.

### 3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу

Для прогнозування зростання чистого доходу від реалізації продукції фірми «Фавор» було опитано 7 експертів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

#### Прогноз зростання продаж під впливом реклами на білбордах

| ЕКСПЕРТИ                   | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Обсяг продаж О, тис.. грн. | 18000 | 16000 | 20000 | 14000 | 12000 | 22000 | 24000 |

Для визначення ступеню достовірності прогнозів треба визначити, наскільки думки експертів є розбіжними. Для цього розраховується коефіцієнт варіації (формула 3.1):

$$\omega = \frac{\sigma}{O_{\text{сер}}} \cdot 100\%, \quad (3.1)$$

де  $\omega$  - коефіцієнт варіації;

$\sigma$  - середньоквадратичне відхилення;

$O_{\text{сер}}$  - середня величина зростання продаж.

Коефіцієнт варіації має бути меншим за 33%, і тоді думка експертів буде вважатися однорідною. В свою чергу, показник коефіцієнту варіації спирається на середньоквадратичне відхилення, яке розраховується за формулою 3.2:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum \Delta O_i^2}{n}}, \quad (3.2)$$

де  $\sigma$  - середньоквадратичне відхилення;

$\sum \Delta O_i^2$  - сума квадратів різниць прогнозів експертів та середнього значення;

$n$  - число експертів.

Для визначення середньоквадратичного відхилення проводяться проміжні розрахунки (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

| ЕКСПЕРТИ                           | 1       | 2       | 3       | 4        | 5        | 6        | 7        | РАЗОМ     |
|------------------------------------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| $O_i$                              | 18000   | 16000   | 20000   | 14000    | 12000    | 22000    | 24000    | 126000    |
| $O_{\text{сер.}}$                  | 18000,0 |         |         |          |          |          |          |           |
| $\Delta O = O_i - O_{\text{сер.}}$ | 0,0     | -2000,0 | 2000,0  | -4000,0  | -6000,0  | 4000,0   | 6000,0   |           |
| $\Delta O^2$                       | 0,0     | 4000000 | 4000000 | 16000000 | 36000000 | 16000000 | 36000000 | 112000000 |

На основі даних табл. 3.3 за формулою 3.2 розрахуємо середньоквадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{112000000}{7}} = 4000$$

За формулою 3.1 розрахуємо коефіцієнт варіації:

$$\omega = 4000 : 18000 \cdot 100 = 22,22\%$$

$\omega = 22,22\% < 33\%$ , відповідно, думка експертів є однорідною, а їх прогноз – достовірним.

За методом медіан визначимо найбільш вірогідний прогноз продаж:

|       |       |       |         |       |       |       |
|-------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|
|       |       |       | Медіана |       |       |       |
| 12000 | 14000 | 16000 | 18000   | 20000 | 22000 | 24000 |

Оптимістичним є найбільший прогноз (24000 тис. грн.), песимістичним – найменший (12000 тис. грн.), найбільш вірогідним – визначений за методом медіан (18000 тис. грн.). Для розрахунку прогнозу застосовується формула 3.3:

$$\text{Прог} = \frac{\text{ПП} + 4\text{НВП} + \text{ОП}}{6}, \quad (3.3)$$

де Прог - прогнозоване зростання обсягів продаж за методом стандартного розподілу ймовірностей;

ПП - песимістичний прогноз, тобто мінімальна експертна оцінка;

НВП - найбільш вірогідний прогноз за методом медіан;

ОП - оптимістичний прогноз, тобто максимальна експертна оцінка.

Відповідно, прогнозоване значення обсягів продаж складе:

$$\text{Прогноз} = (12000 + 4 \cdot 18000 + 24000) : 6 = 18000 \text{ тис. грн.}$$

Розглянемо вплив рекламної кампанії на показники діяльності фірми «Фавор». В якості базового року візьмемо 2024 (див. табл. 2.4).

1. Приріст чистого доходу від реалізації продукції складе:

$$18000 : 247380 \cdot 100 = 7,28\%$$

2. Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році складе:

$$18000 + 247380 = 265380 \text{ тис. грн.}$$

3. Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$187361,6 \cdot 7,28 : 100 = 13633 \text{ тис. грн.}$$

4. Сумарний приріст повних витрат (з витратами на захід) складе:

$$13632,91 + 192,75 = 13825,65 \text{ тис. грн.}$$

5. Повні витрати в проектному році складуть:

$$234202 + 13825,65 = 248027,65 \text{ тис. грн.}$$

6. Приріст прибутку від реалізації продукції складе:

$$18000 - 13825,65 = 4174,35 \text{ тис. грн.}$$

7. Прибуток від реалізації продукції складе:

$$13178 + 4174,35 = 17352,35 \text{ тис. грн.}$$

8. Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції складе:

$$4174,35 \cdot (1,00 - 0,18) = 3423 \text{ тис. грн.}$$

де 0,18 – це податок з прибутку підприємств 18%.

9. Чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$7374 + 3422,96 = 10796,96 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, очікувані результати від проведення рекламної кампанії складуть (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

**Вплив реклами на білбордах на показники діяльності фірми «Фавор»**

| Показники                                                    | Одиниці виміру | Проектне значення показника |
|--------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------|
| Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції    | тис. грн.      | 18000                       |
| Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції | тис. грн.      | 13825,65                    |
| Приріст прибутку від реалізації продукції                    | тис. грн.      | 4174,35                     |
| Приріст чистого прибутку                                     | тис. грн.      | 3422,96                     |

Як видно з табл. 3.4, прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток зростуть, тож захід можна рекомендувати до впровадження.

### 3.3. Вплив заходу на основні показники роботи компанії «Фірма «Фавор»

Після проведення рекламної кампанії шляхом розміщення реклами продукції фірми «Фавор» на білбордах очікується зростання чистого доходу на 18000 тис. грн., або на 7,28%, і він складе 265380 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції підвищиться на 4174,35 тис. грн., або на 31,68%, і досягне величини 17352,35 тис. грн. Чистий прибуток збільшиться на 3422,96 тис. грн., або на 46,42%, і досягне величини 10796,96 тис. грн. Відповідні зміни відображено у табл. 3.5:

Таблиця 3.5

#### Вплив зовнішньої реклами на білбордах на основні показники діяльності фірми «Фавор»

| Показники                                                             | Один. виміру | Базові значення | Проектні значення | Абсолютне відхилення | Приріст, % |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------|-------------------|----------------------|------------|
| 1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції                    | тис. грн.    | 247380,00       | 265380,00         | 18000,00             | 7,28       |
| 2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, в тому числі: | тис. грн.    | 234202,00       | 248027,65         | 13825,65             | 5,90       |
| 3. Прибуток від реалізації продукції                                  | тис. грн.    | 13178,00        | 17352,35          | 4174,35              | 31,68      |
| 4. Чистий прибуток                                                    | тис. грн.    | 7374,00         | 10796,96          | 3422,96              | 46,42      |
| 5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації                    | коп.         | 94,67           | 93,46             | -1,21                | -1,28      |
| 6. Рентабельність діяльності (продаж)                                 | %            | 2,98            | 4,07              | 1,09                 |            |
| 7. Рентабельність продукції                                           | %            | 5,63            | 7,00              | 1,37                 |            |

Розглянемо детальніше зміну показників з табл. 3.5.

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації розраховувались так:

$$B_{\text{баз}} = 234202 : 247380 \cdot 100 = 94,67 \text{ (коп.)}$$

$$B_{\text{проект}} = 248027,65 : 265380 \cdot 100 = 93,46 \text{ (коп.)}$$

В цілому, після впровадження заходу витрати на 1 грн. чистої виручки мають знизитись на 1,28%.

Рентабельність продаж розраховувалась так:

$$P_{\text{баз}} = 7374 : 247380 \cdot 100 = 2,98\%$$

$$P_{\text{проект}} = 10796,96 : 265380 \cdot 100 = 4,07\%.$$

Після впровадження заходу рентабельність продаж має зрости на 1,09 відсоткових пункти.

Рентабельність продукції визначалась наступним чином:

$$P_{\text{прод баз}} = 13178 : 234202 \cdot 100 = 5,63\%$$

$$P_{\text{прод проект}} = 17352,35 : 248027,65 \cdot 100 = 7\%$$

Після впровадження заходу рентабельність продукції має зрости на 1,37 відсоткових пунктів.

Таким чином, даний захід сприятиме зростанню рентабельності.

## ВИСНОВКИ

1. У ході вивчення теоретичних основ маркетингової діяльності підприємства визначено, що ефективне функціонування будь-якої компанії значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та вчасно виявляти внутрішні проблеми.

2. Під час опрацювання теоретичних джерел зроблено висновок, що одним з найпридатніших методів оцінки становища підприємства є SWOT-аналіз. Він дозволяє побачити загальну картину: визначити, у чому компанія сильна, які напрямки потребують удосконалення, а також які ринкові умови можна використати на свою користь. Саме тому SWOT-аналіз був обраний як основний інструмент дослідження, оскільки він поєднує простоту застосування та аналітичну глибину.

3. У практичній частині роботи проведено всебічний аналіз діяльності ТОВ «Фірма «Фавор» — підприємства, що спеціалізується на виробництві дитячої молочної продукції.

4. У процесі оцінки внутрішнього середовища розглянуто організаційну структуру компанії, рівень комунікації зі споживачами, кадрову політику, ресурсну забезпеченість та особливості асортименту. Було встановлено, що підприємство має добру репутацію на локальному рівні, стабільну сировинну базу, відповідність продукції стандартам якості, а також належний виробничий потенціал. Зовнішнє середовище підприємства також проаналізовано ґрунтовно. Особливу увагу приділено ринковим умовам, поведінці споживачів, конкуренції та економічним змінам. З'ясувалося, що підприємство функціонує в досить динамічному сегменті, де зростає попит на безпечну й якісну продукцію для дітей, але одночасно посилюється тиск з боку великих виробників і брендів, які вже мають широку впізнаваність. Також виявлено зміщення уваги покупців до онлайн-простору — соціальних мереж, відгуків, цифрової реклами.

5. На основі систематизації всіх зібраних даних складено розгорнуті таблиці внутрішніх і зовнішніх чинників, кожен з яких оцінено за важливістю і ступенем впливу. Це дало змогу логічно структурувати дані та перейти до формування SWOT-матриці. У ній чітко виокремлено сильні сторони підприємства, до яких належать якість продукції, наявність сертифікатів, досвід роботи та репутація. Водночас у категорії слабких сторін — недостатня активність у цифровому просторі, обмежена реклама, слабе позиціонування серед нової аудиторії.

До можливостей віднесено зростання інтересу до вітчизняних брендів, поширення онлайн-комунікацій, актуальність здорового харчування. Загрози формуються через загострення конкуренції, економічні коливання, зміну регуляторних вимог.

Результатом аналітичної частини стало формування маркетингової стратегії підприємства. Враховуючи поєднання сильних сторін і великого потенціалу зовнішніх можливостей, обрано стратегію типу «Максі-Максі». Вона передбачає використання наявних переваг для активного просування підприємства на ринку, розширення аудиторії та підсилення позицій бренду без потреби кардинальних змін у структурі або продуктовій лінійці.

6. На основі результатів SWOT-аналізу та обраної стратегії «Максі-Максі» в проєктному розділі роботи запропоновано низку маркетингових заходів, спрямованих на вдосконалення комунікаційної політики підприємства, підвищення впізнаваності бренду та зміцнення зв'язку зі споживачем. Усі ці рішення відповідають актуальним ринковим тенденціям і можуть бути реалізовані без надмірних витрат, що робить їх практично придатними для впровадження навіть у середньостроковій перспективі.

Було обґрунтовано доцільність створення YouTube-каналу з контентом, орієнтованим на батьків і дітей. Його метою є не лише інформування, а й формування емоційного зв'язку між споживачем і брендом. Запропоновано запуск мобільного додатку «Favor Kids», який поєднує пізнавальну функцію

з інтерактивністю — батьки можуть переглядати інформацію про продукцію, а діти — взаємодіяти з героями бренду в ігровій формі.

У напрямку соціальних мереж порекомендоване регулярне ведення тематичної рубрики в Instagram. Основна ідея полягає в тому, щоб через короткі, але корисні пости будувати довіру до компанії, демонструвати відкритість і турботу про здоров'я дітей. Це доповнюється залученням мам-блогерів як амбасадорів бренду, що дозволяє розширити охоплення. Такий тип комунікації має високу ефективність саме в сфері дитячого харчування, де довіра відіграє ключову роль.

7. Окремим елементом стратегії стало обґрунтування використання зовнішньої реклами, а саме — розміщення білбордів. Було показано, що така реклама, особливо з акцентом на сертифіковану якість і натуральність продукції, дає змогу сформувати чіткий образ компанії у свідомості широкого загалу. В умовах, коли не всі потенційні споживачі активні в інтернеті, зовнішня реклама стає ефективним доповненням до цифрової стратегії.

Очікувані результати реалізації запропонованої зовнішньої рекламної кампанії, згідно з проведеними розрахунками, мають суттєвий вплив на фінансові показники підприємства. Прогнозується, що чистий дохід від реалізації продукції зросте на 18000 тис. грн, що становить приріст на 7,28%. Повні витрати збільшаться на 13825,65 тис. грн, однак прибуток від реалізації зросте на 4174,35 тис. грн, а чистий прибуток — на 3422,96 тис. грн, що дорівнює зростанню на 46,42% порівняно з попереднім періодом. Рентабельність продажу підвищиться з 2,98% до 4,07%, а рентабельність продукції — з 5,63% до 7%. Також буде досягнуто економії за рахунок зниження витрат на 1 грн чистої виручки — з 94,67 коп. до 93,46 коп. Усі ці результати підтверджують доцільність впровадження заходів і їхню ефективність для підвищення фінансової стабільності та конкурентоспроможності ТОВ «Фірма «Фавор».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : офіц. Текст : станом на 01.01.2020. Київ : Право, 2020.
2. Про інформацію : Закон України станом на 02.10.1992 № 2657-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 48.
3. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України станом на 16.04.1991. № 959-XII. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 29.
4. Про затвердження Методики оцінювання рівня ризику від провадження господарської діяльності : постанова Кабінету Міністрів України станом на 10.05.2018. № 342. Офіц. вісн. України. 2018. № 40.
5. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо здійснення оцінки фінансових ризиків : наказ Міністерства фінансів України від 20.12.2021. № 685. Офіційний вісник України. 2022. № 5.
6. Аналіз ринку дитячого харчування в Україні. 2023 рік [Електронний ресурс]. *Pro-Consulting*. URL: <https://surl.lu/kfjzyf>
7. Аналіз ринку продажів молочної продукції та дитячого харчування в Україні. 2023 рік [Електронний ресурс]. *Pro-Consulting*. URL: <https://surli.cc/shzzbc>
8. Балабанова Л. В. Маркетингова стратегія підприємства. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2018. 412 с.
9. Бенько В. В., Шквиря Н. О. Аналіз конкурентного середовища ринку кондитерської продукції. Цілі сталого розвитку у вітчизняних реаліях: студентський погляд на проблему : тези доповідей III Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції, 19–20 квітня 2018 року, Львів. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. С. 40–41.
10. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
11. Гуцул Т. А., Суліма Н. М. Аналіз стану та перспектив виробництва молока і молокопродукції в Україні в повоєнний період [Електронний

ресурс]. *Animal Science and Food Technology*. 2023. С. 35–46. URL: <https://doi.org/10.31548/animal.3.2023.35>

12. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 33 с.

13. Ковшун Н., Кушнір Н., Царук Д., Снітко Д., Слесарчук О. Аналіз розвитку молочної галузі для продовольчої безпеки України та світу в умовах воєнного стану [Електронний ресурс]. *BIO Web of Conferences*. 2024. 15с. URL: <https://doi.org/10.1051/bioconf/202411401033>

14. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу [Електронний ресурс]. *Економіка та суспільство*. 2024. С. 146–150. URL: <https://surl.lu/zdwekt>

15. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. Київ: Академія, 2021. 656 с.

16. Кравченко О. В. Методи стратегічного аналізу підприємств. Львів: Світ, 2020. 389 с.

17. Ларіна А., Скопенко Н. Сучасні підходи до визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс]. Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств : тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Київ, 23–24 листопада 2022 р. Київ: НУХТ, 2022. С. 63–66. URL: <https://surli.cc/yyzedi>

18. Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни : збірник наукових праць / ред. кол.: В. І. Бондаренко та ін. [Електронний ресурс]. Полтава: ПУЕТ, 2023. 198 с. URL: <https://surl.lu/nefkci>

19. Малін О. Л. SWOT-аналіз середовища інноваційно-орієнтованого інфраструктурного державно-приватного партнерства [Електронний ресурс]. *Економіка: реалії часу*. 2020. №3 (49). С. 94–106. URL: <https://surl.lu/rvypo1>

20. Матюшенко О. О. Ринкова позиція та конкурентоспроможність ТОВ «Фірма «Фавор» [Електронний ресурс]. Репозитарій Поліського національного університету. 2024. URL: <https://surl.li/xtbnjb>

21. Мойсєєв В. І. Основи стратегічного управління. Дніпро: Університет економіки і права, 2019. 314 с.
22. Окландер М. А. Маркетинговий аналіз середовища підприємства. Одеса: ОНУ, 2018. 298 с.
23. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник. С. М. Клименко та ін. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.
24. Aaker D. A., Moorman C. Strategic Market Management. 12th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2023. 480 p.
25. BDO Benchmarking Tool — 7P Model: Realize Your Business Potential [Електронний ресурс]. *European Business Association*. URL: <https://surl.lu/iilhuh>
26. Irawan C. R. SWOT Analysis as a Company Strategy for Business Competition [Електронний ресурс]. *Scientific Journal of Technology and Learning*. 2024. Vol. 1, No. 4. P. 170–175. URL: <https://surl.li/hpauw>
27. Fu Z., Han J. Research on Marketing Strategies of Pinduoduo Based on SWOT Analysis [Електронний ресурс]. *SHS Web of Conferences*. 2023. Vol. 154. Article 02009. URL: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202315402009>
28. Ghaleb B. D. S. The Importance of Using SWOT Analysis in Business Success [Електронний ресурс]. *International Journal of Asian Business and Management*. 2024. Vol. 3, No. 4. P. 557–564. URL: <https://surl.li/encbml>
29. Gürel E., Tat M. SWOT Analysis: A Theoretical Review [Електронний ресурс]. *The Journal of International Social Research*. 2017. Vol. 10, No. 51. P. 994–1006. URL: <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
30. Kumar S., Praveena K. B. SWOT Analysis [Електронний ресурс]. *International Journal of Advanced Research*. 2023. Vol. 11, No. 9. P. 744–748. URL: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/17584>
31. Li M., Tsai C., Tran L. T. T. A Case Study of Pinduoduo Strategy Based on SWOT Analysis. Proceedings of the 1st International Symposium on Innovative Management and Economics (ISIME 2021). [Електронний ресурс]. *Atlantis Press*. 2021. P. 337–346. URL: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210803.046>

32. McKinsey & Company. The State of Grocery Retail in Europe 2023: Industry Report [Електронний ресурс]. *McKinsey & Company*, April 2023. URL: <https://surl.li/buddxh>
33. McKinsey & Company. The strategy-analytics revolution [Електронний ресурс]. *McKinsey & Company*. 2021. URL: <https://surli.cc/dmmssm>
34. Minsky L., Aron D. Are You Doing the SWOT Analysis Backwards? [Електронний ресурс]. *Harvard Business Review*. URL: <https://surl.li/qemqwu>
35. Phadermrod B., Crowder R. M., Wills G. B. Importance-Performance Analysis Based SWOT Analysis [Електронний ресурс]. *International Journal of Information Management*. 2019. Vol. 44. P. 194–203. URL: <https://surl.li/xweznb>
36. Rakhmansyah M., Wahyuningsih T., Srenggini A. D., Gunawan I. K. Small and Medium Enterprises (SMEs) with SWOT Analysis Method [Електронний ресурс]. *International Journal for Applied Information Management*. 2022. Vol. 2, No. 3. P. 50–57. URL: <https://surl.li/zdyfhc>
37. Vardopoulos I., Tsilika E., Sarantakou E., Zorpas A. A., Salvati L., Tsartas P. An Integrated SWOT-PESTLE-AHP Model Assessing Sustainability in Adaptive Reuse Projects [Електронний ресурс]. *Applied Sciences*. 2021. Vol. 11, No. 15. P. 7134. URL: <https://surl.li/kidkiw>
38. ТОВ «Фірма «Фавор». Фінансова звітність за даними аналітичної системи Clarity Project [Електронний ресурс]. *Clarity Project*. URL: <https://surl.li/jpcule>
39. Цимбал С. Конкурентний аналіз асортименту: алгоритм та рекомендації [Електронний ресурс]. *European Business Association*. 2023. URL: <https://surl.li/uscemq>
40. AIM Group. Зовнішня реклама та брендування в Україні [Електронний ресурс]. URL: <https://adv-aimgroup.com.ua/uk>
41. LuckyDruk. Розробка дизайну поліграфічної продукції [Електронний ресурс]. URL: <https://luckydruk.com/design/>

## ДОДАТКИ

Додаток А

### Ширина та глибина асортименту підприємства

| Ширина                                 | Глибина                                                        |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Молоко                                 | 1. Молоко незбиране згущене РУМО 380г                          |
|                                        | 2. Вершки пастеризовані АМА 35% в пляшечці 0,200               |
|                                        | 3. Молоко АМА 2,5% 900 г                                       |
|                                        | 4. Молоко АМА 2,5% 850 г (для дітей від 2-х років)             |
|                                        | 5. Молоко АМА 2,5% 500 г                                       |
| Кисломолочні продукти без наповнювачів | 1. Кефір 2,5% АМА у пляшці 500 г                               |
|                                        | 2. Ряжанка АМА 4% 500 г                                        |
|                                        | 3. Кефір АМА 2,5% 400 г                                        |
|                                        | 4. Сметана АМА 15% 400 г                                       |
|                                        | 5. Сметана АМА 20% 400г                                        |
|                                        | 6. Йогурт без наповнювачів АМА 2,5% (300 г)                    |
|                                        | 7. Сметана АМА 20% 300 г                                       |
|                                        | 8. Айран АМА 1,5% жиру 500г                                    |
|                                        | 9. Айран АМА з кропом 1,5% жиру 0,500                          |
|                                        | 10. Ряжанка АМА 4% 300 г                                       |
|                                        | 11. Кефір АМА 1% 1л                                            |
| Сири АМА                               | 1. Сир Любительський АМА 36% жиру в сухій речовині 230 г       |
|                                        | 2. В кошику Сир кисломолочний АМА 9% 250 г                     |
|                                        | 3. Сир кисломолочний АМА 18% 350 г                             |
|                                        | 4. Сир м'який «ТефАМА» 250г                                    |
| Молочні продукти з наповнювачами       | 1. Напій із сироватки з апельсиновим соком 200мл               |
|                                        | 2. Напій «LATTE» 1,5% 200мл                                    |
|                                        | 3. Йогурт вершковий АМА персик 10% 150г                        |
|                                        | 4. Йогурт вершковий АМА чорниця 10% 150г                       |
|                                        | 5. Йогурт вершковий АМА полуниця 10% 150г                      |
|                                        | 6. Йогурт десертний АМА абрикос 2,5% 125г                      |
|                                        | 7. Йогурт десертний АМА чорниця 2,5% 125г                      |
|                                        | 8. Йогурт з пробіотиком LGG АМА Лісова Ягода 2,5% 220 г        |
|                                        | 9. Йогурт з пробіотиком LGG АМА Полуниця-банан 2,5% 220 г      |
|                                        | 10. Йогурт з пробіотиком LGG АМА злаки 2,5% 220 г              |
|                                        | 11. Йогурт питний АМА персик 2,5% 400 г                        |
|                                        | 12. Йогурт з пробіотиком LGG АМА 2,5% 300 г                    |
|                                        | 13. Йогурт питний АМА лісова ягода 2,5% 400 г                  |
|                                        | 14. Кисломолочний продукт До сніданку АМА з травами 36% 150 г  |
|                                        | 15. Десерт з шоколадним смаком 28% «До сніданку» АМА 150 г     |
|                                        | 16. Сир вершковий «Cream Cheese» АМА 30% 150 г                 |
|                                        | 17. Іолактон зі стевією АМА 2,5% 220 г                         |
|                                        | 18. Іолактон зі стевією АМА 2,5% 300 г                         |
|                                        | 19. Наріне АМА з наповнювачем банан 2,5% 125мл                 |
|                                        | 20. Наріне АМА без наповнювачів 2,5% 220 мл                    |
|                                        | 21. Десерт кисломолочний АМА 4% жиру із шоколадним смаком 125г |
|                                        | 22. Десерт кисломолочний АМА 4% жиру з ванільним смаком 125г   |
|                                        | 23. Йогурт питний АМА малина 2,5% 400 г                        |
| Масло вершкове АМА                     | 1. Масло вершкове АМА фасоване по 300 г                        |
|                                        | 2. Масло топлене GHEE 99% жиру АМА 180 г                       |
| Бактерії-закваски                      | 1. НАРІНЕ бакконцентрат 1 коробка = 5 ампул                    |