

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

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2026 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕСТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»
на тему: «Оцінка маркетингового середовища підприємства»**

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗТТ-5-8

Куценко Кароліна Миколаївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Страшинська Лариса Володимирівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент

_____ (ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

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

Здобувачка _____

Київ - 2026

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

“03” вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Куценко Кароліна Миколаївна

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

1. Тема роботи: «Оцінка маркетингового середовища підприємства»

керівник роботи Страшинська Л.В., проф., д.е.н.

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

Затверджені наказом вищого навчального закладу від 05.09.2025 р. № 643-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 03.12.2025 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 Вступ, Розділ 1. Теоретико-методичні засади оцінки маркетингового середовища підприємства, Розділ 2. Аналіз маркетингового середовища тов «авк конфекшнері», Розділ 3. Рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності тов «авк конфекшнері» в зовнішньому середовищі, Висновки, Список використаних джерел, Додатки, Перелік графічного матеріалу: Структура маркетингового середовища підприємства, Елементи мікросередовища підприємства, Матриця SWOT-аналізу та стратегічні альтернативи, Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» протягом 2023-2024 рр., Структура асортименту продукції ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ», Ширина і глибина асортименту продукції ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ», Чинники зовнішнього ринкового середовища, Результати аналізу впливу факторів зовнішнього середовища, Оцінка зовнішніх можливостей та загроз ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ», Матриця можливостей зовнішнього середовища для ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ», Визначення сильних і слабких сторін ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ», Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ», Напрями адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, Розрахунки вартості витрат на проведення промо-акції, Структура бюджету промо-акції «Солодке свято з АВК», Результати опитування експертів, Очікувані результати від впровадження заходу

5. Дата видачі завдання 03.09.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.09. 2025 - 08.09.2025	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	09.09.2025 - 15.09.2025	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні засади оцінки маркетингового середовища»	16.10.2025 - 30.10.2025	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз маркетингового середовища ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ»	07.11.2025- 27.11.2025	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» в зовнішньому середовищі»	02.12.2025 - 17.12.2025	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	10.01.2026- 20.01.2026	Виконано
7.	Оформлення роботи	25.01.2026- 29.01.2026	Виконано

Здобувач _____ **Кароліна КУЦЕНКО**
(підпис) (ім'я та прізвище)

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

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» досліджено маркетингове середовище ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» та розроблено заходи щодо адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

У першому розділі розкрито теоретико-методичні засади оцінки маркетингового середовища підприємства, визначено його сутність та структуру, систематизовано фактори зовнішнього маркетингового середовища та методи їх аналізу, проаналізовано складові внутрішнього маркетингового середовища та методи їх оцінки.

У другому розділі надано загальну характеристику діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ», проведено техніко-економічний аналіз основних показників господарської діяльності за 2023-2024 роки. Досліджено зовнішнє маркетингове середовище підприємства на основі PEST-аналізу. Здійснено оцінювання внутрішнього маркетингового середовища за допомогою SWOT-аналізу з побудовою матриць можливостей та загроз.

У третьому розділі визначено напрями адаптації підприємства до змін зовнішнього маркетингового середовища та запропоновано проведення промоакції «Солодке свято з АВК» у торгових центрах Києва. Проведено економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованого заходу та оцінено його вплив на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства.

Ключові слова: маркетингове середовище, кондитерська галузь, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентоспроможність, маркетингова стратегія, споживча поведінка, ринок кондитерських виробів, АВК.

ABSTRACT

This bachelor's thesis examines the marketing environment of AVK CONFECTIONERY LLC and develops measures for adapting the company to changes in the external environment.

The first chapter reveals the theoretical and methodological foundations for assessing the marketing environment of the enterprise, defines its essence and structure, systematizes the factors of the external marketing environment and methods for their analysis, and analyzes the components of the internal marketing environment and methods for their assessment.

The second chapter provides a general description of the activities of AVK CONFECTIONERY LLC and conducts a technical and economic analysis of the main indicators of economic activity for 2023-2024. The external marketing environment of the enterprise is studied based on PEST analysis. The internal marketing environment is assessed using SWOT analysis with the construction of opportunity and threat matrices.

The third chapter identifies directions for the enterprise's adaptation to changes in the external marketing environment and proposes a promotional campaign “Sweet Holiday with AVK” in shopping centers in Kyiv.

An economic justification of the feasibility of implementing the proposed measure is provided, and its impact on the main technical and economic indicators of the enterprise's activities is assessed.

Keywords: marketing environment, confectionery industry, SWOT analysis, PEST analysis, competitiveness, marketing strategy, consumer behavior, confectionery market, AVK.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та структура маркетингового середовища підприємства.....	9
1.2. Фактори зовнішнього маркетингового середовища та методи їх аналізу.....	16
1.3. Внутрішнє маркетингове середовище: складові та методи оцінки.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ».....	31
2.1. Загальна характеристика та техніко-економічний аналіз діяльності підприємства.....	31
2.2. Дослідження зовнішнього маркетингового середовища підприємства на основі PEST аналізу.....	37
2.3. Оцінка внутрішнього маркетингового середовища за допомогою SWOT-аналізу.....	41
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» В ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	50
3.1. Обґрунтування напрямів адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.....	50
3.2. Розробка та проведення промо-акції «Солодке свято з АВК» у торгових центрах Києва.....	51
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ».....	56
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств особливого значення набуває комплексна оцінка маркетингового середовища як основи для прийняття ефективних управлінських рішень. Кондитерська галузь України, незважаючи на складні економічні умови, спричинені воєнними діями, залишається однією з найбільш розвинених галузей харчової промисловості. За даними аналітичних досліджень, вітчизняні виробники забезпечують близько 90% кондитерської продукції на внутрішньому ринку.

Ринок кондитерських виробів України характеризується високим рівнем конкуренції, присутністю великих міжнародних компаній та постійними змінами споживчих переваг. Серед ключових тенденцій 2023-2024 років можна виділити: орієнтацію споживачів на здорове харчування, зростання попиту на продукцію місцевих виробників, посилення ролі онлайн-торгівлі та необхідність адаптації продукції до вимог візуальної привабливості для соціальних мереж. Протягом 2022 року близько 20% підприємств галузі постраждали від воєнних дій або були змушені припинити діяльність, що суттєво змінило конкурентне середовище.

ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» є складовою холдингу АВК — одного з найбільших виробників кондитерської продукції в Україні з понад 30-річною історією. Компанія була однією з перших в українській кондитерській галузі, яка отримала сертифікат системи управління якістю ISO 9001. Асортимент продукції включає шоколадні вироби, цукерки, печиво, вафлі, снеки та інноваційні продукти на основі рослинного білка. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища та трансформації внутрішніх бізнес-процесів комплексна оцінка маркетингового середовища підприємства є необхідною умовою його успішного функціонування та розвитку.

Мета роботи полягає в комплексній оцінці маркетингового середовища ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» та розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та вирішено наступні завдання:

- розкрито сутність та структуру маркетингового середовища підприємства;
- досліджено фактори зовнішнього маркетингового середовища та методи їх аналізу;
- систематизовано складові внутрішнього маркетингового середовища та методи їх оцінки;
- проаналізовано загальну характеристику та техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ»;
- досліджено зовнішнє маркетингове середовище підприємства на основі PEST-аналізу;
- здійснено оцінювання внутрішнього маркетингового середовища за допомогою SWOT-аналізу;
- визначено напрями адаптації підприємства до змін зовнішнього маркетингового середовища;
- розроблено проведення заходу щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ»;
- оцінено вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» в аспекті діяльності підприємства в зовнішньому середовищі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти оцінки маркетингового середовища підприємства кондитерської галузі.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: метод системного аналізу — для дослідження маркетингового середовища як цілісної системи взаємопов'язаних елементів; PEST-аналіз — для оцінки макросередовища підприємства; SWOT-аналіз — для комплексної оцінки сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього

середовища; порівняльний аналіз — для зіставлення показників діяльності підприємства з конкурентами та галузевими стандартами; економіко-статистичні методи — для аналізу динаміки фінансово-економічних показників; графічний метод — для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження включає: законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері підприємницької діяльності; фінансову та статистичну звітність ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» за 2023-2024 роки; офіційні дані Державної служби статистики України; аналітичні звіти та дослідження ринку кондитерських виробів; наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань маркетингу та стратегічного управління; інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані керівництвом ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» для вдосконалення діяльності підприємства в зовнішньому середовищі, а також іншими суб'єктами господарювання кондитерської галузі України для підвищення ефективності маркетингової діяльності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та структура маркетингового середовища підприємства

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем динамічності та невизначеності, що зумовлює необхідність постійного моніторингу та аналізу факторів зовнішнього оточення підприємства. Маркетингове середовище являє собою сукупність активних суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства та впливають на можливості керівництва служби маркетингу встановлювати й підтримувати з цільовими клієнтами відносини успішного співробітництва [1].

Поняття маркетингового середовища є одним із ключових у теорії маркетингу. Вперше системний підхід до аналізу маркетингового середовища був запропонований Філіпом Котлером, який визначив його як сукупність факторів, що впливають на здатність підприємства розвивати й підтримувати взаємовигідні відносини з цільовими споживачами [2]. За визначенням Ламбена, маркетингове середовище включає всі сили та організації, з якими підприємство стикається у своїй повсякденній та стратегічній діяльності [3].

Українські науковці також зробили вагомий внесок у дослідження маркетингового середовища. Зокрема, Гаркавенко С.С. розглядає маркетингове середовище як сукупність факторів, які впливають на процес управління маркетингом підприємства, його маркетинговий розвиток та взаємовідносини зі споживачами [4]. Старостіна А.О. визначає маркетингове середовище як сукупність суб'єктів, умов та сил, що можуть впливати на маркетингову діяльність підприємства [5].

Войчак А.В. розглядає маркетингове середовище як комплекс факторів, що формують умови діяльності підприємства на ринку та визначають можливості

реалізації його маркетингової стратегії [6]. На думку автора, ефективне управління маркетинговою діяльністю неможливе без глибокого розуміння структури та динаміки маркетингового середовища.

Примак Т.О. наголошує на тому, що маркетингове середовище є сукупністю факторів, які формують ринкові умови функціонування підприємства та визначають характер його взаємодії з контрагентами [7]. Автор акцентує увагу на необхідності комплексного підходу до аналізу середовища, що передбачає врахування як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

Ілляшенко С.М. розглядає маркетингове середовище з позиції інноваційного розвитку підприємства та зазначає, що воно створює як можливості, так і обмеження для впровадження інновацій [8]. Дослідник підкреслює, що в умовах швидких технологічних змін аналіз маркетингового середовища набуває особливого значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Куденко Н.В. визначає маркетингове середовище як систему факторів, що впливають на формування та реалізацію маркетингової стратегії підприємства [9]. Авторка наголошує на необхідності стратегічного підходу до аналізу середовища, який передбачає не лише констатацію поточного стану, але й прогнозування майбутніх змін.

Шершньова З.Є. розглядає маркетингове середовище у контексті стратегічного управління та визначає його як сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів, що формують стратегічний простір діяльності підприємства [10]. На думку авторки, ефективне стратегічне управління неможливе без глибокого розуміння закономірностей розвитку маркетингового середовища.

Павленко А.Ф. підкреслює, що маркетингове середовище має розглядатися як динамічна система, елементи якої перебувають у постійній взаємодії та взаємовпливі [11]. Автор зазначає, що зміни в одному елементі середовища неминуче призводять до змін в інших елементах, що вимагає системного підходу до аналізу.

Герасимчук В.Г. акцентує увагу на графічному моделюванні маркетингового середовища як інструменті візуалізації складних взаємозв'язків між його елементами [12]. Дослідник пропонує використовувати матричні методи для систематизації факторів середовища та визначення пріоритетних напрямів стратегічного розвитку.

Структура маркетингового середовища традиційно розглядається як концентрична модель, що складається з трьох взаємопов'язаних рівнів [13]. Внутрішній рівень представлений безпосередньо самим підприємством та його внутрішніми ресурсами. Другий рівень формує мікросередовище, яке включає суб'єктів, що безпосередньо взаємодіють з підприємством. Зовнішній рівень утворює макросередовище, що охоплює фактори широкого суспільного впливу.

Структуру маркетингового середовища підприємства наведено на рис. 1.1.

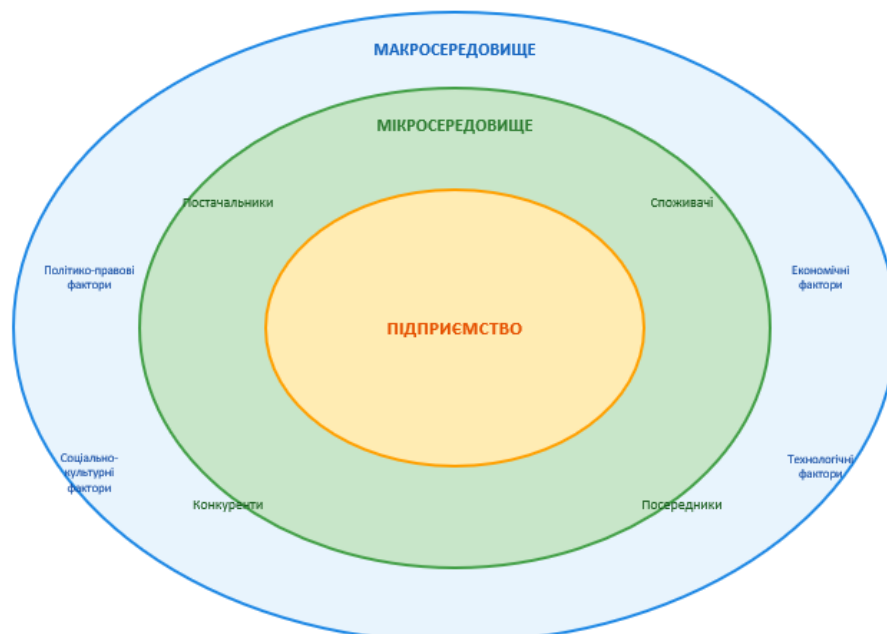


Рис. 1.1. Структура маркетингового середовища підприємства

Макросередовище маркетингу представляє собою сукупність глобальних факторів соціального характеру, які впливають на мікросередовище та діяльність підприємства загалом [14]. Особливістю факторів макросередовища є те, що підприємство не може безпосередньо впливати на них, проте повинно адаптувати

свою діяльність до їхніх змін. Макросередовище створює загальні умови функціонування підприємства та визначає межі його можливостей.

Класифікація факторів макросередовища здійснюється за різними ознаками. Найбільш поширеним є підхід, що передбачає виділення політико-правових, економічних, соціально-культурних та технологічних факторів [15]. Даний підхід отримав назву PEST-аналізу за першими літерами англійських назв відповідних груп факторів. У сучасних умовах до цієї класифікації часто додають екологічні фактори, що призводить до формування розширеної моделі PESTEL [16].

Мікросередовище маркетингу включає суб'єктів та фактори, що безпосередньо впливають на здатність підприємства обслуговувати своїх споживачів [17]. До мікросередовища відносять постачальників, маркетингових посередників, споживачів, конкурентів та контактні аудиторії. На відміну від макросередовища, фактори мікросередовища піддаються певному впливу з боку підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства охоплює всі функціональні підрозділи та ресурси, що знаходяться під безпосереднім контролем керівництва [18]. До внутрішнього середовища відносять виробничі потужності, фінансові ресурси, кадровий потенціал, організаційну структуру, корпоративну культуру та систему управління.

Кіндрацька Г.І. розглядає внутрішнє середовище підприємства з позиції економічного аналізу та виділяє основні напрями оцінки його стану: аналіз майнового потенціалу, фінансового стану, ефективності використання ресурсів та результативності діяльності [19]. Комплексний аналіз внутрішнього середовища дозволяє виявити резерви підвищення ефективності та визначити пріоритетні напрями розвитку підприємства.

Должанський І.З. та Загорна Т.О. досліджують внутрішнє середовище підприємства у контексті забезпечення його конкурентоспроможності [20]. Автори наголошують, що конкурентні переваги підприємства формуються на

основі унікальної комбінації внутрішніх ресурсів та здатностей, які важко скопіювати конкурентам.

Фатхутдінов Р.А. розглядає маркетингове середовище як основу для формування стратегічних рішень підприємства [21]. Автор пропонує системну методологію аналізу середовища, яка передбачає послідовну оцінку факторів макро- та мікрорівня з визначенням їх впливу на стратегічні альтернативи.

Важливим аспектом дослідження маркетингового середовища є розуміння його динамічного характеру. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем турбулентності, що проявляється у швидких та непередбачуваних змінах факторів зовнішнього оточення [22]. Рівень нестабільності середовища визначає вибір стратегічних інструментів управління підприємством та необхідність постійного моніторингу змін.

Дослідження маркетингового середовища має здійснюватися на постійній основі, оскільки одноразовий аналіз не дає можливості відстежити динаміку змін та своєчасно реагувати на нові виклики [23]. Формування системи моніторингу зовнішнього середовища є невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством.

Саєнко М.Г. зазначає, що моніторинг маркетингового середовища повинен бути безперервним процесом, інтегрованим у систему стратегічного управління підприємством [24]. Автор виділяє три рівні моніторингу: оперативний (щоденний), тактичний (щомісячний) та стратегічний (щоквартальний), кожен з яких має свої завдання та інструменти.

Пастухова В.В. наголошує на необхідності формування спеціалізованих підрозділів або призначення відповідальних осіб для здійснення моніторингу маркетингового середовища [25]. Ефективна система моніторингу передбачає збір, обробку, аналіз та інтерпретацію інформації про зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Кредісов А.І. підкреслює важливість використання сучасних інформаційних технологій для моніторингу маркетингового середовища [26]. Автоматизовані системи збору та аналізу даних дозволяють підвищити

оперативність та точність оцінки факторів середовища, а також забезпечити своєчасне інформування керівництва про критичні зміни.

Особливого значення аналіз маркетингового середовища набуває в умовах кризових ситуацій. Кризи різного характеру — економічні, політичні, соціальні — суттєво змінюють умови функціонування підприємств та вимагають швидкої адаптації бізнес-моделей [27]. Для українських підприємств актуальним є дослідження впливу воєнного стану на маркетингове середовище, що потребує застосування спеціальних методів аналізу та прогнозування.

Концепція маркетингового середовища тісно пов'язана з теорією зацікавлених сторін [28]. Згідно з цією теорією, підприємство повинно враховувати інтереси всіх груп, які впливають на його діяльність або зазнають впливу від неї. До таких груп належать споживачі, постачальники, працівники, акціонери, місцева громада, державні органи та інші суб'єкти.

Системний підхід до аналізу маркетингового середовища передбачає розгляд підприємства як відкритої системи, що постійно взаємодіє із зовнішнім оточенням [29]. Застосування системного підходу дозволяє виявити синергетичні ефекти та потенційні конфлікти між різними факторами маркетингового середовища.

Ресурсний підхід до стратегічного управління акцентує увагу на внутрішніх ресурсах та компетенціях підприємства як джерелах конкурентних переваг [30]. Згідно з цим підходом, аналіз внутрішнього середовища є не менш важливим, ніж дослідження зовнішніх факторів. Унікальні ресурси та здатності підприємства визначають його потенціал адаптації до змін зовнішнього середовища.

Концепція динамічних здатностей розвиває ресурсний підхід та наголошує на здатності підприємства оновлювати свої компетенції відповідно до змін середовища [31]. Динамічні здатності включають здатність до навчання, інтеграції зовнішніх знань та реконфігурації внутрішніх ресурсів.

Длігач А.О. досліджує маркетингове середовище з позиції стратегічного маркетингового управління та виділяє ключові тренди, що трансформують

сучасне бізнес-середовище [32]. До таких трендів авторка відносить цифровізацію, глобалізацію, екологізацію та соціальну відповідальність бізнесу.

Решетнікова І.Л. акцентує увагу на специфіці маркетингового середовища підприємств сфери послуг та зазначає, що воно характеризується підвищеним рівнем невизначеності через нематеріальний характер продукту [33]. Авторка пропонує адаптовані методи аналізу середовища для сервісних підприємств.

Близнюк С.В. досліджує особливості маркетингового середовища в Україні та виділяє специфічні фактори, що впливають на діяльність вітчизняних підприємств [34]. До таких факторів автор відносить інституційну нестабільність, високий рівень тінізації економіки, нерозвиненість ринкової інфраструктури та особливості споживчої поведінки українців.

Томпсон А.А. та Стрікланд А.Дж. наголошують на необхідності інтеграції аналізу маркетингового середовища у процес стратегічного планування [35]. Автори пропонують комплексну методологію стратегічного аналізу, яка передбачає послідовну оцінку макросередовища, галузевого середовища та внутрішнього потенціалу підприємства.

Мескон М.Х., Альберт М. та Хедоурі Ф. розглядають маркетингове середовище як частину загального середовища організації та виділяють фактори прямого та непрямого впливу [36]. Фактори прямого впливу безпосередньо впливають на діяльність організації, тоді як фактори непрямого впливу створюють загальні умови функціонування.

Еволюція поглядів на маркетингове середовище відображає зміни у розумінні ролі підприємства в економічній системі [37]. Якщо на початкових етапах розвитку маркетингу основна увага приділялася внутрішнім факторам виробництва та збуту, то сучасні концепції акцентують увагу на взаємодії підприємства із зовнішнім оточенням та необхідності адаптації до його змін.

Таким чином, маркетингове середовище підприємства є складною багаторівневою системою, що включає макросередовище, мікросередовище та внутрішнє середовище. Ефективний моніторинг та аналіз факторів маркетингового середовища дозволяє підприємству своєчасно виявляти

можливості та загрози, адаптувати свою стратегію до змін зовнішнього оточення та підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

1.2. Фактори зовнішнього маркетингового середовища та методи їх аналізу

Зовнішнє маркетингове середовище підприємства формується під впливом численних факторів, які можна поділити на дві основні групи: фактори макросередовища та фактори мікросередовища [38]. Макросередовище охоплює глобальні сили та тенденції, що впливають на всіх учасників ринку, тоді як мікросередовище включає суб'єктів, з якими підприємство безпосередньо взаємодіє.

Політико-правові фактори макросередовища охоплюють сукупність законів, державних установ та груп впливу, які обмежують або регулюють діяльність організацій та окремих громадян у суспільстві [39]. До основних політико-правових факторів належать політична стабільність у країні, законодавча база регулювання підприємницької діяльності, податкова політика держави, митне регулювання зовнішньоекономічної діяльності, трудове законодавство та система захисту прав споживачів.

В умовах України політико-правові фактори набувають особливого значення у зв'язку з воєнним станом, що був введений у лютому 2022 року [40]. Воєнний стан суттєво вплинув на умови господарювання вітчизняних підприємств, зумовивши необхідність адаптації до нових правових обмежень та можливостей. Водночас інтеграційні процеси з Європейським Союзом відкривають нові перспективи для українських виробників, зокрема безмитний доступ до європейського ринку.

Законодавче регулювання харчової промисловості є важливим політико-правовим фактором для підприємств кондитерської галузі. Вимоги до якості та безпечності продукції, правила маркування, обмеження щодо реклами окремих

категорій товарів безпосередньо впливають на маркетингову діяльність виробників [41]. Гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами створює як нові можливості, так і виклики для підприємств галузі.

Економічні фактори макросередовища характеризують загальний стан економіки та купівельну спроможність населення [42]. До них відносять темпи економічного зростання, рівень інфляції, курс національної валюти, рівень безробіття, доходи населення та структуру споживчих витрат. Для кондитерської галузі України особливо важливими є фактори, що впливають на вартість сировини, зокрема світові ціни на какао-боби та цукор, а також енергоносії.

Глобалізація економіки суттєво впливає на маркетингове середовище підприємств, створюючи як нові можливості, так і загрози [43]. В умовах глобалізації підприємства стикаються з міжнародною конкуренцією навіть на внутрішньому ринку, що вимагає постійного вдосконалення продукції та бізнес-процесів.

Вплив економічних факторів на діяльність підприємств кондитерської галузі є особливо відчутним в умовах нестабільності світових товарних ринків. Волатильність цін на основну сировину, зокрема какао-боби, цукор та зернові культури, створює значні ризики для планування виробничої та збутової діяльності [44]. Підприємства змушені формувати гнучкі системи ціноутворення та управління запасами для мінімізації негативного впливу цінових коливань.

Інфляційні процеси в економіці безпосередньо впливають на купівельну спроможність населення та структуру споживчих витрат. В умовах високої інфляції споживачі схильні переходити на більш дешеві товари-замінники або скорочувати споживання товарів не першої необхідності, до яких традиційно відносять кондитерські вироби [45].

Валютні коливання є критичним фактором для підприємств, що використовують імпорتنу сировину або здійснюють експортну діяльність. Девальвація національної валюти призводить до зростання собівартості продукції через подорожчання імпортованих компонентів, водночас створюючи цінові переваги для експортерів на зовнішніх ринках.

Соціально-культурні фактори відображають демографічні характеристики, культурні цінності та поведінкові особливості споживачів [46]. До основних соціокультурних факторів належать чисельність та структура населення, рівень освіти, культурні традиції, стиль життя та споживчі звички. В умовах війни особливого значення набувають патріотичні настрої споживачів та їхня готовність підтримувати вітчизняного виробника.

Демографічні зміни є важливим фактором соціального середовища, що впливає на структуру попиту та споживчу поведінку [47]. Старіння населення, урбанізація та зміна структури домогосподарств створюють нові виклики та можливості для підприємств. Для України актуальним є вплив міграційних процесів, пов'язаних із воєнними діями, на споживчий ринок.

Культурні фактори маркетингового середовища включають цінності, традиції, звичаї та норми поведінки, характерні для певного суспільства. Розуміння культурних особливостей є критично важливим для підприємств, що працюють на різних ринках.

Зміна стилю життя населення є важливим соціальним фактором, що впливає на попит на кондитерську продукцію. Зростання темпу життя, збільшення частки працюючих жінок та поширення практики харчування поза домом змінюють моделі споживання солодощів [48]. Споживачі все частіше надають перевагу продукції у зручній упаковці для споживання "на ходу".

Тренд на здорове харчування суттєво трансформує споживчі переваги на ринку кондитерських виробів. Зростає попит на продукцію зі зниженим вмістом цукру, без штучних добавок та консервантів, а також на функціональні продукти з додатковою користю для здоров'я [49]. Виробники змушені адаптувати свій асортимент до нових вимог споживачів.

Вплив соціальних мереж на споживчу поведінку стає все більш значущим фактором маркетингового середовища. Візуальна привабливість продукції та упаковки набуває особливого значення в епоху Instagram та TikTok, коли споживачі активно діляться фотографіями та відгуками про продукти у соціальних мережах [50].

Технологічні фактори охоплюють науково-технічний прогрес та інновації, що впливають на виробничі процеси та способи задоволення потреб споживачів [51]. До них відносять розвиток виробничих технологій, інформаційних систем, засобів комунікації та логістичних рішень. Особливо актуальним для сучасних підприємств є розвиток електронної комерції та цифрового маркетингу.

Цифровізація економіки є одним із ключових трендів, що трансформує маркетингове середовище сучасних підприємств [52]. Розвиток електронної комерції, соціальних мереж та мобільних технологій змінює способи взаємодії підприємств зі споживачами. Частка онлайн-продажів у загальному обсязі роздрібною торгівлі постійно зростає, що створює нові виклики та можливості для виробників.

Розвиток технологій штучного інтелекту та машинного навчання відкриває нові можливості для аналізу маркетингового середовища та прогнозування ринкових тенденцій. Сучасні аналітичні інструменти дозволяють обробляти великі масиви даних про споживачів, конкурентів та ринкові умови, забезпечуючи більш точне та оперативне прийняття управлінських рішень [53].

Автоматизація виробничих процесів є важливим технологічним фактором, що впливає на конкурентоспроможність підприємств кондитерської галузі. Впровадження сучасного автоматизованого обладнання дозволяє підвищити продуктивність праці, забезпечити стабільну якість продукції та знизити виробничі витрати.

Інновації у сфері пакування створюють нові можливості для диференціації продукції та підвищення її споживчої цінності. Розробка екологічних пакувальних матеріалів, "розумної" упаковки з індикаторами свіжості та інтерактивних елементів дозволяє виробникам виділятися на полицях магазинів та задовольняти зростаючі вимоги споживачів [54].

Екологічні фактори включають природно-кліматичні умови, наявність природних ресурсів та екологічне законодавство [55]. У сучасних умовах зростає значення екологічної свідомості споживачів та вимог до екологічності виробництва і упаковки продукції. Для кондитерської галузі важливим є вплив

кліматичних змін на врожайність какао-бобів у країнах-виробниках, що безпосередньо впливає на світові ціни на сировину.

Екологічна свідомість споживачів стає все більш важливим фактором маркетингового середовища. Концепція сталого розвитку впливає на споживчі переваги та вимоги до виробників. Споживачі все частіше обирають продукцію компаній, які демонструють відповідальне ставлення до навколишнього середовища та соціальних питань.

Мікросередовище маркетингу формується під впливом суб'єктів, що безпосередньо взаємодіють з підприємством [56]. Постачальники є важливим елементом мікросередовища, оскільки забезпечують підприємство необхідними ресурсами для виробництва товарів та послуг. До основних категорій постачальників відносять постачальників сировини та матеріалів, обладнання, енергоносіїв, фінансових ресурсів та трудових ресурсів.

Основні елементи мікросередовища підприємства та їх взаємозв'язки представлено на рис. 1.2.

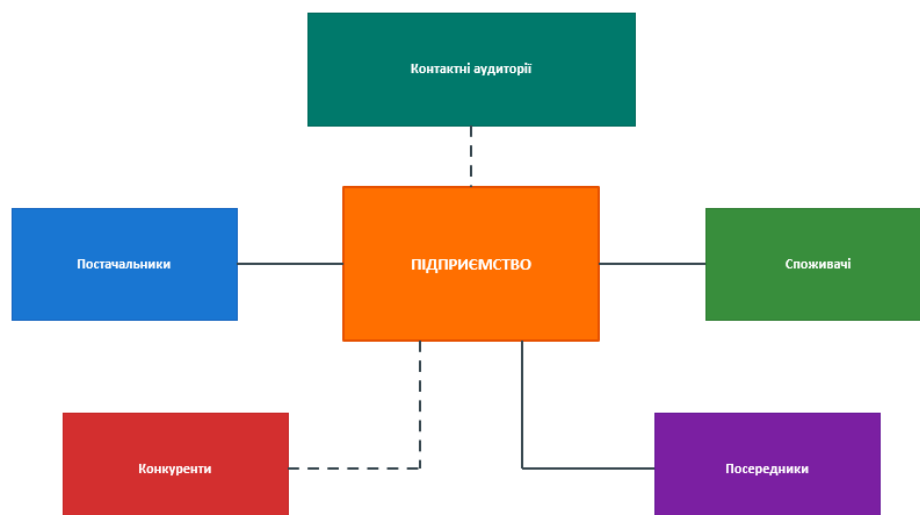


Рис. 1.2. Елементи мікросередовища підприємства

Для кондитерської галузі особливе значення мають постачальники ключової сировини: какао-бобів, какао-масла, цукру, борошна, молочних продуктів та пакувальних матеріалів. Специфіка кондитерського виробництва полягає в тому, що значна частина сировини, зокрема какао-продукти,

імпортується з інших країн, що створює залежність від міжнародних ринків та валютних коливань [57].

Переговорна сила постачальників визначається кількістю альтернативних джерел постачання, унікальністю ресурсів, вартістю переходу до іншого постачальника та часткою витрат на сировину у собівартості продукції. Висока концентрація постачальників або унікальність ресурсів посилює їхню переговорну силу та створює ризики для підприємства [58].

Диверсифікація джерел постачання є важливою стратегією зниження ризиків залежності від окремих постачальників. Підприємства кондитерської галузі формують портфель постачальників, що включає як вітчизняних, так і зарубіжних партнерів, забезпечуючи стабільність постачання та можливість маневрування у разі виникнення проблем з окремими контрагентами.

Розвиток логістичної інфраструктури суттєво впливає на ефективність ланцюгів постачання у кондитерській галузі. В умовах воєнного стану логістичні виклики суттєво зросли через руйнування інфраструктури, блокування портів та необхідність перебудови транспортних маршрутів [59].

Маркетингові посередники включають організації, що допомагають підприємству у просуванні, продажу та розподілі товарів серед кінцевих споживачів. До них відносять торговельних посередників, фірми з організації товароруку, агентства з надання маркетингових послуг та фінансових посередників [60].

Торговельні мережі відіграють ключову роль у дистрибуції кондитерської продукції. Сучасний ринок характеризується високою концентрацією роздрібною торгівлі, що посилює переговорну силу мереж та створює тиск на виробників щодо цінових умов та маркетингових платежів.

Розвиток власних торгових марок роздрібних мереж створює додатковий конкурентний тиск на виробників брендованої продукції. Мережі активно розширюють асортимент продукції під власними марками, пропонуючи споживачам дешевшу альтернативу відомим брендам [61].

Омніканальна дистрибуція стає стандартом для сучасних підприємств кондитерської галузі. Поєднання традиційних каналів збуту через роздрібні мережі з прямими продажами через власні інтернет-магазини та маркетплейси дозволяє розширити охоплення споживачів та знизити залежність від окремих посередників.

Споживачі є центральним елементом мікросередовища, оскільки саме задоволення їхніх потреб є основною метою маркетингової діяльності [62]. Підприємство може працювати на різних типах споживчих ринків: ринку кінцевих споживачів, ринку виробників, ринку посередників, ринку державних установ та міжнародному ринку.

Дослідження споживчої поведінки на українському ринку кондитерських виробів свідчить про зростання значущості таких факторів як якість продукції, натуральність складу, привабливість упаковки та країна походження. В умовах війни посилюються патріотичні мотиви споживання, і значна частина українців свідомо обирає продукцію вітчизняних виробників [63].

Конкуренти формують конкурентне середовище, в якому функціонує підприємство [64]. Аналіз конкурентів передбачає вивчення їхніх стратегій, сильних та слабких сторін, ринкових часток та ймовірних дій. Розуміння конкурентної ситуації дозволяє підприємству формувати ефективну конкурентну стратегію та знаходити джерела конкурентних переваг.

Український ринок кондитерських виробів характеризується високим рівнем конкуренції за участю як вітчизняних, так і міжнародних виробників. Серед основних гравців ринку виділяють компанії Roshen, АВК, Конті, а також міжнародні корпорації Nestle та Mondelez [65]. Конкуренція здійснюється за такими параметрами як асортимент, якість, ціна, дистрибуція та маркетингова активність.

Бар'єри входу на ринок кондитерських виробів є помірними. З одного боку, потрібні значні інвестиції у виробниче обладнання та формування дистрибуційної мережі. З іншого боку, розвиток електронної комерції знижує бар'єри доступу до споживачів для невеликих виробників.

Для комплексного аналізу мікросередовища широко застосовується модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера, яка дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції в галузі та її привабливість для учасників [66]. Ця модель розглядає п'ять основних сил: загрозу появи нових конкурентів, загрозу появи товарів-замінників, переговорну силу постачальників, переговорну силу покупців та інтенсивність конкурентної боротьби між існуючими гравцями.

Контактні аудиторії представляють групи, які проявляють реальний або потенційний інтерес до підприємства та впливають на його здатність досягати поставлених цілей [67]. До контактних аудиторій відносять фінансові кола, засоби масової інформації, державні установи, громадські організації, місцеву громаду та внутрішні контактні аудиторії.

Засоби масової інформації формують громадську думку про підприємство та його продукцію, що безпосередньо впливає на репутацію бренду та споживчі переваги. В умовах розвитку цифрових медіа зростає роль онлайн-ЗМІ, блогерів та лідерів думок у формуванні споживчих настроїв.

Громадські організації, зокрема товариства захисту прав споживачів та екологічні організації, можуть впливати на репутацію підприємства та ставити вимоги щодо якості продукції та екологічності виробництва. Співпраця з громадськими організаціями дозволяє підприємству демонструвати соціальну відповідальність та формувати позитивний імідж [68].

Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища проявляється в тому, що зміна одного фактора може спричинити ланцюгову реакцію змін в інших. Наприклад, політична нестабільність впливає на економічні показники, а економічні зміни відображаються на соціальних процесах [69]. Тому аналіз зовнішнього середовища повинен здійснюватися комплексно з урахуванням взаємодії всіх груп факторів.

Таким чином, зовнішнє маркетингове середовище підприємства формується під впливом численних факторів макро- та мікрорівня

1.3. Внутрішнє маркетингове середовище: складові та методи оцінки

Внутрішнє маркетингове середовище підприємства охоплює сукупність факторів та ресурсів, що знаходяться під безпосереднім контролем керівництва та визначають потенціал підприємства у досягненні маркетингових цілей [19]. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити його конкурентні переваги та визначити напрями вдосконалення діяльності.

До основних складових внутрішнього середовища підприємства відносять: виробничу підсистему, фінансову підсистему, маркетингову підсистему, кадрову підсистему та управлінську підсистему [20]. Кожна з цих підсистем впливає на здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку та досягати поставлених цілей.

Виробнича підсистема охоплює виробничі потужності, технології, обладнання та процеси, що забезпечують випуск продукції [21]. Аналіз виробничої підсистеми передбачає оцінку виробничих потужностей, рівня завантаження обладнання, якості продукції, ефективності виробничих процесів та можливостей для розширення виробництва.

Для підприємств кондитерської галузі виробнича підсистема має особливе значення, оскільки якість продукції безпосередньо залежить від технологічного рівня обладнання та дотримання технологічних процесів. Сучасні виробничі лінії дозволяють забезпечити стабільну якість продукції, високу продуктивність та гнучкість асортименту [22].

Фінансова підсистема включає фінансові ресурси підприємства, структуру капіталу, показники фінансового стану та ефективності використання коштів [19]. Аналіз фінансової підсистеми передбачає оцінку показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості підприємства.

Фінансовий стан підприємства визначає його можливості щодо інвестування в розвиток, розширення асортименту, впровадження інновацій та

маркетингову активність. Стабільний фінансовий стан є передумовою для реалізації стратегічних планів та адаптації до змін зовнішнього середовища [23].

Маркетингова підсистема охоплює всі аспекти маркетингової діяльності підприємства: товарну політику, цінову політику, збутову політику та комунікаційну політику [2]. Аналіз маркетингової підсистеми передбачає оцінку асортименту продукції, цінової конкурентоспроможності, ефективності каналів збуту та результативності маркетингових комунікацій.

Товарна політика підприємства визначає склад та структуру асортименту продукції, рівень її якості, особливості упаковки та позиціонування брендів [8]. Для кондитерських підприємств важливим є баланс між широтою асортименту та глибиною окремих товарних категорій.

Цінова політика підприємства формується з урахуванням собівартості продукції, цін конкурентів, цінової еластичності попиту та стратегічних цілей підприємства [9]. В умовах інфляції та волатильності цін на сировину управління ціновою політикою набуває особливого значення.

Збутова політика визначає канали розподілу продукції, географію присутності та інтенсивність дистрибуції. Ефективна збутова мережа є ключовим фактором успіху для виробників кондитерської продукції, оскільки забезпечує доступність товарів для споживачів [4].

Комунікаційна політика охоплює рекламу, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю та прямий маркетинг [7]. Ефективні маркетингові комунікації дозволяють формувати впізнаваність брендів, лояльність споживачів та позитивний імідж підприємства.

Кадрова підсистема включає персонал підприємства, його кваліфікацію, мотивацію та організаційну культуру [24]. Аналіз кадрової підсистеми передбачає оцінку чисельності та структури персоналу, рівня кваліфікації працівників, продуктивності праці та системи мотивації.

Кваліфікований персонал є ключовим ресурсом підприємства, що забезпечує ефективність виробничих процесів, якість продукції та рівень

обслуговування клієнтів. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства [25].

Організаційна культура підприємства визначає цінності, норми поведінки та традиції, що впливають на мотивацію персоналу та ефективність командної роботи. Сильна корпоративна культура сприяє залученню та утриманню талановитих працівників [26].

Управлінська підсистема охоплює організаційну структуру, процеси прийняття рішень, системи планування та контролю [10]. Ефективна система управління забезпечує координацію діяльності всіх підрозділів та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Для комплексної оцінки маркетингового середовища застосовуються різноманітні методи стратегічного аналізу [35]. Серед найбільш поширених методів виділяють PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз конкурентних сил Портера та інші.

PEST-аналіз є інструментом стратегічного аналізу, призначеним для виявлення політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства [38]. Аббревіатура PEST походить від англійських слів Political, Economic, Social та Technological.

Основною метою PEST-аналізу є моніторинг змін макросередовища за чотирма ключовими напрямками та виявлення тенденцій і подій, які не підконтрольні підприємству, але впливають на результати прийнятих стратегічних рішень [43]. Результати аналізу дозволяють оцінити поточну ринкову позицію підприємства та перспективи її зміни.

Методика проведення PEST-аналізу передбачає послідовне виконання кількох етапів [10]. На першому етапі визначаються фактори, що впливають на діяльність підприємства в межах кожної групи. На другому етапі оцінюється ступінь впливу кожного фактора за визначеною шкалою. На третьому етапі визначається ймовірність зміни фактора та напрямок його впливу. На

завершальному етапі розраховується інтегральна оцінка впливу макросередовища.

Для кількісної оцінки факторів PEST-аналізу застосовується бальна система оцінювання [9]. Кожному фактору присвоюється оцінка від мінус п'яти до плюс п'яти балів залежно від характеру його впливу на підприємство. Негативні значення відповідають загрозам, позитивні — можливостям. Сума балів за кожною групою факторів та загальний баланс дозволяють визначити переважаючий характер впливу макросередовища.

Переваги PEST-аналізу полягають у його простоті, системності та можливості швидкого отримання загальної картини макрооточення підприємства [35]. Метод дозволяє структурувати мислення та забезпечує основу для подальшого стратегічного аналізу. Водночас обмеженням методу є його статичність та суб'єктивність оцінок, що вимагає доповнення іншими аналітичними інструментами.

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших методів стратегічного аналізу, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози [64]. Аббревіатура SWOT походить від англійських слів Strengths, Weaknesses, Opportunities та Threats.

Сильні сторони представляють внутрішні характеристики підприємства, які забезпечують йому конкурентні переваги на ринку [20]. До них можуть відноситися унікальні ресурси, компетенції, технології, репутація бренду, кваліфікований персонал та ефективна система управління. Ідентифікація сильних сторін дозволяє підприємству визначити свої ключові компетенції та джерела конкурентних переваг.

Слабкі сторони є внутрішніми характеристиками, які ставлять підприємство у не вигідне становище порівняно з конкурентами [21]. Вони можуть проявлятися у недостатності ресурсів, застарілих технологіях, слабкій дистрибуції, високій собівартості або недостатній впізнаваності бренду. Усвідомлення слабких сторін є передумовою для розробки заходів щодо їх усунення або мінімізації негативного впливу.

Можливості представляють сприятливі фактори зовнішнього середовища, які підприємство може використати для зміцнення своїх позицій на ринку [65]. До можливостей відносять зростання ринку, зміну споживчих уподобань, послаблення конкурентів, технологічні інновації та сприятливі зміни законодавства. Своєчасне виявлення та використання можливостей дозволяє підприємству отримати конкурентні переваги.

Загрози є несприятливими факторами зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства [66]. До загроз відносять посилення конкуренції, зміну споживчих уподобань, економічну нестабільність, несприятливі зміни законодавства та появу товарів-замінників. Ідентифікація загроз дозволяє підприємству розробити заходи щодо їх нейтралізації або мінімізації негативних наслідків.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає кілька послідовних етапів [35]. На першому етапі формується перелік факторів за кожною з чотирьох категорій на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. На другому етапі здійснюється оцінка значущості кожного фактора для діяльності підприємства. На третьому етапі будується матриця SWOT та визначаються стратегічні альтернативи.

Розширена матриця SWOT передбачає формування чотирьох типів стратегій на основі комбінації внутрішніх та зовнішніх факторів [10]. SO-стратегії (Максі-Максі) спрямовані на використання сильних сторін для реалізації можливостей. WO-стратегії (Міні-Максі) передбачають подолання слабких сторін за рахунок використання можливостей. ST-стратегії (Максі-Міні) орієнтовані на використання сильних сторін для нейтралізації загроз. WT-стратегії (Міні-Міні) спрямовані на мінімізацію слабких сторін та уникнення загроз.

Матриця можливостей та матриця загроз є додатковими інструментами, що дозволяють класифікувати фактори зовнішнього середовища за ступенем їх впливу та ймовірністю реалізації [9]. Матриця можливостей будується за двома

параметрами: ступінь впливу можливості на діяльність підприємства та ймовірність її реалізації. Аналогічно будується матриця загроз.

Матрицю SWOT-аналізу та відповідні стратегічні альтернативи наведено на рис. 1.3.

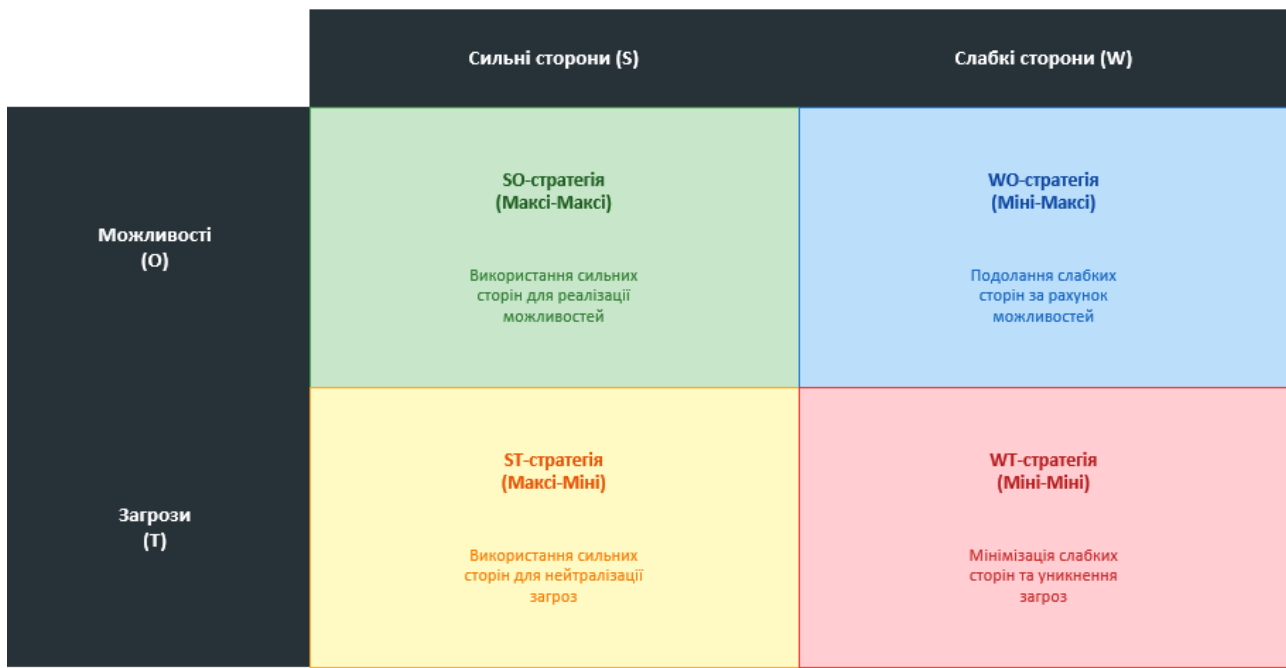


Рис. 1.3. Матриця SWOT-аналізу та стратегічні альтернативи

Аналіз ланцюга створення вартості є інструментом дослідження внутрішнього середовища підприємства [38]. Метод передбачає декомпозицію діяльності підприємства на окремі функції та оцінку їх внеску у створення споживчої цінності. Аналіз ланцюга вартості дозволяє виявити джерела конкурентних переваг та напрями оптимізації витрат.

Бенчмаркінг є методом аналізу конкурентного середовища, що передбачає порівняння показників діяльності підприємства з найкращими практиками галузі або інших галузей [56]. Застосування бенчмаркінгу дозволяє виявити розриви у ефективності та визначити напрями вдосконалення бізнес-процесів.

Комплексне застосування методів PEST-аналізу та SWOT-аналізу дозволяє отримати цілісну картину маркетингового середовища підприємства [43]. PEST-аналіз забезпечує систематизацію факторів макросередовища, а SWOT-аналіз інтегрує результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Поєднання цих методів створює надійну основу для прийняття стратегічних рішень.

Обмеження методів PEST та SWOT-аналізу пов'язані з їх якісним характером та залежністю від суб'єктивних оцінок експертів [69]. Для підвищення об'єктивності результатів рекомендується залучати кількох експертів та використовувати кількісні методи оцінювання. Також важливо регулярно оновлювати результати аналізу з урахуванням змін у маркетинговому середовищі.

Таким чином, оцінка маркетингового середовища підприємства є важливим етапом стратегічного планування. Комплексне застосування методів PEST-аналізу, SWOT-аналізу та інших інструментів дозволяє сформувати цілісне уявлення про фактори зовнішнього та внутрішнього середовища та обґрунтувати напрями адаптації підприємства до змін ринкових умов.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПрАТ «АВК»

2.1. Загальна характеристика та техніко-економічний аналіз діяльності підприємства

Кондитерська галузь України є однією з провідних галузей харчової промисловості, що забезпечує внутрішній ринок широким асортиментом солодошів та має значний експортний потенціал. За даними Державної служби статистики України, у 2024 році в країні функціонувало понад 800 підприємств кондитерської галузі, проте основну частку ринку контролюють декілька великих виробників, серед яких чільне місце посідає ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» [43].

ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» є провідним українським виробником кондитерських виробів, що входить до групи компаній АВК. Підприємство спеціалізується на виробництві шоколадних виробів, борошняних кондитерських виробів, цукрових кондитерських виробів та мультизлакових снеків. Компанія є одним із лідерів українського кондитерського ринку та посідає четверте місце за часткою ринку (близько 9%) після Roshen, Конті та Nestle.

Юридична адреса підприємства: 04080, Україна, місто Київ, вулиця Межигірська, будинок 82а. Код ЄДРПОУ: 39461796.

ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» було зареєстровано 28 жовтня 2014 року як основну операційну компанію групи АВК. Статутний капітал підприємства становить 18 464 435 гривень. Генеральним директором компанії є Авраменко Володимир Федорович. Кінцевими бенефіціарними власниками є Авраменко Антон Володимирович та Авраменко Олексій Володимирович, кожен з яких володіє 47,29 відсотка статутного капіталу.

Основним видом економічної діяльності підприємства за КВЕД є 10.82 «Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів». Додатковими видами діяльності є виробництво сухарів і сухого печива (КВЕД

10.72), виробництво борошняних кондитерських виробів (КВЕД 10.71), виробництво гофрованого паперу та картону (КВЕД 17.21), оптова торгівля кондитерськими виробами (КВЕД 46.36) та неспеціалізована оптова торгівля (КВЕД 46.90).

Історія бренду АВК розпочинається з 1991 року, коли компанію було засновано як постачальника какао-бобів для кондитерських фабрик України. Це був період становлення незалежної України та формування нових ринкових відносин, що створювало сприятливі умови для розвитку приватного підприємництва.

У 1993 році було створено власне виробництво корексів для упакування харчових продуктів, що дозволило компанії диверсифікувати діяльність та забезпечити вертикальну інтеграцію виробничого процесу. У 1994 році компанія здійснила стратегічний крок — запустила виробництво шоколадних виробів і розпочала продаж готових кондитерських продуктів під власним брендом.

Період 1996-1997 років став етапом активної експансії та консолідації активів. У 1996 році до складу компанії АВК увійшла Донецька кондитерська фабрика, було здійснено повну модернізацію виробництва та встановлено нові виробничі лінії. Основною спеціалізацією фабрики стали желеино-жувальні цукерки, здобне печиво та продукти екструзійної технології. У 1997 році до складу компанії увійшла Луганська кондитерська фабрика, що дозволило розширити виробничі потужності та географію присутності.

У 2000 році компанія АВК стала однією з перших в українській кондитерській галузі, яка отримала сертифікат на систему управління якістю ISO 9001 [44]. Це підтвердило відповідність виробничих процесів міжнародним стандартам та відкрило можливості для експорту продукції на європейські ринки.

У 2003 році до складу групи увійшла Дніпропетровська кондитерська фабрика, яка наразі є основним виробничим майданчиком компанії. Вибір Дніпра як центру виробництва був обумовлений вигідним географічним розташуванням,

наявністю кваліфікованих кадрів та розвинуеною транспортною інфраструктурою.

Період 2014-2015 років став переломним для компанії у зв'язку з початком збройного конфлікту на сході України. Компанія втратила доступ до виробничих потужностей у Донецьку та Луганську, що вимагало концентрації виробництва на Дніпропетровській фабриці та оптимізації бізнес-процесів.

Виробничі потужності компанії розташовані у місті Дніпрі. Фабрика займає площу понад 25 000 квадратних метрів та оснащена сучасним обладнанням провідних європейських виробників. На підприємстві регулярно проводиться модернізація виробництва з метою підвищення якості продукції та зниження собівартості.

Компанія використовує сучасні технології виробництва кондитерських виробів:

- автоматизовані лінії для виробництва шоколадних цукерок;
- обладнання для темперування шоколаду;
- лінії для виробництва вафельної продукції;
- екструзійні технології для виробництва мультизлакових снеків;
- сучасні пакувальні лінії з контролем якості.

Виробничі потужності дозволяють випускати понад 30 000 тонн кондитерської продукції на рік. Завантаженість потужностей у 2024 році становила близько 75%, що свідчить про наявність резервів для нарощування обсягів виробництва.

Техніко-економічні показники діяльності підприємства представлено в таблиці 2.1.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» за 2023-2024 рр. свідчить про неоднозначні тенденції у показниках ефективності.

Рентабельність діяльності (продаж) знизилась на 0,8 відсоткових пункти — з 9,9% у 2023 році до 9,1% у 2024 році. Зниження показника пояснюється

випереджаючим зростанням фінансових витрат, які зменшують чистий прибуток підприємства.

Рентабельність продукції знизилась незначно — на 0,2 відсоткових пункти (з 17,4% до 17,2%), що свідчить про збереження ефективності основної операційної діяльності підприємства на високому рівні.

Таблиця 2.1

**Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АВК
КОНФЕКШІНЕРІ» протягом 2023-2024 рр.**

Найменування показника	Один. виміру	2023 р.	2024 р.	Абсолют. відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	1 544 196	1 819 890	275 694	17,9
Собівартість продукції	тис. грн	1 015 436	1 193 521	178 085	17,5
Адміністративні витрати	тис. грн	64 839	80 314	15 475	23,9
Витрати на збут	тис. грн	234 793	278 652	43 859	18,7
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	1 315 068	1 552 487	237 419	18,1
Прибуток (збиток) від реалізації	тис. грн	229 128	267 403	38 275	16,7
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	152 191	165 638	13 447	8,8
Витрати на 1 грн виручки від реалізації	коп.	85,2	85,3	0,1	0,1
Рентабельність діяльності (продаж)	%	9,9	9,1	-0,8	—
Рентабельність продукції	%	17,4	17,2	-0,2	—

Джерело: Складено за даними фінансової звітності [52]

Витрати на 1 грн виручки від реалізації залишились практично незмінними — 85,3 коп. у 2024 році проти 85,2 коп. у 2023 році (зростання на 0,1 коп. або 0,1%). Стабільність цього показника свідчить про збереження ефективності витрат при нарощуванні обсягів діяльності.

Чистий прибуток підприємства у 2024 році склав 165 638 тис. грн, що на 13 447 тис. грн або 8,8% більше порівняно з попереднім роком. Нижчий темп

зростання чистого прибутку порівняно з прибутком від реалізації пояснюється суттєвим збільшенням фінансових витрат.

Прибуток від реалізації продукції зріс на 38 275 тис. грн або 16,7% і досяг 267 403 тис. грн у 2024 році. Позитивна динаміка прибутку від реалізації підтверджує ефективність операційної діяльності підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році склав 1 819 890 тис. грн, що на 275 694 тис. грн або 17,9% більше порівняно з 2023 роком. Зростання виручки обумовлено розширенням асортименту продукції, збільшенням обсягів виробництва та активізацією маркетингової діяльності.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 178 085 тис. грн або 17,5% і становила 1 193 521 тис. грн у 2024 році. Темп зростання собівартості є нижчим за темп зростання виручки, що свідчить про ефективне управління виробничими витратами.

Адміністративні витрати збільшились на 15 475 тис. грн або 23,9% і досягли 80 314 тис. грн, що пов'язано з посиленням управлінського апарату та впровадженням нових інформаційних систем.

Витрати на збут зросли на 43 859 тис. грн або 18,7% і склали 278 652 тис. грн у 2024 році через розширення каналів дистрибуції та активізацію рекламної діяльності.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшились на 237 419 тис. грн або 18,1% і становили 1 552 487 тис. грн, що лише незначно перевищує темп зростання виручки.

Таким чином, аналіз техніко-економічних показників ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» свідчить про стабільний розвиток підприємства у 2024 році. Незважаючи на складні умови господарювання, підприємство демонструє зростання обсягів реалізації на 17,9%, збільшення чистого прибутку на 8,8% та збереження високого рівня рентабельності продукції (17,2%). Основними викликами залишаються зростання адміністративних та фінансових витрат, що потребує оптимізації структури управління та перегляду політики залучення позикового капіталу.

Аналіз структури асортименту продукції ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Структура асортименту продукції ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»

Товарна група	Питома вага, %	Основні бренди
Шоколадні вироби	44	Шедевр, Крем-Суфле, Ярослава, Діадема
Борошняні вироби	26	Вафлі, печиво
Цукрові вироби	17	Жувіленд, желейні цукерки, карамель
Мультизлакові снеки	9	BRUNCH, злакові батончики
Інші вироби	4	Dreameat, інші продукти
Разом	100	–

Джерело: Складено автором за даними підприємства [51]

Основу асортименту підприємства становлять шоколадні вироби з часткою 44 відсотки. Ця категорія включає шоколадні цукерки преміум-класу під брендом Шедевр, цукерки Крем-Суфле, асортиментну лінійку Ярослава та подарункові набори Діадема. Шоколадні вироби характеризуються найвищою маржинальністю та формують основну частину прибутку підприємства.

Борошняні кондитерські вироби займають 26 відсотків асортименту та включають вафлі, печиво та вафельні торти. Цукрові кондитерські вироби з часткою 17 відсотків представлені желейними цукерками під брендом Жувіленд та карамельними виробами.

Мультизлакові снеки є відносно новим напрямком для підприємства та становлять 9 відсотків асортименту. Лінійка BRUNCH позиціонується як здорова альтернатива традиційним солодощам та орієнтована на споживачів, що дотримуються принципів здорового харчування.

Ширина асортименту ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» становить 4 основні товарні групи, що забезпечує диверсифікацію продуктового портфеля та зниження ризиків залежності від окремих категорій продукції.

**Ширина і глибина асортименту продукції ТОВ «АВК
КОНФЕКШНЕРІ»**

	Шоколадні вироби	Борошняні вироби	Цукрові вироби	Снеки
Ширина / Глибина	Шедевр	Вафлі класичні	Жувіленд	BRUNCH
	Крем-Суфле	Вафельні торти	Карамель	Злакові батончики
	Ярослава	Печиво здобне	Желейні цукерки	
	Діадема	Печиво цукрове	Ірис	
	Труфель			

Джерело: Складено автором за даними підприємства [51]

Глибина асортименту варіюється від 2 до 5 найменувань у кожній групі, що дозволяє задовольняти різноманітні споживчі уподобання.

2.2. Дослідження зовнішнього маркетингового середовища підприємства

Дослідження зовнішнього ринкового середовища ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» здійснюється за допомогою PEST-аналізу, який передбачає дослідження чотирьох груп факторів, а саме: політико-правових (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних (T).

Чинники зовнішнього ринкового середовища ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» наведено в таблиці 2.4.

Вплив визначених факторів на діяльність ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» наведено у таблиці 2.5, при цьому спрямованість впливу (–) – негативний вплив, спрямованість впливу (+) – позитивний вплив. Рівень важливості знаходиться відповідно множенням показника ступеня впливу фактору на ваговий коефіцієнт і заноситься у відповідний стовбчик позитивного чи негативного впливу фактору.

Чинники зовнішнього ринкового середовища

Політико-правові фактори Р	Економічні фактори Е
Воєнний стан та пов'язана нестабільність	Зростання світових цін на какао до \$10 000/т
Втрата виробничих потужностей на сході України	Падіння купівельної спроможності населення
Безмитний доступ до ринку ЄС	Високий рівень інфляції
Статус кандидата на членство в ЄС	Девальвація національної валюти
Державна підтримка вітчизняного виробника	Зростання вартості енергоносіїв
Посилення вимог до якості продукції	Відновлення економічного зростання
Соціальні фактори S	Технологічні фактори Т
Патріотичні настрої споживачів (39% обирають українське)	Розвиток електронної комерції (зростання до 20%)
Тренд на здорове харчування	Автоматизація виробництва
Візуальна привабливість для соцмереж	Цифровий маркетинг та соцмережі
Зростання культури споживання солодоців	Впровадження штучного інтелекту
Міграція населення за кордон	Нові технології пакування
Внутрішня міграція населення	Кіберзагрози та вразливість ІТ-систем

Джерело: складено автором

Аналіз політичних факторів (Р) показав, що негативні фактори (2,16) суттєво переважають позитивні (1,46). Баланс групи Р становить -0,70, що свідчить про негативний вплив політичного середовища на підприємство, зумовлений передусім воєнним станом та втратою виробничих потужностей.

Економічні фактори (Е) мають найбільш негативний вплив на діяльність підприємства. Сума негативних факторів (3,79) значно перевищує позитивні (0,30). Баланс групи Е становить -3,49, що є найгіршим показником серед усіх груп факторів. Найбільший негативний вплив здійснює зростання світових цін на какао (1,25) та падіння купівельної спроможності населення (0,99).

Соціальні фактори (S) також мають негативний баланс -1,38. Негативні фактори (2,48) переважають позитивні (1,10), що пояснюється значним впливом міграції населення за кордон (1,35) та зниженням народжуваності.

Технологічні фактори (Т) є єдиною групою з позитивним балансом +1,79. Позитивні фактори (2,49) переважають негативні (0,70) завдяки розвитку електронної комерції та цифрового маркетингу.

Таблиця 2.5

Результати аналізу впливу факторів зовнішнього середовища

Фактори	Ступінь впливу фактору	Ваговий коефіцієнт	Рівень важливості (-)	Рівень важливості (+)
Політичні фактори				
Воєнний стан та пов'язана нестабільність	4,5	0,25	1,13	
Втрата виробничих потужностей на сході України	3,5	0,20	0,70	
Безмитний доступ до ринку ЄС	4,0	0,20		0,80
Статус кандидата на членство в ЄС	3,0	0,12		0,36
Державна підтримка вітчизняного виробника	3,0	0,10		0,30
Посилення вимог до якості продукції	2,5	0,13	0,33	
Разом по групі Р		1,00	2,16	1,46
Баланс групи Р			-0,70	
Економічні фактори				
Зростання світових цін на какао	5,0	0,25	1,25	
Падіння купівельної спроможності населення	4,5	0,22	0,99	
Високий рівень інфляції	4,0	0,18	0,72	

Продовження табл. 2.5

Девальвація національної валюти	3,5	0,15	0,53	
Зростання вартості енергоносіїв	3,0	0,10	0,30	
Відновлення економічного зростання	3,0	0,10		0,30
Разом по групі E		1,00	3,79	0,30
Баланс групи E			-3,49	
Соціальні фактори				
Патріотичні настрої споживачів	4,5	0,20		0,90
Тренд на здорове харчування	3,0	0,12	0,36	
Зниження народжуваності	3,0	0,13	0,39	
Зростання культури споживання солодоців	2,0	0,10		0,20
Міграція населення за кордон	4,5	0,30	1,35	
Внутрішня міграція населення	2,5	0,15	0,38	
Разом по групі S		1,00	2,48	1,10
Баланс групи S			-1,38	
Технологічні фактори				
Розвиток електронної комерції	4,0	0,25		1,00
Цифровий маркетинг та соцмережі	3,0	0,18		0,54
Автоматизація виробництва	3,0	0,15		0,45
Впровадження штучного інтелекту	2,5	0,12		0,30
Нові технології пакування	2,0	0,10		0,20
Кіберзагрози та вразливість ІТ-систем	3,5	0,20	0,70	
Разом по групі T		1,00	0,70	2,49
Баланс групи T			+1,79	

Джерело: складено автором

Загальний баланс PEST-аналізу становить: $(-0,70) + (-3,49) + (-1,38) + (+1,79) = -3,78$, що свідчить про переважання негативних факторів зовнішнього середовища над позитивними. Це підтверджує необхідність розробки заходів з адаптації підприємства до несприятливих умов макросередовища.

2.3. Оцінка внутрішнього маркетингового середовища та SWOT-аналіз

Проаналізовано складові зовнішнього середовища за наступними напрямками: макросередовище (економічний стан, політичний стан), конкуренти, постачальники, споживачі, посередники, контактні аудиторії.

На основі аналізу сформовано перелік зовнішніх можливостей та загроз, визначено ймовірності їх реалізації та значимості. При цьому дотримувались наступних правил: можливості та загрози є антиподами один до одного; значимість кожного фактору оцінюється за 10-тибальною шкалою (1 – фактор практично немає значення; 10 – значення фактору вкрай важливе для підприємства); значимості по можливостях і аналогічних загрозах логічно мають співпадати; сума ймовірностей реалізації можливості та загрози з боку одного фактору мають дорівнювати 1; загальна оцінка розраховується шляхом добутків значимостей та ймовірностей.

Таким чином, сума загальних оцінок зовнішніх можливостей (28,5 балів) є меншою, ніж сума загальних оцінок зовнішніх загроз (35,5 балів). Тобто з боку зовнішнього оточення загрози переважають над можливостями. Це негативно для підприємства.

Можливості, які потрапляють на поля «BC», «BB», «CB» потрібно обов'язково врахувати та використати. Можливості, які потрапили до квадрантів «BH», «CH», «HH», можна не приймати до першочергової уваги. Щодо інших можливостей необхідний гнучкий підхід.

Таким чином першочергово необхідно використати такі можливості:

- патріотичні настрої споживачів (поле ВВ: висока значимість, висока ймовірність);
- розвиток електронної комерції (поле ВС: висока значимість, середня ймовірність);

Таблиця 2.6

**Оцінка зовнішніх можливостей та загроз ТОВ «АВК
КОНФЕКШНЕРІ»**

Зовнішні можливості	Значимість фактору (З)	Ймовірність реалізації фактору (Й)	Загальна оцінка (З × Й)	Зовнішні загрози	Значимість фактору (З)	Ймовірність реалізації фактору (Й)	Загальна оцінка (З × Й)
1. Патріотичні настрої споживачів (39% обирають українське)	9	0,7	6,3	1. Зниження патріотичних настроїв споживачів	9	0,3	2,7
2. Розвиток електронної комерції (зростання до 20%)	8	0,6	4,8	2.Посилення конкуренції в e-commerce	8	0,4	3,2
3. Безмитний доступ до ринку ЄС	8	0,5	4,0	3.Втрата безмитного доступу до ЄС	8	0,5	4,0
4. Тренд на здорове харчування	7	0,6	4,2	4.Зміна споживчих уподобань	7	0,4	2,8

<i>Продовження табл. 2.6</i>							
5. Зниження цін на какао-сировину	10	0,2	2,0	5. Зростання світових цін на какао	10	0,8	8,0
6. Підвищення купівельної спроможності населення	9	0,3	2,7	6. Падіння купівельної спроможності населення	9	0,7	6,3
7. Послаблення позицій конкурентів	6	0,4	2,4	7. Зміцнення позицій конкурентів	6	0,6	3,6
8. Стабілізація курсу гривні	7	0,3	2,1	8. Девальвація національної валюти	7	0,7	4,9
Разом	-	-	28,5	Разом	-	-	35,5

Джерело: складено автором

Визначимо, до яких полів матриці можливостей потрапила кожна з восьми можливостей, і на основі цього приймемо рішення, яка з можливостей потребує більшої уваги (табл. 2.7).

До поля «СС» потрапили такі можливості: тренд на здорове харчування та послаблення позицій конкурентів. Ймовірність їх реалізації та значимість для підприємства є середніми, втім дані можливості теж заслуговують на увагу під час прийняття стратегічних рішень.

Побудуємо матрицю загроз для ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» (табл. 2.8).

Особливої уваги потребує загроза зростання світових цін на какао (поле ВР). Сам фактор має найвищу для підприємства значимість (10 балів) та у випадку реалізації загрози може призвести до руйнівних наслідків для бізнесу. Ймовірність виникнення загрози висока (0,8), що робить цю загрозу найбільш критичною для підприємства.

**Матриця можливостей зовнішнього середовища для ТОВ «АВК
КОНФЕКШНЕРІ»**

Ймовірність реалізації можливості	Висока значимість (8-10)	Середня значимість (5-7)	Низька значимість (1-4)
Висока (0,7-1,0)	Поле ВВ: 1. Патріотичні настрої споживачів	Поле ВС	Поле ВН
Середня (0,4-0,6)	Поле СВ: 2. Розвиток e-commerce; 3. Безмитний доступ до ЄС	Поле СС: 4. Тренд на здорове харчування; 7. Послаблення позицій конкурентів	Поле СН
Низька (0,1-0,3)	Поле НВ: 5. Зниження цін на какао	Поле НС: 6. Підвищення купівельної спроможності; 8. Стабілізація курсу гривні	Поле НН

Джерело: складено автором

Загрози падіння купівельної спроможності населення та девальвації гривні знаходяться у полі ВТ (висока ймовірність, тяжкий стан), що також потребує негайного реагування.

Особливої уваги потребує загроза зростання світових цін на какао (поле ВР). Сам фактор має найвищу для підприємства значимість (10 балів) та у випадку реалізації загрози може призвести до руйнівних наслідків для бізнесу. Ймовірність виникнення загрози висока (0,8), що робить цю загрозу найбільш критичною для підприємства.

Загрози падіння купівельної спроможності населення та девальвації гривні знаходяться у полі ВТ (висока ймовірність, тяжкий стан), що також потребує негайного реагування.

В цілому усі фактори зовнішнього середовища заслуговують на увагу, втім найбільше – зростання світових цін на какао та економічна ситуація в країні, причому як з боку загроз, так і з боку можливостей.

**Матриця загроз зовнішнього середовища для ТОВ «АВК
КОНФЕКШНЕРІ»**

Ймовірність реалізації загрози	Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	Помірний стан
Висока (0,7-1,0)	Поле ВР: 5. Зростання світових цін на какао	Поле ВК	Поле ВТ: 6. Падіння купівельної спроможності; 8. Девальвація гривні	Поле ВП
Середня (0,4-0,6)	Поле СР	Поле СК	Поле СТ: 3. Втрата безмитного доступу до ЄС; 7. Зміцнення позицій конкурентів	Поле СП: 2. Посилення конкуренції в e-commerce
Низька (0,1-0,3)	Поле НР	Поле НК	Поле НТ: 4. Зміна споживчих уподобань	Поле НП: 1. Зниження патріотичних настроїв

Джерело: складено автором

Оцінку внутрішнього середовища здійснено за наступними складовими: управління, маркетинг, фінанси, матеріальне середовище, персонал, виробництво.

На основі аналізу сформовано перелік сил та слабкостей, визначено їх значимості для підприємства, а також надано експертну оцінку за 5-тибальною шкалою (1 – найгірша оцінка; 5 – найкраща оцінка). Значимість кожної складової для підприємства оцінюється за 3-бальною шкалою (1 – значимість складової низька; 3 – складова має дуже велике значення для підприємства). Загальна оцінка визначається шляхом добутку оцінки стану на значимість.

Сумарна загальна оцінка сильних сторін становить 103 бали, слабких сторін – 37 балів. Отже, сильні сторони переважають над слабкими (103 > 37), що позитивно характеризує внутрішнє середовище ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ».

Таблиця 2.9

Визначення сильних і слабких сторін ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ»

Сильні сторони	Оцінка експертів, бали (О)	Значимість для фірми (З)	Загальна оцінка (О × З)
1. Стабільна прибутковість (чистий прибуток 165,6 млн грн)	5	3	15
2. Висока валова рентабельність (34,4%)	5	3	15
3. Сильні бренди з багаторічною історією (Шедевр, Крем-Суфле)	5	3	15
4. Диверсифікований асортимент (4 товарні групи)	4	2	8
5. Сертифікована система якості ISO 9001	4	2	8
6. Інноваційні продукти (BRUNCH, Dreameat)	4	2	8
7. Кваліфікований персонал (489 осіб)	4	2	8
8. Висока продуктивність праці (+8% за рік)	4	2	8
9. Сучасні виробничі потужності	4	2	8
Всього	x	x	93
Слабкі сторони	Оцінка експертів, бали (О)	Значимість для фірми (З)	Загальна оцінка (О × З)
1. Обмежена частка ринку (9%, 4-е місце)	2	3	6
2. Висока залежність від імпортової сировини (какао)	1	3	3
3. Обмежена географія експорту	2	2	4
4. Зростання фінансових витрат (+75,5% за рік)	2	3	6
5. Високі витрати на збут (15,3% від доходу)	2	2	4

Продовження табл. 2.9

6. Обмежена присутність у сегменті економ-класу	3	2	6
7. Недостатній розвиток власної роздрібною мережі	2	2	4
8. Залежність від торговельних мереж	2	2	4
Всього	x	x	37

Джерело: складено автором

Сумарна загальна оцінка сильних сторін становить 103 бали, слабких сторін – 37 балів. Отже, сильні сторони переважають над слабкими ($103 > 37$), що позитивно характеризує внутрішнє середовище ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ».

На основі результатів аналізу, проведеного у пунктах а) та б), побудуємо матрицю SWOT та визначимо, до якого квадранту потрапляє підприємство (рис. 2.1).

	Сильні сторони (S) = 103	Слабкі сторони (W) = 37
Можливості (O) = 28,5	Поле SO (SO-стратегія "Максі-Максі") Заходи, які необхідно провести, щоб використовувати сильні сторони для збільшення можливостей	Поле OW (WO-стратегія "Міні-Максі") Заходи, які необхідно провести, долаючи слабкі сторони, використовуючи надані можливості
Загрози (T) = 35,5	Поле ST (ST-стратегія "Максі-Міні") Заходи, які використовують сильні сторони організації для запобігання загроз	Поле WT (WT-стратегія "Міні-Міні") Заходи, які мінімізують слабкі сторони для запобігання загроз

Джерело: складено автором

У нашому випадку сили переважають над слабкостями (103 більше 37 , тобто $S > W$), а зовнішні загрози є більшими за зовнішні можливості ($35,5$ більше $28,5$, тобто $T > O$). Тому підприємство потрапляє в поле "Максі-міні" (ST-стратегія).

Стратегія "Максі-міні" передбачає, що підприємство повинно використовувати сильні сторони задля реалізації успішного бізнесу у нестабільному зовнішньому середовищі, уникати зовнішніх загроз чи

приспосовуватись до них, відшукувати існуючі можливості та реалізувати їх за допомогою сильних сторін.

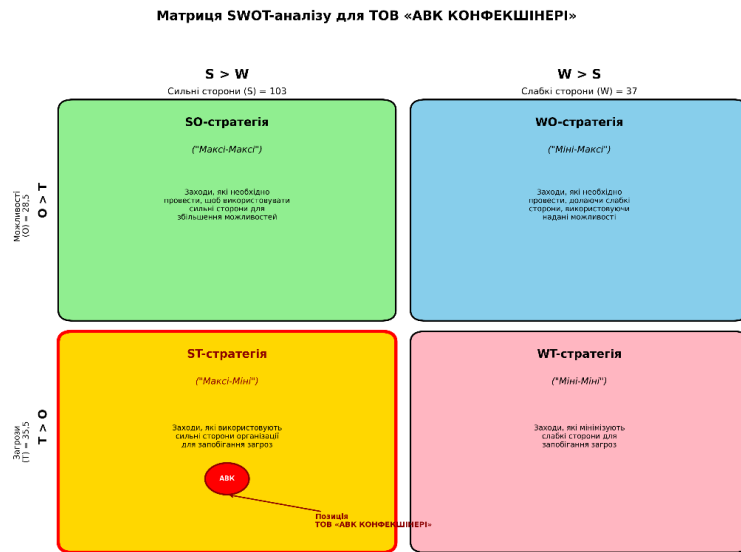


Рис. 2.1. Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ»

Джерело: складено автором

Можливими шляхами реалізації стратегії "Максі-міні" для ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» є:

- використання сильних брендів (Шедевр, Крем-Суфле) та патріотичних настроїв споживачів для запуску спеціальної патріотичної лінійки продукції, що дозволить протистояти загрозі падіння купівельної спроможності населення;
- диверсифікація асортименту продукції зі зниженим вмістом какао або без нього (борошняні вироби, карамель, желейні цукерки, мультизлакові снеки BRUNCH) для мінімізації впливу загрози зростання світових цін на какао;
- використання фінансового потенціалу (чистий прибуток 165,6 млн грн) та сертифікації ISO 9001 для виходу на ринок ЄС, що дозволить компенсувати скорочення внутрішнього ринку через міграцію населення;
- розвиток каналу електронної комерції на основі сильних брендів для зниження залежності від торговельних мереж та протидії зміцненню позицій конкурентів;

- використання інноваційних продуктів (BRUNCH, Dreameat) для задоволення тренду на здорове харчування та залучення нових сегментів споживачів;
- акцент на високій якості продукції (ISO 9001) та українському походженні як конкурентній перевазі в умовах посилення конкуренції на ринку.

Таким чином, SWOT-аналіз ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» показав, що підприємство має значний внутрішній потенціал (сильні сторони переважають слабкі), проте зовнішнє середовище характеризується переважанням загроз над можливостями. Це визначає необхідність реалізації ST-стратегії "Максі-міні", спрямованої на використання сильних сторін для протидії загрозам зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» В ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Обґрунтування напрямів адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища

На основі комплексного аналізу маркетингового середовища ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ», проведеного у другому розділі, визначено такі напрями адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища:

Перший напрям – підвищення впізнаваності брендів компанії серед цільової аудиторії. В умовах високої конкуренції на ринку кондитерських виробів важливим є забезпечення прямого контакту зі споживачами та формування позитивного іміджу брендів компанії. Проведення дегустаційних акцій у місцях концентрації платоспроможної аудиторії дозволить продемонструвати якість продукції та сформувати лояльність споживачів.

Другий напрям – використання патріотичних настроїв споживачів. За даними дослідження Kantar Ukraine, 39 відсотків українських споживачів свідомо обирають продукцію українського виробництва. Акцентування українського походження продукції та підтримка національних цінностей дозволить посилити емоційний зв'язок зі споживачами.

Третій напрям – активізація збутової діяльності в період пікового споживчого попиту. Різдвяно-новорічний період характеризується найвищим рівнем споживання кондитерських виробів. Проведення маркетингових активностей у цей період дозволить максимізувати ефект від вкладених коштів.

Напрями адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та запропонований захід представлено на рис. 3.1.

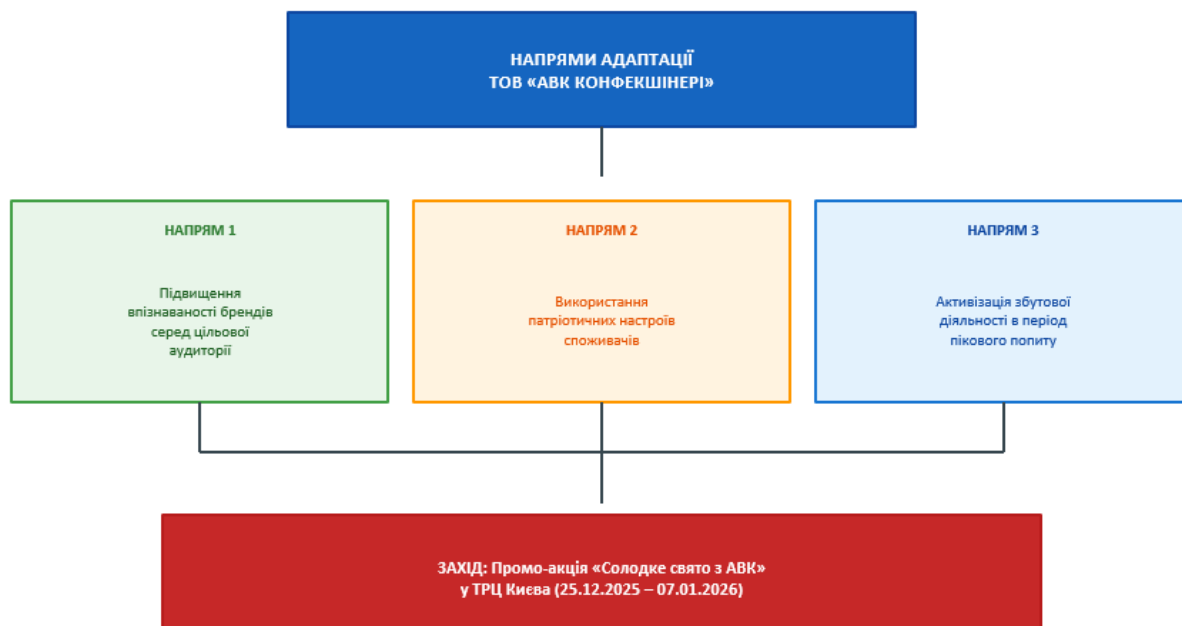


Рис. 3.1. Напрями адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища

Джерело: складено автором

Враховуючи визначені напрями адаптації, найбільш доцільним є проведення промо-акції «Солодке свято з АВК» у найбільших торгових центрах міста Києва у період різдвяно-новорічних свят, що дозволить одночасно реалізувати всі три напрями адаптації. Вибір торгових центрів як локації для проведення заходу обумовлений високою концентрацією цільової аудиторії, можливістю здійснення імпульсних покупок безпосередньо після дегустації та ефективним охопленням платоспроможних споживачів столиці.

3.2. Розробка та проведення промо-акції «Солодке свято з АВК» у торгових центрах Києва

На основі аналізу зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» запропоновано проведення масштабної промо-акції «Солодке свято з АВК» у найбільших торгових центрах міста Києва у період

різдвяно-новорічних свят. Даний захід дозволить підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а саме: підвищити впізнаваність брендів компанії серед платоспроможної аудиторії; використати патріотичні настрої споживачів, презентуючи продукцію українського виробника; забезпечити прямий контакт зі споживачами та отримати зворотний зв'язок; збільшити обсяги продажу в період пікового споживчого попиту.

Характеристика заходу: назва: акція «Солодке свято з АВК»; місце проведення: торгові центри міста Києва (ТРЦ «Блокбастер», ТРЦ «Лавина Молл», ТРЦ «Республіка», ТРЦ «Гулівер», ТРЦ «Ocean Plaza»); дата проведення: 25 грудня 2025 року – 7 січня 2026 року (14 днів); формат: дегустаційні стенди у 5 локаціях; продукція для дегустації: шоколадні цукерки «Шедевр», «Крем-Суфле», карамель, мультізлакові снеки BRUNCH; цільова аудиторія: відвідувачі торгових центрів – споживачі середнього та вищого доходу, сім'ї з дітьми.

Таблиця 3.1

Розрахунки вартості витрат на проведення промо-акції

Найменування витрат	Сума витрат, тис. грн
Оренда місць для дегустаційних стендів (5 ТРЦ × 14 днів)	98,0
Виготовлення та монтаж брендovаних стендів	65,0
Продукція для дегустації	62,0
Рекламні матеріали (банери, прапорці, листівки)	45,0
Брендovаний одяг для промоутерів	28,0
Оплата праці промоутерів (15 осіб × 14 днів)	126,0
Транспортні витрати та логістика	119,0
Призовий фонд для конкурсів (подарункові набори)	48,0
Співпраця з блогерами (5 інфлюенсерів)	45,0
Непередбачені витрати (5%)	31,8
Разом	667,8

Джерело: складено автором

Запропонована промо-акція «Солодке свято з АВК» у торгових центрах Києва передбачає комплексний підхід до стимулювання збуту продукції компанії в період новорічно-різдвяних свят. Загальний бюджет заходу становить 667,8 тис.

грн, що включає всі необхідні витрати для ефективної реалізації промо-кампанії. Найбільшу частку у структурі витрат займає оплата праці промоутерів (126,0 тис. грн або 18,9%), що обумовлено тривалістю акції та необхідністю залучення кваліфікованого персоналу для роботи на 5 локаціях одночасно. Значними є також витрати на транспортну логістику (119,0 тис. грн), оренду місць (98,0 тис. грн) та виготовлення брендovаних стендів (65,0 тис. грн).

Вибір локації та періоду проведення акції є стратегічно виваженим, оскільки обрані торгові центри є найбільш відвідуваними в Києві. За даними Асоціації ритейлерів України, у новорічно-різдвяний період кожен з обраних ТРЦ відвідує від 30 до 50 тисяч відвідувачів щодобово, переважно представників цільової аудиторії з середнім та високим рівнем доходу. Загальна потенційна аудиторія заходу за 14 днів проведення акції може скласти понад 2 млн контактів. Дегустація преміальної продукції АВК (шоколадні цукерки «Шедевр», «Крем-Суфле») у поєднанні з активною присутністю у соціальних мережах через співпрацю з інфлюенсерами дозволить не лише збільшити обсяги продажу в короткостроковій перспективі, але й посилити впізнаваність бренду серед платоспроможної аудиторії, сформувати лояльність споживачів та стимулювати повторні покупки продукції компанії.

Додатковою перевагою проведення акції у торгових центрах є можливість здійснення імпульсних покупок безпосередньо після дегустації, оскільки продукція АВК представлена у супермаркетах, розташованих на території кожного з обраних ТРЦ.

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

Розрахуємо, яких результатів очікує отримати підприємство.

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

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6$$

де О – оптимістичний прогноз; В – найбільш вірогідний прогноз; П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 2025 р. на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів і отримано такі результати (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн	11 450	10 680	11 020	10 810	11 230	10 750	11 000

Джерело: складено автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

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

$$O_{\text{сер}} = (11\,450 + 10\,680 + 11\,020 + 10\,810 + 11\,230 + 10\,750 + 11\,000) / 7 = 10\,991 \text{ тис. грн}$$

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

№	Показник	1	2	3	4	5	6	7
1	Приріст чистого доходу O_i , тис. грн	11 450	10 680	11 020	10 810	11 230	10 750	11 000
2	$O_{\text{сер}}$, тис. грн	10 991						
3	Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$	459	-311	29	-181	239	-241	9
4	$(\Delta O)^2$	210 681	96 721	841	32 761	57 121	58 081	81

Джерело: розраховано автором

$$\alpha = \sqrt{(\sum(O_i - O_{\text{сер}})^2 / n)} = \sqrt{(456\,287 / 7)} = 255,3 \text{ тис. грн}$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = (\alpha / O_{\text{сер}}) \times 100\% = (255,3 / 10\,991) \times 100\% = 2,3\%$$

Оскільки коефіцієнт варіації не перевищує 33%, думки експертів є узгодженими, а середнє значення прогнозу – типовим.

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 11 000 тис. грн як медіану ряду:

10 680; 10 750; 10 810; 11 000; 11 020; 11 230; 11 450

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 11 450 тис. грн, песимістичний прогноз (П) складає 10 680 тис. грн.

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

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 = (11\,450 + 4 \times 11\,000 + 10\,680) / 6 = 11\,022 \text{ тис.}$$

грн

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

$$11\,022 / 1\,819\,890 \times 100\% = 0,61\%$$

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

$$1\,819\,890 + 11\,022 = 1\,830\,912 \text{ тис. грн}$$

2. Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 1 552 487 тис. грн, в тому числі: постійні витрати (15%) – 232 873 тис. грн, змінні витрати (85%) – 1 319 614 тис. грн.

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

Розрахуємо приріст змінних витрат в проектному році:

$$1\,319\,614 \times 0,0061 = 8\,050 \text{ тис. грн}$$

В проектному році також планується збільшення витрат за рахунок проведення промо-акції. Вартість заходу складає 667,8 тис. грн.

Сумарний приріст повних витрат (який відбудеться за рахунок збільшення на 0,61% змінної частини повних витрат та збільшення витрат на проведення заходу) становитиме:

$$8\,050 + 667,8 = 8\,717,8 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$1\,552\,487 + 8\,717,8 = 1\,561\,204,8 \text{ тис. грн}$$

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

$$\Delta\text{Пр} = 11\,022 - 8\,717,8 = 2\,304,2 \text{ тис. грн}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$267\,403 + 2\,304,2 = 269\,707,2 \text{ тис. грн}$$

4. Обчислимо приріст чистого прибутку з урахуванням податку на прибуток (18%):

Приріст чистого прибутку = $2\,304,2 \times (1 - 0,18) = 2\,304,2 \times 0,82 = 1\,889,4$
тис. грн

Таким чином, чистий прибуток в проектному році дорівнюватиме:

$$165\,638 + 1\,889,4 = 167\,527,4 \text{ тис. грн}$$

Наведемо очікувані результати від впровадження заходу в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати від впровадження заходу

Назва показника, що змінюється	Один. виміру	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн	11 022
Приріст повних витрат	тис. грн	8 717,8
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн	2 304,2
Приріст чистого прибутку	тис. грн	1 889,4

Джерело: розраховано автором

Отже, внаслідок проведення промо-акції «Солодке свято з АВК» у торгових центрах Києва чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 11 022 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 8 717,8 тис. грн, прибуток від реалізації продукції – на 2 304,2 тис. грн, чистий прибуток – на 1 889,4 тис. грн

3.3. Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ»

Розрахунки показників економічної ефективності проведення акції «Солодке свято з АВК» у торгових центрах Києва довели, що захід в цілому є ефективним та може бути запропонованим до впровадження. Його застосування сприятиме адаптації підприємства до змін зовнішнього маркетингового середовища.

Розрахуємо проєктні значення таких показників, як витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації, рентабельність продукції та рентабельність діяльності (продаж).

Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації в базисному періоді:

$$(1\ 552\ 487 / 1\ 819\ 890) \times 100 = 85,31 \text{ коп.}$$

Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації в проєктному періоді:

$$(1\ 561\ 204,8 / 1\ 830\ 912) \times 100 = 85,27 \text{ коп.}$$

Зміна: $85,27 - 85,31 = -0,04$ коп., що при округленні дає $-0,1$ коп.

Рентабельність діяльності (продаж) в базисному періоді:

$$(165\ 638 / 1\ 819\ 890) \times 100\% = 9,10\%$$

Рентабельність діяльності (продаж) в проєктному періоді:

$$(167\ 527,4 / 1\ 830\ 912) \times 100\% = 9,15\%$$

Зміна: $9,15 - 9,10 = +0,05$ в.п., що при округленні дає $+0,1$ в.п. ($9,1\% \rightarrow 9,2\%$)

Рентабельність продукції в базисному періоді:

$$(267\ 403 / 1\ 552\ 487) \times 100\% = 17,22\%$$

Рентабельність продукції в проєктному періоді:

$$(269\ 707,2 / 1\ 561\ 204,8) \times 100\% = 17,28\%$$

Зміна: $17,28 - 17,22 = +0,06$ в.п., що при округленні дає $+0,1$ в.п. ($17,2\% \rightarrow 17,3\%$)

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» відображено у таблиці 3.5.

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ «АВК
КОНФЕКШНЕРІ»**

Показники	Один. виміру	Базовий період (2024 р.)	Проектний період	Відхилення абсолютне, +/-	Відхилення відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	1 819 890	1 830 912	11 022	0,61
2. Повні витрати на реалізацію продукції	тис. грн	1 552 487	1 561 204,8	8 717,8	0,56
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	267 403	269 707,2	2 304,2	0,86
4. Чистий прибуток	тис. грн	165 638	167 527,4	1 889,4	1,14
5. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	85,3	85,2	-0,1	-0,12
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	9,1	9,2	0,1	-
7. Рентабельність продукції	%	17,2	17,3	0,1	-

Джерело: розраховано автором

Як свідчать дані таблиці 3.5, внаслідок проведення промо-акції «Солодке свято з АВК» у торгових центрах Києва підприємство матиме покращення основних техніко-економічних показників діяльності, а саме: чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 11 022 тис. грн або 0,61%; прибуток від реалізації продукції зросте на 2 304,2 тис. грн або 0,86%; чистий прибуток збільшиться на 1 889,4 тис. грн або 1,14%; витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,1 коп.; рентабельність діяльності зросте на 0,1 відсоткових пункти; рентабельність продукції зросте на 0,1 відсоткових пункти.

Повні витрати на реалізацію продукції після впровадження заходу збільшаться на 8 717,8 тис. грн або 0,56%.

Ефективність запропонованого заходу підтверджується тим, що темп зростання чистого доходу (0,61%) перевищує темп зростання повних витрат (0,56%), що забезпечує зниження витрат на 1 грн виручки та зростання показників рентабельності.

Отже, впровадження запропонованого заходу дозволить ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» підвищити впізнаваність брендів компанії, використати патріотичні настрої споживачів та збільшити обсяги продажу в період пікового споживчого попиту.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексну оцінку маркетингового середовища ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» та розроблено рекомендації щодо адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Досліджено теоретичні засади та методичні підходи до оцінки маркетингового середовища підприємства. Встановлено, що маркетингове середовище являє собою сукупність активних суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства та впливають на можливості керівництва встановлювати й підтримувати з цільовими клієнтами відносини успішного співробітництва. Маркетингове середовище поділяється на макросередовище (політико-правові, економічні, соціально-культурні, технологічні фактори) та мікросередовище (споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, контактні аудиторії).

Проаналізовано фактори зовнішнього маркетингового середовища та методи їх оцінки. Визначено, що основними методами аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз, який дозволяє систематизувати фактори макросередовища за чотирма групами, та SWOT-аналіз, який інтегрує результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Комплексне застосування цих методів створює надійну основу для прийняття управлінських рішень щодо адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Надано загальну характеристику діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» та проведено техніко-економічний аналіз. Встановлено, що підприємство є одним із лідерів українського кондитерського ринку та посідає четверте місце за часткою ринку (близько 9%). Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році склав 1 819 890 тис. грн, що на 17,9% більше порівняно з 2023 роком. Чистий прибуток підприємства становив 165 638 тис. грн із зростанням на 8,8%. Рентабельність продукції залишається на високому рівні – 17,2%.

Здійснено комплексне дослідження зовнішнього маркетингового середовища підприємства за допомогою PEST-аналізу. Аналіз по групах факторів показав: політичні фактори мають баланс -0,70; економічні фактори мають

найгірший баланс -3,49; соціальні фактори мають негативний баланс -1,38; технологічні фактори є єдиною групою з позитивним балансом +1,79. Загальний баланс PEST-аналізу становить -3,78, що свідчить про переважання негативних факторів зовнішнього середовища. Найбільший негативний вплив здійснюють економічні фактори: зростання світових цін на какао, падіння купівельної спроможності населення, високий рівень інфляції.

Проведено оцінку внутрішнього маркетингового середовища та SWOT-аналіз ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ». Аналіз зовнішніх можливостей та загроз показав, що сума загальних оцінок зовнішніх загроз (35,5 балів) перевищує суму можливостей (28,5 балів). Найбільш критичною загрозою визначено зростання світових цін на какао, яка знаходиться у полі ВР матриці загроз (висока ймовірність, руйнування). Аналіз внутрішнього середовища показав, що сильні сторони підприємства (93 бали) переважають над слабкими (37 балів). За результатами SWOT-аналізу підприємство потрапляє у квадрант ST (стратегія «Максі-Міні»), що передбачає використання сильних сторін для протидії загрозам зовнішнього середовища.

Обґрунтовано напрями адаптації підприємства до змін зовнішнього маркетингового середовища: підвищення впізнаваності брендів компанії серед цільової аудиторії; використання патріотичних настроїв споживачів; активізація збутової діяльності в період пікового споживчого попиту.

Розроблено захід з проведення промо-акції «Солодке свято з АВК» у найбільших торгових центрах міста Києва (ТРЦ «Блокбастер», ТРЦ «Лавина Молл», ТРЦ «Республіка», ТРЦ «Гулівер», ТРЦ «Ocean Plaza») у період різдвяно-новорічних свят (25 грудня 2025 року – 7 січня 2026 року), який дозволяє одночасно реалізувати всі визначені напрями адаптації до змін зовнішнього середовища. Бюджет заходу складає 667,8 тис. грн.

Оцінено економічну ефективність запропонованого заходу. Встановлено, що внаслідок проведення промо-акції чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 11 022 тис. грн або 0,61%; прибуток від реалізації продукції зросте на 2 304,2 тис. грн або 0,86%; чистий прибуток збільшиться на 1 889,4 тис.

грн або 1,14%; витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,1 коп.; рентабельність діяльності зросте на 0,1 відсоткових пункти; рентабельність продукції зросте на 0,1 відсоткових пункти.

Таким чином, впровадження запропонованого заходу дозволить ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» підвищити впізнаваність брендів компанії, використати патріотичні настрої споживачів та збільшити обсяги продажу, що забезпечить подальший стабільний розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу / пер. з англ. 5-те європ. вид. Київ: Діалектика, 2020. 880 с.
2. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент / пер. з англ. 15-те вид. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2018. 848 с.
3. Lambin J.-J., Chumpitaz R., Schuiling I. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. 3rd ed. London: Palgrave Macmillan, 2012. 608 p.
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. 8-ме вид., доп. Київ: Лібра, 2018. 720 с.
5. Старостіна А. О., Зозульов О. В. Маркетинг: навчальний посібник. Київ: Знання, 2009. 327 с.
6. Войчак А. В., Камишнікова Е. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2015. 446 с.
7. Примак Т. О. Маркетинг: навчальний посібник. Київ: МАУП, 2018. 228 с.
8. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: монографія. Суми: Університетська книга, 2019. 328 с.
9. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 523 с.
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
11. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2003. 246 с.
12. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством: графічне моделювання. Київ: КНЕУ, 2000. 360 с.
13. Aguilar F. J. Scanning the Business Environment. New York: Macmillan, 1967. 239 p.

14. Yüksel I. Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*. 2012. Vol. 7, No. 24. P. 52–66.
15. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p.
16. Johnson G., Whittington R., Scholes K. *Exploring Strategy*. 12th ed. Harlow: Pearson, 2020. 890 p.
17. Aaker D. A. *Strategic Market Management*. 11th ed. Hoboken: Wiley, 2017. 368 p.
18. Ferrell O. C., Hartline M. D. *Marketing Strategy: Text and Cases*. 7th ed. Boston: Cengage Learning, 2020. 576 p.
19. Кіндрацька Г. І., Білик М. С., Загородній А. Г. *Економічний аналіз: підручник*. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ: Знання, 2008. 487 с.
20. Должанський І. З., Загорна Т. О. *Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник*. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
21. Фатхутдінов Р. А. *Стратегічний маркетинг: підручник*. Київ: Ліра-К, 2008. 368 с.
22. Learned E. P., Christensen C. R., Andrews K. R., Guth W. D. *Business Policy: Text and Cases*. Homewood: Richard D. Irwin, 1965. 1048 p.
23. Dyson R. G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*. 2004. Vol. 152, No. 3. P. 631–640.
24. Саєнко М. Г. *Стратегія підприємства: підручник*. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
25. Пастухова В. В. *Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія*. Київ: КНТЕУ, 2002. 302 с.
26. Кредісов А. І. *Маркетинг: навчально-наочний посібник*. Київ: Україна, 2015. 399 с.

27. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління: монографія. Київ: Алерта, 2012. 272 с.
28. Решетнікова І. Л. Маркетингова діяльність на ринку товарів та послуг: підручник. Київ: КНТЕУ, 2019. 348 с.
29. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. Київ: Політехніка, 2009. 384 с.
30. Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу / пер. з англ. Київ: Вільямс, 2016. 928 с.
31. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту / пер. з англ. Київ: Кондор, 2018. 672 с.
32. Tuten T. L., Solomon M. R. Social Media Marketing. 4th ed. London: SAGE Publications, 2020. 472 p.
33. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 7th ed. Harlow: Pearson, 2019. 728 p.
34. Solomon M. R. Consumer Behavior: Buying, Having, and Being. 13th ed. New York: Pearson, 2019. 640 p.
35. Blackwell R. D., Miniard P. W., Engel J. F. Consumer Behavior. 10th ed. Mason: South-Western, 2006. 832 p.
36. Weihrich H. The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis. Long Range Planning. 1982. Vol. 15, No. 2. P. 54–66.
37. Barney J. B., Hesterly W. S. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. 6th ed. New York: Pearson, 2018. 432 p.
38. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford: Oxford University Press, 2009. 312 p.
39. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 292 p.
40. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (дата звернення: 28.12.2024).

41. Про державну підтримку підприємництва в умовах воєнного стану: Закон України від 14.04.2022 № 2188-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2188-20> (дата звернення: 10.12.2024).
42. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр> (дата звернення: 26.12.2024).
43. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України за 2023 рік. Київ, 2024. 482 с. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.12.2024).
44. Національний банк України. Інфляційний звіт за 2024 рік. Київ, 2024. 52 с. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 15.12.2024).
45. Міжнародна організація з міграції (МОМ). Звіт про внутрішньо переміщених осіб: Україна 2024. URL: <https://iom.org.ua> (дата звернення: 14.12.2024).
46. Euromonitor International. Confectionery in Ukraine: Country Report 2024. London: Euromonitor, 2024. URL: <https://www.euromonitor.com> (дата звернення: 20.12.2024).
47. Nielsen Ukraine. FMCG Trends in Ukraine 2024. URL: <https://www.nielsen.com> (дата звернення: 22.12.2024).
48. Kantar Ukraine. Дослідження споживчих настроїв українців 2024. URL: <https://www.kantar.com> (дата звернення: 18.12.2024).
49. Українська асоціація кондитерів. Огляд ринку кондитерської продукції України за 2024 рік. Київ, 2024. 48 с.
50. Forbes Ukraine. Рейтинг найбільших виробників кондитерських виробів 2024. URL: <https://forbes.ua> (дата звернення: 24.12.2024).
51. Офіційний веб-сайт компанії АВК. URL: <https://avk.ua> (дата звернення: 16.12.2024).
52. Фінансова звітність ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» за 2022-2024 роки. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 18.12.2024).

53. International Cocoa Organization (ICCO). Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics. Vol. L, No. 4. Abidjan, 2024. 62 p.
54. World Bank. Commodity Markets Outlook: October 2024. Washington: World Bank Group, 2024. 108 p.
55. Асоціація ритейлерів України. Огляд ринку роздрібної торгівлі України 2024. Київ, 2024. 64 с. URL: <https://rau.ua> (дата звернення: 15.12.2024).
56. Porter M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review. 2008. Vol. 86, No. 1. P. 78–93.
57. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone Publishing, 1997. 402 p.
58. ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2015. 29 p.
59. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. Harvard Business Review. 2018. Vol. 96, No. 1. P. 108–116.
60. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 16th ed. New York: Pearson, 2020. 672 p.
61. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. 576 p.
62. Levitt T. The Globalization of Markets. Harvard Business Review. 1983. Vol. 61, No. 3. P. 92–102.
63. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 10.12.2024).
64. Гаркавенко С. С., Сагайдак М. П. Маркетинг: підручник-практикум. Київ: Лібра, 2022. 408 с.
65. Офіційний веб-сайт компанії Roshen. URL: <https://roshen.com> (дата звернення: 20.12.2024).
66. Офіційний веб-сайт компанії Конті. URL: <https://konti.com> (дата звернення: 20.12.2024).

67. Міністерство економіки України. Економічний огляд за 2024 рік. Київ, 2024. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 22.12.2024).
68. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 25.12.2024).
69. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 25.12.2024).
70. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 27.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 26.12.2024).

ДОДАТКИ
ДОДАТОК А

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» за 2023-2024 роки

Стаття	Код рядка	2024 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 819 890	1 544 196
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 193 521)	(1 015 436)
Валовий прибуток	2090	626 369	528 760
Валовий збиток	2095	–	–
Адміністративні витрати	2130	(80 314)	(64 839)
Витрати на збут	2150	(278 652)	(234 793)
Інші операційні доходи	2180	42 000	38 000
Інші операційні витрати	2185	(42 000)	(38 000)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	267 403	229 128
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	–	–
Дохід від участі в капіталі	2200	–	–
Інші фінансові доходи	2220	8 500	6 200
Інші доходи	2240	12 000	9 500
Фінансові витрати	2250	(60 523)	(34 492)
Втрати від участі в капіталі	2255	–	–
Інші витрати	2270	(25 380)	(24 736)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	202 000	185 600
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	–	–
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(36 362)	(33 409)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	165 638	152 191
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	–	–

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2024 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	–	–
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	–	–
Накопичені курсові різниці	2410	–	–
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	–	–
Інший сукупний дохід	2445	–	–
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	–	–
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	–	–
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	–	–
Сукупний дохід	2465	165 638	152 191

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	2024 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2 549 806	2 255 142
Витрати на оплату праці	2505	150 491	132 246
Відрахування на соціальні заходи	2510	29 441	24 855
Амортизація	2515	25 999	24 786
Інші операційні витрати	2520	357 524	282 351
Разом	2550	3 113 261	2 719 380