

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення маркетингової стратегії підприємства
на ринку молочної продукції (за матеріалами ТОВ «Галіївський маслозавод»),
Житомирська обл., с. Галіївка)

Рівень вищої освіти	<u>другий (магістерський)</u>
Галузь знань	<u>07 «Управління та адміністрування»</u> Шифр і назва галузі знань
Спеціальність	<u>075 «Маркетинг»</u> Шифр і назва спеціальності
Освітня програма	<u>«Маркетинг»</u> Назва освітньої програми

Шифр КВРМР. 24301.01.14.00

Виконав: здобувач 2 курсу, гр. МРм-24-01

Ангеліна СОТНИК

Керівник: канд. екон. наук, доц.

Зінаїда АНДРУШКЕВИЧ

Нормоконтролер: канд. екон. наук, доц.

Світлана РЕШМІДЛОВА

До захисту допускаю:
завідувач кафедри маркетингу
кандидат екон. наук

Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА

Хмельницький, 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній рівень другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і найменування

Спеціальність 075 Маркетинг

Код і найменування

Освітня програма: освітньо-професійна «Маркетинг»

Найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

канд. екон. наук, доцент Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА

«1» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Сотник Ангеліни Анатоліївни

Прізвище, ім'я, по батькові здобувача

1. Тема роботи: Удосконалення маркетингової стратегії підприємства на ринку молочної продукції (за матеріалами ТОВ «Галіївський маслозавод», Житомирська обл., с. Галіївка)

керівник роботи Андрушкевич Зінаїда Миколаївна, канд. екон. наук, доцент

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, учене звання

Затверджено наказом ректора університету від 25.08.2025 р. № 65, додаток 19

2. Термін подання здобувачем роботи на кафедру 15.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: монографії та статті українських та зарубіжних науковців, звітність ТОВ «Галіївський маслозавод», а також результати власних досліджень автора.


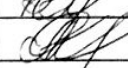
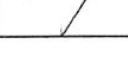
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методичні основи розробки та впровадження стратегії маркетингової діяльності підприємства 2. Аналітичне дослідження діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» 3. Напрями удосконалення системи стратегічного маркетингу ТОВ «Галіївський маслозавод»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Види маркетингових стратегій за класифікаційними ознаками. Схема вибору маркетингової стратегії підприємства. Узагальнені КРІ маркетингових стратегій підприємств. Групування виробників молочної продукції в Україні. Порівняння конкурентних позицій ТОВ «Галіївський маслозавод» та основних конкурентів. SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод». Товарний асортимент ТОВ «Галіївський маслозавод». ABC-аналіз випуску продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2024 рік. Матриця BCG ТОВ «Галіївський маслозавод». PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Галіївський маслозавод». Показники ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2022-2024 рр. Стратегічний профіль маркетингової діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод». SWOT-аналіз стратегічного маркетингу на ТОВ «Галіївський маслозавод». GAP-аналіз стратегічного маркетингу ТОВ

«Галіївський маслозавод». Цілі маркетингового стратегічного планування ТОВ «Галіївський маслозавод». Процес маркетингового аудиту на ТОВ «Галіївський маслозавод». КРІ маркетингової стратегії ТОВ «Галіївський маслозавод». Інвестиційні витрати проєкту виробництва масла ГХІ на ТОВ «Галіївський маслозавод». КРІ маркетингової стратегії ТОВ «Галіївський маслозавод».

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

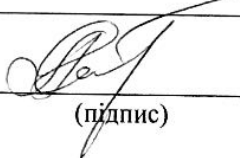
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
			
			
			

7. Дата видачі завдання 01.09.2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
1 Визначення об'єкта і предмета дослідження, постановка мети і завдань відповідно до теми. Складання плану кваліфікаційної роботи магістра	до 01.10.2025	Виконано
2 Опрацювання теоретичних джерел і написання першого розділу роботи	до 25.10.2025	Виконано
3 Формування плану для проведення аналітичних досліджень	до 30.10.2025	Виконано
4 Збір та обробка статистичних матеріалів діяльності ринку	до 05.11.2025	Виконано
5 Написання аналітичного розділу кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра	до 10.11.2025	Виконано
6 Написання проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра	до 25.11.2025	Виконано
7 Підготовка ілюстративних матеріалів та остаточне оформлення роботи	до 10.12.2025	Виконано
8 Підготовка до захисту та попередній захист	з 15.12.2025	Виконано
9 Захист	з 19.12.2025	Виконано


Здобувач


(підпис)

Ангеліна СОТНИК

Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

Зінаїда АНДРУШКЕВИЧ

Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра

Удосконалення маркетингової стратегії молокопереробного підприємства на
ринку молочної продукції

(за матеріалами ТОВ «Галіївський маслозавод»,

Житомирської обл. с. Галіївка)

студентки групи МРм-24-1 Сотник Ангеліни Анатоліївни

Науковий керівник: к.е.н., доц. Андрушкевич З.М.

Загальний обсяг роботи 108 сторінок, 42 таблиці, 9 рисунків, 3 додатки, 44 джерела посилання.

Перелік ключових слів: МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ, КРІ, СТРАТЕГІЧНІ РОЗРИВИ, МАРКЕТИНГОВИЙ АУДИТ.

У роботі досліджено теоретичні підходи до формування, реалізації та контролю маркетингової стратегії підприємства, визначено сутність маркетингової стратегії, її види, процес формування, напрямки удосконалення, оціночні індикатори. Узагальнено нормативно-правове забезпечення у сфері стратегічного маркетингу.

У другому розділі проведено аналітичну оцінку діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод». Проаналізовано ринок молокопереробних підприємств, техніко-економічні показники діяльності підприємства. Проаналізовано елементи діючої маркетингової стратегії за комплексом 4Р.

У третьому розділі запропоновано комплекс управлінських і практичних заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства. Представлено інструменти маркетингового аудиту, аналізу стратегічних розривів та систему КРІ. Також наведено розрахунки економічної доцільності впровадження нового продукту, що дозволить підприємству вийти на нові ринки, розширити збут та підвищити рентабельність діяльності.

Підпис



Дата 15.12.2025

ЗМІСТ

Вступ	5
1 Теоретико-методичні основи розробки та впровадження стратегії маркетингової діяльності підприємства	8
1.1 Суть та значення маркетингової стратегії на підприємстві	8
1.2 Системний підхід до формування, реалізації, контролю маркетингової стратегії підприємства та напрямів її удосконалення	15
1.3 Нормативно-правове забезпечення у сфері удосконалення маркетингової стратегії підприємства	20
Висновки до першого розділу	24
2 Аналітичне дослідження діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод»	26
2.1 Аналіз тенденцій розвитку вітчизняної молокопереробної промисловості та загальна характеристика діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод»	26
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Галіївський маслозавод»	45
2.3 Оцінка маркетингової стратегії ТОВ «Галіївський маслозавод»	60
Висновки до другого розділу	73
3 Удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Галіївський маслозавод»	75
3.1 Напрями удосконалення системи стратегічного маркетингу ТОВ «Галіївський маслозавод»	75
3.2 Пропозиції удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Галіївський маслозавод»	82
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів	88
Висновки до третього розділу	94
Висновки	96
Перелік джерел посилання	100
Додатки	105

ВСТУП

В умовах зростання конкуренції, нестабільності ринкового середовища та постійних змін у поведінці споживачів особливої актуальності набуває удосконалення маркетингової стратегії підприємства. Саме ефективна маркетингова стратегія забезпечує здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів, своєчасно реагувати на ринкові тенденції та формувати стійкі конкурентні переваги.

Успішність підприємства значною мірою визначається якісним стратегічним плануванням, що включає аналіз ринку, оцінку ресурсів та вибір цільових сегментів. Удосконалення маркетингової стратегії виступає важливим інструментом підвищення ефективності управління, зміцнення ринкових позицій і забезпечення сталого розвитку.

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена зростаючою роллю удосконалення маркетингової стратегії як ключового інструменту підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів та розвиток практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Галіївський маслозавод».

Відповідно до поставленої мети було визначено наступні завдання:

- здійснити теоретичні узагальнення сутності маркетингової стратегії підприємства;
- визначити види маркетингової стратегії підприємства;
- проаналізувати системний підхід до формування, впровадження, контролю та удосконалення маркетингової стратегії підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення у сфері стратегічного маркетингу підприємства;
- дослідити тенденції розвитку молокопереробної промисловості України;

- сформувати узагальнену характеристику та здійснити аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод»;
- оцінити маркетингову стратегію ТОВ «Галіївський маслозавод»;
- встановити стратегічні розриви у діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод»;
- запропонувати застосовувати інструменти маркетингового аудиту, аналізу стратегічних розривів та КРІ для комплексного удосконалення маркетингової стратегії підприємства, виявлення проблем та можливостей розвитку з метою забезпечення підвищення якості стратегічних рішень і зміцнення маркетингового менеджменту на операційному та стратегічному рівнях;
- визначити економічний ефект від запропонованих заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Галіївський маслозавод».

Об'єктом дослідження є процеси удосконалення маркетингової стратегії підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

Предметом дослідження є методи, інструменти та механізми формування та удосконалення маркетингової стратегії підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою роботи став системний підхід до формування, реалізації, контролю та удосконалення маркетингової стратегії підприємства. Використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, а саме: аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування, системний, порівняльний і графічний аналіз. Монографічний метод використано для дослідження наукової літератури та нормативно-правового забезпечення теми дипломної роботи; теоретичне узагальнення, аналогію й порівняння використано для уточнення поняття «маркетингова стратегія підприємства». Статистичний та економічний аналіз застосовано для визначення тенденцій розвитку молокопереробної промисловості України і техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод». Прогнозування застосовувалось для розробки та обґрунтування пропозицій щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства.

Інформаційною базою дослідження є Законодавчі акти України, що регулюють маркетингову діяльність підприємств; статистичні матеріали; аналітичні дані ринку молокопереробних підприємств; внутрішня документація ТОВ «Галіївський маслозавод» (фінансова звітність, матеріали маркетингової діяльності); наукові праці українських та зарубіжних дослідників зі стратегічного маркетингу.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних підходів до удосконалення маркетингової стратегії підприємства, що відображено у комплексному поєднанні процесу виявлення стратегічних розривів з інструментами маркетингового аудиту з метою визначення напрямів стратегічного оновлення. Удосконалено підхід до оцінювання маркетингової стратегії через запровадження інтегрованої системи КРІ. Розвинуто практичні рекомендації щодо оновлення асортиментної політики, що дозволяє підвищити результативність маркетингової діяльності та зміцнити конкурентні позиції підприємства в довгостроковій перспективі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Галіївський маслозавод» з метою формування системного підходу до розроблення, реалізації, контролю та визначення потреби в удосконаленні маркетингової стратегії, що, за очікуваннями, сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та рівня його конкурентоспроможності на ринку.

Окремі положення і отримані результати досліджень оприлюднені на: VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Маркетинг очима молоді в умовах євроінтеграційних процесів» (Хмельницький, 29 травня 2025 р.) (Додаток А). За підсумками проведеної роботи оприлюднено дві наукові публікації [34, 36].

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання та додатків. Перелік джерел посилання містить 43 джерела. Робота доповнена 9 рисунками, 42 таблицями, 3 додатками та розрахунками. Загальний обсяг роботи – 108 сторінок.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть та значення маркетингової стратегії на підприємстві

З метою досягнення довгострокових цілей своєї діяльності підприємства розробляють стратегії управління підприємством, формуючи при цьому ряд функціональних стратегій, серед яких доцільно виділити виробничу, фінансову, загального управління, управління персоналом, обліку і, звичайно, маркетингову стратегію.

Науковці по-різному підходять до трактування суті поняття «маркетингова стратегія», пропонувані ними визначення даного поняття часом носять дискусійний характер, що створює труднощі для формування теоретичного базису зазначеної проблематики та практичного вибору й реалізації маркетингової стратегії підприємствами.

Маркетингову стратегію розглядають і як стратегічний напрям діяльності підприємства, і як довгостроковий план маркетингової діяльності підприємства, і як план дій, і як довгостроковий план маркетингової діяльності підприємства, і як засіб досягнення маркетингових цілей, і як систему заходів [33]. При цьому окремі автори у визначенні суті поняття «маркетингова стратегія» концентрують свою увагу на кількох ключових позиціях (таблиця 1.1).

Варто зазначити, що в цілому, маркетингова стратегія – це, насамперед, система дій по реалізації маркетингових цілей підприємства. Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

Таблиця 1.1 – Дефініції терміну «маркетингова стратегія»

Визначення	Автор
1	2
Стратегічний напрям діяльності підприємства	
Маркетингова стратегія підприємства – це стратегічний напрям діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей, який передбачає обґрунтування на основі результатів маркетингових досліджень системи маркетингових заходів та засобів впливу на цільові сегменти ринку	Н. Буняк [2, с. 25]
Маркетингова стратегія – це стратегічний напрямок діяльності підприємства, який забезпечує приведення можливостей підприємства у відповідність до ситуації на ринку і складається зі спеціальних середньо або довгострокових рішень щодо цільових сегментів маркетингу, рівня маркетингових витрат	Н. Кузьминчук, Г. Писаревська, В. Ляшенко [10, с. 80]
Маркетингова стратегія – стратегічний напрямок діяльності підприємства складається зі спеціальних середньо- або довгострокових рішень щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат	П. Г. Ільчук [3, с.12]
План дій	
Маркетингова стратегія – це детальний всебічний план досягнення маркетингових цілей.	Н. Струк [33, с. 191]
Маркетингова стратегія – це вектор (напрямок) дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій.	О. Сенишин, О. Кривешко [32, с. 310]
Засіб досягнення маркетингових цілей	
Маркетингова стратегія – основний довгостроковий план маркетингової діяльності підприємства, спрямований на вибір цільових сегментів споживачів	Н. Карачина, І. Зозуля [5, с. 168]
Система заходів	
Маркетингова стратегія – логічна схема побудови маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання. Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу і рівня витрат на маркетингові заходи	Ф. Котлер, Г. Армстронг [9]
Маркетингова стратегія – система дій підприємства, яка покликана врівноважувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства	К. А. Левченко [11, с.98]
Комплексний підхід	
Маркетингова стратегія – це довготермінова орієнтована модель маркетингової діяльності, що містить сукупність маркетингових інструментів, які постійно коригуються під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, дають змогу досягати поставлених маркетингових цілей та сприяють формуванню конкурентних переваг	О. Ніколайчук [16, с. 115]

Продовження таблиці 1.1

1	2
Маркетингова стратегія є загальною філософією ведення бізнесу в умовах глобалізації. Вона передбачає розроблення стратегічних напрямів та методологічного інструментарію для досягнення довгострокових конкурентних переваг та можливості своєчасної адаптації суб'єктів господарювання до динамічних змін чинників макро і мікросередовища, сприяє формуванню потреб і смаків споживачів відповідно до суспільних цінностей	М. Багорка, В. Челак [1, с. 35]
Маркетингова стратегія – це модель розвитку підприємства, що працює на ринку та містить комплекс інструментів для досягнення цілей	Н. А. Калугіна [4]

Джерело: сформовано автором за матеріалами [2; 5; 10; 27]

На нашу думку, маркетингова стратегія підприємства – це стратегічний напрям діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей, який передбачає обґрунтування на основі результатів маркетингових досліджень системи маркетингових заходів та засобів впливу на цільові сегменти ринку.

До основних елементів маркетингової стратегії належать [20]:

- визначення цільового ринку;
- позиціонування;
- товарна політика: якість, асортимент, упаковка, марка, зручність у споживанні, інше;
- цінова політика: умови забезпечення єдиної цінової політики, розмір знижок за каналами розподілу, інше;
- система розподілу: вибір каналів розподілу, умови збуту, навчання торговельного персоналу, завдання торговельного персоналу, інше;
- маркетингові комунікації: реклама, стимулювання збуту, мерчандайзинг, зв'язки з громадськістю, інше;
- гарантійне та післягарантійне обслуговування.

Враховуючи різні існуючі підходи, маркетингові стратегії класифікуються за такими ознакам, які наведені на рисунку 1.1.

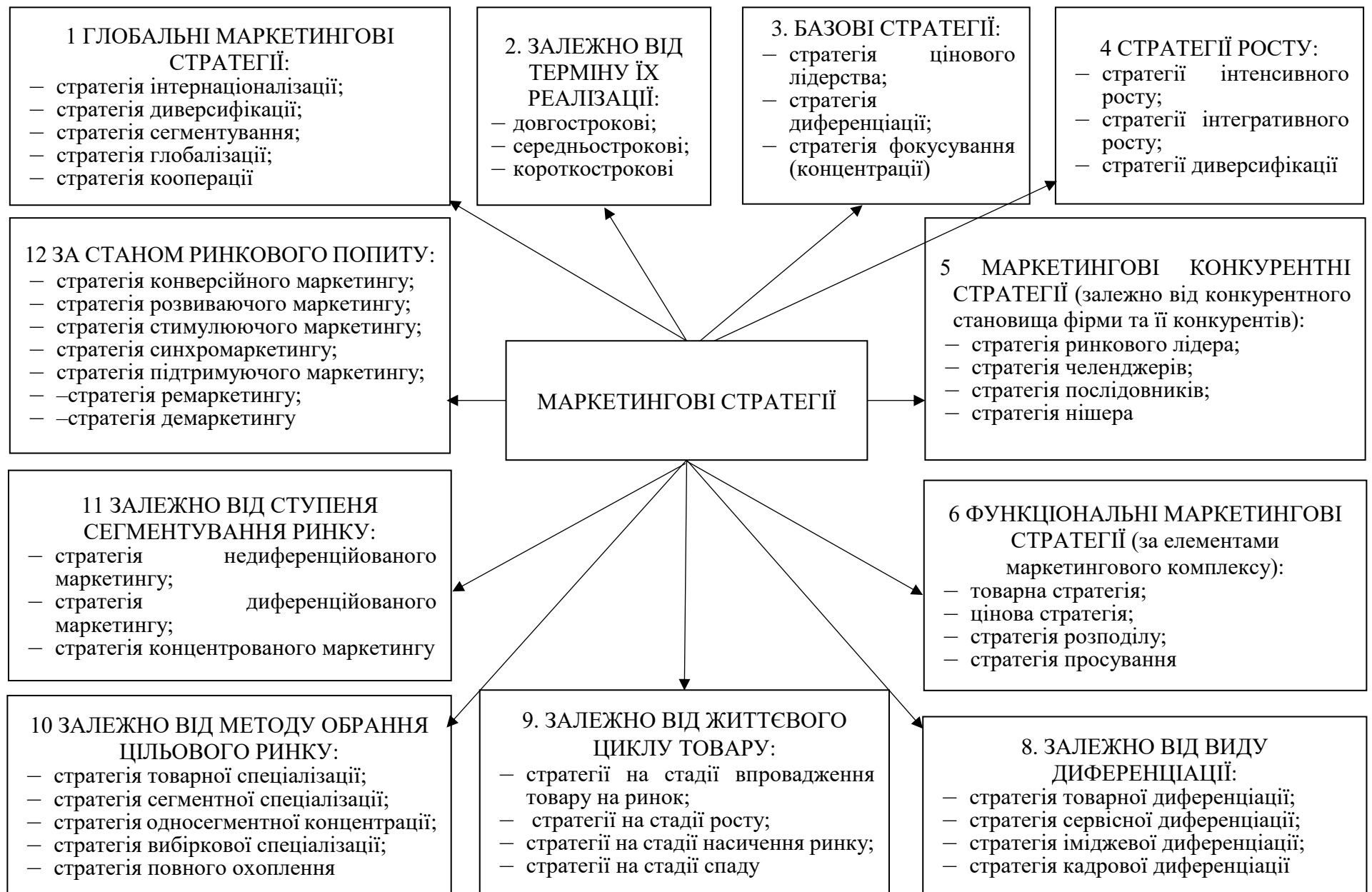


Рисунок 1.1 – Види маркетингових стратегій за класифікаційними ознаками

Джерело: сформовано автором на основі [12]

Водночас слід зазначити, що маркетингова стратегія підприємства дозволяє:

- визначити пріоритети діяльності підприємства на цільових сегментах ринку, зорієнтувати його в маркетинговому середовищі;

- підвищити адаптивність підприємства до непередбачених змін у зовнішньому середовищі; перерозподіляти ресурси між стратегічними господарськими підрозділами та стратегічними проектами розвитку підприємства;

- концентрувати маркетингові зусилля на цільових сегментах ринку; узгодити між собою цілі підприємства, його можливості та шанси у сфері маркетингу.

Маркетингова стратегія є важливою складовою стратегічного набору підприємства та займає ведуче місце серед його функціональних стратегій. Це обумовлено тим, що вона не тільки обґрунтовує перспективні напрями маркетингової діяльності на цільових сегментах, але й окреслює шляхи побудови взаємовідносин суб'єкта господарювання із своїми внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, а також сприяє нарощенню його конкурентних переваг. З огляду на це, вона визначає базові параметри для обґрунтування інших функціональних стратегій, зокрема кадрової, фінансової, виробничої, логістичної тощо. Заразом вона визначається стратегіями вищого рівня. У процесі обґрунтування маркетингової стратегії підприємства вирішуються такі завдання, як [2]:

- розробка комплексу маркетингових засобів щодо досягнення маркетингових цілей; адаптація діяльності підприємства до змін, що відбуваються у його зовнішньому маркетинговому макро- та мікросередовищі;

- забезпечення відповідності маркетингової політики підприємства (зокрема таких її складових, як товарної, цінової, збутової та комунікаційної) потребам його внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, які постійно змінюються.

У маркетинговому менеджменті не існує уніфікованої маркетингової стратегії, яка була б дієвою в різних умовах. Її вибір безпосередньо залежить від

позиції, яку підприємство займає на цільовому ринку, етапу життєвого циклу, виробничого та маркетингового потенціалу, масштабів діяльності конкурентів, специфіки товарного асортименту, економічної, соціальної та політичної ситуації в країні тощо (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні внутрішні чинники, які формують вибір маркетингової стратегії підприємства

Назва чинника	Характеристика
Чинники бізнес середовища	Тенденції розвитку попиту та зовнішнього маркетингового середовища (ринковий попит, запити споживачів, система руху товару, правове регулювання, тенденції в ділових колах, умови територіального розміщення).
Конкуренція	Стан та особливості конкурентної боротьби на новому ринку, основні підприємства-конкуренти та стратегічні напрями їх діяльності
Управлінські чинники	Управлінські ресурси та можливості самого підприємства (товарні, фінансові, торгові, кадрові, науково-технічні, інформаційні), визначення своїх сильних сторін у конкурентній боротьбі.
Концептуальні чинники	Основна концепція розвитку підприємства, її глобальні цілі та завдання підприємницької діяльності в основних стратегічних зонах

Джерело: сформовано автором на основі [37]

Інакше кажучи, маркетингова стратегія є системою дій підприємства, яка забезпечує адаптацію його потенціалу до умов зовнішнього середовища, тобто визначає загальний напрям приведення його у відповідність до інституційних умов ведення бізнесу. Основне її призначення полягає в тому, щоб забезпечити бажану конкурентну позицію підприємства на ринку шляхом взаємоузгодження його маркетингових цілей з виробничими можливостями та вимогами споживачів. Маркетингова стратегія виконує роль об'єднуючого фактору між цілями та ресурсами, а тому важливим елементом її обґрунтування та реалізації є цільова орієнтація у використанні ресурсів підприємства на формування системи довгострокових конкурентних переваг. Вона розробляється на основі маркетингових цілей, окреслених у загальнокорпоративній стратегії, прогнозу

тенденцій розвитку ринку, результатів аналізу смаків та вподобань покупців, діагностики ресурсів та ринкових можливостей.

Узагальнюючи вищезазначене, акцентуємо увагу на особливостях маркетингової стратегії підприємства:

- орієнтована на тривалу перспективу, тобто спрямована на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку, формування його привабливого іміджу та підвищення ринкової вартості, а не на отримання максимального прибутку в короткостроковому періоді;

- є інструментом досягнення маркетингових цілей;

- розробляється на основі результатів стратегічного аналізу маркетингового потенціалу та маркетингового середовища підприємства, а також прогнозу тенденцій їх зміни; визначає конкурентні переваги, які дозволяють зміцнити стратегічну позицію на ринку;

- є важливою складовою частиною стратегічного набору підприємства, конкретизує загальнокорпоративну стратегію та сприяє її реалізації за допомогою маркетингових засобів;

- розробляється на основі принципу комплексності та одночасно реалізується у стратегіях комплексу маркетингу, зокрема товарній, ціновій, збутовій та комунікаційній стратегіях;

- обґрунтовує ринкові напрями діяльності підприємства щодо основних стейкхолдерів;

- є заключним етапом процесу стратегічного маркетингового планування, який «має певну логіку, послідовність і циклічність» [2].

Отже, для успішного функціонування підприємства в сучасних умовах необхідна правильно розроблена та ефективна стратегія маркетингу. Лише розробка конкретного плану заходів дозволить вітчизняним підприємствам закріпитися на ринку та бути достатньо конкурентоспроможними.

1.2 Системний підхід до формування, реалізації, контролю маркетингової стратегії підприємства та напрямів її удосконалення

За допомогою маркетингової стратегії точно можна визначити, що робить компанію особливою, чому вона виділяється на певному ринку та що вона може запропонувати. Маркетингова стратегія також допомагає зменшити ризик перевитрати, гарантуючи, що компанія точно знає, які ресурси може виділити на кожен етап створення продукту. Це дозволяє управлінцям уникнути ризику банкрутства.

Більшість науковців виокремлюють наступні етапи формування та реалізації маркетингової стратегії [1, 10, 11]:

- визначення мети та базових передумов створення стратегії;
- дослідження поточної ринкової ситуації, можливостей та загроз;
- визначення вихідних позицій підприємства на ринку, його сильних та слабких сторін;
- визначення ринкового сегменту, на якому доцільна наявність підприємства;
- формування варіантів стратегічної поведінки, доцільних в умовах ринку;
- вибір оптимального варіанту реалізації стратегії;
- формування плану та комплексу заходів реалізації стратегії;
- реалізація маркетингової стратегії;
- маркетинговий контроль;
- аналіз результатів реалізації маркетингової стратегії;
- коригування дій на довгострокову перспективу.

Після проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища і постановки цілей функціонування підприємства на ринку необхідно розділити всіх споживачів на різні категорії (сегменти) відповідно до обраних критеріїв, оцінити рівень їх привабливості і визначитися, на яку кількість сегментів

необхідно орієнтуватися підприємству, інакше кажучи, вибрати цільові сегменти ринку і розробити маркетингову стратегію. Цільовий ринковий сегмент – це група споживачів, вибрана підприємством для здійснення маркетингової діяльності, що якнайкраще відповідає можливостям даного підприємства й особливостям розвитку ринку [7].

Застосовують два найбільш поширені методи, а саме [13]:

- модель «5 сил конкуренції М. Портера»;
- мапа позиціонування.

Модель «5 сил М. Портера» аналізує вплив споживачів, постачальників, конкурентів, товарів-замінників та ринкових ризиків, допомагаючи обрати оптимальну стратегію та мінімізувати загрози. Мапа позиціонування відображає сприйняття брендів споживачами, дозволяючи визначити конкурентні переваги, коригувати продукт і ціну. Формування портрета клієнта є ключовим етапом, оскільки від характеристик цільової аудиторії залежить вибір інструментів просування, каналів комунікації та підходів до ціноутворення. Такі дані мають регулярно оновлюватись, бути актуальними для забезпечення формування ефективності маркетингової стратегії [13]. На даному етапі також варто застосувати SWOT–аналіз.

Сегментація ринку дає змогу оцінити відмінності між групами споживачів і визначити доцільність використання масового, концентрованого чи диференційованого маркетингу. Масовий маркетинг орієнтований на весь ринок одним типом товару та є ефективним переважно для великих підприємств із значними ресурсами. Концентрованої маркетинг дозволяє зосередити зусилля на одному сегменті та досягти високої спеціалізації, що особливо важливо для малих компаній. Диференційований підхід передбачає охоплення кількох сегментів і створення для них різних товарів чи їхніх варіацій, що підвищує обсяги збуту, але потребує значних ресурсів. Після вибору цільового сегмента підприємство повинно проаналізувати конкурентів та визначити оптимальне позиціонування свого товару.

Наступним етапом розроблення маркетингової стратегії є формування та

аналіз стратегічних маркетингових альтернатив. Основна мета цього етапу полягає у визначенні такої стратегії, яка найкраще відповідатиме наявним ресурсам і потенціалу підприємства, а також сприятиме ефективному досягненню визначених маркетингових цілей та загальної стратегічної мети його діяльності [33]. У маркетинговому менеджменті вибір стратегії зумовлюється комплексом чинників, серед яких позиція підприємства на ринку, стадія життєвого циклу товару, ресурсні можливості, конкурентне середовище, характеристики асортименту та загальна соціально-економічна й політична ситуація, що визначають доцільність використання певної альтернативи та потребу її адаптації до змінних умов (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Схема вибору маркетингової стратегії підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [11, 33]

Щодо зміни маркетингової стратегії, доцільність таких заходів має бути обумовлена ідентифікацією змін ринкових умов, фактом зміни поведінки конкурентів, потреб споживачів, появою нових ринкових можливостей або за виявленням низької ефективності поточної стратегії.

У контексті удосконалення маркетингової стратегії доцільно зазначити, що цей процес має здійснюватися поетапно та ґрунтуватися на системному підході. Передусім важливо провести глибокий аналіз конкурентного середовища та визначити наявні й потенційні конкурентні переваги підприємства. Це створює підґрунтя для формування ключових стратегічних завдань маркетингової діяльності та окреслення ресурсного забезпечення їх реалізації.

Наступним кроком є організація комплексних маркетингових досліджень, спостережень і опитувань на тих ринках, які можуть бути перспективними для збуту продукції. Важливим завданням є сегментація ринку та виокремлення найбільш привабливих сегментів, що дадуть змогу забезпечити ефективно досягнення стратегічних цілей підприємства.

Значну роль у вдосконаленні маркетингової стратегії відіграє розвиток і оновлення товарного асортименту. Розширення та оптимізація лінійки продукції сприяють підвищенню лояльності існуючих споживачів та залученню нових, що позитивно впливає на стабільність обсягів реалізації. Важливим етапом також є чітке стратегічне визначення напрямів діяльності та ефективний розподіл фінансових ресурсів між ними. Раціональне інвестування дозволяє отримати максимальний ефект від кожної вкладеної гривні та посилює результативність маркетингових заходів.

Удосконалення маркетингової стратегії передбачає глибоке дослідження ринку постачальників і фінансово-кредитних установ. Розвиток партнерських взаємовигідних відносин із цими ринками забезпечує підприємство якісними ресурсами на оптимальних умовах. Не менш важливим є формування ефективної цінової політики, яка повинна забезпечувати одночасно привабливість для покупців та стійке отримання прибутку [43, с. 165].

Однак реалізація визначених напрямів буде результативною лише за умови

налагодженого стратегічного контролю, який дозволяє відстежувати динаміку змін і своєчасно коригувати дії [13, 33]. Для можливості реалізації стратегічного контролю доцільним є формування системи ключових показників ефективності. Узагальнений набір показників представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Узагальнені КРІ маркетингових стратегій підприємств

Назва показника (КРІ)	Методика розрахунку	Сутність показника
1	2	3
Ринкова частка	$\frac{\text{Обсяг продажів підприємства}}{\text{Загальний обсяг ринку}} \times 100\%$	Відображає конкурентну позицію підприємства та його вплив на ринок
Темп зростання продажів	$\frac{\text{Продажі поточного періоду} - \text{продажі попереднього періоду}}{\text{продажі попереднього періоду}} \times 100\%$	Характеризує динаміку розвитку та ефективність маркетингових рішень
Customer Retention Rate (CRR)	$\frac{\text{Клієнти на кінець періоду} - \text{нові клієнти}}{\text{клієнти на початок періоду}} \times 100\%$	Показує здатність утримувати існуючих покупців
Частка нових клієнтів	$\frac{\text{Нові клієнти}}{\text{Загальна кількість клієнтів}} \times 100\%$	Характеризує успіх у залученні нової аудиторії
Маржинальний прибуток	Дохід – Змінні витрати	Відображає фінансовий результат, отриманий від продажу продукції
ROI маркетингу	$\frac{\text{Прибуток генерований маркетинговими заходами}}{\text{Витрати на проведення маркетингових заходів}} \times 100\%$	Показує окупність інвестицій у маркетингові активності
Вартість залучення одного клієнта (CAC)	$\frac{\text{Маркетингові витрати}}{\text{кількість нових клієнтів}}$	Вимірює, скільки коштує підприємству один новий клієнт
Пізнаваність бренду (Brand Awareness)	Опитування, частка згадуваності бренду (%)	Відображає рівень впізнаваності торгової марки серед цільової аудиторії
Engagement Rate	$\frac{\text{Лайки} + \text{коментарі} + \text{переходи} + \text{взаємодії}}{\text{Кількість показів}} \times 100\%$	Оцінює зацікавленість аудиторії контентом у цифрових каналах
Конверсія маркетингових кампаній	$\frac{\text{Кількість цільових дій}}{\text{кількість контактів із кампанією}} \times 100\%$	Показує результативність конкретних рекламних активностей
Customer Satisfaction Index (CSI)	$\frac{\text{Сума оцінок задоволеності}}{\text{максимальна оцінка}} \times 100\%$ $\times \text{кількість респондентів}$	Вимірює рівень задоволеності клієнтів продукцією та сервісом
Частка нових продуктів у продажах	$\frac{\text{Продажі нових продуктів}}{\text{Загальні продажі}} \times 100\%$	Характеризує інноваційність та ефективність продуктового портфеля

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Time-to-Market	Кількість днів від розробки до запуску продукту	Вимірює швидкість реагування підприємства на ринкові зміни
Рентабельність нових продуктів	$\frac{\text{Прибуток від нових продуктів}}{\text{витрати на їх розробку}} \times 100\%$	Оцінює ефективність інноваційної діяльності
Виконання маркетингового плану	$\frac{\text{Кількість виконаних заходів}}{\text{Кількість запланованих заходів}} \times 100\%$	Показує дисципліну й організацію маркетингової роботи
Точність маркетингових прогнозів	Фактично досягнуте значення – Прогнозне значення	Відображає розрив між досягнутим і запланованим рівнем розвитку прогнозованих показників
Індекс внутрішньої взаємодії маркетингу	Опитування структурних підрозділів, середня оцінка від 1 до 10 балів	Відображає комунікацію та узгодженість маркетингу з іншими службами

Джерело: сформовано автором на основі [41]

Як підсумок, варто зазначити, що ефективність маркетингової стратегії визначається якістю інформації, на основі якої вона формується, та здатністю забезпечити задоволення потреб споживачів, узгодження довгострокових цілей підприємства з його ресурсами й умовами зовнішнього середовища, ефективну роботу служби маркетингу і результативність її діяльності, що зазвичай оцінюють за фактичними грошовими надходженнями підприємства.

1.3 Нормативно-правове забезпечення у сфері удосконалення маркетингової стратегії підприємства

Нормативно-правове забезпечення удосконалення маркетингової стратегії підприємства в Україні ґрунтується на комплексі загальних та спеціальних законодавчих актів, які формують правові умови для розвитку ринкових відносин, регулювання маркетингової діяльності та захисту прав споживачів і суб'єктів господарювання. Загальну правову основу становлять акти, що визначають принципи здійснення підприємницької діяльності, порядок

організації комерційних процесів та механізми державного регулювання, що безпосередньо впливають на формування, реалізацію й удосконалення маркетингової стратегії підприємства.

Цивільний кодекс України регулює договірні відносини між сторонами, зокрема ті, що пов'язані з наданням маркетингових послуг; основні положення щодо їх правового оформлення містяться в главі 63 «Послуги. Загальні положення» [40].

Податковий кодекс України визначає порядок включення витрат на маркетинг до податкового обліку, встановлюючи вимоги до належного документування рекламних, консультаційних та інших маркетингових послуг, а також витрат на програми просування [19].

Закон України «Про захист економічної конкуренції» є базовим нормативно-правовим актом, що визначає засади функціонування конкурентного середовища та встановлює обмеження для суб'єктів господарювання щодо здійснення економічної діяльності, у тому числі маркетингової. Норми закону прямо впливають на формування й реалізацію маркетингової стратегії підприємства, оскільки визначають межі допустимих дій у сфері ціноутворення, просування продукції, укладання договорів та взаємодії з іншими учасниками ринку. Маркетингова діяльність має здійснюватися таким чином, щоб не створювати умов для недобросовісної конкуренції, узгоджених антиконкурентних дій або зловживання домінуючим становищем. Підприємство зобов'язане забезпечувати прозорість і рівність умов для партнерів і споживачів, уникати практик, що можуть спотворювати ринкові механізми чи обмежувати доступ інших суб'єктів до ринку. Таким чином, під час розроблення маркетингової стратегії необхідно враховувати вимоги антимонопольного законодавства, що гарантує баланс між ефективним просуванням продукції та дотриманням принципів добросовісної конкуренції [23].

Спеціальне регулювання маркетингової діяльності бере початок із Закону України «Про рекламу», який окреслює стандарти змісту рекламних матеріалів,

правила їх поширення та інструменти захисту прав споживачів у сфері рекламних комунікацій [26].

Закон України «Про захист персональних даних» [24] встановлює вимоги до обробки даних у маркетингових CRM-системах (HubSpot, Salesforce, Zoho CRM, Pipedrive) та платформах email-розсилок (Mailchimp, Sendinblue, GetResponse, eSputnik). CRM слугують для зберігання контактної інформації клієнтів, відстеження історії взаємодій, сегментації аудиторії та автоматизації маркетингових процесів, тоді як email-маркетинг забезпечує інформування та просування товарів і послуг через персоналізовані електронні листи. Обидва інструменти тісно інтегруються в межах маркетингової автоматизації. Використання аналітичних сервісів (Google Analytics, Hotjar, Facebook Pixel) потребує дотримання принципів анонімізації та інформування користувачів, зокрема щодо збору поведінкових даних і можливого застосування ретаргетингу. Анонімізація передбачає знеособлення таких даних, як IP-адреса, ID пристрою чи email, а інформування – чітке пояснення мети та умов їх обробки. Маркетингові платформи також повинні забезпечувати можливість відмови від збору даних (opt-out) та фіксацію згод користувачів для подальшого аудиту.

Рекламні платформи (Meta Ads, Google Ads, TikTok Ads тощо) формують аудиторні сегменти на основі cookies, пікселів і device ID, використовуючи дані про локацію, демографію, інтереси та онлайн-поведінку. Законодавство вимагає отримання чіткої, недвозначної згоди користувача: необхідний cookie-банер із можливістю прийняти, налаштувати або відмовитися від збору даних, а також інформування про сторонні сервіси, строки зберігання й порядок видалення інформації. Аналітичні та рекламні cookies можуть використовуватися лише за згодою, яку користувач має право легко відкликати. Дотримання цих вимог формує прозору політику конфіденційності та підвищує довіру до бренду.

Закон України «Про електронну комерцію» визначає правила укладання електронних договорів, встановлюючи вимоги до істотних умов, порядку акцепту, електронних підписів та підтвердження правочинів. Електронні договори, підписані відповідно до законодавства, юридично прирівнюються до

письмових [22].

Закон України «Про авторське право і суміжні права» регулює використання творчих матеріалів у рекламі (текстів, слоганів, відео, фото та графічних елементів), які охороняються як об'єкти інтелектуальної власності. Використання такого контенту без дозволу вважається порушенням (піратство, плагіат, імпорт контрафакту) й може спричинити юридичну відповідальність, включно з вимогою припинити порушення або відшкодувати збитки [27].

GDPR (General Data Protection Regulation) – загальноєвропейський регламент захисту даних, чинний з 2018 року, який визначає жорсткі правила збору, обробки та зберігання персональної інформації громадян ЄС. Він поширюється і на українські компанії, якщо їхня діяльність пов'язана з користувачами з ЄС. Регламент вимагає: чіткої та явної згоди на обробку даних, прозорого інформування про мету збору, мінімізації даних, можливості користувача отримати копію або вимагати повне видалення інформації, а також застосування технічних і організаційних засобів захисту. Порушення правил GDPR може коштувати компаніям до 20 млн євро або 4 % глобального обороту [18].

Закон України «Про захист прав споживачів» є ключовим нормативно-правовим актом, що встановлює правові механізми забезпечення належної якості товарів і послуг, а також гарантує захист інтересів споживачів у процесі придбання та використання продукції. Його положення безпосередньо впливають на маркетингову діяльність підприємства, оскільки визначають вимоги до достовірності інформації про товар, умов реалізації, гарантійного обслуговування та безпечності продукції. Під час формування маркетингової стратегії підприємство зобов'язане забезпечити повну відповідність рекламних матеріалів, маркування, упаковки та методів просування нормам закону, уникаючи введення споживачів в оману або приховування важливої інформації. Дотримання вимог цього закону сприяє підвищенню рівня довіри споживачів, формуванню позитивної репутації підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку, що робить його невід'ємним елементом

стратегічного планування маркетингової діяльності [25].

Аналізуючи наведене вище, можна констатувати, що нормативно-правове забезпечення формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства в Україні ґрунтується на комплексі загальних і спеціальних актів, які регулюють господарську діяльність, договірні відносини, оподаткування, рекламу, обробку персональних даних та електронну комерцію. Дотримання цих вимог забезпечує правову прозорість маркетингових процесів, захищає інтереси споживачів і підприємства, мінімізує ризики порушень та підвищує довіру до бренду. Виконання законодавчих норм є необхідною умовою для ефективної, безпечної та відповідальної реалізації маркетингової стратегії в сучасному бізнес-середовищі.

Висновки до першого розділу

Формування та реалізація маркетингової стратегії підприємства є комплексним, багатоетапним процесом, який визначає довгострокову конкурентоспроможність підприємства та ефективність його ринкової діяльності. Дослідження сутності маркетингової стратегії дало змогу окреслити її як системну модель дій, спрямовану на задоволення потреб споживачів і досягнення стратегічних цілей підприємства з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішніх умов. Процес її формування передбачає аналіз ринкової ситуації, оцінку позицій підприємства, визначення стратегічних альтернатив і вибір оптимальної моделі розвитку, що найбільш повно відповідає потенціалу організації та динаміці ринкового середовища.

Етап реалізації стратегії ґрунтується на трансформації стратегічних намірів у конкретні тактичні та операційні дії, включає планування маркетингових програм, розподіл ресурсів, організацію взаємодії структурних підрозділів і запуск комплексу маркетингових інструментів. Не менш важливим

складником є контроль виконання стратегії, який забезпечує своєчасне реагування на відхилення, коригування тактичних дій та адаптацію стратегічних рішень до змін ринкового середовища.

Окреме значення має нормативно-правове забезпечення, що визначає правові рамки та механізми регулювання діяльності у сфері маркетингу, створюючи підґрунтя для прозорості ринкових процесів, правомірності комунікаційної діяльності, захисту прав споживачів і добросовісної конкуренції. Сукупність цих елементів формує структурно цілісний підхід до стратегічного управління маркетингом, забезпечуючи підприємству можливість не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а також активно формувати власні конкурентні переваги.

2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГАЛІЇВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1 Аналіз тенденцій розвитку вітчизняної молокопереробної промисловості та загальна характеристика діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод»

Ринок молочної продукції в Україні має значний вплив на формування загальної структури споживання харчових продуктів. На сучасному етапі внутрішній ринок є достатньо насиченим та характеризується значною кількістю переробних підприємств різної потужності, спеціалізації та технологічної оснащеності, що працюють як на сировині вітчизняного виробництва, так і на імпортних поставках.

Специфіка ринку молочної продукції обумовлена особливостями молока як біологічної сировини, що має унікальні натуральні властивості та широкі можливості для переробки. Сезонні коливання надходження молока, значна розгалуженість каналів збуту та велика кількість учасників ринку – від виробників сировини до торговельних мереж – формують складну систему взаємодій між підприємствами галузі. Це зумовлює необхідність чіткого планування виробництва та ефективного завантаження виробничих потужностей молокопереробних підприємств.

Тенденції останніх років, особливо у 2022–2025 рр., засвідчують низку ключових проблемних аспектів у розвитку галузі:

- скорочення поголів'я великої рогатої худоби, що є основним джерелом сировини для переробки;
- зниження загального обсягу виробництва молока, зокрема в домогосподарствах, які раніше забезпечували значну частку ринку;
- покращення якості сировини, що надходить на переробку, зростання

частки молока категорії «екстра», яке у 2024-2025 рр. стало основним у промислових поставках.

Науково обґрунтовані норми харчування передбачають споживання близько 380 кг молока і молочних продуктів (у перерахунку на молоко) на одну особу на рік, зокрема 120 кг свіжого молока. Фактичний рівень в Україні у 2024-2025 рр. становив близько 200-220 кг, що суттєво нижче як рекомендованих значень, так і рівня споживання в багатьох країнах Європейського Союзу, де цей показник перевищує 400 кг на особу. За даними Міжнародної молочної федерації (IDF), світові показники споживання істотно варіюють залежно від традицій харчування, структури ринку та доступності продукції. Наприклад, у країнах з високою культурою споживання молочної продукції (ЄС, США, Нова Зеландія) рівень споживання значно перевищує середньосвітові значення [15, 35, 39].

Зниження споживання молочної продукції в Україні пояснюється низкою чинників: втратою частини територій та споживачів, падінням купівельної спроможності населення, зростанням цін на молочні продукти, недостатньою обізнаністю споживачів щодо користі молочної продукції. У цих умовах повноцінне функціонування ринку молока залежить від обсягів виробництва натуральної сировини, рівня переробки, структури асортименту, платоспроможності населення та загального рівня задоволення споживчого попиту. Динаміка виробництва молока в Україні наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка виробництва молока в Україні, млн. т

Показник	Роки					2024 р. у % до 2020 р
	2020	2021	2022	2023	2024	
Всі категорії господарств, у тому числі:	9,26	8,71	7,77	7,43	7,25	78,29
– сільськогосподарські підприємства	2,76	2,77	2,64	2,81	3,0	108,69
– господарства населення	6,51	5,95	5,12	4,62	4,25	65,28

Джерело: сформовано автором на основі [15, 35, 39]

Дані таблиці 2.1 свідчать, що протягом 2020-2024 рр. виробництво молока

в Україні демонструвало стійку тенденцію до скорочення, що підтверджує зменшення загального обсягу виробництва на понад 21 %. Головним чинником спаду виробництва стало суттєве скорочення великої рогатої худоби, обсягів виробництва в господарствах населення. Водночас сільськогосподарські підприємства показали зростання на 8,69 %, що свідчить про поступову концентрацію та індустріалізацію молочного виробництва. Обсяги надходження молока на промислову переробку наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Обсяги надходження молока на промислову переробку, млн т

Показник	Роки					2024 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Надходження усього молока	3,51	3,2	2,78	2,92	3,22	91,74
Від підприємства	2,7	2,49	2,3	2,56	2,88	106,67
Від населення	0,6	0,55	0,35	0,32	0,24	40,0
Давальницька сировина	0,14	0,148	0,075	0,037	0,086	61,43
Молоко власного виробництва	0,019	0,018	0,008	0,006	0,006	31,58

Джерело: сформовано автором на основі [15, 35, 39]

З наведеної таблиці можемо зробити висновок, що у період з 2020 р. по 2024 р. загальні обсяги надходження молока на переробку зменшилися до 3,22 млн т, що становить 91,74 % рівня 2020 року. Спад зумовлений загальним скороченням сировинної бази. Основне зростання забезпечили сільськогосподарські підприємства, які збільшили поставки до 2,88 млн т. Це свідчить про посилення ролі промислових виробників та концентрацію виробництва в більш ефективних господарствах.

Надходження від населення різко скоротилося до 0,24 млн т. (або 40 % від обсягу поставки у 2020 р.), що є наслідком зменшення дрібних господарств і зниження їх участі у виробництві молока. Обсяги давальницької сировини та молока власного виробництва підприємств також зменшилися, що свідчить про відхід від цих форм забезпечення сировиною.

Основними видами продукції молокопереробних підприємств України є:

питне молоко, кисломолочні продукти, сири, масло, сухе молоко, вершки. Структура основних видів продукції вітчизняних молокопереробних підприємств наведена на рисунку 2.1.

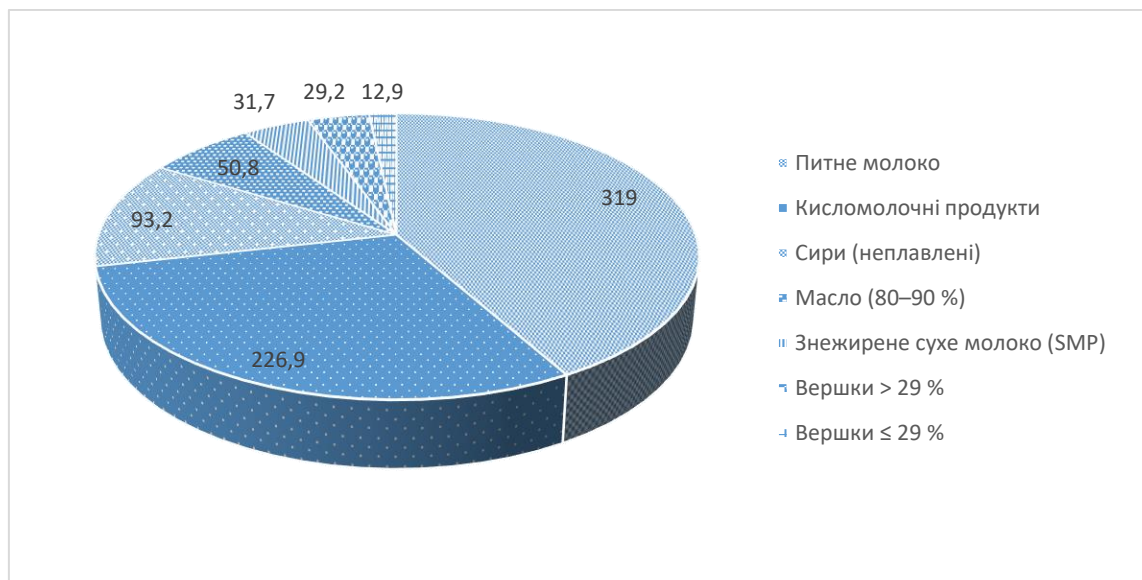


Рисунок 2.1 – Обсяги виробництва основних видів молочної продукції українськими молокопереробними підприємствами за січень-серпень 2025 р.
(тис. т)

Джерело: сформовано автором на основі [15, 35, 39]

Можемо зробити висновок, що структура виробництва молочної продукції у період з січня по серпень 2025 р. свідчить про домінування питного молока (319 тис. т.) та кисломолочних продуктів (226,9 тис. т.), які формують основний обсяг випуску. Значні обсяги неплавлених сирів та вершків вказують на збереження попиту на більш рентабельні види продукції. Натомість виробництво масла, сухого знежиреного молока та вершків меншого відсотка жирності залишається порівняно невеликим. Загалом молокопереробна промисловість демонструє орієнтацію на масові продукти та підтримує диверсифікацію для потреб внутрішнього ринку та забезпечення експорту.

Обсяги експорту та імпорту молочної продукції наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Обсяги експорту та імпорту молочної продукції, млн. дол

Показник	Роки					2024 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Експорт	210	228	331	223	256	122,0
Імпорт	298	373	225	258	283	94,97

Джерело: сформовано автором на основі [15, 39]

Обсяги зовнішньої торгівлі молочною продукцією демонструють змішані тенденції. Експорт у 2024 р. зріс на 22 % порівняно з 2020 р., що свідчить про поступове відновлення позицій України на зовнішніх ринках після коливань спричинених повномасштабним вторгненням в Україну. Водночас імпорт знизився до 94,97 % рівня 2020 р. Загалом структура зовнішньої торгівлі свідчить про тенденцію до зміцнення експортного потенціалу молокопереробної промисловості.

Обсяги експорту деяких позицій продукції молокопереробних підприємств наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Обсяги експорту молока та вершків згущених, казеїну

Показник	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р (+/-)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Експорт, млн. дол	210	228	331	223	256	46
Молоко та вершки згущені, %	18,0	25,2	27,2	30,8	29,1	11,1
Казеїн, %	18,0	21,8	24,1	18,3	16,1	-1,9

Джерело: сформовано автором на основі [15, 39]

Експорт молочної продукції у 2024 р. зріс на 46 млн. доларів порівняно з 2020 р., що свідчить про зміцнення зовнішніх позицій молокопереробної промисловості. Частка експорту згущеного молока та вершків збільшилася на 11,1 п.с., що вказує на підвищений попит на ці позиції на міжнародних ринках. Натомість частка казеїну скоротилася на 1,9 п.с., що є наслідком зміни кон'юнктури ринку. Загалом структура експорту демонструє зміщення на користь більш конкурентоспроможних товарних груп.

У 2025 році розвиток молокопереробної промисловості України характеризується посиленням структурних і технологічних трансформацій, що формують нову конкурентну динаміку галузі. Попри вплив воєнних чинників, молочні підприємства демонструють високу стійкість, утримуючи позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Ключовою тенденцією 2025 року є домінування нецінової конкуренції. Виробники акцентують увагу на створенні диференційованих продуктів, розробці сучасних рецептур, впровадженні інновацій та підвищенні якості. Компанії активно працюють над асортиментом, впроваджують продукти з підвищеною харчовою цінністю, новими смаками, функціональними добавками, а також продукти, орієнтовані на потреби здорового харчування. Групування виробників молочної продукції в Україні зображена на рисунку 2.2.

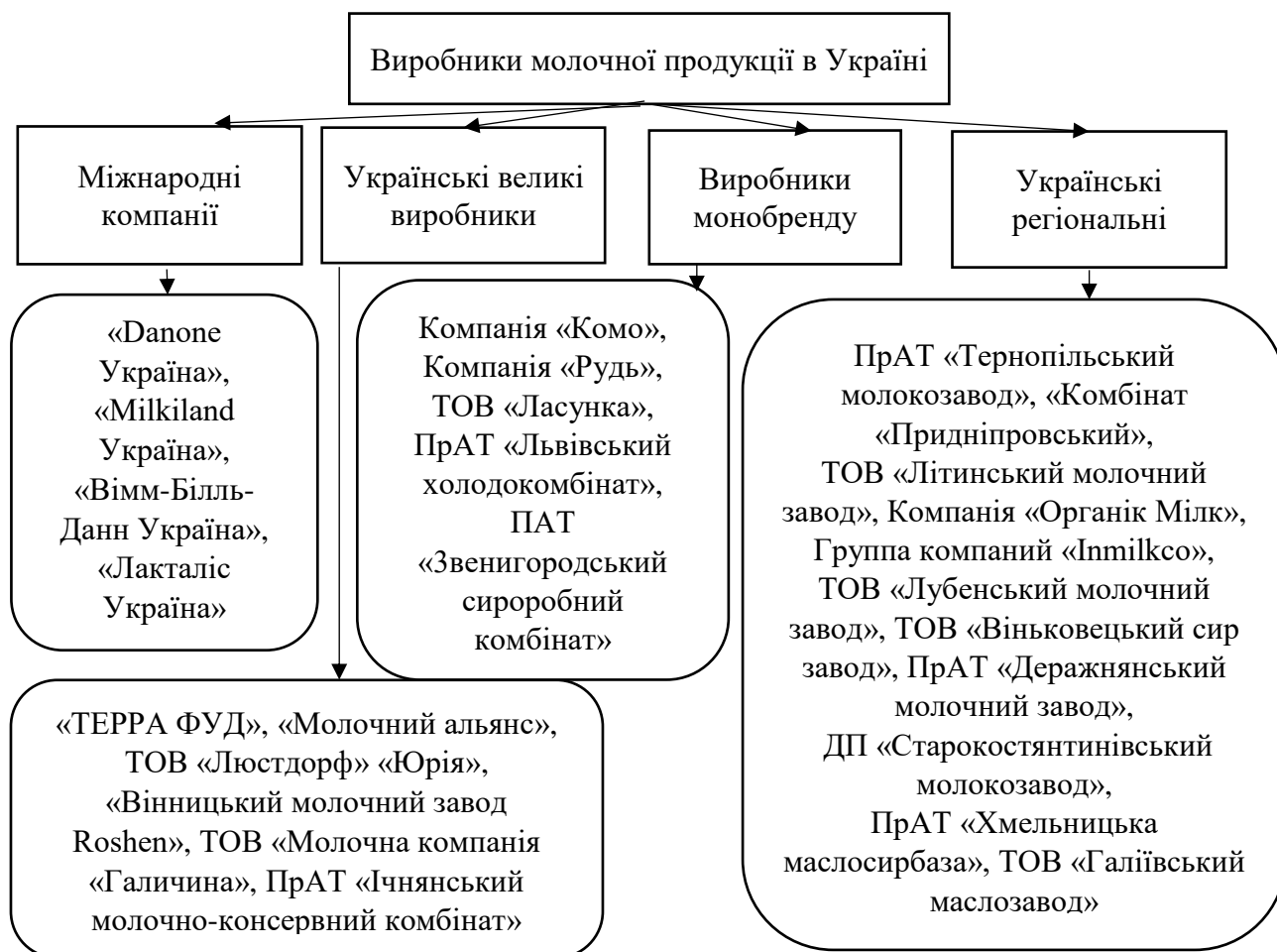


Рисунок 2.2 – Групування виробників молочної продукції в Україні

Джерело: сформовано автором на основі [35]

Перелік найбільших та найприбутковіших підприємств молочної промисловості на Україні за результатами 2025 року наведено у таблиці 2.5. До списку лідерів молочної галузі потрапили не тільки українські переробники молока, а й транснаціональні компанії, в яких налагоджено виробництво в Україні. У рейтингу зазначені окремі підприємства, торговельні марки, під якими виробляється молочна продукція та категорії продуктів, що виробляються.

Таблиця 2.5 – Рейтинг кращих виробників молочної продукції України

Назва підприємства	Кількість унікальних товарних позицій	Кількість видів молочної продукції	Кількість ТМ	Індекс клієнтоорієнтованості, оцінка 1-10
Молочний Альянс	276	20	6	8
Террафуд	189	6	5	8
Злагода	112	12	2	10
Люстдорф	106	12	7	7
Danone Україна	78	9	7	8
Молокія	77	6	1	6
Волошкове поле	53	11	1	8
Старий Порицький	50	9	1	8
Галичина	38	8	4	7
Наше молоко	9	3	1	7

Джерело: сформовано автором на основі [31]

Рейтинг провідних виробників молочної продукції України демонструє високу концентрацію ринку навколо компаній із широким асортиментом та розвиненою брендовою структурою. Лідером виступає «Молочний Альянс», який має найбільшу кількість унікальних товарних позицій, а саме 276 товарних позицій і високий індекс клієнтоорієнтованості 8 балів, що підкреслює його системний підхід до формування асортименту та роботи зі споживачами. Компанії «Террафуд», «Danone Україна», «Волошкове поле» та «Старий Порицький» також демонструють стабільні позиції, поєднуючи різноманіття продукції з високими оцінками клієнтоорієнтованості. Водночас такі виробники, як «Злагода», показують максимальний рівень клієнтоорієнтованості (10) навіть за меншої кількості брендів, що свідчить про сильний імідж і високу якість

продукції. Менші за масштабом компанії, зокрема «Наше молоко», зберігають нішеву присутність на ринку. Загалом рейтинг відображає високий рівень диверсифікації, конкуренції та орієнтації на споживача, що є ключовими чинниками розвитку молокопереробної галузі.

Суб'єктом дослідження в кваліфікаційній (дипломній) роботі є ТОВ «Галіївський маслозавод». ТОВ «Галіївський маслозавод» створено у 1999 році в с. Галіївка Житомирської області на базі приватизованого державного майнового комплексу. Підприємство, що бере початок із радянського періоду як державний молокопереробний завод, у 1990-х роках адаптувалося до ринкових умов, модернізувало обладнання та оновило управлінську структуру. Нині підприємство функціонує як ТОВ із приватною формою власності, що належить компанії «Фаворит», а частки між учасниками розподілені між трьома партнерами. Основна мета діяльності – виробництво та реалізація якісної натуральної молочної продукції для споживачів Житомирщини та регіонів. Завод спеціалізується на переробці молока, виробництві масла, згущеного молока, спредів, сухого знежиреного молока та сирів, здійснює торгівельно-закупівельну діяльність та експорт. Підприємство має три виробничі цехи та потужність 100-120 тонн переробки молока на добу. Модернізація 2019 року, що включала оновлення обладнання, автоматизацію процесів та впровадження систем ISO і HACCP, дозволила підвищити якість продукції, знизити витрати й посилити конкурентоспроможність заводу [8].

ТОВ «Галіївський маслозавод» є одним із провідних молокопереробних підприємств Житомирської області, спеціалізується на виробництві масла, спредів, згущеного та сухого молока й м'яких сирів під маркою «Фаворит». Завод відіграє важливу роль у регіональній економіці, забезпечуючи переробку місцевої сировини та створення робочих місць. Підприємство переважно орієнтоване на внутрішній ринок, роблячи внесок у продовольчу безпеку країни, особливо в умовах воєнного стану. Попри скорочення поголів'я великої рогатої худоби в Україні, завод залишається важливим елементом молочної галузі та підтримує конкурентоспроможність сектору. Загалом підприємство є стабільним

середнім виробником, що сприяє соціально-економічному розвитку регіону й потребує подальшої модернізації та нарощування експортного потенціалу. Місце підприємства в економічній системі регіону представлено на рисунку 2.3.

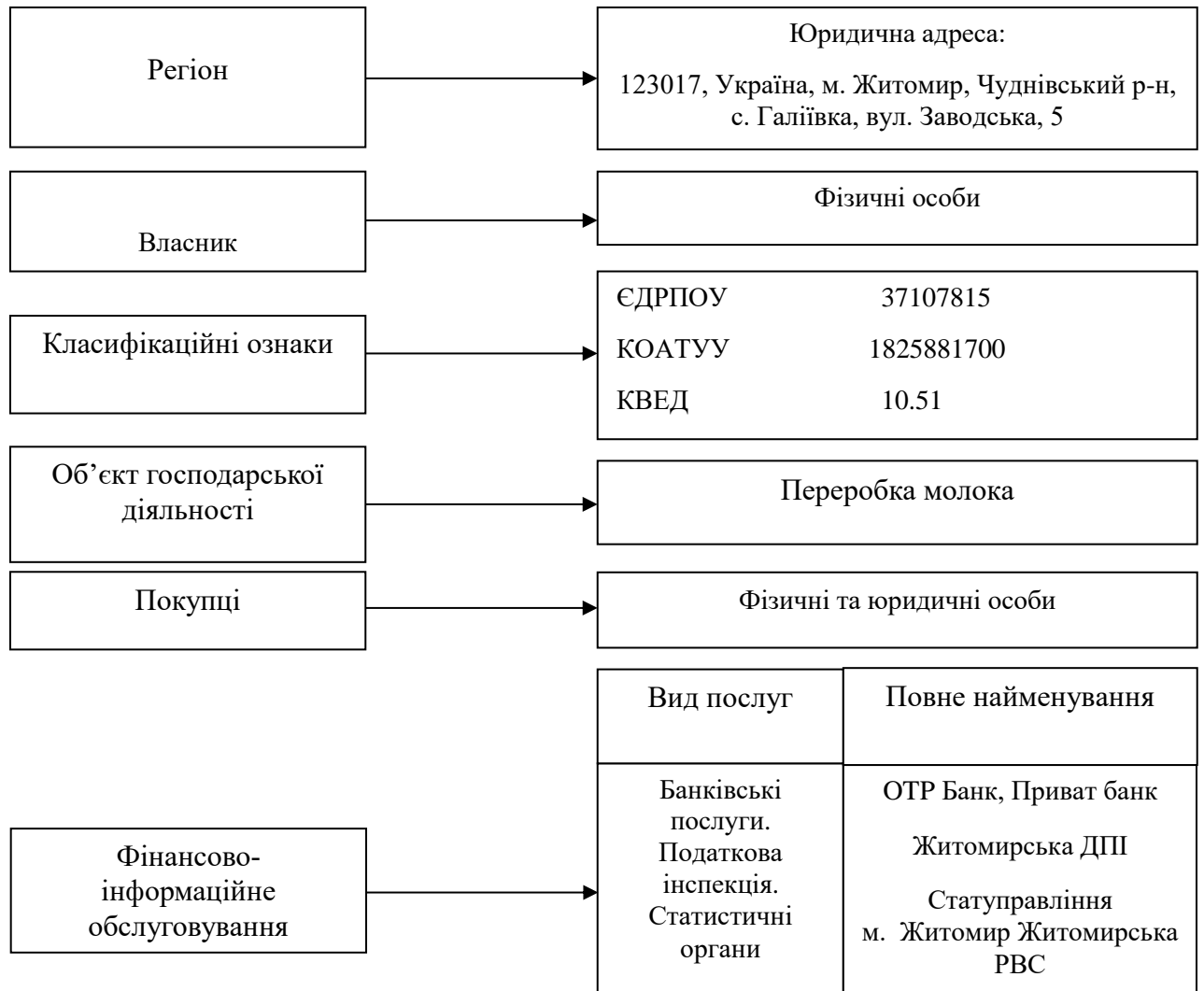


Рисунок 2.3 – Місце ТОВ «Галіївський маслозавод» в економічній системі регіону

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Для повного розуміння умов функціонування ТОВ «Галіївський маслозавод» необхідно проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище його діяльності. Такий аналіз дозволяє оцінити вплив макроекономічних, політичних, соціальних і технологічних факторів, а також визначити місце підприємства серед конкурентів та партнерів у галузі. Це дає змогу сформувати охарактеризувати ринкові можливості і загрози, що впливають на стратегічний

розвиток компанії.

Політичне середовище діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» визначається впливом повномасштабної війни в Україні, яка триває з 2022 року. Це призвело до порушення логістичних ланцюгів, обмежень експорту та підвищення залежності підприємства від державних програм підтримки аграрного сектору. Водночас угоди про вільну торгівлю з ЄС відкривають нові можливості для експорту, проте санкційна політика, нестабільність у східних регіонах і коливання валютного курсу ускладнюють постачання сировини. У перспективі післявоєнного відновлення очікується посилення вимог до дотримання європейських стандартів якості та екологічної безпеки, що потребуватиме від підприємства адаптації до нових регуляторних норм і залучення інвестицій для модернізації виробництва.

Економічне середовище характеризується високими темпами інфляції, нестабільністю енергоринку та зниженням обсягів виробництва молока в Україні через скорочення поголів'я корів на 5–7 %. За даними звіту USDA (2024 р.), імпорт молочних продуктів зріс на 90 %, що посилило конкуренцію для вітчизняних виробників, зокрема й для ТОВ «Галіївський маслозавод». Водночас це створює можливості для імпорту сучасних технологій та обладнання, що може сприяти підвищенню ефективності виробництва та зменшенню собівартості продукції.

Соціальне та технологічне середовище визначається зміною споживчих уподобань у бік натуральних, екологічно чистих продуктів без штучних добавок, що повністю відповідає продуктовому портфелю підприємства (натуральне вершкове масло, сири, згущене молоко). Це створює перспективи для зміцнення позицій ТМ «Фаворит» за умови активізації маркетингових комунікацій і формування лояльності споживачів. У технологічному аспекті актуальним є впровадження автоматизованих ліній і цифрових систем управління, однак війна та наслідки пандемії COVID–19 обмежують доступ до інвестиційних ресурсів і нових технологій. Загалом, макросередовище формує складні, але потенційно сприятливі умови для розвитку підприємства за умови його адаптації до

екологічних і цифрових трендів.

Схема взаємозв'язків підприємства включає вертикальні та горизонтальні ланки. Постачальниками сировини виступають фермерські господарства Житомирської області, що забезпечують безперервність виробництва та знижують логістичні витрати завдяки локальній орієнтації. Основними споживачами є оптові торговельні компанії, роздрібні мережі та онлайн-платформи, які реалізують продукцію ТМ «Фаворит» переважно на внутрішньому ринку. Фінансову підтримку діяльності забезпечують банківські установи, що надають кредити для модернізації виробництва, а енергетичні компанії (зокрема, «УкрЕнерго-Альянс») відповідають за стабільне функціонування інфраструктури.

На горизонтальному рівні підприємство взаємодіє з науково-дослідними установами з метою вдосконалення рецептур, підвищення якості та розробки нових видів продукції. Використання товарних бірж сприяє оптимізації закупівлі сировини та плануванню витрат.

Аналіз цих взаємозв'язків свідчить про високий рівень стабільності співпраці з постачальниками і споживачами, що забезпечує безперервність виробництва й стабільний попит. Водночас залежність від регіональних фермерів створює ризики, пов'язані з сезонними коливаннями та впливом воєнних дій на аграрну логістику. Останніми роками спостерігається тенденція до цифровізації комунікацій і переходу на онлайн-торгівлю, що дало змогу підприємству частково компенсувати втрати, спричинені пандемією та війною.

Співпраця з міжнародними організаціями, зокрема з Європейською молочною асоціацією (EDA), відкриває перспективи для виходу на зовнішні ринки, проте наразі основний фокус залишається на внутрішньому споживачі. Загальна оцінка показує, що локальна орієнтація дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним, однак потребує диверсифікації джерел постачання та активнішої інтеграції в міжнародні мережі для підвищення стійкості бізнесу.

Щодо аналіз конкурентного середовища, основними конкурентами

ТОВ «Галіївський маслозавод» на національному ринку є «Молокія» (Тернопільська обл.), «Яготинське» (Київська обл.), «Terra Food» (Київська обл.), а також міжнародні компанії «Danone Ukraine» та «Lactalis Ukraine». Наведені підприємства займають провідні позиції, контролюючи від 5 до 15 % ринку кожне, і пропонують схожий асортимент продукції – вершкове масло, спреди, згущене молоко та сири:

– «Молокія» відома інноваційним підходом до виробництва органічної продукції та активним експортом до країн ЄС (понад 300 тис. т молока на рік).

– «Яготинське» орієнтується на преміум-сегмент і відзначається широкою мережею дистрибуції по Україні.

– «Terra Food» працює у масовому сегменті, пропонуючи доступні ціни та високі обсяги переробки (понад 200 тис. тонн).

– Міжнародні бренди «Danone» та «Lactalis» мають перевагу глобального маркетингу, проте частково залежать від імпортової сировини.

Конкурентні переваги ТОВ «Галіївський маслозавод» полягають у локалізації виробництва, використанні натуральної сировини від регіональних ферм і знижених логістичних витратах, що дозволяє пропонувати продукцію за доступнішими цінами та зберігати високий рівень свіжості. Порівняльний аналіз конкурентних позицій ТОВ «Галіївський маслозавод» та основних конкурентів наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Порівняння конкурентних позицій ТОВ «Галіївський маслозавод» та основних конкурентів

Критерій	Одиниця виміру	ТОВ «Галіївський маслозавод»	«Молокія»	«Яготинське»	«Terra Food»	«Danone Ukraine»
1	2	3	5	6	7	8
Ціна масла вершкового	грн/кг	190	210	230	180	240
Асортимент	кількість асортиментних позицій	15	45	37	56	більше 50

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7
Ринкова частка регіона	в %	1,2	10,1	8,3	13,6	5,7
Якість (Extra Grade)	%	55	53	62	43	64
Дистрибуція	кількість регіонів	5	8	12	14	14

Джерело: сформовано автором

Показник «Якість (Extra Grade)» відображає частку молока найвищого гатунку, що використовується у виробництві продукції ТОВ «Галіївський маслозавод». Відповідно до вимог ДСТУ 3662:2018, молоко категорії Extra Grade характеризується підвищеними показниками чистоти, мікробіологічної безпеки, жирності та вмісту білка, що безпосередньо впливає на якість готової продукції – вершкового масла, сирів, згущеного молока тощо. Частка 55 % свідчить, що понад половину перероблюваної сировини становить високоякісне молоко, що є суттєвою конкурентною перевагою на регіональному ринку. Водночас цей показник дещо нижчий, ніж у провідних компаній галузі – «Danone Ukraine» (64 %) та «Яготинське» (62 %), що орієнтовані на виробництво преміум-сегменту. Вищий відсоток молока Extra Grade підвищує смакові характеристики продукції, збільшує термін її зберігання та зміцнює репутацію бренду.

Загалом ТОВ «Галіївський маслозавод» утримує міцні позиції на регіональному ринку завдяки оптимальному поєднанню ціни та якості продукції. Водночас підприємство поступається провідним конкурентам за широтою асортименту, рівнем ринкової частки та розвитком збутової мережі. Для успішного виходу на національний рівень конкуренції необхідні інвестиції у диверсифікацію продуктового портфеля, розширення експортних напрямів і подальшу модернізацію виробничих потужностей.

Для подальшого комплексного розуміння діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» доцільно перейти до аналізу його виробничої та організаційної структури, що дозволить оцінити ефективність внутрішніх процесів і

узгодженість управлінських рішень із загальною стратегією розвитку підприємства. Виробнича структура ТОВ «Галіївський маслозавод» (додаток Б) є змішаною, поєднує елементи цехової організації основного виробництва та дільнично-функціональної побудови допоміжних і обслуговуючих підрозділів. Така структура забезпечує раціональну спеціалізацію виробничих підрозділів, гнучкість управління та ефективне використання виробничих ресурсів. Організаційна структура ТОВ «Галіївський маслозавод» (додаток В) є впорядкованою системою підрозділів із чітко визначеними управлінськими зв'язками, закріпленими у Статуті, Колективному договорі та внутрішніх положеннях. Підприємство функціонує за лінійно-функціональним принципом, що поєднує централізоване керівництво з функціональною спеціалізацією відділів, забезпечуючи якість управлінських рішень і контроль виконання. Функціональні підрозділи готують аналітику та пропозиції, які після затвердження лінійним керівником стають обов'язковими до виконання. Структура є багаторівневою з високим рівнем централізації: ключові рішення ухвалює директор, а підрозділи другого рівня (виробничий, маркетинговий, фінансовий, кадровий) працюють паралельно та взаємопов'язано. Такий підхід забезпечує чіткий розподіл повноважень і оперативну взаємодію. Важливою складовою є комерційний блок, до якого входять відділи збуту, маркетингу, матеріально-технічного постачання та транспортна ділянка.

На сьогодні ТОВ «Галіївський маслозавод» є прикладом успішного поєднання багаторічного досвіду з сучасними технологіями, що дозволило підприємству ефективно адаптуватися до ринкових умов. Завдяки орієнтації на якість та інноваційний розвиток завод зберігає позиції одного з провідних виробників у молокопереробній галузі, забезпечуючи стабільне постачання натуральних продуктів українським споживачам.

Щодо аналізу асортиментної структури підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод», вона містить наступні позиції:

- згущене молоко 8,5 % і варене згущене молоко 8,5 %;
- сухе знежирене молоко (1,5 %);

- спред «Селянський Люкс» 72,5 %;
- вершкове масло «Фаворит» (селянське – 73 %, екстра – 82,5 %, шоколадне – 65 %);
- м'які сири: Mozzarella, Косичка, Коса, Чеддер, Чечіл, Качіокавелло, Брінза тощо.

Динаміку асортименту продукції представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз реалізації продукції ТОВ «Галіївський маслозавод», 2022-2024 рр., тис. грн

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Масло вершкове	168 097	47,9	206 723	47,6	289 059	49,3	120 962	72,0	1,4
Молоко незбиране згущене	81 417	23,2	99 453	22,9	117 852	20,1	36 435	44,8	-3,1
Молоко сухе знежирене	52 991	15,1	67 315	15,5	93 226	15,9	40 235	75,9	0,8
Спреди	3 158	0,9	5 646	1,3	8 795	1,5	5 637	178,5	0,6
Сири тверді	42 113	12,0	50 812	11,7	69 773	11,9	27 660	65,7	-0,1
Суша сироватка	3 158	0,9	4 343	1,0	7 622	1,3	4 464	131,4	0,4
Разом	350 934	100	434 293	100	586 327	100	35 393	67,1	X

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Аналіз динаміки реалізації продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2022–2024 рр. (таблиця 2.7) свідчить про суттєве зростання обсягів продажу у вартісному вимірі. Загальний обсяг реалізації підвищився у 2024 році порівняно з 2022 роком на 67,1 %, що відображає позитивну тенденцію до розширення виробництва та збуту. Найбільш інтенсивне зростання у 2024 році порівняно з 2022 роком спостерігається за такими позиціями, як спреди (зростання на 178,5 %), суха сироватка (зростання на 131,4 %) та сухе знежирене молоко (зростання на 75,9 %). Водночас згущене молоко продемонструвало більш помірне підвищення, зростання у 2024 році порівняно з 2022 роком на 44,8 %. Структура реалізації продукції загалом залишилася стабільною. Частка

вершкового масла зросла на 1,4 п. с., натомість згущеного молока – зменшилася на 3,1 в. п. Інші позиції зазнали незначних змін у межах 0,4–0,8 п. с., що свідчить про поступову диверсифікацію асортименту без істотних структурних зрушень. Водночас варто зауважити, що зростання обсягів реалізації у грошовому виразі обумовлене не лише збільшенням фізичних обсягів виробництва та продажу, а й ціновими факторами. Інфляційні процеси, підвищення вартості молочної сировини та допоміжних матеріалів сприяли зростанню собівартості і, відповідно, відпускних цін. Це узгоджується із загальною тенденцією розвитку молокопереробної галузі України у 2022–2024 рр., яка функціонувала в умовах воєнних і посткризових економічних викликів.

ТОВ «Галіївський маслозавод» здійснює зовнішньоекономічну діяльність, спрямовану на розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції та залучення валютних надходжень. Основним напрямом зовнішньоекономічної діяльності є експорт молочної продукції, а саме: вершкового масла, сухого знежиреного молока, сирів (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз обсягу і структури експорту продукції ТОВ «Галіївський маслозавод»

Показник	Сума, тис. грн			Структура, %		
	2023 р.	2024 р.	Темп зростання, %	2023 р.	2024 р.	Відхилення, (+, –)
Молочні продукти всього	64 980	87 070	134,0	100	100	–
Молоко сухе	12 960	17 900	138,1	19,9	20,6	0,7
Масло вершкове	28 870	39 420	136,5	44,4	45,3	0,9
Сири	23 150	29 750	128,5	35,6	34,1	- 1,5

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Дані таблиці 2.8 свідчать, що у 2024 році порівняно з 2023 роком обсяг реалізації молочної продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» збільшився на 22 090 тис. грн (з 64 980 до 87 070 тис. грн відповідно), що становить 134 % до рівня 2023 року. Це свідчить про зростання виробничої активності та розширення ринків збуту.

Найбільшу частку в реалізації займає масло вершкове, частка якого зросла з 44,4 % до 45,3 %, а обсяг реалізації збільшився на 10 550 тис. грн (зростання на 36,5 %). Сухе молоко також продемонструвало позитивну динаміку, обсяг збільшився на 4 940 тис. грн, а його частка зросла на 0,7 п.с. Зазначимо, що реалізація сирів хоч і зросла на 6 600 тис. грн (зростання на 28,5 %), однак їх частка в структурі зменшилася на 1,5 п.с., що свідчить про деяке зміщення попиту на інші види продукції.

Підприємство активно співпрацює з іноземними контрагентами через укладання зовнішньоекономічних контрактів, у яких визначаються умови постачання, розрахунків, транспортування та сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів. Для забезпечення експорту ТОВ «Галіївський маслозавод» має сертифікати якості та безпечності продукції, які відповідають вимогам ЄС, а також впроваджено систему контролю НАССР.

Продукція підприємства постачається до Молдови, Польщі, Німеччини, Туреччини, США, які високо оцінюють якість українських молочних товарів (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз географії експорту продукції ТОВ «Галіївський маслозавод»

Показник	Сума, тис. грн			Структура, %		
	2023 р.	2024 р.	Темп зростання, %	2023 р.	2024 р.	Відхилення, (+, -)
Загальний обсяг експорту продукції, тис. грн, в т.ч. по країнах:	64 980	87 070	134,0	100	100	-
Молдова	18 450	22 950	124,4	28,4	26,7	-1,7
Польща	14 230	21 870	153,7	21,9	25,5	3,6
Німеччина	12 610	19 400	153,8	19,4	22,6	3,2
Туреччина	10 980	13 870	126,3	16,9	16,1	-0,8
США	8 710	8 980	103,1	13,4	9,1	-4,3

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Наведені дані таблиці 2.9 демонструють, що у 2024 році обсяг експорту продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» зріс на 34 % порівняно з 2023 роком,

динаміка свідчить про активний розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Найбільше зростання спостерігалось у напрямках співпраці з Польщею (зростання на 53,7 %) та Німеччиною (зростання 53,8 %), частка яких у структурі експорту збільшилася відповідно на 3,6 та 3,2 п.с відповідно. Водночас частка експорту до Молдови та Туреччини дещо скоротилася, а поставки до США залишаються відносно стабільними, хоча їх частка знизилася на 4,3 п.с. Отже, підприємство поступово переорієнтовується на європейський ринок, що свідчить про підвищення конкурентоспроможності продукції та відповідність міжнародним стандартам якості. Загалом динаміка експорту є позитивною та має потенціал подальшого зростання.

Дослідження діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» уможливило формулювання висновку, що ключовими факторами успішної зовнішньоекономічної діяльності підприємства є висока якість продукції, стабільна сировинна база, а також гнучка цінова політика, що дозволяє конкурувати на зовнішніх ринках. Водночас підприємство стикається з певними труднощами, зокрема коливанням валютних курсів, підвищенням логістичних витрат та змінами митних правил у країнах-імпортерах.

Аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства, а також оцінка зовнішніх загроз і можливостей представлено в таблиці 5. Проведений SWOT-аналіз свідчить, що підприємство має міцні позиції у регіональному сегменті завдяки стабільним виробничим показникам, орієнтації на натуральну сировину, позитивному іміджу бренду «Фаворит» та високій лояльності споживачів. Ці чинники забезпечують стійкість діяльності навіть в умовах воєнного періоду та економічної нестабільності.

Водночас розвиток підприємства стримується низкою внутрішніх проблем – низькою продуктивністю праці, застарілою управлінською структурою, обмеженим впливом маркетингу на стратегічне планування, а також відсутністю цифрових технологій у виробництві та збуті. Зовнішнє середовище також створює низку викликів, зокрема зростання конкуренції, інфляційний тиск,

скорочення сировинної бази та ризику, пов'язані з війною. SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» представлено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - стабільна динаміка зростання виробництва та доходів навіть в умовах економічної нестабільності; - використання натуральної, екологічно чистої сировини та співпраця з локальними постачальниками, що забезпечує високу якість і свіжість продукції; - стійкість до кризових умов воєнного періоду, збереження робочих місць; - інвестиції у відновлення та модернізацію основних фондів, поступове оновлення обладнання; - активізація маркетингового відділу, участь у регіональних виставках, розвиток сторінок у соціальних мережах; - формування позитивного іміджу бренду «Фаворит», високий рівень регіональної лояльності споживачів; - гнучкість у реагуванні на ринкові зміни та здатність швидко адаптувати асортимент під попит 	<ul style="list-style-type: none"> - нестійка прибутковість діяльності, окремі періоди збитковості; - низький рівень продуктивності праці через недостатню автоматизацію процесів; - лінійно-функціональна та надмірно централізована структура управління, що знижує оперативність прийняття рішень; - залежність від сезонних фермерських поставок молока, що створює ризики нестабільності сировинної бази; - недостатній стратегічний вплив маркетингу на процеси планування виробництва та розвитку продуктів; - відсутність цифрових систем управління (ERP, CRM), слабкий розвиток аналітики даних та інновацій у продуктах; - обмежена присутність у національних торгових мережах і слабка дистрибуція за межами регіону
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - відновлення та розширення експортної діяльності після стабілізації ситуації в країні; - поглиблення інтеграції до ринку ЄС завдяки торговим угодам та гармонізації стандартів; - очікуване зростання виробництва молока в Україні та покращення його якості через модернізацію ферм; - розвиток «зелених» технологій – використання біогазових установок, сонячних панелей, енергоефективного обладнання; - розширення асортименту преміальних і функціональних продуктів (збагачені, безлактозні, дитячі); - активізація цифрових каналів збуту – онлайн-торгівля, маркетплейси, доставка напряму до споживача; - залучення державних і міжнародних грантів для модернізації виробництва та впровадження інновацій 	<ul style="list-style-type: none"> - тривалі воєнні дії та логістичні перебої, що ускладнюють постачання та збут; - зменшення поголів'я ВРХ і дефіцит якісної сировини на внутрішньому ринку; - зростання собівартості виробництва через інфляцію, подорожчання енергоносіїв та сировини; - посилення конкуренції з боку міжнародних компаній і великих національних виробників. - розширення імпорту молочної продукції з країн ЄС і Польщі після зниження митних бар'єрів; - ризик фінансової нестійкості без залучення інвестицій у модернізацію та розвиток нових напрямів; - зміна споживчих уподобань на користь альтернативних (рослинних) молочних продуктів

Джерело: сформовано автором

Успішна реалізація цих напрямів дозволить ТОВ «Галіївський маслозавод» зміцнити регіональні позиції, інтегруватися у національний ринок та підвищити конкурентоспроможність у післявоєнний період.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Галіївський маслозавод»

Оцінка основних техніко-економічних показників є ключовим етапом дослідження діяльності підприємства, оскільки дозволяє всебічно охарактеризувати його ресурсний потенціал, ефективність використання наявних виробничих можливостей та рівень фінансової стійкості. Аналіз динаміки трудових, матеріальних і технічних ресурсів, а також комплексне дослідження показників ліквідності, рентабельності та ділової активності забезпечують об'єктивне розуміння результативності роботи підприємства. Такий підхід дає змогу виявити сильні та слабкі сторони його діяльності, оцінити тенденції розвитку та сформувані базу для подальшого обґрунтування управлінських рішень і стратегічних заходів.

Основні техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» представлено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Загальна характеристика ТОВ «Галіївський маслозавод»

Показник	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р..	2024 р.	Темпи зростання	
					2023 р. до 2022 р., %	2024 р. до 2023 р.,%
1	2	3	4	5	6	7
Дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг (без ПДВ та акцизу):						
– у діючих цінах	тис. грн	350 934	434 293	586 327	1,24	1,35
– у порівняних цінах	тис. грн	312 010	350 934	434 293	0,11	1,35
Середньооблікова чисельність:						

Продовження таблиці 2.11

– працівників	осіб	214	308	353	1,44	1,15
– робітників	осіб	161	237	272	1,47	1,15
Продуктивність праці						
– одного працівника	грн/особу	1 639,9	1 410,0	1 660,9	0,86	1,18
– одного робітника	грн/особу	2 179,7	1 832,5	1 596,7	0,84	0,87
Фонд заробітної плати:						
– працівників	тис. грн	24 783	32 507	46 932	17,45	1,44
Середньорічна заробітна плата:						
– одного працівника	грн/особу	9 650,7	8 795,2	11 079,3	0,91	12,6
Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн	338 399	416 997	552 259	1,23	1,32
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн/грн	1,03	1,01	1,01	0,98	1,0
Прибуток (збиток)	тис. грн	-468	-5 420	-4 144	11,58	0,76
Рентабельність господарської діяльності підприємства	%	-0,13	-1,23	-0,70	9,46	0,56
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	3 506,5	5 612	7 137	1,60	1,27
Фондовіддача	грн	100,1	77,4	82,2	0,77	1,06

Джерело: сформовано автором

Розраховані показники, які наведені у таблиці 2.11 дають змогу зробити висновок про фінансово-економічну діяльність ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2022–2024 роки та основні тенденції розвитку підприємства у динаміці. Найвагомим показником є дохід від реалізації продукції (без ПДВ та акцизу) у діючих цінах, який продемонстрував суттєве зростання – з 350 934 тис. грн у 2022 р. до 586 327 тис. грн у 2024 р. Темпи приросту становили 1,24 у 2023–2022 рр. та 1,35 у 2024–2023 рр. У порівняних цінах спостерігається подібна тенденція, однак темп зростання у 2023 р. був нижчим (0,11), що свідчить про вплив інфляційних процесів на реальні обсяги реалізації.

Середньооблікова чисельність персоналу підприємства також зросла – з 214 осіб у 2022 р. до 353 осіб у 2024 р. (темпи зростання 1,44 та 1,15 відповідно).

Аналогічна динаміка спостерігається серед робітників – від 161 до 272 осіб, із темпами 1,47 та 1,15. Це свідчить про розширення виробничих потужностей та збільшення обсягів діяльності підприємства.

Продуктивність праці одного працівника коливалася в межах 1639,9 грн/особу у 2022 р. до 1660,9 грн/особу у 2024 р., із незначним спадом у 2023 році. Для робітників, навпаки, зафіксовано зниження показника – з 2179,7 до 1596,7 грн/особу, що може свідчити про вплив кадрових змін або збільшення частки допоміжного персоналу. Фонд оплати праці зріс із 24 783 тис. грн у 2022 р. до 46 932 тис. грн у 2024 р., що зумовлено як зростанням чисельності персоналу, так і підвищенням рівня мінімальної заробітної плати в Україні. Темпи зростання становили 17,45 % у 2023 р. та 1,44 у 2024 р. Собівартість реалізованої продукції зросла з 338 399 тис. грн у 2022 р. до 552 259 тис. грн у 2024 р., з темпами приросту 1,23 та 1,32 відповідно. Водночас витрати на 1 грн реалізованої продукції стабілізувалися на рівні 1,01 грн у 2023–2024 рр., що свідчить про ефективність управління витратами попри загальне зростання цінових показників.

Протягом досліджуваного періоду підприємство залишалось збитковим: збитки становили 468 тис. грн у 2022 р., 5420 тис. грн у 2023 р. та 4144 тис. грн у 2024 р. Відповідно, рентабельність господарської діяльності мала від'ємне значення упродовж усіх трьох років, що вказує на потребу у вдосконаленні політики ціноутворення та управління витратами. Середньорічна вартість основних фондів зросла з 3506,5 тис. грн до 7137 тис. грн, із темпами зростання 1,60 та 1,27 відповідно. Водночас фондівдача знизилася зі 100,1 грн до 82,2 грн, що свідчить про збільшення обсягів інвестицій в основні засоби, однак із помірною ефективністю їх використання.

У цілому, дані таблиці демонструють, що ТОВ «Галіївський маслозавод» перебуває у стадії активного розвитку, розширює виробництво та кадровий потенціал, однак зберігає низький рівень прибутковості, що зумовлено як макроекономічними чинниками, так і внутрішніми особливостями управління витратами та виробничими ресурсами.

Аналіз обсягів діяльності та асортиментної політики є важливим етапом оцінки ефективності функціонування підприємства, оскільки він дозволяє виявити тенденції виробництва, реалізації та формування товарної пропозиції. Для ТОВ «Галіївський маслозавод», яке працює на висококонкурентному ринку молочної продукції, вивчення цих аспектів має особливе значення. Раціональна асортиментна політика забезпечує задоволення потреб споживачів, оптимізацію виробничих потужностей і стабільний прибуток підприємства. Динаміка асортименту виготовленої продукції у натуральних одиницях наведена у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Динаміка асортименту виготовлення продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» (нат. од.)

Найменування виду продукції	Рік			Відхилення 2024 від 2022 рр.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Масло	1 187	1 742	2 265	1 078	90,8
Молоко незбиране згущене	928	1276	1698	770	83,0
Молоко сухе знежирене	462	647	842	380	82,3
Спреди	238	317	392	154	64,7
Сири тверді	643	914	1146	503	78,2
Суха сироватка	176	254	311	135	76,7
Разом	3 634	5 150	6 654	3 020	83,1

Джерело: сформовано автором

Наведені дані таблиці 2.12 свідчать про стале зростання обсягів виробництва протягом 2022–2024 років. Загальний обсяг продукції збільшився з 3 634 тис. грн у 2022 році до 6654 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 3 020 тис. грн або 83,1 %. Це свідчить про активний розвиток підприємства, підвищення ефективності виробничої діяльності та розширення ринків збуту.

Найбільше зростання спостерігається за позицією масло вершкове, обсяг якого зріс на 1 078 тис. грн (90,8 %), що підтверджує лідерські позиції цього продукту у структурі виробництва та стабільний попит серед споживачів. Високі темпи приросту мають також молоко незбиране згущене (83,0 %) та молоко сухе знежирене (82,3 %), що свідчить про збільшення частки переробленої продукції

тривалого зберігання.

Позитивну динаміку демонструють сири тверді (78,2 %) і суха сироватка (76,7 %), що вказує на зростання попиту на продукти глибокої переробки та орієнтацію підприємства на комплексне використання молочної сировини. Водночас спреди мають дещо нижчий темп приросту, 64,7 %, однак зберігають стабільне зростання, що може бути основою для подальшого розвитку цього сегмента. Таким чином, у 2022–2024 роках ТОВ «Галіївський маслозавод» продемонструвало позитивну тенденцію до нарощування обсягів виробництва за всіма видами продукції, що є наслідком модернізації виробничих процесів, активізації маркетингової діяльності та зміцнення позицій бренду на регіональному ринку. Динаміка фактично випущеної продукції за асортиментом у вартісному вираженні наведена в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Динаміка фактично випущеної продукції за асортиментом ТОВ «Галіївський маслозавод», тис. грн.

Найменування продукції	Вартість фактично випущеної продукції у діючих оптових цінах, тис. грн			Темпи зростання, %	
	Рік				
	2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Масло вершкове	168 097	206 723	289 059	1,23	1,39
Молоко незбиране згущене	81 417	99 453	117 852	1,22	1,19
Молоко сухе знежирене	52 991	67 315	93 226	1,27	1,38
Спреди	3 158	5 646	8 795	1,79	1,56
Сири тверді	42 113	50 812	69 773	1,21	1,37
Суха сироватка	3 158	4 343	7 622	1,37	1,76
Разом	350 934	434 293	586 327	1,24	1,35

Джерело: сформовано автором

Дані таблиці 2.13 свідчать про стійке зростання виробництва основних видів продукції підприємства упродовж 2022–2024 років. Загальний обсяг виробництва зріс з 350,9 тис. од. у 2022 р. до 586,3 тис. од. у 2024 р., що відповідає середньорічному темпу приросту близько 30 % та вказує на ефективне використання виробничих потужностей і розширення присутності на ринку.

Найбільшу питому вагу в структурі виробництва займає масло вершкове, обсяги якого зросли з 168,1 тис. грн у 2022 р. до 289,1 тис. грн у 2024 р., а темпи приросту становили 23 % у 2023 р. та 39 % у 2024 р. Продукція залишається ключовою для підприємства та формує основну частину доходу.

Високі темпи зростання демонструють також спреди (у 2023 р. зростання становить 79 %, у 2024 р. зростання становить 56 %) і суха сироватка (37 % і 76 % відповідно), що свідчить про активний розвиток побічних напрямів переробки молока та прагнення підприємства до комплексного використання сировини.

Молоко сухе знежирене і сири тверді також показали суттєве зростання: на 27 % у 2023 р. і 38 % у 2024 р. для сухого молока, та на 21 % і 37 % відповідно для сирів. Це вказує на підвищення попиту на продукти з довгим терміном зберігання та можливістю експорту. Позитивну динаміку демонструє також молоко згущене, яке збільшилося з 81,4 тис. од. до 117,8 тис. од., тобто на 45 % за два роки.

Загалом спостерігається збалансоване зростання всіх товарних позицій, що свідчить про ефективну асортиментну політику підприємства.

Ефективне функціонування будь-якого підприємства, зокрема й ТОВ «Галіївський маслозавод», значною мірою залежить від рівня забезпеченості його основними виробничими фондами та ступеня їх використання. Показники використання основних виробничих фондів наведені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Показники використання основних виробничих фондів на ТОВ «Галіївський маслозавод»

Показник	2022 р	2023 р.	2024 р	Відхилення, +/-	
				2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1	2	3	4	5	6
Вартість товарної продукції, тис. грн	359 581	444 820	596 153	85 239	151 333

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	3 506,5	5 612	7 137	2 105,5	1 525
Вартість устаткування, тис. грн	776,7	2 922,2	4 737,1	2 145,5	1 814,9
Прибуток до оподаткування (збиток), тис. грн	-424	-5402	-4144	-4978	1258
Фондовіддача, грн	102,5	79,3	83,5	-23,2	4,2
Фондомісткість, грн	0,001	0,01	0,01	0,009	0,0
Фондоозброєність, тис. грн/ос.	16,4	18,2	20,2	1,8	2,0
Технічна озброєність праці, тис. грн	3,6	9,5	13,4	5,9	3,9
Рентабельність виробництва, %	-0,12	-1,21	-0,70	-1,09	0,51

Джерело: сформовано автором

Протягом 2022–2024 рр. діяльність ТОВ «Галіївський маслозавод» характеризується зростанням обсягів виробництва та модернізацією матеріально-технічної бази. Вартість товарної продукції зросла з 359 581 тис. грн у 2022 р. до 596 153 тис. грн у 2024 р., тобто на 236 572 тис. грн, що свідчить про підвищення виробничих потужностей і розширення ринку збуту.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів збільшилася з 3 506,5 тис. грн до 7 137,0 тис. грн, що вказує на активне оновлення основних засобів. Особливо помітне зростання вартості устаткування – майже у 6 разів (з 776,7 до 4 737,1 тис. грн), що свідчить про технічне переоснащення підприємства.

Попри збільшення виробничих обсягів, підприємство продовжує працювати зі збитком, хоча його розмір скоротився з -5402 тис. грн у 2023 р. до -4144 тис. грн у 2024 р., тобто фінансовий результат має тенденцію до поліпшення. Рівень рентабельності підвищився з -1,21 % до -0,70 %, що може бути наслідком ефективнішого використання ресурсів.

Показник фондовіддачі зріс із 79,3 грн у 2023 р. до 83,5 грн у 2024 р., що свідчить про підвищення ефективності використання основних фондів. Фондоозброєність і технічна озброєність праці також зросли (до 20,2 тис. грн/ос. і 13,4 тис. грн відповідно), що вказує на покращення забезпеченості працівників сучасним обладнанням.

У цілому, у 2024 році підприємство демонструє позитивну динаміку

розвитку: зростають обсяги виробництва, відбувається технічне оновлення, знижується рівень збитковості. Основним завданням залишається підвищення прибутковості за рахунок оптимізації витрат і подальшого зростання ефективності використання ресурсів.

Перейдемо до аналізу використання матеріальних ресурсів. Для глибшого розуміння ефективності використання ресурсів доцільно проаналізувати показники ефективності використання матеріальних ресурсів.

Таблиця 2.15 – Динаміка матеріаловіддачі та матеріаломісткості на ТОВ «Галіївський малозавод»

Показник	2022 р	2023 р.	2024 р	Відхилення 2024 р. до 2023 р., %
Фактичні обсяги виробництва продукції (робіт, послуг), тис. грн	359 581	444 820	596 153	1,34
Матеріальні затрати, тис. грн	301 169	365 681	496 352	1,36
Матеріаловіддача, грн	1,19	1,22	1,20	0,98
Матеріаломісткість, грн	0,84	0,82	0,83	0,99

Джерело: сформовано автором

Розраховані показники свідчать, що у 2024 році фактичні обсяги виробництва ТОВ «Галіївський маслозавод» зросли на 34 % порівняно з 2023 роком і становили 596 153 тис. грн. Водночас матеріальні затрати збільшилися на 36 %, що свідчить про певне випередження темпів зростання витрат порівняно з обсягом виробництва. Матеріаловіддача у 2024 році знизилася до 1,20 грн проти 1,22 грн у 2023 році (зменшення на 2 %), що означає деяке зниження ефективності використання матеріальних ресурсів. Відповідно, матеріаломісткість продукції зросла до 0,83 грн (на 1 %), тобто на виробництво однієї гривні продукції потрібно дещо більше матеріальних витрат. Загалом спостерігається тенденція до підвищення ресурсомісткості виробництва, що може бути наслідком зростання цін на сировину або незначного зниження продуктивності обладнання, тому доцільно посилити контроль за нормами витрат матеріалів і підвищити рівень технологічної ефективності.

Для оцінки ефективності господарської діяльності важливим етапом є аналіз структури та динаміки витрат підприємства. Такий аналіз дозволяє виявити основні напрями використання ресурсів, визначити чинники зростання собівартості продукції та оцінити резерви її зниження. Розглянемо детальніше показники витрат ТОВ «Галіївський маслозавод» за досліджуваний період.

Таблиця 2.16 – Аналіз складу та структури витрат на виробництво продукції

Показник	Сума, тис. грн			Структура кадрів,%		
	Рік					
	2023	2024	Відхилення 2024 р. від 2023 р., +, -	2023	2024	Відхилення 2024 р. від 2023 р., +, -
Матеріальні витрати	365 681	496 352	130 671	82,98	84,00	-1,02
Витрати на оплату праці	32 507	46 932	14 425	7,38	7,94	0,56
Відрахування на соціальні заходи	6 940	9 756	2 816	1,57	1,65	0,08
Амортизація основних фондів	863	1 670	807	0,20	0,28	0,08
Інші операційні витрат	34 688	36 176	1 488	7,87	6,12	-1,75
Разом	440 679	590 886	150 207	100	100	x

Джерело: сформовано автором

Розраховані показники за 2023–2024 рр. свідчать про зростання витрат на 150 207 тис. грн (на 34,1 %), що пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва та інфляційними процесами. Основну частку у структурі витрат займають матеріальні витрати – понад 84 % у 2024 р., що на 1,02 п.с. більше, ніж роком раніше, що вказує на високу матеріаломісткість виробництва.

Витрати на оплату праці зросли на 14 425 тис. грн, або на 44,4 %, при цьому їх питома вага збільшилась з 7,38 % до 7,94 %, що свідчить про посилення мотиваційної складової персоналу. Збільшення відрахувань на соціальні заходи (+0,08 п.с.) є прямим наслідком росту фонду оплати праці. Амортизаційні відрахування зросли майже вдвічі, що може свідчити про оновлення або активніше використання основних засобів. Інші операційні витрати зменшили

свою частку на 1,75 п.с., що є позитивною тенденцією, адже свідчить про підвищення ефективності управління витратами. Загалом структура витрат демонструє раціональну динаміку, проте високий рівень матеріальних витрат потребує контролю та впровадження заходів із підвищення ресурсоефективності.

Фінансовий аналіз є ключовим інструментом оцінки ефективності діяльності підприємства, його стабільності та перспектив розвитку. Він дозволяє комплексно дослідити результати господарської діяльності, визначити тенденції зміни основних фінансових показників, виявити сильні та слабкі сторони управління фінансами. Проведення фінансового аналізу ТОВ «Галіївський маслозавод» дає змогу оцінити рівень прибутковості, ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості підприємства, а також обґрунтувати напрямки підвищення ефективності його подальшого функціонування.

Таблиця 2.17 – Аналіз формування прибутку підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод», тис. грн

Показник	Рік			Темпи зростання, %		
	2022	2023	2024	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2022 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	350 934	434 293	586 327	1,35	1,24	1,67
Собівартість реалізованої продукції	338 399	416 997	552 259	1,32	1,23	1,63
Інші операційні доходи	1 469	165	2	0,01	0,11	0,00
Інші операційні витрати	2 829	1012	1 398	1,38	0,36	0,49
Фінансовий результат до оподаткування	-424	-5402	-4 144	0,77	12,74	9,77
Чистий прибуток	-468	-5420	-4 144	0,76	11,58	8,85

Джерело: сформовано автором

Наведені показники щодо формування прибутку ТОВ «Галіївський маслозавод» свідчать про зростання чистого доходу з 350 934 тис. грн у 2022 році до 586 327 тис. грн у 2024 році (на 67 %). Собівартість також зросла з 338 399

тис. грн до 552 259 тис. грн (на 63 %). Водночас фінансовий результат до оподаткування залишається від'ємним у 2023 році, збиток становить 5 402 тис. грн, а в 2024 році незначно зменшився до 4 144 тис. грн. Аналогічна тенденція щодо формування чистого прибутку: збиток зріс з –468 тис. грн у 2022 році до –5 420 тис. грн у 2023 і зменшився до –4 144 тис. грн у 2024 році. Значне зниження відбулося протягом дослідженого періоду щодо інших операційних доходів (з 1 469 до 2 тис. грн), коливання інших операційних витрат також негативно впливають на фінансовий стан.

З метою з'ясування рівня прибутковості діяльності підприємства проаналізуємо динаміку основних показників рентабельності (таблиця 2.18).

Таблиця 2.18 – Аналіз рентабельності ТОВ «Галіївський маслозавод»

Показник	Рік			Відхилення (+,-)	
	2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг (без ПДВ і акцизу), тис. грн	350 934	434 293	586 327	83 359	152 034
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	338 399	416 997	552 259	78 598	135 262
Вартість капіталу (баланс), тис. грн у т.ч. власного	80 046	102 805	97 882	22 759	-4 923
Вартість капіталу (баланс), тис. грн у т.ч. власного	-5 967	-11 387	24 369	-5 420	35 756
Прибуток до оподаткування, тис. грн	-424	-5 402	-4 144	-4 978	1 258
Рентабельність доходу, %	-0,12	-1,24	-0,71	-1,12	0,53
Рентабельність витрат, %	-0,12	-1,29	-0,75	-1,17	0,54
Рентабельність капіталу, %	0,53	5,25	-17,01	4,72	-2,26

Джерело: сформовано автором

Розраховані показники таблиці 2.19 свідчать про загальну тенденцію до зростання обсягів діяльності, проте фінансові результати залишаються нестабільними. Так, дохід від реалізації продукції зріс із 350 934 тис. грн у 2022 р. до 586 327 тис. грн у 2024 р., що становить приріст на 67,1 %. Це свідчить про розширення обсягів продажу та зростання ринкової активності. Водночас повна собівартість реалізованої продукції також істотно підвищилася, на 213 860 тис. грн, або на 63,2 %, що зумовлено як інфляційними процесами, так і зростанням

витрат на енергоносії, логістику та сировину.

Попри позитивну динаміку доходів, підприємство залишається збитковим. У 2023 р. збиток до оподаткування становив 5 402 тис. грн, тоді як у 2024 р. він скоротився до 4 144 тис. грн, що свідчить про певну стабілізацію фінансової діяльності. Рентабельність доходу покращилась із $-1,24\%$ у 2023 р. до $-0,71\%$ у 2024 р., проте все ще залишається від'ємною. Аналогічна ситуація спостерігається також за показником рентабельності витрат. Капітал підприємства у 2023 р. зріс до 102 805 тис. грн, але у 2024 р. знизився до 97 882 тис. грн, що є наслідком переоцінки активів. Показник рентабельності капіталу у 2024 р. є від'ємним, становить $-17,01\%$, що свідчить про низьку ефективність використання наявних ресурсів. Отже, незважаючи на зростання обсягів реалізації, підприємство потребує оптимізації структури витрат і модернізації виробничих потужностей, щоб забезпечити вихід на прибутковий рівень та підвищити фінансову стійкість у довгостроковій перспективі. Проаналізуємо структуру балансу ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2024 р. (таблиця 2.20).

Таблиця 2.20 – Структура активу балансу ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2024 р.

Показник	Балансова вартість, тис. грн			Структура, %		
	На початок року	На кінець року	Відхилення +, -	На початок року	На кінець року	Відхилення +, -
1	2	3	4	5	6	7
I Необоротні активи	9 962	10 364	402	9,69	10,59	0,9
Незавершені капітальні інвестиції	4 364	1 688	-2 676	4,24	1,72	-2,52
Основні засоби	5 598	8 676	3 078	5,44	8,86	3,42
II Оборотні активи	92 843	87 518	-5 325	90,31	89,41	-0,9
Запаси	47 294	28 671	-18 623	46,00	29,29	-16,71
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	28 562	39 921	11 359	27,78	40,78	13,0

Продовження таблиці 2.20

1	2	3	4	5	6	7
Інша поточна дебіторська заборгованість	3 606	9	-3597	3,51	0,01	-3,49
Грошові кошти	1 020	10 365	9 345	0,99	10,59	9,6
Витрати майбутніх періодів	24	28	4	0,02	0,03	0,01
Інші оборотні активи	12 337	8 524	-3813	12,0	8,71	-3,29
Баланс	102 805	97 882	-4923	100	100	X

Джерело: сформовано автором

За наведеними даними таблиці 2.20 можемо зробити висновок, що загальна балансова вартість активів підприємства за 2024 рік зменшилася на 4 923 тис. грн (зменшилась на 4,8 %). Основні зміни відбулися у складі як необоротних, так і оборотних активів. Необоротні активи зросли на 402 тис. грн або на 4 %, їх частка збільшилася до 10,59 %. Зменшення незавершених капітальних інвестицій на 2676 тис. грн свідчить про введення об'єктів в експлуатацію. Основні засоби зросли на 3078 тис. грн, що відображає оновлення виробничої бази.

Оборотні активи зменшилися на 5 325 тис. грн або на 5,7 %, їх частка у балансі становить 89,41 %. Найбільше скорочення відбулося за статтею «Запаси», зменшення на 18 623 тис. грн), що може свідчити про оптимізацію виробничих ресурсів. Натомість дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла на 11 359 тис. грн, а грошові кошти на 9 345 тис. грн, що сприяло підвищенню ліквідності підприємства.

Перейдемо до аналізу пасиву балансу ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2024 р. (таблиця 2.21). Наведені дані свідчать, що загальна балансова вартість пасивів підприємства протягом року зменшилася на 4923 тис. грн або на 4,8 %. Водночас відбулися суттєві структурні зміни у співвідношенні власного та позикового капіталу. Власний капітал збільшився з -11387 тис. грн (негативне значення) до 24369 тис. грн, тобто на 35756 тис. грн.

Таблиця 2.21 – Структура пасиву балансу ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2024 р.

Показник	Балансова вартість, тис. грн			Структура, %		
	На початок року	На кінець року	Відхилення +, -	На початок року	На кінець року	Відхилення +, -
I Власний капітал	-11 387	24 369	35 756	-11,08	24,90	35,17
II Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	
III Поточні зобов'язання і забезпечення	114 192	73 513	-40 679	111,08	75,10	-35,98
Баланс	102 805	97 882	-4 923	100	100	X

Джерело: сформовано автором

Довгострокові зобов'язання на підприємстві відсутні. Поточні зобов'язання і забезпечення зменшилися на 40 679 тис. грн (з початку року з 114 192 тис. грн до 73 513 тис. грн). Їх частка у структурі пасиву скоротилася з 111,08 % до 75,10 %, що є позитивною тенденцією, адже свідчить про зниження залежності підприємства від короткострокових боргових зобов'язань та покращення ліквідності.

Перейдемо до аналізу оборотних активів ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2024 р. (таблиця 2.22).

Таблиця 2.22 – Аналіз складу оборотних активів балансу ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2024 р.

Показник	Балансова вартість, тис. грн			Структура, %		
	На початок року	На кінець року	Відхилення +, -	На початок року	На кінець року	Відхилення +, -
1	2	3	4	5	6	7
Запаси	47 294	28 671	-18 623	50,94	32,76	-18,18
- виробничі запаси	36 767	18 845	-17 922	39,60	21,53	-18,07
- готова продукція	10 527	9 826	-701	11,34	11,23	-0,11
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	28 562	39 921	11 359	30,76	45,61	14,85

Продовження таблиці 2.22

1	2	3	4	5	6	7
Інша поточна дебіторська заборгованість	3 606	9	-3 597	3,88	0,01	-3,87
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 020	10 365	9 345	1,10	11,84	10,74
Витрати майбутніх періодів	24	28	4	0,03	0,03	0,0
Інші оборотні активи	12 337	8 524	-3 813	13,29	9,74	-3,55
Баланс	92 843	87 518	-5 325	100	100	x

Джерело: сформовано автором

Наведені дані в таблиці 2.22 свідчать, що загальна вартість оборотних активів ТОВ «Галіївський маслозавод» у 2024 році зменшилася на 5 325 тис. грн або на 5,7 %. Основне скорочення відбулося за рахунок запасів, які знизилися на 18623 тис. грн, переважно через зменшення виробничих запасів. Готова продукція залишилася майже на попередньому рівні. Натомість дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла на 11 359 тис. грн, що свідчить про збільшення відстрочених платежів клієнтів. Позитивною тенденцією є зростання грошових коштів на 9 345 тис. грн, що підвищило ліквідність підприємства. Загалом структура оборотних активів покращилася завдяки зменшенню запасів та збільшенню частки грошових ресурсів.

Проведений фінансовий аналіз ТОВ «Галіївський маслозавод» дав можливість зробити висновок, що стан підприємства у 2024 році характеризується позитивними тенденціями розвитку. Підприємство покращило структуру капіталу – власний капітал набув позитивного значення, що свідчить про відновлення прибутковості та фінансової стійкості. Збільшення грошових коштів підвищило ліквідність та платоспроможність. Водночас спостерігається зростання дебіторської заборгованості, що потребує посилення контролю за розрахунками з покупцями. Загалом підприємство демонструє стабілізацію діяльності та має потенціал для подальшого розвитку.

2.3 Оцінка маркетингової стратегії ТОВ «Галіївський маслозавод»

Основна роль у реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Галіївський маслозавод» належить підрозділу «Відділ маркетингу».

- керівник служби маркетингу. Відповідає за загальну маркетингову стратегію, позиціонування, бюджетування та контроль реалізації проєктів;
- фахівці з маркетингових досліджень. Проводять аналіз ринку, попиту, конкурентів, тенденцій споживання, готують аналітичні звіти;
- бренд-менеджери. Відповідають за управління окремими брендами або продуктовими лінійками: масло, сири, спреди тощо;
- PR-менеджери та фахівці з комунікацій. Займаються зовнішніми та внутрішніми комунікаціями, публічним іміджем компанії, просуванням у ЗМІ та соцмережах;
- фахівці з реклами та digital-маркетингу. Планують і реалізують рекламні кампанії, таргетовану рекламу, SMM, SEO, контент-стратегії;
- дизайнери / контент-креатори. Відповідають за візуальне оформлення продукції, рекламних матеріалів, брендваної упаковки тощо.

Аналіз показує високі вимоги компанії до позиціонування на ринку, що є невід'ємним результатом розробки маркетингової стратегії, основними елементами якої є висока якість усіх систем управління та технологічних процесів, робота з клієнтами та дистриб'юторами. Опис маркетингової стратегії ТОВ «Галіївський маслозавод» будемо базувати на класичному визначенні маркетинг-міксу за «чотирма Р», запропонованому відомим маркетингологом Дж. МакКарті: – товар (product); – ціна (price); – місце або розподіл (place); – просування (promotion).

Товар. Ключовим елементом стратегії є товар, тому дуже важливим є аналіз маркетингової товарної політики підприємства. Асортиментна структура пропозиції ТОВ «Галіївський маслозавод» представлена позиціями, які дозволяють задовольняти різноманітні вимоги споживачів, стимулювати

процеси вибору товару у конкретному місці для певного цільового сегмента ринку. Широта асортименту продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» охоплює декілька основних товарних ліній, серед яких ключове місце займає вершкове масло з різним відсотком жирності, спреди та інші молочні продукти. Насиченість асортименту підприємства включає понад 40 товарних позицій, що дає змогу задовольняти потреби як роздрібних, так і оптових споживачів.

Ступінь інноваційності продукції підприємства становить 0,17, що свідчить про стабільне оновлення асортименту за рахунок модернізації рецептур, поліпшення пакування та впровадження нових технологій переробки молока. Така інтенсивність оновлення асортименту сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на вітчизняному ринку молочної продукції та стимулює споживчий попит на натуральне вершкове масло.

Асортимент ТОВ «Галіївський маслозавод» представлений нижче. Рисунок 2.4 є структурованою схемою товарного асортименту ТОВ «Галіївський маслозавод», у якій відображено основні групи продукції підприємства. Узагальнена схема дозволяє наочно продемонструвати структуру продукції підприємства та логічний розподіл асортименту за основними товарними групами. Таке групування дає можливість простежити спеціалізацію заводу на виробництві масла, сирів та спредів, що формують основу його ринкової пропозиції.

Структура асортименту свідчить про орієнтацію підприємства на різні категорії споживачів через поєднання традиційних та більш сучасних продуктів. До асортименту масла входять позиції під торговою маркою «Фаворит»: екстра, селянське та шоколадне. У групі сирів представлено сир «Cachotta», «Mozzarella» та «Сулугуні», а також окремо виділено продукт сирний, зокрема «Моцарела» та «Сулугуні».

Окремий блок становлять спреди торгової марки «Фаворит» різної жирності, а також сухе знежирене молоко 1,5 %, що підсумовує асортиментну пропозицію підприємства.



Рисунок 2.4 – Товарний асортимент ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: розроблено автором за інформацією офіційного сайту підприємства [8]

Для забезпечення ефективного управління асортиментом підприємства важливо не лише визначити його широту та насиченість, а й оцінити економічну значущість кожної товарної позиції. Різні групи продукції мають неоднаковий внесок у загальний обсяг реалізації та прибутковість підприємства, що потребує їх системного аналізу.

З цією метою доцільно провести АВС-аналіз, який дозволяє розподілити асортимент за ступенем впливу на фінансові результати діяльності. Такий підхід допомагає виявити ключові товари, що формують основну частину доходу, визначити продукти з середнім рівнем значущості та позиції, які мають мінімальний внесок у загальний обсяг продажу.

Результати АВС-аналізу стануть основою для подальшого прийняття маркетингових рішень щодо оптимізації асортиментної політики, концентрації

зусиль на найбільш прибуткових товарних категоріях та підвищення ефективності збутової діяльності підприємства.

Таблиця 2.23 – ABC-аналіз випуску продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2024 рік

Найменування продукції	Обсяг випуску, тис. грн	Частка у загальному обсязі, %	Кумулятивна частка, %	Група
Масло вершкове	289 059	49,3	49,3	А
Молоко незбиране згущене	117 852	20,1	69,4	А
Молоко сухе знежирене	93 226	15,9	85,3	В
Сири тверді	69 773	11,9	97,2	В
Спреди	8 795	1,5	98,7	С
Суха молочна сироватка	7 622	1,3	100,0	С
Разом	586 327	100,0	х	х

Джерело: сформовано автором

ABC-аналіз товарного асортименту ТОВ «Галіївський маслозавод» показав, що основний дохід підприємства формують товари групи А – вершкове масло та молоко згущене, на які припадає 69,4 % обсягу випуску. Ці позиції потребують пріоритетної уваги та підтримки маркетинговими заходами. До групи В належать молоко сухе знежирене та сири тверді (27,8 %). Їх варто розвивати як стабільний сегмент з потенціалом зростання. Група С – спреди та суха молочна сироватка (2,8 %) – має найменший внесок у виручку, тому доцільно розглянути можливості оптимізації або оновлення цих позицій. Отже, підприємству слід зосередити маркетингову стратегію на розвитку продукції групи А та підтриманні конкурентоспроможності товарів групи В.

Результати ABC-аналізу дозволили визначити пріоритетні товарні групи підприємства за їхнім внеском у загальний обсяг реалізації. Проте для більш глибокої оцінки стратегічних перспектив кожного виду продукції необхідно врахувати не лише поточні фінансові показники, а й динаміку розвитку ринку.

З цією метою доцільно провести BCG-аналіз (матрицю Бостонської консалтингової групи), який дає змогу визначити позиції продукції підприємства

залежно від темпів зростання ринку та частки на ньому. Такий підхід допоможе розподілити ресурси між товарними напрямками, виявити «лідерів» і «слабкі» позиції асортименту, а також сформувати ефективну маркетингову стратегію подальшого розвитку ТОВ «Галіївський маслозавод».

Таблиця 2.24 – Показники для побудови матриці БКГ ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2024 р.

Вид продукції	Темп приросту ринку, %	Відносна частка ринку підприємства	Частка продукції у портфелі, %
Масло вершкове	39,0	1,6	49,3
Молоко згущене	19,0	1,3	20,1
Молоко сухе знежирене	38,0	1,1	15,9
Сири тверді	37,0	1,2	11,9
Спреди	56,0	0,25	1,5
Суха сироватка	76,0	0,2	1,3
Всього	х	х	100,00

Джерело: сформовано автором

Для наочного відображення результатів проведеного аналізу доцільно побудувати матрицю BCG, яка демонструє розподіл основних видів продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» за рівнем частки ринку та темпами його зростання.

На рисунку 2.5 подано графічне зображення позицій продукції підприємства у межах чотирьох стратегічних зон: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» та «собаки». Така візуалізація дозволяє оцінити конкурентну динаміку кожної товарної групи та визначити їхній потенціал для розвитку або потребу в оптимізації. Крім того, матриця дає можливість визначити баланс у товарному портфелі та виявити категорії, що потребують додаткових інвестицій чи реорганізації. На основі отриманих результатів керівництво може формувати ефективні стратегічні рішення щодо управління асортиментом і забезпечення стабільного зростання підприємства.

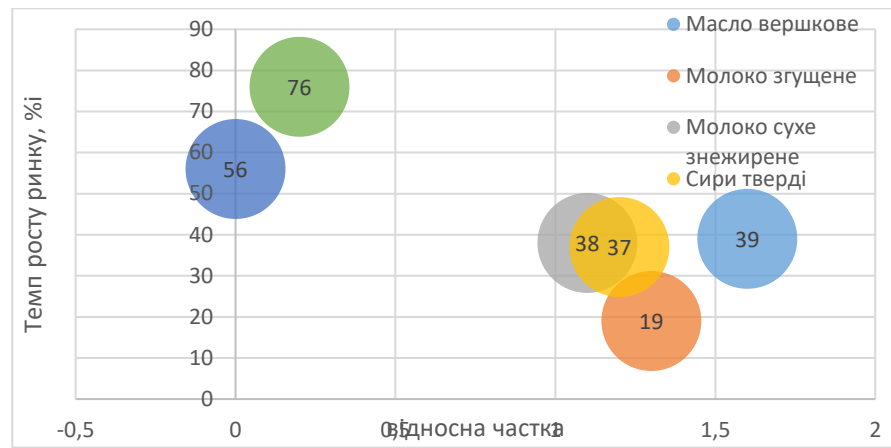


Рисунок 2.5 – Матриця БКГ ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: побудовано автором

Проведений BCG-аналіз дозволив оцінити позиції основних видів продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» на ринку з урахуванням темпів його зростання та відносної частки підприємства.

До категорії «дійних корів» віднесено вершкове масло, молоко згущене, молоко сухе знежирене, сири тверді. Ці товари формують основний прибуток підприємства та потребують підтримки позицій через збереження якості й активну маркетингову комунікацію.

До групи «важких дітей» (перспективних, але ризикованих) належать спреди та суха молочна сироватка, для яких спостерігаються найвищі темпи приросту ринку (56-76 %), проте низька частка ринку (до 0,25). Їх доцільно розглядати як напрям для експериментального розвитку або нішевого просування.

Отже, підприємству варто зосередити ресурси на підтриманні лідерських позицій «дійних корів» і поступовому розширенні «зіркових» товарів, одночасно контролюючи ефективність інвестицій у перспективні, але малоприбуткові сегменти.

Ціна. При формуванні основних принципів цінової політики ТОВ «Галіївський маслозавод» орієнтується на ринкові умови та рівень цін основних конкурентів. Підприємство проводить систематичний порівняльний аналіз вартості, якості та новизни власної продукції відносно аналогів на ринку.

Сутність цілеспрямованої цінової політики полягає у встановленні конкурентоспроможних цін на основі детального вивчення попиту, купівельної спроможності споживачів і позиціонування продукції. Так, для високоякісного вершкового масла жирністю 82,5 % застосовується стратегія «помірно високих цін», що підкреслює натуральність та якість продукту. Даний сегмент орієнтований на споживача, який цінує традиційний смак, надійність бренду та готовий сплачувати за якість.

Водночас для масла зниженої жирності, спредів та сухої сироватки підприємство використовує цінову стратегію ринового паритету, що дозволяє ефективно конкурувати з великими виробниками на масовому ринку.

Загалом, цінова політика ТОВ «Галіївський маслозавод» характеризується стабільністю, гнучкістю та орієнтацією на підтримання довгострокових відносин зі споживачами. У таблиці 2.25 подано порівняння цін на основну продукцію підприємства із цінами головних конкурентів на українському ринку.

Таблиця 2.25 – Середні ціни продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» у порівнянні з основними конкурентами, грн

Товар	ТМ «Фаворит»	ТМ «Рудь»	ТМ «Яготинське»	ТМ «Молокія»	ТМ «Ферма»
Масло 73 %	101	110	117	112	109
Масло Екстра 82,5 %	113,5	131,0	129	125,0	145,5
Масло Безлактозне 82,5	-	-	126	-	-
Масло Шоколадне	60	-	-	0	109

Джерело: сформовано автором

Загалом, цінова стратегія ТОВ «Галіївський маслозавод» характеризується помірним рівнем цін, гнучкістю та орієнтацією на широку цільову аудиторію, що дозволяє ефективно конкурувати з провідними національними виробниками молочної продукції.

ТОВ «Галіївський маслозавод» використовує кілька ключових каналів реалізації своєї продукції:

- оптова реалізація через торгові мережі / мережеві магазини;
- роздрібна торгівля через мережі та локальні магазини;
- продаж через власні склади / склади підприємства, дистриб'ютори;
- споживачі промислового сегменту (HoReCa, підприємства);
- експорт / зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД).

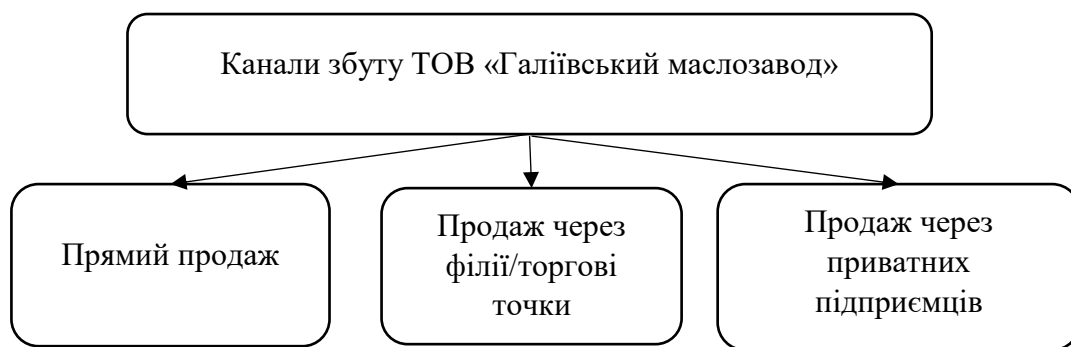


Рисунок 2.6 – Канали збуту продукції ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

ТОВ «Галіївський маслозавод» активно застосовує механізм прямого продажу, який передбачає реалізацію продукції кінцевим споживачам, торговим мережам або корпоративним клієнтам без участі посередників. Така стратегія дозволяє підприємству ефективно контролювати якість, ціноутворення та логістику, а також підтримувати безпосередній контакт із клієнтами.

Прямі поставки до великих клієнтів, зокрема національних та регіональних торговельних мереж. Завод укладає довгострокові договори з такими мережами, як «АТБ», «Сільпо», «Фора», «Метро», «Фоззі», забезпечуючи стабільні обсяги реалізації.

Продаж зі складів підприємства – здійснюється як для оптових, так і для роздрібних покупців. Фізичні особи, приватні підприємці чи невеликі магазини мають можливість придбати продукцію безпосередньо зі складів заводу.

Персональні продажі через торгових представників, які співпрацюють із локальними магазинами, точками HoReCa (ресторани, кафе, готелі) та іншими клієнтами, що споживають молочну продукцію у виробничих цілях.

Електронні замовлення та попередні заявки від корпоративних клієнтів, що

дозволяє забезпечити оперативну логістику й гнучке планування поставок.

Основну частку реалізації продукції підприємство забезпечує завдяки співпраці з великими торговельними мережами та регіональними дистриб'юторами, які представляють продукцію торгової марки «Фаворит» у різних регіонах України. Завдяки цим партнерствам продукція Галіївського маслозаводу має широке покриття на національному та регіональному рівнях – від великих супермаркетів до місцевих продуктових магазинів. Також підприємство підтримує власні складські потужності, що дозволяє швидко відвантажувати продукцію партнерам і скорочувати витрати на транспортування.

Важливим напрямом збутової діяльності є співпраця з дистриб'юторами та приватними підприємцями, які реалізують продукцію підприємства у різних регіонах України. Такий підхід дозволяє:

- розширювати географію збуту без потреби створення власної збутової інфраструктури в кожній області;
- оптимізувати витрати на логістику, персонал та зберігання продукції;
- підтримувати стабільні обсяги продажу завдяки використанню налагоджених торговельних каналів.

Серед партнерів компанії – регіональні торговельні фірми та приватні дистриб'ютори, які постачають продукцію до роздрібних точок, підприємств харчової промисловості та закладів громадського харчування.

ТОВ «Галіївський маслозавод» також активно працює на зовнішніх ринках, здійснюючи прямі експортні поставки. Основними напрямками експорту є країни ЄС, Близького Сходу, Молдова, Нідерланди, Німеччина, Єгипет. Експорт здійснюється безпосередньо підприємством – з оформленням митних документів і логістикою відповідно до міжнародних стандартів.

В таблиці 2.26 представлена питома вага кожного з каналів збуту на внутрішньому ринку та в умовах експорту.

Таблиця 2.26 – Інформація щодо структури збуту продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» протягом 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	Внутрішній ринок	Експорт	Внутрішній ринок	Експорт	Внутрішній ринок	Експорт
Продаж через афілійовані точки, %	10,3	-	9,5	-	8,8	-
Продаж через приватних підприємців, %	18,3	-	15,4	-	13,3	-
Прямий продаж	71,4	11,3	75,1	14,9	77,9	14,8
Всього	100	100	100	100	100	100

Джерело: узагальнено автором на підставі даних підприємства

Канал прямого продажу зберігає провідну роль у збутовій структурі ТОВ «Галіївський маслозавод», демонструючи помірне зростання – з 71,4 % у 2022 році до 77,9 % у 2024 році на внутрішньому ринку. Це свідчить про стабільність і ефективність прямого збуту, який залишається основним джерелом реалізації продукції підприємства.

Одночасно спостерігається розширення експортного напрямку та зміцнення партнерських відносин із торговими мережами й дистриб'юторами, що говорить про збалансований розвиток усієї збутової системи.

Комунікації підприємства можна представити як рекламу, стимулювання збуту та PR-активності, спрямовані на формування позитивного іміджу торгової марки «Фаворит» і підтримку стабільного попиту на продукцію. У структурі маркетингових комунікацій понад 50 % займає зовнішня реклама, до якої належать вивіски, білборди, реклама на транспорті, участь у виставках і тендерах, а також використання брендovanого обладнання з логотипом компанії (холодильники, торгові вітрини, тенти, інформаційні стенди тощо).

Характер рекламної діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» визначається:

– етапом життєвого циклу продукту (наприклад, виведення нових видів

масла чи спредів);

- рівнем конкуренції на ринку молочної продукції України;
- законодавчими вимогами щодо маркування та реклами харчових продуктів;
- цільовою аудиторією – переважно сімейними споживачами, торговими мережами та закладами HoReCa.

Підтримання постійного візуального контакту зі споживачами є важливою складовою маркетингової стратегії підприємства. З цією метою компанія активно використовує брендоване торгове обладнання: холодильні камери, фірмові стенди, вітрини, POS-матеріали з логотипом «Фаворит». Таке оформлення допомагає підкреслити впізнаваність бренду.

Підприємство застосовує інформаційні та іміджеві заходи, зокрема участь у галузевих виставках, форумах і ярмарках, що зміцнює репутацію виробника якісної молочної продукції. Крім того, використовуються тимчасові акції, дегустації, програми лояльності для торговельних партнерів, які стимулюють збут і розширюють присутність марки «Фаворит» на ринку.

Проведемо PEST-аналіз діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод».

Таблиця 2.27 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Галіївський маслозавод»

Група факторів	Вплив	Результат	Рішення
1	2	3	4
Політичні	Введення воєнного стану впливає на податкову політику та загальні умови ведення бізнесу. Ситуація в країні залишається нестабільною, що унеможливає прогнозування надходження іноземних інвестицій	Посилення податкового навантаження на підприємства. Водночас зменшується рівень конкуренції на внутрішньому ринку, а державна підтримка національного виробника стимулює попит. З'являються перспективи виходу на міжнародні ринки.	Підтримка обороноздатності країни через збільшення обсягів виробництва продукції. Активізація збуту у прифронтових та деокупованих регіонах. Розширення присутності на зовнішніх ринках і зміцнення торгових позицій

Продовження таблиці 2.27

1	2	3	4
Економічні	Зростання інфляції та зниження реальних доходів населення призводять до скорочення купівельної спроможності. Банкрутство дрібних підприємств формує нові ринкові ніші, але водночас знижує загальний рівень споживання	Зменшення обсягів реалізації продукції через падіння попиту. Зростання частки соціально незахищених верств населення, орієнтованих на дешевші товари	Розширення асортименту продукції для заповнення вільних ніш. Зниження собівартості виробництва з орієнтацією на купівельну спроможність населення. Запровадження менших форматів пакування
Соціально-демографічні	Переміщення внутрішньо переміщених осіб спричинило перерозподіл попиту за регіонами. Значна частина населення мігрувала до Європи або західних областей України. Зростає популярність здорового способу життя та екологічного харчування	Переформатування споживчого попиту: зниження продажів продукції з високим вмістом жиру та пальмових компонентів	Коригування асортименту відповідно до специфіки цільової аудиторії в регіонах діяльності підприємства. Акцент на виробництві продукції для споживачів, які дотримуються принципів здорового харчування (вегетаріанців, веганів, прибічників ЗОЖ)
Технологічні	Виникають можливості використання альтернативних видів сировини, зокрема сої, а також упровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій	Підприємство потребує додаткових інвестицій для модернізації виробничих процесів і впровадження інноваційних технологій. З'являється необхідність у дослідженні ринку та вподобань споживачів	Удосконалення виробництва шляхом запровадження сучасних технологій переробки сировини. Активне використання цифрових каналів маркетингу для популяризації бренду та пропаганди здорового способу життя. Формування позитивного іміджу торгової марки у соціальних мережах

Джерело: сформовано автором

Проведемо розрахунок показників ефективності діяльності підприємства у сфері маркетингу, реклами і збуту (таблиця 2.28).

Таблиця 2.28 – Показники ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн	350 934	434 293	586 327	235 393	67,08
Витрати на збут, тис. грн. в т.ч.	16 107	15 744	23 829	7 722	47,94
Витрати на маркетинг та рекламу, тис. грн. в т.ч.	4 832	5 195	8 340	3 508	72,6
Чистий прибуток, тис. грн	-424	-5402	-4144	збиток зріс на 4568	збиток зріс у 10 разів
Коефіцієнт покриття витрат на збут	21,79	27,58	24,61	2,82	12,94
Коефіцієнт покриття витрат на маркетинг та рекламу	72,63	83,6	70,3	-2,33	-3,21
Рентабельність маркетингової діяльності, коефіцієнт	-0,09	-1,04	-0,5	-0,41	4,56

Джерело: сформовано автором

Аналіз показників ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2022–2024 рр. свідчить про позитивну динаміку обсягів реалізації, але при цьому зберігаються проблеми з прибутковістю.

Зокрема, чистий дохід підприємства зріс із 350,9 млн грн у 2022 р. до 586,3 млн грн у 2024 р., тобто на 67,1 %, що свідчить про розширення обсягів продажу та ринкової присутності. Одночасно витрати на збут зросли на 47,9 %, а витрати на маркетинг і рекламу – на 72,6 %, що демонструє активізацію комунікаційної та збутової політики підприємства.

Попри зростання виручки, підприємство залишалося збитковим протягом трьох років: збиток у 2024 р. зріс порівняно з 2022 р. на 4 568 тис. грн, що свідчить про необхідність оптимізації витрат і підвищення ефективності маркетингових інвестицій.

Коефіцієнт покриття витрат на збут підвищився з 21,79 до 24,61, що є позитивним результатом і свідчить про ефективніше використання ресурсів у процесі реалізації продукції. Натомість коефіцієнт покриття витрат на маркетинг

та рекламу знизився з 72,63 до 70,3, що може означати зменшення віддачі від рекламних вкладень або нераціональний розподіл маркетингового бюджету.

Рентабельність маркетингової діяльності залишалася від'ємною протягом усього періоду (від $-0,09$ до $-0,5$), хоча у 2024 р. вона дещо покращилася порівняно з 2023 р., що свідчить про часткове відновлення ефективності маркетингових інструментів.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що підприємство демонструє зростання обсягів збуту завдяки активній маркетинговій політиці, однак потребує посилення контролю за витратами, оптимізації рекламних кампаній і підвищення економічної ефективності маркетингових заходів, щоб забезпечити стабільну прибутковість у наступні періоди.

Проведення дослідження дало змогу сформулювати висновок, що удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Галіївський маслозавод» повинно бути спрямоване на підвищення ефективності збуту, зміцнення бренду «Фаворит», розширення ринків збуту та оптимізацію витрат на маркетинг. Поєднання традиційних і сучасних інструментів маркетингу дозволить підприємству посилити конкурентні позиції, забезпечити прибуткове зростання та сформулювати стійку репутацію вітчизняного виробника якісної молочної продукції.

Висновок до другого розділу

У розділі 2 здійснено комплексну оцінку виробничо-господарської, фінансової та маркетингової діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод», що дало змогу визначити ключові тенденції розвитку підприємства, його сильні сторони та наявні проблеми. Результати аналізу свідчать про стабільне зростання обсягів виробництва та розширення асортиментної політики підприємства. Поглиблений аналіз техніко-економічних показників показав, що підприємство активно модернізує виробничу базу: середньорічна вартість основних фондів зростає майже вдвічі. Це позитивно вплинуло на фондівдачу, технічну озброєність

праці та загальну продуктивність виробництва. Водночас, незважаючи на збільшення обсягів товарної продукції, підприємство залишається збитковим, хоча розмір збитку скорочується. Поступове покращення показників рентабельності засвідчує потенційну можливість виходу на беззбитковий рівень за умови оптимізації витрат та підвищення ефективності використання ресурсів.

Аналіз матеріальних витрат виявив зростання матеріаломісткості виробництва та певне зниження матеріаловіддачі, що свідчить про підвищення ресурсомісткості продукції. Структура витрат характеризується домінуванням матеріальних витрат понад 84 %, що є типовим для вітчизняних молокопереробних підприємств, проте водночас вимагає впровадження заходів із підвищення ресурсоефективності.

Проведений фінансовий аналіз протягом 2022–2024 рр. виявив зростання доходу від реалізації, покращення структури капіталу та зменшення боргового навантаження. Власний капітал набув позитивного значення, а зниження поточних зобов'язань сприяло підвищенню фінансової стійкості підприємства. Разом із тим, збільшення дебіторської заборгованості потребує удосконалення політики розрахунків із контрагентами.

Маркетинговий аналіз показав, що підприємство реалізує продукцію згідно з принципами класичної моделі маркетинг-міксу, активно використовує багатоканальну систему збуту та підтримує конкурентоспроможність за рахунок помірної та гнучкої цінової політики. Проведений АВС-аналіз засвідчив концентрацію доходів у групі А в якій ключовими є вершкове масло та згущене молоко. ВСГ-аналіз визначив їх як «дійні корови», що підтверджує стратегічну важливість цих позицій. У цілому оцінка діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» свідчить про наявність позитивних структурних зрушень, модернізацію виробництва та поступове покращення фінансових результатів. Водночас підприємство потребує оптимізації витрат, удосконалення політики управління дебіторською заборгованістю та стратегічного фокусування на найбільш прибуткових товарних групах.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ГАЛІЇВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1 Напрями удосконалення системи стратегічного маркетингу ТОВ «Галіївський маслозавод»

Для визначення типу маркетингової стратегії ТОВ «Галіївський маслозавод» доцільно застосувати узагальнену класифікацію маркетингових стратегій, подану у розділі 1 на рис. 1.1, яка охоплює дванадцять груп стратегій залежно від різних підходів до їх формування. Відповідно до проведеного у розділі 2 аналізу ринку молочної продукції, конкурентного середовища та особливостей діяльності підприємства, було визначено стратегічний профіль маркетингової діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» за всіма класифікаційними ознаками.

Узагальнення отриманих результатів дозволило встановити, що підприємство не використовує одну домінуючу маркетингову стратегію, а застосовує комбінацію стратегічних підходів, зумовлених високою конкуренцією на ринку, необхідністю адаптації до змін споживчого попиту та прагненням забезпечити стабільне зростання в умовах трансформаційних процесів у молокопереробній галузі України. Стратегічний профіль маркетингової діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» наведено в таблиці 3.1.

На глобальному рівні ТОВ «Галіївський маслозавод» орієнтується на стратегії сегментування та кооперації, оскільки значна частина реалізації здійснюється через партнерство з торговельними мережами та регіональними дистриб'юторами. Це відповідає моделі розвитку підприємств середнього масштабу молокопереробної галузі, які прагнуть закріпити свої позиції у визначених продуктових нішах.

Таблиця 3.1 – Стратегічний профіль маркетингової діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод»

Класифікаційна ознака	Вид стратегії	Практична реалізація стратегії
Глобальні маркетингові стратегії	Стратегія сегментування та кооперації	Орієнтація на різні сегменти (масло, згущене молоко, сухе молоко), співпраця з торговими мережами та HoReCa.
За терміном реалізації	Середньострокова стратегія	Планування модернізації, оновлення пакування, розширення географії збуту
Базові стратегії	Стратегія фокусування та диференціації	Акцент на якісній молочній продукції без консервантів, оновлення асортименту та пакування
Стратегії росту	Стратегія інтенсивного та інтегративного росту	Збільшення переробки молока, розширення асортименту, активізація експортної діяльності
Конкурентні стратегії	Стратегія послідовника та нішера	Зайняття ніш у маслі та згущеному молоці, адаптація до дій лідерів ринку
Функціональні стратегії	Товарна, цінова та збутова стратегія	Підтримка конкурентних цін, розвиток логістики, оптимізація складів, використання бренд-обладнання
Стратегії диференціації	Товарна диференціація	Варіативність жирності масла, різні формати упаковки, розвиток продуктів зі зміненими характеристиками
Стратегії за ЖЦТ	Стратегії на стадії зростання та зрілості	Основні СОБ перебувають на стадії зрілості, де потрібна підтримка; нові СОБ перебувають на стадії зростання
За методом вибору ринку	Стратегія товарної спеціалізації	Фокус на вершковому маслі, що формує найбільшу частку доходу
За сегментуванням ринку	Диференційований маркетинг	Окремі пропозиції для різних груп споживачів: мережі, роздріб, HoReCa, промислові клієнти
За станом попиту	Підтримуючий та розвиваючий маркетинг	Підтримка попиту на основні продукти; стимулювання попиту на нові товари

Джерело: сформовано автором

З точки зору терміну реалізації підприємство дотримується середньострокової стратегії, що проявляється в модернізації виробництва, оновленні асортименту, розвитку експорту та укріпленні співпраці з національними роздрібними мережами.

Базові стратегічні підходи підприємства можна охарактеризувати як стратегію фокусування та товарної диференціації. ТОВ «Галіївський маслозавод» концентрується на виробництві високоякісного вершкового масла

та згущеної продукції, підкреслюючи натуральність, відсутність штучних компонентів та традиційні стандарти виробництва.

У контексті стратегій росту підприємство поєднує інтенсивний та інтегративний розвиток. Інтенсивне зростання забезпечується за рахунок збільшення виробництва та розширення ринкової присутності, інтегративне зростання через укріплення довгострокових відносин із постачальниками сировини та великими ритейлерами.

Конкурентна стратегія підприємства характеризується як стратегія послідовника з елементами нішевої диференціації. Функціональні маркетингові стратегії ТОВ «Галіївський маслозавод» охоплюють товарну, цінову та збутову. Товарна стратегія спрямована на підтримання стабільної якості та оновлення рецептур, цінова орієнтується на дотримання конкурентоспроможного рівня цін, а збутова передбачає розширення мережі дистрибуції та зміцнення співпраці з торговими мережами.

За методом диференціації підприємство використовує товарну диференціацію, пропонуючи унікальні властивості продукції (натуральність, відповідність державним стандартам, традиційні смакові характеристики). Відповідно до стадій життєвого циклу товарів, основні продукти заводу знаходяться на стадії зрілості або зростання, що потребує підтримуючого та розвиваючого маркетингу.

Таким чином, маркетингова стратегія ТОВ «Галіївський маслозавод» має комбінований характер і включає елементи нішевої спеціалізації, товарної диференціації, інтенсивного зростання та підтримуючого маркетингу. Така стратегія забезпечує адаптивність підприємства в умовах високої конкуренції та динамічних змін ринку молочної продукції.

Для більш глибокого узагальнення результатів дослідження та визначення потенційних напрямів удосконалення маркетингової стратегії доцільно провести SWOT-аналіз.

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз стратегічного маркетингу на ТОВ «Галіївський маслозавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - підприємство має широкий асортимент продукції: масла різної жирності, сири, спреди, сухі молочні продукти; - демонструє сильні позиції у ключових товарних категоріях: вершкове масло (майже 50 % доходу), згущене молоко, сухе молоко; - впізнавана ТМ «Фаворит»; - регулярне оновлення продукції й пакування; - стабільні технологічні процеси та сучасні методи переробки молока, відповідність НАССР, ISO - домінування прямого продажу забезпечує контроль ціноутворення та стабільні обсяги збуту; - присутність у національних і регіональних мережах: «АТБ», «Сільпо», «Фора», «Метро»; - наявність власних складських потужностей та налагодженої логістики; - досвід експортної діяльності; - наявність повноцінної маркетингової служби; - активне використання зовнішньої реклами та брендovanого обладнання; - участь у виставках та галузевих заходах. 	<ul style="list-style-type: none"> - підприємство протягом дослідженого періоду формує від'ємний фінансовий результат, незважаючи на зростання виручки; - низька ефективність маркетингових інвестицій; - низька рентабельність маркетингової діяльності; - неефективна структура витрат: маркетингові та збутові витрати ростуть швидше, ніж дохід; - фрагментарність стратегічного маркетингу; - маркетинг носить операційний характер: рекламу, бренд-обладнання та участь у виставках здійснюють, але стратегічного планування не системне; - відсутність інтегрованої digital-стратегії; - відсутність довгострокового бачення позиціонування ТМ «Фаворит»; - ризики в товарному портфелі, залежність від «дійних корів», мінімальна частка «зірок» у портфелі.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - зростання попиту на натуральне, фермерське, органічне та здорове харчування; - можливості виходу на ринки ЄС завдяки адаптації до міжнародних стандартів; - розширення асортименту у нішах: безлактозна продукція; продукти з низьким вмістом жиру; функціональні молочні продукти; HoReCa-формати; - розвиток онлайн-каналів продажу; - створення сильної digital-комунікації: SMM, блог, відеоконтент; - підвищення маркетингової аналітики через CRM; - відкриття нових регіонів збуту, зокрема західної України де попит зріс через міграцію населення; - розвиток співпраці з HoReCa. 	<ul style="list-style-type: none"> - воєнний стан, логістичні ризики, нестабільність закупівельної ціни на сировину; - зниження реальних доходів населення, через що споживач переходить на продукти нижчої цінової категорії; - високі темпи інфляції; - сильна конкуренція з боку ТМ «Яготинське», «Галичина», «Молокія», «Ферма», «Рудь»; - висока активність конкурентів у digital-каналах; - вихід на ринок нових торгових марок із нижчими цінами; - переформатування попиту: зниження популярності жирних продуктів і товарів із додаванням пальмової олії; - зростання частки рослинних альтернатив.

Джерело: сформовано автором

Проведений SWOT-аналіз дав змогу всебічно оцінити стан маркетингової діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод», а також визначити зовнішні можливості та загрози, що формують умови функціонування підприємства. Результати аналізу показали, що попри значний виробничий потенціал, розвинений асортимент і наявність стабільних каналів збуту, маркетинговий блок підприємства характеризується відсутністю стратегічної узгодженості, фрагментарністю підходів та низькою ефективністю використання ресурсів.

Проведене у розділі 2 комплексне дослідження маркетингової діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» дало змогу встановити, що стратегічний підхід підприємства є недостатньо системним та не має комплексного характеру. Виявлено невідповідність між стратегічним, тактичним та оперативним рівнями планування. Такі дисбаланси зумовлюють низьку результативність використання маркетингових ресурсів, що у свою чергу призводить до зменшення рентабельності витрат на маркетингову діяльність і стримує розвиток підприємства на конкурентному ринку молочної продукції.

Виявлені дисбаланси свідчать про наявність суттєвих стратегічних розривів. Ці розриви стосуються як структури товарного портфеля, так і системи маркетингових комунікацій, організаційної спроможності та фінансової результативності маркетингової діяльності. Для їх уточнення та деталізації необхідно визначити відхилення між поточним станом маркетингу та бажаним стратегічним рівнем.

З цією метою вважаємо за доцільне застосування GAP-аналізу, результати якого подано у таблиці 3.3. GAP-аналіз дозволяє конкретизувати ключові напрями стратегічних відхилень та сформувати основу для подальшої розробки цілісної маркетингової стратегії підприємства. Результати проведеного GAP-аналізу дозволили чітко окреслити ключові стратегічні розриви у маркетинговій діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод», що проявляються у неузгодженості між поточним рівнем організації маркетингових процесів та бажаним стратегічним станом. Виявлені відхилення стосуються фінансової ефективності маркетингу, структури товарного портфеля, слабкої інноваційної динаміки,

недостатнього розвитку комунікаційних каналів, а також фрагментарності системи планування та контролю.

Таблиця 3.3 – GAP-аналіз стратегічного маркетингу ТОВ «Галіївський маслозавод»

Сфера	Поточний стан (виявлений розрив)	Бажаний стратегічний стан
Фінансові результати маркетингу	Зростання обсягів реалізації не сприяють формуванню прибутковості маркетингової діяльності	Маркетингова діяльність забезпечує зростання прибутковості, а не лише оборотності
Товарний портфель	Недофінансування перспективних груп та надмірна підтримка неприбуткових товарних позицій	Оптимальний розподіл ресурсів
Стратегічне планування маркетингу	Переважає тактичного маркетингу; слабке сегментування, позиціонування, прогнозування	Функціонування повного циклу стратегічного маркетингу.
Маркетингові комунікації	Переважна частина бюджету зосереджена у зовнішній рекламі; низький рівень digital-маркетингу та слабкий бренд-менеджмент	Розвинені омніканальні комунікації
Інноваційність продукції	Слабка присутність у трендових сегментах	Розвиток інноваційних лінійок відповідно до ринкових тенденцій
Канали збуту	Домінування прямого каналу продажу; слабка присутність у HoReCa, e-commerce, регіональних мережах	Диверсифікована багатоканальна збутова система
Маркетингова структура	Відсутність аналітиків, product-менеджерів, CRM та e-commerce спеціалістів	Сучасна функціональна структура маркетингового відділу із визначеними стратегічними ролями
Система KPI	KPI вимірюють переважно витрати (коефіцієнти покриття, рентабельність маркетингу); не відображають результативність.	KPI орієнтовані на стратегічні результати: частку ринку, впізнаваність бренду, повернення маркетингових інвестицій, залучення клієнтів

Джерело: сформовано автором

Для забезпечення комплексного розвитку маркетингової діяльності виникає необхідність адаптувати стратегічні цілі підприємства до реальних умов функціонування молокопереробної галузі та внутрішнього потенціалу підприємства. Узгодження цілей маркетингової стратегії передбачає систематизацію ринкових, маркетингових, забезпечуючих і контрольних цілей,

їх взаємне підпорядкування відповідно до тенденцій ринку. Наступний етап дослідження передбачає формування оновленої системи цілей маркетингової стратегії ТОВ «Галіївський маслозавод» (рисунок 3.1).

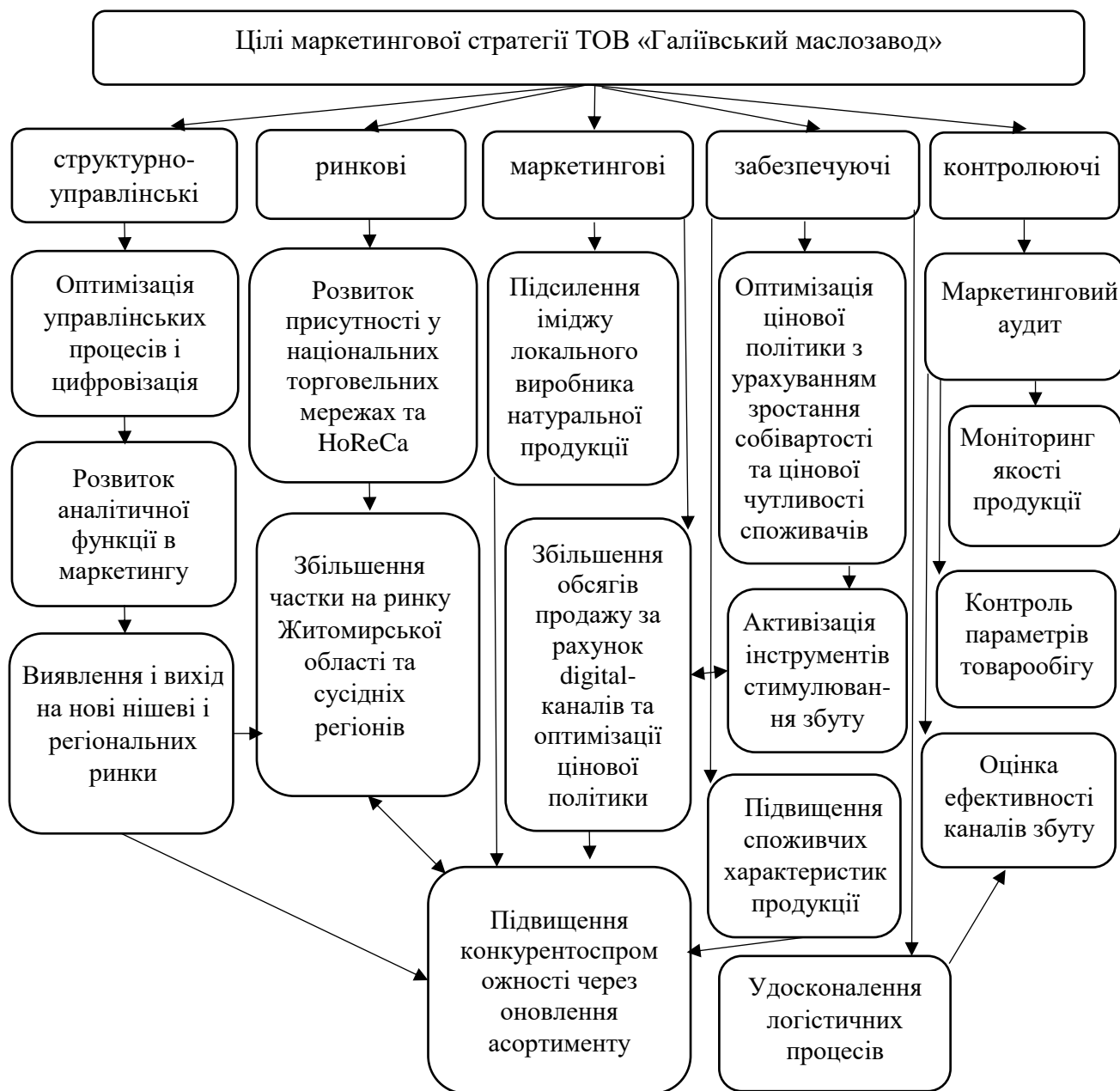


Рисунок 3.1. – Цілі маркетингового стратегічного планування ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: сформовано автором

Рисунок 3.1 відображає узгоджену систему цілей маркетингової стратегії ТОВ «Галіївський маслозавод», що поєднує внутрішні управлінські пріоритети,

ринкові завдання, напрями розвитку збуту та інструменти підтримки маркетингових процесів. Представлені цілі демонструють прагнення підприємства оптимізувати управління маркетингом, посилити присутність на ринку, удосконалити цінову й комунікаційну політику, підвищити якість продукції та ефективність логістики. Важливою складовою є системний контроль результатів і моніторинг якості, що забезпечує гнучке коригування стратегії в умовах зростаючої конкуренції.

Інформація наведена вище дає змогу зробити висновок, що ТОВ «Галіївський маслозавод» має суттєві можливості для подальшого розвитку завдяки якості продукції, іміджу локального виробника та зростаючому попиту на натуральну молочну продукцію. Водночас підприємство потребує покращення маркетингових процесів, посилення цифрової активності та оптимізації логістичних і управлінських рішень.

3.2 Пропозиції покращення маркетингової стратегії ТОВ «Галіївський маслозавод»

Отримані у пункті 3.1 результати дозволили визначити, що маркетингова діяльність ТОВ «Галіївський маслозавод» має комбінований характер і поєднує елементи сегментування, товарної диференціації, нішевої спеціалізації, інтенсивного та інтегративного зростання. Такий стратегічний профіль є типовим для молокопереробних підприємств, які працюють в умовах високої конкуренції та необхідності постійної адаптації до змін ринкового середовища. Разом із тим узагальнення представлених характеристик дає змогу визначити провідний вектор стратегічного розвитку підприємства. Незважаючи на багатокomпонентність маркетингової стратегії, ключовим вектором діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» виступає стратегія концентрованого зростання, що передбачає поглиблення присутності на вже освоєних ринках та зміцнення

позицій у цільових нішах.

Реалізація цієї стратегії проявляється у фокусуванні на виробництві традиційних для підприємства продуктів (вершкового масла, згущеної продукції), удосконаленні їх якісних характеристик, розширенні партнерських відносин із торговельними мережами та дистриб'юторами, а також у збільшенні інтенсивності збутової та комунікаційної діяльності. Такий підхід дає змогу підприємству нарощувати ринкову частку, не відхиляючись від усталених компетенцій, що повністю відповідає сутності стратегії концентрованого зростання.

Оскільки результати попереднього аналізу засвідчили наявність як сильних сторін, так і певних стратегічних розривів у маркетинговій діяльності пропонуємо наступні напрями покращення маркетингової стратегії ТОВ «Галіївський маслозавод» належать:

- посилення аналітичної складової маркетингового менеджменту, що передбачає впровадження регулярного маркетингового аудиту, розширення інструментів ринкового моніторингу;

- розвиток стратегічних маркетингових компетенцій шляхом формування системи ключових показників ефективності (KPI), які дозволять забезпечити контроль реалізації стратегії та підвищити результативність витрат на маркетингову діяльність;

- оптимізація асортиментної політики з фокусом на перспективні продуктові лінійки (преміум сегмент), включно з розширенням інноваційних напрямів у відповідності до сучасних трендів здорового харчування;

- диверсифікація каналів збуту та підсилення роботи у digital-середовищі, що забезпечить зниження залежності від традиційних каналів продажу та сприятиме зростанню охоплення цільових сегментів;

- розвиток брендингу та комунікаційної діяльності, зокрема підвищення впізнаваності торгової марки підприємства.

Для того щоб визначити реальні резерви підвищення ефективності, виявити слабкі місця та встановити пріоритетність запропонованих заходів,

доцільним є проведення маркетингового аудиту (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Процес маркетингового аудиту на ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: сформовано автором

Маркетинговий аудит передбачає проведення комплексного дослідження

маркетингової діяльності, який включає не лише перевірку відповідності фактичних показників маркетингової діяльності встановленим цільовим значенням, а також визначення взаємозв'язку елементів системи маркетингу і їх вплив один на одного для забезпечення реалізації ефективної маркетингової діяльності і ефективного менеджменту. Маркетинговий аудит є важливим інструментом для проактивного управління маркетингом і розробки стратегій усунення слабких місць у діяльності підприємства. З огляду на постійні зміни ринку, компаніям необхідно регулярно переглядати свою маркетингову стратегію та адаптувати бізнес-процеси [34].

Таблиця 3.4 – КРІ маркетингової стратегії ТОВ «Галіївський маслозавод»

Назва показника (КРІ)	Методика розрахунку	Сутність показника
1	2	3
Ринкова частка, %	$\frac{\text{Обсяг продажів підприємства}}{\text{Загальний обсяг ринку}} \times 100\%$	Відображає конкурентну позицію підприємства та його вплив на ринок
Темп зростання продажів, %	$\frac{\text{Продажі поточного періоду} - \text{продажі попереднього періоду}}{\text{продажі попереднього періоду}} \times 100\%$	Характеризує динаміку розвитку та ефективність маркетингових рішень
Частка нових клієнтів, %	$\frac{\text{Нові клієнти}}{\text{Загальна кількість клієнтів}} \times 100\%$	Характеризує успіх у залученні нової аудиторії
Валовий прибуток, тис. грн.	Дохід- Собівартість реалізованої продукції	Відображає фінансовий результат, отриманий від продажу продукції
Рентабельність маркетингової діяльності, %	$\frac{\text{Прибуток генерований маркетинговими заходами}}{\text{Витрати на проведення маркетингових заходів}} \times 100\%$	Показує окупність інвестицій у маркетингові активності
Вартість залучення одного клієнта (CAC), тис. грн/клієнт	$\frac{\text{Маркетингові витрати}}{\text{кількість нових клієнтів}}$	Вимірює, скільки коштує підприємству один новий клієнт
Частка нових продуктів у продажах	$\frac{\text{Продажі нових продуктів}}{\text{Загальні продажі}} \times 100\%$	Характеризує інноваційність та ефективність продуктового портфеля
Рентабельність нових продуктів, %	$\frac{\text{Прибуток від нових продуктів}}{\text{витрати на їх розробку}} \times 100\%$	Оцінює ефективність інноваційної діяльності
Виконання маркетингового плану, %	$\frac{\text{Кількість виконаних заходів}}{\text{Кількість запланованих заходів}} \times 100\%$	Показує дисципліну й організацію маркетингової роботи

Джерело: сформовано автором

Представлена система ключових показників ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Галіївський маслозавод» є комплексною та збалансованою, оскільки охоплює всі основні напрями маркетингової діяльності підприємства. Системність показників полягає у тому, що вони взаємодоповнюють один одного: ринкова частка та темпи зростання продажів відображають зовнішнє конкурентне становище, тоді як показники утримання клієнтів, рівня задоволеності та залучення аудиторії характеризують якість взаємодії з цільовими сегментами. Фінансові (маржинальний прибуток, ROI маркетингових активностей та вартість залучення клієнта) дозволяють оцінити економічну обґрунтованість управлінських рішень. Показники, пов'язані з інноваційністю, мають ключове значення в умовах зростання попиту на продукти підвищеної доданої вартості, що особливо актуально для молокопереробної промисловості України.

Запропонована система КРІ забезпечує можливість регулярного моніторингу стратегічних і тактичних результатів маркетингової діяльності, що створює підґрунтя для впровадження циклічного маркетингового аудиту. Використання цих показників у межах періодичної оцінки дозволить підприємству контролювати відповідність реалізованих заходів стратегічним цілям, своєчасно коригувати маркетингову стратегію, мінімізувати ризики та підвищувати прозорість управлінських рішень. Таким чином, КРІ виступають не лише інструментом оперативного контролю, а й базовою складовою системи стратегічного управління маркетингом ТОВ «Галіївський маслозавод», сприяючи підвищенню ефективності та стійкості розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Таблиця 3.5 – КРІ маркетингової стратегії ТОВ «Галіївський маслозавод»

Назва показника (КРІ)	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р., +, -
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
Ринкова частка, %	0,57	0,6	0,65	0,08
Темп зростання продажів, %	112,0	124,0	135,0	23,0

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5
Частка нових клієнтів, %	3,0	7,0	5,0	2,0
Валовий прибуток, тис. грн	12 535	17 296	34 068	21 533
Рентабельність маркетингової діяльності, %	-0,09	-1,04	-0,5	-0,41
Вартість залучення одного клієнта (CAC), тис. грн/клієнт	266,6	318,75	461,11	194,51
Частка нових продуктів у продажах, %	13,0	13,0	7,0	-6,0
Рентабельність нових продуктів, %	5,5	6,0	6,0	0,5
Виконання маркетингового плану, %	72,0	85,0	83,0	11,0

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.4 демонструє динаміку ключових показників ефективності маркетингу за 2022–2024 рр. Аналіз свідчить, що ринкова частка підприємства зросла з 0,57 % у 2022 р. до 0,65 % у 2024 р., тобто підприємство поступово укріплює позицій на ринку. Темп зростання продажів також демонструє позитивну динаміку до зростання від 112 % у 2022 р. до 135 % у 2024 р.

Частка нових клієнтів збільшилась із 3 % до 5 %, що відображає певний успіх у залученні додаткових сегментів, проте коливання динаміки свідчить про необхідність вдосконалення системи залучення та утримання клієнтів. Валовий прибуток значно зріс із 12535 тис. грн до 34068 тис. грн, проте рентабельність маркетингової діяльності залишається від’ємною (-0,5 % у 2024 р.), що свідчить про недостатню ефективність витрат на маркетинг та необхідність оптимізації витрат. Вартість залучення одного клієнта збільшилась з 266,6 тис. грн до 461,11 тис. грн, що потребує впровадження більш ефективних механізмів залучення клієнтів. Частка нових продуктів у продажах знизилась із 13 % до 7 %, що вказує на слабку інноваційну активність підприємства. Рентабельність нових продуктів залишилась на стабільному рівні 6 %, проте зниження обсягу продажів нових продуктів свідчить про потребу розширення асортименту та впровадження рентабельної продукції. Виконання маркетингового плану зросло з 72 % до 83 %, що демонструє позитивну дисципліну у реалізації планових заходів.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Узагальнення результатів аналізу маркетингової діяльності та оцінка ефективності реалізації стратегії концентрованого зростання свідчать про необхідність перегляду портфеля бізнесу ТОВ «Галіївський маслозавод». Поточний асортимент включає як високорентабельні продукти, так і позиції з обмеженим потенціалом, що знижує загальну ефективність маркетингових та виробничих ресурсів.

Доцільним є впровадження у виробництво нових продуктів, здатних забезпечити вищу рентабельність та відповідати сучасним потребам ринку, зокрема трендам здорового харчування та попиту на натуральні молочні продукти. Використання наявного виробничого потенціалу дозволяє організувати виробництво без істотного збільшення капітальних витрат, що робить реалізацію цього напрямку економічно обґрунтованою.

Таким чином, перегляд асортименту та впровадження перспективних продуктів стає логічним кроком щодо удосконалення маркетингової стратегії, оскільки дозволяє ефективніше формувати ринкову частку, підвищувати фінансову віддачу маркетингових заходів та зміцнювати позиції підприємства у цільових нішах.

Запровадження виробництва масла ГХІ (топленого очищеного масла) на ТОВ «Галіївський маслозавод» є перспективним напрямом удосконалення маркетингової стратегії підприємства та логічним продовженням стратегії концентрованого зростання. З огляду на посилення конкуренції в сегменті традиційного вершкового масла та зростання попиту на продукти зі збільшеною харчовою цінністю, органічні та натуральні товари, виробництво ГХІ може стати новим джерелом рентабельності та засобом посилення товарної диференціації.

Ринок топленого масла демонструє стабільно зростаючі темпи розвитку, що зумовлено його перевагами, а саме: високою температурою димлення, довготривалим зберіганням, відсутністю лактози та білків молока, а також популярністю серед споживачів, які дотримуються принципів здорового

харчування, поціновувачів органічних продуктів. Таким чином, вихід підприємства на цей сегмент відповідає ключовим ринковим трендам (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Порівняльна характеристика конкурентів на ринку топленого масла ГХІ в Україні

Показник	Mother Farm	ТОВ «Фавор»	GHEEмасло.com	ТОВ «Галіївський маслозавод»
1	2	3	4	5
Тип виробника	Невелике приватне виробництво	ТОВ, виробник молочних продуктів, ТМ АМА	Нішевий онлайн-виробник	ТОВ, виробник молочних продуктів
Продукція	Масло ГХІ, 99 % 200 г, 500 г	Топлене масло, 99 % 180 г	Масло ГХІ, 99 % 200 мл, 500 мл, 1 л	Масло ГХІ (топлене масло), 99 % 200 г, 500 г
Якість продукції	Висока, фермерський підхід	Вище середньої, масове виробництво	Висока, фермерський підхід	Висока, масове виробництво
Фасування	200 мл, 500 мл	180 мл	200 мл, 500 мл, 1 л	200 мл, 500 мл
Орієнтовна ціна	289 грн / 200 мл	300 грн / 180 мл	185 грн / 200 мл; 410 грн / 500 мл	300 грн / 200 мл 550 грн / 500 мл
Середня ціна за 1 л	1000 грн / 1 л	1300 грн / 1 л	900 грн / 1 л	1000 грн / 1 л
Доступність у ритейлі	Онлайн, локальні магазини	Обмежена	Тільки онлайн	Обмежена: «Сільпо», «Фора», «Метро», «Марципан», «Там де мама», онлайн
Позиціонування	Домашній продукт преміум-класу	«Здорове харчування», але не преміум	Фермерський натуральний продукт	«Здорове харчування», але не преміум
Сильні сторони	Екологічність, впізнаваність	Відомий виробник	Натуральність, крафтовість	Відомий виробник
Слабкі сторони	дорого, мала доступність	дуже висока ціна	обмежені обсяги	існуюча конкуренція
Ключовий ціновий сегмент	Преміум	Преміум	Середній–преміум	Середній–преміум

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5
Цільова аудиторія	Споживачі орієнтовані на здоровий спосіб харчуванням	Споживачі преміум-сегменту	Споживачі, які купують фермерське	Споживачі орієнтовані на здоровий спосіб харчуванням
Ризики для покупців	Висока ціна	Висока ціна	Немає масового виробництва, на замовлення	Висока ціна

Джерело: сформовано автором на основі [14, 38, 42]

Важливою передумовою доцільності впровадження даного продукту є те, що виробництво масла ГХІ може бути організовано на базі наявного виробничого потенціалу. Технологічний процес передбачає нагрівання вершкового масла до певної температури, подальше видалення твердих частинок та вологи та фільтрацію продукту. Основні операції можуть бути виконані з використанням існуючих плавильних ванн, резервуарів для термічної обробки, фасувального обладнання та систем контролю температурного режиму, що вже застосовуються у виробництві традиційного масла.

Разом із тим повноцінне впровадження виробництва ГХІ потребує залучення окремих додаткових ресурсів. Зокрема, доцільним є інвестування у високотемпературні плавильні ємності з точними системами регулювання нагріву, фільтраційні модулі для очищення продукту, фасувальні лінії для скляної або термостійкої тари, а також оновлення лабораторного обладнання для контролю вмісту вологи та ступеня очищення (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Інвестиційні витрати проєкту виробництва масла ГХІ на ТОВ «Галіївський маслозавод»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
1	2
Закупівля додаткового технологічного обладнання (плавильний котел, фільтраційна система, резервуар для зберігання ГХІ, фасувальна лінія)	1 250,0
Модернізація існуючих виробничих потужностей (підсилення системи вентиляції, теплових зон, санітарних вузлів)	180,0
Сертифікація продукції (ДСТУ/ISO, протоколи випробувань, декларація відповідності)	120,0

Продовження таблиці 3.7

1	2
Розробка упаковки та бренд-стратегії продукту (етикетки, інструкції, дизайн упаковки)	95,0
Маркетингове просування нового продукту (digital, PR, торгові мережі, дегустації)	350,0
Розробка рекламних матеріалів та контенту (фото/відео, SMM, сайт)	90,0
Проведення навчання персоналу щодо технології виробництва ГХІ	35,0
Логістичні та організаційні витрати (палети, тара, маркування, складська логістика)	70,0
Загальні витрати інвестиційного проєкту	2 190,0

Джерело: сформовано автором

Додатково підприємству необхідно передбачити адаптацію системи логістики та зберігання з урахуванням особливостей нового продукту, підготовку персоналу за технологічними стандартами та розроблення окремої комунікаційної стратегії для просування ГХІ у цільових сегментах.

Комплексне впровадження виробництва масла ГХІ дозволить підприємству диверсифікувати асортимент, підвищити товарну рентабельність, зайняти перспективну нішу на ринку натуральних продуктів та посилити стратегічні позиції заводу. В умовах реалізації стратегії концентрованого зростання даний напрямок сприятиме зміцненню спеціалізації підприємства та забезпечить додатковий імпульс до розвитку маркетингової діяльності.

Наведемо прогноз доходів, які очікується отримати від виробництва і реалізації масла ГХІ (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 – Прогноз доходів

Показник	Роки		
	2026	2027	2028
Прогнозний обсяг виробництва, тис. л	20	22	25
Виробнича собівартість, грн./ 1 л	350	365	370
Накладні витрати, грн./ 1 л	25	27	30
Рівень рентабельності, %	15	17	18
Ціна підприємства, грн./ 1 л	502	512	537
Прогнозний рівень доходу, тис. грн	10 040	11 264	13 425

Джерело: сформовано автором

Проведемо оцінку ефективності проекту з урахуванням концепції вартості грошей в часі. Наведемо дані проекту що відображають інвестиції та прогнозні надходження (таблиця 3.8). Враховуючи входження ТОВ «Галіївський маслозавод» до складу «Групи компаній «Фаворит», реалізація проекту запуску виробництва масла ГХІ є інвестиційно доцільною та фінансово можливою. Корпоративна структура групи забезпечує доступ до необхідних ресурсів, а інноваційний характер продукту, його відповідність сучасним тенденціям здорового харчування та відносно невисокі капітальні витрати на впровадження технології роблять проект привабливим для фінансування. Таким чином, запуск виробництва ГХІ може бути реалізований за рахунок власних інвестицій групи, що сприятиме розширенню асортименту, підвищенню рентабельності продукції та зміцненню конкурентних позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Таблиця 3.9 – Прогноз грошових потоків проекту

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Дохід, тис. грн	10 040	11 264	13 425
Повна собівартість, тис. грн	7500	8 624	10 000
Валовий прибуток, тис. грн	2540	2 640	3 425
Податок на прибуток, грн	457,2	475,2	616,5
Чистий операційний потік, грн	2 082,8	2 164,8	2 808,5
Інвестиції в обладнання, грн	- 2 190	-	-

Джерело: розраховано автором

Оскільки проєкт планується реалізовувати за власні кошти групи, ставка дисконтування взята на рівні середньої рентабельності капіталу 14 %.

Таблиця 3.10 – Прогнозні дисконтовані витрати і надходження за проєктом

Рік	I_i , тис. грн	CF_i , тис. грн	KD_i	$I_i \times KD_i$	$CF_i \times KD$
1	2 190	2 082,8	0,8772	1 921,07	1 827,03
2	–	2 164,8	0,7695	–	1 665,81
3	–	2 808,5	0,6750	–	1 895,74
Разом	2350000	4862311	x	1 921,07	5 388,58

Джерело: розраховано автором

$$NPV = 5\,388,58 - 1\,921,07 = 3\,467,51 \text{ тис. грн}$$

$$PI = \frac{5\,388,58}{1\,921,07} = 2,8$$

$$DPP = 1 + \frac{1921,07 - 1827,03}{1\,665,81} = 1,06 \text{ року}$$

Оскільки чистий приведений дохід більший від 0, індекс рентабельності більший за 1 і термін окупності 1,06, отже роки можемо зробити висновок, що проєкт є ефективним.

Наведемо прогностні значення КРІ ТОВ «Галіївський маслозавод» у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – КРІ маркетингової стратегії ТОВ «Галіївський маслозавод»

Назва показника (КРІ)	Роки			Прогноз на 2026 рік	Відхилення прогноз 2026 р. до 2024 р. (+/-)
	2022	2023	2024		
Ринкова частка, %	0,57	0,6	0,65	0,75	0,1
Темп зростання продажів, %	112,0	124,0	135,0	145,0	10,0
Частка нових клієнтів, %	3,0	7,0	5,0	8,0	3,0
Рентабельність маркетингової діяльності, %	-0,09	-1,04	-0,5	0,5	1
Вартість залучення одного клієнта (CAC), тис. грн /клієнт	266,6	318,75	461,11	543,33	82,22
Частка нових продуктів у продажах, %	13,0	13,0	7,0	8,0	1,0
Рентабельність нових продуктів, %	5,5	6,0	6,0	15,0	9,0
Виконання маркетингового плану, %	72,0	85,0	83,0	97,0	14,0

Джерело: розраховано автором

Аналіз КРІ свідчить про позитивну динаміку маркетингової діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» та формує реалістичну основу для прогнозу на 2026 рік, зокрема у межах проєкту виробництва топленого масла ГХІ.

У 2022–2024 рр. більшість показників демонструють зростання: ринкова

частка збільшилась до 0,65 %, темп зростання продажів зріс до 135 %, а частка нових клієнтів стабілізувалася на рівні 5 %. Водночас знижується рентабельність маркетингової діяльності, але у прогнозованому 2026 р. очікується її перехід у позитивне значення (0,5 %), що свідчить про підвищення ефективності маркетингових інвестицій.

Прогноз на 2026 р. передбачає подальше поліпшення ключових метрик: ринкова частка зросте до 0,75 %, темп приросту продажів зросте до 145 %, збільшиться частка нових клієнтів до 8 %, рентабельність нових продуктів прогнозується на рівні 15 %. Також покращиться виконання маркетингового плану, очікується, що системні удосконалення процесу формування та реалізації маркетингової стратегії сприятимуть виконанню плану на 97 %.

Загалом прогнозні значення підтверджують можливість розширення виробництва та успішної комерціалізації проєкту виробництва масла ГХІ (топленого масла), а також свідчать про зміцнення ринкових позицій ТОВ «Галіївський маслозавод».

Висновок до третього розділу

Маркетингова система ТОВ «Галіївський маслозавод» має значний потенціал розвитку, але водночас потребує структурного вдосконалення. Стратегічний профіль підприємства демонструє використання комплексного підходу до формування маркетингової стратегії, однак розробка та реалізація маркетингової стратегії залишається фрагментарним процесом і не інтегрованим у цілісну систему стратегічного маркетингового управління.

SWOT- та GAP-аналізи виявили ключові проблеми: низьку рентабельність маркетингової діяльності, слабкий розвиток digital-напрямку, недостатній рівень оновлення товарного портфеля та обмеженість каналів збуту. При цьому підприємство має сильні ринкові позиції, стабільне виробництво, впізнавану торгову марку, налагоджену логістику та широкі можливості для розвитку

продуктових лінійок.

Оновлена система маркетингових цілей створює основу для комплексної трансформації: посилення цифрової присутності, оптимізації маркетингових інвестицій, розширення каналів збуту та оновлення асортименту. Реалізація таких змін забезпечить узгодженість між стратегією, інструментами та ресурсами підприємства.

Запропоновані заходи щодо удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Галіївський маслозавод» спрямовані на усунення виявлених стратегічних розривів, підвищення ефективності маркетингової діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Основний акцент зроблено на посиленні аналітичної складової маркетингового менеджменту, оптимізації асортиментної політики, модернізації комунікаційної діяльності та розвитку багатоканальної системи збуту. Важливим інструментом удосконалення запропоновано впровадження регулярного маркетингового аудиту та системи КРІ, що забезпечить систематичний контроль за реалізацією стратегії та підвищить результативність прийнятих рішень. Реалізація цих рекомендацій дозволить підприємству адаптувати маркетингову діяльність до сучасних ринкових умов, забезпечити стійке зростання та сформувати стратегічні переваги у довгостроковій перспективі.

Оцінка ефективності запропонованих заходів підтверджує доцільність удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Галіївський маслозавод» впровадження виробництва масла ГХІ. Проведений аналіз конкурентного середовища та ресурсних можливостей підприємства свідчить, що новий продукт відповідає ринковим трендам, може бути виготовлений на існуючих потужностях та забезпечить підвищення рентабельності й зміцнення конкурентних переваг. Розрахунки інвестиційної ефективності демонструють позитивний NPV, високий PI та дисконтований термін окупності, що підтверджує інвестиційну привабливість проєкту. Прогнозні КРІ на 2026 рік засвідчують зростання ринкової частки, поліпшення фінансових результатів.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота магістра на тему «Удосконаленню маркетингової стратегії молокопереробного підприємства (за матеріалами ТОВ «Галіївський маслозавод»)» містить наступні теоретичні та практичні результати.

Формування та реалізація маркетингової стратегії є комплексним і багатоетапним процесом, що визначає довгострокову конкурентоспроможність підприємства та результативність його діяльності на ринку. Дослідження теоретичних засад маркетингової стратегії дало можливість розглядати її як цілісну систему дій, спрямованих на задоволення потреб споживачів і досягнення стратегічних цілей підприємства з урахуванням його ресурсного потенціалу та умов зовнішнього середовища. Процес її розроблення включає аналіз ринкової кон'юнктури, оцінку поточного становища підприємства, визначення можливих стратегічних напрямів і вибір найбільш обґрунтованої траєкторії розвитку.

Реалізація стратегії передбачає перехід від стратегічних рішень до практичних дій, що охоплюють планування маркетингових програм, розподіл ресурсів, координацію діяльності структурних підрозділів і впровадження інструментів маркетингового комплексу. Важливою складовою є контроль виконання, який забезпечує відстеження результативності заходів, виявлення відхилень і своєчасне коригування управлінських рішень відповідно до змін ринкового середовища.

Значну роль у цьому процесі відіграє нормативно-правове забезпечення, що формує правові передумови для функціонування маркетингової діяльності, регламентує механізми комунікацій, захищає права споживачів і підтримує принципи добросовісної конкуренції. У сукупності ці елементи створюють цілісну систему стратегічного управління маркетингом, яка дозволяє підприємству не лише адаптуватися до зовнішніх змін, а й активно формувати власні конкурентні переваги на ринку.

Проведена оцінка виробничо-господарської, фінансової та маркетингової діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод», дозволила виявити основні тенденції розвитку, сильні сторони й існуючі проблеми підприємства. Аналіз підтвердив стабільне зростання обсягів виробництва та поступове розширення асортименту. Дослідження техніко-економічних показників засвідчило активну модернізацію виробничих потужностей: середньорічна вартість основних фондів майже подвоїлася, що сприяло підвищенню фондівіддачі, технічної оснащеності праці та загальної продуктивності. Попри позитивну динаміку виробництва, підприємство все ще залишається збитковим, однак розмір збитку поступово зменшується, а покращення показників рентабельності створює потенціал для виходу на беззбитковість за умови раціонального використання ресурсів і оптимізації витрат. Аналіз матеріальних витрат виявив підвищення матеріаломісткості та невелике зниження матеріалівіддачі, що свідчить про зростання ресурсомісткості продукції. Домінування матеріальних витрат на рівні понад 84 % є характерним для молокопереробної галузі України, однак водночас підкреслює потребу у впровадженні заходів щодо підвищення ресурсоефективності виробництва.

Фінансовий аналіз за 2022–2024 рр. показав збільшення доходу від реалізації, зміцнення структури капіталу та зниження боргового навантаження. Власний капітал перейшов у позитивну площину, а зменшення поточних зобов'язань сприяло зміцненню фінансової стійкості підприємства. Водночас нарощування дебіторської заборгованості вказує на необхідність удосконалення політики розрахунків із покупцями.

Маркетинговий аналіз засвідчив, що підприємство застосовує класичний маркетинг-мікс, використовує кілька каналів збуту та підтримує конкурентоспроможність завдяки помірній ціновій політиці. За результатами АВС-аналізу основна частка доходу припадає на групу А, до якої входять вершкове масло та згущена продукція. ВСГ-аналіз також відніс ці товари до категорії «дійних корів», що підтверджує їх стратегічну значущість для підприємства. Загалом отримані результати свідчать про позитивні структурні

зміни, модернізацію виробничих процесів і поступове покращення фінансових показників. Водночас актуальними залишаються питання оптимізації витрат, удосконалення управління дебіторською заборгованістю та посилення стратегічного акценту на найбільш прибуткових товарних групах. Проведений аналіз створює необхідне аналітичне підґрунтя для формування рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства.

Маркетингова система ТОВ «Галіївський маслозавод» має суттєвий потенціал для розвитку, проте потребує системної модернізації. Поточний стратегічний підхід охоплює окремі елементи маркетингового менеджменту, однак процес формування й реалізації маркетингової стратегії все ще залишається несистемним і недостатньо інтегрованим у довгострокову модель управління. Проведені SWOT- та GAP-аналізи засвідчили наявність ключових проблемних зон, серед яких низька рентабельність маркетингової діяльності, слабка цифрова присутність, недостатня оновлюваність продуктового портфеля та обмеження у використанні збутових каналів. Водночас підприємство володіє вагомими конкурентними перевагами: стабільним виробництвом, пізнаваністю, налагодженою логістикою та широкими можливостями для розширення асортименту.

На основі проведених досліджень сформовано оновлену систему маркетингових цілей, яка закладає основу для комплексних змін: зміцнення digital-напрямку, підвищення ефективності маркетингових вкладень, диверсифікації каналів збуту та модернізації асортиментної політики. Запропоновані стратегічні заходи спрямовані на подолання ідентифікованих розривів і підвищення результативності маркетингової діяльності. Особлива увага приділена розвитку багатоканальної системи збуту, посиленню комунікаційної політики, удосконаленню аналітичної функції та впровадженню системи KPI і періодичного маркетингового аудиту, що забезпечить сталий контроль та адаптивність прийнятих рішень.

Ефективність запропонованих змін підтверджено економічними розрахунками, зокрема доцільністю впровадження нового продукту масла ГХІ

(топленого масла). Аналіз ринку та виробничих можливостей підприємства показав, що продукт відповідає сучасним споживчим трендам і може бути виготовлений на чинних потужностях із залученням додаткового обладнання. Інвестиційні розрахунки демонструють позитивний NPV, високий PI та короткий дисконтований термін окупності, що підтверджує перспективність проекту. Прогнозні KPI на 2026 рік свідчать про зростання ринкової частки, зміцнення конкурентоспроможності та покращення фінансових результатів, що робить оновлену маркетингову стратегію дієвим інструментом довгострокового розвитку підприємства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Багорка М. О. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств / М. О. Багорка, В. В. Челак // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2018. – Вип. 20 (1). – С. 32-36. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20%281%29__9.
2. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства / Н. М. Буняк // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2019. – Вип. 23. – С. 22 - 29.
3. Ільчук П. Г. Формування маркетингових стратегій інтернаціоналізації підприємств : автореф. ... д-ра. екон. наук : 08.00.04 / П. Г. Ільчук // Хмельницький. – 2016. – 43 с. – URL: <https://uacademic.info/ua/document/0516U000289>.
4. Калугіна Н. А. Маркетингова стратегія розвитку телекомунікаційного підприємства на засадах диверсифікації: див. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Н. А. Калугіна // Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова. Одеса. – 2015. – 200 с.
5. Карачина Н. П. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки / Н. П. Карачина, І. В. Зозуля // Економічний простір. – 2017. – № 119. – С. 165-172. – URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/15628>.
6. Карпенко Л. В. Аналіз стану розвитку молокопереробної галузі України / Л. В. Карпенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2020. – № 5. – С. 90-101. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-286-5-18>.
7. Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах / Д. Л. Кобець // Економіка і суспільство. – 2017. – № 13. – С. 502-506. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/82.pdf.
8. Компанія Фаворит. Офіційний сайт. – URL: <https://favoryt.com/pro-nas/>.

9. Котлер Ф. Основи маркетингу / Ф. Котлер, Г. Армстронг // Київ : Науковий світ. – 2023. – 880 с.

10. Кузьминчук Н. Формування маркетингової стратегії як елементу маркетингової діяльності підприємства / Н. Кузьминчук, Г. Писаревська, В. Ляшенко // Економіка та суспільство. – 2023. – № 56. – URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-110>.

11. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики / К. А. Левченко // Економіка та держава. – 2018. – № 3. – С. 113 – 117 – URL: <http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=4018&i=22>.

12. Лихолат С. Роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємства / С. Лихолат, М. Стасула // Економіка та суспільство. – 2024 – № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32>.

13. Максимець Ю. В. Маркетингові стратегії підприємства: аналіз, планування та впровадження / Ю. В. Максимець, О. Л. Кушнір // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2024 – № 13. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-04>.

14. Масло ГХІ від ТМ MOTHER. Офіційний сайт ТМ MOTHER. – URL: <https://motherfarm.com.ua/maslo-toplene-ghee/>.

15. Молочний ринок України (інфографіка). – URL: <https://milku.info/uk/post/molocnij-rinok-ukraini-infografika>.

16. Ніколайчук О. А. Маркетингова стратегія: сутність й особливості / О. А. Ніколайчук // Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ. – 2019. – Том 61. – № 6. – С. 111–118. – URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/31592>.

17. Павлова С. І. Маркетингове стратегічне планування молокопереробних підприємств / С. І. Павлова, Н. Л. Овандер, А. В. Рижук // Приазовський економічний вісник. – 2020. – Випуск 6 (23). – С. 122-127. – URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/6_23_ukr/23.pdf.

18. Паянок Т. Нормативно-правове забезпечення маркетингової діяльності

України / Т. Паянок, Н. Параниця, А. Савченко // Український економічний часопис. – 2025. – № 9. – С. 95–102. – URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-16>.

19. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

20. Приходько Д. О. Маркетинг: навч. посіб. / Д. О. Приходько. – Х.: ФОП Бровін О.В., 2019. – 240 с. – URL: <https://surl.li/pijome>.

21. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>.

22. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>.

23. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>.

24. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>.

25. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>.

26. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

27. Про авторське право і суміжні права: Закон України від 01.12.2022 № 2811-IX. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text>.

28. Річний звіт ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2022 рік. – URL: <https://clarity-project.info/edr/37107815/treasury>.

29. Річний звіт ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2023 рік. – URL: <https://clarity-project.info/edr/37107815/treasury>.

30. Річний звіт ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2024 рік. – URL: <https://clarity-project.info/edr/37107815/treasury>.

31. Рейтинг Кращих Виробників Молочної Продукції України від Ukrainian Business Award. – URL: <https://uba.top/dairy-producers-in-ukraine/>.

32. Сенишин О. С. Маркетинг : навч. Посібник / О. С. Сенишин, О. В.

Кривешко // Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. – 347 с. – URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3fmb_finan/MARKETING.-2020.pdf.

33. Струк Н. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору / Н. Струк, О. Капраль // Економіка та суспільство. – 2023. – № 55. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75>.

34. Сотник А. А. Маркетинговий аудит: сутність, планування та організація проведення / А. А. Сотник, Г. Ю. Ткачук, В. Г. Виговський // Економічний простір. – 2025. – № 201. – С. 180-187. – DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.180-187>.

35. Степасюк Л. Стан та тенденції розвитку ринку молока в Україні / Л. Степасюк, В. Старомінський // Економіка та суспільство. – 2024. – № 70. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-100>.

36. Ткачук Г. Ю. Місце омніканальних стратегій в сучасному бізнес-просторі: види, переваги та основні елементи / Г. Ю. Ткачук, А. А. Сотник, В. Г. Виговський // Економічний простір. – 2025. – № 197. – С. 246-253. – DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.246-253>.

37. Трапаїдзе С. М. Удосконалення класифікації факторів впливу на вибір маркетингової стратегії підприємства / С. М. Трапаїдзе // Економіка і суспільство. – 2016. – Вип. 5. – С. 116-121. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/20.pdf.

38. ТОВ Фірма Фавор. Офіційний сайт. – URL: <https://favor-ama.online/uk/>.

39. У режимі динамічних змін. Тенденції розвитку молочної галузі України на четвертому році російського воєнного вторгнення. – URL: <https://agrotimes.ua/article/u-rezhymi-dynamichnyh-zmin/>.

40. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.

41. Цілі та КРІ в маркетингу. ДіяБізнес. – URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/cili_ta_kpi_v_marketingu.

42. GHEE 100 % «Рідке золото» Топлене масло ГХІ. Офіційний сайт. – URL: <https://gheemaslo.com/>.

43. Фасолько Т. М. Напрями покращення маркетингової стратегії / Т. М. Фасолько, П. М. Сем'янчук // Університетські наукові записки. – 2019. – Том 18. – № 4 (72). – С. 160- 175. – DOI 10.37491/UNZ.72.15.

44. Wardhana M. I. Marketing Strategy Analysis in a Global Market / M. I. Wardhana, M. I. Musa, A. W. Kurniawan. Journal Management & Economics Review (JUMPER). – 2023. – 1 (1). – С. 17-24. DOI: 10.59971/jumper.v1i1.23.

ДОДАТКИ

Додаток А



Рисунок А.1 – Сертифікат учасника VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Маркетинг очима молоді в умовах євроінтеграційних процесів», 29 травня 2025 р., м. Хмельницький

Додаток Б

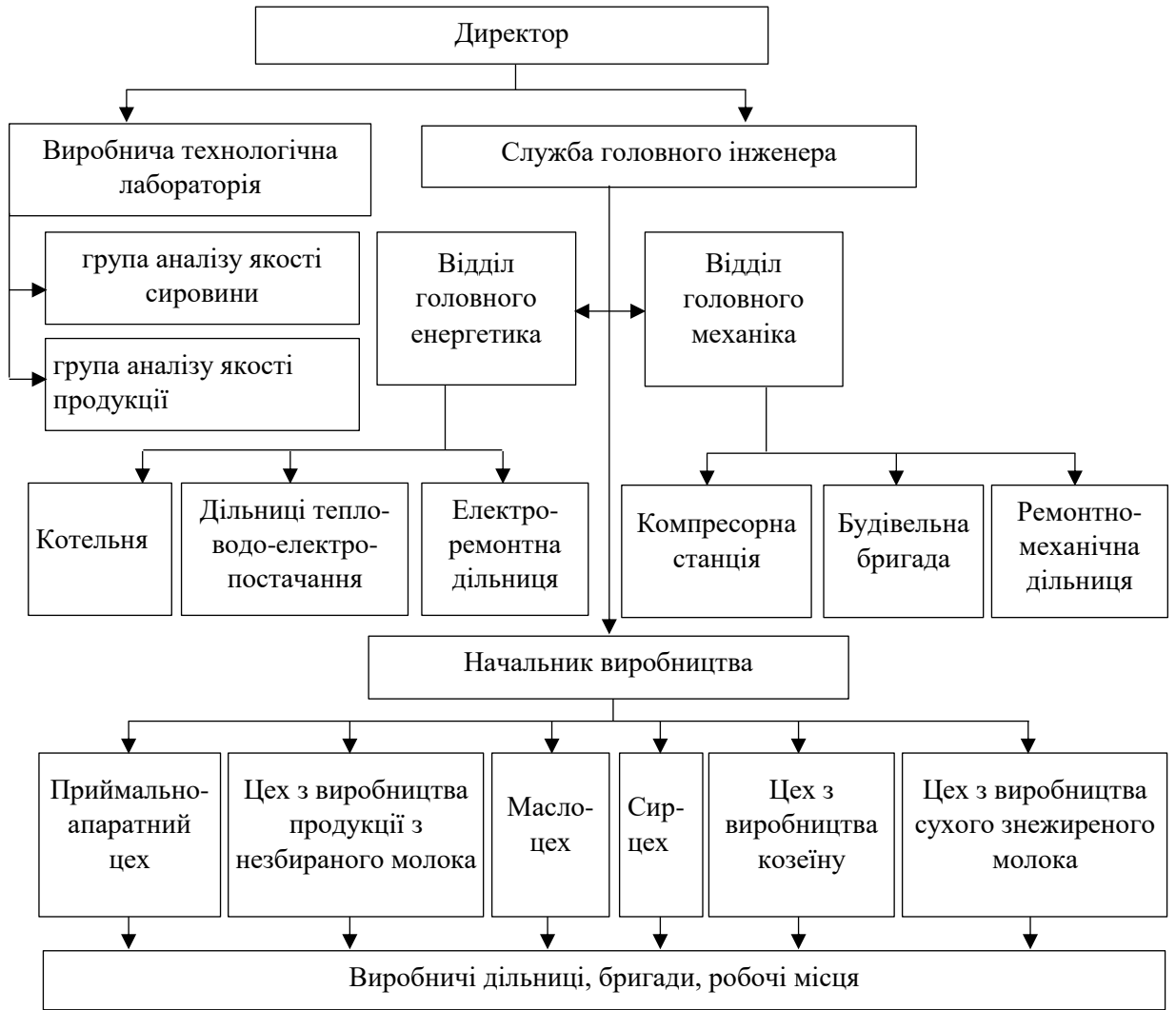


Рисунок Б.1 – Виробнича структура ТОВ «Галіївський маслозавод»

Додаток В

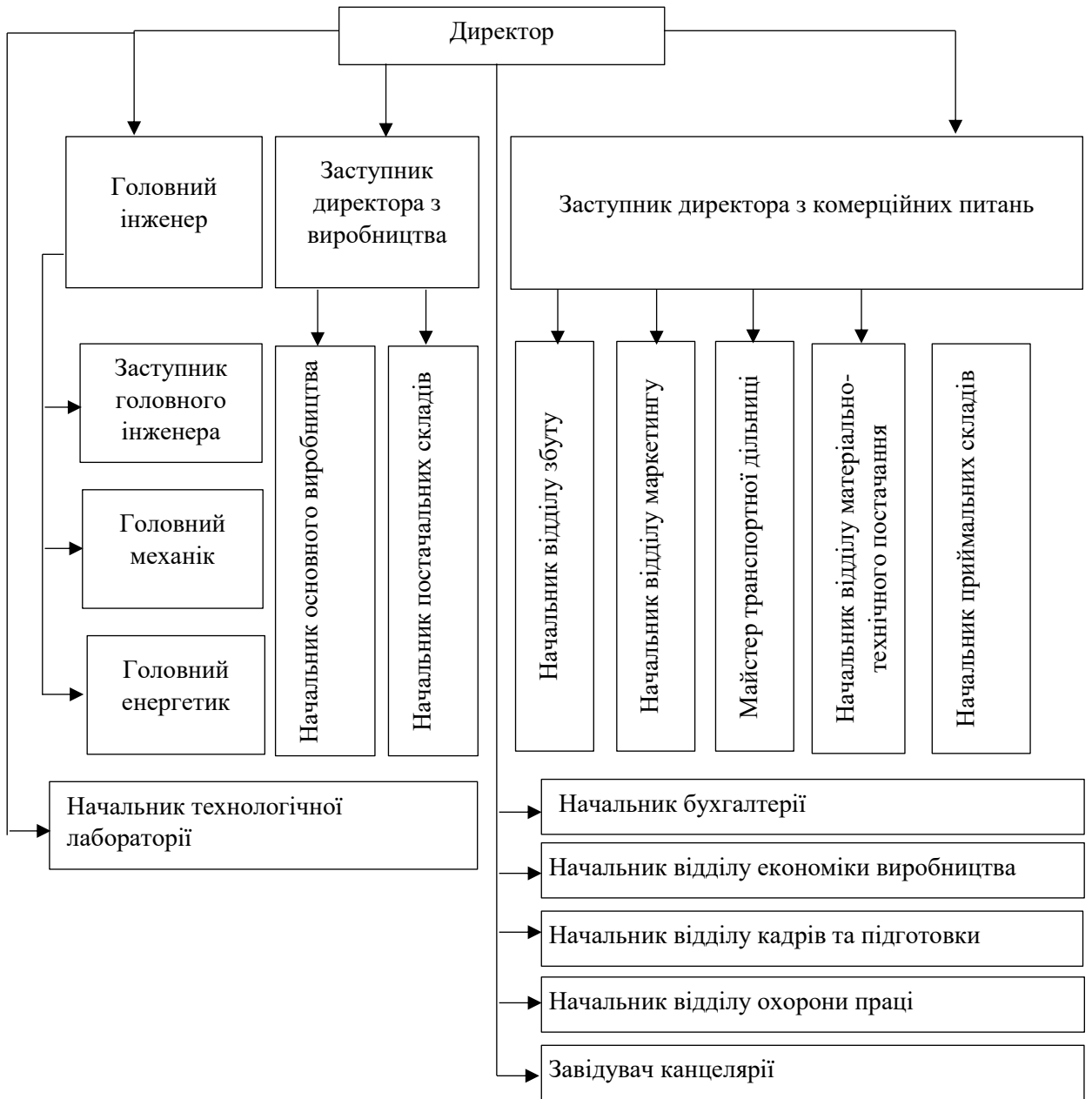


Рисунок В.1 – Організаційна структура ТОВ «Галіївський маслозавод»