

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« _____ » _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Формування маркетингової стратегії
підприємства»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти

Гарант освітньо-професійної програми

д. екон. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи

д. екон. н., професор

_____ **Наталія ПАТИКА**
(підпис)

Виконала

_____ **Дар'я БУТОВСЬКА**
(підпис)

КИЇВ – 2026

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. екон. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

« ____ » _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи здобувачу
Бутовській Дар'ї Валентинівні

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Формування маркетингової стратегії підприємства»

затверджена наказом від 31.12.2025 р. № 3327 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД»; 4) результати власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи формування маркетингової стратегії підприємства.
2. Аналіз маркетингових стратегій на підприємстві ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД».
3. Напрями вдосконалення маркетингової стратегії підприємства ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД».

Дата видачі завдання « ____ » _____ 2025 р.

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи

_____ Наталія ПАТИКА
(підпис)

Завдання прийняла до виконання

_____ Дар'я БУТОВСЬКА
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність і роль маркетингової стратегії в системі управління підприємством	8
1.2. Види маркетингових стратегій та етапи їх формування	15
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ СТАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД»	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	24
2.2. Аналіз ринкового середовища та конкурентного оточення ТОВ «Галіція-Трейд»	41
2.3. Оцінка ефективності діючих маркетингових стратегій підприємства	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД»	57
3.1. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії розвитку підприємства	57
3.2. Розробка комплексу маркетингових заходів щодо реалізації стратегії	62
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	68
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації економічного середовища України, зумовлених як внутрішніми структурними змінами, так і впливом глобальних кризових явищ, особливого значення набуває проблема формування ефективної маркетингової стратегії підприємства. Посилення конкуренції, зміна поведінки споживачів, цифровізація бізнес-процесів та нестабільність ринкового середовища обумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до стратегічного маркетингового управління. Стратегічна орієнтація підприємства на ринок є ключовим чинником його довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що більшість вітчизняних підприємств функціонують в умовах підвищеної невизначеності та ризику, що вимагає не лише адаптації до змін, а й проактивного формування маркетингових стратегій, здатних забезпечити ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем. Зокрема, підприємства торгівельної сфери, до яких належить ТОВ «Галіція-Трейд», стикаються з необхідністю постійного вдосконалення асортиментної політики, каналів збуту та комунікацій із клієнтами. В умовах цифрової трансформації економіки важливим стає також використання інструментів інтернет-маркетингу та аналітики даних.

Ефективна маркетингова стратегія повинна базуватися на глибокому аналізі ринку, конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів підприємства, а також враховувати довгострокові цілі його розвитку. Проте на практиці часто спостерігається фрагментарність у підходах до формування маркетингових стратегій, що знижує ефективність управлінських рішень. Саме це обумовлює необхідність комплексного дослідження даної проблематики.

Дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління маркетинговою діяльністю підприємства та формуванню маркетингової стратегії присвячено праці багатьох вчених-науковців, серед них: Бубенець І. [13], Буняк Н. [14], Конопляникова М. [26], Марченко В. [34], Шпак Н. [56],

Аніщенко В. [1], Баценко Л. [9], Маказан Є. [33]; Буряк Р., Збарський В., Талавиця М., Бондаренко В. [15], Вакуленко В., Юнтао Л., Прокопенко Р. [17], Ларіна Я., Завальнюк К. [30], та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтувати теоретико-методичні засади та розробити практичні рекомендації щодо формування маркетингової стратегії підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність і роль маркетингової стратегії в системі управління підприємством;
- розглянути види маркетингових стратегій та етапи їх формування;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз ринкового середовища та конкурентного оточення підприємства;
- оцінити ефективність діючих маркетингових стратегій підприємства;
- обґрунтувати вибір маркетингової стратегії розвитку підприємства;
- розробити комплекс маркетингових заходів щодо реалізації стратегії;
- провести економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах конкурентного середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування маркетингової стратегії підприємства. Поглиблені дослідження виконані на прикладі ТОВ «Галіція-Трейд».

Методи дослідження. Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених щодо формування маркетингових стратегій підприємства. Для досягнення поставленої у бакалаврській кваліфікаційній роботі мети були

використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз та синтез (для узагальнення теоретичних положень); системний підхід (для дослідження маркетингової діяльності підприємства як цілісної системи); економіко-статистичні методи (для аналізу показників діяльності підприємства); метод порівняння (для оцінки конкурентного середовища); SWOT-аналіз (для визначення стратегічних позицій підприємства); метод експертних оцінок (для обґрунтування напрямів удосконалення маркетингової стратегії) та інші.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали періодичних видань, статистичні дані, офіційні ресурси, зокрема Державної служби статистики України, власні спостереження, а також внутрішня звітність підприємства ТОВ «Галіція-Трейд».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Галіція-Трейд», підвищення ефективності його діяльності, зміцнення конкурентних позицій на ринку та забезпечення стійкого розвитку. Запропоновані підходи можуть бути також використані іншими підприємствами торгівельної сфери.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 96 сторінках, у тому числі робота містить 29 таблиць, 2 рисунки, 63 використаних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і роль маркетингової стратегії в системі управління підприємством

Сьогодні маркетинг є однією з основних функцій управління сучасним бізнесом. Маркетингова діяльність компанії шукає незадоволені потреби, описує цільовий ринок організації, вимірює прибутковість і вирішує проблеми, пов'язані з її продукцією та послугами.

У сучасній теорії менеджменту маркетингова стратегія розглядається не як ізольований елемент функціонального управління, а як інтегрована складова загальної системи стратегічного управління підприємством. Такий підхід обумовлений переходом від виробничо-орієнтованих моделей до ринково-орієнтованих концепцій управління, в центрі яких перебуває споживач і створення цінності для нього. В умовах нестабільного середовища саме маркетингова стратегія визначає логіку взаємодії підприємства з ринком і виступає інструментом забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

За сучасними науковими підходами, маркетингова стратегія є системою довгострокових цілей і рішень щодо вибору цільових ринків, формування конкурентних переваг та ефективного використання маркетингового інструментарію [48]. У цьому контексті важливою є її орієнтація не лише на адаптацію до зовнішнього середовища, а й на активне формування ринкового попиту.

З позицій сучасних досліджень українських науковців, маркетингова стратегія виступає основою узгодження внутрішніх ресурсів підприємства із зовнішніми ринковими можливостями [5]. Водночас акцент робиться на

необхідності інтеграції маркетингової стратегії з корпоративною та конкурентною стратегіями підприємства.

Для більш повного розуміння економічної сутності маркетингової стратегії доцільно розглянути підходи до її визначення різними науковцями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування сутності поняття «маркетингова стратегія» у сучасних наукових дослідженнях*

Автор, джерело	Визначення поняття
Куденко Н.В. [48]	Маркетингова стратегія – це довгострокова модель поведінки підприємства на ринку, спрямована на досягнення конкурентних переваг шляхом ефективного використання маркетингових інструментів
Балабанова Л.В., Холод В.В. [5]	Сукупність стратегічних рішень щодо вибору цільових сегментів, позиціонування та формування комплексу маркетингу з метою забезпечення стійкого розвитку підприємства
Багорка М., Юрченко Н. [6]	Система управлінських рішень, орієнтованих на створення цінності для споживача в умовах цифрового середовища та інтеграції онлайн- і офлайн-каналів
Котлер Ф., Армстронг Г. [27]	Логіка досягнення маркетингових цілей через визначення цільових ринків і створення унікальної ціннісної пропозиції
Чаффі Д. [62]	Стратегічний підхід до управління взаємодією з клієнтами через цифрові канали з метою підвищення ефективності бізнесу

Примітка. *Побудовано автором за даними [5; 6; 27; 48; 62]

Наведені підходи демонструють, що сучасне трактування маркетингової стратегії еволюціонує від класичних уявлень про планування збуту до комплексного бачення як системи управління взаємодією підприємства з ринком. Особливої уваги набуває цифровий компонент, який трансформує традиційні інструменти маркетингу.

Аналіз наведених визначень дозволяє виокремити ключові характеристики маркетингової стратегії:

- довгострокова орієнтація;
- ринкова спрямованість;
- орієнтація на створення цінності для споживача;
- інтеграція з іншими функціональними стратегіями;
- адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Маркетингова стратегія є сполучною ланкою між стратегічним і операційним рівнями управління, забезпечуючи трансформацію стратегічних цілей у конкретні дії [14] (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Місце маркетингової стратегії в системі управління підприємством*

Рівень управління	Характеристика	Роль маркетингової стратегії
Корпоративний	Визначення загального напрямку розвитку	Узгодження з місією та цілями підприємства
Конкурентний	Формування конкурентних переваг	Вибір ринкової позиції
Функціональний	Реалізація окремих функцій	Розробка комплексу маркетингу
Операційний	Поточна діяльність	Реалізація маркетингових заходів

Примітка. *Побудовано автором за даними [24; 61]

Варто акцентувати увагу на тому, що за сучасних умов цифрової трансформації економіки значення маркетингової стратегії для діяльності підприємств помітно посилюється. Результати актуальних наукових досліджень свідчать: компанії, які системно використовують цифрові інструменти маркетингу та інтегрують їх у власну стратегію розвитку, досягають вищого рівня результативності й швидше реагують на зміни ринкового середовища [62]. Подібна тенденція пояснюється насамперед можливістю оперативно опрацьовувати великі масиви інформації, формувати персоналізовані пропозиції для споживачів та покращувати комунікацію з клієнтами.

У системі управління підприємством маркетингову стратегію доцільно трактувати не лише як окремий функціональний елемент управлінської діяльності, а як комплексний механізм координації, який забезпечує взаємозв'язок між стратегічними напрямками розвитку підприємства та практичними інструментами їх реалізації на ринку.

Насамперед маркетингова стратегія відіграє ключову системоутворюючу функцію в управлінській структурі підприємства. Саме вона сприяє узгодженню місії організації, її стратегічних цілей і довгострокових орієнтирів із фактичними потребами та тенденціями ринку. Орієнтація на маркетингові принципи дає

змогу підприємству мінімізувати ризик виникнення стратегічних дисбалансів між внутрішнім потенціалом і зовнішнім середовищем функціонування [48].

У зазначеному контексті маркетингову стратегію можна розглядати як своєрідний механізм впровадження ринкових принципів у систему управління підприємством. Разом із тим її значення не обмежується лише цією функцією, оскільки вона охоплює цілу сукупність взаємопов'язаних напрямів управлінського впливу.

Насамперед маркетингова стратегія формує інформаційно-аналітичне підґрунтя управлінської діяльності. Її розроблення спирається на постійне вивчення ринкової ситуації, дослідження споживчих потреб, оцінювання конкурентного середовища та аналіз впливу макроекономічних факторів. Отримані результати маркетингових досліджень стають базою для формування стратегічних управлінських рішень. В умовах цифровізації особливої ваги набувають інструменти цифрової аналітики та технології Big Data, використання яких сприяє підвищенню точності й обґрунтованості стратегічного планування [6].

Крім того, маркетингова стратегія реалізує координаційну функцію, забезпечуючи взаємоузгодженість роботи окремих структурних підрозділів підприємства. Вона об'єднує маркетингову діяльність, виробничі процеси, фінансове управління, логістику та систему управління персоналом у єдину цілісну систему, орієнтовану на створення споживчої цінності. Завдяки цьому підприємство уникає функціональних суперечностей та підвищує ефективність взаємодії між управлінськими рішеннями [28].

Не менш важливою є адаптаційна функція маркетингової стратегії, значення якої суттєво посилюється в умовах нестабільного ринкового середовища. Наявність чіткої маркетингової стратегії дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни попиту, появу нових технологій та активізацію конкурентів. У такому аспекті вона виступає інструментом забезпечення гнучкості, стабільності та стійкості підприємства до кризових явищ. Наукові дослідження підтверджують, що підприємства зі сформованою маркетинговою

стратегією характеризуються вищим рівнем адаптивності та здатністю ефективніше функціонувати в кризових умовах [62].

Окремо слід відзначити інноваційно-спрямовуючу роль маркетингової стратегії. Саме вона стимулює впровадження нових товарів, сучасних технологічних рішень і перспективних бізнес-моделей, орієнтованих на задоволення динамічних потреб споживачів. Через маркетингову стратегію підприємство визначає ключові напрями інноваційного розвитку та освоює нові ринкові сегменти, що свідчить про її тісний зв'язок із системою стратегічного управління інноваціями.

Водночас маркетингова стратегія виконує важливу конкурентоформуючу функцію. Вона визначає ринкове позиціонування підприємства, сприяє формуванню його конкурентних переваг та забезпечує їх підтримання у довгостроковому періоді. Як підкреслюють сучасні науковці, саме завдяки маркетинговій стратегії ресурси підприємства трансформуються у реальну ринкову цінність [29].

Також маркетингова стратегія має безпосередній вплив на економічні результати діяльності підприємства. Вона визначає особливості формування доходів, рівень витрат на просування продукції, ефективність збутової діяльності та показники прибутковості. Отже, маркетингова стратегія виступає одним із ключових інструментів забезпечення економічної результативності та підвищення загальної ефективності функціонування підприємства.

Для узагальнення багатовимірної ролі маркетингової стратегії доцільно представити її функціональне навантаження у вигляді систематизованої моделі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Ключові ролі маркетингової стратегії в системі управління підприємством*

Роль	Зміст прояву	Управлінський ефект
1	2	3
Системоутворююча	Узгодження цілей підприємства з ринковими умовами	Цілісність системи управління
Інформаційно-аналітична	Формування бази даних для прийняття рішень	Підвищення обґрунтованості рішень

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Координаційна	Узгодження діяльності підрозділів	Синергія управління
Адаптаційна	Реакція на зміни середовища	Гнучкість і стійкість
Інноваційна	Орієнтація на розвиток нових продуктів і ринків	Довгостроковий розвиток
Конкурентоформуюча	Формування унікальних переваг	Зміцнення позицій на ринку
Економічна	Вплив на фінансові результати	Зростання ефективності

Примітка. *Побудовано автором за даними [6; 28; 29; 49; 62;]

Інформація, представлена в табл. 1.3, дає можливість узагальнити та структуровано відобразити значення маркетингової стратегії, а також продемонструвати її комплексний і багатоспрямований вплив на функціонування підприємства. Доцільно наголосити, що всі визначені напрями впливу тісно взаємодіють між собою та реалізуються не ізольовано, а в єдиній системі управління.

Підсумовуючи викладене, варто зазначити, що в сучасних умовах маркетингова стратегія не обмежується лише забезпеченням ринкової орієнтації підприємства. Вона виступає одним із ключових механізмів координації управлінських процесів, сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, стимулює інноваційний розвиток і формує основу конкурентоспроможності. Особливої актуальності її роль набуває в умовах цифрової трансформації економіки та високої мінливості ринкового середовища, що зумовлює потребу у безперервному вдосконаленні підходів до розроблення та реалізації маркетингової стратегії.

1.2. Види маркетингових стратегій та етапи їх формування

У сучасних наукових підходах і практиці управління маркетингову стратегію трактують як складну багатокомпонентну категорію, яка охоплює різні варіанти визначення напрямів розвитку підприємства залежно від особливостей

ринкового середовища, наявних ресурсів та рівня конкуренції. Наявність численних підходів до класифікації маркетингових стратегій обумовлена багатогранністю самого поняття маркетингової стратегії та постійною зміною умов функціонування ринку.

Визначення оптимального типу маркетингової стратегії належить до ключових управлінських рішень, оскільки саме воно формує довгострокову модель поведінки підприємства на ринку. Водночас результати міжнародних досліджень свідчать про доцільність гнучкого комбінування різних стратегічних підходів залежно від стадії розвитку підприємства та особливостей ринкової кон'юнктури [18].

У науковій літературі найбільш поширеними є класифікації маркетингових стратегій за такими критеріями:

1) за рівнем управління:

- корпоративні стратегії, що визначають загальні напрями розвитку підприємства;
- бізнес-стратегії, орієнтовані на окремі сфери або види діяльності;
- функціональні стратегії, до яких належать і маркетингові стратегії як складова єдиної системи управління підприємством;

2) за характером конкурентної поведінки (концепція М. Портера):

- стратегія мінімізації витрат;
- стратегія диференціації;
- стратегія концентрації (фокусування) [31].

Застосування зазначених стратегій дає можливість підприємству визначити джерела формування конкурентних переваг та обрати відповідне ринкове позиціонування;

3) за напрямками розвитку підприємства (матриця Ансоффа):

- стратегія проникнення на існуючий ринок;
- стратегія розвитку ринку;
- стратегія вдосконалення або розвитку продукту;
- стратегія диверсифікації діяльності [36].

Наведені підходи широко використовуються для визначення перспективних напрямів розширення діяльності підприємства;

4) за масштабом охоплення ринку:

- стратегія масового маркетингу;
- стратегія диференційованого маркетингу;
- стратегія концентрованого (нішевого) маркетингу.

Ця класифікація характеризує підходи підприємства до сегментування ринку та особливостей взаємодії зі споживачами;

5) відповідно до стадій життєвого циклу товару:

- стратегія виходу товару на ринок;
- стратегія зростання;
- стратегія зрілості;
- стратегія спаду [47].

Вибір певної стратегії безпосередньо залежить від етапу розвитку продукції та стану ринку;

6) за рівнем цифрової орієнтації:

- цифрові маркетингові стратегії;
- омніканальні стратегії;
- стратегії персоналізованої взаємодії зі споживачами.

Сучасні процеси цифровізації маркетингової діяльності суттєво розширюють можливості підприємств щодо формування результативних стратегій комунікації та взаємодії зі споживачами [48].

Узагальнення різних підходів до класифікації маркетингових стратегій представлено у табл. 1.4.

Наведена класифікація підтверджує багатогранний характер маркетингових стратегій та свідчить про доцільність їх комбінованого застосування залежно від специфіки діяльності підприємства й умов функціонування ринку.

Таблиця 1.4

Класифікація маркетингових стратегій підприємства*

Критерій	Види стратегій	Характеристика
Рівень управління	Корпоративні, бізнес, функціональні	Визначають ієрархію стратегічного управління
Конкурентна поведінка	Лідерство за витратами, диференціація, фокусування	Формують конкурентні переваги
Напрямок розвитку	Проникнення, розвиток ринку, продукту, диверсифікація	Визначають вектори зростання
Охоплення ринку	Масовий, диференційований, концентрований	Характеризують підхід до сегментації
Життєвий цикл	Впровадження, зростання, зрілість, спад	Враховують стадію розвитку продукту
Цифрова орієнтація	Digital, омніканальні, персоналізовані	Відображають сучасні тенденції

Примітка. *Побудовано автором за даними [32; 36; 45; 47; 48]

Розроблення маркетингової стратегії являє собою складний багатоступеневий процес, який передбачає послідовне здійснення комплексу аналітичних та управлінських заходів. У сучасній науковій літературі виокремлюють кілька основних етапів формування маркетингової стратегії (рис. 1.1).

Першим етапом виступає дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, яке створює інформаційне підґрунтя для прийняття подальших стратегічних рішень. Саме на цьому етапі здійснюється оцінювання ринкових тенденцій, аналізуються особливості поведінки споживачів, рівень конкурентного тиску, а також визначаються ресурсні можливості та потенціал самого підприємства. Недостатньо глибокий або формальний підхід до проведення такого аналізу зазвичай стає причиною помилкових рішень на наступних стадіях стратегічного планування.

Наступним етапом у процесі стратегічного планування є проведення SWOT-аналізу, який дає змогу узагальнити результати попередніх досліджень та окреслити можливі стратегічні напрями розвитку підприємства. Його практична значущість полягає у поєднанні внутрішніх характеристик підприємства із

впливом зовнішнього середовища, що створює основу для обґрунтованого вибору подальших векторів розвитку [21].

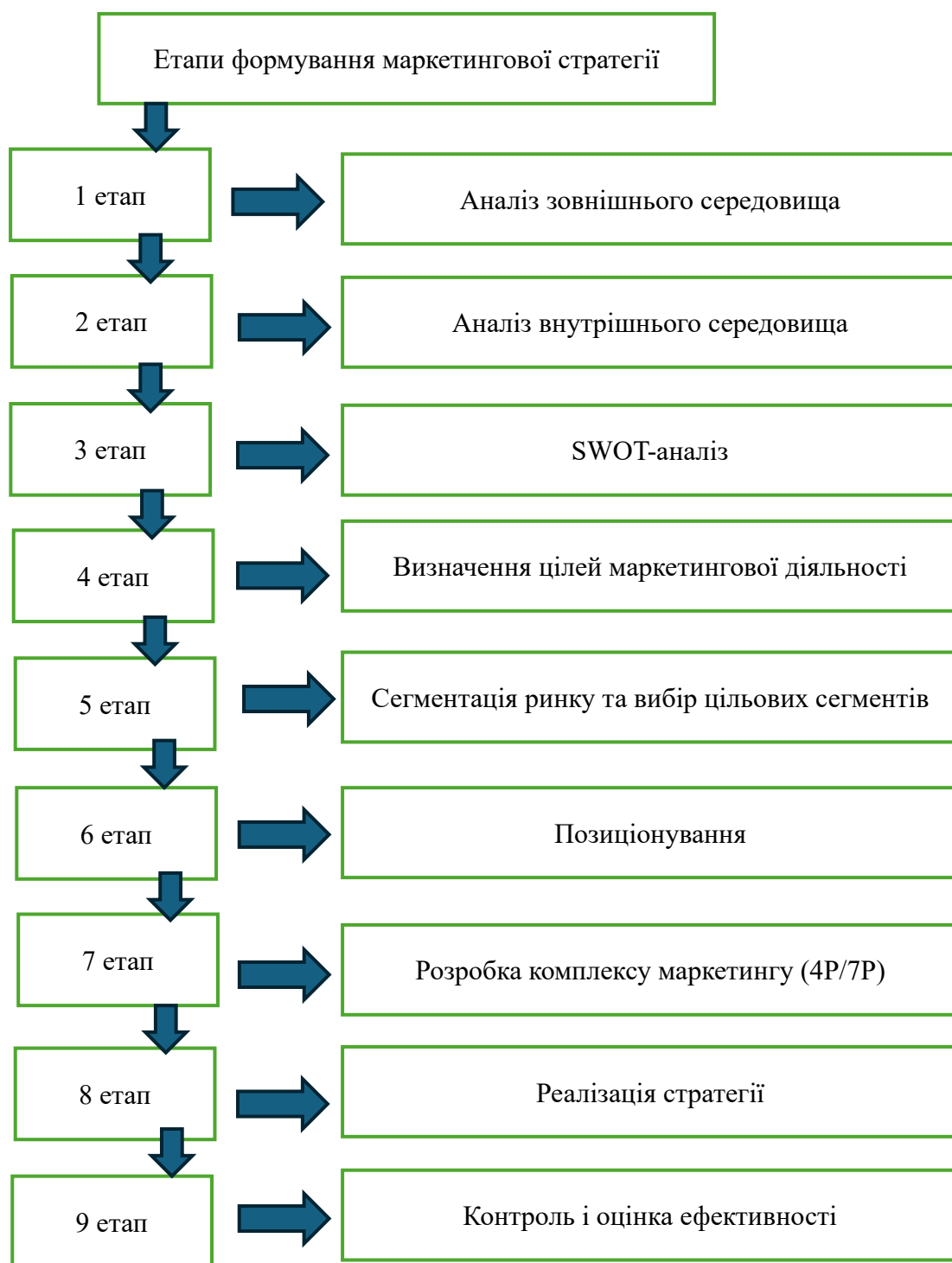


Рис. 1.1. Етапи формування маркетингової стратегії*

Примітка. *Побудовано автором за даними [21]

Визначення цілей маркетингової діяльності є одним із центральних етапів формування стратегії, оскільки саме цілі задають загальний напрям подальших дій підприємства на ринку. Вони конкретизують бажані результати діяльності та формують критерії оцінювання ефективності реалізації маркетингової стратегії. Водночас важливою умовою є їх відповідність загальній стратегії розвитку підприємства, що забезпечує узгодженість управлінських рішень.

Етап сегментування ринку та визначення цільових сегментів спрямований на концентрацію ресурсів підприємства на найбільш перспективних напрямках діяльності. Такий підхід дозволяє уникнути неефективного розподілу ресурсів і підвищує результативність маркетингової діяльності. Продовженням цього процесу є позиціонування, у межах якого формується сприйняття підприємства або його продукції у свідомості споживачів та визначається його конкурентне місце на ринку.

Наступним етапом виступає формування комплексу маркетингу, який забезпечує практичне втілення обраної стратегії. На цьому етапі визначаються основні інструменти ринкового впливу, зокрема товарна політика, система ціноутворення, канали реалізації продукції та маркетингові комунікації. Узгодженість зазначених складових значною мірою визначає цілісність і результативність маркетингової стратегії.

Етап реалізації передбачає безпосереднє впровадження розроблених заходів у практичну діяльність підприємства. Цей етап вважається одним із найскладніших, оскільки вимагає ефективної координації роботи структурних підрозділів, раціонального використання ресурсів і постійного контролю з боку керівництва.

Завершальним етапом є здійснення контролю та оцінювання ефективності маркетингової стратегії. Його роль полягає не лише у визначенні рівня досягнення поставлених цілей, а й у своєчасному виявленні відхилень від запланованих показників та внесенні необхідних коригувань. Завдяки цьому забезпечується безперервність процесу стратегічного управління та

підвищується здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища [7].

Для узагальнення етапів формування маркетингової стратегії доцільно подати цей процес у вигляді структурованої моделі (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Етапи формування маркетингової стратегії підприємства*

Етап	Зміст	Результат
Аналіз середовища	Дослідження ринку та внутрішніх можливостей	Інформаційна база
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін	Стратегічні альтернативи
Постановка цілей	Формування цілей	Орієнтири розвитку
Сегментація і позиціонування	Вибір цільових ринків	Ринкова стратегія
Розробка комплексу маркетингу	Формування інструментів впливу	Маркетингова програма
Реалізація	Впровадження заходів	Практичні результати
Контроль	Оцінка ефективності	Коригування стратегії

Примітка. *Побудовано автором за даними [7; 21; 25]

Наведена послідовність етапів дозволяє забезпечити логічність і системність процесу формування маркетингової стратегії.

Таким чином, маркетингові стратегії характеризуються значною різноманітністю, що обумовлено складністю ринкового середовища та необхідністю адаптації підприємств до його змін. Їх вибір залежить від стратегічних цілей підприємства, його ресурсів і позиції на ринку. Водночас ефективність маркетингової стратегії визначається не лише правильністю її вибору, але й якістю процесу формування, який повинен бути системним, послідовним і аналітично обґрунтованим.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства

Оцінка ефективності маркетингової стратегії є одним із ключових елементів стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей, виявити проблемні аспекти реалізації стратегії та сформулювати підґрунтя для її коригування. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища питання оцінювання ефективності маркетингових стратегій набуває особливої актуальності, оскільки помилки у стратегічних рішеннях можуть мати довгострокові негативні наслідки для підприємства.

На думку вчених, найбільш прийнятними методами є кількісні та якісні, соціологічні та інформаційні методи [20]. Огляд обраних методів наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Методи оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства*

Методи оцінки	Сутність методу
Якісні	Використання маркетингового аудиту (аналіз цілей, стратегій і результатів діяльності компанії та виявлення проблем з метою покращення маркетингової діяльності та розробки ефективних маркетингових планів).
Кількісні	Порівняння витрат на маркетинг з валовим прибутком і витрат на рекламу з обсягом продажів. Кількісні методи оцінки ефективності маркетингової діяльності характеризують фінансові результати діяльності підприємств.
Інформаційні	Передбачають використання спеціальних комп'ютерних програм (наприклад, Marketing Expert, Clientele, Fin Expert marketing, BEST marketing) та різноманітних аналізів, таких як GAP-аналіз, SWOT-аналіз, STEP-аналіз, метод 4P.
Соціологічні	Проведення маркетингових досліджень; опитування фахівців з управління, планування та маркетингу про стан системи маркетингу на підприємстві; оцінка ефективності маркетингових комунікацій, таких як реклама, зв'язки з громадськістю; аналіз стимулювання збуту та особистого продажу.

Примітка. *Побудовано автором за даними [20]

Для того, щоб організувати ефективне впровадження маркетингових стратегій підприємств, необхідно виконати такі завдання:

- обрати ефективну структуру для організації маркетингової діяльності, виходячи з концепції бізнесу;
- знайти компетентний персонал або перекваліфікувати наявних спеціалістів;
- ефективно розподілити маркетингову функцію між підрозділами та спеціалістами і призначити відповідальних менеджерів;
- створити умови для комфортної та ефективної роботи кожного співробітника;
- забезпечити взаємодію маркетингових служб компанії з іншими службами та підрозділами.

Основні завдання, які визначають ефективність формування та впровадження маркетингових стратегій, включають:

- глибоке вивчення ринкових умов, споживчого попиту та конкурентного середовища з метою адаптації маркетингових стратегій до потреб цільової аудиторії;
- оцінку відповідності маркетингових стратегій, спрямованих на ефективне позиціонування продукту та збільшення його ринкової частки;
- організація та реалізація рекламних кампаній для підвищення впізнаваності бренду;
- контроль та аналіз ефективності маркетингових дій з метою їх оптимізації та корекції стратегій у відповідності до змін у споживчих перевагах та ринкових умовах [11].

Для сучасних підприємств зазвичай використовують показники швидких змін на ринку та аналізують весь обсяг наявних даних. Наприклад, використання аналітики даних, штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє отримувати більш точні та оперативні дані для прийняття рішень в реальному

часі. Такі підходи допомагають компаніям бути більш гнучкими та конкурентоздатними в умовах швидкозмінного ринкового середовища.

Методики оцінки управління маркетинговою діяльністю підприємства та їх стислу характеристику наведено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Методики оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства*

Методика	Характеристика
SWOT-аналіз	Визначення сильних та слабких сторін підприємства, його загроз та можливостей з боку зовнішнього середовища, у процесі аналізу внутрішніх ресурсів, а також рівня зовнішньої конкуренції.
PEST-аналіз	За допомогою аналізу зовнішніх факторів (політичні, економічні, соціальні та технологічні) допомагає оцінити впливове на діяльність підприємства макросередовище.
П'ять сил Портера	Виконується аналіз загрози нових конкурентів, сили покупців та постачальників, загрози товарів-замінників, рівня конкуренції між гравцями, задля визначення конкуренції в галузі та її привабливості.
Цифровий маркетинг	Використання цифрових каналів для досягнення маркетингових цілей
Бенчмаркінг	Аналіз показників продуктивності та стратегій конкурентів для впровадження вдосконалень та кращої маркетингової стратегії.

Примітка. *Побудовано автором за даними [3; 16; 55; 60]

Ці методики допомагають підприємствам оцінити ефективність своєї маркетингової стратегії та приймати обґрунтовані рішення для подальшого розвитку і підвищення результативності управлінських впливів на маркетинг. Вони використовуються багатьма науковцями та експертами у галузі маркетингу, фінансів та управління [43].

Одним із найпоширеніших методів є SWOT-аналіз, який допомагає сформулювати стратегічні напрями розвитку маркетингу, виявити конкурентні переваги та критичні зони для вдосконалення. Його використання дозволяє об'єднати кількісні та якісні показники у зручній аналітичній формі, що полегшує прийняття управлінських рішень. Крім того, SWOT-аналіз сприяє глибшому розумінню зовнішнього середовища підприємства, зокрема змін у споживацьких уподобаннях, макроекономічних умовах або інноваційних трендах, що дозволяє завчасно реагувати на зміни [8].

Для оцінки фінансової ефективності управління маркетинговою стратегією важливим інструментом є аналіз фінансових результатів. Цей метод передбачає детальне вивчення ключових економічних показників підприємства, таких як обсяг реалізації продукції, чистий прибуток, валовий дохід, операційна та чиста рентабельність, рентабельність продажів. Завдяки цьому аналізу можна встановити, наскільки поточна маркетингова стратегія та загальна діяльність сприяє зростанню доходів підприємства, які маркетингові інструменти є найефективнішими, а які – навпаки, не приносять очікуваного результату.

Крім того, методика аналізу фінансових результатів дозволяє здійснювати порівняльну оцінку ефективності за різні періоди, а також у межах окремих сегментів продукції чи ринків. Це дає змогу виявити сезонні коливання попиту, ефект запуску нових товарів або реакцію споживачів на зміну ціни чи умов доставки. Завдяки такому аналітичному підходу підприємство отримує не лише статистичну інформацію, а й практичні інструменти для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо маркетингової діяльності. Отже, застосування цього методу в межах дослідження дає змогу поєднати якісну і кількісну оцінку результатів стратегії маркетингу, що особливо важливо для забезпечення сталого фінансового розвитку підприємства [35].

Отже, комбіноване застосування методів SWOT-аналізу, PEST-аналізу, фінансової оцінки та інших забезпечує комплексне бачення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства, що дозволяє підвищувати її адаптивність до умов ринку, нарощувати конкурентні переваги та забезпечувати його сталий розвиток.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ СТАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Галіція-Трейд» – це українське підприємство, яке здійснює виробництво та реалізацію харчової продукції, зокрема фруктових і овочевих соків прямого віджиму, соків із високим вмістом фруктового пюре, а також продукції для дитячого харчування. Підприємство розташоване у м. Городок Львівської області та функціонує як юридична особа на підставі державної реєстрації відповідно до чинного законодавства України [49].

ТОВ «Галіція-Трейд» було засновано у 2012 р., зокрема внесено до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців України під кодом ЄДРПОУ 38169055 (Додаток А) [50].

Основним керівником юридичної особи є Бігун-Тетерка Ірина Андріївна. Статутний капітал підприємства становить понад 252 млн грн [50].

Організаційно-правова форма господарювання підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Ця форма юридичної особи передбачає, що засновники відповідають за зобов'язаннями підприємства лише у межах внесків до статутного капіталу, а підприємство як юридична особа виступає самостійним суб'єктом господарської діяльності [51].

Як платник податку на додану вартість (ПДВ), підприємство здійснює господарську діяльність на загальних умовах оподаткування, відповідно до положень податкового законодавства України.

Основні правові характеристики ТОВ «Галіція-Трейд» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні правові характеристики ТОВ «Галіція-Трейд»*

Дата створення	2012 рік
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Права та обов'язки	Підприємство має право вести господарську діяльність у межах, визначених статутом і законодавством, укладати цивільно-правові угоди, виступати суб'єктом підприємницької діяльності, відповідати за своїми зобов'язаннями майном, що належить йому на праві власності. Обов'язком підприємства є дотримання норм господарського, податкового та трудового законодавства України, своєчасна сплата податків і внесків, та інше
Дотримання вимог державної реєстрації	Діяльність підприємства здійснюється на підставі свідоцтва про реєстрацію, включення до ЄДР, а також відповідної реєстрації платника ПДВ.
Ліцензування господарської діяльності	Для обраних видів діяльності, зокрема харчового виробництва, законодавством України не передбачено обов'язкового ліцензування, проте підприємство добровільно підтверджує свою продукцію сертифікацією відповідних міжнародних та національних стандартів якості (наприклад, BRC).

Примітка. *Побудовано автором за даними [49-52]

Компанія ТОВ «Галіція-Трейд» турбується про якість своєї продукції, що реалізовується під ТМ Galicia (Додаток Б).

Згідно з даними ЄДРПОУ, ТОВ «Галіція-Трейд» здійснює такі види економічної діяльності відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД):

- 10.32 – виробництво фруктових і овочевих соків;
- 10.39 – інші види перероблення та консервування фруктів і овочів;
- 10.86 – виробництво дитячого харчування та дієтичних продуктів;
- 46.31 – оптова торгівля фруктами й овочами;
- 46.34 – оптова торгівля напоями;
- 46.39 – неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями;
- 47.91 – роздрібна торгівля поштовим замовленням або через Інтернет [52].

Це свідчить про комплексний характер діяльності підприємства, яке поєднує виробництво та комерційну реалізацію продукції на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Місією ТОВ «Галіція-Трейд» є виробництво та просування високоякісної натуральної харчової продукції, що сприяє формуванню культури здорового харчування серед споживачів як в Україні, так і на міжнародних ринках. Підприємство орієнтується на використання найсвіжіших фруктів і ягід, застосування технологій прямого віджиму для збереження корисних властивостей сировини та впровадження інноваційних рішень у виробництві [49].

Основна спеціалізація підприємства – виробництво натуральних соків прямого віджиму (без додавання концентратів, цукру, барвників та консервантів), фруктових пюре, а також продуктів дитячого харчування. Допоміжною спеціалізацією є оптова й роздрібна торгівля продукцією підприємства [53].

Господарська діяльність ТОВ «Галіція-Трейд» включає низку взаємопов'язаних бізнес-процесів, серед яких

- 1) забезпечення сировиною: встановлення партнерських відносин із постачальниками фруктів і ягід;
- 2) виробництво: технологічний процес оброблення сировини, прямого віджиму соків, пастеризації та фасування продукції відповідно до стандартів якості;
- 3) якість і сертифікація: контролювання відповідності продукції вимогам національних та міжнародних стандартів, участь у сертифікаційних програмах;
- 4) комерційна діяльність: збут продукції через оптові й роздрібні канали, електронну торгівлю, а також експорт до ряду країн;
- 5) маркетинг і розвиток бренду: просування торгових марок «Galicia», «Galicia Baby» та «Svitanok» на внутрішньому та зовнішньому ринках, участь у міжнародних виставках та торгових місіях [49].

Управління товариством з обмеженою відповідальністю «Галіція-Трейд» здійснюється відповідно до чинного законодавства України, зокрема, Закону

України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [39] та установчих документів підприємства.

Власники підприємства: згідно з даними відкритих джерел, структура власності ТОВ «Галіція-Трейд» включає Товариство з обмеженою відповідальністю «ТБФ Груп», яке володіє основною частиною статутного капіталу (88,91%), та Акціонерне товариство «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Легран», що має частку 11,09% у статутному капіталі підприємства. Також ідентифіковано бенефіціара – Святослава Тарасовича Барщовського, що має непрямий вирішальний вплив на діяльність компанії [52].

Основним органом управління підприємства є загальні збори учасників, які скликаються не рідше одного разу на рік та мають повноваження вирішувати стратегічні питання діяльності: затвердження річного фінансового звіту, розподіл прибутку, внесення змін до статутних документів, затвердження бюджету та інші питання, визначені установчими документами та законодавством України.

Виконавчим органом є директор (керівник), яким на підставі установчих документів та рішення загальних зборів призначено Бігун-Тетерку Ірину Андріївну. Директор здійснює оперативне управління господарською діяльністю підприємства, представляє його інтереси в юридичних відносинах та несе відповідальність за дотримання законодавства, виконання рішень зборів та ефективну реалізацію функціональних завдань підприємства.

Контроль за діяльністю підприємства здійснюється, зокрема, через:

- фінансову звітність та аудит відповідно до вимог Податкового кодексу України;
- податковий нагляд та взаємодію з Державною податковою службою в межах законодавства;
- судові інстанції, у разі виникнення спорів щодо дій підприємства з боку державних органів (що підтверджено, наприклад, судовою справою щодо оскарження податкового рішення).

Періодичність проведення зборів визначається статутом товариства: основні питання стратегічного характеру розглядаються не рідше одного разу на рік, а додаткові позачергові збори можуть скликатися за потреби (зміни у складі власників, реорганізація, затвердження важливих управлінських рішень).

Ефективність господарської діяльності підприємства значною мірою визначається раціональною побудовою організаційної структури управління, яка забезпечує чіткий розподіл функцій, відповідальності та повноважень між структурними підрозділами.

На ТОВ «Галіція-Трейд» застосовується лінійно-функціональна структура управління, що є типовою для підприємств харчової промисловості та поєднує централізоване керівництво з функціональною спеціалізацією підрозділів.

Схему організаційної структури підприємства подано на рис. 2.1.

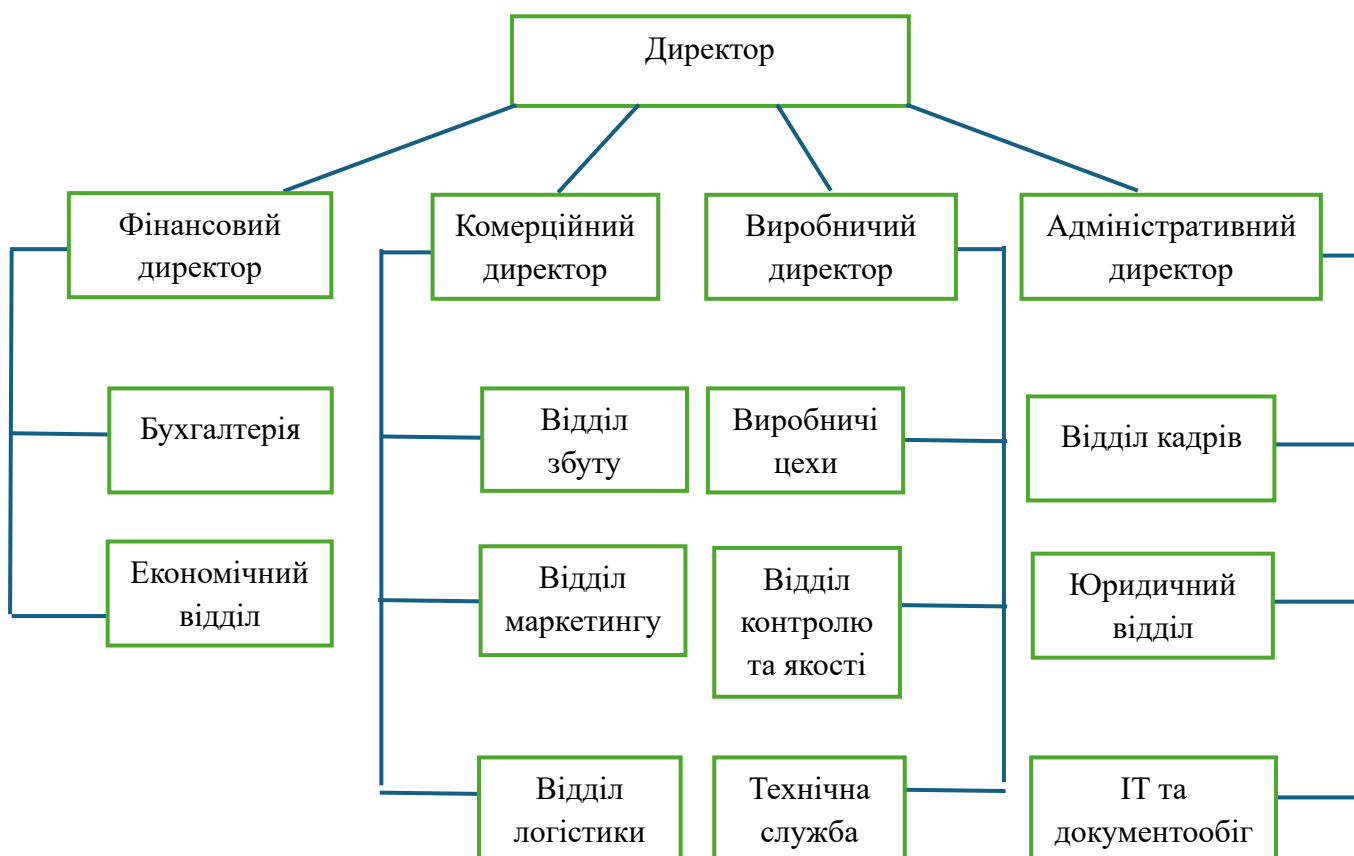


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «Галіція-Трейд»*

Примітка. *Побудовано автором за даними [16]

Організаційну структуру підприємства очолює директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю товариства, визначає стратегічні напрями розвитку та несе відповідальність за результати господарської діяльності.

Фінансовий директор координує роботу бухгалтерії та планово-економічного відділу, забезпечує фінансове планування, контроль грошових потоків, аналіз фінансово-економічних показників і формування звітності.

Комерційний директор відповідає за організацію збутової діяльності, розвиток каналів реалізації продукції, маркетингову політику та логістичне забезпечення. До його функцій належать формування клієнтської бази, просування бренду, управління контрактами та координація експортних операцій.

Виробничий директор керує основними технологічними процесами, координує роботу виробничих цехів, відділу контролю якості та технічної служби. Його діяльність спрямована на забезпечення безперебійного виробництва, дотримання стандартів якості та впровадження сучасних технологічних рішень.

Адміністративний директор здійснює управління кадровою політикою, юридичним супроводом діяльності підприємства, організацією документообігу та інформаційною підтримкою бізнес-процесів.

Запровадження лінійно-функціональної структури дозволяє ТОВ «Галіція-Трейд» забезпечувати ефективну координацію між підрозділами, оперативність прийняття управлінських рішень та спеціалізацію управлінської праці. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності бізнес-процесів, оптимізації ресурсів і формуванню стійких конкурентних переваг підприємства.

З точки зору внутрішнього середовища, така структура:

- сприяє чіткому розподілу повноважень і відповідальності;
- дозволяє спеціалізувати управлінські задачі за функціональними напрямами;
- забезпечує оперативність у прийнятті рішень у межах повноважень окремих структурних підрозділів.

Водночас, до потенційних обмежень функціональної моделі належить ризик недостатньої координації між відділами за умови недостатньої інтегрованої інформаційної системи управління.

З позиції зовнішнього середовища, модель управління відповідає вимогам чинного законодавства України щодо формальної побудови управлінських механізмів на підприємствах у формі ТОВ, забезпечує вимоги фінансової та податкової звітності, а також дозволяє адаптувати діяльність до змін ринкових умов та регуляторних вимог.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Галіція-Трейд» характеризується чітким розподілом управлінських функцій, що забезпечує узгоджену роботу всіх підрозділів та створює передумови для ефективного управління виробничими й комерційними процесами підприємства.

Діяльність ТОВ «Галіція-Трейд» регламентується низкою законодавчих та нормативних актів України (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні нормативні акти, які регламентують діяльність ТОВ «Галіція-Трейд»*

Нормативно-правовий акт	Сутність регулювання
Цивільний кодекс України	визначає загальні засади цивільно-правових відносин, у тому числі порядок юридичного оформлення господарської діяльності.
Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб»	встановлює принципи здійснення господарської діяльності, права та обов'язки суб'єктів господарювання, порядок укладення господарських договорів, відповідальність за порушення договірних зобов'язань.
Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю»	регулює порядок створення, реєстрації, управління, відповідальності учасників та розкриття інформації для ТОВ.
Податковий кодекс України	визначає податкові зобов'язання підприємства як платника податків, зокрема ПДВ та корпоративного податку.
Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»	забезпечує нормативну основу для ведення бухгалтерського обліку та подання фінансової звітності.

Примітка. *Побудовано автором за даними [39-42]

Дотримання вказаних нормативних документів забезпечує правову основу діяльності підприємства, узгоджує внутрішні процедури з вимогами державного регулювання та сприяє мінімізації ризиків правових та податкових санкцій.

ТОВ «Галіція-Трейд» характеризується високим рівнем організації управління, чітким регламентуванням прав і обов'язків власників та керівництва, ефективною структурою бізнес-процесів і стабільною правовою основою діяльності. Це створює передумови для подальшого розвитку підприємства, оптимізації виробничо-комерційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Проаналізуємо основні показники виробничо-фінансової діяльності ТОВ «Галіція-Трейд» за 2022-2024 рр. на основі фінансової звітності підприємства поданої в додатку В [54] (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Основні показники виробничо-фінансової діяльності ТОВ «Галіція-Трейд»
за 2022-2024 рр.***

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відносне відхилення, %	
				2023/ 2022	2024/ 2022
Кількість персоналу	88	111	112	126,14	127,27
Дохід (тис грн)	476513	589610	526226	123,73	110,43
Чистий прибуток, збиток (тис грн)	-11647	-20666	19325	-22,56	165,92
Активи (тис грн)	358252	476245	424750	132,94	118,56
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	2143	6910	12673	322,45	591,37
Поточні зобов'язання (тис грн)	151584	262243	190969	173,00	125,98
Власний капітал (тис грн)	206668	214002	233781	103,55	113,12

Примітка. *Побудовано автором за даними [54]

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Галіція-Трейд» демонструє нерівномірний характер розвитку підприємства протягом досліджуваного періоду. Найбільш помітні зміни простежуються у структурі доходів, фінансових результатів та ресурсного забезпечення.

Чистий дохід підприємства у 2023 р. зріс на 23,73 % порівняно з 2022 р., що свідчить про активізацію операційної діяльності та збільшення обсягів реалізації продукції. Причиною такого приросту стало розширення попиту на окремі товарні групи, а також часткове переорієнтування споживачів на локальні торговельні мережі. У 2024 р. темп приросту доходу сповільнився до 10,43 %, що вказує на поступове насичення локального ринку та посилення конкурентного тиску.

Фінансовий результат підприємства змінювався більш нестабільно. Якщо у 2023 р. чистий прибуток зменшився на 22,56%, то у 2024 р. спостерігалось його різке зростання на 165,92 %. Така динаміка свідчить про складний період адаптації підприємства до змін ринкового середовища у 2023 р., після чого відбулося часткове відновлення прибутковості за рахунок коригування витрат, перегляду асортиментної політики та стабілізації операційної діяльності.

Активи підприємства у 2023 р. збільшилися на 32,94 %, що вказує на розширення ресурсної бази та нарощення господарського потенціалу. У 2024 р. приріст активів становив уже 18,56%, тобто темпи їх збільшення почали знижуватися. Подібна тенденція характерна для підприємств, які перейшли від етапу активного нарощення ресурсів до більш стриманої політики фінансового управління.

Особливо показовою є динаміка грошових коштів та їх еквівалентів. У 2023 р. їх обсяг зріс на 322,45 %, а у 2024 р. – ще на 591,37 %. Це свідчить про суттєве посилення ліквідності підприємства та накопичення вільних фінансових ресурсів. З одного боку, така ситуація формує запас фінансової стійкості, з іншого – може вказувати на недостатню інвестиційну активність та обережність підприємства у період воєнної нестабільності.

Поточні зобов'язання підприємства у 2023 р. збільшилися на 73,00%, що свідчить про суттєве зростання залежності від короткострокових джерел фінансування. У 2024 р. темп їх приросту знизився до 25,98%, однак рівень боргового навантаження залишився доволі високим. Така ситуація пояснюється

необхідністю підтримки операційної діяльності в умовах нестабільності постачання та коливань попиту.

Власний капітал підприємства у 2023 р. зріс лише на 3,55%, тоді як у 2024 р. приріст становив уже 13,12%. Це свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості та збільшення частки власних джерел фінансування.

У 2023 р. кількість працівників зросла на 26,14%, однак у 2024 р. темп приросту практично зупинився та становив лише 1 особу. Така тенденція прямо пов'язана з дефіцитом кадрів, мобілізаційними процесами та скороченням трудових ресурсів у країні. Підприємство фактично перейшло до моделі більш інтенсивного використання наявного персоналу без суттєвого розширення штату.

Аналіз динаміки доходів ТОВ «Галіція-Трейд» за 2022-2024 рр. дозволяє оцінити результативність організації виробничих процесів та ефективність використання виробничих ресурсів підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки доходів ТОВ «Галіція-Трейд» за 2022-2024 рр., тис. грн*

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відносне відхилення, %	
				2023/ 2022	2024/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	476513	586701	526226	123,12	110,43
Валовий прибуток	155672	112788	154011	72,45	98,93
Інші операційні доходи	27414	15592	36732	56,88	133,99
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	45302	-12811	33478	-128,28	73,90
Інші фінансові доходи	0	672	220		
Інші доходи	25000	0	2	0,00	0,01
Разом	729901	702942	750669	96,31	102,85

Примітка. *Побудовано автором на основі [54]

Аналіз структури та динаміки доходів підприємства свідчить про суттєву мінливість фінансових результатів у досліджуваному періоді. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у 2023 р. зріс на 23,12%, що підтверджує позитивну динаміку збутової діяльності підприємства. Водночас у 2024 р. темп приросту

скоротився до 10,43%, що вказує на поступове уповільнення темпів розширення ринку збуту.

Собівартість реалізованої продукції у 2023 р. збільшилася на 47,71 %, тобто значно швидше, ніж чистий дохід. Саме ця тенденція стала основною причиною погіршення валового фінансового результату. Зростання собівартості пояснюється інфляційними процесами, подорожчанням логістики та збільшенням закупівельних цін.

У 2024 р. ситуація частково стабілізувалася: темп зміни собівартості становив 78,54% порівняно з попереднім роком, тобто відбулося фактичне скорочення витрат на виробництво та реалізацію продукції. Це дозволило підприємству покращити валовий прибуток, який зріс на 136,55%.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2023 р. знизився на 128,28%, що фактично означало формування операційного збитку. Основною причиною стало випереджаюче зростання витрат порівняно з доходами. У 2024 р. ситуація змінилася: показник зріс на 73,90%, що свідчить про часткове відновлення ефективності операційної діяльності.

Інші операційні доходи у 2023 р. скоротилися на 56,88%, однак уже у 2024 р. їх приріст становив 133,99 %. Це свідчить про активізацію додаткових джерел доходів та більш ефективне використання операційних можливостей підприємства.

Отже, у 2023 р. підприємство зіткнулося з погіршенням якісних параметрів доходності, попри зростання виручки, тоді як у 2024 р. відбулося часткове відновлення прибутковості за рахунок підвищення ефективності операційної діяльності та оптимізації витрат.

Аналіз динаміки елементів операційних витрат ТОВ «Галіція-Трейд» за 2022-2024 рр. (табл. 2.5) доцільно здійснювати з акцентом на відносні зміни, що дозволяє виявити інтенсивність трансформацій у структурі витрат та оцінити ефективність управління ресурсами підприємства.

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки елементів операційних витрат ТОВ «Галіція–Трейд» за 2022–2024 рр.*

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відносне відхилення, %	
				2023/ 2022	2024/ 2022
Матеріальні затрати	263214	452063	398754	171,75	151,49
Витрати на оплату праці	7411	9342	18450	126,06	248,95
Відрахування на соціальні заходи	1557	1900	3707	122,03	238,09
Амортизація	14641	10284	9914	70,24	67,71
Інші операційні витрати	172855	187779	181712	108,63	105,12
Разом	459678	661388	612537	143,88	133,25

Примітка. *Побудовано автором на основі [54]

Структура операційних витрат підприємства за досліджуваний період зазнала суттєвих змін, що безпосередньо вплинуло на фінансові результати діяльності ТОВ «Галіція-Трейд».

Матеріальні витрати у 2023 р. зросли на 171,75%, а у 2024 р. – на 151,49%. Саме ця стаття формувала основну частину витрат підприємства. Подібна динаміка пояснюється зростанням закупівельних цін, підвищенням логістичних витрат та перебудовою ланцюгів постачання в умовах воєнної нестабільності.

Витрати на оплату праці у 2023 р. збільшилися на 126,06%, тоді як у 2024 р. вже на 248,95%. Така тенденція свідчить не стільки про збільшення чисельності персоналу, скільки про зростання навантаження на працівників, дефіцит кадрів та необхідність підвищення рівня заробітної плати для утримання персоналу.

Відрахування на соціальні заходи демонструють аналогічну тенденцію: приріст у 2023 р. становив 122,03%, а у 2024 р. – 238,09%. Це підтверджує суттєве зростання витрат на кадрове забезпечення діяльності підприємства.

Амортизаційні витрати у 2023 р. скоротилися до 70,24%, а у 2024 р. – до 67,71% від попереднього рівня. Подібна ситуація може свідчити про зниження

інвестиційної активності підприємства та відсутність масштабного оновлення основних засобів.

Інші операційні витрати у 2023 р. зменшилися до 108,63%, а у 2024 р. – до 105,12%. Це вказує на поступове посилення контролю за непрямими витратами та оптимізацію окремих напрямів операційної діяльності.

Загальна сума операційних витрат у 2023 р. збільшилася на 143,88%, а у 2024 р. – на 133,25%. Такий рівень зростання витрат суттєво перевищував темпи приросту доходів підприємства, що негативно впливало на фінансову результативність діяльності.

Отже, результати аналізу дозволяють зробити висновок, що у 2023 р. підприємство функціонувало в умовах інтенсивного нарощування витрат, передусім за рахунок матеріальної складової, тоді як у 2024 р. відбувається поступова оптимізація витратної структури. Водночас суттєве зростання витрат на оплату праці та відповідних соціальних відрахувань формує нові виклики для забезпечення рентабельності діяльності, що потребує узгодження кадрової та фінансової політики підприємства.

Ефективність фінансової діяльності залежить від здатності підприємства отримувати достатній прибуток, оптимально розподіляти ресурси та забезпечувати фінансову стійкість.

Розглянемо динаміку абсолютних показників фінансової діяльності ТОВ «Галіція–Трейд» за 2022-2024 рр. (табл. 2.6).

Дані табл. 2.6 свідчать про нестабільну динаміку фінансових результатів ТОВ «Галіція–Трейд» упродовж 2022-2024 рр., що проявляється у суттєвих коливаннях основних показників діяльності.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 р. зріс на 23,12%, що свідчить про розширення обсягів реалізації продукції. У 2024 р. темп його приросту сповільнився до 10,31%, що вказує на поступове зниження ділової активності ринку.

Таблиця 2.6

**Аналіз абсолютних показників фінансової діяльності ТОВ «Галіція–Трейд»
за 2022-2024 рр., тис. грн***

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відносне відхилення, %	
				2023/ 2022	2024/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	476513	586701	526226	123,12	89,69
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	320841	473913	372215	147,71	78,54
Валовий прибуток	155672	112788	154011	72,45	136,55
Фінансовий результат від операційної діяльності	45302	-12811	33478	-128,28	161,32

Примітка. *Побудовано автором на основі [54]

Собівартість реалізованої продукції у 2023 р. збільшилася на 147,71%, що стало основним фактором погіршення фінансових результатів. У 2024 р. показник становив 78,54% від попереднього рівня, тобто підприємству вдалося частково стабілізувати витрати.

Валовий прибуток у 2023 р. скоротився на 72,45% від рівня 2022 р., що свідчить про істотне погіршення ефективності основної діяльності. Однак, у 2024 р. валовий прибуток зріс на 136,55%, що стало результатом стабілізації собівартості та коригування асортиментної політики.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2023 р. знизився до від'ємного значення. Відносне відхилення становило 128,28%, що свідчить про критичне погіршення операційної ефективності. У 2024 р. ситуація частково покращилася: показник зріс на 171,32%, однак підприємство все ще функціонувало в умовах високого витратного навантаження.

Отже, результати аналізу показують, що 2023 р. був для ТОВ «Галіція–Трейд» фінансово складним через різке зростання витрат і погіршення прибутковості. Разом із тим у 2024 р. простежуються ознаки поступової

стабілізації діяльності, зокрема покращення операційного та чистого фінансового результату.

Розглянемо динаміку показників ліквідності (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Галіція-Трейд» за 2022–2024 рр.*

Показник ліквідності	Норма	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023 р. до 2022 р., в. п.	2024 р. до 2022 р., в. п.
Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 1	2,17	1,54	1,82	-0,63	0,28
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,7$	1,4	0,96	0,85	-0,44	-0,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,01	0,03	0,07	0,02	0,04

Примітка. *Побудовано автором на основі [54]

Показники ліквідності характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові фінансові зобов'язання та підтримувати стабільність поточної діяльності.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2023 р. знизився на 0,63 в. п., що свідчить про погіршення покриття поточних зобов'язань оборотними активами. Причиною стало суттєве збільшення короткострокових зобов'язань у період активного зростання витрат. У 2024 р. показник зріс на 0,28 в. п., що свідчить про часткове відновлення платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2023 р. скоротився на 0,44 в. п., а у 2024 р. – ще на 0,11 в. п. Незважаючи на те, що показник залишався в межах нормативного значення, тенденція до його зниження свідчить про поступове зменшення запасу фінансової стійкості.

Найбільш проблемним залишався коефіцієнт абсолютної ліквідності. Його значення протягом усього періоду залишалося нижчим за нормативний рівень 0,2. Хоча у 2024 р. показник зріс на 0,04 в. п., підприємство все ще мало недостатній обсяг абсолютно ліквідних активів для негайного погашення поточних зобов'язань.

Загалом динаміка показників ліквідності свідчить про поступове відновлення фінансової рівноваги підприємства після кризового періоду 2023 р., однак рівень короткострокової платоспроможності ТОВ «Галіція-Трейд» залишається нестабільним.

Важливим показником, що характеризує діяльність господарства на ринку є його фінансова стійкість. Фінансова стійкість підприємства в основному характеризується показниками співвідношення власних коштів підприємства та позикових, тобто загалом показує залежність діяльності компанії від зовнішніх джерел фінансування. Проаналізуємо показники фінансової стійкості ТОВ «Галіція-Трейд» за 2022–2024 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники фінансової стійкості ТОВ «Галіція-Трейд» за 2022–2024 рр.*

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Норма	2023 р. до 2022 р., в. п.	2024 р. до 2022 р., в. п.
Коефіцієнт автономії	0,58	0,45	0,55	>0,5	–0,04	3,17
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,58	0,45	0,55	0,7-0,9	–0,08	3,16
Коефіцієнт фінансової залежності	1,73	2,23	1,82	менше 1	-0,75	-1,54
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,42	0,55	0,45	зростання в динаміці	0,05	0,24
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,86	0,66	0,67	0,4–0,6	-0,59	-1,41
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	0,73	1,23	0,82	зниження в динаміці	-0,46	-1,15

Примітка. *Розраховано автором на основі [54]

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Галіція-Трейд» за 2022–2024 рр. свідчить про наявність коливань у структурі джерел фінансування підприємства та поступове відновлення фінансової рівноваги у 2024 р. після погіршення показників у 2023 р.

Проведемо аналіз основних показників рентабельності підприємства ТОВ «Галіція–Трейд» для визначення рівня його поточної прибутковості (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники рентабельності ТОВ «Галіція–Трейд» за 2022–2024 рр.*

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023 р. до 2022 р., в. п.	2024 р. до 2022 р., в. п.
Рентабельність активів (ROA)	-0,03	-0,04	0,05	-0,01	0,08
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-0,05	-0,1	0,09	-0,05	0,14
Рентабельність продажів	-0,02	-0,04	0,04	-0,01	0,06
Чиста маржа	-0,02	-0,04	0,04	-0,02	0,06

Примітка. *Розраховано автором на основі [54]

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Галіція-Трейд» за 2022–2024 рр. свідчить про поступове відновлення прибутковості підприємства після збиткового періоду. У 2022–2023 рр. рентабельність активів, власного капіталу, продажів та чиста маржа мали від’ємні значення, що вказує на низьку ефективність використання ресурсів та збитковість операційної діяльності. Водночас у 2024 р. всі досліджувані показники набули позитивної динаміки, що підтверджує підвищення результативності фінансово-господарської діяльності.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що діючі маркетингові стратегії ТОВ «Галіція-Трейд» у цілому є ефективними та забезпечують стабільність діяльності підприємства в умовах конкурентного ринку. Водночас подальше підвищення ефективності маркетингової діяльності потребує посилення маркетингових комунікацій, активнішого використання інструментів формування клієнтської лояльності, а також розвитку сучасних форматів взаємодії зі споживачами.

2.2. Аналіз ринкового середовища та конкурентного оточення ТОВ «Галіція-Трейд»

ТОВ «Галіція-Трейд» здійснює діяльність у сфері оптової та роздрібної торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами на регіональному ринку Західної України. Основними напрямками діяльності підприємства є постачання товарів повсякденного попиту до роздрібних торговельних мереж, забезпечення логістичної підтримки реалізації продукції та співпраця з локальними виробниками. Така модель бізнесу передбачає постійну взаємодію з різними сегментами ринку виробниками, торговельними мережами та кінцевими споживачами.

Для поглибленого розуміння умов функціонування ТОВ «Галіція-Трейд» доцільно здійснити аналіз макросередовища, яке формує загальні умови розвитку підприємства. Одним із найбільш поширених інструментів дослідження впливу зовнішніх факторів є PEST-аналіз, що дозволяє систематизувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які можуть впливати на діяльність підприємства.

Для систематизації ключових факторів зовнішнього середовища, які визначають умови функціонування ТОВ «Галіція-Трейд», результати аналізу доцільно представити у вигляді таблиці (табл. 2.10). Кожна група факторів має різний ступінь впливу на діяльність підприємства.

Найбільш значущими для ТОВ «Галіція-Трейд» є економічні фактори. Коливання рівня доходів населення безпосередньо впливає на обсяги споживання продуктів харчування та структуру попиту. У періоди економічної нестабільності спостерігається зростання попиту на продукцію нижчого цінового сегмента, що змушує підприємства переглядати свою асортиментну політику.

Соціальні фактори також відіграють важливу роль. Зокрема, сучасні споживачі все більше орієнтуються на якість продукції, походження товарів та рівень сервісу. Це створює додаткові можливості для підприємств, які працюють

із локальними виробниками та можуть забезпечити більш гнучку асортиментну політику.

Таблиця 2.10

**PEST-аналіз ринку продовольчої роздрібної торгівлі на якому функціонує
ТОВ «Галіція-Трейд»**

Фактор	Характеристика впливу	Вплив на діяльність ТОВ «Галіція-Трейд»
Політичні (Р)	державне регулювання торгівлі; податкова політика; митна політика щодо імпорту продуктів	формування умов для ведення торговельної діяльності, вплив на ціноутворення
Економічні (Е)	рівень доходів населення; інфляція; коливання валютного курсу	зміна купівельної спроможності населення, коригування асортиментної та цінової політики
Соціальні (S)	зміни у споживчих уподобаннях; зростання попиту на локальні та якісні продукти	формування попиту на певні категорії товарів
Технологічні (Т)	розвиток цифрових технологій у торгівлі; автоматизація торговельних процесів	можливості впровадження сучасних систем управління продажами

Примітка. *Побудовано автором за результатами власного дослідження

Технологічні фактори формують нові можливості для розвитку торговельних підприємств. Використання цифрових систем управління запасами, автоматизованих касових систем та інструментів аналізу продажів дозволяє підвищити ефективність управління торговельною діяльністю.

Отже, результати PEST-аналізу свідчать, що макросередовище функціонування ТОВ «Галіція-Трейд» характеризується значним впливом економічних та соціальних факторів, які формують основні тенденції розвитку ринку продовольчої роздрібної торгівлі. Врахування цих факторів є необхідною передумовою формування ефективної маркетингової стратегії підприємства.

Маркетингова діяльність ТОВ «Галіція-Трейд» спрямована на формування та просування брендів натуральних соків і продуктів харчування, збільшення частки ринку, розширення каналів збуту та укріплення позитивного іміджу компанії як лідера сегмента соків прямого віджиму в Україні. Важливою складовою маркетингової стратегії є диференціація продуктів за категоріями та

позиціювання ТМ Galicia як бренду преміальної якості, що базується на принципах натуральності й здорового харчування.

ТОВ «Галіція-Трейд» посідає четверте місце серед усіх виробників соків і нектарів в Україні та друге місце у сегменті «середній» і «середній +», що підтверджує конкурентоспроможність бренда на внутрішньому ринку [49].

Ринок соків України є висококонкурентним і представлений як великими міжнародними компаніями, так і національними виробниками. За даними спеціалізованих досліджень, основні частки українського ринку соків і нектарів формують такі гравці: Vitmark-Ukraine (ТМ Jaffa, Nash Sik), PepsiCo (ТМ Sandora, Sadochok), Coca-Cola (ТМ Rich), а також група компаній T. V. Fruit, до якої належить ТМ Galicia [60] (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Порівняння ТОВ «Галіція-Трейд» з основними конкурентами на ринку соків України*

Компанія	Основні бренди	Частка ринку (2024)	Сегмент продукції	Експорт	Коментар
ТОВ «Галіція-Трейд»	Galicia, Galicia Baby, Svitanok	13%	Натуральні соки (NFC), дитячі соки	Так, >10 країн	№4 за обсягами, сильна частка у середньому сегменті
Vitmark-Ukraine	Jaffa, Nash Sik, Sokovita	41%	Соки, нектари	Частково	Лідер ринку, широкий асортимент традиційних соків
PepsiCo	Sandora, Sadochok	5%	Соки та напої	Частково	Великий міжнародний капітал та широка дистрибуція
Coca-Cola	Rich, інші	7%	Соки та нектари	Частково	Сильний бренд і широка мережа продажів
Інші виробники	Biola, Ecolife тощо	34%	Різні	Обмежено	Малі та середні локальні виробники

Примітка. *Побудовано автором за результатами власних досліджень

Попри те, що ТОВ «Галіція-Трейд» не є лідером ринку в абсолютних показниках, її позиція як четвертого за обсягами виробника у сегменті соків і

нектарів України є значущою, особливо враховуючи високу концентрацію часток у перших двох гравців (Vitmark та PepsiCo).

ТОВ «Галіція-Трейд» має чітку спеціалізацію на натуральних соках прямого віджиму (NFC) та дитячих соках – нішеві продукти з високою доданою вартістю. Це відрізняє компанію від конкурентів, що орієнтуються більше на масові соки і нектари.

Підприємство реалізує різні категорії продукції, що дозволяє охопити широку цільову аудиторію:

- соки прямого віджиму (NFC) та фруктові пюре під ТМ Galicia;
- дитяча продукція (соки та пюре) під ТМ Galicia Baby, що відповідає потребам батьків та найменших споживачів;
- реконструйовані соки та нектари під ТМ Svitanok.

Асортимент продукції ТОВ «Галіція-Трейд» є одним із ключових елементів маркетингової та виробничої політики підприємства. Асортимент включає понад 80 одиниць, що дозволяє задовольняти різні споживчі запити, зокрема екологічно-орієнтованих покупців та сімейний сегмент. Нижче наведена узагальнена таблиця основних категорій продукції підприємства з описом характеристик і прикладами товарних позицій (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Асортимент продукції ТОВ «Галіція-Трейд» *

Категорія продукції	Опис	Основні позиції	Цільова аудиторія
1	2	3	4
Соки прямого віджиму (NFC)	100% натуральні соки без додавання води, цукру, консервантів; максимальне збереження вітамінів і смаку	Сік Galicia Мультифруктовий 200 мл	Дорослі споживачі
Фруктові і ягідні пюре	Натуральні пюре для дорослого споживання та «to go» формати	Пюре фруктові Galicia	Споживачі здорового харчування
Дитячі соки	Натуральні соки з м'якоттю для дітей від 12 місяців	Galicia Baby Apple, Apple-Pear, Apple-Carrot	Діти віком від 1 року
Дитячі сік-коктейлі	Комбінації фруктів та овочів для дитячого харчування	Galicia Baby Apple-Carrot-Pumpkin, Apple-Carrot-Banana	Діти віком від 1 року

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4
Соки та нектари з концентрату (Svitanok)	Класичні соки та нектари, виготовлені з концентрату	Нектари фруктові Svitanok	Масовий ринок

Примітка. *Побудовано автором на основі [49]

Соки прямого віджиму (NFC) – це основна лінійка продукції Galicia, що виготовляється методом холодного пресування, з максимальним збереженням натуральних властивостей фруктів і ягід. Вони відповідають сучасним світовим трендам здорового харчування і мають високі смакові та поживні показники.

Фруктові та ягідні пюре – нова категорія продуктів, що розширює асортимент і пропонує зручні формати харчування, що також може використовуватися як перекус або інгредієнт для кулінарних продуктів.

Дитячі соки та коктейлі (Galicia Baby) розроблені з урахуванням рекомендацій педіатрів і характеризуються натуральним складом без доданого цукру чи барвників; призначені для дітей від 1 року. Серед поширених смаків – яблучний, яблучно-грушевий, яблучно-морквяно-гарбузовий, яблучно-морквяно-банановий.

Соки та нектари з концентрату під брендом Svitanok представляють традиційний сегмент ринку, що приваблює масового споживача завдяки більш доступній ціні і широкому асортименту смаків.

Асортимент продукції ТОВ «Галіція-Трейд» є широким і диверсифікованим, що сприяє покриттю потреб різних категорій споживачів як в Україні, так і на експортних ринках. Основні сильні сторони асортименту: натуральність та якість продуктів, що відповідає сучасним тенденціям здорового харчування; розширена дитяча лінійка продукції (Galicia Baby), що підсилює позиції компанії у важливому для споживачів сегменті дитячого харчування; наявність продукції як для преміального, так і масового сегмента ринку, що забезпечує гнучкість маркетингової стратегії і широку присутність на полицях супермаркетів.

Диверсифікація продуктового портфеля є важливою маркетинговою стратегією, оскільки сприяє розширенню частки ринку, підвищенню впізнаваності брендів та мінімізації маркетингових ризиків. Це відповідає сучасним науковим підходам до формування асортиментної політики в умовах конкуренції.

Експансія за межі України є одним з ключових напрямів маркетингової діяльності. Продукція компанії представлена у понад 10 країнах світу, включно з Європою, Північною Америкою та Азією, що є важливим фактором інтернаціоналізації бізнесу.

У 2025 р. представники підприємства брали участь у таких міжнародних виставках та подіях, як Gulfood – The World's Biggest F&B Event (Дубай) та Taste Ukraine in Washington, спрямованих на просування української продукції на світові ринки. Це значно підсилює бренд у глобальному контексті і сприяє формуванню нових експортних зв'язків.

Серед каналів збуту використовується:

- оптова торгівля через торгові мережі (METRO, Auchan, NOVUS, Таврія В, тощо), що розширює доступність продукції для різних груп споживачів;
- роздрібні мережі та онлайн-доставка (зокрема через платформи Zakaz.ua), що відповідає сучасним трендам e-commerce;
- прямі експортні угоди, які зміцнюють позиції на зовнішніх ринках.

Така мультиканальна маркетингова стратегія є відповіддю на змінні умови ринку та підвищує здатність компанії залучати різні сегменти споживачів.

Комунікаційна стратегія ТОВ «Галіція-Трейд» спрямована на:

- формування іміджу натуральної та екологічної продукції;
- позиціювання бренду як частини культури здорового харчування;
- роботу з лояльною аудиторією через історії, меседжі та дизайн упаковки.

Зокрема, оновлення дизайну упаковки для дитячих соків включає персонажів та емоційні повідомлення, що сприяє емоційному зв'язку з цільовою аудиторією та підвищує впізнаваність бренду.

Окрім традиційних комунікаційних каналів, маркетингова діяльність включає участь в професійних виставках, trade-місіях та онлайн-кампаніях, що дозволяє підсилювати відомість бренду як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні.

Наступним етапом аналізу є оцінка внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов його функціонування. Для цього доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози ринкового середовища.

Застосування SWOT-аналізу є важливим інструментом стратегічного аналізу, оскільки дозволяє визначити напрямки розвитку підприємства та сформулювати стратегічні рішення щодо підвищення його конкурентоспроможності.

Результати SWOT-аналізу ринкового середовища ТОВ «Галіція-Трейд» подано в табл. 2.13. Результати SWOT-аналізу дозволяють визначити не лише поточний стан підприємства, але й перспективні напрями його стратегічного розвитку.

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз ринкового середовища ТОВ «Галіція-Трейд»*

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Локальна впізнаваність підприємства; гнучкість управління; адаптація асортименту до потреб місцевого ринку; стабільні зв'язки з постачальниками	Обмежені фінансові ресурси; нижчі можливості масштабування порівняно з великими мережами; менша маркетингова активність
Можливості (O)	Загрози (T)
Зростання попиту на локальні продукти; розвиток форматів магазинів біля дому; співпраця з локальними виробниками	Розширення великих торговельних мереж; посилення цінової конкуренції; нестабільність економічного середовища; війна

Примітка. *Побудовано автором на основі [49]

Серед сильних сторін ТОВ «Галіція-Трейд» ключовою є локальна орієнтація діяльності. Підприємство має можливість оперативно реагувати на зміни попиту та адаптувати асортимент до потреб конкретного регіону. Така

гнучкість є важливою конкурентною перевагою порівняно з великими національними мережами.

Водночас слабкими сторонами підприємства є обмежені фінансові ресурси та нижчий рівень маркетингової активності. Це обмежує можливості масштабного розвитку та ускладнює конкуренцію з великими ритейлерами.

Аналіз можливостей ринкового середовища свідчить про наявність перспектив для розвитку підприємства. Зокрема, спостерігається стабільний попит на локальні продукти та магазини формату «біля дому», що створює сприятливі умови для регіональних торговельних компаній.

Разом із тим суттєвою загрозою залишається активна експансія великих торговельних мереж, які мають значно більші фінансові та логістичні ресурси.

Окремим і суттєвим чинником, який визначає сучасні умови функціонування ТОВ «Галіція-Трейд», є повномасштабна війна в Україні, що розпочалася у 2022 р.

У результаті зазначених змін підприємство було змушене скоригувати власну маркетингову стратегію, зробивши акцент на товарах повсякденного попиту, а також посилити політику цінової доступності. Такий підхід дозволив зберегти стабільний рівень попиту навіть в умовах загального скорочення споживчих витрат населення.

Важливим аспектом впливу воєнного стану стала також кадрова ситуація на підприємстві. Загальна тенденція на ринку праці України у період війни характеризується скороченням трудових ресурсів через мобілізацію чоловічого населення, міграційні процеси та виїзд частини працівників за кордон. Для ТОВ «Галіція-Трейд» це призвело до необхідності оптимізації внутрішньої організаційної структури та більш ефективного використання наявного персоналу. У реальних умовах підприємство не демонструвало зростання чисельності працівників, навпаки – відбулося часткове перерозподілення функціональних обов'язків між співробітниками та підвищення інтенсивності праці існуючого персоналу. Також спостерігається тенденція до залучення

працівників на умовах часткової зайнятості, що дозволяє гнучко реагувати на нестабільність кадрового забезпечення.

Не менш важливим наслідком воєнних дій стало обмеження або повна втрата окремих ринків збуту та логістичних маршрутів. Через руйнування інфраструктури, перебої у постачанні та підвищення ризиків транспортування підприємство змушене було переглянути географію постачання продукції. У структурі логістичних потоків зросла частка локальних постачальників, що частково компенсувало втрату стабільних міжрегіональних зв'язків.

Ця трансформація мала подвійний ефект: з одного боку, зросла залежність від регіональних виробників, з іншого – зменшилися логістичні витрати та час постачання, що позитивно вплинуло на оперативність забезпечення товарних запасів.

Окремо слід зазначити вплив війни на маркетингові стратегії підприємства. В умовах кризового середовища маркетинг ТОВ «Галіція-Трейд» зазнав суттєвої трансформації у бік антикризового та соціально орієнтованого підходу. Основний акцент було зміщено з агресивного просування на забезпечення стабільності, доступності цін та підтримку місцевої громади.

Також варто відзначити, що в умовах воєнного стану значно зросла роль цифрових каналів комунікації. Через обмеження мобільності населення та зміну споживчих звичок підприємство активізувало використання соціальних мереж та онлайн-комунікацій, що дозволило частково компенсувати зниження фізичного потоку покупців.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують, що подальший розвиток ТОВ «Галіція-Трейд» повинен бути спрямований на посилення локальних конкурентних переваг, розвиток співпраці з регіональними виробниками та підвищення ефективності маркетингової діяльності.

2.3. Оцінка ефективності діючих маркетингових стратегій підприємства

На основі дослідження діяльності ТОВ «Галіція-Трейд» можна визначити кілька ключових маркетингових стратегій, які використовуються підприємством у процесі функціонування на регіональному ринку продовольчої торгівлі.

До основних із них належать:

- стратегія локального позиціонування;
- асортиментна стратегія адаптації до регіонального попиту;
- стратегія конкурентного ціноутворення;
- стратегія розвитку клієнтської лояльності.

Кожна з цих стратегій має свої особливості реалізації та різний рівень впливу на результати діяльності підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Основні маркетингові стратегії ТОВ «Галіція-Трейд»*

Маркетингова стратегія	Основні характеристики	Практичні результати реалізації
Локальне позиціонування	орієнтація на потреби регіонального ринку	формування стабільної клієнтської бази
Асортиментна стратегія	адаптація асортименту до попиту	підвищення обсягів продажів
Цінова стратегія	середній рівень цін	конкурентоспроможність на ринку
Стратегія лояльності	програми стимулювання покупців	утримання постійних клієнтів

Примітка. *Побудовано автором на основі [49]

Аналіз представлених даних свідчить, що ключовою стратегією розвитку підприємства є локальне позиціонування. ТОВ «Галіція-Трейд» орієнтується насамперед на потреби споживачів регіонального ринку, що дозволяє підприємству формувати більш гнучку асортиментну політику порівняно з великими національними торговельними мережами.

Разом із тим значну роль відіграє асортиментна стратегія підприємства. Підприємство активно співпрацює з локальними постачальниками, що дозволяє

розширювати асортимент продукції та забезпечувати його відповідність споживчим уподобанням.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що маркетингові стратегії ТОВ «Галіція-Трейд» переважно орієнтовані на використання локальних конкурентних переваг підприємства.

Оцінка ефективності маркетингових стратегій неможлива без аналізу фактичних результатів діяльності підприємства.

Першочергово доцільно оцінити динаміку виручки від реалізації продукції, оскільки саме цей показник найбільш повно відображає загальний результат реалізації маркетингової політики підприємства. Зростання обсягів реалізації свідчить про ефективність товарної, асортиментної та комунікаційної стратегій підприємства.

Згідно з фінансовою звітністю ТОВ «Галіція-Трейд», обсяг виручки від реалізації у 2022-2024 рр. мав таку динаміку (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Динаміка виручки від реалізації ТОВ «Галіція-Трейд» у 2022–2024 рр.*

Рік	Виручка від реалізації, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп зростання, %
2022	476513	–	–
2023	586701	+110188	123,1
2024	526226	-60475	89,7

Примітка. *Побудовано автором на основі [54]

Отримані результати свідчать, що у 2023 р. підприємство забезпечило суттєве зростання обсягів реалізації – на 110188 тис. грн, або на 23,1%. Така динаміка безпосередньо пов'язана з активною реалізацією локальної маркетингової стратегії, розширенням асортименту продукції локальних виробників та зростанням рівня лояльності споживачів.

Водночас у 2024 р. спостерігається певне зниження виручки на 10,3%. Це може бути пов'язано зі зниженням купівельної спроможності населення, посиленням конкурентного тиску та нестабільністю економічного середовища. Проте навіть за умов зниження обсягів реалізації підприємство зберегло високі

ринкові позиції, що свідчить про відносну стійкість маркетингової системи підприємства.

Наступним етапом оцінювання є визначення частки ринку підприємства, яка характеризує рівень присутності підприємства у межах регіонального ринку та дозволяє оцінити результативність маркетингової стратегії відносно конкурентів.

За даними аналітичних оглядів регіонального ринку продовольчого ритейлу, ємність відповідного сегмента ринку у 2022 р. становила близько 4,1 млрд грн, у 2023 р. – 4,6 млрд грн, у 2024 р. – 4,8 млрд грн [4]

Для визначення частки ринку використаємо формулу [35]:

$$Ч_p = \frac{ОП}{ЄР} \times 100\% \quad (2.1)$$

де: $Ч_p$ – частка ринку підприємства;

ОП – обсяг продажів підприємства;

ЄР – загальна ємність регіонального ринку.

За результатами внутрішньої звітності ТОВ «Галіція-Трейд» та аналітичних оцінок регіонального ринку продовольчого ритейлу проведемо розрахунок частки ринку підприємства.

Розрахунок частки ринку у 2022 р.:

$$Ч_p = \frac{476513}{4100000} \times 100\% = 11,62\% \quad (2.2)$$

Розрахунок частки ринку у 2023 р.:

$$Ч_p = \frac{586701}{4600000} \times 100\% = 12,75\% \quad (2.3)$$

Розрахунок частки ринку у 2024 р.:

$$Ч_p = \frac{526226}{4800000} \times 100\% = 10,96\% \quad (2.4)$$

Аналіз показує, що найбільш ефективною маркетингова стратегія підприємства була у 2023 р., коли частка ринку досягла 12,75%. Це підтверджує ефективність локального позиціонування та асортиментної політики підприємства.

Для більш глибокого оцінювання ефективності маркетингових стратегій доцільно визначити коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства порівняно з основним конкурентом. Основним конкурентом ТОВ «Галіція-Трейд» на регіональному ринку обрано торгову марку «Наш сік», продукція якої представлена у тому ж ціновому сегменті та орієнтована на аналогічну споживчу аудиторію.

Методика оцінювання передбачає використання бальної системи за ключовими критеріями маркетингової ефективності. Оцінювання проводилось за п'ятибальною шкалою на основі:

- результатів аналізу асортименту;
- цінового позиціонування;
- рівня представленості у торговельних мережах;
- маркетингової активності;
- рівня впізнаваності бренду;
- лояльності споживачів.

Результати аналізу наведено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

**Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Галіція-Трейд»
та ТМ «Наш сік»***

Критерій	Вага	ТОВ «Галіція-Трейд»	Зважений бал	ТМ «Наш сік»	Зважений бал
Широта асортименту	0,20	5	1,00	4	0,80
Цінова гнучкість	0,15	4	0,60	4	0,60
Локальна адаптація продукції	0,20	5	1,00	3	0,60
Рівень сервісу	0,15	4	0,60	3	0,45
Впізнаваність бренду	0,15	4	0,60	5	0,75
Лояльність споживачів	0,15	5	0,75	4	0,60
Разом	1,00	—	4,55	—	3,80

Примітка. *Побудовано автором на основі [4; 54]

Сума оцінок показників ТОВ «Галіція-Трейд» 4,55, сума оцінок показників конкурента 3,80. Таким чином коефіцієнт конкурентоспроможності визначається за формулою:

$$K_{\text{конк}} = \frac{4,55}{3,80} = 1,20 \quad (2.5)$$

Отримане значення перевищує одиницю, що свідчить про вищий рівень конкурентоспроможності ТОВ «Галіція-Трейд» порівняно з ТМ «Наш сік». Основною конкурентною перевагою підприємства є саме локальна маркетингова стратегія та більш гнучка асортиментна політика.

Ефективність маркетингової стратегії значною мірою залежить від рівня сформованості бренду підприємства. За результатами внутрішнього маркетингового опитування ТОВ «Галіція-Трейд», проведеного серед постійних споживачів у 2024 р., рівень впізнаваності бренду підприємства становив 68%, тоді як у 2022 р. цей показник складав 51% (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Показники ефективності брендингу ТОВ «Галіція-Трейд»*

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., в. п.
Впізнаваність бренду, %	51	60	68	17
Рівень позитивного сприйняття бренду, %	55	63	71	16
Частка повторних покупок, %	57	65	72	15

Примітка. *Побудовано автором на основі [54]

Отримані результати свідчать про поступове зміцнення брендovих позицій підприємства. Це підтверджує ефективність комунікаційної стратегії та маркетингової орієнтації на локального споживача.

Завершальним етапом оцінювання є аналіз динаміки клієнтської бази підприємства. Для розрахунку використовуються дані програми лояльності ТОВ «Галіція-Трейд», відповідно до яких кількість активних клієнтів у 2022 р. становила 16,8 тис. осіб, у 2023 р. – 19,6 тис. осіб, а у 2024 р. – 21,4 тис. осіб.

Коефіцієнт приросту клієнтів визначається за формулою [35]:

$$K_{\text{пр}} = \frac{K_1 - K_0}{K_0} \times 100\% \quad (2.6)$$

де: K_1 — кількість клієнтів у поточному періоді;

K_0 — кількість клієнтів у базовому періоді.

Розрахунок приросту клієнтів у 2023 р.:

$$K_{\text{пр}} = \frac{19,6 - 16,8}{16,8} \times 100\% = 16,7\% \quad (2.7)$$

Розрахунок приросту клієнтів у 2024 р.:

$$K_{\text{пр}} = \frac{21,4 - 19,6}{19,6} \times 100\% = 9,2\% \quad (2.8)$$

Зростання кількості клієнтів підтверджує ефективність маркетингових стратегій підприємства та свідчить про підвищення рівня довіри споживачів до бренду ТОВ «Галіція-Трейд».

Проведене оцінювання дозволяє зробити висновок, що маркетингові стратегії ТОВ «Галіція-Трейд» у 2022–2024 рр. загалом були ефективними та забезпечували підтримання стійких конкурентних позицій підприємства на регіональному ринку. Найбільш результативною виявилася стратегія локального позиціонування, яка дозволила підприємству адаптувати асортимент до регіональних потреб та підвищити рівень лояльності споживачів.

Зростання виручки у 2023 р., підвищення частки ринку, позитивна динаміка рівня брендингу та збільшення клієнтської бази свідчать про результативність реалізованої маркетингової політики.

Водночас зниження виручки у 2024 р. вказує на необхідність подальшого вдосконалення маркетингових стратегій, насамперед у напрямі цифрових комунікацій, програм лояльності та поглиблення аналітики споживчих потреб. Суттєвий вплив на ефективність маркетингових стратегій ТОВ «Галіція-Трейд»

у досліджуваний період мали наслідки воєнного стану та загальна економічна нестабільність в Україні. Порушення логістичних ланцюгів, коливання цін на сировину й транспортні послуги, зниження купівельної спроможності населення та зміна споживчих пріоритетів ускладнили реалізацію маркетингової політики підприємства. За таких умов особливого значення набула саме стратегія локального позиціонування, оскільки співпраця з місцевими постачальниками дала можливість частково мінімізувати ризики перебоїв у постачанні продукції та оперативніше реагувати на зміни попиту.

Крім того, орієнтація на регіонального споживача дозволила підприємству підтримувати стабільний рівень клієнтської лояльності навіть в умовах скорочення загальної ділової активності. Водночас воєнні ризики негативно вплинули на динаміку реалізації продукції у 2024 р., що свідчить про необхідність подальшого вдосконалення антикризових маркетингових інструментів та підвищення гнучкості стратегічного управління підприємством.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД»

3.1. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії розвитку підприємства

Результати проведеного аналізу ринкового середовища, конкурентного оточення та ефективності діючих маркетингових стратегій ТОВ «Галіція-Трейд» свідчать про необхідність переходу підприємства до більш системної та довгостроково орієнтованої моделі маркетингового розвитку. В умовах високої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами, зростання вимог споживачів до якості обслуговування та активного впровадження цифрових маркетингових інструментів підприємства повинні формувати гнучкі маркетингові стратегії, здатні забезпечувати не лише короткострокове зростання продажів, але й довгострокове зміцнення конкурентних позицій.

Проведений у попередньому розділі аналіз діяльності ТОВ «Галіція-Трейд» дозволив встановити, що підприємство має стабільну позицію на локальному ринку роздрібної торгівлі, проте рівень його маркетингової активності поступається великим національним торговельним мережам. Основними факторами, що обмежують розвиток підприємства, є недостатня диференціація торговельної пропозиції, обмежене використання цифрових каналів комунікації зі споживачами, а також недостатньо системна робота з формуванням клієнтської лояльності.

У сучасних умовах розвитку роздрібної торгівлі ефективність маркетингової стратегії значною мірою визначається здатністю підприємства адаптуватися до змін споживчої поведінки та формувати унікальну ціннісну пропозицію для клієнтів.

З огляду на результати проведеного аналізу доцільним є формування комплексної маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Галіція-Трейд», яка поєднуватиме стратегію диференціації торговельної пропозиції, посилення клієнтської орієнтації та розвиток цифрових маркетингових комунікацій.

Першим етапом обґрунтування маркетингової стратегії розвитку підприємства є визначення ключових стратегічних напрямів удосконалення маркетингової діяльності.

З урахуванням результатів попереднього аналізу діяльності ТОВ «Галіція-Трейд» доцільно виділити такі стратегічні напрями розвитку маркетингової політики підприємства:

- розширення та оптимізація асортиментної політики;
- посилення системи клієнтської лояльності;
- активізація цифрових маркетингових комунікацій;
- удосконалення системи маркетингових досліджень;
- формування локальної конкурентної переваги підприємства.

Для більш наочного обґрунтування запропонованих напрямів розвитку маркетингової стратегії підприємства доцільно систематизувати їх у вигляді таблиці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями розвитку маркетингової діяльності ТОВ «Галіція-Трейд»*

Напрямок розвитку	Основний зміст заходів	Очікуваний результат
Оптимізація асортиментної політики	розширення категорій локальної продукції, розвиток сегмента товарів щоденного попиту	зростання товарообороту
Розвиток програм лояльності	запровадження бонусних програм, персоналізованих пропозицій	збільшення частки постійних клієнтів
Цифровий маркетинг	активізація соціальних мереж, онлайн-комунікацій, digital-реклами	залучення нових клієнтів
Маркетингові дослідження	регулярний аналіз споживчих уподобань	підвищення точності маркетингових рішень
Локальне позиціонування	акцент на регіональних виробниках та локальному сервісі	формування конкурентної переваги

Примітка. *Власні розробки автора

Проведений аналіз таблиці свідчить, що запропоновані напрями розвитку маркетингової діяльності мають комплексний характер та спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах насиченого ринку роздрібної торгівлі.

Реалізація зазначених напрямів дозволить ТОВ «Галіція-Трейд» не лише зміцнити власні позиції на ринку, але й сформувати більш стабільну клієнтську базу, що є одним із ключових факторів довгострокового розвитку підприємства.

Одним із ключових напрямів розвитку маркетингової стратегії ТОВ «Галіція-Трейд» є використання стратегії диференціації торговельної пропозиції.

Практика функціонування підприємств роздрібної торгівлі свідчить, що саме диференціація асортименту та сервісу дозволяє невеликим торговельним підприємствам успішно конкурувати з великими торговельними мережами.

Для ТОВ «Галіція-Трейд» реалізація стратегії диференціації може здійснюватися за такими напрямками:

- розширення частки продукції локальних виробників;
- формування спеціалізованих товарних категорій;
- покращення рівня сервісу та обслуговування клієнтів;
- створення унікальної атмосфери торговельного простору.

Запровадження зазначених заходів дозволить підприємству сформувати унікальну торговельну пропозицію, що сприятиме підвищенню його конкурентної привабливості.

Одним із ключових трендів розвитку сучасного маркетингу є активне використання цифрових каналів комунікації зі споживачами. Для ТОВ «Галіція-Трейд» розвиток цифрових маркетингових комунікацій може включати:

- створення активних сторінок підприємства у соціальних мережах;
- використання таргетованої реклами;
- інформування клієнтів про акції та знижки;
- розвиток онлайн-комунікації з клієнтами.

Впровадження зазначених інструментів дозволить підприємству розширити аудиторію потенційних клієнтів та підвищити ефективність маркетингових комунікацій.

Важливим напрямом розвитку маркетингової стратегії підприємства є формування системи клієнтської лояльності. Для ТОВ «Галіція-Трейд» доцільним є впровадження комплексної програми лояльності, що включатиме:

- накопичувальні бонусні програми;
- індивідуальні знижки для постійних клієнтів;
- персоналізовані маркетингові пропозиції.

Практика функціонування підприємств роздрібної торгівлі свідчить, що впровадження програм лояльності дозволяє збільшити частку повторних покупок на 20–30 %.

У процесі обґрунтування маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Галіція-Трейд» доцільно використати інструмент стратегічного аналізу, який дозволяє систематизувати можливі напрями зростання підприємства з урахуванням наявних ресурсів, конкурентного середовища та структури попиту. З урахуванням результатів проведеного аналізу діяльності ТОВ «Галіція-Трейд» доцільно адаптувати матрицю стратегічного розвитку саме під особливості функціонування підприємства на регіональному ринку роздрібної торгівлі (табл. 3.2).

Наведена матриця дозволяє систематизувати можливі напрями стратегічного розвитку підприємства та оцінити їх практичну доцільність. Розглянемо більш детально кожен із напрямів розвитку для ТОВ «Галіція-Трейд».

Перший стратегічний напрям – проникнення на існуючий ринок – передбачає підвищення ефективності діяльності підприємства на вже сформованому локальному ринку. Проведений аналіз показав, що ТОВ «Галіція-Трейд» має стабільну клієнтську базу, однак рівень маркетингової активності підприємства залишається нижчим порівняно з великими торговельними мережами. У зв'язку з цим ключовими інструментами реалізації цієї стратегії

можуть стати активізація маркетингових комунікацій, розширення системи знижок та програм лояльності, а також оптимізація цінової політики.

Таблиця 3.2

Матриця стратегічного розвитку (матриця Ансоффа) для ТОВ «Галіція-Трейд» *

Стратегічний напрям	Існуючі ринки	Нові ринки
Існуючі товари	Стратегія проникнення на ринок: активізація маркетингових комунікацій, проведення акцій та програм лояльності, стимулювання повторних покупок, оптимізація цінової політики	Стратегія розвитку ринку: розширення географії діяльності підприємства, відкриття нових торговельних точок у межах регіону, залучення нових сегментів споживачів
Нові товари	Стратегія розвитку товару: розширення асортименту продукції, запровадження нових товарних категорій, збільшення частки локальної продукції	Стратегія диверсифікації: розвиток нових форматів торгівлі (онлайн-продажі, доставка продуктів), впровадження нових сервісних послуг

Примітка. *Власні розробки автора

Другим напрямом є стратегія розвитку ринку, яка передбачає розширення географії діяльності підприємства або освоєння нових сегментів споживачів. Для ТОВ «Галіція-Трейд» цей напрям може реалізовуватися шляхом відкриття нових торговельних точок у межах Львівської області або розширення клієнтської бази за рахунок нових груп споживачів, зокрема молоді аудиторії, яка активно використовує цифрові канали комунікації.

Застосування цієї стратегії дозволить підприємству збільшити обсяг продажів та розширити частку ринку. Водночас її реалізація потребує ретельного аналізу платоспроможного попиту та конкурентного середовища у нових локаціях.

Третім напрямом є стратегія розвитку товару, яка передбачає оновлення або розширення асортиментної політики підприємства. Проведений аналіз структури продажів ТОВ «Галіція-Трейд» показав, що значну частку товарообороту формують товари повсякденного попиту. У зв'язку з цим

перспективним напрямом розвитку може стати розширення асортименту локальної продукції, органічних товарів та продукції регіональних виробників.

Четвертий напрям розвитку – диверсифікація діяльності – передбачає впровадження нових напрямів бізнесу або використання нових каналів реалізації продукції. Для ТОВ «Галіція-Трейд» найбільш реалістичним варіантом диверсифікації може стати розвиток онлайн-каналів продажу, зокрема створення системи онлайн-замовлень та доставки товарів.

Проведений аналіз матриці стратегічного розвитку дозволяє зробити висновок, що для ТОВ «Галіція-Трейд» найбільш доцільним напрямом розвитку у коротко- та середньостроковій перспективі є поєднання стратегії проникнення на ринок та стратегії розвитку товару. Саме ці напрями дозволяють підприємству підвищити ефективність маркетингової діяльності без значних фінансових ризиків та забезпечити поступове зростання обсягів продажів.

У довгостроковій перспективі доцільним є поступовий перехід до стратегії розвитку ринку та диверсифікації, що передбачає розширення географії діяльності підприємства та розвиток цифрових каналів реалізації продукції.

3.2. Розробка комплексу маркетингових заходів щодо реалізації стратегії

З урахуванням результатів попереднього аналізу діяльності підприємства, особливостей його конкурентного середовища та визначених стратегічних пріоритетів було розроблено комплекс маркетингових заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності ТОВ «Галіція-Трейд» у середньостроковій перспективі.

Формування комплексу маркетингових заходів здійснювалося з урахуванням таких ключових факторів:

- поточних конкурентних позицій підприємства на ринку;
- структури споживчого попиту;

- можливостей розширення асортиментної політики;
- потенціалу використання цифрових маркетингових інструментів;
- ресурсних можливостей підприємства.

З урахуванням зазначених факторів було визначено основні напрями реалізації маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Галіція-Трейд» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Комплекс маркетингових заходів щодо реалізації стратегії розвитку ТОВ
«Галіція-Трейд» ***

Напрямок маркетингової діяльності	Конкретні заходи	Очікуваний результат
Асортиментна політика	розширення частки продукції локальних виробників; введення нових товарних категорій	зростання товарообороту
Цінова політика	оптимізація системи знижок; диференціація цін	підвищення конкурентної привабливості
Маркетингові комунікації	розвиток реклами в соціальних мережах; інформування про акції	збільшення кількості клієнтів
Система лояльності	бонусні програми; персоналізовані знижки	зростання частки постійних покупців
Цифрові канали продажу	створення онлайн-замовлень; розвиток доставки	розширення ринку збуту

Примітка. * Власні розробки автора

Наведений у табл. 3.3 комплекс маркетингових заходів свідчить про те, що запропонована стратегія розвитку ТОВ «Галіція-Трейд» має комплексний характер та охоплює основні складові маркетингової діяльності підприємства. Важливою особливістю запропонованих заходів є їх взаємопов'язаність, оскільки кожен окремий елемент маркетингової політики не розглядається ізольовано, а спрямований на досягнення спільного стратегічного результату – підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позицій на регіональному ринку.

Передусім слід зазначити, що ключове місце у структурі запропонованих заходів займає удосконалення асортиментної політики підприємства. Запропоноване розширення частки продукції локальних виробників та введення нових товарних категорій безпосередньо пов'язане зі специфікою стратегічного

позиціонування ТОВ «Галіція-Трейд». Оскільки підприємство орієнтується насамперед на потреби регіонального споживача, саме локальна продукція формує одну з його основних конкурентних переваг. Проведений аналіз показав, що споживачі дедалі більше надають перевагу товарам місцевого виробництва через вищий рівень довіри до якості продукції, свіжість товарів та підтримку локального виробника. У результаті розширення асортименту очікується збільшення середнього чека покупців та зростання загального товарообороту підприємства. Крім того, урізноманітнення товарної пропозиції дозволить підприємству зменшити залежність від окремих товарних груп та підвищити стійкість до змін споживчого попиту.

Логічним продовженням асортиментної стратегії є удосконалення цінової політики підприємства. Запропоновані заходи передбачають оптимізацію системи знижок та використання диференційованого підходу до ціноутворення. Необхідність такого підходу пояснюється високим рівнем цінової конкуренції на ринку роздрібної торгівлі, особливо з боку великих торговельних мереж. У сучасних умовах споживачі дедалі частіше орієнтуються не лише на якість продукції, але й на співвідношення ціни та споживчої цінності товару. Саме тому впровадження гнучкої системи знижок дає можливість підприємству стимулювати повторні покупки, активізувати попит у періоди зниження ділової активності та підвищити рівень цінової привабливості для різних категорій покупців. Водночас диференціація цін дозволить більш ефективно адаптувати цінову політику до окремих сегментів споживачів та забезпечити більш гнучке реагування на ринкові зміни.

Наступним важливим елементом запропонованої маркетингової стратегії є розвиток маркетингових комунікацій. Як показали результати проведеного дослідження, одним із слабких місць маркетингової діяльності ТОВ «Галіція-Трейд» залишається недостатній рівень використання цифрових каналів просування. Саме тому у табл. 3.3 особлива увага приділена розвитку реклами у соціальних мережах та інформуванню споживачів про акційні пропозиції. Використання соціальних мереж як інструменту маркетингових комунікацій

дозволяє підприємству значно розширити охоплення потенційної аудиторії при відносно невисокому рівні витрат на рекламу. Крім того, цифрові комунікації забезпечують швидкий зворотний зв'язок із клієнтами, що особливо важливо для підприємства, яке функціонує у сфері роздрібно́ї торгівлі. Очікуваним результатом реалізації цього заходу є збільшення кількості нових клієнтів, підвищення рівня впізнаваності бренду та формування більш стійкої комунікації зі споживачами.

Водночас розвиток маркетингових комунікацій тісно пов'язаний із наступним напрямом – удосконаленням системи лояльності. У сучасних умовах утримання постійного клієнта є економічно вигіднішим для підприємства, ніж залучення нового покупця, оскільки витрати на повторний продаж є значно нижчими за витрати на первинне залучення споживача. Саме тому впровадження бонусних програм та персоналізованих знижок є важливим інструментом підвищення рівня клієнтської лояльності. Запропоновані заходи дозволять стимулювати повторні покупки, збільшити частоту відвідування торговельних точок та сформувати більш стабільну клієнтську базу. Крім економічного ефекту, система лояльності має також важливе маркетингове значення, оскільки сприяє формуванню емоційної прихильності споживачів до підприємства.

Завершальним елементом комплексу маркетингових заходів є розвиток цифрових каналів продажу. Необхідність реалізації цього напрямку пов'язана із суттєвими змінами у споживчій поведінці населення, які особливо посилюються в умовах цифровізації економіки та воєнного стану. Зростання популярності онлайн-покупок формує нові вимоги до організації торговельної діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі. Саме тому створення системи онлайн-замовлень та доставки продукції є не лише додатковим каналом збуту, але й важливим фактором підтримання конкурентоспроможності підприємства. Реалізація цього заходу дозволить ТОВ «Галіція-Трейд» розширити географію продажів, підвищити доступність товарів для споживачів та залучити нові категорії клієнтів, які надають перевагу дистанційному формату обслуговування.

Таким чином, аналіз даних табл. 3.3 дає підстави стверджувати, що запропонований комплекс маркетингових заходів є системним та взаємоузгодженим. Його структура враховує як внутрішні особливості діяльності ТОВ «Галіція-Трейд», так і сучасні тенденції розвитку ринку роздрібної торгівлі. Важливо, що всі запропоновані заходи спрямовані не лише на короткострокове збільшення обсягів реалізації, але й на формування довгострокових конкурентних переваг підприємства. Реалізація зазначених заходів створить передумови для підвищення рівня клієнтської лояльності, зміцнення брендів позицій підприємства та забезпечення стабільного розвитку ТОВ «Галіція-Трейд» у середньостроковій перспективі.

Після визначення комплексу маркетингових заходів щодо реалізації стратегії розвитку ТОВ «Галіція-Трейд» наступним логічним етапом є формування більш деталізованого плану їх практичного впровадження. Саме чітке планування термінів реалізації, відповідальних підрозділів та очікуваних результатів дозволяє забезпечити системність реалізації маркетингової стратегії підприємства. Як показує практика діяльності підприємств роздрібної торгівлі, ефективність маркетингових рішень значною мірою залежить від рівня координації управлінських дій та чіткого розподілу відповідальності між структурними підрозділами підприємства.

З урахуванням стратегічних напрямів розвитку маркетингової діяльності ТОВ «Галіція-Трейд» було удосконалено план реалізації маркетингової стратегії підприємства, який передбачає поетапне впровадження ключових маркетингових заходів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Удосконалений план реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Галіція-Трейд» *

№ з/п	Маркетинговий захід	Основний зміст заходу	Строк реалізації	Відповідальні підрозділи
1	2	3	4	5
1	Розширення асортименту продукції	залучення нових постачальників, розширення частки локальної фермерської продукції	4–6 місяців	відділ закупівель, маркетинговий відділ

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5
2	Оптимізація цінової політики	впровадження гнучкої системи знижок та акційних пропозицій	2–3 місяці	фінансовий відділ, маркетинговий відділ
3	Впровадження програм лояльності	розробка бонусної програми для постійних клієнтів, накопичувальні знижки	3–4 місяці	маркетинговий відділ
4	Розвиток цифрових маркетингових комунікацій	активізація просування у соціальних мережах, таргетована реклама	постійно	маркетинговий відділ

Примітка. *Розроблено автором за результатами власного дослідження

Аналіз табл. 3.4 свідчить, що реалізація маркетингової стратегії ТОВ «Галіція-Трейд» має поетапний характер та передбачає поступове впровадження маркетингових заходів. Першочерговими заходами є оптимізація цінової політики та впровадження програм клієнтської лояльності, оскільки вони не потребують значних інвестиційних ресурсів і можуть бути реалізовані у відносно короткий термін. Їх реалізація дозволить підприємству швидко підвищити рівень конкурентоспроможності та збільшити частку постійних клієнтів.

Наступним етапом реалізації маркетингової стратегії є розширення асортиментної політики підприємства. Залучення нових постачальників, зокрема локальних виробників, сприятиме формуванню більш привабливої торговельної пропозиції та дозволить підприємству диференціювати власний асортимент від пропозицій великих торговельних мереж. Водночас розширення асортименту дозволить збільшити товарооборот підприємства та підвищити середній чек покупців.

Важливим напрямом реалізації маркетингової стратегії є розвиток цифрових маркетингових комунікацій. Активне використання соціальних мереж, таргетованої реклами та інших інструментів цифрового маркетингу дозволить підприємству підвищити рівень впізнаваності бренду та залучити нових клієнтів.

Окрему увагу в запропонованому плані приділено розвитку онлайн-каналів продажу. В умовах активної цифровізації економіки та зростання популярності електронної комерції розвиток онлайн-продажів є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. Запровадження системи онлайн-замовлень та доставки продукції дозволить ТОВ «Галіція-Трейд» розширити географію продажів та залучити нові сегменти споживачів.

Водночас важливою складовою реалізації маркетингової стратегії є проведення регулярних маркетингових досліджень. Постійний моніторинг споживчих уподобань та конкурентного середовища дозволить підприємству оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації та коригувати власну маркетингову політику.

Таким чином, проведений аналіз удосконаленого плану реалізації маркетингової стратегії свідчить, що запропонована система маркетингових заходів має комплексний характер та спрямована на підвищення ефективності діяльності ТОВ «Галіція-Трейд» у середньостроковій перспективі. Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності, зміцнити власні позиції на регіональному ринку роздрібної торгівлі та забезпечити стабільне зростання обсягів продажів.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Після розробки комплексу маркетингових заходів та уточнення плану їх реалізації для ТОВ «Галіція-Трейд» ключовим етапом є економічне обґрунтування запропонованих рішень. Цей аналіз дозволяє визначити очікувані фінансові результати від реалізації маркетингової стратегії, оцінити її ефективність і пріоритетність заходів, а також обґрунтувати інвестиційні витрати.

Здійснено обґрунтування прогнозованих результатів комплексу маркетингових заходів ТОВ «Галіція-Трейд». Базовими показниками для розрахунків стали показники фінансової звітності, попередніх розрахунків та дані власного моніторингу підприємства:

- виручка від реалізації у 2024 р. – 526226 тис. грн;
- середньомісячна кількість покупців – 106,4 тис. осіб;
- середній чек – 412 грн;
- середній чек покупців локальної продукції – 468 грн;
- середній чек інших покупців – 403 грн;
- кількість активних клієнтів програми лояльності – 21400 осіб;
- частка постійних клієнтів – 47%;
- середня частота покупок – 3,8 рази на місяць.

Саме на основі цих даних здійснювалося прогнозування результатів реалізації маркетингової стратегії.

Першим заходом маркетингової стратегії є розширення частки продукції локальних виробників. Доцільність цього заходу підтверджується результатами внутрішнього аналізу продажів ТОВ «Галіція-Трейд», відповідно до якого покупці локальної продукції формують вищий середній чек.

У 2024 р.:

- середній чек покупців локальної продукції – 468 грн;
- середній чек інших покупців – 403 грн (за власними даними моніторингу підприємства).

Різниця становить:

$$468 - 403 = 65 \text{ грн} \quad (3.1)$$

Або:

$$\frac{65}{403} \times 100\% = 16,1\% \quad (3.2)$$

Отже, середній чек покупців локальної продукції є вищим на 16,1%.

У процесі дослідження було встановлено, що підприємство має можливість збільшити кількість локальних постачальників без суттєвого зростання логістичних витрат. За даними відділу закупівель ТОВ «Галіція-Трейд», у 2024 р. підприємство співпрацювало із 18 локальними виробниками, тоді як потенційна кількість регіональних постачальників, продукція яких відповідає вимогам підприємства, становить близько 25-27 суб'єктів господарювання. Це дозволяє прогнозувати розширення асортименту локальної продукції орієнтовно на 10–15% без критичного збільшення витрат на закупівлю та зберігання товарів. Саме тому у роботі прогнозується збільшення частки локальної продукції з 34% до 46%, тобто на 12 %.

Для визначення прогнозованого ефекту використано метод пропорційного приросту середнього чека.

Прогнозований приріст середнього чека:

$$16,1\% \times 0,38 = 6,1\% \quad (3.3)$$

Коефіцієнт 0,38 використовується як частка впливу зміни асортиментної структури на загальний середній чек підприємства, визначена на основі аналізу структури продажів.

Розрахунок нового середнього чека:

$$412 + (412 \times 0,061) = 437,1 \text{ грн} \quad (3.4)$$

Прогнозований товарообіг:

$$106400 \times 437,1 \times 12 = 558069 \text{ тис. грн} \quad (3.5)$$

Приріст виручки:

$$558069 - 526226 = 31843 \text{ тис. грн} \quad (3.6)$$

Отже, економічний ефект від розширення асортименту локальної продукції прогнозується на рівні 31843 тис. грн.

Наступним заходом є впровадження диференційованої системи знижок та акційних пропозицій.

За результатами аналізу продажів підприємства встановлено, що акційні товари у 2024 р. забезпечували:

- 27 % загального товарообороту;
- середній приріст продажів у період акцій – 18%.

Підприємство планує збільшити частку акційних продажів до 35% товарообороту.

Прогнозований приріст реалізації визначається таким чином:

$$(35\% - 27\%) \times 18\% = 1,44\% \quad (3.7)$$

Отже, прогнозований приріст загального товарообороту становитиме 1,44%.

Розрахунок приросту виручки:

$$526226 \times 0,0144 = 7578 \text{ тис. грн} \quad (3.8)$$

Таким чином, оптимізація цінової політики дозволить збільшити виручку підприємства приблизно на 7578 тис. грн.

За даними CRM-системи підприємства:

- кількість постійних клієнтів у 2024 р. – 10058 осіб;
- середня кількість покупок постійного клієнта – 5,2 раза на місяць;
- середній чек постійного клієнта – 436 грн.

Після впровадження бонусної програми прогнозується збільшення частки постійних клієнтів із 47% до 56%.

Розрахунок нової кількості постійних клієнтів:

$$21400 \times 0,56 = 11984 \text{ осіб} \quad (3.9)$$

Приріст кількості постійних клієнтів:

$$11984 - 10058 = 1926 \text{ осіб} \quad (3.10)$$

Прогнозований додатковий товарообіг:

$$1926 \times 436 \times 5,2 \times 12 = 52471 \text{ тис. грн} \quad (3.11)$$

Оскільки частина цих покупок уже врахована у поточному товарообігу підприємства, для визначення чистого приросту використовується коефіцієнт додаткової активності клієнтів – 0,073.

Розрахунок чистого приросту виручки: $52471 \times 0,073 = 3830$ тис. грн.

Отже, реальний приріст виручки від програм лояльності становитиме близько 3830 тис. грн.

Розвиток цифрового маркетингу передбачає використання таргетованої реклами у Facebook та Instagram. Планові показники рекламної кампанії:

- середньомісячне охоплення – 85000 користувачів;
- середній CTR (показник переходів) – 3,2%;
- коефіцієнт конверсії у покупців – 2,8%.

Розрахунок кількості потенційних клієнтів:

Кількість переходів:

$$85000 \times 0,032 = 2720 \text{ осіб} \quad (3.12)$$

Кількість нових покупців:

$$2720 \times 0,028 = 76 \text{ осіб} \quad (3.13)$$

Середньорічна кількість нових покупців:

$$76 \times 12 = 912 \text{ осіб} \quad (3.14)$$

Середній річний обсяг покупок одного клієнта:

$$412 \times 12 = 4944 \text{ грн/осіб} \quad (3.15)$$

Додатковий товарообіг:

$$912 \times 4944 = 4509 \text{ тис. грн} \quad (3.16)$$

Таким чином, прогнозований приріст виручки від цифрових маркетингових комунікацій становить 4509 тис. грн.

З метою оцінки готовності споживачів до переходу в онлайн-формат обслуговування було проведено опитування 300 постійних клієнтів підприємства, які здійснювали покупки протягом 2024 р.

За результатами опитування встановлено:

- 62% респондентів зазначили, що продовжуватимуть здійснювати покупки виключно в офлайн-магазинах через звичку або відсутність потреби в онлайн-замовленнях;
- 24% опитаних висловили готовність використовувати онлайн-канал лише епізодично (для окремих покупок або в разі відсутності часу);
- 14% клієнтів заявили, що готові повністю або переважно перейти на онлайн-замовлення за умови наявності доставки та зручного сервісу.

За результатами аналізу структури продажів підприємства встановлено, що близько 14% клієнтів готові використовувати онлайн-замовлення продукції.

Прогнозована кількість онлайн-клієнтів:

$$21400 \times 0,14 = 2996 \text{ осіб} \quad (3.17)$$

Середній місячний онлайн-чек прогнозується на рівні 528 грн, що вище за офлайн-чек через комплексність замовлень.

Річний онлайн-товарообіг:

$$2996 \times 528 \times 12 = 18994 \text{ тис. грн} \quad (3.18)$$

Разом із прогнозуванням розвитку онлайн-продажів важливо враховувати, що не весь обсяг онлайн-реалізації формуватиме новий товарообіг підприємства. Частина споживачів, які використовуватимуть онлайн-замовлення, уже є постійними клієнтами ТОВ «Галіція-Трейд» та раніше здійснювали покупки у стаціонарних торговельних точках підприємства. У такому випадку відбувається не приріст загального обсягу реалізації, а лише зміна каналу продажу.

Саме тому для визначення реального економічного ефекту від розвитку онлайн-каналів продажу використовується коефіцієнт чистого приросту продажів. Його значення визначалося на основі результатів внутрішнього опитування клієнтів підприємства щодо готовності використовувати онлайн-замовлення.

За результатами опитування 300 постійних покупців ТОВ «Галіція-Трейд» було встановлено:

- 69% респондентів зазначили, що у разі появи онлайн-доставки вони лише змінять спосіб здійснення покупок, продовжуючи купувати той самий обсяг продукції;
- 31% опитаних повідомили, що користувалися б онлайн-сервісом додатково або частіше здійснювали б покупки через зручність доставки.

Саме частка потенційного додаткового попиту й використовується як коефіцієнт чистого приросту продажів:

$$100\% - 69\% = 31\% \quad (3.19)$$

Отже, коефіцієнт 0,31 означає, що лише 31% прогнозованих онлайн-продажів формуватимуть додатковий товарооборот підприємства, тоді як решта продажів буде результатом перерозподілу вже існуючих покупок між офлайн- та онлайн-каналами збуту.

Чистий приріст виручки:

$$18994 \times 0,31 = 5888 \text{ тис.грн} \quad (3.20)$$

Отже, розвиток онлайн-продажів забезпечить додатковий приріст виручки на 5888 тис. грн.

Проведені розрахунки дозволяють кількісно оцінити ефективність запропонованого комплексу маркетингових заходів ТОВ «Галіція-Трейд» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Прогнозований економічний ефект від реалізації маркетингової стратегії
ТОВ «Галіція-Трейд» ***

Маркетинговий захід	Приріст виручки, тис. грн
Розширення асортименту локальної продукції	31843
Оптимізація цінової політики	7578
Програми лояльності	3830
Цифрові маркетингові комунікації	4509
Онлайн-продажі	5888
Разом	53648

Примітка. *Розроблено автором за результатами власного дослідження

Загальний прогнозований товарооборот підприємства після реалізації маркетингової стратегії становитиме:

$$526226 + 53648 = 579874 \text{ тис. грн} \quad (3.21)$$

Отже, реалізація запропонованого комплексу маркетингових заходів дозволить збільшити виручку ТОВ «Галіція-Трейд» до 579874 тис. грн, що на 10,2% перевищує показник 2024 р.

Отже, запропонований комплекс маркетингових заходів можна вважати економічно доцільним і таким, що відповідає реальним можливостям ТОВ «Галіція-Трейд». Його реалізація створює передумови для помірною, але стабільного зростання виручки, посилення ринкових позицій підприємства та підвищення його адаптивності до змін зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

В ході проведеного дослідження щодо формування маркетингової стратегії підприємства було зроблено такі висновки.

1. Обґрунтовано, що маркетингова стратегія є ключовим елементом системи управління підприємством, який забезпечує його орієнтацію на ринок, узгодження внутрішніх ресурсів із зовнішніми можливостями та формування стійких конкурентних переваг. Доведено, що маркетингова стратегія в сучасній системі управління підприємством виконує не лише функцію ринкової орієнтації, але й виступає ключовим інструментом інтеграції управлінських процесів, забезпечення адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності. Її значення особливо зростає в умовах цифрової трансформації економіки та високої динамічності зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення підходів до її формування та реалізації.

2. З'ясовано, що маркетингові стратегії характеризуються значною різноманітністю та можуть класифікуватися за різними ознаками: рівнем управління, типом конкурентної поведінки, напрямками розвитку, охопленням ринку, стадіями життєвого циклу продукції та ступенем цифровізації. Така багатовимірність дозволяє підприємствам обирати найбільш релевантні стратегічні підходи залежно від умов функціонування та власного потенціалу. Водночас ефективність маркетингової стратегії визначається не лише правильністю її вибору, а й якістю процесу формування, який включає послідовні етапи: аналіз середовища, стратегічну діагностику, постановку цілей, сегментацію і позиціонування, розробку комплексу маркетингу, реалізацію та контроль. Їх системне та взаємопов'язане виконання забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і адаптивність підприємства до змін ринкового середовища.

3. Визначено, що оцінка ефективності маркетингової стратегії є багатогранним процесом, який потребує використання різних методичних

підходів і систем показників. Найбільш обґрунтованим є комплексний підхід, який дозволяє врахувати як фінансові результати діяльності підприємства, так і його ринкові позиції, рівень задоволеності споживачів та стратегічну стійкість. Доведено, що ефективна система оцінки не лише фіксує результати реалізації маркетингової стратегії, але й виконує функцію зворотного зв'язку, забезпечуючи можливість своєчасного коригування стратегічних рішень і підвищення загальної ефективності управління підприємством.

4. За результатами PEST-аналізу визначено, що макросередовище функціонування ТОВ «Галіція-Трейд» характеризується значним впливом економічних та соціальних чинників, які формують основні тенденції розвитку ринку продовольчої роздрібної торгівлі. ТОВ «Галіція-Трейд» не є лідером ринку в абсолютних показниках, однак її позиція як четвертого за обсягами виробника у сегменті соків і нектарів України є значущою, особливо враховуючи високу концентрацію часток у перших двох гравців (Vitmark та PepsiCo). Асортимент продукції ТОВ «Галіція-Трейд» є широким і диверсифікованим, що сприяє забезпеченню потреб різних категорій споживачів як в Україні, так і на експортних ринках.

5. Результати SWOT-аналізу показали, що ТОВ «Галіція-Трейд» має низку конкурентних переваг, пов'язаних із локальною присутністю на ринку, гнучкістю управління та можливістю оперативно адаптувати асортиментну політику до потреб регіональних споживачів. Додатковими можливостями для підприємства виступають зростання попиту на магазини формату «біля дому», розвиток співпраці з локальними виробниками та підвищення значущості якості обслуговування.

6. Проведена оцінка ефективності діючих маркетингових стратегій ТОВ «Галіція-Трейд» засвідчила, що підприємство загалом успішно реалізує обрану модель локального позиціонування та адаптації до потреб регіонального ринку. Аналіз основних показників підтвердив, що маркетингові стратегії підприємства забезпечують підтримання конкурентних позицій, формування стабільної клієнтської бази та зміцнення впізнаваності бренду. Позитивна

динаміка частки ринку, зростання кількості споживачів і достатньо високий коефіцієнт конкурентоспроможності свідчать про результативність асортиментної політики та ефективність співпраці з локальними постачальниками.

7. Аналіз діючих маркетингових стратегій показав, що підприємство переважно реалізує стратегію локального позиціонування, асортиментної адаптації та підтримання конкурентного рівня цін. Такий підхід дозволяє ТОВ «Галіція-Трейд» утримувати стабільну клієнтську базу та забезпечувати поступове зростання обсягів реалізації. Позитивна динаміка ключових показників діяльності, зокрема збільшення товарообороту, зростання середнього чеку та підвищення частки постійних покупців, свідчить про загальну результативність маркетингових рішень, що застосовуються підприємством. Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що діючі маркетингові стратегії ТОВ «Галіція-Трейд» у цілому є ефективними та забезпечують стабільність діяльності підприємства в умовах конкурентного ринку.

8. В ході обґрунтування вибору маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Галіція-Трейд» доведено, що найбільш доцільною для підприємства є комплексна стратегія, спрямована на диференціацію торговельної пропозиції, розвиток цифрових маркетингових комунікацій та посилення клієнтської орієнтації. Використання матриці стратегічного розвитку забезпечило визначення найбільш перспективних напрямів маркетингового розвитку ТОВ «Галіція-Трейд». У довгостроковій перспективі доцільним є поступовий перехід до стратегії розвитку ринку та диверсифікації, що передбачає розширення географії діяльності підприємства та розвиток цифрових каналів реалізації продукції.

9. Розроблено комплекс маркетингових заходів, спрямований на практичну реалізацію маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Галіція-Трейд», що передбачає інтегроване використання інструментів товарної, цінової, комунікаційної та збутової політики підприємства. Запровадження

запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити ефективність маркетингової діяльності, розширити клієнтську базу та забезпечити стабільне зростання обсягів продажів. Економічне обґрунтування запропонованих маркетингових заходів ТОВ «Галіція-Трейд» підтвердило їх практичну доцільність та високу ефективність з точки зору фінансового результату. Комплекс заходів забезпечує не лише зростання доходів та підвищення конкурентоспроможності, але й формує довгострокову стабільність діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко В. О. Сучасні методичні засади формування стратегічного менеджменту в Україні. *Екологічний менеджмент: збірник наук. праць*. Київ : МАУП. 2018. С. 31-34.
2. Архипова Т. В., Корюгін А. В. Цифровізація управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Інвестиція: практика та досвід*. 2023. №10. С. 65-68. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.10.65>
3. Аналіз п'яти сил Портера. URL : <http://surl.li/umwfg>
4. Аналітика URL: Retail Association of Ukraine. URL: <https://rau.ua/category/analitika/>
5. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2012. 612 с.
6. Багорка М., Юрченко Н. Формування стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2026. №83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-1>
7. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2021. Вип. 36. С. 11–18. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-2>
8. Багорка М. О., Білоткач І. А. SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. *Агросвіт*. 2010. № 6. С. 17–23.
9. Баценко Л. М., Галенін Р.В., Шелудько О.В. Важливість маркетингової діяльності на підприємствах: управлінський підхід. *Економіка і управління*. 2022. С. 2-5. DOI: 10.32703/2664-2964-2022-52-13-19
10. Білоусько Т. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №52. С. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76>

11. Білоусько Н. Л. Вплив забезпеченості основними засобами на економічну ефективність підприємства. *Економіка & держава*. 2018. № 4. С. 84-87.
12. Біланенко О. Оцінка впливу маркетингової стратегії на економічний розвиток торговельного підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2025. №1 (30). С. 425–436.
13. Бубенець І. Г., Олініченко К. С., Христенко С. С. Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект. Проблеми сучасних трансформацій. *Економіка та управління*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-08>
14. Буняк Н., Лопачук Я. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу : матер. III Всеукр. наук. конф. студентів та молоді* (м. Хмельницький, 15 травня 2025 р.). Хмельницький : ХНУ, 2025. С. 417-420
15. Буряк Р. І., Збарський В. К., Талавиця М. П. , Бондаренко В. М. Маркетинг: Київ: ЦП «КОМПРИНТ». 2023. 538 с.
16. Бенчмаркінг. URL : <http://surl.li/umwia>
17. Вакуленко В., Юнтао Л., Прокопенко Р. Формування та реалізація маркетингових стратегій сільськогосподарських підприємств в умовах ризик-менеджменту. 2025. *Економіка та суспільство*. 2025. №79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-78>
18. Войтович Н. В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С.122–129. DOI: 10.26565/2524-2547.2021.62-11
19. Галушко О., Лізут Р. Вплив воєнного стану на аналіз маркетингового середовища компанії. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2023. Спеціальний випуск № 2 (127). С. 263-268.

20. Гризовська Л. О., Сітарчук О. В. Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 308–315.

21. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. №1. С. 197–203. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-56>

22. Долішній М. І., Мних Є. В., Кириленко О. А. Маркетинг: теорія і практика. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 412 с.

23. Доценко Д. Маркетингова стратегія як інструмент управління розвитком підприємства будівельної галузі. *Науковий вісник Полісся*. 2025. №2 (31). С. 228–236. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-228-236](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-228-236)

24. Ковалевська А., Балаклеєць К. Функції управління маркетингом: стратегічний та операційний аспект. *Матеріали конференцій МЦНД*. 13.09.2024; Івано-Франківськ, Україна, 2024. С. 92–97.

25. 23. Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №9. С. 156–165.

26. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 332–336.

27. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Науковий світ, 2022. 880 с.

28. Кропельницька С., Кіт С., Морицян М. Маркетингове забезпечення інноваційних кластерів: координація взаємодії учасників та формування конкурентоспроможності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. №1(41). С. 241–254. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-241-254](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-241-254)

29. Кучинський В. А. Механізми реалізації концепції забезпечення конкурентоспроможності інноваційних кластерів в умовах діджиталізації.

Енергозбереження. Енергетика. Аудит. 2021. № 12-12. С. 91-107. DOI: 10.20998/2313-8890.2021.11-12.06

30. Ларіна Я. С., Завальнюк К. С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань: Монографія. – К.:, 2019. – 275 с.

31. Литвиненко А. О. Види маркетингових стратегій на міжнародному ринку. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності : матеріали IV-ої Міжнародної науково-практичної конференції*, 10-11 травня 2023 р. Запоріжжя, 2023. С. 251-253.

32. Майовець Є. Й. Класифікація маркетингових стратегій у процесі стратегічного маркетингового планування. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 2. С. 5–11. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.2.5>

33. Макажан Є. В. Сучасні маркетингові принципи управління підприємством. *Вісник Приазовського державного технічного університету.* 2016. Вип. 31. Т. 2. С. 49–54.

34. Марченко В. М., Горбатюк А. Г. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2024. № 7–8. С. 51–59. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13953044>.

35. Мартиненко В. П., Манько І. В. Методичні підходи до оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Економіка і управління.* 2018. Т. 29 (68), № 5. С. 62–66.

36. Матриця Ансоффа: комплексний підхід до бізнес-стратегії. URL: <https://itez.com.ua/blog/ansoff-matrix-business-strategy.html>

37. Неміш Ю. Сучасні тенденції розвитку маркетингової діяльності підприємств в умовах цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство.* 2022. №48. С. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-48>

38. Огійчук О. І. Стратегічне управління маркетингом: підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 520 с.

39. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю. Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. Офіційний портал ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>

40. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб. Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX. Офіційний портал ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>

41. Податковий кодекс України. Офіційний портал ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

42. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. Офіційний портал ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

43. Раковська Є. О. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства галузі торгівлі : автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв : 2019. 20 с.

44. Сарай Н. І. Оптимізація маркетингової стратегії підприємства в контексті поведінки споживача. *Трансформаційна економіка*. 2025. №1 (10). С. 90-93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-14>

45. Сапінський О., Шинкаренко Н. В., Пілова К. П. Маркетинг у створенні стратегічних переваг на ринку послуг. *Економічний вісник*. 2021. № 3. С. 115-122. <https://doi.org/10.33271/ebdut/75.114>

46. Стадник В.В., Головчук Ю.О. Маркетингові підходи до аналізу чинників макросередовища в контексті економічної безпеки бізнес-стратегій підприємств туристичної індустрії. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 224-232. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-274-5-226-234

47. Старецький А. О. Класифікація маркетингових стратегій для забезпечення розвитку бізнес-структур. *Академічні візії*. 2024. №36. С. 1-10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14165939>

48. Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75>
49. ТОВ «Галіція-Трейд» Офіційний сайт. URL: <https://galicia.com.ua/>
50. ТОВ «Галіція-Трейд» . URL: <https://opendatabot.ua/c/38169055>
51. ТОВ «Галіція-Трейд». Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України. URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/38169055/>
52. ТОВ «Галіція-Трейд». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38169055/
53. ТОВ «Галіція-Трейд». Український експортний альянс. *Бізнес-портал*. URL: <https://tradewithukraine.com/galicia>
54. ТОВ «Галіція-Трейд». Фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/38169055/finances>
55. Цифровий маркетинг. URL : <http://surl.li/umwhd>
56. Шпак Н. О., Грабович І. В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 45. С. 84-90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-15>
57. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. С. 125–131.
58. Шкода Т., Савич О. Адаптація стратегій маркетингу в умовах війни. *Економіка і стратегія*. 2022. № 3. С. 45–60.
59. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
60. PEST-аналіз. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/sotake-pest-analiz>

61. Hadrian P., Milichovský F., Mráček P. (2021). The Concept of Strategic Control in Marketing Management in Connection to Measuring Marketing Performance. *Sustainability*. Vol. 13, No. 7. 3887p. <https://doi.org/10.3390/su13073887>
62. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital marketing. London : Pearson Education, 2019. 576 p.
63. UKRAINE COUNTRY REPORT for Output I. URL: <https://ief.org.ua/files/library/903/ukraine-country-report-for-output-i.pdf>

ДОДАТКИ

Витяг з ЄДРПОУ
ТОВ «Галіція-Трейд»



ТОВ "ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД"

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань на 31.01.2026 10:15:34

Повна назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД"

Повна назва англійською: GALICIA-TRADE LIMITED LIABILITY COMPANY

Організаційно-правова форма: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Код: 38169055

Реєстраційний номер: 13951020000001236

Місцезнаходження реєстраційної справи: Городецька районна державна адміністрація Львівської області

Дата реєстрації: 15.03.2012

Дата запису: 15.03.2012

Адреса: Україна, 81500, Львівська обл., Львівський р-н, місто Городок, вул.Артищівська, будинок 9, корпус 3

Статус: зареєстровано

Керівник: Бігун-Тетерка Ірина Андріївна

Код: 45287939

Засновник: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТБФ ГРУП"

Адреса: Україна, 81500, Львівська обл., Львівський р-н, місто Городок, вул.Артищівська, будинок 9, корпус 1

Статутний внесок: 224 524 194 (88.91%)

Код: 43070042

Засновник: АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАКРИТИЙ НЕДИВЕРСИФІКОВАНИЙ ВЕНЧУРНИЙ КОРПОРАТИВНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ФОНД "ЛЕГРАН"

Адреса: Україна, 81500, Львівська обл., Городецький р-н, місто Городок, ВУЛИЦЯ АРТИЩІВСЬКА, будинок 9, корпус 1

Статутний внесок: 28 000 000 (11.09%)

Кінцевий бенефіціарний власник: Барщовський Святослав Тарасович

Адреса: Україна, 81500, Львівська обл., Львівський р-н, місто Городок, вул.Підгір'я, будинок 25

Статутний капітал: 252 524 193.56 грн

Види діяльності

Основний:

- 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків

Додаткові:

- 10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів
- 10.86 Виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів
- 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами
- 46.34 Оптова торгівля напоями
- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими

- виробами
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет
- 77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
- 35.11 Виробництво електроенергії

Контактна інформація

Телефон: 380676759377

Дані про взяття на облік

Органи статистики:

Назва: ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ

Дата: 16.03.2012

Ідентифікаційний код: 37507880

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ЛЬВІВСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ

Дата: 16.03.2012

Ідентифікаційний код: 43968090

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ЛЬВІВСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ

Дата: 16.03.2012

Ідентифікаційний код: 43968090

Політика у сфері якості ТОВ «Галіція-Трейд»



ПОЛІТИКА У СФЕРІ ЯКОСТІ, БЕЗПЕЧНОСТІ ТА ЗАХИСТУ ХАРЧОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД»

Основною метою своєї діяльності і невід'ємною частиною загальної Політики групи компаній підприємство вважає:

- ✓ турботу і відповідальність про здоров'я і життя споживачів шляхом випуску автентичної, законної, безпечної та якісної продукції, а також орієнтацію на постійне підвищення задоволеності та сподівань споживачів;
- ✓ постійне вдосконалення діяльності підприємства для неухильного поліпшення безпеки та якості продукції;
- ✓ забезпечення репутації надійного виробника продукції бездоганної якості та безпечності, підвищення суспільної довіри до продукції і лояльності замовників, зміцнення позицій на ринку та його розширення за рахунок позиціонування продукції, як якісної, безпечної, автентичної, законної, корисної і натуральної, виконання встановлених в Договорах (Контрактах) зі замовниками зобов'язань.

ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦЬОЇ МЕТИ ПОЛІТИКА В СФЕРІ ЯКОСТІ, БЕЗПЕЧНОСТІ І ЗАХИСТУ ГРУПУЄТЬСЯ НА НАСТУПНИХ ПРІОРИТЕТАХ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯХ ВІНШОГО КЕРІВНИЦТВА:

- ✓ чітко дотримуватися національних і міжнародних законодавчих і регуляторних вимог для забезпечення виробництва автентичної, законної, якісної продукції, безпечної для життя і здоров'я споживачів відповідно до принципів системи керування безпечністю харчової продукції (СКБХП), процесного і командного підходу, ризик-орієнтованого мислення, які базуються на вимогах НАССР та стандартів BRCGS і Codex Alimentarius;
- ✓ постійно підтримувати, розвивати, покращувати і вдосконалювати функціонування СКБХП;
- ✓ створювати належні умови на робочих місцях для виробництва якісної і безпечної продукції, залучати весь персонал до участі у вдосконаленні процесів виробництва;
- ✓ покращувати культуру якості і харчової безпеки, підвищувати обізнаність і компетентність персоналу стосовно питань якості та харчової безпеки, стимулювати персонал за поліпшення якості і безпеки продукції для усвідомлення кожним власної відповідальності за свою діяльність та розуміння кожним, що безпечність і якість продукції, яка випускається за їх участю - є їх першочерговим завданням і обов'язком;
- ✓ використовувати автентичні, законні, безпечні та якісні сировину і матеріали;
- ✓ забезпечувати захист продукції від будь-яких видів харчового шахрайства та біотероризму на усіх етапах виробництва;
- ✓ забезпечувати зворотній зв'язок з клієнтами/споживачами щодо інформації про продукцію, їх запитів і звернень, підтримувати партнерські відносини та обмінюватися інформацією з питань вимог безпечності і якості з постачальниками, підрядниками та іншими зацікавленими сторонами;
- ✓ використовувати сучасні методи контролю показників безпеки і якості продукції, оцінку проектів та об'єктів виробництва на всіх стадіях, вдосконалювати існуючі і впроваджувати нові сучасні безпечні технології, модернізацію обладнання, синхронізацію потоків та підвищення гнучкості виробництва для задоволення вимог Замовників (клієнтів).

Керівництво підприємства бере на себе зобов'язання та відповідальність за всебічне сприяння і забезпечення виконання цієї Політики, за її поширення на всіх рівнях управління підприємством, доведення до відома всіх зацікавлених осіб, забезпечення умов для активної участі в її реалізації всього колективу, створення і підтримку відповідних умов, що дозволять всім працівникам повністю присвятитися до досягнення цілей підприємства і розділяти відповідальність за її успішну реалізацію з кожним співробітником компанії.

Фінансова звітність ТОВ «Галіція-Трейд»

2024 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	234.00	165.00
первісна вартість	1001	1 194.00	1 251.00
накопичена амортизація	1002	960.00	1 086.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 239.00	14 609.00
Основні засоби	1010	60 325.00	61 539.00
первісна вартість	1011	105 290.00	116 090.00
знос	1012	44 965.00	54 551.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	71 798.00	76 313.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	152 077.00	186 715.00
Виробничі запаси	1101	94 634.00	107 815.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	55 321.00	77 202.00
Товари	1104	2 122.00	1 698.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	164 261.00	114 264.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	20 110.00	8 378.00
з бюджетом	1135	4 958.00	404.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	454.00	404.00

з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	40 015.00	17 256.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 910.00	12 673.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	6 910.00	12 673.00
Витрати майбутніх періодів	1170	559.00	256.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	16 011.00	8 491.00
Усього за розділом II	1195	404 901.00	348 437.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	476 699.00	424 750.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	252 524.00	252 524.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-38 068.00	-18 743.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	214 456.00	233 781.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	

Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	124 500.00	114 209.00
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	120 900.00	63 283.00
розрахунками з бюджетом	1620	422.00	902.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	70.00	
розрахунками зі страхування	1625	126.00	196.00
розрахунками з оплати праці	1630	459.00	1 060.00
за одержаними авансами	1635	9 954.00	25.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	446.00	856.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	5 436.00	10 438.00
Усього за розділом III	1695	262 243.00	190 969.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	476 699.00	424 750.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	526 226.00	586 701.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	372 215.00	473 913.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	154 011.00	112 788.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	36 732.00	15 592.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	10 894.00	7 627.00
Витрати на збут	2150	118 533.00	113 369.00
Інші операційні витрати	2180	27 838.00	20 195.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	33 478.00	
збиток	2195		12 811.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	220.00	672.00
Інші доходи	2240	2.00	0.00

Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	14 025.00	8 311.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	19 675.00	
збиток	2295		20 450.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-350.00	-216.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	19 325.00	
збиток	2355		20 666.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	19 325.00	-20 666.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	398 754.00	452 063.00
Витрати на оплату праці	2505	18 450.00	9 342.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 707.00	1 900.00
Амортизація	2515	9 914.00	10 284.00
Інші операційні витрати	2520	181 712.00	187 799.00
Разом	2550	612 537.00	661 388.00