

УДК 330:[005.21:005.521]:005.6

Р. Я. Хіч,
аспірант кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0387-9407>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.18.121

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДИКИ SWOT-АНАЛІЗУ ЯК МАРКЕТИНГОВОГО ІНСТРУМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ОЦІНКИ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

R. Khich,
Postgraduate student of the Department of Marketing, Ivan Franko Lviv National University

THE USING OF THE SWOT ANALYSIS METHOD
AS A MARKETING TOOL OF STRATEGIC PLANNING TO ASSESS
THE PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE DAIRY INDUSTRY OF UKRAINE

Наукова стаття присвячена проблематиці використання маркетингових інструментів стратегічного планування для оцінки перспектив розвитку молочної промисловості України із застосування методики SWOT-аналізу. Автором обрано методику SWOT-аналізу, основною метою якої є визначення позиціонування молочної промисловості з допомогою оцінювання слабких та сильних сторін галузі, її можливостей та загроз з метою вибору та пошуку найкращих стратегій її розвитку. На основі проведення SWOT-аналізу запропоновано використання маркетингових стратегій, а саме: стратегію маркетингових інновацій, що дасть можливість в подальшому покращити не лише дизайн, упаковку, розмірні характеристики, кількість продуктів в тарі, але й своєю чергою розширити сферу використання товару; стратегію зростання споживачів-інноваторів. Беруться до уваги споживачі органічної молочної продукції, апіорні інноватори — споживачі, які легко сприймають молочні новинки; відповідальні-екоінноватори, які зацікавлені у безпеці молочних продуктів, їхньої упаковки для довкілля; новатори-раціоналісти — споживачі, що бажають отримати новинку, заощаджуючи кошти за рахунок купівлі якісних молочних продуктів за прийнятною ціною; стратегію зниження витрат на молочну продукцію та органічну молочну продукцію, що сприятиме зниженню цін на цю продукцію.

The scientific article is devoted to the problem of using marketing tools of strategic planning to assess the development prospects of the dairy industry of Ukraine using the SWOT-analysis method. The study of modern economic literature proved that many indicators have been researched and substantiated by economists, which make it possible to assess the current state of development of the dairy industry. The author chose the method of SWOT-analysis, the main purpose of which is to determine the positioning of the dairy industry by assessing the industry's weaknesses and strengths, its opportunities and threats in order to choose and find the best strategies for its development. Based on the SWOT-analysis, the use of marketing strategies is proposed, namely: the strategy of marketing innovations, which will make it possible to further improve not only the design, packaging, dimensional characteristics, the number of products in the container, but also to expand the scope of use of the product; the growth strategy of consumer innovators. Consumers of organic

dairy products, a priori innovators — consumers who easily accept dairy novelties are taken into account; responsible eco-innovators who are interested in the safety of dairy products, their packaging for the environment; innovators-rationalists — consumers who want to get a novelty, saving money by buying high-quality dairy products at an acceptable price; a strategy to reduce the costs of dairy products and organic dairy products, which will contribute to the reduction of prices for these products. Because, judging by the current situation on the market of milk and dairy products during the war, we believe that in the event of an increase in prices for organic milk, Ukrainian families will not be able to regularly consume organic milk products due to their ability to pay, which will lead to an increase in prices for domestic organic products in dairy industry.

It has been proven that the problems of the functioning and development of the dairy industry in Ukraine open greater opportunities for foreign competitors — our western neighboring countries to offer their dairy products at the same prices, or slightly higher, but products that clearly meet EU technical standards and to partially conquer the domestic dairy market.

Ключові слова: маркетингове стратегічне планування, маркетингові інструменти, SWOT-аналіз, маркетингова стратегія, молочна промисловість, ефективність молочної промисловості України.

Key words: marketing strategic planning, marketing tools, SWOT analysis, marketing strategy, dairy industry, effectiveness of the dairy industry of Ukraine.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Стратегічне маркетингове планування є сучасною модифікацією стратегічного управління. Стратегічне маркетингове планування — це в першу чергу процес прийняття рішень, які дозволяють забезпечити ефективну маркетингову діяльність і розвиток підприємства в цілому. Внутрішній зміст планового стратегічного процесу, або його анатомія, його маркетингового інструментарію не дивлячись на дослідження та достатню кількість надрукованої літератури залишається маловивченою областю.

В умовах конкурентного ринкового середовища підприємствам молокопереробної промисловості потрібно не лише визначати стратегічні цілі та шукати засоби їх досягнення, обирати стратегію подальшого розвитку, а також формувати свої конкурентні переваги та координувати усі напрямки своєї діяльності для їх збереження або посилення саме з допомогою використання конкретного стратегічного інструментарію — маркетингових інструментів як складових методології стратегічного планування молочної галузі.

Вивчення за дослідження стану молокопереробної галузі України через призму застосування стратегічних маркетингових інструментів є актуальною темою. Насамперед це зумовлено тим, що ця галузь має велику кількість виробників та представлена досить широким асортиментом продукції, високим рівнем конкуренції, а також маркетинговими зусиллями,

які докладає кожен з учасників ринку для утримання своєї частки і завоювання нових ринків збуту. Підприємства галузі зіткнулися з проблемою конкуренції не лише в межах національного, але і глобального ринку.

Важливою складовою структурної кризи сучасного стану економіки країни загалом та її регіонів є низький рівень знань у сфері методики та методології стратегічного маркетингового планування діяльності молокопереробних підприємств, а також технологічна багатокладність національної економіки, яка зумовлена низкою причин, в тому числі історичного характеру.

На сучасному етапі розвитку економіки об'єктивними передумовами, що зумовлюють необхідність стратегічного маркетингового планування діяльності підприємств молочної промисловості, є:

- неспроможність ринкового механізму забезпечити макроекономічну стабільність національної економіки, перешкоджати циклічним коливанням виробництва, валового доходу, зайнятості;

- постійний ріст в загальному споживанні частки суспільного споживання;

- поява більш складних форм взаємодії господарюючих суб'єктів і цілих секторів економіки в результаті інтеграційних процесів;

- загострення глобальних проблем сучасності (вичерпування природних ресурсів, погіршення стану навколишнього середовища тощо), що зумовлює підвищений інтерес суспільства до проблем довгострокового розвитку;

— виникнення надзвичайних ситуацій (війна України проти російського агресора, економічна криза, стихійні лиха), які вимагають цілеспрямованої діяльності із усунення дії зазначених чинників на розвиток суспільства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика стратегічного маркетингового планування, а саме використання маркетингових інструментів у діяльності підприємств молочної промисловості, формування та реалізації маркетингових стратегій, постійно привертає увагу учених-економістів як теоретиків так і практиків у галузі управління та маркетингу. Важливі питання методології маркетингового стратегічного управління та планування висвітлені у працях зарубіжних учених: І. Ансоффа [1], К. Вассона [2], Дж. Дейя [2, с. 144—147], Ф. Котлера [3, с. 123—125], Дж.Б. Куїна [4, с. 39], М. Мескона [5, с. 257—261], М. Портера [6], А. Чандлера [7, с. 91—92] тощо. Серед закордонних вчених, праці яких присвячені дослідженню проблематики маркетингового стратегічного управління молочної галузі в умовах кризи, необхідно назвати Borawski, Dunn, Harper, & Pawlewicz [8]; Borawski, Pawlewicz, Parzonko, Harper, & Holden [9]; Pouch & Trouve [10]. та інших. Їх зусиллями створений теоретико-методологічний фундамент дослідження даної проблеми, вирішено ряд її методичних та прикладних аспектів щодо використання методики стратегічного маркетингового планування для формування конкурентоспроможного ринку молочної продукції, вдосконалення економічного механізму його функціонування.

Питанням формування маркетингових стратегій розвитку галузей та підприємств за допомогою методики SWOT-аналізу присвячені праці таких вітчизняних науковців як Л.В. Балабанової [11], Д.І. Берницької [12], І.Т. Кіщак [13], О. А. Мех [14], М. Г. Саєнко [15], та інших.

Протягом останніх 60 років вчені і практики застосовують технологію SWOT-аналізу у стратегічному плануванні для визначення позиції організацій та розробки стратегій. Існують спроби ґрунтового аналізу публікацій (наприклад, Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. [16], присвячених SWOT-аналізу, однак вони здебільшого зосереджуються на вузькій сфері застосування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою написання наукової статті є дослідження проблематики використання методики SWOT-аналізу як маркетингового інструменту стратегічного планування для оцінки перспектив розвитку молочної промисловості України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зауважимо, що інструментарій стратегічного маркетингового планування розвитку молочної промисловості України включає у себе цілий механізм елементів та відповідну методологію стратегічного аналізу розвитку вітчизняної молочної промисловості.

До таких елементів ми віднесемо візію, місію та цілі розвитку молочної галузі, види та форми планової діяльності розвитку вітчизняної молочної галузі, різноманітні методи та методики оцінки галузі, а також організаційна культура.

Велику увагу у цій науковій статті буде зосереджено на методиках саме стратегічного планування розвитку вітчизняної молочної промисловості, а саме: на методиці SWOT-аналізу, використовуючи яку нами буде побудована SWOT-матриця функціонування вітчизняної молочної промисловості та методиці визначення таксономічного коефіцієнту (інтегрована методика таксономічного аналізу), що ґрунтуватиметься на визначенні загальної ефективності розвитку молочної промисловості в Україні. Зауважимо, що саме за допомогою використання цих методик зумовить можливість оцінки стратегічних пріоритетів розвитку молочної промисловості, виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз галузі, охарактеризувати дію зовнішніх факторів на молочну промисловість та зробити певні висновки.

Основним стратегічним інструментом розвитку будь-якої галузі є використання методики внутрішнього та зовнішнього середовищ, а саме SWOT-аналізу. SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного планування, що водночас допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони організації (Strengths and Weaknesses) і визначити можливості та загрози на ринку молочної продукції (Opportunities and Threats).

Зауважимо, що проведення SWOT-аналізу в даному випадку має важливе не лише аналітичне значення, а й превентивне, оскільки виявлення можливостей і загроз розвитку молочної промисловості в Україні повинно забезпе-

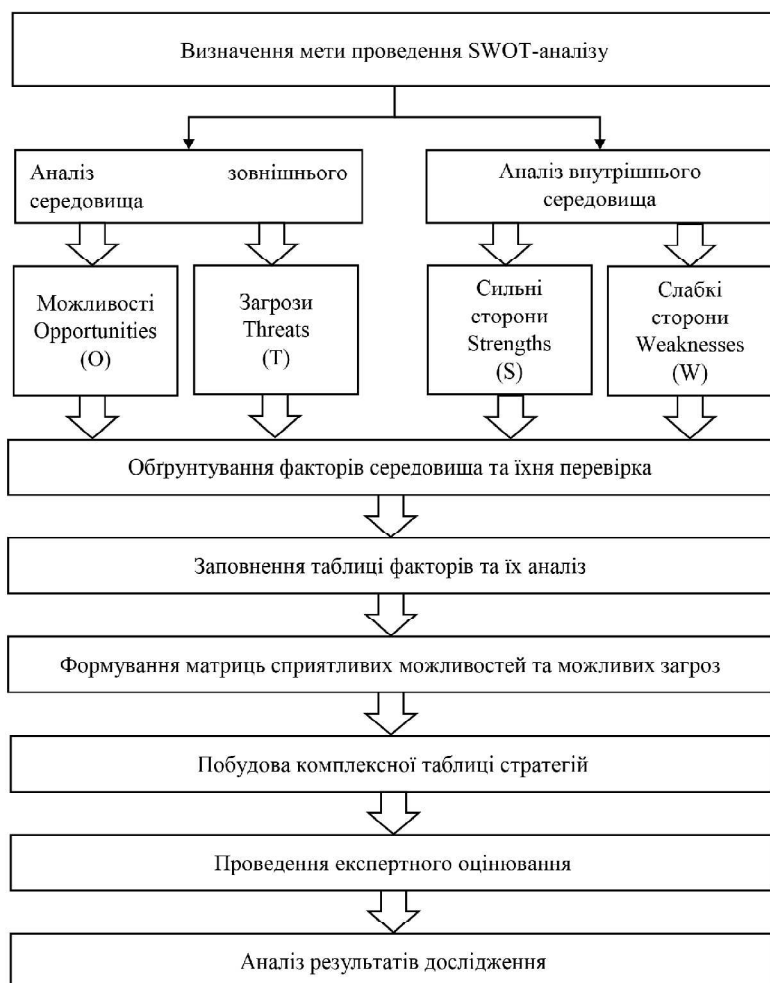


Рис. 1. Схематична модель проведення SWOT-аналізу молочної промисловості в Україні

Джерело: власна розробка автора.

чити подальше перетворення можливостей на сильні сторони і не допустити реалізації загроз шляхом вжиття відповідних заходів щодо їхнього попередження. Побудуємо матрицю SWOT-аналізу розвитку молочної промисловості в Україні та здійснимо її детальну оцінку-характеристику.

Сам алгоритм проведення SWOT-аналізу галузі — це складний багатогранний процес, що поєднує сукупність поетапних кроків та закінчується аналізом результатів запропонованих стратегій розвитку молочної промисловості загалом (рис. 1).

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу молочної промисловості в Україні, де визначимо основні сильні та слабкі сторони галузі, її загрози та можливості (рис. 2).

Варто зазначити, що в основу ринку молочної продукції покладено три елементи: основний ринок сировини, ринок посередників та ринок кінцевого споживача. Сировинний сектор молочної промисловості, відповідно до умов влас-

ності та різноманітності виробничих організацій, представлений трьома типами господарств: агроструктури, фермерські господарства та господарства населення. Результати цього аналізу можуть виявити сильні сторони та зосередити увагу на слабких сторонах, які можуть перешкодити досягненню поставлених цілей.

Велику увагу приділимо можливостям молочної промисловості, оскільки через них галузь має можливість побороти свої слабкі сторони та зовнішні загрози на основі проведеного SWOT-аналізу. Серед основних можливостей розвитку молочної галузі слід виділити диверсифікацію виробництва у молочній промисловості; державну підтримку розвитку як молочної промисловості так і органічного виробництва; розвиток промислового виробництва молока через насадження поголів'я корів та молочного виробництва; розвиток сімейних молочних ферм та сільськогосподарських обслуговуючих молочних кооперативів сучасного

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
- зростаючий ринок молочної продукції з лідируючими позиціями, добре вивчений ринок та потреби покупців на ньому; - висока якість сертифікованої молочної продукції, відповідність вітчизняного молока стандартам ЄС щодо безпечності та якості сирого молока; - використання інноваційних технологій через реалізацію державних та недержавних програм розвитку галузі; - швидкий розвиток ринку органічної молочної продукції; - значна кількість постачальників галузі; - наявність структурних елементів ринку (проміжних продавців, державних установ, зовнішніх покупців, ін.) - наявний досвід виробничих процесів у молочній галузі (вітчизняний та зарубіжний); - наявний сталий попит на молочну продукцію; - широкий асортимент продукції, достатня кількість брендів, що постійно удосконалюються і оновлюються; - добре побудована мережа розподілу; - наявність значної кількості незайнятих сільських жителів, що є передумовою формування дешевої робочої сили; - забезпечення продовольчої безпеки.	- неналежна продуктивність переробної галузі через не модернізовану діяльність переробних підприємств; - скорочення кількості молокопереробних підприємств через руйнування Баштанського сирозаводу та Куп'янського МКК; - недостатній рівень підготовки кадрів у сфері молочного господарства; - неналежний рівень протекціоніської політики держави щодо захисту внутрішнього ринку молочної продукції (введення квот на імпорт молочних продуктів, митних тарифів при перевищенні квот тощо); - відсутність підприємств, що займаються повною переробкою вторинних відходів молочної галузі; - незначний термін придатності молочної продукції; - слабкий розвиток кооперації на селі як потенційного осередку розвитку органічного молочного виробництва; - низький рівень кредитного рейтингу молочної галузі; - нерозвиненість системи стратегічного бізнес-планування у молочній промисловості; - наявність фінансово сильних близьких зарубіжних суб'єктів господарювання, що знижує конкурентоспроможність вітчизняної продукції; - низький рівень державної підтримки розвитку молочної промисловості; - невідповідність окремих видів молочної продукції технічним стандартам ЄС.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
- диверсифікація виробництва у молочній промисловості; - державна підтримка розвитку як молочної промисловості так і органічного виробництва (дотації); - розвиток промислового виробництва молока через нарощування поголів'я корів та молочного виробництва; - розвиток сімейних молочних ферм та сільськогосподарських обслуговуючих молочних кооперативів (СОМК) сучасного типу; - функціонування молочних підприємств через застосування тактики глибокої переробки в промисловості (мінімум 50 % сировини повинна перероблятися); - використання маркетингових інновацій у молочному скотарстві та виробництві органічної молочної продукції; - підвищення продуктивності переробної галузі шляхом модернізації переробних підприємств, підвищення екологічних стандартів якості, підвищення якості сирого молока через реалізацію державних програм контролю саме сирого молока; - зниження податкового тиску на виробників екологічно чистої молочної продукції; - зміна в споживчих очікуваннях шляхом надання переваги українських споживачів вітчизняним молочним продуктам харчування; - зростання інвестиційної привабливості молочної промисловості; - нарощування експортного потенціалу галузі; - зростання обсягів виробництва молока до 2030 р. майже на 25 %; - вихід на нові закордонні продовольчі ринки; - повна переробка вторинних відходів молочного комплексу.	- нестабільна економіко-політична ситуація у зв'язку із військовою агресією з боку Росії; - зменшення обсягів виробництва та постачання молочної сировини; - зростання інфляційних процесів; - зниження рівня життя населення України; - більшість галузевих та державних програм розвитку молочної промисловості базувалися та ґрунтуються на хибних статистичних показниках, що унеможлиблює їхнє виконання; - різке зростання цін на молочну продукцію через воєнні дії та поступове зменшення кількості поголів'я корів; - наявність сильної конкуренції з боку західних країн-сусідів; - високі відсоткові ставки для кредитування агросектору та, зокрема, молочної промисловості; - низька платоспроможність населення у зв'язку із високими цінами на сертифіковану молочну та органічну молочну продукцію; - правова незахищеність споживача молочної продукції.

Рис. 2. Матриця SWOT-аналізу молочної промисловості України

Джерело: розроблено автором.

типу; функціонування молочних підприємств через застосування тактики глибокої переробки в промисловості (мінімум 50 % сировини повинна перероблятися); використання маркетингових інновацій у молочному скотарстві та виробництві органічної молочної продукції; підвищення продуктивності переробної галузі шляхом модернізації переробних підприємств тощо.

Оцінити вплив стратегічних чинників зовнішнього середовища на розвиток молочної промисловості необхідно, виділивши чинники

зовнішнього середовища, визначити ймовірність їх впливу на її функціонування та класифікувати за позитивним чи негативним впливом (табл. 1 та 2).

Отже, в результаті побудови матриці можливостей розвитку вітчизняної молочної промисловості, найсприятливішими будуть ті, які знаходяться у верхньому правому куті матриці (рис. 3), а саме можливості під номером: 4, 6, 9, 11, 12 та 13. Саме їх потрібно буде включити до підсумкової таблиці-матриці SWOT-аналізу, а, основне — розглянути їх як можливі напрям-

Таблиця 1. Аналіз можливостей розвитку молочної промисловості в Україні

№ з/п	Фактори (чинники)	Ймовірність здійснення			Важливість впливу		
		Вис. 7-10	Сер. 4-6	Низ. 1-3	Вис. 7-10	Сер. 4-6	Низ. 1-3
1.	Диверсифікація виробництва у молочній промисловості		4			6	
2.	Державна підтримка розвитку як молочної промисловості так і органічного виробництва		4		9		
3.	Розвиток промислового виробництва молока через нарощування поголів'я корів та молочного виробництва		4		8		
4.	Розвиток сімейних молочних ферм та сільськогосподарських обслуговуючих молочних кооперативів (СОМК) сучасного типу		6		9		
5.	Функціонування молочних підприємств через застосування тактики глибокої переробки в промисловості			3	10		
6.	Використання маркетингових інновацій у молочному скотарстві та виробництві органічної молочної продукції	7			8		
7.	Підвищення продуктивності переробної галузі шляхом модернізації переробних підприємств			3	8		
8.	Зниження податкового тиску на виробників екологічно чистої молочної продукції		4		10		
9.	Зміна в споживчих очікуваннях шляхом надання переваги українських споживачів вітчизняним молочним продуктам харчування		6			6	
10.	Зростання інвестиційної привабливості молочної промисловості		5		8		
11.	Нарощування експортного потенціалу галузі	7			9		
12.	Зростання обсягів виробництва молока до 2030 р. майже на 25 %		6		8		
13.	Вихід на нові закордонні продовольчі ринки	8			9		
14.	Повна переробка вторинних відходів молочного комплексу			3		6	

Джерело: розроблено автором.

ки обраної стратегії розвитку вітчизняної молочної промисловості.

Проаналізуємо можливі загрози, що відображені у табл. 2, на основі чого побудовано матрицю можливих загроз функціонування вітчизняної молочної промисловості (рис. 4).

Здійснивши аналіз матриці можливих загроз, що зображено на рис. 4, вважаємо, що подальше дослідження розвитку молочної галузі будемо проводити беручи до уваги мож-

ливі загрози, які знаходяться у верхньому правому куті матриці, а саме позиції: 1, 3—5, 7—9.

Для закінчення стратегічного маркетингового аналізу щодо перспектив розвитку та функціонування молочної промисловості в Україні варто показати взаємозв'язок між зовнішніми чинниками (можливостями та загрозами) та потенціалом вітчизняної молочної галузі (сильними та слабкими сторонами). Тобто наступним кроком є побудова таблиці SWOT-аналізу

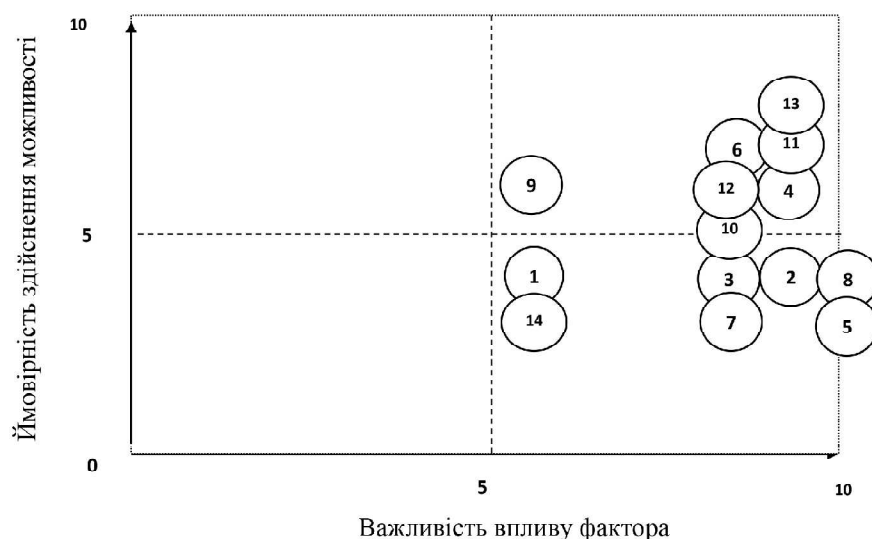


Рис. 3. Матриця сприятливих можливостей розвитку молочної промисловості в Україні

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2. Аналіз можливих загроз розвитку вітчизняної молочної промисловості

№ з/п	Фактори (чинники)	Ймовірність здійснення			Важливість впливу		
		Вис. 7-10	Сер. 4-6	Низ. 1-3	Вис. 7-10	Сер. 4-6	Низ. 1-3
1.	Нестабільна економіко-політична ситуація у зв'язку із військовою агресією з боку Росії	8			9		
2.	Зменшення обсягів виробництва та постачання молочної сировини		4		9		
3.	Зростання інфляційних процесів	7			8		
4.	Зниження рівня життя населення України	8			8		
5.	Більшість галузевих та державних програм розвитку молочної промисловості базувалися та ґрунтуються на хибних статистичних показниках, що унеможливило їхнє виконання	8				6	
6.	Різке зростання цін на молочну продукцію через воєнні дії та поступове зменшення кількості поголів'я корів		5		9		
7.	Наявність сильної конкуренції з боку західних країн-сусідів		6		7		
8.	Високі відсоткові ставки для кредитування агросектору та, зокрема, молочної промисловості		6		10		
9.	Низька платоспроможність населення у зв'язку із високими цінами на сертифіковану молочну та органічну молочну продукцію		8		9		
10.	Правова незахищеність споживача молочної продукції			3		6	

Джерело: розроблено автором.

з SO, ST, WO та WT-стратегіями, що зображено на рис. 5.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проаналізувавши детально матрицю SWOT-аналізу, що показує взаємозв'язок зовнішньо-

го середовища із сильними та слабкими сторонами розвитку молочної промисловості, тобто SO, ST, WO, WT-стратегічні напрями, вважаємо за доцільне обрати:

1. Стратегію маркетингових інновацій, що дасть можливість в подальшому покращити не лише дизайн, упаковку, розмірні характеристики, кількість продуктів в тарі, але й своєю

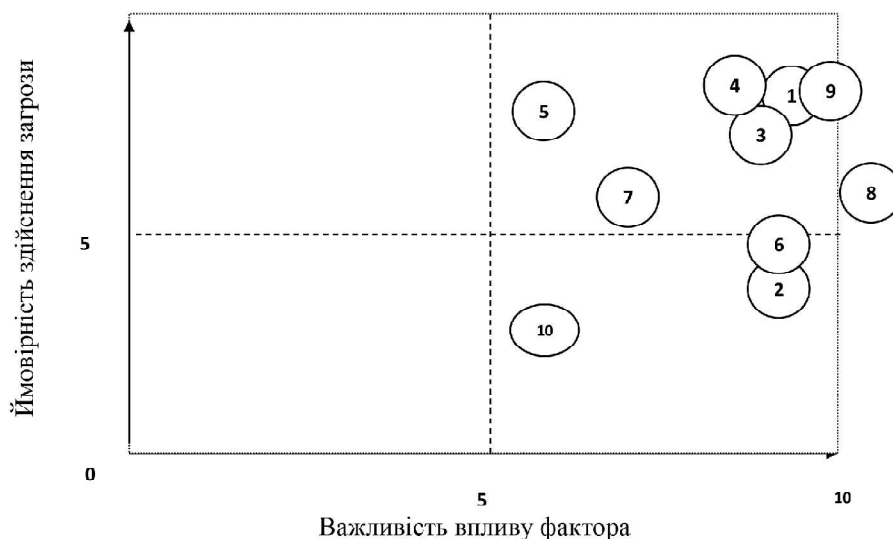


Рис. 4. Матриця можливих загроз функціонування молочної промисловості в Україні

Джерело: розроблено автором.

Складові SWOT-аналізу	Можливості зовнішнього середовища (О)	Загрози зовнішнього середовища (Т)
	А. Розвиток сімейних молочних ферм та сільськогосподарських обслуговуючих молочних кооперативів (СОМК) сучасного типу	а) Нестабільна економіко-політична ситуація у зв'язку із військовою агресією з боку Росії
	Б. Використання маркетингових інновацій у молочному скотарстві та виробництві органічної молочної продукції	б) Зростання інфляційних процесів
	В. Зміна в споживчих очікуваннях шляхом надання переваги українських споживачів вітчизняним молочним продуктам харчування	в) Зниження рівня життя населення України
	Г. Нарощування експортного потенціалу галузі	г) Більшість галузевих та державних програм розвитку молочної промисловості ґрунтуються на хибних статистичних показниках, що унеможлиблює їхнє виконання
	Д. Зростання обсягів виробництва молока	д) Наявність сильної конкуренції з боку західних країн-сусідів
	Е. Вихід на нові закордонні продовольчі ринки	е) Високі відсоткові ставки для кредитування агросектору та, зокрема, молочної промисловості ж) Низька платоспроможність населення у зв'язку із високими цінами на сертифіковану молочну та органічну молочну продукцію
Сильні сторони (S)	SO-стратегії	ST-стратегії
1. Зростаючий ринок молочної продукції з лідируючими позиціями, добре вивчений ринок та потреби покупців на ньому	Розвиток кооперації господарств населення на селі	Швидке зростання виробництв із низькими витратами (неорганічна молочна продукція)
2. Висока якість сертифікованої молочної продукції, відповідність вітчизняного молока стандартам ЄС щодо безпечності та якості сирого молока	Впровадження ESG-підходу та заходів, пов'язаних з грінвошингом щодо майбутньої реструктуризації органічного молочного бізнесу	Посилення конкуренції з боку західних країн-сусідів
3. Використання інноваційних технологій через реалізацію державних та недержавних програм розвитку галузі		Сприяння розвитку неорганічного молочної продукції із нижчими витратами через зниження доходів населення
4. Швидкий розвиток ринку органічної молочної продукції	Зниження податкового тиску на виробників екологічно чистої молочної продукції	Розбіжність пріоритетів розвитку органічної молочної продукції та молочки загалом в органах державної влади та населення, що не може забезпечити досягнення спільної кінцевої мети – реалізацію державних програм
5. Значна кількість постачальників галузі	Нарощування обсягів виробництва молочної продукції	
6. Наявність структурних елементів ринку (проміжних продавців, державних установ, зовнішніх покупців, ін.)	Впровадження нових виробничих технологій та методів управління	Наявність сильної конкуренції з боку західних країн-сусідів на кваліфіковану робочу силу з України
7. Наявний досвід виробничих процесів у молочній галузі (вітчизняний та зарубіжний)	Вихід на нові закордонні продовольчі ринки Впровадження нових виробничих маркетингових технологій та методів управління	
8. Наявний сталий попит на молочну продукцію	Зосередження уваги на таких молочних брендах, що сприяють нарощенню експортного потенціалу та забезпечення насамперед внутрішньої продовольчої безпеки	Значна вартість сертифікованої органічної молочної продукції, що призведе до скорочення її попиту та зниження рівня забезпечення продовольчої безпеки
9. Широкий асортимент продукції, достатня кількість брендів, що постійно удосконалюються і оновлюються		
10. Добре побудована мережа розподілу		
11. Наявність значної кількості незайнятих сільських жителів, що є передумовою формування дешевої робочої сили		
12. Забезпечення продовольчої безпеки		

Рис. 5. Комплексна матриця SWOT-аналізу, що показує взаємозв'язок зовнішнього середовища із сильними та слабкими сторонами функціонування молочної промисловості в Україні (початок)

Джерело: розроблено автором.

Слабкі сторони (W)	WO-стратегії	WT-стратегії
1. Неналежна продуктивність переробної галузі через немодернізовану діяльність переробних підприємств	Впровадження ESG-підходу та заходів, пов'язаних з грінвошингом щодо майбутньої реструктуризації органічного молочного бізнесу, що сприятиме ефективній переробній системі молочної галузі	Неспроможність сільськогосподарських підприємств здійснювати капіталовкладення з метою ведення органічного молочного виробництва через великі ризики у період війни
2. Скорочення кількості молокопереробних підприємств через руйнування Баштанського сирозаводу та Куп'янського МКК		
3. Недостатній рівень підготовки кадрів у сфері молочного господарства	Впровадження нових виробничих технологій та методів управління та зокрема, методів мотивації працівників	Підготовка кадрів у сфері молочного господарства (створення центру підготовки фахівців для молочної промисловості та агропродовольчого комплексу загалом); захист внутрішнього ринку (введення квот на імпорт молочних продуктів, митних тарифів при перевищенні квот тощо)
4. Неналежний рівень протекціоніської політики держави щодо захисту внутрішнього ринку молочної продукції		
5. Відсутність підприємств, що займаються повною переробкою вторинних відходів молочної галузі	Зростання інвестиційної привабливості молочної галузі через впровадження тактики глибокої переробки в молочній промисловості (мінімум 50 % сировини повинна перероблятися), що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняного виробника молочної продукції	
6. Незначний термін придатності молочної продукції	Використання зарубіжного досвіду та стандартів ЄС щодо виробництва новинок з подовженим терміном використання молочних продуктів	
7. Слабкий розвиток кооперації на селі як потенційного осередку розвитку органічного молочного виробництва	Впровадження нових виробничих технологій та методів управління з використанням методики стратегічного аналізу, розвиток обслуговуючих молочних кооперативів (СОМК) сучасного типу	Неплатоспроможність населення у зв'язку із високими цінами на сертифіковану органічну молочноу продукцію, що сприятиме конкуренції з боку західних країн–сусідів
8. Низький рівень кредитного рейтингу молочної галузі	Залучення іноземних кредитних установ і банків, залучення експертів щодо удосконалення законодавства молочної галузі	
9. Нерозвиненість системи стратегічного бізнес-планування у молочній промисловості	Впровадження нових виробничих технологій та методів управління з використанням методики маркетингового стратегічного аналізу	
10. Наявність фінансово сильних близьких зарубіжних суб'єктів господарювання, що знижує конкурентоспроможність вітчизняної продукції	Зниження податкового тиску на виробників екологічно чистої молочної продукції, субсидування та агрокредитування молочної промисловості	Швидке зростання неорганічного нищезатратного молочного виробництва
11. Низький рівень державної підтримки розвитку молочної промисловості	Субсидування та агрокредитування молочної промисловості не лише через державні програми розвитку, але й через міжнародні проекти	
12. Невідповідність окремих видів молочної продукції технічним стандартам ЄС	Впровадження системи повної переробки сирого молока	

Рис. 5. Комплексна матриця SWOT-аналізу, що показує взаємозв'язок зовнішнього середовища із сильними та слабкими сторонами функціонування молочної промисловості в Україні (закінчення)

Джерело: розроблено автором.

чергою розширити сферу використання товару тощо (обов'язкове зосередження на органічній молочній продукції).

2. Стратегію зростання споживачів-інноваторів. Беруться до уваги споживачі органічної молочної продукції, апіорні інноватори — споживачі, які легко сприймають молочні новинки; відповідальні-екоінноватори, які зацікавлені у безпеці молочних продуктів, їхньої упаковки для довкілля; новатори-раціоналісти — споживачі, що бажають отримати новинку, заощаджуючи кошти за рахунок купівлі якісних молочних продуктів за прийнятною ціною.

3. Стратегію зниження витрат на молочну продукцію та органічну молочну продукцію, що сприятиме зниженню цін на цю продукцію. Бо,

судячи з поточної ситуації на ринку молока та молочної продукції у період війни, вважаємо, що в разі зростання цін на молочну органіку українські сім'ї не зможуть регулярно споживати органічні молочні новинки через платоспроможність, що призведе до зростання цін на вітчизняні органічні продукти у молочній галузі.

Подані проблеми функціонування та розвитку молочної галузі в Україні відкривають більші можливості закордонним конкурентам — нашим західним країнам-сусідам пропонувати свою молочну продукцію за такими ж цінами, або трохи вищими, але продукцію, яка чітко відповідає технічним стандартам ЄС та частково завойовувати вітчизняний молочний ринок.

Література:

1. Ansoff H.I. Corporate Strategy. Penguin, 1987. 284 p.

2. Day G.S. Analysis for Strategic Market Decisions. Minnesota: West Publishing, St Paul, USA. 1986. 356 p.

3. Philip Kotler. Kotler On Marketing. Simon & Schuster UK, 2012. 272 p.

4. Quinn, J.B. Strategies for Change: Logical Incrementalism. Homewood, IL: IRWIN. 1980.

5. Michael, H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Management. Harper & Row, 1988. 777 p.

6. Michael E. Porter. The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, 2004. 396 p.

7. Chandler, A.D. Strategy and Structure. Cambridge, MA: MIT Press, UK, 1962. 513 p.

8. Borawski P., Dunn J., Harper J., & Pawlewicz A. The intra-european union trade of milk and dairy products. Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia, No. 18(2), 2019. P. 13-23.

9. Borawski P., Pawlewicz A., Parzonko A., Harper J.K., & Holden L. Factors Shaping Cow's Milk Production in the EU. Sustainability, No. 12, 2020. P. 420—422.

10. Pouch T., Trouve A. Deregulation and the crisis of dairy markets in Europe: facts for economic interpretation. Studies in Political Economy, No. 99 (2), 2018. P. 194—212.

11. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз як основа формування маркетингової стратегії компанії. Донецьк: ДОНДУЕТ, 2001. 180 p.

12. Берницька Д. І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. Економічний аналіз. 2012. № 11 (2). С. 41—45.

13. Кіщак І. Т., Шевчук С. П., Дьоміна В. М. SWOT-аналіз як інструмент розробки маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2014. № 2. С. 542—548.

14. Мех О.А. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу. Наука та наукознавство. 2012. № 1. С. 21—26.

15. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.

16. Ghazinoory S., Abdi M., Azadegan-Mehr M. SWOT Methodology: A State-of-the-Art Review for the Past, A Framework for the Future. Journal of Business Economics and Management, 12 (1). 2011, pp. 24—48.

References:

1. Ansoff, I. (1987), Corporate Strategy, Penguin, USA.

2. Day, G.S. (1986), Analysis for Strategic Market Decisions, West Publishing, St Paul, USA.

3. Philip Kotler (2012), Kotler On Marketing. Simon & Schuster, London, UK.

4. Quinn, J.B. (1980), Strategies for Change: Logical Incrementalism, IRWIN, Homewood, USA.

5. Mescon, M. H. Albert, M. and Khedouri, F. (1988), Management, Harper & Row, NY, USA.

6. Porter, M. E., (2004), The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, NY, USA.

7. Chandler, A.D. (1962), Strategy and Structure, MIT Press, Cambridge, USA.

8. Borawski, P., Dunn, J., Harper, J. and Pawlewicz, A. (2019), "The intra-european union trade of milk and dairy products", Acta Scientiarum Polonorum, Oeconomia, vol. 18 (2), pp. 13—23.

9. Borawski, P., Pawlewicz, A., Parzonko, A., Harper, J.K. and Holden, L. (2020), "Factors Shaping Cow's Milk Production in the EU", Sustainability, vol. 12, pp. 420—422.

10. Pouch, T. and Trouve, A. (2018), "Deregulation and the crisis of dairy markets in Europe: facts for economic interpretation". Studies in Political Economy, vol. 99 (2), pp. 194—212.

11. Balabanova, L.V. (2001), SWOT-analiz iak osnova formuvannia marketynhovoї stratehii kompanii [SWOT-analysis is the basis of the formation of the company's marketing strategies], DonDUET, Donec'k, Ukraine.

12. Bernytska, D.I. (2012), "Strategic analysis of the enterprise's external environment by the PEST/STEP analysis method", Economic analysis, vol. 11 (2), pp. 41—45.

13. Kishhak, I.T., Shevchuk, S.P. and D'omina, V. M. (2014), SWOT analysis as a tool for developing a marketing strategy for an enterprise entering the foreign market. Visnyk Mykolaiv's'koho nacional'noho universytetu imeni V.O. Suxomlyns'koho, vol. 2, pp. 542—548.

14. Meh, O.A. (2012), "Possibilities of improving the SWOT analysis methodology", Nauka ta Naukoznavstvo, vol. 1, pp. 21—26.

15. Sayenko, M.H. (2006), Stratehiia pidpriemstva [Enterprise strategy]. Ekonomichna dumka, Ternopil', Ukraine.

16. Ghazinoory, S., Abdi, M. and Azadegan-Mehr, M. (2011), SWOT Methodology: A State-of-the-Art Review for the Past, A Framework for the Future. Journal of Business Economics and Management, vol. 12 (1), pp. 24—48.

Стаття надійшла до редакції 10.09.2024 р.