

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56>

УДК 658.8

# ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ ЗА ДОПОМОГОЮ SWOT-АНАЛІЗУ ТА PEST-АНАЛІЗУ

## FORMATION OF MARKETING STRATEGIES OF THE DAIRY INDUSTRY ENTERPRISES DEVELOPMENT USING SWOT ANALYSIS AND PEST ANALYSIS

**Гарастовська Альона Вікторівна**

аспірант,

Національний університет харчових технологій

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7176-7300>

**Петухова Ольга Михайлівна**

доктор економічних наук, професор,

Національний університет харчових технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4020-6949>

**Harastovska Alona, Pietukhova Olga**

National University of Food Technologies

В умовах загострення конкурентної боротьби на ринку молочних продуктів, постійної зміни його кон'юнктури й місткості, а також невизначеності зовнішнього середовища, пріоритетними напрямками стають формування та впровадження маркетингових стратегій розвитку, які зможуть забезпечити ефективну діяльність підприємств за допомогою використання інструментів стратегічного управління – SWOT-аналізу та PEST-аналізу. У статті розглянуто теоретичні основи SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Досліджено алгоритм їх проведення. Описано етапи проведення SWOT-аналізу, а також його основні завдання, розкрито наявні недоліки. Визначено, що даний метод допомагає встановити ланцюгові зв'язки між зовнішнім та внутрішнім середовищами. Встановлено, що SWOT-аналіз та PEST-аналіз – універсальні методи стратегічного аналізу, які дозволяють визначити перелік стратегічних дій, спрямованих на розвиток підприємства та посилення конкурентних позицій. Дані методи є початковими етапами та підґрунтям формування будь-якої маркетингової стратегії підприємств молочної галузі. За допомогою SWOT-аналізу здійснено комплексну оцінку маркетингових стратегій розвитку підприємств на ринку молокопереробної галузі. Здійснено PEST-аналіз зовнішнього середовища підприємств молочної галузі, проведено оцінювання напрямку і сили впливу груп факторів (P, E, S, T) та визначено ті, які перешкоджають формуванню маркетингових стратегій та ті, що чинять позитивний вплив на неї. Схематично відображено застосування SWOT-аналізу та PEST-аналізу у процесі формування маркетингової стратегії. На основі проведених досліджень розроблено практичні рекомендації для підприємств молочної галузі та сформульовано основні пріоритетні напрямки їх розвитку.

**Ключові слова:** SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сильні та слабкі сторони підприємства, загрози, можливості, маркетингова стратегія, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище.

In the conditions of intensifying competition on the dairy market, constant changes in its situation and capacity, as well as the uncertainty of the external environment, the priority areas are the formation and implementation of marketing strategies for development, which will be able to ensure the effective operation of enterprises with the help of the use of strategic management tools – SWOT- analysis and PEST analysis. The article discusses the theoretical foundations of SWOT analysis and PEST analysis. The algorithm of their implementation was studied. The stages of the SWOT analysis are described, as well as its main tasks, the existing shortcomings are revealed (speed of aging of information, level of uncertainty of the external environment, etc.). It was determined that this method helps to establish chain links between external and internal environments. It has been established that SWOT analysis and PEST analysis are universal methods of strategic analysis that allow determining a list of strategic actions aimed at the development of the enterprise and strengthening of competitive positions. These methods are the initial stages and the basis for the formation of any marketing strategy of dairy enterprises. With the help of SWOT analysis, a comprehensive assessment of the marketing strategies of enterprises in the milk processing industry market was



carried out. The impact of strengths and weaknesses on the realization of opportunities and neutralization of threats from the external environment is determined. A PEST analysis of the external environment of dairy enterprises was carried out, an assessment of the direction and influence of groups of factors (P, E, S, T) was carried out, and those that hinder the formation of marketing strategies and those that have a positive effect on it were determined. The application of SWOT analysis and PEST analysis in the process of forming a marketing strategy is shown schematically. On the basis of the conducted research, practical recommendations for dairy enterprises were developed and the main priority directions of their development were formulated.

**Keywords:** SWOT analysis, PEST analysis, strengths and weaknesses, threats, opportunities, marketing strategy, external environment, internal environment.

**Постановка проблеми.** Стратегічний розвиток будь-якого підприємства молочної галузі базується на формуванні успішної маркетингової стратегії на основі безперервного моніторингу, аналізу маркетингового середовища (зовнішнього та внутрішнього), а також відповідної діагностики комплексу факторів для прийняття ефективних стратегічних управлінських рішень. Дана стратегія має включати заходи, спрямовані як на випуск конкурентоспроможної продукції, так і на утримання та підвищення рівня конкурентоспроможності, завдяки вивченню конкурентного середовища та його особливостей. Тому одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного управління, що забезпечує комплексну оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників, які прямо чи непрямо впливають на діяльність підприємства, є SWOT-аналіз та PEST-аналіз (комплексні методи стратегічного аналізу).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням формування маркетингових стратегій розвитку за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу присвячені праці таких вітчизняних науковців як Л. В. Балабанової [1], Д. І. Берницької [2], Н. В. Кудренко, А. Гамфрі, М. Г. Саєнко [7], А. О. Єпіфанової, В. І. Кривди, О. А. Мех [6] та інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Недостатня увага приділяється особливостям застосування цих методів при формуванні маркетингових стратегій розвитку для конкретних підприємств молочної галузі.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Визначення та обґрунтування особливостей застосування матричних методів стратегічного аналізу – SWOT-аналізу та PEST-аналізу при формуванні маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** SWOT-аналіз – сучасний інструмент стратегічного планування та управління, за допомогою якого забезпечується виявлення факторів впливу, як внутрішнього (сильні/

strengths (S) та слабкі/weaknesses (W) сторони), так і зовнішнього середовища (можливості/ opportunities (O) та загрози/ threats (T)), а також проводиться відповідний їх аналіз. Даний метод дає змогу визначити певний перелік стратегічних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства і його розвиток [1, с. 150].

М. Г. Саєнко визначає SWOT-аналіз як процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями, результати якого надалі можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [7, с. 99].

Можна стверджувати, що SWOT-аналіз являє собою об'єктивну оцінку маркетингового середовища, його мінливості, а також можливість швидкого реагування на наявні загрози для забезпечення ефективного управління підприємством молочної галузі. Саме за допомогою матриці SWOT-аналізу встановлюються відповідні ланцюги зв'язків (opportunities – threats, strengths – weaknesses). В свою чергу це являється підґрунтям формування успішних маркетингових стратегій розвитку на довгострокову перспективу із визначенням наявних конкурентних переваг.

Метод SWOT-аналізу виступає надійним фундаментом для формування провідних положень стратегічного розвитку підприємств молочної галузі. При цьому даний метод має загальний шаблон, який щоразу варто видозмінювати в залежності від умов та поставлених завдань (наприклад видозмінення слабких сторін на сильні позиції).

Завдання SWOT-аналізу можна конкретизувати таким чином: встановлення можливостей на підприємстві, які відповідають його наявним ресурсам; виявлення загроз та формування комплексу дій щодо зменшення їх впливу або ж усунення взагалі; визначення сильних сторін; виявлення слабких сторін та розробка відповідних шляхів щодо їх подолання; встановлення конкурентних переваг [6, с. 23].

Таким чином, алгоритм проведення SWOT-аналізу складається з таких основних кроків, які відображені на рисунку 1.

Матриця SWOT будується в двох векторах: стан зовнішнього середовища (горизонтальна вісь) і стан внутрішнього середовища (вертикальна вісь). Кожний вектор розбивається на два рівні: можливості і загрози, які були виявлені у зовнішньому середовищі, сила і слабкість потенціалу підприємства. На перетинах окремих складових груп факторів формуються чотири поля (квадранти). Для них характерні певні стратегічні вказівки, які формуються на основі взаємозв'язків окремих елементів SWOT і які необхідно враховувати під час розроблення стратегії відповідного типу [1, с. 151].

Разом із тим слід зазначити, що даний метод має низку недоліків, таких як: постійне старіння інформації, досить уніфікований

підхід, загальну схематичність, суб'єктивізм при встановленні номенклатури факторів маркетингового середовища, орієнтація на визначення загального напрямку розвитку. Відзначимо, що деякі із наведених недоліків підприємство може мінімізувати, але існують й такі, які не залежать від його дій.

Не зважаючи на вищезазначені недоліки використання SWOT-аналізу в сучасних умовах залишається вагомим елементом комплексного ситуаційного аналізу при формуванні стратегій розвитку підприємств.

Результати опитування респондентів (осіб, діяльність яких прямо або опосередковано пов'язана з виробничою діяльністю підприємств молочної галузі) надають можливості відібрати найвпливовіші фактори та створити таблицю SWOT-аналізу (табл. 1).

Для проведення SWOT-аналізу (а в подальшому також і PEST-аналізу) обрано



Рис. 1. Алгоритм проведення SWOT-аналізу

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 1

## SWOT-аналіз підприємств молочної галузі

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Використання новітніх технологій.</li> <li>– Значна кількість постачальників.</li> <li>– Широкий асортимент продукції брендів, який постійно оновлюється.</li> <li>– Висока якість продукції та відповідність міжнародним стандартам.</li> <li>– Постійна клієнтська база.</li> <li>– Ефективна організаційна структура управління діяльністю підприємства.</li> <li>– Розвинені інформаційні ресурси (сайт).</li> <li>– Багаторічний досвід роботи на ринку.</li> <li>– Ефективна політика підприємств у сфері якості продукції.</li> <li>– Висококваліфіковані кадри.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Відсутня реклама на телебаченні.</li> <li>– Низький рівень інформування споживачів щодо діяльності підприємств, через відсутність instagram сторінки, telegram каналу.</li> <li>– Слабка маркетингова політика.</li> <li>– Зменшення обігових коштів.</li> <li>– Збої у поставках продукції.</li> <li>– Вплив сезонності на споживання.</li> <li>– Високий рівень податків.</li> </ul>
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Збільшення частки експорту.</li> <li>– Поява нових ринків чи нових сегментів ринку.</li> <li>– Зниження цін постачальників.</li> <li>– Поява нових технологій виробництва молочної продукції.</li> <li>– Впровадження інновацій у виробничу та управлінську діяльність.</li> <li>– Підвищення інвестиційної привабливості галузі.</li> <li>– Розробка власних антикризових заходів.</li> <li>– Підвищення якості інформаційного забезпечення споживачів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зменшення обсягів постачання сировини (молока).</li> <li>– Збільшення рівня жорсткої конкуренції та посилення позицій конкурентів.</li> <li>– Збільшення попиту на товари-замінники.</li> <li>– Зростання цін на молочну продукцію в результаті поступового зменшення поголів'я корів.</li> <li>– Нестабільність економічної ситуації в країні.</li> <li>– Нестабільність курсу національної валюти.</li> <li>– Підвищення тарифів на енергоносії та паливо.</li> <li>– Зміна законодавства щодо підприємств молочної галузі (зокрема, податкового).</li> </ul>

Джерело: складено авторами

15 вітчизняних підприємств молочної галузі (ТДВ «Яготинський маслозавод», ТДВ «Херсонський маслозавод», ПрАТ «Дубномолоко», ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», ПрАТ «Лакталіс-Миколаїв Україна», ПрАТ «Юрія», ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ПрАТ «Ратнівський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «Андрушівський маслосирзавод», ТОВ «Шумський маслозавод», ТОВ «Харківський молочний комбінат», ТОВ «Львівський молочний комбінат», АТ «Житомирський маслозавод», АТ «Вінницямолоко»).

За допомогою SWOT-аналізу підприємств молочної галузі перехресно поєднано фактори впливу і знайдено шляхи їх посилення за рахунок один одного, а також нівелювання негативного впливу (табл. 2).

Перераховані за даними таблиці 2 можливості можна втілити у дійсність тільки за допомогою ефективної маркетингової політики.

PEST-аналіз являє собою маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних

(E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на підприємство, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу) [4, с. 142]. В свою чергу це значною мірою дозволяє розробити маркетингову стратегію розвитку підприємств молочної галузі, яка була б адекватною до умов макросередовища.

Кожен з факторів зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу варто вимірювати за потенційним впливом, термінами, типом та напрямом впливу.

Перевагою застосування PEST-аналізу є ефективно довгострокове стратегічне планування, а також підвищена увага до потенційних можливостей і загроз впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство з можливістю їх виокремлення та оцінювання ступеня вірогідності їх настання та значу-



Таблиця 2

## Матриця стратегічних заходів підприємств молочної галузі

	<b>Можливості (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Збільшення частки експорту.</li> <li>– Поява нових ринків чи нових сегментів ринку.</li> <li>– Зниження цін постачальників.</li> <li>– Поява нових технологій виробництва молочної продукції.</li> <li>– Впровадження інновацій у виробничу та управлінську діяльність.</li> <li>– Підвищення інвестиційної привабливості галузі.</li> <li>– Розробка власних антикризових заходів.</li> <li>– Підвищення якості інформаційного забезпечення споживачів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зменшення обсягів постачання сировини (молока).</li> <li>– Збільшення рівня жорсткої конкуренції та посилення позицій конкурентів.</li> <li>– Збільшення попиту на товари-замінники.</li> <li>– Зростання цін на молочну продукцію в результаті поступового зменшення поголів'я корів.</li> <li>– Нестабільність економічної ситуації в країні.</li> <li>– Нестабільність курсу національної валюти.</li> <li>– Підвищення тарифів на енергоносії та паливо.</li> <li>– Зміна законодавства щодо підприємств молочної галузі (зокрема, податкового).</li> </ul>
<b>Сильні сторони (S)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Використання новітніх технологій.</li> <li>– Значна кількість постачальників.</li> <li>– Широкий асортимент продукції брендів, який постійно оновлюється.</li> <li>– Висока якість продукція та відповідність міжнародним стандартам.</li> <li>– Постійна клієнтська база.</li> <li>– Ефективна організаційна структура управління діяльності підприємства.</li> <li>– Розвинені інформаційні ресурси (сайт).</li> <li>– Багаторічний досвід роботи на ринку.</li> <li>– Ефективна політика підприємств у сфері якості продукції.</li> <li>– Висококваліфіковані кадри.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наявність широкого асортименту продукції може сприяти швидкому виходу на нові ринки.</li> <li>– При вдосконаленні технологій та впровадженні нових підприємства мають потенціал для скорочення термінів виробництва та збільшення обсягів виробництва.</li> <li>– Ефективна політика у сфері якості продукції забезпечує більшу кількість конкурентних переваг.</li> <li>– Для розробки антикризових заходів наявна можливість залучення висококваліфікованих фахівців.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Плідне партнерство підприємств з різними компаніями може сприяти збільшенню пакету замовлень.</li> <li>– Багаторічний досвід роботи на ринку забезпечує впевнені стійкі позиції у порівнянні з конкурентами.</li> <li>– Підписання нових договорів з постійними клієнтами забезпечить безперервність виробництва.</li> <li>– Ефективний моніторинг дозволить вчасно виявити тенденції зміни попиту.</li> </ul>
<b>Слабкі сторони (W)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Відсутня реклама на телебаченні.</li> <li>– Низький рівень інформування споживачів щодо діяльності підприємств, через відсутність instagram сторінки, telegram каналу.</li> <li>– Слабка маркетингова політика.</li> <li>– Зменшення обігових коштів.</li> <li>– Збій поставок продукції.</li> <li>– Вплив сезонності на споживання.</li> <li>– Високий рівень податків.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розширення ринків збуту дозволить збільшити рентабельність.</li> <li>– Задіяння нових технологій та обладнання дозволить знизити ціну на продукцію.</li> <li>– Проведення неординарної реклами для підвищення інформаційного забезпечення споживачів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Збільшення ціни на сировину спричинить підвищення собівартості.</li> <li>– Введення нових законів, більш жорстких умов функціонування призведе до згорання виробництва.</li> <li>– Високі ставки оподаткування знижують рентабельність діяльності підприємств та підвищують їх залежність від зовнішнього середовища.</li> </ul>

Джерело: складено авторами

щості. Відповідно на основі цього можна сформулювати ефективні управлінські рішення.

Слід зазначити, для того щоб PEST-аналіз дійсно був ефективним для підприємства, його слід використовувати в поєднанні зі SWOT-аналізом, адже він являється частиною управління ризиками і розробки стратегії.

Для вивчення зовнішнього середовища підприємств молочної галузі був використаний PEST-аналіз, результати якого наведені у табл. 3. До політичних чинників віднесено: проведення політичних реформ, зміни законодавства у тому числі податкового щодо молокопереробної галузі, політична криза в країні та виникнення воєнного конфлікту на Сході України, сучасні світові тенденції розвитку молочної галузі; до економічних чинників: економічна ситуація в Україні, рівень попиту, рівень інфляції, рівень платоспроможності населення, коливання курсу валюти, ціни на матеріали та сировину, падіння темпів виробництва; у якості соціальних чинників розглядалися: зміна стилю життя, екологічний стан країн, здоровий спосіб життя, тренд на споживання рослинного молока, демографічні зміни, зміни в основних споживчих перевагах на молочну продукцію; технологічні чинники: поява нових технологій, підвищення рівня автоматизації виробництва, державна технологічна політика, оцінки швидкості зміни і адаптації нових технологій, вироб-

ництво нових молочних продуктів на базі інновацій.

Результатом PEST-аналізу є вибір основних факторів зовнішнього середовища, які формують можливості і загрози для досліджуваних підприємств у прогнозованому періоді.

Аналізуючи дані табл. 3 можна зробити висновок, що важливими для забезпечення інноваційного розвитку є технологічні чинники. Покращення інноваційної діяльності забезпечуватиметься за рахунок застосування енергоефективних технологій та технологій з меншими відходами, а також виробництва інноваційної продукції за рахунок впровадження мембранних технологій, розвитку лінійки органічних продуктів, виробництва продукції не на молочній основі (рослинне молоко), виробництва молочної продукції для секторів B2B та HoReCa.

Вагомий вплив здійснюють економічні чинники, серед яких слід відзначити в першу чергу нестабільність валютного курсу, також низьку платоспроможність споживачів, що відображається негативно на попиті на молочну продукцію.

Значні виклики обумовлені політичними чинниками, зокрема викликами воєнного стану, а також невизначеністю політики уряду, що обумовлює ризики фінансово-господарської діяльності підприємств молочної галузі.

Таблиця 3

## PEST-аналіз підприємств молочної галузі

Політика (P):	Оцінка впливу	Економіка (E):	Оцінка впливу
1. Зміни законодавства у тому числі податкового щодо молокопереробної галузі;	0,13	1. Рівень попиту;	0,20
2. Політична криза в країні та виникнення воєнного конфлікту на Сході України;	0,11	2. Рівень платоспроможності населення;	0,18
3. Сучасні світові тенденції розвитку молочної галузі.	0,10	3. Рівень інфляції;	0,16
4. Проведення політичних реформ;	0,04	4. Високі ціни на матеріали та сировину;	0,15
		5. Падіння темпів виробництва;	0,14
		6. Економічна ситуація в Україні;	0,13
		7. Коливання курсу валюти.	0,12
Соціум (S):	Оцінка впливу	Технологія (T):	Оцінка впливу
1. Зміни в основних споживчих перевагах на молочну продукцію;	0,12	1. Виробництво нових молочних продуктів на базі інновацій;	0,30
2. Екологічний стан країн;	0,10	2. Поява нових технологій;	0,28
3. Демографічні зміни;	0,08	3. Оцінки швидкості зміни і адаптації нових технологій;	0,23
4. Здоровий спосіб життя;	0,07	4. Підвищення рівня автоматизації виробництва;	0,20
5. Тренд на споживання рослинного молока;	0,05	5. Державна технологічна політика.	0,17
6. Зміна стилю життя.	0,03		

Джерело: складено авторами

Зважаючи на соціальні чинники, фундаментом політики підприємств молочної галузі має стати культивування здорового способу життя, забезпечення здорового харчування на основі купування та споживання екологічно чистої продукції.

Важливо зазначити, що при проведенні SWOT-аналізу та PEST-аналізу були враховані особливості виробництва та реалізації молочної продукції, такі як: використання новітніх технологій як при зберіганні молочної продукції, так і при її виробництві; доступність молочної продукції як за ціною, так й за територіальною ознакою.

Правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення на основі застосування методів аналізу (SWOT-аналізу та PEST-аналізу) грають ключову роль в успішній діяльності підприємств молочної галузі. Саме вони чинять вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому.

Роль SWOT-аналізу та PEST-аналізу у процесі формування маркетингової стратегії розвитку підприємств молочної галузі відображено на рисунку 2.

Таким чином, підприємства молочної галузі функціонують на ринку, що швидко розвивається та характеризується сильною конкуренцією, тому для їх подальшого успішного розвитку найкращою буде комбінована маркетингова стратегія розвитку. Дана стратегія спрямована на вирішення та подолання проблем, що виникають, зростання конкурентних переваг і передбачає більш глибоке проникнення на ринок.

**Висновки.** На основі результатів SWOT-аналізу та PEST-аналізу можна сформуванати успішну маркетингову стратегію розвитку, в якій особливий акцент робиться на визначення наявних проблем та пошуку перспективних шляхів розвитку підприємств молочної галузі в межах конкурентної ринкової ситуації.

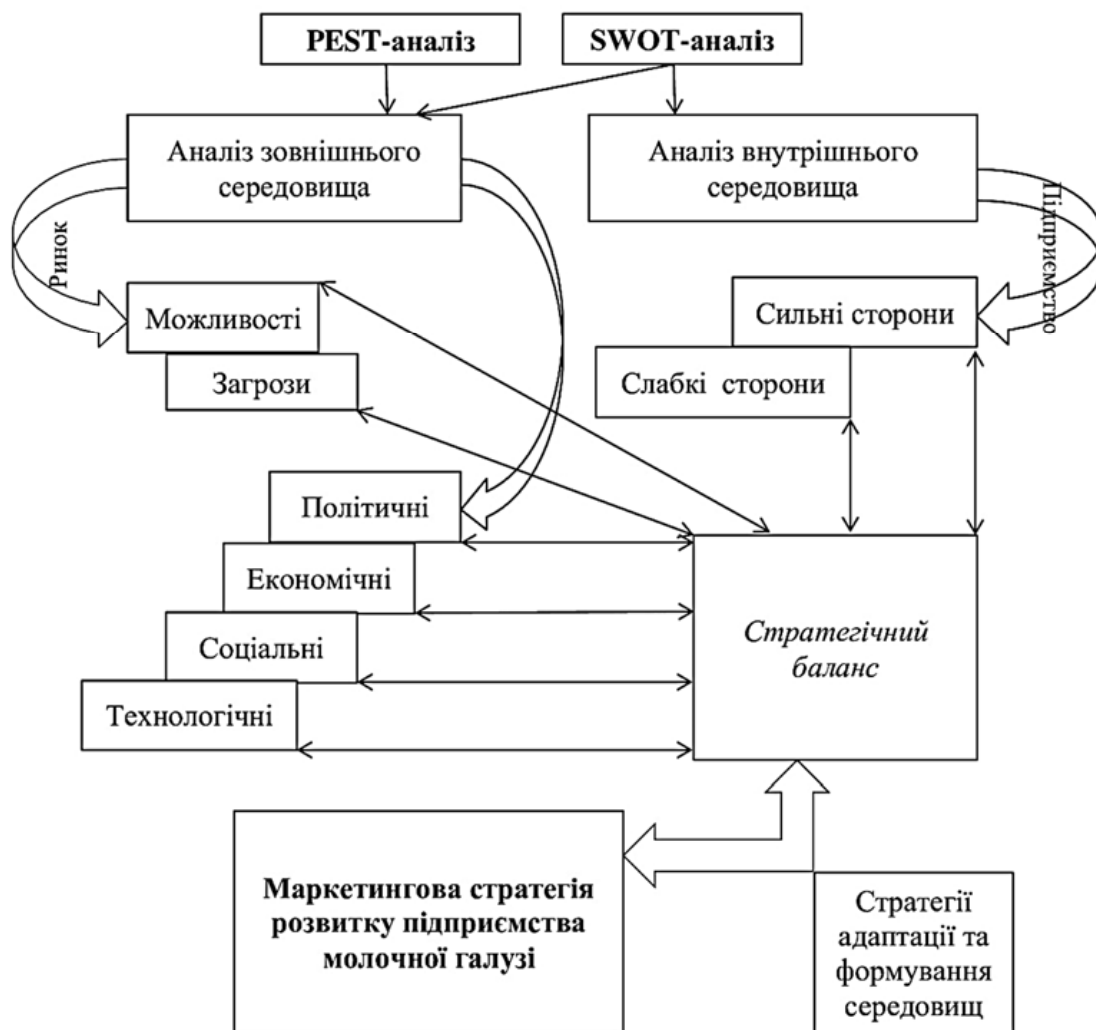


Рис. 2. SWOT-аналіз та PEST-аналіз у процесі формування маркетингової стратегії

Джерело: розроблено автором

Головною метою діяльності підприємств молочної галузі повинно стати створення конкурентоспроможного комплексу, здатного забезпечити якісною інноваційною продукцією потреби споживачів на внутрішньому та зовнішніх ринках збуту.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства. Донецьк : ДонДУЕТ, 2001. 180 с.
2. Берницька Д. І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. № 11(2). С. 41–45.
3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 23.11.2023).
4. Корінев В. Л. Оцінювання та планування фінансової діяльності підприємства. *Держава та регіони: Економіка та підприємництво*. 2011. № 4. С. 142–146.
5. 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.
6. Мех О.А. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу. *Наука та наукознавство*. 2012. № 1. С. 21–26.
7. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Тернопіль : «Економічна думка», 2006. 390 с.

#### REFERENCES:

1. Balabanova L. V. (2001) *SWOT-analiz – osnova formuvannia marketynhovykh stratehii pidpriemstva* [SWOT-analysis is the basis of the formation of the company's marketing strategies]. Donetsk: DonDUET, p. 180 (in Ukrainian)
2. Bernytska, D. I. (2012). *Stratehichnyi analiz zovnishnoho seredovyshcha pidpriemstva metodom PEST/ STEP analizu* [Strategic analysis of the external environment of the enterprise by the method of PEST / STEP analysis]. *Economic analysis*, issue 11, part 2, pp. 41–45.
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed November 23, 2023).
4. Korimiev V. L. (2011) *Otsiniuvannia ta planuvannia finansovoi diialnosti pidpriemstva* [Evaluation and planning of financial activities of the enterprise]. *tate and regions. Series: Economics and Business*, vol. 4, pp. 142–146.
5. Kishchak I. T., Shevchuk C. P., Domina V.M. (2014) *SWOT-analiz yak instrument rozrobky marketynhovoї stratehii vykhodu pidpriemstva na zovnishnii rynek* [SWOT analysis as a tool for developing a marketing strategy for an enterprise entering the foreign market]. *V.O. Sukhomlynskyi Mykolaiv National University*, vol. 2, pp. 542–548.
6. Mekh O. A. (2012) *Mozhlyvosti udoskonalennia metodyky SWOT-analizu* [Possibilities of improving the SWOT analysis methodology]. *Science and science of science*, vol. 1, pp. 21–26.
7. Saienko M. G. (2006) *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy]. Ternopil: «Economic thought», 390 p. (in Ukrainian)