

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Ступінь вищої освіти «Магістр»

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

к.е.н., доцент В.Д. Хурдей

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Маркетингове обґрунтування конкурентної стратегії підприємства»  
(на матеріалах рекламного агентства «BE POLAR», м. Дніпро)

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання  
Тимчук Дар`я Олексіївна

Науковий керівник  
кваліфікаційної роботи,  
к.е.н., доцент

Семенова Л.Ю.

**Дніпро – 2025**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

**Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»  
на тему: «Маркетингове обґрунтування конкурентної стратегії підприємства»  
(на матеріалах рекламного агентства «BE POLAR», м. Дніпро)

Виконала:  
здобувачка вищої освіти  
освітньо-професійної  
програми «Маркетинг»  
другого (магістерського)  
рівня вищої освіти  
за спеціальністю 075 «Маркетинг»  
галузі знань  
07 «Управління та адміністрування»  
групи МК-24-1мз

Науковий керівник: Семенова Л.Ю.  
Рецензент: Скорцун М.О.

**Дніпро – 2025**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ**  
**УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН**  
**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Ступінь вищої освіти «Магістр»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
к.е.н., доцент В.Д. Хурдей  
«1» листопада 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Тимчук Дар'ї Олексіївни

1. Тема роботи: «Маркетингове обґрунтування конкурентної стратегії підприємства» (на матеріалах РА «BE POLAR», м. Дніпро), затверджена наказом закладу вищої освіти від 25.08.2025 року №656 кс, керівник роботи: к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу Семенова Л.Ю.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 26.12.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи:
  - звітність РА «BE POLAR», м. Дніпро за 2020-2024 рр.;
  - інші інформаційні дані: літературні джерела, статистичні щорічники, Інтернет-джерела, дані первинного обліку підприємства, власні спостереження автора.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
  - Розділ 1. Теоретико-методичне обґрунтування маркетингової стратегії підприємства
  - Розділ 2. Аналіз діяльності рекламного агентства «BE POLAR» на ринку рекламних послуг
  - Розділ 3. Стратегічне зміцнення конкурентних позицій рекламного агентства «BE POLAR»
5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та

об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання 01.11.2024 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	15.11.2024	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	16.11 – 22.11.2024	
3	Опрацювання літературних джерел	23.11 – 15.12.2024	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	16.12.2024 – 05.02.2025	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	04.02 – 30.05.2025	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.06 – 28.10.2025	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	29.10 – 15.12.2025	
8	Оформлення тексту роботи	16.12 – 25.12.2025	
9	Нормоконтроль	26.12.2025	
10	Попередній захист роботи на кафедрі	26.12.2025	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	27.12-28.12.2025	
12	Захист кваліфікаційної роботи	згідно з розкладом роботи ЕК	

Здобувач вищої освіти

Тимчук Д.О.

Науковий керівник

Семенова Л.Ю.

## **В І Д Г У К**

на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин Університету митної справи та фінансів  
ступеня вищої освіти Магістр  
за освітньо-професійною програмою Маркетинг спеціальності 075 «Маркетинг»

**Тимчук Дар'ї Олексіївни**

на тему: «Маркетингове обґрунтування конкурентної стратегії підприємства»  
(на матеріалах ПА «BE POLAR», м. Дніпро)

Маркетингове обґрунтування конкурентної стратегії підприємства є інтегрованим процесом, який включає аналіз ринку, потреб споживачів, конкурентів, продуктів і послуг, а також розробку ефективних тактик і інструментів для досягнення конкурентних переваг. Успішне впровадження такої стратегії дозволяє підприємству зміцнювати свої позиції на ринку, залучати нових клієнтів і забезпечувати стабільне зростання.

У магістерській дипломній роботі, автором проаналізований рівень забезпеченості та ефективності використання основних ресурсів ПА «BE POLAR»: матеріальних, трудових. Комплексно проаналізований виробничий потенціал підприємства. Дана оцінка економічних та якісних показників виробництва продукції ПА «BE POLAR». Здійснена оцінка системи управління контент-маркетингом підприємства.

У проектно-рекомендаційному розділі магістерської дипломної роботи автором обґрунтовані напрямки розробки та втілення маркетингової стратегії глибокого проникнення на ринок, розроблено ряд інноваційних інструментів для використання в маркетинговій стратегії, що стосується таких інструментів: відгуки клієнтів, бланки, чат- боти, бренд-буки, поширені запитання, блоги, цільова реклама, створення сайту. Крім того, пропонується вивчити доцільність удосконалення існуючих інструментів, таких як SMM, таргетинг.

Науковий підхід у магістерській дипломній роботі підтверджується наявністю схем, рисунків та використанням аналітичних і графічних методів дослідження. В цілому в розрізі розділів означені завдання магістерської дипломної роботи виконано, поставлена мета в основному втілена. Магістерська дипломна робота має практичну спрямованість та рекомендується до захисту на засіданні Екзаменаційної комісії, заслуговує на високу оцінку.

Науковий керівник,  
доцент кафедри маркетингу,  
к.е.н., доцент  
Л.Ю.

Семенова

## **РЕЦЕНЗІЯ**

на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин Університету митної справи та фінансів  
ступеня вищої освіти Магістр за освітньо-професійною програмою Маркетинг, спеціальності 075 «Маркетинг»

**Тимчук Дар'ї Олексіївни**

на тему: «Маркетингове обґрунтування конкурентної стратегії підприємства» (на матеріалах РА «BE POLAR», м. Дніпро), виконану на кафедрі маркетингу під керівництвом Семенової Л.Ю., к.е.н., доцента, доцента кафедри маркетингу

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Маркетингове обґрунтування конкурентної стратегії підприємства» є надзвичайно актуальною, оскільки в умовах постійно змінюваного економічного середовища та високої конкуренції на ринку підприємства повинні постійно адаптувати свої стратегії для забезпечення конкурентних переваг і довгострокового успіху.

Крім того, глобалізація, швидкий розвиток інформаційних технологій, змінні регуляторні вимоги та зміщення акцентів у споживацьких уподобаннях призводять до необхідності регулярного перегляду та коригування конкурентних стратегій підприємств.

Маркетингове обґрунтування конкурентної стратегії є важливим етапом у розвитку підприємства, оскільки воно включає дослідження ринкових тенденцій, аналіз конкурентів, вивчення потреб цільової аудиторії та розробку ефективних інструментів для просування товарів або послуг. Окрім цього, конкурентна стратегія повинна враховувати внутрішні ресурси підприємства, його сильні та слабкі сторони, а також можливості для розвитку.

Таким чином, дослідження маркетингових аспектів конкурентних стратегій дає можливість підприємствам краще розуміти вимоги ринку, знаходити найбільш ефективні способи реалізації своїх цілей та забезпечувати стабільне зростання в умовах змінюваного зовнішнього середовища. Це також дозволяє компаніям будувати стійкі конкурентні переваги, розвивати лояльність споживачів і підвищувати свою присутність на ринку.

Незважаючи на позитивну оцінку, вважаю, що у роботі більше уваги необхідно було б приділити ефективності контролю у маркетингу, що забезпечує реалізацію маркетингових функцій.

Загалом кваліфікаційна робота магістра маркетингу за своїм змістовним наповненням, технічним оформленням і структурно-логічною побудовою відповідає існуючим вимогам та отриманому завданню. Автор опрацював як значний обсяг наукових праць, так і нормативну базу з обраної теми, показав вміння чітко, грамотно і аргументовано викладати матеріал, правильно оформлювати його. Магістерська дипломна робота втілює спроби самостійних досліджень і рекомендується до захисту на засіданні Екзаменаційної комісії.

Пропонована оцінка «відмінно».

**Рецензент:**

Маркетолог ПА «BE POLAR»

Скорцун М.О.  
26.12.2025 р.

## АНОТАЦІЯ

**Тимчук Д.О.** Маркетингове обґрунтування конкурентної стратегії підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти освітньо-професійної програми «Маркетинг» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» Університету митної справи та фінансів, Дніпро 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних основ обґрунтування маркетингової стратегії підприємства, здійснено аналіз діяльності рекламного агентства на ринку рекламних послуг, обґрунтовано стратегічне зміцнення конкурентних позицій підприємства.

**Ключові слова:** маркетинг, конкуренція, маркетингові технології, позиціонування, імідж підприємства, конкурентна стратегія.

## ANNOTATION

**Tymchuk D.O.** Marketing justification of the competitive strategy of the enterprise. – Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for obtaining a higher education degree in the educational and professional program "Marketing" of the second (master's) level of higher education in the specialty 075 "Marketing" in the field of knowledge 07 "Management and Administration" of the University of Customs and Finance, Dnipro 2025.

The qualification work is devoted to the study of the theoretical foundations of substantiating the marketing strategy of the enterprise, an analysis of the activities of an advertising agency in the advertising services market is carried out, and the strategic strengthening of the competitive positions of the enterprise is justified.

**Keywords:** marketing, competition, marketing technologies, positioning, enterprise image, competitive strategy.

## ЗМІСТ

	ст
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Маркетинг як основна функція менеджменту.....	9
1.2. Характеристика стратегій та концепцій управління маркетингом.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА «BE POLAR» НА РИНКУ РЕКЛАМНИХ ПОСЛУГ .....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика рекламного агентства «BE POLAR» .....	28
2.2. Аналіз ринкового середовища та конкурентних позицій підприємства .....	34
2.3. Економічна оцінка інструментів маркетингу у діяльності підприємства .....	40
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА «BE POLAR».....	48
3.1. Розробка інтегрованої стратегії розвитку маркетингової діяльності .....	48
3.2. Обґрунтування маркетингового ціноутворення .....	68
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	84

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Аналіз умов здійснення господарської діяльності та існуючих маркетингових підходів свідчить про те, що розвиток сучасного рекламного агентства в теперішніх економічних умовах в основному залежить від ефективності побудованої системи управління. В основі зазначених процесів лежать концепції та стратегії управління.

Складна ситуація на вітчизняному ринку рекламних послуг вимагає від рекламних агентств пошук нових ефективних інструментів управління для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності їхніх товарів та послуг. Одним із таких підходів є побудова ефективної системи управління маркетинговою діяльністю рекламного агентства.

Значний вклад у розвиток і становлення теорії управління належить зарубіжним та вітчизняним авторам, таким як П. Друкер, Ф. Котлер та К.Л. Келлер, Балабанова, М.М. Біловодська, Белявцев М.І. та Воробйова В.Н., А.В. Войчак, В.В. Россоха, Р.Х. Іванова. Різні теоретичні і практичні аспекти застосування концепцій управління маркетингом в бізнесі досліджені в працях О.М. Азаряна, Г.Асселя, С.С. Гаркавенко, В.Г. Герасимчука, Є.П. Голубкова, А.Куса, Ф. Котлера, В.Р.Прауде, П.Р. Романова та ін.

Варто зауважити, що рекламні агентства в Україні використовують західні прийоми менеджменту, не адаптуючи їх до вітчизняних умов, і це завдає шкоди їх діяльності. Тому об'єктивно виникає необхідність вивчення та аналізу стратегій та технологій менеджменту і подальшого впровадження їх у вітчизняну практику діяльності рекламних агентств.

Саме з цих позицій ми підходили до вибору теми і напрямків кваліфікаційного дослідження. Актуальність теми визначається недостатнім розвитком української теорії управління та необхідністю ретельного вивчення і розвитку теоретичних основ сучасних підходів до формування стратегії управління.

**Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами.**

Магістерське дослідження виконано у відповідності з планом науково-дослідних робіт кафедри маркетингу за темою «Маркетинг: сучасні тренди та перспективи розвитку» (державний реєстраційний номер 0122U000213, строки виконання 2022-2024 рр.); «Маркетинг сталого розвитку: сучасні тренди та перспективи» (державний реєстраційний номер 0125U001450, строки виконання 2025-2027 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** *Метою дослідження є узагальнення теоретичних та практичних засад, а також розробка рекомендацій щодо управління системою маркетингової діяльності рекламного агентства.*

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі магістра були сформульовані та поставлені такі *завдання дослідження*:

- розкрити сутність та охарактеризувати маркетинг як основну функцію менеджменту;
- охарактеризувати стратегії та концепції управління маркетингом;
- дати характеристику маркетингової діяльності досліджуваного рекламного агентства;
- провести оцінку макро- та мікросередовища компанії «BE POLAR»;
- сформулювати стратегію для управління системою маркетингу рекламного агентства «BE POLAR» ;
- дати обґрунтування стратегічної орієнтації компанії.

**Об'єктом дослідження** є маркетингова діяльність рекламного агентства «BE POLAR» .

**Предметом дослідження** є теоретичні та науково-методичні підходи до управління системою маркетингу для досліджуваного підприємства.

**Методи дослідження.** Для виконання поставлених завдань було використано наступні методи дослідження :

- 1) теоретичні (абстрагування, узагальнення, аналіз, синтез, пояснення, порівняння, класифікація,), емпіричні (опис, спостереження,), а також методи

теоретичного пізнання, які дозволяють розкрити суть та основні підходи до створення системи управління маркетингом;

2) методи економічного аналізу, за допомогою яких було здійснено аналіз макро- і мікросередовища, та на основі цього SWOT-аналіз рекламного агентства, а також при обґрунтуванні його стратегічної орієнтації;

3) абстрактно-логічний (для узагальнення та формулювання висновків).

**Інформаційна база:** фундаментальні положення сучасної теорії маркетингу та менеджменту, результати досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавство України, відомості офіційної статистики, а також первинні матеріали, зібрані автором особисто.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукова новизна полягає у формуванні комплексного підходу до управління маркетинговою діяльністю на основі розробки стратегії та обґрунтування стратегічної орієнтації шляхом побудови стратегічної та розрахункової карти рекламного агентства «BE POLAR».

**Практичне значення одержаних результатів.** Розроблено практичні рекомендації щодо створення сайту як ефективного інструменту, що надасть змогу досліджуваному рекламному агентству успішно функціонувати на ринку.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи за рівнем освітнім магістр були представлені на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції, м. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025.

**Публікації.** Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у тезах доповідей на конференціях (додаток А).

**Структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків, викладених на 81 сторінках друкованого тексту. Матеріали роботи містять 26 таблиць та 13 рисунків. Список використаних джерел включає 70 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Маркетинг як основна функція менеджменту

Для адаптації до умов зовнішнього середовища та формування ефективної системи менеджменту, вітчизняні компанії поступово намагаються змінити стратегії відповідно до нової філософії світової економіки. В цьому контексті важлива роль в системі управління компанією належить маркетинговому менеджменту, який на сьогоднішній день розглядають як окрему філософію діяльності вітчизняних компаній [41,с. 12]. Ціль маркетингового менеджменту - це спрямованість маркетингового управління, що створює можливість ефективнішого задоволення запитів та потреб клієнтів за допомогою обміну й отримання запланованого результату. Така спрямованість обумовлює специфіку аналізу, планування, мотивування, реалізації та контролювання функцій маркетингового управління, а не менеджменту в цілому.

Предметом маркетингового менеджменту є система виробничих відносин, що має на меті спрямувати процес управління виробництва на задоволення запитів і потреб клієнтів та споживачів за рахунок створення єдиного ланцюга «виробник – споживач», де кожна ланка направлена на збільшення цінностей для кінцевого споживача. Поряд з цим використовуються всі закономірності виробництва на ринку, спеціальні прийоми, інструменти та методи, що формують методичні підходи до менеджменту в сфері маркетингу.

В цьому контексті виділяють такі базові завдання менеджменту в сфері маркетингу:

- аналіз ринку (визначення місткості ринку, його потенціалу, кон'юнктури ринку, дослідження попиту, споживачів, можливостей агентств);
- планування (формулювання цілей агентств і напрямів їх досягнення);
- організація (формування оргструктури служби маркетингу);

- мотивація (створення відповідних стимулів для співробітників щодо забезпечення кращого виконання обов'язків);
- реалізація намічених планів;
- контроль і коригування планів.

Для здійснення маркетингового менеджменту потрібні наступні умови:

1. Маркетинг повинен бути звернений до споживача.
2. Забезпечення маркетингу відповідною інфраструктурою.
3. Інвестиції в ринок.
4. Відповідність цілям і ресурсам агентств [72].

Варто зауважити, що питаннями маркетингового менеджменту цікавляться зарубіжні і вітчизняні дослідники: П. Друкер, Ф. Котлер та К.Л. Келлер, Л.В. Балабанова, М.М. Біловодська, М.І. Белявцев та В.Н. Воробйова, А.В. Войчак, В.В. Россоха, Р.Х. Іванова. Важливо зауважити, що управління маркетингом на підприємстві багатьма науковцями та практиками розглядається з позиції функцій маркетингу, які виконуються відділом маркетингу, але не з точки зору управління маркетингом в рамках цілої компанії, тобто незначна увага приділяється маркетинговому менеджменту як процесу, який охоплює всі напрямки діяльності компанії.

Виокремлення маркетингу як окремої складової в системі менеджменту підприємства поступово призводить до того, що маркетинг розглядають як об'єкт управління та концепція, на основі якої ґрунтується вся діяльність агентств. Тобто бачимо, що відбувається інтегрування і маркетингу, і менеджменту, тому й виник новий термін «маркетинговий менеджмент», який ми будемо розглядати як концепцію управління компанією.

Для кращого розуміння суті маркетингового менеджменту потрібно провести теоретико-методичний аналіз, який дасть можливість виділити основні підходи щодо трактування цього поняття, а також визначити його місце в управлінні підприємством.

Сьогодні різні автори по-різному визначають суть маркетингового менеджменту. Наприклад, Друкер П. розглядає це поняття як концепцію

управління агентством, де центральне місце займає споживач, який відповідно має свої потреби та запити, і вся компанія та її структурні підрозділи направлені на задоволення цих потреб [18, с.13] .

Котлер Ф. та Келлер К.Л. наводять інше трактування маркетингового менеджменту, зазначаючи, що це процес планування і реалізація концепції товару, ціноутворення, розподілу та просування товарів, послуг та ідей, що є спрямованим на здійснення обміну, для задоволення як індивідуальних, так і організаційних цілей [42, с. 16].

Балабанова Л.В. вважає, що зміст маркетингового менеджменту більш широкий, ніж управління маркетингом, адже маркетинговий менеджмент варто трактувати як управління різними функціями маркетингу, а також діяльність всіх структурних підрозділів повинна здійснюватись на основі маркетингу [10,с. 14].

Біловодська О.А. трактує маркетинговий менеджмент як зміну мислення і прийняття різних управлінських рішень відбувається із врахуванням вимог ринку, включаючи постійну здатність до реакції на зміну вимог ринку, тобто це включає не тільки орієнтацію компанії на внутрішні можливості, а ще й йде мова про врахування зовнішніх умов [12,с. 19].

Белявцев М.І. та Воробйова В.Н. визначають поняття маркетингового менеджменту як цілеспрямоване координування і формування різних заходів компанії, які пов'язують ринкову діяльність на рівні агентств, ринку та суспільства в цілому, для яких основою є принципи маркетингу [11,с.22].

Войчак А.В. у зміст терміну «маркетинговий менеджмент» вкладає процеси аналізу, планування, реалізації та контролю за проведенням заходів, що направлені на встановлення, посилення та підтримання взаємовигідних обмінів із цільовими ринками для досягнення цілей компанії (зростання обсягу збуту, отримання прибутку, проникнення на ринок, розширення частки ринку тощо). При цьому система маркетингових заходів включає політику стосовно товарів чи послуг компанії, ціноутворення, розподілу та комунікацій [13, с. 11].

На думку Россохи В.В., у маркетинговому менеджменті потрібно базуватися на систематичному цілеспрямованому впливі на маркетинг за

допомогою планування, організації, мотивації і контролю для досягнення цілей компанії [40, с. 14].

Іванова Р.Х. визначає маркетинговий менеджмент як цілеспрямовану діяльність підприємства щодо врегулювання своїх позицій на ринку через планування, організацію, облік, контроль за виконанням різних етапів поведінки компанії, враховуючи вплив тенденцій розвитку ринку та конкурентного середовища для отримання прибутку та збільшення ефективності діяльності [21, с. 18].

Проведений теоретичний аналіз поняття «маркетинговий менеджмент» дає можливість нам, узагальнивши підходи, прийти до висновку про те, що як у вітчизняній літературі, так і зарубіжній запропоновано проводити розгляд зазначеного терміну з позиції управління різними підрозділами чи відділами компанії на засадах маркетингу. Цей висновок можна підтвердити і твердженням Біловодської М.М., яка це доводить в своїх наукових дослідженнях «...тут ми орієнтуємо управління всієї діяльності підприємства на принципи маркетингу, тобто говоримо про застосування маркетингу як філософію управління. Це може бути в тому випадку, коли всі структурні підрозділи компанії здійснюють планування і оцінювання своєї діяльності з позиції маркетингу. В цьому контексті маркетинговий менеджмент варто розглядати як процес керування різними функціями компанії, включаючи загальні та окремі), всіма структурними одиницями (відділами) на основі принципів маркетингу. Управління маркетингом буде застосовуватись тоді, коли керівництво компанією буде побудоване із врахуванням принципів маркетингу, тобто коли центральне місце в компанії буде займати покупець (споживач), а система менеджменту і маркетингу об'єднає всі зусилля для того, щоб найкращим чином задовольняти запити та потреби сторін, що беруть участь в обміні...»[12,с. 21].

В той час варто погодитись з більшістю наукових дослідників бізнесу про те, що управління маркетингом на практиці може не завжди бути центральною ланкою для розробки організаційної структури компанії, тому його використання буде не в повному обсязі, відповідно не на всіх рівнях будуть

застосовуватися концепції маркетингу. Тут мова може йти про окреме та одиначне застосування елементів комплексу маркетингу, як наприклад, засобів стимулювання збуту чи реклами, що є далеким від розгляду маркетингу як філософії здійснення управління компанією, хоча управління маркетингом необхідно здійснювати у всіх цих випадках.

Оскільки маркетинг не завжди займає центральне місце в менеджменті компанії, варто не забувати про те, що маркетинг суттєво впливає на становище фінансово-господарської діяльності, адже від правильно обраної стратегії реалізації товарів, товарної політики, інформаційного забезпечення, політики комунікації залежить і фінансова стійкість підприємства. Саме тому потрібно усвідомлювати, що основою маркетингового менеджменту можуть бути різні аспекти, адже ринки, на яких працює компанія, відрізняються за своїм становищем, тому як наслідок - різноманітні підходи до використання комплексу маркетингу для заходів в управлінні компанією.

На сьогоднішній день відбувається інтегрування маркетингу та менеджменту, в цьому випадку маркетинг став як своєрідний інструмент для реалізації стратегій менеджменту, а менеджмент, в свою чергу, став базою для застосування цього інструменту і це створює сприятливий клімат для ефективної роботи компанії, причому маркетинг та менеджмент взаємодоповнюють один одного.

Так, можна стверджувати, що управління маркетингом стало вагомою частиною у системі управління компанії, яка допомагає формувати філософську парадигму менеджменту.

Перед тим як розглянути сутність механізму запровадження маркетингового менеджменту, варто розмежувати поняття системи управління і механізму управління. Так, систему управління можна трактувати як цілісну сукупність елементів, тоді механізм розглядають як спосіб взаємодії елементів. Зазвичай, механізм можна реалізувати завдяки відповідним формам та інструментам, які використовують для кращого поєднання елементів для досягнення цілей. Цілісна єдність елементів формує систему, а це передбачає

виявлення потрібних елементів, сукупність яких забезпечує досягнення цілей фінансової діяльності компанії [29,с. 56].

Цікавою є думка Балабаниць А.В., яка в своїх дослідженнях подає своє розуміння маркетингового менеджменту. Автор стверджує, що управління маркетингом є цілісною концепцією управління ринковою діяльністю як системою на принципах маркетингу, і пропонує виділяти три складові, з яких складається в цілому весь процес реалізації механізму маркетингового менеджменту:

- 1) системність функцій маркетингового менеджменту компанії;
- 2) проблеми, що заважають реалізувати процеси управління маркетинговими взаємовідносинами в системі маркетинг-менеджменту компанії;
- 3) напрями фокусування впливу менеджменту в процесі інтегрування маркетингу взаємодій в систему маркетингового менеджменту компанії.

Як бачимо, Балабанець А.В. розглядає управління маркетинговими взаємовідносинами як важливу функцію бізнесового рівня в багаторівневій системі функцій маркетингового менеджменту компанії. Саме тому, на нашу думку, процеси маркетингового управління взаємодіями із цільовими ринками і партнерами по бізнесу повинні інтегруватися в систему маркетингового менеджменту компанії для створення в цих умовах нових та ефективніших підходів до системи управління діяльністю компанії на ринку, що дозволить забезпечити довготривалий та стійкий розвиток [38, с.21].

На думку Белявцева М.І., механізм запровадження маркетингового менеджменту повинен включати низку специфічних процедур, які будуть спрямовані на здійснення управління попитом цільових споживачів, адже метою маркетингової діяльності компанії є комплексне обслуговування і задоволення запитів та потреб споживачів [11, с. 41].

В сучасній вітчизняній і зарубіжній науковій літературі з проблем маркетингової діяльності використовуються такі співзвучні дефініції, як

«маркетингове управління» та «управління маркетингом». Іноді їх ототожнюють, але, на нашу думку, дані поняття істотно відрізняються між собою.

Управління системою маркетингу передбачає створення служби маркетингу і здійснення управління відомим комплексом «4Р» (товар, ціна, розподіл та просування). Тобто, в даному випадку маркетинг розглядають як підсистему системи управління організацією в цілому, що виконує відповідні функції, та пов'язують з розробленням, виробництвом, просуванням і реалізацією продукції. При цьому маркетингові цілі займають підпорядковане місце відносно загальних глобальних цілей організації і стосуються лише двох аспектів діяльності підприємства – товарів та ринків.[55].

Ми підтримуємо думку дослідника у сфері маркетингу С.Андрєєва [49, с.139], що управління системою маркетингу – це один із процесів управління суб'єктом, що включає такі етапи, як аналіз ринкових можливостей, вибір цільових ринків, розробка комплексу маркетингу і реалізація заходів маркетингу. Таким чином, що під управлінням системою маркетингу варто розуміти сукупність маркетингових завдань, які спрямовані на реалізацію маркетингових стратегій, в тому числі товарної, цінової, збутової і стратегії просування.

У науковій літературі маркетингове управління асоціюється з таким поняттям як маркетинговий менеджмент. Проте, поняття «маркетинговий менеджмент» ширше, ніж управління маркетингом, оскільки таке управління – лише одна із загальних функцій менеджменту. Концепція маркетингового менеджменту передбачає: орієнтацію на потреби ринку, стратегічний підхід і спрямованість на довготерміновий комерційний успіх, ситуаційне управління, своєчасну адаптацію до зовнішнього середовища, завоювання провідних позицій на ринку і забезпечення конкурентних переваг, стратегію активного впливу на покупців, цільовий комплексний, системний підхід до здійснення управлінської діяльності [39,с.250].

Планування - це систематичний процес діагностування та прогнозування можливостей, загроз і засобів компанії, що дасть можливість встановити маркетингові цілі і визначити способи їх досягнення.

Організація - це процес впровадження маркетингу в організаційну структуру компанії. Суть цього етапу полягає у побудові організаційних структур таким чином, щоб передбачити і визначити місце маркетингової служби у компанії [39, с. 72].

Управління системою маркетингу варто розглядати як процес прийняття рішень щодо маркетингової діяльності компанії на ринку. Воно включає ряд етапів (рис. 1.1).

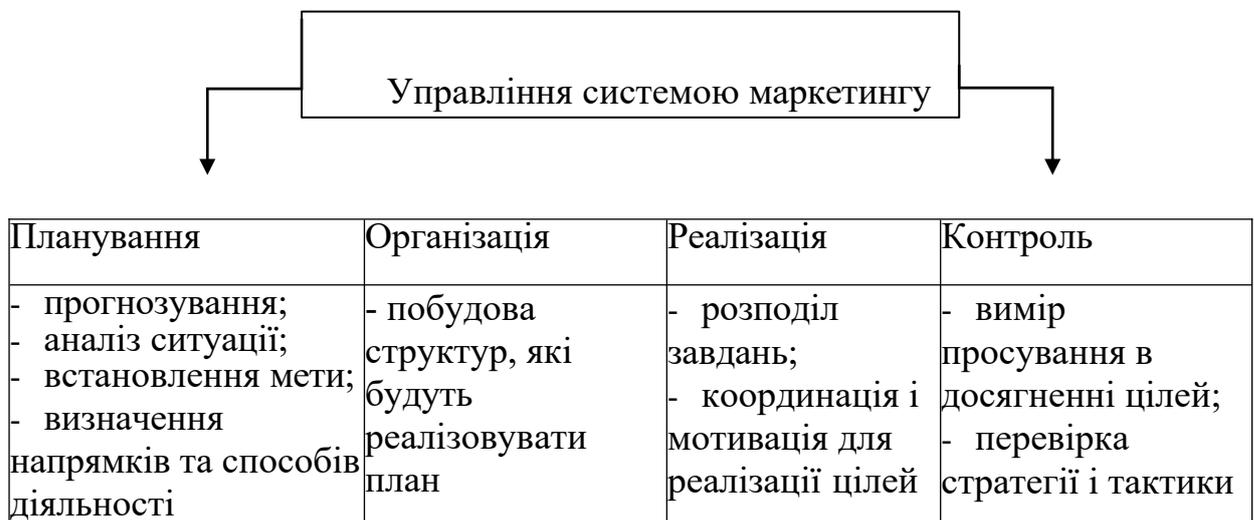


Рис. 1.1. Схема управління системою маркетингу

*Джерело: Складено автором на основі результатів дослідження [39, с. 65]*

Реалізація передбачає координацію діяльності різних підрозділів і рівнів компанії для кращого виконання поставлених завдань і, насамперед, та задоволення потреб споживачів.

Контроль охоплює виконання різних планів і завдань, які повинна здійснити компанія, включаючи оперативність та визначення засобів їх реалізації. Система контролю має виконувати такі основні функції: діагностичну і прогностичну [39, с. 65].

Варто виділити в даному контексті, такі основні принципи управління системою маркетингу в компанії: орієнтація на споживачів та перспективу,

оцінка впливу на споживачів, комплексність, адаптивність і гнучкість, свобода споживачів і виробників, захист прав споживачів, економічна ефективність та ін. На основі цих принципів можна виділити окремі напрямки діяльності компанії в рамках маркетингу, а також зміст і напрямки її основних функцій, для яких притаманний еволюційний розвиток.

Отже, для вдосконалення процесу управління маркетингом компанії варто використовувати системний підхід. Системний підхід – це, перш за все, розуміння того, що весь об'єкт, який розглядається, являє собою систему, складену з окремих складових, кожна з яких має свої власні інтереси. Тому досягнення загальної мети є можливим лише тоді, коли розглядати процес управління маркетингом як єдину систему, але яка, в свою чергу складається окремих елементів, які взаємодіють один з одним.

Таким чином, управління системою маркетингу – це важлива частина загальної системи управління компанією, яка спрямовується на досягнення узгодженості внутрішніх можливостей компанії з вимогами зовнішнього середовища для отримання прибутку. Внутрішні можливості компанії об'єднують його інтелектуальний та матеріальний потенціал, зовнішнє середовище – ринкові умови, попит споживачів, дії конкурентів, соціальні політичні, економічні умови розвитку тощо. Маркетинговий менеджмент – це цілеспрямоване координування і формування всіх заходів компанії, що пов'язані з діяльністю на рівні компанії, ринку та суспільства в цілому і базуються на принципах маркетингу.

## **1.2. Характеристика стратегій та концепцій управління маркетингом**

Стратегія – це набір правил, які використовує керівництво компанії приймаючи управлінські рішення для досягнення цілей. Якщо цілі визначені, то

відповідь на питання, яким чином агентство зможе досягнути поставлених цілей в умовах мінливого конкурентного середовища дає стратегія.

Термін «стратегія» грецького походження і означає «мистецтво розгортання військ і бою» чи «мистецтво генерала». Цей військовий термін широко ввійшов в теорію і практику маркетингового менеджменту. В менеджменті стратегія розглядається як чітко і якісно викладений довгостроковий напрям розвитку агентства, який визначається сферою, засобами і формами діяльності компанії, системи взаємних відносин всередині організації, а також позиції компанії у навколишньому середовищі.

Вибір стратегії в основному залежить від виду діяльності, випущеної продукції, місця здійснення господарської діяльності та ін., однак існують загальні правила, яких дотримуються при побудові різних стратегій [56, с. 205]. Тому розробляючи індивідуальну стратегію чи групу стратегій, необхідно прагнути до того, щоб вона відповідала ряду вимог, а саме:

- поєднувала чітко поставлені цілі, досягнення яких є вирішальним для діяльності компанії,
- підтримувала прогресивну ініціативу,
- концентрувала основні зусилля в потрібному місці в потрібний час,
- передбачала використання мінімальної кількості ресурсів для досягнення максимального результату,
- координувала управління бізнес-процесами,
- формувала план дій на перспективу,
- забезпечувала гарантовані ресурси.

Щоб визначити стратегію поведінки організації і її реалізувати, керівництво повинно володіти інформацією не тільки про внутрішнє середовище компанії, його потенціал і тенденції розвитку, але й про зовнішнє середовище. Так, від технологій виробництва, ступеня автоматизації залежить якість випущеної продукції, її місце на ринку [55, с. 128].

В світовій практиці використовують різні еталонні стратегії, які застосовують в процесі управління діяльністю компанії. До першої групи

еталонних стратегій відносять стратегії концентрованого росту. Сюди відносять стратегії, які враховують зміну ринку і (або) продукту, при цьому вони не зачіпають інші елементи. Використовуючи ці стратегії, агентство намагається покращити свої продукти або почати випускати нові, не змінюючи галузь. Стосовно ринку агентство здійснює пошук можливостей покращення свого положення на діючому ринку або можливостей переходу на нові ринки. Стратегії першої групи включають:

- стратегія покращення позицій на ринку – компанія здійснює різні заходи для того, щоб з існуючим продуктом завоювати міцні позиції на ринку. Для реалізації даної стратегії потрібно докласти значних маркетингових зусиль., адже допускається також здійснення горизонтальної інтеграції, при якій компанія прагне контролювати своїх конкурентів;

- стратегія розвитку ринку направлена пошук нових ринків для вже існуючого товару;

- стратегія розвитку продукту реалізується через вирішення завдань росту за рахунок випуску нового товару. Її доцільно реалізувати на вже освоєному компаніїю ринку.

У другу групу еталонних стратегій входять стратегії агентств, які зорієнтовані на розширення компанії через створення нових структур. Їх називають стратегіями інтегрованого росту. Агентство використовує ці стратегії у випадку, коли її бізнес має сильні позиції, проте вона не зможе використати стратегію концентрованого росту. Прийнято виділяти такі типи стратегій інтегрованого росту:

1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції, яка направлена на ріст компанії за рахунок посиленого контролю над постачальниками, а також шляхом формування дочірніх структур, які здійснюватимуть постачання сировини та матеріалів. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції веде до позитивних результатів діяльності агентств, які, насамперед, передбачають зниження коливання рівня цін на комплектуючі матеріали і інші запити постачальників. Постачання як центральне місце витрат для компанії у випадку

зворотної вертикальної інтеграції зможе перетворитися в центральне місце доходів.

2. Стратегія наступаючої вертикальної інтеграції, яка передбачає зростання компанії завдяки посиленню контролю агентств, які знаходяться між компанією і кінцевими споживачами, тобто над системами продажів та розподілу. Цей тип інтеграції буде вигідним у випадку, коли послуги посередників розширюються або агентство не може знайти посередників із якісним рівнем роботи.

Третя група еталонних стратегій розвитку бізнесу включає стратегії диверсифікованого росту. Вони реалізуються у випадках, коли агентства вже не зможуть успішно функціонувати на цьому ринку з традиційним продуктом в рамках тої чи іншої галузі. До стратегій диверсифікованого росту відносять:

- стратегія центрованої (концентричної) диверсифікації, основою якої є пошук і використання існуючої в бізнесі можливості для виробництва нових продуктів. В центрі бізнесу залишається існуюче виробництво, а нове формується, виходячи із тих можливостей, які реалізовані на освоєному ринку, а також використовуваних технологіях та сильних сторонах діяльності компанії.

- стратегія горизонтальної диверсифікації, що орієнтується на пошук можливостей зростання на діючому ринку за рахунок розробки нових товарів, які потребують нових технологій, і відрізняються від тих, які використовуються. Важливими умовами реалізації цієї стратегії є попереднє оцінювання компанією власної спроможності щодо виробництва нового продукту.

- стратегія конгломеративної диверсифікації ґрунтується на тому, що компанія здійснює розширення своєї діяльності через виробництво нових товарів, які технічно не пов'язані із тими, які виробляються агентством. Це є найбільш складною для реалізації стратегія розвитку, оскільки її успіх залежить від різноманітних чинників, насамперед, це: компетентність персоналу, особливості роботи менеджерів, сезонність в життєздатності ринку, наявність необхідних фінансових ресурсів та ін.

Четвертий тип еталонних стратегій - стратегія скорочення. Вона використовується агентствою тоді, коли потрібне перегрупування сил після тривалого періоду росту або пов'язане із необхідністю підвищення, особливо коли можна спостерігати падіння чи кардинальні зміни в економіці (наприклад, структурна перебудова). Виділяють чотири стратегії скорочення діяльності, яке здійснюється цілеспрямовано:

- Стратегія ліквідації - це крайній випадок стратегії скорочення. Вона використовується у випадку, коли агентство далі не може здійснювати свою діяльність.

- Стратегія «збір врожаю» ґрунтується на відмові від довгострокових намірів вести бізнес на користь отримання максимальних доходів в короткотерміновій перспективі. При стратегії «збір врожаю» розраховують на те, щоб поступово скорочувати даний бізнес, при цьому отримати у максимумі сукупний дохід.

- Стратегія скорочення передбачає ситуацію, коли компанія припиняє свою діяльність або продає один із своїх структурних підрозділів (бізнесів), для того, щоб змінити межі ведення бізнесу.

- Стратегія зниження витрат, де основною ідеєю є пошук можливостей зниження витрат і проведення заходів по скороченню витрат. Ця стратегія має свої особливості: вона більш зорієнтована на усунення відносно невеликих джерел витрат, її реалізація має тимчасовий та короткотерміновий характер і пов'язана із зниженням величини витрат виробництва, збільшенням продуктивності праці та ін.

На практиці агентство одночасно може реалізовувати декілька стратегій. Такий підхід досить поширений серед багатогалузевих компаній. Може застосовуватися агентствою і послідовність в реалізації стратегій, а також може розроблятися і комбінований варіант різних стратегій.

На сьогоднішній день в розвитку теорії маркетингу виокремлюють п'ять концепцій маркетингу. Ф. Котлер їх визначає як: концепція вдосконалення виробництва (виробнича концепція), концепція вдосконалення товару (товарна

концепція), концепція інтенсифікації комерційних зусиль (збутова концепція), концепція маркетингу (маркетингова концепція) та концепція соціально-етичного маркетингу [26, с.56].

Щодо концепції удосконалення виробництва, то вона використовує твердження про те, що споживачі віддають переваги тим товарам і послугам, які є достатньо поширеними та доступними за цінами. Таким чином, управління маркетингу повинно бути спрямованим на вдосконалення виробництва та збільшення ефективності розподілу [26, с.22].

Концепція вдосконалення товару ґрунтується на тому, що споживач віддає перевагу товарам із високими якісними показниками та надійними характеристиками щодо експлуатації, тому агентстві варто спрямувати свої зусилля на постійне вдосконалення товарів. [26, с.67].

Концепція інтенсифікації комерційних зусиль ґрунтується на тому, що споживачі не будуть купувати товари агентстві в певній кількості, якщо вона не докладатиме значних зусиль у сферу збуту товарів. В практичній діяльності концепція інтенсифікації комерційних зусиль реалізується через нав'язування споживачеві здійснити покупку, а продавець намагається продати свій товар, причому задоволення потреб споживачів є для нього другорядним [26, с.27-28].

При використанні концепції маркетингу варто пам'ятати, що для досягнення цілей компанії потрібно визначати потреби споживачів і задовольняти ці потреби більш ефективнішими і продуктивнішими методами, ніж це роблять конкуренти. Як бачимо, при використанні цієї концепції агентство орієнтує свою діяльність, передусім, на задоволення потреб споживачів, а для цього постійно проводить дослідження ринку, здійснює аналіз і контроль маркетингової діяльності.

Ще однією концепцією управління маркетингом є концепція соціального (соціально-етичного) маркетингу, при використанні якої компанії визначають потреби своїх споживачів та їх задовольняють більш ефективно, ніж конкуренти, але з врахуванням інтересів всіх членів в цілому суспільства. Виникнення цієї концепції відбувалося під впливом різноманітних зовнішніх чинників, зокрема,

забруднення довкілля, обмеженість природних ресурсів, стрімкий приріст населення тощо. У цій концепції передбачається збалансування таких чинників: прибутку компанії; потреб цільових споживачів; інтересів суспільства. Варто зауважити, що у зарубіжних компаніях значне зростання обсягів збуту та прибутку відбулося завдяки використанню концепції соціально-етичного маркетингу [58, с.63].

В маркетинговій науці існують різні точки зору на формування концепцій управління маркетингом.

Г.Ассель у становленні сучасної концепції управління маркетингом виділяє етапи, які можна охарактеризувати, відповідно, як орієнтація на виробництво, збут, конкурентів і споживачів [8, с.19-24]. Причому автор зазначає, що відміною рисою сучасності є синтезування базових етапів орієнтації на конкурентів і споживачів. Автором виділено етичні і соціальні аспекти маркетингу, проте, висвітлюючи дані проблеми, не знайшлося характеристики їх як відповідної маркетингової концепції. Схожу позицію з думкою Г.Асселя має А.Кус. У розвитку маркетингу автор також виділяє чотири етапи: орієнтація на виробництво, орієнтація на продажі, орієнтація на споживача і маркетинг як філософію управління [47, с.11-19]. Однак ці питання є суспільно значимими в теорії маркетингу, проте в роботі дослідника не знаходимо ґрунтовного висвітлення.

Проблеми еволюції теорії маркетингу вивчав зарубіжний науковець Ж.-Ж.Ламбен, проте, на відміну від інших вчених у дослідженнях цього автора відсутні чітко визначені періоди розвитку [29,с. 121].

Для української наукової думки новизна даної тематики визначила характер публікацій вітчизняних дослідників, які в більшій мірі спрямовані на аналіз думок у зарубіжній економічній літературі. У своїх роботах вітчизняні науковці такі, як О.М. Азарян, С.С. Гаркавенко, В.Г. Герасимчук, Є.П. Голубков, В.Р.Прауде виділяють п'ять концепцій управління маркетингом [35,с.11; 14,с.10-14; 15,с.11-14; 17,с.13-14]. Думки авторів подібні до позиції Ф. Котлера, проте є певна різниця в назві етапів, хоча автори дещо розходяться і у характеристиці

змісту кожного з них. Так, О.М. Азарян визначає етапи становлення та управління маркетингом близьким до думки Г. Асселя й А.Куса, які також виокремлюють чотири етапи, які називають збутовим (функціональним) маркетингом [35, с.8].

Цікавим є трактування групи російських вчених під керівництвом А.М.Романового, які виділяють перші чотири концепції із п'яти названих і концепцію маркетингу визначають як сучасну [32, с.22-23]. Причому, у подальших працях дослідники пропонують звернути увагу на зміцнення соціальної значимості маркетингу і при цьому виділяють концепцію соціального (соціально-етичного) маркетингу, яка, на їхню думку, властива сучасним етапам розвитку суспільства [32, с.31].

На сучасному етапі економічного розвитку спостерігаємо соціалізацію концепції маркетингу, тому зміщуються акценти в інтересах - від індивідуальних до суспільних. Цей етап теорії маркетингу називають соціальним (соціально-етичним) маркетингом, завданням якого, на думку Ф.Котлера, є визначення потреб та запитів цільових споживачів ринків і їх задоволення більш ефективними способами, ніж у конкурентів із врахуванням благополуччя як споживачів, так і в цілому суспільства [27, с.28-30]. Як стверджує автор, дана концепція виникла тому, що концепція традиційного маркетингу не відповідала вимогам нашого часу і не була пов'язана із забрудненням навколишнього середовища, зниженням використання природних ресурсів, приростом чисельності населення, ростом всесвітньої інфляції і становищем сфери соціальних послуг. Концепція соціально-етичного маркетингу повинна здійснити збалансування трьох факторів: прибутку компанії, потреб споживачів та інтересів суспільства [27, с.31-32]. Цієї ж позиції у визначенні суті концепції дотримуються О.Б. Білий, С.С. Гаркавенко, В.Г. Герасимчук, Є.П. Голубков, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников, В.Р. Прауде, А.М. Романов, [51, с.11; 14, с.14; 15, с.14-15; 34, с.13; 32, с.35-37].

Б.М. Голодець інакше підходить до трактування концепції соціально-етичного маркетингу, називаючи це соціальним маркетингом [16, с.51]. У роботі

автор здійснив огляд наявних в літературі формулювань цієї концепції, де зокрема визначив, що є наступні трактування концепції: етико- соціальна, соціально-етична, суспільно-орієнтована, соціальна, соціально- відповідальна і суспільна концепція маркетингу [16, с.54]. Разом з тим, як підкреслює науковець, всі визначення цієї концепції об'єднує одне - соціальна сутність.

Як ми зазначали, Г. Ассель не виокремлює концепцію соціально- етичного маркетингу як самостійну, проте варто звернути увагу на актуальність питань етики маркетингу у 90-х рр.. ХХ ст. [8, с.27]. Науковець вважає, що з цією концепцією варто пов'язувати такі проблеми як: по-перше, використання концепції не завжди дає гарантії щодо етичної поведінки; по- друге, якщо компанії насправді прагнуть задовольняти потреби споживачів, то в цих випадках можуть порушуватися права інших споживачів.

Для більш глибокого розуміння суті соціально-етичного маркетингу, варто розглянути альтернативні цілі маркетингу з позиції суспільної значимості. Це підкреслює Є.П. Голубков, виділяючи такі види максимізацій: рівень споживання, рівень задоволення споживачів, вибір споживачів, якість життя [17, с.8]. Так, автор стверджує, що максимізація рівня споживання буде максимізувати рівень виробництва, зайнятості, а, як наслідок, і добробут суспільства.

Провівши огляд різних точок зору з проблем еволюції маркетингової парадигми можна зробити висновок, що переважна більшість дослідників не акцентує уваги на виявленні зв'язку між вибраним напрямками реформування економіки і соціально-етичним маркетингом, а приймає це як зрозуміле. Проте, колектив науковців під керівництвом А.М. Романова пропонує ототожнювати принципи формування соціально-орієнтованого ринкового механізму та концепцією соціально-етичного маркетингу [32, с.35]. Як стверджує Ф.Котлер, концепції управління маркетингом формувалися в різні періоди американської економіки за останні 50 років [32, с.24-25].

Розширюючи територіальні межі використання концепцій маркетингу в господарській діяльності дозволяє зробити висновок, що на еволюцію

маркетингу вплинули різні фактори, викликані перетвореннями у світовій економіці в цілому.

Таким чином, за своєю суттю концепція маркетингу - це орієнтація на потреби та запити споживачів, що підкріплені комплексними зусиллями маркетингу та націлені на створення рівня задоволення споживачів як основи для досягнення цілей підприємства.

### **Висновки до розділу 1**

Отже, маркетинговий менеджмент – це аналіз, планування, реалізація та контроль за впровадженням заходів, які розраховані на становлення, зміцнення і підтримання взаємовигідних обмінів між цільовим ринком та споживачами для досягнення певної мети компанії. Провівши теоретичний аналіз поняття «маркетингового менеджменту» ми можемо узагальнити підходи та зробити висновки про те, що в наукових колах як зарубіжних, так і вітчизняних вчених запропоновано розглядати це поняття з позиції управління всіма підрозділами та відділами компанії на засадах маркетингу.

Управління маркетингом базується на філософії маркетингу як процесу зорієнтованого на досягнення власних цілей шляхом формування та якнайкращого задоволення потреб клієнтів. В основі цього процесу лежить постійний аналіз зовнішнього середовища, тенденцій його розвитку та прийняття відповідних управлінських рішень. Отже, управління маркетинговою діяльністю можна окреслити як форму практичної реалізації концепції маркетингу.

За результатами проведеного дослідження основних етапів зміни еволюції концепцій маркетингу, можна зробити висновки про те, що найбільш актуальною в сьогоdnішніх ринкових умовах є концепція соціального (соціально-етичного) маркетингу, яка спрямована на аналіз потреб і запитів споживачів та їх задоволення кращим способом, ніж конкуренти, із врахуванням добробуту суспільства в цілому.

Отже, управління системою маркетингу – це важлива частина загальної системи управління компанією, яка спрямовується на досягнення узгодженості внутрішніх можливостей компанії з вимогами зовнішнього середовища для отримання прибутку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА «BE POLAR» НА РИНКУ РЕКЛАМНИХ ПОСЛУГ

#### 2.1. Загальна характеристика маркетингової діяльності компанії

Рекламна агенція «BE POLAR» була заснована 20 грудня 2018 року та від початку своєї діяльності орієнтувалась на виробництво й монтаж зовнішньої реклами. У перші роки становлення компанія активно впроваджувала новітні технології, розширювала спектр рекламних послуг і водночас формувала стабільну клієнтську базу, що сприяло подальшому розвитку.

У відповідь на зростання вимог ринку до якості та швидкості виготовлення рекламної продукції у структурі агентства було створено відділ оперативної поліграфії, який забезпечив можливість швидкого виготовлення рекламно-поліграфічних матеріалів високого рівня. Паралельно компанія налагодила виробництво печаток і штампів.

Період 2021–2023 років став етапом інтенсивного технологічного зростання. У 2022 році «BE POLAR» впровадила термотрансфертні технології, придбавши необхідне обладнання, а вже у 2023 році розпочала виробництво сувенірної продукції, використовуючи станок для тамподруку. У цей же час почала активно розвиватися сфера широкоформатного друку, що дало змогу надавати клієнтам розширений спектр послуг – від друку на банерах, плівках і папері до створення складних рекламних конструкцій.

З 2024 року компанія розпочала освоєння неонових технологій, а у 2025 році доповнила асортимент послуг виробництвом світлодіодної підсвітки, що надало змогу пропонувати клієнтам нові дизайнерські та конструктивні рішення. Завдяки постійному вдосконаленню технічної бази та високій якості сервісу агентство сформувало репутацію надійного партнера з професійним персоналом та сучасним технологічним оснащенням.

Компанія активно розвиває напрям брендування автотранспорту, кіосків та торгових точок, а також спеціалізується на комплексному рекламному обслуговуванні юридичних осіб, частка яких становить близько 75–80% клієнтської бази. Попри відсутність власного вебсайту, що є певною слабкою стороною у порівнянні з конкурентами, агентство підтримує стабільну ділову активність, бере участь у спеціалізованих виставках і має міцні довгострокові партнерства.

У 2025 році «BE POLAR» позиціонує себе як креативна агенція, що організовує онлайн-корпоративи, тимбилдинги, конференції, лекції, вебінари, презентації, тренінги та розробляє маркетингові стратегії. Серед її клієнтів – такі відомі компанії, як *Алло*, *Дека*, *Yalantis*, *Цифромех*, *Wizards Dev*. Актуальним напрямом діяльності стала організація подій для релокейтнутих команд, що дозволяє бізнесам оптимізувати витрати на HR-активності.

Нині компанія працює не лише на ринку Дніпропетровської області, але й співпрацює з клієнтами з інших регіонів України. Її офіс розташований у місті Дніпро за адресою: вул. Троїцька, 5Б. Продуктова лінійка включає як стандартні рішення, так і індивідуально розроблені продукти, що забезпечує конкурентну перевагу на ринку.

В асортименті компанії представлені послуги різних цінкових категорій – від бюджетних до преміальних, що дозволяє задовольнити потреби широкого кола споживачів. Основою філософії «BE POLAR» є орієнтація на клієнта: турбота про замовника пронизує всі управлінські процеси, визначає корпоративні цінності та формує стратегічні пріоритети. Зворотний зв'язок із клієнтами відіграє ключову роль у вдосконаленні якості послуг і створенні продуктів, які перевершують очікування.

Завдяки такому підходу компанія утримує близько 4% ринку рекламних послуг і має потенціал для зростання до рівня провідних гравців, що охоплюють до 20% ринку. Річний обсяг продажів агентства становить близько 2,5 млн грн, що свідчить про стабільну динаміку розвитку та ефективність бізнес-моделі.

Аналіз структури клієнтської бази демонструє, що близько 75–80%

замовників становлять юридичні особи, з якими компанія співпрацює на довгостроковій основі, тоді як 20–25% – це фізичні особи. Попри відсутність власного вебсайту, агенція активно просуває свої послуги через участь у виставках, партнерські проекти та рекомендації клієнтів.

На сучасному етапі розвитку «BE POLAR» позиціонує себе як креативна агенція, що поєднує традиційні рекламні технології з новітніми цифровими підходами, орієнтуючись на потреби ринку та специфіку регіону. Завдяки клієнтоорієнтованій стратегії, професійному персоналу та гнучкому підходу до формування цінової політики компанія має всі передумови для збільшення частки ринку та зміцнення позицій серед провідних рекламних агентств Дніпра.

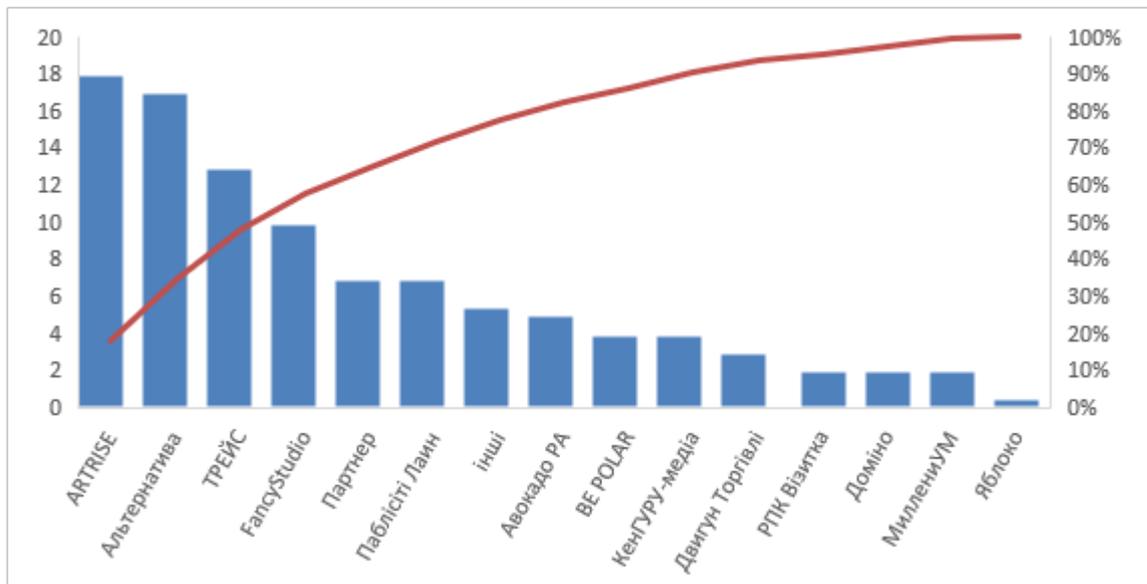


Рис. 2.1. Частка ринку рекламних агенцій в м. Дніпро

*Джерело: Складено автором на основі результатів дослідження [61]*

Варто зазначити, що більшість компаній-конкурентів на ринку рекламних послуг основному надають стандартизовані послуги, в той час як компанія «BE POLAR» займається проведенням вражаючих онлайн корпоративів та тимблдингів. Проте слабкою ланкою в діяльності досліджуваної компанії є й те, що компанія не надає додаткових послуг, як наприклад, інші компанії-конкуренти пропонують ведення рекламної кампанії на Google.

Як нами зазначено було вище, рекламне агентство «BE POLAR» свою діяльність спрямовує на задоволення потреб споживача, тому компанія надає своїм клієнтам в залежності від їх статусу різні бонусні знижки і програми. Для постійних клієнтів існують різноманітні накопичувальні і бонусні карти в залежності від суми покупки, для потенційних клієнтів діють «гарячі» знижки і сертифікати.

Оскільки рекламне агентство «BE POLAR» свою діяльність направляє на задоволення потреб клієнтів, тому в продуктивній лінії є різні товари і послуги в залежності від якості та ціни. Одним із критеріїв якості є також своєчасне виконання строків замовлення. Для компанії це є пріоритетним показником, тому керівництво ретельно відслідковує дотримання строків виконання замовлень.

Важливим фактором успішної діяльності компанії на ринку рекламних послуг є рівень технічного оснащення. Без передових технологій та ідей неможливо зайняти і утримувати міцні позиції на ринку, тому керівництво рекламного агентства по мірі можливості відслідковує появу нововведень в області реклами, друку, послуг і намагається вдосконалити чи впровадити технічні новинки в своїй компанії.

Ще одним фактором успішної діяльності на ринку є наявність висококваліфікованих працівників, адже це безпосередньо впливає на якість виготовленої продукції чи наданих послуг і формує репутацію компанії на ринку. В рекламному агентстві «BE POLAR» працює 25 осіб, кожен із них висококваліфікований фахівець. Компанія не збільшує управлінський персонал і не прагне розширювати штат, що зменшує управлінські витрати. Існуючої кількості працівників достатньо для ефективної і успішної діяльності рекламного агентства (табл. 2.1).

Як видно з даних табл. 2.1 показники фінансово-господарської діяльності рекламного агентства «BE POLAR» з 2020 по 2024 роки мають тенденцію до зростання.

Протягом досліджуваного періоду фінансовий результат ПА «BE POLAR» зростає, найкращий показник спостерігається в 2024 році. Чистий прибуток за 2024 рік склав 1421,1 тис. грн., підприємство із збитку через капітальні вкладення у створення бізнесу вийшло на рентабельність у 87,6 %. Складний період – війна, у рекламному агентстві скоротилась чисельність працюючих, адже багато жінок під час війни виїхали із міста, тому чисельність персоналу рекламного агентства «BE POLAR» у 2024 році – становить 25 працівників .

Таблиця 2.1.

**Аналіз показників фінансово-господарської діяльності рекламного агентства «BE POLAR» за 2021–2024 роки, тис. грн.**

Показники	Роки					Відхилення 2024/2020	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	500,0	2000,0	2640,0	2350,0	2500,0	2000,0	500,0
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	980,0	1127,0	1296,1	1555,3	1399,7	419,7	142,8
Валовий прибуток, тис. грн	-480,0	873,0	1344,0	794,7	1100,3	1580,3	-
Накладні витрати, тис. грн	500,0	660,0	680,0	660,0	659,2	159,2	131,8
Чистий прибуток, тис. грн	-980,0	213,0	664,0	134,7	441,1	1421,1	-
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	5,0	10,0	25,0	35,0	25,0	20,0	500,0
Рентабельність, %	-66,2	11,9	33,6	6,1	21,4	87,6	x

Джерело: Складено на основі річної звітності 2020-2024 рр.

Аналіз фінансово-господарської діяльності рекламного агентства «BE POLAR» за 2020–2024 роки свідчить про стійку позитивну динаміку основних показників розвитку підприємства. За досліджуваний період чистий дохід від реалізації послуг зріс із 500,0 тис. грн у 2020 р. до 2500,0 тис. грн у 2024 р., тобто збільшився на 2000,0 тис. грн або на 500%. Водночас спостерігається підвищення собівартості реалізованих послуг на 419,7 тис. грн (зростання на 142,8%), що пояснюється розширенням обсягів виробництва та збільшенням

витрат на матеріали й технологічне забезпечення.

Валовий прибуток підприємства зріс на 1580,3 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності діяльності. Незважаючи на незначні коливання накладних витрат, загальна тенденція залишається стабільною. Особливо показовим є збільшення чистого прибутку: з від'ємного значення у 2020 р. (–980,0 тис. грн) до 441,1 тис. грн у 2024 р., що є свідченням виходу компанії на рівень прибутковості.

Кількість працівників за аналізований період зростає з 5 до 25 осіб, що демонструє розширення масштабів діяльності та організаційної структури. Рівень рентабельності підприємства підвищився з –66,2% у 2020 р. до 21,4% у 2024 р., що підтверджує ефективність управлінських рішень, раціональне використання ресурсів і зростання конкурентоспроможності компанії на ринку рекламних послуг.

Отже, у 2020–2024 роках рекламне агентство «BE POLAR» забезпечило суттєве покращення фінансових результатів, зміцнило ринкові позиції та сформувало потенціал для подальшого стабільного розвитку.

## **2.2. Аналіз ринкового середовища та конкурентних позицій підприємства**

Оцінка ринкового середовища є фундаментом маркетингового обґрунтування конкурентної стратегії. Вона включає дослідження галузевих тенденцій, структури споживчого попиту, рівня насиченості ринку та дій основних конкурентів. Для рекламного агентства «BE POLAR» важливим є розуміння динаміки розвитку ринку рекламних послуг у місті Дніпро, який характеризується високим рівнем конкуренції та технологічним оновленням. Підприємство займає близько 4% частки ринку, поступаючись провідним гравцям, проте демонструє позитивну динаміку зростання фінансових показників та розширення клієнтської бази. Головними конкурентами є компанії,

що спеціалізуються на цифровій рекламі, брендингу та поліграфії. Конкурентні переваги «BE POLAR» формуються завдяки оптимальному співвідношенню ціни та якості, впровадженню інноваційних технологій (термотрансфер, неонове освітлення, широкоформатний друк) і клієнтоорієнтованому підходу до співпраці.

Компанія «BE POLAR» утримує середній ціновий рівень на ринку рекламних послуг України, що забезпечує їй конкурентоспроможність та сприяє залученню ширшого кола клієнтів і партнерів (табл. 2.2). Така цінова політика дає змогу поєднати високу якість виконання із доступністю для споживачів, зберігаючи при цьому стабільний рівень прибутковості.

Таблиця 2.2.

**Вартість послуг рекламного агентства «BE POLAR», 2024 р.**

Назва послуги	Ціна (роздріб)	Ціна (оптова/партнерська, від 4 одиниць)
Створення логотипу	від 1500 грн	від 850 грн
Створення рекламних банерів	від 15000 грн	від 9500 грн
Створення вивіски для підприємства	від 16500 грн	від 14000 грн
Друк брошур (від 50 шт.)	від 170 грн (від 4 грн/шт.)	від 140 грн (від 3 грн/шт.)
Брендовані паперові вироби	від 65 грн	від 46 грн
Монтаж вивіски або логотипу	від 2500 грн	від 1960 грн
Розробка дизайну/макету	від 2200 грн	від 1600 грн
Розробка стратегії	Від 5000 грн	Індивідуальна (залежно від обсягу робіт)
Створення креативів	Від 3000 грн за один елемент	Від 2500 грн
Налаштування контекстної реклами	Від 10000 грн / міс.	Від 8500 грн / міс.
Таргетована реклама в соціальних мережах	Від 8000 грн / міс.	Від 7000 грн / міс.
SEO-оптимізація	Від 5000 грн / міс.	Від 4200 грн / міс.
SMM (ведення сторінок у соцмережах)	Від 5000 грн / міс.	Від 4500 грн / міс.
Email-маркетинг	Від 3000 грн / міс.	Від 2500 грн / міс.
Розробка вебсайту	Від 10000 грн	Від 8500 грн
Відеопродакшн	Від 15000 грн	Від 13000 грн
Аналітика та звітність	Від 2000 грн / міс.	Від 1800 грн / міс.

У наведеній таблиці представлено основні види послуг, які пропонує рекламне агентство «BE POLAR», із зазначенням роздрібною та оптово-партнерської вартості. Структура цінової політики компанії побудована за принципом гнучкої сегментації — залежно від обсягу замовлення, складності виконання та тривалості співпраці. Такий підхід сприяє формуванню цінової лояльності клієнтів і стимулює довгострокові партнерські відносини.

Оптимізація ціноутворення забезпечує баланс між рівнем рентабельності послуг та їх конкурентоспроможністю на регіональному ринку. Зокрема, оптові ціни орієнтовані на корпоративних клієнтів і маркетингові агентства, що замовляють комплексні пакети послуг. Завдяки цьому «BE POLAR» підтримує стабільний попит, а також забезпечує сталі грошові надходження.

Водночас, наявність широкого спектра послуг — від розробки стратегії до відеопродакшну — дозволяє клієнтам отримати повний цикл маркетингових рішень «під ключ». Це створює додану вартість для споживача та зміцнює позиції агентства як універсального постачальника рекламних і комунікаційних послуг.

Тобто, ефективна комунікація на всіх рівнях є запорукою успішної співпраці між рекламним агентством і замовником. Вона дозволяє уникнути непорозумінь, підвищити якість виконаних робіт та побудувати довгострокові партнерські відносини.

Щодо асортименту послуг компанії «BE POLAR», то він достатньо широкий і є послуги різної ціни і якості, причому різниця в ціні несуттєва. Також компанія працює з великою кількістю юридичних агентств, як правило, на довготривалій перспективі, а це означає, що перехід до товарів-замінників буде супроводжуватись додатковими витратами, що є не вигідним для споживача.

Наведені дані відображають орієнтовну вартість основних видів послуг, які надає підприємство. Остаточна ціна формується індивідуально після узгодження технічного завдання та виготовлення замовлення. На кінцеву вартість впливають такі фактори, як:

1. Тип і якість матеріалів, використаних у виробництві;

2. Обсяг і складність виконання робіт;
3. Дизайнерські особливості та рівень креативності проекту;
4. Термін реалізації замовлення (з урахуванням підвищення ціни при терміновому виконанні).

Таким чином, цінова політика агентства «BE POLAR» є гнучкою та клієнтоорієнтованою, що дозволяє забезпечити баланс між вартістю, якістю та термінами виконання, підвищуючи привабливість компанії на ринку рекламних послуг. Серед ключових конкурентних переваг рекламного агентства «BE POLAR» доцільно відзначити широкий спектр послуг, що охоплюють зовнішню рекламу, поліграфічне виробництво, виготовлення сувенірної продукції та брендування.

*Таблиця 2.3.*

**Аналіз конкурентів рекламного агентства «BE POLAR»**

Конкурент	Основний напрям діяльності	Орієнтовна частка ринку, %	Стратегічна позиція
РА «Авокадо»	Зовнішня реклама, брендинг, поліграфія	6	Стабільний гравець регіонального ринку
РА «КенГУРУ-Медіа»	Digital-маркетинг, контекстна реклама, SMM	8	Агентство з фокусом на цифрові технології
РА «Fancy Studio»	Дизайн та брендинг, виготовлення зовнішньої реклами	7	Преміум-сегмент із творчим позиціонуванням
РА «Паблісіті Лайн»	Комплексне рекламне обслуговування	11	Провідний учасник локального ринку
РА «Партнер»	Виробництво зовнішньої реклами, друк продукції	9	Стійкий гравець з орієнтацією на B2B-сектор
РА «BE POLAR»	Зовнішня реклама, брендування, поліграфія, дизайн	4	Агентство з потенціалом до розширення частки ринку

*Джерело: складено автором на основі відкритих даних про діяльність рекламних агентств м. Дніпро*

Важливим чинником конкурентоспроможності є впровадження сучасних технологій, зокрема термотрансфертного друку, світлодіодної підсвітки та неонових рішень, що відповідають сучасним тенденціям розвитку ринку.

Агентство також вирізняється клієнтоорієнтованою моделлю обслуговування, яка передбачає гнучкість у роботі з різними категоріями замовників, переважно юридичними особами. Додатковою перевагою є гнучка цінова політика та можливість надання як стандартних, так і індивідуалізованих послуг, що дозволяє ефективно задовольняти потреби ширшого кола клієнтів і зміцнювати позиції підприємства на конкурентному ринку рекламних послуг.

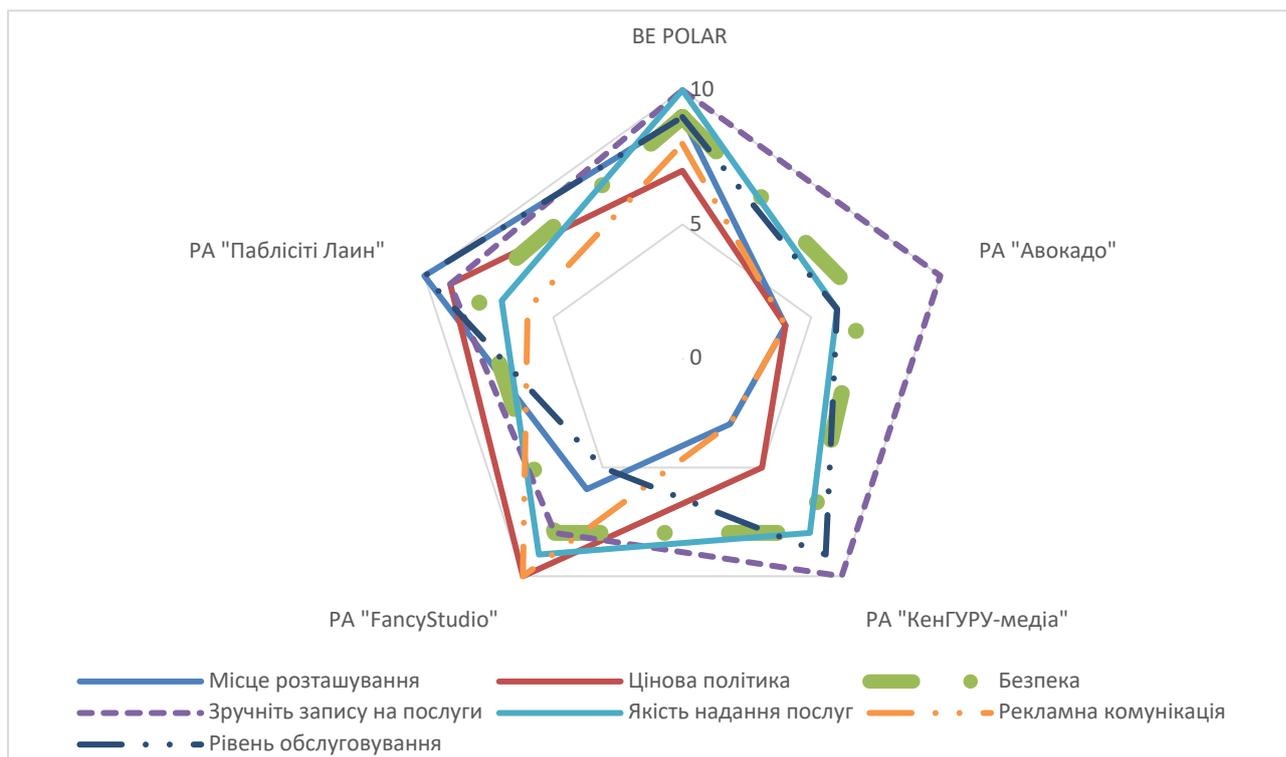


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності рекламного агентства «BE POLAR»

*Джерело: Складено автором на основі результатів дослідження*

Рекламне агентство «BE POLAR» посідає стабільні, проте ще не провідні позиції на ринку рекламних послуг м. Дніпро. Частка компанії становить близько 4 %, що свідчить про її помітну, але поки що обмежену присутність серед конкурентів. Підприємство характеризується широким асортиментом послуг – від зовнішньої реклами та поліграфії до брендування і виготовлення сувенірної продукції, що дозволяє ефективно охоплювати різні сегменти споживачів. Важливою перевагою є впровадження інноваційних технологій, таких як термотрансфертний друк, неонові та світлодіодні рішення, які відповідають

сучасним тенденціям галузі.

Таблиця 2.4.

### Структура клієнтської бази рекламного агентства «BE POLAR»

Категорія клієнтів	Характеристика взаємодії	Приклади замовників	Частка у загальному обсязі клієнтів, %	Основні види послуг
Юридичні особи	Довгострокова співпраця, укладення договорів на постійній основі	Компанії «Алло», «Yalantis», «Wizards Dev», «Цифротех»	75–80	Зовнішня реклама, брендування, корпоративні заходи, поліграфія
Фізичні особи	Разові замовлення або короткострокові проєкти	Приватні підприємці, локальні ініціативи, стартапи	20–25	Дизайн логотипів, друк сувенірної продукції, оформлення подій

Рекламне агентство «BE POLAR» застосовує системний, клієнтоорієнтований підхід до взаємодії з замовниками, що базується на принципах персоналізації, ефективної комунікації та довгострокового партнерства. Методика роботи з клієнтами охоплює кілька взаємопов'язаних етапів, які забезпечують якісне виконання проєктів та високу задоволеність клієнтів.

1. Етап попередньої комунікації. На початковому етапі здійснюється прийом заявки, збір вихідних даних та уточнення завдань клієнта. Менеджери агентства проводять первинну консультацію, визначають потреби замовника, цілі рекламної кампанії, цільову аудиторію та бажаний результат.

2. Аналітичний етап. Після формування завдання здійснюється аналіз ринку, конкурентного середовища та споживчих тенденцій. Це дозволяє розробити обґрунтовану концепцію рекламного рішення, яке відповідатиме індивідуальним потребам клієнта.

3. Креативно-виробничий етап. Команда дизайнерів, маркетологів та технологів розробляє кілька варіантів рекламного продукту (макети, візуальні рішення, прототипи конструкцій). Після погодження з клієнтом обирається

оптимальний варіант, який проходить виробничу підготовку та виготовлення.

4. Етап реалізації. Впровадження рекламного проєкту здійснюється із залученням сучасних технологій та матеріалів. «BE POLAR» активно використовує інноваційні методи – світлодіодні конструкції, об’ємні елементи, неонове освітлення, цифрові носії.

5. Контроль та оцінювання ефективності. Після завершення проєкту агентство проводить оцінку ефективності рекламної кампанії: аналізує охоплення, реакцію споживачів, зміни впізнаваності бренду. Результати обговорюються із клієнтом для формування рекомендацій щодо подальшого співробітництва.

6. Післяпроєктна підтримка. Агентство надає сервіс супроводу клієнта – технічне обслуговування рекламних конструкцій, оновлення візуальних матеріалів, консультації з питань маркетингової комунікації. Такий підхід сприяє зміцненню лояльності та повторним замовленням.

Високий	РА «Fancy Studio» РА «Партнер»	РА «КенГУРУ-Медіа» РА «BE POLAR» РА «Паблісіті Лайн»
Низький	РА «Авокадо»	
	Інноваційність	

Рис. 2.3. Карта-схема позиціонування рекламного агентства «BE POLAR»  
Джерело: складено автором

Агентство «BE POLAR» розташовується у верхньому правому секторі карти, що свідчить про поєднання високої клієнтоорієнтованості та високого рівня технологічних інновацій. Саме ці параметри визначають його конкурентну нішу на ринку рекламних послуг м. Дніпро. «BE POLAR» демонструє гнучкість у роботі з клієнтами, використовує сучасні технології (світлодіодна підсвітка, термотрансферт, неон), що створює основу для формування сильної диференційованої позиції.

Таблиця 2.4.

### SWOT-аналіз рекламного агентства «BE POLAR»

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
– Широкий спектр рекламних послуг: зовнішня реклама, поліграфія, сувенірна продукція, брендування.	– Обмежені фінансові ресурси для масштабних рекламних проєктів та інновацій.
– Використання сучасних технологій (термотрансфертні рішення, LED-підсвітка, неонові елементи).	– Невелика частка ринку у порівнянні з великими національними агентствами.
– Клієнтоорієнтована стратегія, індивідуальний підхід до замовників.	– Недостатня впізнаваність бренду серед нових клієнтів поза регіоном.
– Гнучка цінова політика, що дозволяє охоплювати різні сегменти клієнтів.	– Відсутність власного відділу цифрового маркетингу.
– Високий рівень професіоналізму персоналу та швидкість виконання замовлень.	– Залежність від сезонності попиту на рекламні послуги.
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
– Розвиток цифрових та інтерактивних форматів реклами (Digital Signage, AR-рішення).	– Посилення конкуренції на регіональному ринку рекламних послуг.
– Розширення клієнтської бази через онлайн-платформи та соціальні мережі.	– Нестабільність економічної ситуації, що впливає на рекламні бюджети клієнтів.
– Співпраця з міжнародними та всеукраїнськими брендами.	– Зростання вартості матеріалів і виробничих ресурсів.
– Можливість участі у державних або муніципальних тендерах.	– Швидка зміна ринкових тенденцій і технологічних стандартів.
– Підвищення попиту на комплексне рекламне обслуговування «під ключ».	– Репутаційні ризики у разі неякісного виконання замовлення.

Проведений SWOT-аналіз свідчить про наявність у рекламного агентства «BE POLAR» значного потенціалу для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку рекламних послуг. Підприємство поєднує у своїй діяльності впровадження технологічних інновацій, широкий спектр послуг та клієнтоорієнтовану політику, що забезпечує високий рівень гнучкості у взаємодії

з різними категоріями замовників. Таке поєднання сприяє формуванню стійких конкурентних переваг і створює основу для довгострокового зростання.

Основним стратегічним орієнтиром для компанії є посилення брендової ідентичності на регіональному рівні, підвищення впізнаваності торгової марки та розширення присутності у цифровому середовищі. Зокрема, перспективним напрямом є розвиток digital-комунікацій, що дозволить підвищити ефективність взаємодії з цільовою аудиторією, оптимізувати рекламні кампанії та забезпечити сталі канали залучення нових клієнтів.

Для мінімізації потенційних загроз доцільним є впровадження системи управління репутацією, заснованої на принципах прозорості, оперативного реагування на відгуки клієнтів і моніторингу іміджу у мережі Інтернет. Важливим напрямом є також інвестування у розвиток digital-напряму, зокрема у вдосконалення онлайн-платформ, SEO-оптимізацію, таргетовану рекламу та автоматизацію процесів просування.

Попри це, рівень цифрової присутності підприємства залишається відносно низьким: відсутність власного сайту та обмежене використання інструментів інтернет-маркетингу звужують можливості залучення нових клієнтів. Основна частка клієнтів – це юридичні особи, що забезпечує стабільність замовлень, проте водночас зменшує частку роздрібних продажів. Завдяки гнучкій ціновій політиці, високій якості обслуговування та орієнтації на клієнта агентство має потенціал для зміцнення ринкових позицій, розширення клієнтської бази та переходу до активнішої конкурентної стратегії, спрямованої на збільшення частки ринку та підвищення впізнаваності бренду.

Крім того, доцільно розробити та впровадити програму лояльності для постійних клієнтів, спрямовану на підвищення рівня їх задоволеності, формування довгострокових відносин та стимулювання повторних замовлень. Комплекс реалізації цих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності агентства «BE POLAR», зміцненню його ринкових позицій і формуванню позитивного іміджу на регіональному ринку рекламних послуг.

### 2.3. Економічна оцінка інструментів маркетингу у діяльності підприємства

Ефективне використання маркетингових інструментів є одним із ключових факторів формування конкурентних переваг підприємства у сфері рекламних послуг. Для рекламного агентства «BE POLAR», яке функціонує на ринку м. Дніпро, маркетинг виступає не лише засобом просування власних послуг, а й стратегічним інструментом забезпечення сталого економічного розвитку.

Основні напрями маркетингових інвестицій підприємства «BE POLAR» охоплюють такі складові: реклама у цифровому середовищі (таргетована реклама, контекстні кампанії, SMM), участь у виставково-презентаційних заходах, розробка корпоративного стилю, SEO-оптимізація офіційного сайту та підтримка клієнтських програм.

Таблиця 2.5.

#### Статті маркетингових витрат агентства «BE POLAR» за 2020–2024 роки

Стаття витрат	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024/2020	Відносне відхилення, %
Реклама в Інтернеті (SMM, SEO, контекстна, таргетована)	150	250	370	450	540	390	260
Зовнішня реклама (банери, вивіски, білборди)	200	230	250	260	270	70	35
Поліграфічна продукція та брендування	70	90	100	120	140	70	100
Відеопродакшн і контент-маркетинг	90	130	180	220	260	170	188,9
Дослідження ринку та опитування споживачів	50	70	100	130	150	100	200
PR-заходи, виставки, конференції	60	80	100	120	130	70	116,7
Заробітна плата маркетингового персоналу	90	130	160	200	240	150	166,7
Підвищення кваліфікації, навчання персоналу	20	30	40	50	60	40	200
ІТ-послуги, аналітичні платформи, CRM-системи	30	50	60	70	80	50	166,7
Інші адміністративно-господарські витрати	20	30	40	40	40	20	100
Разом	780	1090	1400	1660	1910	1130	145

Зростання маркетингових витрат у 2023–2024 роках пов’язане із посиленням digital-компонента просування, активним використанням соціальних мереж (Instagram, Facebook, TikTok) та залученням блогерів для підвищення впізнаваності бренду. Такі інвестиції мають довгостроковий ефект, оскільки сприяють формуванню позитивного іміджу та стабільному притоку нових клієнтів.

Економічна ефективність рекламних заходів визначається співвідношенням отриманого результату (додатковий дохід, зростання замовлень, підвищення обсягу продажів) до витрат на реалізацію маркетингових програм. Для підприємства «BE POLAR» у 2024 році спостерігається зростання чистого доходу від реалізації послуг на 6,4 % порівняно з попереднім періодом, що відображає результативність активізації маркетингових кампаній.

Розрахунок рентабельності маркетингових інвестицій (ROI) здійснювався за формулою:

$$ROI = \frac{(D_p - B_m)}{B_m} \times 100\%, \text{ де } D_p - \text{додатковий дохід від реалізації послуг у}$$

результаті маркетингової активності,

$B_m$  – витрати на маркетингові заходи.

За результатами розрахунків, показник ROI у 2024 році становив близько 38 %, що свідчить про достатній рівень економічної доцільності використання маркетингових ресурсів.

Серед основних інструментів просування, які застосовує агентство, виділяються:

1. контент-маркетинг (створення кейсів, відеооглядів і постів у соціальних мережах);
2. пошукова оптимізація сайту, що забезпечує стабільний органічний трафік;
3. електронна розсилка клієнтам, яка використовується для підтримки повторних продажів;

4. участь у виставках та бізнес-форумах, що підвищує репутаційну складову бренду;

5. партнерські програми із виробниками рекламних матеріалів.

Економічна оцінка цих інструментів здійснювалася за допомогою показників вартості залучення клієнта (CAC), середнього доходу на одного клієнта (ARPU) та коефіцієнта утримання клієнтів (CRR).

У 2024 році середня вартість залучення одного нового клієнта становила близько 950 грн, при цьому середній дохід від клієнта — близько 4200 грн, а показник утримання клієнтів перевищив 70 %, що свідчить про високий рівень лояльності аудиторії та ефективність CRM-стратегії.

Digital-маркетинг посідає провідне місце у структурі комунікаційної політики агентства. Зокрема, використання таргетованої реклами дозволило у 2024 році збільшити охоплення цільової аудиторії на 45 % порівняно з 2022 роком.

*Таблиця 2.6.*

**Ефективність digital-маркетингу рекламного агентства «BE POLAR» за 2020–2024 роки**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Динаміка 2024/2020, %
CPA (вартість дії), грн	210	180	150	130	120	-42,9
CTR (клікабельність оголошень), %	2,8	3,5	4,1	5	5,6	100
Conversion Rate (коефіцієнт конверсії), %	4,5	6,8	8,3	10,7	12	+7,5 п.п.
Охоплення цільової аудиторії, % до попереднього року	—	18	25	35	45	—

Ключовими показниками оцінки цифрових каналів стали:

1. CPA (вартість дії) – 120 грн за одну взаємодію,
2. CTR (клікабельність оголошень) – 5,6 %,
3. Conversion Rate (коефіцієнт конверсії) – 12 %.

Високий рівень конверсії свідчить про правильний вибір цільового сегменту та якісну персоналізацію рекламних повідомлень. Використання

аналітичних інструментів (Google Analytics, Meta Ads Manager) забезпечує можливість постійного контролю ефективності кампаній і коригування бюджету відповідно до рентабельності каналів.

Таблиця 2.7.

**Економічна ефективність застосування digital-інструментів у діяльності рекламного агентства «BE POLAR» за 2020–2024 рр.**

Показники ефективності digital-маркетингу	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020, %
Обсяг інвестицій у digital-маркетинг, тис. грн	120	250	380	420	500	316,7
Частка digital-каналів у загальному маркетинговому бюджеті, %	15	28	42	48	55	40
CPA (вартість дії), грн	210	180	150	130	120	-42,9
CTR (клікабельність оголошень), %	2,8	3,5	4,1	5	5,6	100
Conversion Rate (коефіцієнт конверсії), %	4,5	6,8	8,3	10,7	12	+7,5 п.п.
Приріст охоплення цільової аудиторії, %	–	18	25	35	45	–
Додатковий дохід від digital-кампаній, тис. грн	250	720	1020	1320	1620	548

*Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності агентства «BE POLAR», 2020–2024 рр.*

У 2023 році підприємство впровадило систему гнучких знижок для постійних клієнтів та партнерські бонуси для оптових замовників. За результатами року, близько 60 % клієнтів скористалися повторними замовленнями, що позитивно вплинуло на стабільність грошових потоків. Економічна оцінка впливу програми лояльності показала, що при середній знижці 8 % загальний дохід зріс на 17 %, а обсяг повторних продажів — на 23 %. Таким чином, впровадження інструментів утримання клієнтів довело свою економічну доцільність, оскільки вартість утримання клієнта втричі нижча, ніж залучення нового.

Підсумовуючи проведений аналіз, можна зазначити, що маркетингова діяльність агентства «BE POLAR» є економічно обґрунтованою та ефективною.

Інвестиції у просування, digital-напрямки та лояльність клієнтів забезпечують зростання фінансових показників підприємства, сприяють підвищенню його конкурентоспроможності та впізнаваності на регіональному ринку.

## **Висновки до розділу 2**

Рекламне агентство «BE POLAR» – це команда професіоналів, які допомагають компаніям досягати своїх маркетингових цілей за допомогою ефективних рекламних кампаній. Вони розробляють стратегії, створюють креативні матеріали та планують медіа-кампанії, щоб продукт чи послуга клієнта стали відомими та привабливими для цільової аудиторії.

На сьогодні рекламне агентство «BE POLAR» працює на ринку Дніпропетровської області та інших регіонів України, надає послуги будь-якого рекламного напрямку: широкоформатний друк, створення зовнішньої реклами будь-якої конфігурації і складності, оформлення транспортної реклами (зовнішньої і внутрішньої), будь який вид поліграфії, виготовлення сувенірної продукції та інше.

В продуктивній лінії є як стандартизовані товари, так і унікальні, що створює конкурентну перевагу для компанії на ринку. З 2025 року «BE POLAR» позиціонує себе як креативна агенція по проведенню вражаючих онлайн корпоративів та тимбилдингів. Сівпрацює з Алло, Дека, Yalantis, Цифротех, Wizards Dev. Події об'єднують релокейтнуті команди та дозволяють оптимізувати бюджет на HR-активності.

Рекламне агентство «BE POLAR» займає близько 4% частки ринку рекламних послуг, але має всі шанси досягти рівня лідерів в сфері рекламних послуг, які охоплюють близько 20% ринку. Обсяг продаж рекламного агентства складає 2500 тис. грн. в рік, що є хорошим показником діяльності компанії в порівнянні із основними конкурентами.

Ще одним фактором успішної діяльності на ринку є наявність висококваліфікованих працівників, адже це безпосередньо впливає на якість виготовленої продукції чи наданих послуг і формує репутацію компанії на ринку. В рекламному агентстві «BE POLAR» працює 25 осіб, кожен із них висококваліфікований фахівець. ПА «BE POLAR» пропонує хороші заробітні плати працівникам, що свідчить про грамотне управління всією діяльністю. Середня заробітна плата керівників – 50-60 тис. грн. в місяць, дизайнерів – 32-35 тис. в місяць, менеджерів – 15 тис. грн. + % від укладених угод. В порівнянні із середньою заробітною платою в м. Дніпро ця пропозиція є досить вигідною для працівників. Так як рекламне агентство «BE POLAR» працює із клієнтами на довготривалій основі, тому це дає впевненість і стабільність і для його працівників.

Протягом досліджуваного періоду фінансовий результат ПА «BE POLAR» зростає, найкращий показник спостерігається в 2024 році. Чистий прибуток за 2024 рік склав 1421,1 тис. грн., підприємство із збитку через капітальні вкладення у створення бізнесу вийшло на рентабельність у 87,6 %, але відчувається складність ведення бізнесу в умовах війни.

Кількість рекламних агентств на ринку м. Дніпро складає 54, хоча прямими конкурентами рекламної агенції «BE POLAR» є 5 агентств: ПА «Авокадо», ПА «КенГУРУ-медіа», ПА «FancyStudio», ПА «Паблісіті Лаин», рекламна агенція «Партнер». Частки ринку перелічених компаній варіюються від 5-10%.

Що стосується конкуренції по ціні, то можна дати наступну характеристику: є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття росту витрат. Лідери ринку рекламних послуг ринку м. Дніпро є ПА «ARTRISE» і ПА «Альтернатива», ПА «Трейс», які займають 18%, 17% та 13% відповідно.

Впевненість у роботі рекламного агентства «BE POLAR» додає той факт, що воно працює в різних напрямках рекламних послуг, тому і має широкий асортимент і унікальність послуг. Якщо основні конкуренти працюють по таких напрямках як широкоформатний друк, поліграфія, то компанія «BE POLAR» пропонує окрему сувенірну продукцію роботи та є креативним агентством.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНЕ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА «BE POLAR»

#### **3.1. Розробка інтегрованої стратегії розвитку маркетингової діяльності**

Формування стратегії рекламного агентства в умовах війни - це складний і багатогранний процес. Для успіху необхідно бути гнучкими, креативними та готовими до змін. Головне завдання агентств – допомогти своїм клієнтам адаптуватися до нових умов і досягти своїх цілей.

Для досягнення компанією стійких позицій на ринку необхідно створити ефективну систему управління маркетингом, яка буде спрямована на формування маркетингової стратегії, що відповідатиме сучасним вимогам ринку. В цьому контексті варто розглянути основні етапи формування маркетингової стратегії компанії [55, с.128].

Процес розробки маркетингової стратегії компанії включає послідовність певних етапів. Першим етапом розробки стратегії є формування місії, цінностей і стратегічних орієнтирів.

Місія компанії визначає місце, роль і становище в суспільстві, її суспільний статус. В сучасній науці менеджменту місія розглядається як стратегічний інструмент, що дозволяє ідентифікувати цільовий ринок і визначає бізнес і основні напрями діяльності компанії в широкому розумінні. У вузькому розумінні, місія – це сформульоване твердження відносно того, для чого існує тат чи інша організація.

Формулювання місії повинно бути простим, достатньо коротким і зрозумілим. Правильно сформульована місія відповідає на питання [55, с.129]:

1. Що є основним товаром (послугою) компанії?
2. Хто є споживачами товарів (послуг) компанії?
3. Які цілі і цінності компанії і її перспективи?

Відповідь на перше питання дає чітку уяву про те, яким видом бізнесу займається компанія і яку продукцію (послуги) пропонує. Відповідь на друге питання дає загальну характеристику споживачів (їх вік, стать, соціальний статус і т.д.). Відповівши на третє питання, ми охарактеризуємо цілі і цінності компанії, і покажемо, який загальний характер потреб, які задовольняє компанія і її основні конкурентні переваги.

В якості можливого варіанту місії для компанії «BE POLAR» ми пропонуємо наступне формулювання: «Ми сприяємо розвитку і просуванню бізнесу клієнтів, створюючи оригінальні ідеї, використовуючи передові технології і розробляючи ефективні рекламні стратегії».

На основі проведеного аналізу у розділі 2 можна виділити такі основні цінності рекламного агентства «BE POLAR» :

- індивідуальний підхід до клієнта;
- професіоналізм співробітників компанії;
- майстерність та орієнтованість на споживача;
- надійність.

Стратегічні орієнтири компанії – це бачення того, чого вона хоче досягнути в певний період часу. Це формулювання того образу, який повинен бути, коли компанія досягне своєї місії. Горизонт бачення для рекламного агентства «BE POLAR» - 2 роки. Як показав аналіз, компанія досягла стійкого становища на ринку в секторі B2B.

Другим етапом розробки стратегії рекламного агентства є визначення цілей. Для реалізації місії визначаються цілі компанії. Розрізняють цілі загальні, які розробляються для компанії в цілому, а також специфічні – розробляються по основних видах діяльності на основі загальних цілей.

На сьогоднішній день рекламне агентство «BE POLAR» ставить перед собою наступні цілі:

1. Досягнення частки ринку в сфері наданих послуг до 2026 року – 7%.
2. Освоєння нових технологій в рекламі.
3. Зайняти частку ринку на ринку B2C у 2026 році – 15%.

4. Автоматизація управління праці до 2026 року.
5. Прийняти участь у 3 благодійних акціях і виділити 100 тис. грн. у 2025 році, а також 125 тис. грн.. у 2026 році.

Визначивши цілі компанії можна переходити до формування стратегії. Для обґрунтування варіантів стратегії розвитку компанії буде використана матриця вибору стратегічних напрямків І.Ансоффа. Відповідно до цієї матриці існують 4 стратегії реалізації товарів, які використовують для досягнення цілей компанії: стратегія проникнення на ринок, стратегії розвитку ринку, стратегія розвитку товару, стратегія диверсифікації.

Ринки Продукти	Існуючі	Нові
Існуючі	Розширення ринку I	Розвиток ринку II
Нові	Розвиток продукту III	Диверсифікація IV

Рис.3.1. Матриця «продукт - ринок»

*Джерело: розроблено автором на основі [61]*

Для ефективного управління маркетингом рекламного агентства «BE POLAR» потрібно розробити функціональні стратегії маркетингу. Вони розробляються після того, як поставлені основні цілі компанії, вибраний чіткий сектор розвитку, виходячи із поставлених завдань. До функціональних стратегій маркетингу відносять стратегії позиціонування, просування, ціноутворення, дистрибуції і методів роботи із цільовою аудиторією.

Варіанти стратегії розвитку компанії по І.Ансоффу наведені в табл.. 3.1. Стратегія розширення ринку буде передбачати концентрацію зусиль рекламного агентства «BE POLAR» на обслуговуванні вже вивченого сегменту ринку B2B. Ця стратегія дозволить систематизувати очікувані загрози і можливості при можливому розвитку ситуації і передбачити, в якій мірі компанії вдасться використати очікувані можливості і уникнути загроз. Ріст попиту на товари і

послуги буде досягтися через зниження ціни в порівнянні із конкурентами, покращення сервісного обслуговування, ідентифікацію просування продуктів і послуг. Для цього потрібно розробити і реалізувати рекламну кампанію щодо просування свої товарів і послуг. Варто зазначити, що стратегія розширення ринку (проникнення на ринок) найбільш економна і найменш ризикована.

Таблиця 3.1

### Матриця стратегій розвитку І.Ансоффа для компанії «BE POLAR»

		Товари	
		Існуючі товари	Нові товари
Ринки	Існуючі ринки	Розширення ринку: - підвищення ефективності бізнес-процесів; - залучення нових клієнтів за рахунок реклами; - збільшення частоти використання послуг за рахунок використання програм лояльності	Розвиток товару: - розробка і впровадження нових продуктів чи послуг, наприклад, оформлення інтер'єру офісних приміщень, надання додаткових послуг, - розширення товарної лінії товарів і послуг, - співпраця із дизайнерськими студіями
	Нові ринки	Розвиток ринку: - використання нових каналів збуту, - завоювання стійких позицій в секторі B2C шляхом впровадження сайту в діяльність агентства, - знаходження можливостей збуту продукції в нових географічних регіонах, - обслуговування нового сегменту ринку.	Диверсифікація не розглядається, оскільки в даний час компанія і так працює в умовах підвищеного ризику

*Джерело: розроблено автором на основі [27]*

Рекламне агентство «BE POLAR» може в своїй діяльності використовувати і стратегію розвитку товару. Оскільки ринок рекламних товарів і послуг є перспективним ринком, то можна стверджувати, що обсяг продажів може зростати за рахунок розробки і впровадження нових продуктів чи послуг. До таких можна віднести: оформлення інтер'єру офісних приміщень,

дизайнерські послуги щодо проектування інтер'єру для будь якого типу приміщення, виїзд консультантів на місця, розробка власного стилю компанії та ін. Для цього компанія може налагодити співпрацю із дизайнерськими студіями, що дозволить розширити товарну лінію за допомогою додаткових послуг і модифікувати вже існуючі товари і послуги.

Виходячи із цілей рекламного агентства «BE POLAR» найбільш вдалою буде стратегія розвитку ринку, так як компанія планує збільшити частку споживачів і секторі B2C. Мета даної стратегії – адаптувати і просувати свої існуючі товари та послуги для нових ринків.



Рис. 3.2. Типи конкурентних переваг за Портером  
Джерело: розроблено автором на основі [61]

Стратегія розвитку ринку для рекламного агентства «BE POLAR» нами обрана тому що це дозволить завоювати нових споживачів, а завдяки можливості обслуговувати новий сегмент ринку і в перспективі – збільшити дохід і прибуток компанії. Причому ризики при виборі даної стратегії не високі.

Враховуючи виявлені нами зовнішні можливості і загрози компанії ця стратегія є найбільш оптимальною для рекламного агентства «BE POLAR» .

При використанні стратегії розвитку ринку ріст обсягів продажів забезпечується виходом компанії на нові географічні ринки чи на нові сегменти ринку. Рекламне агентство «BE POLAR» може вийти і зайняти стійкі позиції на ринку B2C, що є однією із основних цілей компанії. Компанія зможе розширити географію своєї діяльності за рахунок запуску ефективного і зручного у використанні фізичними особами сайту.

Відповідно до матриці М. Портера конкурентна перевага підприємства на ринку може бути забезпечена трьома шляхами:

1. Мінімізація витрат (лідерство по витратах) – конкуренція по ціні. Ця стратегія рекламного агентства «BE POLAR» здійснюється за рахунок зниження витрат на виробництво продукції, і цим самим створюється цінність для споживача. Компанія зможе забезпечити нижчу ціну, ніж у конкурента на аналогічні товари чи послуги і цим самим забезпечить собі конкурентну перевагу. Також компанія зможе зекономити на витратах за рахунок масштабу виробництва. Рекламне агентство має широкий асортимент товарів і послуг, а також співпрацює на постійній основі з юридичними особами, частка яких складає близько 75% від всієї частки споживачів компанії «BE POLAR» і планує завоювати стійке положення на ринку B2C, що і зможе забезпечити стійкий попит на товари і послуги компанії на ринку.

2. Продуктове лідерство, стратегія широкої диференціації. Ця стратегія створює цінність для споживача, тому при використанні даної стратегії рекламне агентство «BE POLAR» повинно сфокусувати свою увагу на постійне вдосконалення технічного стану обладнання, впроваджуючи останні новинки в цій сфері, а також розробляти і впроваджувати нові продукти, послуги, наприклад, оформлення інтер'єра офісних приміщень, розробку власного бренду компанії, виїзд менеджера на місце і це дозволить рекламному агентству розширити асортимент додаткових послуг.

Також компанія «BE POLAR» планує вийти на ринок B2C і для цього керівництво рекламного агентства повинно розробити свій веб-сайт, тому клієнти зможуть отримати бажану інформацію, а також здійснити замовлення. Разом з тим сайт компанії «BE POLAR» зможе стати своєрідною рекламою, і зробивши його максимально зручним для споживача як на ринку B2B, так і для ринку B2C, компанія зможе завоювати більшу довіру широкого кола споживачів, покращуючи і свою репутацію та якість пропонованих товарів.

Також ми пропонуємо у товарну лінію своїх товарів включити також і унікальні товари ручної роботи, які будуть виготовлятися із якісних матеріалів, із особливим дизайном для кожного клієнта.

3. Лідерство в ніші, стратегія концентрації. Ця стратегія радикально відрізняється від двох попередніх і базується на виборі вузької області конкуренції в галузі. Компанія «BE POLAR» зосереджує свою увагу на ринку B2B і може обрати одну із наведених вище стратегій тільки на вузькому ринку. Виходячи із співвідношення «витрати – ефективність та відповідність цілям компанії» запропоновані стратегії матриці І. Ансоффа можна розмістити наступним чином:

1. Стратегія розвитку ринку.
2. Стратегія проникнення на ринок.
3. Стратегія розвитку товару.
4. Стратегія диверсифікації.

Таким чином, на основі аналізу запропонованих стратегій розвитку компанії, можна зробити висновок, що стратегія розвитку ринку є найбільш підходящою із запропонованих стратегій, яка відповідає цілям і стратегічному баченню розвитку компанії. В рамках даної стратегії компанія «BE POLAR» зможе вийти на ринок B2C і обслуговувати нові сегменти ринку. Створення веб-сайту буде сприяти залученню нових клієнтів і полегшить обслуговування вже існуючих.

Виходячи із поставлених цілей і завдань рекламному агентству «BE POLAR» найбільш раціонально і доцільно буде обрати стратегію роботи із

клієнтами (B2C). Для збільшення кількості клієнтів нами запропоновано розробити сайт компанії. Також для того, щоб оцінити ефективність розроблених стратегій, пропонуємо ввести окремі оціночні критерії, оцінивши стратегії з різних точок зору.

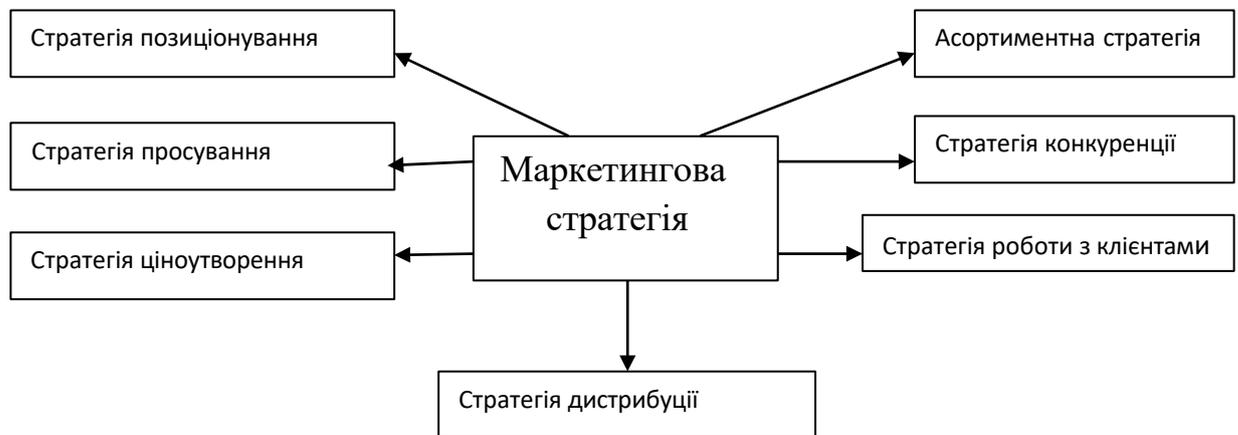


Рис. 3.3. Функціональні стратегії маркетингу  
Джерело: розроблено автором на основі [35]

У табл. 3.2, та відобразимо статті витрат щодо обраної стратегії.

Таблиця 3.2.

### Оцінка стратегії роботи із клієнтами (B2C) для компанії «BE POLAR»

Стаття витрат	Опис	Кількість/обсяг	Вартість, тис.грн у рік	Примітки
1	2	3	4	5
Персонал	Заробітна плата, премії, соцпакет	25 осіб	1350	Врахувати підвищення зарплат, можливі премії за виконання плану
Оренда	Офіс, обладнання	Офіс – 95 кв.м, обладнання – 14 шт.	115	Врахувати комунальні платежі, інтернет, телефон
Маркетинг та реклама	Контекстна реклама, SMM, SEO, PR, друкована продукція	Кількість кліків, постів, статей	120	Врахувати вартість розробки креативів, аналітики
Соціальні мережі	Таргетована реклама, SMM-менеджмент, інструменти аналітики	Кількість підписників, охоплення	95	Врахувати вартість контенту, платної реклами

Продовж. табл. 3.2.

1	2	3	4	5
Пошукова оптимізація (SEO)	Просування сайту, аналіз ключових слів	Кількість ключових слів, години роботи SEO-спеціаліста	90	Врахувати вартість технічної оптимізації сайту
Контент-маркетинг	Створення контенту (статті, відео, інфографіка)	Кількість матеріалів, години роботи контент-менеджера	150	Врахувати вартість дизайну, редагування
Програмне забезпечення	Ліцензії, підписки на сервіси	Кількість ліцензій, підписок	140	Врахувати хмарні сервіси, інструменти для аналітики
Канцелярські товари та витратні матеріали	Папір, ручки, друк	Кількість одиниць	7	
Непередбачені витрати	Резерв на непередбачені витрати	-	10-15% від загального бюджету	
Загалом	х	х	2067	х

Як свідчать дані табл. 3.2., для реалізації стратегії B2C маркетингу (мета – не просто продати послугу, а показати клієнту, як саме ви можете вирішити його бізнес-проблему і зробити його бренд успішнішим) та розробки і впровадження нового ефективного веб-сайту, рекламному агентству «BE POLAR» потрібно 2 млн.грн., у 2024 році витрати були такими самими, тобто додаткового вкладання коштів не передбачається, лише за рахунок оптимізації бізнес-процесів буду досягнуто кращих результатів роботи із клієнтами: зростання кількості нових клієнтів, зниження вартості залучення клієнта, підвищення середнього чеку, зростання рівня конверсії, збільшення повторних продаж, збільшення залученості в соціальних мережах, тобто це означає, що маркетингові інвестиції будуть більш ефективні.

Критеріями оцінки будуть такі показники як терміни, бюджет, наявність конкурентів, оподаткування, новизна. Значення, яке наближається до 1, означає найбільшу ефективність (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

### Оцінка варіантів стратегії розвитку для компанії «BE POLAR»

Стратегія	Робота із новим сектором споживачів (ринок B2C)	Розробка і впровадження нового ефективного веб-сайту
Найменування критерію	Оцінка критерію (сума дорівнює 1)	
Строки	0,35	0,65
Бюджет	0,45	0,55
Наявність конкурентів	0,6	0,4
Оподаткування і законодавство	0,4	0,6
Новизна	0,5	0,5
Економічна ефективність	0,2	0,8
Затрати праці	0,45	0,55
Всього	2,95	4,05

Проаналізувавши дані показники можна зробити висновок, що сформована стратегія по розробці і впровадженню нового ефективного веб- сайту для рекламного агентства «BE POLAR» відповідає довгостроковим цілям компанії, її стратегічному баченню, і це дасть можливість збільшити частку ринку продажів в секторі B2C і покращити позиції в секторі B2B, а також спростить роботу менеджерів і клієнтів, і в кінцевому результаті збільшить виручку і прибуток компанії.

Розрахункова карта – це інструмент, який забезпечує отримання інформації про ключові показники, які характеризують роботу команди, виконання дій чи досягнення цілей. Тому розробимо розрахункову карту ефективності стратегії для рекламного агентства «BE POLAR» (табл. 3.4). Таким чином, рекламне агентство «BE POLAR» зможе збільшити чистий прибуток, обсяг продажів і цим самим покращити позицію на ринку, завдяки інноваційним маркетинговим стратегіям та глибокому розумінню потреб клієнтів, зможе збільшити чистий прибуток, обсяг продажів і цим самим покращити позицію на ринку, забезпечуючи клієнтам відчутний ріст продажів та підвищення впізнаваності бренду, завдяки креативним ідеям, які дозволяють виділитися на тлі конкурентів та створити незабутній імідж для клієнтів.

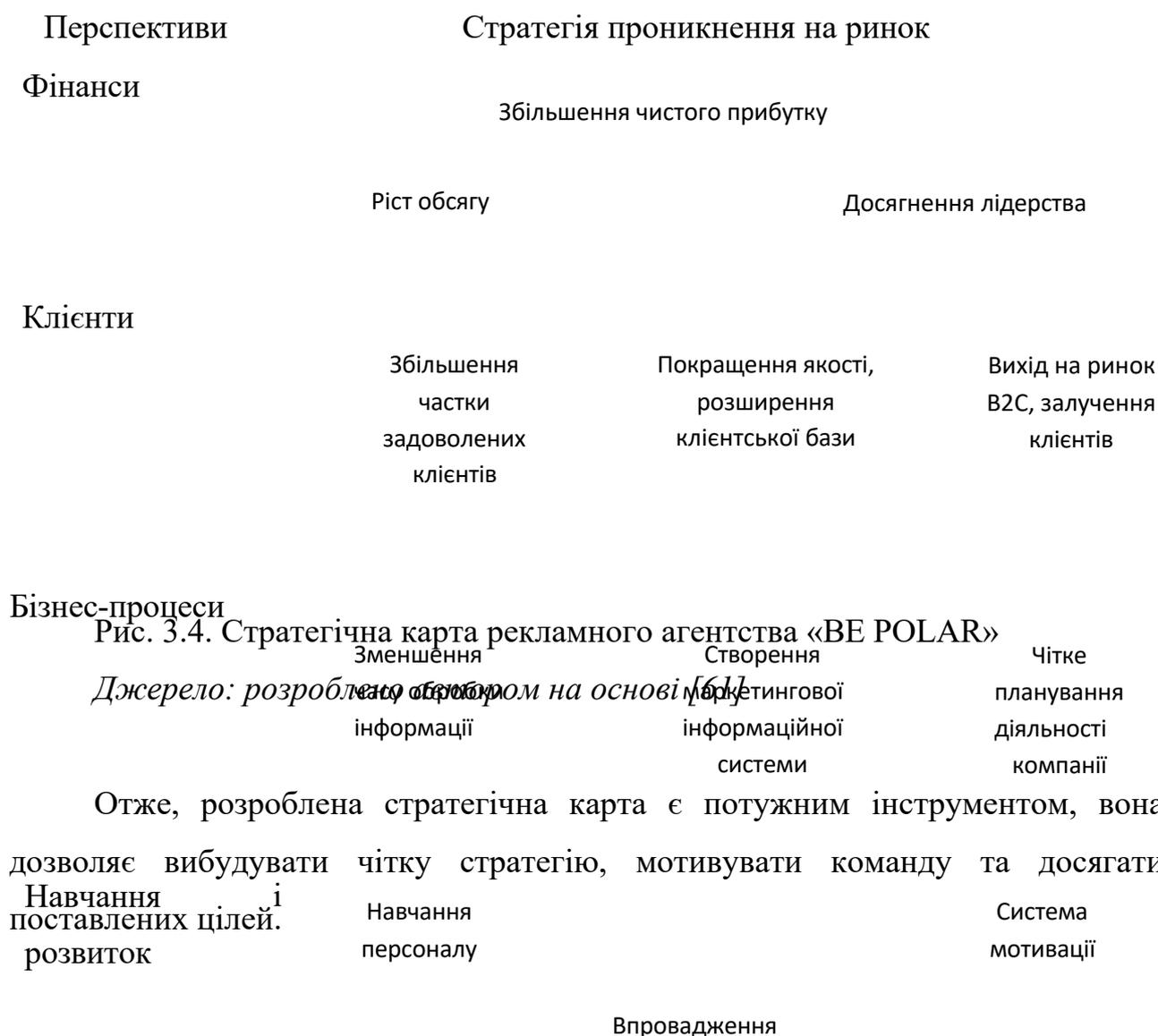
Таблиця 3.4.

## Розрахункова карта і стратегічні ініціативи компанії «BE POLAR»

Цілі	Показники	Розрахунок показника	Ініціативи
Збільшення прибутку	Чистий прибуток Прибуток від нових клієнтів	Чистий прибуток = Валовий прибуток - витрати	Розширення ринку шляхом виходу на ринок B2C
Збільшення обсягу реалізації товарів і послуг	Обсяг продажу (ОП) по товарних групах Зміна частки ринку (ЧР) Кількість нових клієнтів	ОП = виручка по товарних групах ЧР = ОП компанії / ОП в цілому на ринку *100% Кількість нових клієнтів = к-сть клієнтів на поч. періоду - к-сть клієнтів на кінець періоду	
Досягнення рівня задоволеності споживача	Індекс задоволеності споживачів	Кількість позитивних відгуків на сайті компанії	Створення зручного сайту Забезпечення зворотного зв'язку Підвищення якості обслуговування клієнтів
Підвищення якості товарів і послуг	Кількість браку, Кількість відмов	% браку в загальному об'ємі продукції на початок періоду - % браку в загальному об'ємі продукції на кінець періоду; % відмов на початок періоду - % відмов на кінець періоду	Постійна перевірка технічного стану обладнання, Курси підвищення кваліфікації, Аналіз переговорів із клієнтами
Збільшення асортименту товарів та послуг	Кількість номенклатури	Кількість товарних позицій на початок та кінець періоду	Випуск нових товарів, послуг; співпраця з іншими агентство ми для надання додаткових послуг
Покращення системи товарного планування і управління запасами	Кількість по кожній товарній групі	Залишок на складі на початок і кінець періоду	Розробка системи покращення товарного планування
Підвищення рівня задоволеності персоналу	Індекс задоволеності персоналу	Анкетування	Курси підвищення кваліфікації, система мотивації

Таким чином, наведена розрахункова таблиця відображає реально існуючу картину результатів діяльності рекламного агентства «BE POLAR» і дає оцінку показників діяльності на найближчі роки. При цьому вказуються не тільки цифрові значення, але й визначаються заходи, за допомогою яких компанія зможе досягнути поставлених цілей. В таблиці розглянуті тільки ті показники,

які безпосередньо беруть участь в оцінці результативності обраної стратегії і які найбільш повно відповідають їй та відображають її зміст.



Створення веб-сайту для рекламного агентства «BE POLAR» обумовлене необхідністю охоплення більшої кількості потенційних споживачів рекламною продукції. Варто зазначити, що веб-сайт – це обличчя компанії, тому потрібно розробити функціональний сайт із грамотно налаштованою рекламою і зручним інтерфейсом. Сайт дозволить клієнту швидко і зручно оформити потрібний товар, залишити і прочитати відгуки про надані послуги компанії, а також буде можливість напряму спілкуватися із керівництвом компанії у випадку виникнення претензій до товарів чи послуг.

Таблиця 3.5.

### Учасники стратегічної перебудови рекламного агентства «BE POLAR»

Завдання	Менеджер проекту	Креативний директор	Копірайтер	Дизайнер	Аналітик	Інші
Розробка медіаплану	X				X	
Створення концепції креативу		X				
Написання рекламних текстів			X			
Розробка дизайну візуалів				X		
Налаштування рекламних кампаній					X	
Моніторинг ефективності					X	
Звітність клієнту	X					

Після отриманні переліку робіт потрібно чітко спланувати строки і рамки проектної команди. Планування строків виконання проектів варто здійснювати за допомогою спеціалізованих програмних засобів. Найоптимальнішим інструментом в цьому плані є побудова діаграми Ганта. Графіки Ганта дозволяють визначати основні етапи проекту і визначати ключові задачі.

Економічна ефективність проекту – це категорія, яка відображає відповідність інвестиційного проекту цілям та інтересам його учасників. Пропонуємо оцінювати такі види ефективності інвестиційного проекту:

1. Ефективність проекту в цілому. Оцінка проекту в цілому здійснюється виходячи із комерційної і суспільності позиції, при чому обидва види

ефективності розглядаються з точки зору єдиного учасника, який реалізує проект за власні кошти. В рамках цієї роботи ми будемо розглядати тільки комерційну ефективність

2. Ефективність участі в проекті. Учасниками проекту можуть бути підприємства, які реалізують проект і його акціонери, банки, лізингова компанії та ін. Оскільки об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі магістра є рекламне агентство «BE POLAR», то будемо оцінювати комерційну ефективність проекту в цілому.

Комерційна (фінансова) ефективність враховує фінансові наслідки реалізації інвестиційного проекту для його безпосередніх учасників. Розрахунок економічної ефективності включає три етапи:

1. Побудова потоку реальних коштів і визначення на його основі необхідного обсягу фінансування проекту.

2. Розрахунок показників економічної ефективності.

3. Оцінка стійкості (чутливості) проекту

Оцінка стійкості проекту може включати наступні складові:

- врахування того, як фінансується проект (за рахунок власних коштів чи залучених). Рекламне агентство «BE POLAR» для розробки сайту буде використовувати власний капітал;

- формування (прогнозування) вільного грошового потоку по проекту. В нашому проекті приходом буде також і додаткова виручка від залучення нових клієнтів на сайт.

- формування грошового потоку податкових вигод. Цей етап проводиться, якщо потрібно залучати додатковий капітал. В нашому випадку для проекту додатковий капітал залучатися не буде.

- визначення ставок дисконтування грошових потоків. Ставка дисконтування буде нижчою, оскільки в структурі капіталу на фінансування проекту передбачається 100% власний капітал.

- розрахунок і аналіз критеріїв ефективності інвестиційного проекту.

Проведене дослідження дозволило виявити ключові напрямки для вдосконалення маркетингової стратегії рекламного агентства. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить агентству не тільки зберегти свої позиції на ринку, але й досягти значних успіхів у майбутньому.

Таблиця 3.6.

**Розрахунок і аналіз критеріїв ефективності удосконалення маркетингової стратегії рекламного агентства «BE POLAR», тис.грн.**

Етап процесу	Оптимізований процес	Відповідальний	Терміни виконання	Індикатори успіху	Ціна
Прийняття проекту	Детальний бриф, оцінка ресурсів, визначення KPI, підписання договору.	Менеджер проекту	3 робочих дні з моменту отримання запиту	Повний бриф, узгоджений договір, визначені KPI	3
Розробка стратегії	Спільна сесія з клієнтом, аналіз конкурентів, сегментація аудиторії, формування пропозиції цінності, розробка медіаплану.	Стратег, клієнтський менеджер	1-2 тижні з моменту підписання договору	Затверджена стратегія, узгоджена з клієнтом, детальний медіаплан	15
Креативна розробка	Створення концепції, розробка візуалів, написання текстів.	Креативний директор, дизайнер, копірайтер	2-3 тижні	Затверджені креативи, позитивні відгуки клієнта	15
Продукція	Підготовка всіх необхідних матеріалів для запуску кампанії	Продюсер, копірайтер, дизайнер	1 тиждень до запуску кампанії	Всі матеріали готові до запуску, відсутність критичних помилок	
Запуск кампанії	Налаштування рекламних кампаній у всіх каналах, моніторинг запуску.	Менеджер проекту, маркетолог	Вказаний у медіаплані	Успішний запуск всіх кампаній, відсутність технічних збоїв	
Моніторинг та аналіз	Регулярний збір та аналіз даних, підготовка звітів, оптимізація кампаній на основі отриманих даних	Аналітик, менеджер проекту	Щотижневі звіти, щомісячні аналітичні зрізи	Зростання ключових показників ефективності, оптимізація бюджету	

Послідовність етапів може бути змінена, а в разі необхідності, окремі етапи можуть бути пройдені повторно.

Таблиця 3.7

**Прогнозні результати удосконалення маркетингової стратегії  
рекламного агентства «BE POLAR» на період 2026-2027 рр., тис.грн.**

Стаття	2024 р.	Після удосконалення 2026-2027 рр.	Відношення, %
Разом витрати на маркетинг	659	2 059	312
Собівартість реалізованої продукції	1 400	2 240	160
Виручка	2500,0	6250,0	250
Чистий прибуток (після оподаткування)	441,1	1951,6	442
Рентабельність, %	31,51	87,14	x
ROMI	-	21,49	x

*Джерело: розроблено автором*

Запропоновані заходи щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю рекламного агентства «BE POLAR» на період 2026-2027 рр. можна вважати економічно обґрунтованими, хоча сукупні витрати зростуть на 60%, чистий прибуток зросте у 4,4 рази і становитиме 1,9 млн.грн. Рентабельність бізнесу зросте на 55,6% і становитиме 87,14%.

Окупність витрат на маркетинг становить (повернення інвестицій у маркетинг) збільшується у 2 рази, про що свідчить ROMI (Return on Marketing Investment). Це означає, що компанія заробить 2 гривні прибутку на кожен гривню, інвестовану в удосконалення стратегії маркетингу.

Матриця БКГ є потужним інструментом для стратегічного планування в рекламному агентстві, вона містить 4 підквадрати і відображує рівень рекламних послуг:

1. Зірки: Це найбільш перспективні послуги, які потребують значних інвестицій для підтримки зростання.
2. Дійні корови: Стабільні послуги, які генерують значний дохід і можуть фінансувати інші бізнес-одиниці.
3. Знаки питання: Перспективні послуги, які потребують ретельного

аналізу і прийняття рішень про подальший розвиток.

4. Собаки: Послуги з низькою прибутковістю, які можуть бути ліквідовані або реструктуризовані.

Матриця БКГ допомагає візуалізувати портфель послуг, оцінити їх потенціал і прийняти обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Матриця БКГ «зростання – частка ринку» рекламного агентства «BE POLAR»

*Джерело: складено автором*

У 2024 році на матриці БКГ «зростання – частка ринку», рекламне агентство «BE POLAR» було «знаком питання», але завдяки зміні форматів реклами, зростанню популярності соціальних мереж, рекламне агентство «BE POLAR» у 2026 році перетвориться на «зірку».

Результатом таких змін може стати:

1. Збільшення частки ринку: Завдяки ефективним маркетинговим кампаніям і розширенню спектру послуг агентство може залучити більше клієнтів і збільшити свою частку ринку.

2. Підвищення прибутковості: Нові послуги і ефективні маркетингові інструменти можуть привести до зростання доходів і прибутковості агентства.

3. Посилення бренду: Активна діяльність в соціальних мережах, розробка унікального контенту і успішні маркетингові кампанії підвищать впізнаваність бренду агентства і зміцнять його позиції на ринку.

4. Збільшення лояльності клієнтів: Завдяки персоналізованому підходу і ефективним результатам агентство зможе завоювати довіру клієнтів і побудувати довгострокові відносини.

Темпи зростання ринку: Показує, наскільки швидко зростає ринок, на якому компанія продає свій продукт або послугу.

Відносна частка ринку: Показує, яку частку ринку займає компанія порівняно з найбільшим конкурентом.

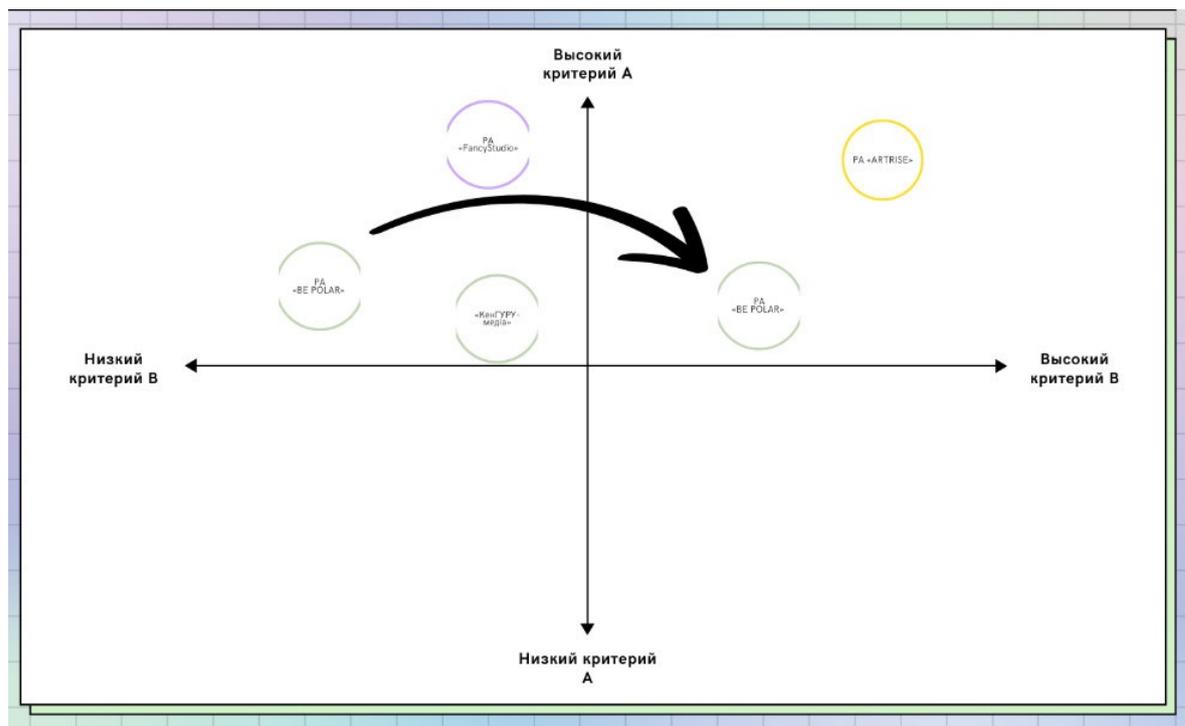


Рис. 3.6. Стратегічна карта конкурентної стратегії рекламного агентства «BE POLAR»

*Джерело: розроблено автором на основі [61]*

Таким чином, перетворення «BE POLAR» зі «знака питання» в «зірку» є цілком реальним сценарієм, який може бути досягнутий завдяки сміливим рішенням, інноваціям і адаптації до змін на ринку.

### **3.2. Обґрунтування маркетингового ціноутворення**

Для рекламного агентства «BE POLAR», яке спеціалізується на створенні креативних концепцій, розробці брендів, управлінні рекламними кампаніями та просуванні бізнесів у цифровому середовищі, доцільно розробити інноваційну систему ціноутворення, що відображатиме високу якість послуг, стратегічний підхід до клієнта та конкурентоспроможність на ринку маркетингових комунікацій.

Основні напрями удосконалення цінової політики включають:

1. Цінова диференціація за типом клієнта. Впровадження різних рівнів цін залежно від сегмента — малого бізнесу, середніх компаній або великих корпоративних клієнтів. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість і привабливість пропозицій для різних груп споживачів.

2. Пакетні рішення «під ключ». Формування комплексних пропозицій (брендинг + таргетинг + контент + аналітика) із системою знижок. Це дозволить стимулювати клієнтів до масштабніших замовлень і забезпечить стабільний грошовий потік.

3. Динамічне ціноутворення. Використання адаптивних алгоритмів визначення вартості, що враховують складність проекту, термін виконання, інноваційність інструментів (наприклад, використання штучного інтелекту або AR-технологій).

4. Сезонні та акційні пропозиції. Запуск короткострокових промо-кампаній (наприклад, «Бренд за 7 днів» або «Digital Reset»), які стимулюють активність у періоди зниження попиту.

5. Система лояльності для постійних клієнтів. Розробка програми

бонусів, знижок або персоналізованих пропозицій для компаній, що співпрацюють із агентством на довгостроковій основі. Це посилить клієнтську прихильність та сприятиме повторним замовленням.

Для точного прогнозування цін та забезпечення прибутковості діяльності «BE POLAR» доцільно проводити регулярний аналіз ринку рекламних послуг, моніторинг вартості підрядників (фрілансерів, продакшенів, медіабайнг-платформ) та оцінку ефективності реалізованих проєктів.

На основі результатів аналітики компанія може сформулювати оптимальні цінові межі для кожного виду послуг:

- Базовий пакет (SMM, контент, дизайн);
- Стратегічний пакет (брендинг, позиціонування, комунікаційна стратегія);
- Преміум-пакет (інтегровані кампанії з digital-аналітикою та AI-маркетингом).

*Таблиця 3.8*

**Прогноз вартості маркетингових пакетів компанії «BE POLAR», 2027 рік**

Пакет послуг	Склад пакету	Поточна середня ціна (2024 р.), грн	Прогнозована ціна (2027 р.), грн	Прогнозоване зростання, %
Базовий пакет	SMM, контент-маркетинг, дизайн візуальних матеріалів	25 000	32 000	28
Стратегічний пакет	Розробка брендингу, позиціонування, створення комунікаційної стратегії	45 000	59 000	31,1
Преміум-пакет	Інтегровані маркетингові кампанії з digital-аналітикою та AI-маркетингом	75 000	100 000	33,3

Додатковою конкурентною перевагою може стати власна цифрова платформа для клієнтів, що дозволяє:

1. створити онлайн-бриф і попередній розрахунок вартості проєкту;
2. переглянути портфоліо агентства;

3. відстежувати етапи реалізації рекламної кампанії в реальному часі;
4. спілкуватися з креативною командою через персональний кабінет.

Для підвищення рівня клієнтського досвіду доцільно впровадити функцію AI-консультанта, який допомагатиме замовнику сформулювати потреби, обрати формат реклами та зорієнтуватися у вартості послуг.

З метою підвищення прибутковості та розширення ринку, «BE POLAR» варто реалізувати такі стратегічні напрямки розвитку:

1. Стратегія покращення послуг — підвищення якості креативних концепцій, впровадження новітніх інструментів digital-маркетингу;
2. Стратегія розширення ринку — вихід на нові географічні сегменти (зокрема, міжнародні бренди, стартапи), активна співпраця з бізнес-кластерами та креативними просторами;
3. Стратегія інновацій — використання AI, VR/AR, нейромаркетингових інструментів для створення інтерактивного досвіду бренду;
4. Стратегія партнерств — формування мережі з технологічними компаніями, дизайнерськими студіями та медіаагентствами.

Важливим аспектом залишатиметься моніторинг ефективності цінової стратегії: порівняння фактичного прибутку з прогнозованим, оцінка задоволеності клієнтів та частоти повторних звернень.

Таким чином, удосконалена модель маркетингового ціноутворення рекламного агентства «BE POLAR» дозволить не лише забезпечити фінансову стабільність, а й створити відчутну додану цінність для клієнта, підвищивши довіру, лояльність і впізнаваність бренду агентства.

### **Висновки до розділу 3**

В третьому розділі кваліфікаційної роботи магістра нами було сформовано цілі та відповідно до цього обрано стратегії. Місією рекламного агентства «BE POLAR» є конкретне розуміння і обґрунтування виду діяльності, характеру

продукції і кола споживачів. Ми вважаємо, що в цьому плані згідно проведеної нами в першому розділі класифікації еталонних стратегій найбільш ефективною буде стратегія концентрованого росту, оскільки вона відповідає поставленим цілям і завданням компанії. Стратегія концентрованого росту дасть можливість виходу на нові ринки, сегменти ринку, а в нашому випадку компанія «BE POLAR» планує виходити і завоювати стійкі позиції на ринку B2C.

Відповідно до розробленої нами матриці стратегій конкуренції Портера, найбільш прийнятною стратегією для рекламного агентства «BE POLAR» буде стратегія розвитку ринку. Вона є найбільш підходящою із запропонованих стратегій, які задовольняють цілі і бачення компанії. В рамках даної стратегії компанія може вийти на ринок B2B і обслуговувати нові сегменти ринку. А створення сайту буде сприяти залученню нових клієнтів та полегшить обслуговування вже існуючих.

Виходячи із поставлених цілей і завдань рекламному агентству «BE POLAR» найбільш раціонально і доцільно буде обрати стратегію роботи із клієнтами (B2C). Для реалізації стратегії B2C маркетингу (мета – не просто продати послугу, а показати клієнту, як саме ви можете вирішити його бізнес-проблему і зробити його бренд успішнішим) та розробки і впровадження нового ефективного веб-сайту, рекламному агентству «BE POLAR» потрібно 2 млн.грн., у 2024 році витрати були такими самими, тобто додаткового вкладання коштів не передбачається, лише за рахунок оптимізації бізнес-процесів буду досягнуто кращих результатів роботи із клієнтами: зростання кількості нових клієнтів, зниження вартості залучення клієнта, підвищення середнього чеку, зростання рівня конверсії, збільшення повторних продаж, збільшення залученості в соціальних мережах, тобто це означає, що маркетингові інвестиції будуть більш ефективні

Запропоновані заходи щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю рекламного агентства «BE POLAR» на період 2026-2027 рр. можна вважати економічно обґрунтованими, хоча сукупні витрати зростуть на 60%, чистий прибуток зросте у 4,4 рази і становитиме 1,9 млн.грн. Рентабельність

бізнесу зросте на 55,6% і становитиме 87,14%.

Окупність витрат на маркетинг становить (повернення інвестицій у маркетинг) збільшується у 2 рази, про що свідчить ROMI (Return on Marketing Investment). Це означає, що компанія заробить 2 гривні прибутку на кожну гривню, інвестовану в удосконалення стратегії маркетингу.

У 2024 році на матриці БКГ «зростання – частка ринку», рекламне агентство «BE POLAR» було «знаком питання», але завдяки зміні форматів реклами, зростанню популярності соціальних мереж, рекламне агентство «BE POLAR» у 2026 році перетвориться на «зірку».

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра досліджено систему управління маркетинговою діяльністю, а також розроблено заходи щодо стратегічної орієнтації для компанії «BE POLAR», яка здійснює свою діяльність на ринку рекламних послуг. В ході дослідження нами отримано наступні результати:

1. В ринкових умовах господарювання формування політики менеджменту є успішною моделлю ефективної діяльності компанії, стабільного бізнес-розвитку, формування позитивного іміджу серед споживачів та інших контактних аудиторій. Проведений нами аналіз наукових напрацювань дозволив зробити висновки, що на сьогоднішній день не має єдиного сформованого розуміння поняття «управління маркетингом», а його трактування проводить через призму таких термінів як маркетинговий менеджмент, маркетингове управління.

2. Стратегічна мета підприємства - сформувати основу для тривалих взаємовідносин покупця і товарів (послуг) компанії. Стратегічний підхід до управління маркетингом формується за допомогою еталонних та базових стратегій. Існує багато різних підходів до трактування концепцій управління маркетингом, які базуються орієнтації на потреби (запити) споживачів, які підкріплюються комплексними зусиллями маркетингу та націлюються на створення певного рівня задоволення споживачів як бази для досягнення цілей компанії.

3. Управління системою маркетингу ми пропонуємо розглядати як процес прийняття рішень щодо маркетингової діяльності компанії на ринку. Провівши аналіз наукових джерел ми виявили, що більшість науковців пропонують такі етапи управління системою маркетингу: планування, організація, реалізація та контроль. Ми підтримуємо цю точку зору.

4. Рекламне агентство «BE POLAR» – це команда професіоналів, які допомагають компаніям досягати своїх маркетингових цілей за допомогою ефективних рекламних кампаній. Вони розробляють стратегії, створюють

креативні матеріали та планують медіа-кампанії, щоб продукт чи послуга клієнта стали відомими та привабливими для цільової аудиторії.

5. На сьогодні рекламне агентство «BE POLAR» працює на ринку Дніпропетровської області та інших регіонів України, надає послуги будь-якого рекламного напрямку: широкоформатний друк, створення зовнішньої реклами будь-якої конфігурації і складності, оформлення транспортної реклами (зовнішньої і внутрішньої), будь який вид поліграфії, виготовлення сувенірної продукції та інше.

6. В продуктивній лінії є як стандартизовані товари, так і унікальні, що створює конкурентну перевагу для компанії на ринку. З 2025 року «BE POLAR» позиціонує себе як креативна агенція по проведенню вражаючих онлайн корпоративів та тимблдингів. Сівпрацює з Алло, Дека, Yalantis, Цифротех, Wizards Dev. Події об'єднують релокейтнуті команди та дозволяють оптимізувати бюджет на HR-активності.

7. Рекламне агентство «BE POLAR» займає близько 4% частки ринку рекламних послуг, але має всі шанси досягти рівня лідерів в сфері рекламних послуг, які охоплюють близько 20% ринку. Обсяг продаж рекламного агентства складає 2500 тис. грн. в рік, що є хорошим показником діяльності компанії в порівнянні із основними конкурентами.

8. Ще одним фактором успішної діяльності на ринку є наявність висококваліфікованих працівників, адже це безпосередньо впливає на якість виготовленої продукції чи наданих послуг і формує репутацію компанії на ринку. В рекламному агентстві «BE POLAR» працює 25 осіб, кожен із них висококваліфікований фахівець. РА «BE POLAR» пропонує хороші заробітні плати працівникам, що свідчить про грамотне управління всією діяльністю. Середня заробітна плата керівників – 50-60 тис. грн. в місяць, дизайнерів – 32-35 тис. в місяць, менеджерів – 15 тис. грн. + % від укладених угод. В порівнянні із середньою заробітною платою в м. Дніпро ця пропозиція є досить вигідною для працівників. Так як рекламне агентство «BE POLAR» працює із клієнтами на

довготривалій основі, тому це дає впевненість і стабільність і для його працівників.

9. Протягом досліджуваного періоду фінансовий результат ПА «BE POLAR» зростає, найкращий показник спостерігається в 2024 році. Чистий прибуток за 2024 рік склав 1421,1 тис. грн., підприємство із збитку через капітальні вкладення у створення бізнесу вийшло на рентабельність у 87,6 %, але відчувається складність ведення бізнесу в умовах війни.

10. Кількість рекламних агентств на ринку м. Дніпро складає 54, хоча прямими конкурентами рекламної агенції «BE POLAR» є 5 агентств: ПА «Авокадо», ПА «КенГУРУ-медіа», ПА «FancyStudio», ПА «Паблісіті Лаин», рекламна агенція «Партнер». Частки ринку перелічених компаній варіюються від 5-10%.

11. Що стосується конкуренції по ціні, то можна дати наступну характеристику: є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття росту витрат. Лідери ринку рекламних послуг ринку м. Дніпро є ПА «ARTRISE» і ПА «Альтернатива», ПА «Трейс», які займають 18%, 17% та 13% відповідно.

12. Впевненість у роботі рекламного агентства «BE POLAR» додає той факт, що воно працює в різних напрямках рекламних послуг, тому і має широкий асортимент і унікальність послуг. Якщо основні конкуренти працюють по таких напрямках як широкоформатний друк, поліграфія, то компанія «BE POLAR» пропонує окрему сувенірну продукцію роботи та є креативним агентством.

13. Робота рекламного агентства «BE POLAR» в умовах війни зазнала значних змін. Цей непростий період змусив ком «BE POLAR» переосмислити свої стратегії та підходи до просування товарів і послуг.

14. Основні зміни та адаптації: Переорієнтація на соціальні теми: увага на підтримку соціальних ініціатив, волонтерства та гуманітарної допомоги. Це не лише дозволяє долучитися до важливих справ, але й зміцнює імідж компанії та викликає довіру у споживачів. Зміна форматів реклами: Рекламні кампанії стали більш етичними та чутливими. Використання гумору, яскравих кольорів та інших прийомів, які раніше були популярними, стало менш доречним. Натомість

на перший план вийшли інформативні та емоційні повідомлення, які підтримують і надихають. Робота з новими каналами комунікації: Війна призвела до змін у медіа-ландшафті. Рекламне агентство «BE POLAR» шукало нові канали для донесення своїх повідомлень до аудиторії, такі як соціальні мережі, месенджери та онлайн-платформи. Зміна цільової аудиторії: дещо змінили свою цільову аудиторію, зосередившись на внутрішньому ринку.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи магістра нами було сформовано цілі та відповідно до цього обрано стратегії.

1. Місією рекламного агентства «BE POLAR» є конкретне розуміння і обґрунтування виду діяльності, характеру продукції і кола споживачів. Ми вважаємо, що в цьому плані згідно проведеної нами в першому розділі класифікації еталонних стратегій найбільш ефективною буде стратегія концентрованого росту, оскільки вона відповідає поставленим цілям і завданням компанії. Стратегія концентрованого росту дасть можливість виходу на нові ринки, сегменти ринку, а в нашому випадку компанія «BE POLAR» планує виходити і завоювати стійкі позиції на ринку B2C.

2. Відповідно до розробленої нами матриці стратегій конкуренції Портера, найбільш прийнятною стратегією для рекламного агентства «BE POLAR» буде стратегія розвитку ринку. Вона є найбільш підходящою із запропонованих стратегій, які задовольняють цілі і бачення компанії. В рамках даної стратегії компанія може вийти на ринок B2B і обслуговувати нові сегменти ринку. А створення сайту буде сприяти залученню нових клієнтів та полегшить обслуговування вже існуючих.

3. Виходячи із поставлених цілей і завдань рекламному агентству «BE POLAR» найбільш раціонально і доцільно буде обрати стратегію роботи із клієнтами (B2C). Для реалізації стратегії B2C маркетингу (мета – не просто продати послугу, а показати клієнту, як саме ви можете вирішити його бізнес-проблему і зробити його бренд успішнішим) та розробки і впровадження нового ефективного веб-сайту, рекламному агентству «BE POLAR» потрібно 2 млн.грн., у 2024 році витрати були такими самими, тобто додаткового вкладання коштів не

передбачається, лише за рахунок оптимізації бізнес-процесів буду досягнуто кращих результатів роботи із клієнтами: зростання кількості нових клієнтів, зниження вартості залучення клієнта, підвищення середнього чеку, зростання рівня конверсії, збільшення повторних продаж, збільшення залученості в соціальних мережах, тобто це означає, що маркетингові інвестиції будуть більш ефективні

4. Запропоновані заходи щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю рекламного агентства «BE POLAR» на період 2026-2027 рр. можна вважати економічно обґрунтованими, хоча сукупні витрати зростуть на 60%, чистий прибуток зросте у 4,4 рази і становитиме 1,9 млн.грн. Рентабельність бізнесу зросте на 55,6% і становитиме 87,14%.

5. Окупність витрат на маркетинг становить (повернення інвестицій у маркетинг) збільшується у 2 рази, про що свідчить ROMI (Return on Marketing Investment). Це означає, що компанія заробить 2 гривні прибутку на кожную гривню, інвестовану в удосконалення стратегії маркетингу.

6. У 2024 році на матриці БКГ «зростання – частка ринку», рекламне агентство «BE POLAR» було «знаком питання», але завдяки зміні форматів реклами, зростанню популярності соціальних мереж, рекламне агентство «BE POLAR» у 2026 році перетвориться на «зірку».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 р. № 1023-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
2. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр>
3. Актуальність поняття «маркетингова цінова політика» в сучасних умовах розвитку бізнесу URL: [http://dspace.s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/3675/1/The\\_relevance\\_%20the\\_concept\\_of\\_marketing\\_pricingt.pdf](http://dspace.s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/3675/1/The_relevance_%20the_concept_of_marketing_pricingt.pdf) (дата звернення 6.10.2025)
4. Барден Ф. Код зламано. Наука про те, що змушує купувати. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 303 с.
5. Бутенко В.М., Тоюнда А.І. Формування маркетингової стратегії підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 24. С. 61-67.
6. В Україні кількість інтернет-користувачів зросла до 23 мільйонів. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2797152-v-ukraini-kilkist-internetkoristuvaciv-zrosla-do-23-miljoniv.html> (дата звернення: 20.10.2025)
7. Голишева Є.О., Кириченко Т.В., Коваленко Я.А. Особливості використання інструментів інтернет-маркетингу на підприємстві. *Young Scientist*. 2014. Вип. 13. № 10. С. 53–56.
8. Гамова І.В. Ідентифікація інструментів просування інноваційного маркетингу в е-торгівлі. *Продовольчі ресурси*. 2023. Т. 11, №20. С. 202-210.
9. Гонтарева І.В., Мангушев Д.В., Жденовська А.О. Оцінка ефективності маркетингової товарної політики підприємства. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 149-158.
10. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Аналізування маркетингової діяльності підприємства у контексті товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики *Молодий вчений*. 2020. №2(2). С. 315-323.

11. Дейнега О.В., Дейнега І.О. Сучасні тренди рекламної діяльності ринково-орієнтованих підприємств. *Трансформаційна економіка*. 2023. №1. С. 15-20.
12. Дмитрик К. Маркетингові комунікації під час війни: 2024 VS 2023. Аптека.ua. 2024. № 5 (1426). URL: <https://www.apteka.ua/article/685865> (дата звернення: 26.10.2025).
13. Добрянська В.В., Мірошниченко В.Т., Передерій Я.О. Формування асортименту торговельної організації як складова маркетингової товарної політики. *Ефективна економіка*. 2018. №5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_5\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_5_16). (дата звернення: 20.10.2025).
14. Дячков Д.В., Потапюк І.П., Яковенко І.О. Особливості товарної політики підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 4. С. 46-51.
15. Катаєв А. В., Оберемок С. В. Фактори цінової чутливості споживачів: результати систематизації та верифікації актуальності в рамках концепції маркетингу довіри. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2018/65.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2018/65.pdf). (дата звернення: 20.10.2025)
16. Кітченко О. М., Ронзік Є. С. Застосування інструментів маркетингових комунікацій в залежності від стадії ЖЦТ. *Marketing of innovations. Innovations in marketing : materials of the International Scientific Internet Conference (December, 2023)*. Bielsko-Biala : WSEH, 2022. С. 65-68.
17. Ковінько О., Осаволук І., Маценко А. Аналіз розвитку інтернетреклами в Україні. *Молодий вчений*. 2017. № 12 (52). С. 136–139. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/12/33.pdf> (дата звернення 21.10.2025).
18. Котлер Ф., Келлер К. *Маркетинг менеджмент / Пер. з англ. К.: Вільямс, 2020. 848 с.*
19. Корепанов А. С., Галушка К. А. Бренд-менеджмент преміумсегмента в сфері моди: основні концепції та моделі. *Бізнес Інформ*. 2019. № 10. С. 295–300. DOI : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-295-300>. (дата звернення 28.10.2025).

20. Килипенко В. В. Теоретичний зміст і сутність управління маркетинговою діяльністю. *Економіка АПК*. 2018. № 11. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2018\\_11\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2018_11_16) (дата звернення: 20.10.2025)
21. Кіпоренко С. С. Використання інформаційних систем в управлінні маркетинговою діяльністю підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. С.34-46.
22. Лирик І. Ринок маркетингових досліджень в Україні 2018 рік: експертна оцінка та аналіз УАМ. *Маркетинг в Україні*. 2019. № 2. С. 4–23.
23. Липчук В. В., Погребняк Л. В. Маркетингові дослідження : посібник. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2019. 348 с.
24. Липчук В., Дудяк Р., Бугіль С., Янишин Я. Маркетинг : навч. посіб. / за заг. ред. В. В. Липчука. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2019. 456 с.
25. Литвиненко С. Л., Банар К. В., Попова Ю. М., Косюк В. В. Оцінювання маркетингового ефекту від інтегрування вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2020/87.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/87.pdf). Лопашук І.А. Роль маркетингових досліджень у функціонуванні вітчизняних підприємств. *Молодий вчений*. №12.1(40). грудень 2018. С.874-876.
26. Литовченко І.Л. Інтернет-маркетинг : навчальний посібник / за заг. ред. К.О. Ващенко, В.О. Корнієнка. Київ : Вид-во імені М.П. Драгоманова, 2011. 406 с.
27. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2015. 380 с.
28. Луценко К. О., Луценко В. Ю. Актуальні тенденції розвитку комунікацій в системі маркетингу. Вчені записки Університету “КРОК”. 2018. № 3 (51). С. 151-156.
29. Лукан О.М. Економічна сутність маркетингової діяльності. *Економічний простір*. №84, 2014. С.175.

30. Ляшенко Г.П., Моткалюк Р.В. Інтернет-маркетинг та його інструменти. Науковий вісник Національного університету Державної податкової служби України. 2013. № 3. С. 59–65.

31. Маркетинг: навчальний посібник. За ред. Ю.Є.Петруня, В.Ю. Петруня. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ: Університет митної справи фінансів, 2018. 362 с.

32. Маркетинг підприємства: навч. посіб. За ред. Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. Київ: Центр навч. літ., 2012. 612 с.

33. Мартиненко В. П. Економічна сутність управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 4. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov\\_2020\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2020_4_16)

34. Макаренко Н., Онопрієнко І. Статистичні методи в маркетинговому аудиті та контролі аграрного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1710/1645>. (дата звернення: 20.10.2025)

35. Макарова В. В. Маркетингова різновекторність у формуванні цінності і ціни сільськогосподарських угідь. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2021/60.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/60.pdf). (дата звернення: 20.10.2025)

36. Македон В. В., Михайленко О. Г. Нові кон'юнктурні тенденції та маркетингові особливості розвитку міжнародного лізингового бізнесу. *Бізнес-навігатор*. 2022. № 1. С. 14–22. URL: [http://business-navigator.ks.ua/journals/2023/68\\_2023/4.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2023/68_2023/4.pdf). (дата звернення: 20.10.2025)

37. Манн І. Маркетинг без бюджету. 50 дієвих інструментів. Дніпро: Моноліт, 2018. 320 с.

38. Манн І. Маркетинг на 100%. Ремікс. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 240 с.

39. Ньюмеєр М. ZAG. Найкращий посібник з брендингу. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 191 с.

40. Окландер М.А., Литовченко І.Л., Ботушан М.І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки: монографія. К.: Знання, 2011. С. 236.
41. Остряніна С. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах постійно змінного макросередовища. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2022. № 3(1).
42. Парсяк В.Н. Теоретико-методичні засади контролю маркетингової діяльності на промислових підприємствах. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 24. С. 98-102.
43. Пічик К., Будняк А. Вплив реклами та інших форм комунікації на поведінку споживачів. *Наукові записки НАУКМА*. 2020. № 4 (1). С. 83–87. URL: <http://surl.li/npsik>. (дата звернення 21.10.2025).
44. Перцова А.Р. Цифровий маркетинг як інструмент розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. №8(2). С. 44-47.
45. Петровська С.В., Дудка О.Й. Маркетингові інструменти при антикризовому управлінні. *Економіка і управління*. 2020. №1. С. 78-85.
46. Підгурська В.О. Використання екологічного маркетингу на ринку кондитерських виробів України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. №7. С. 125-130.
47. Райт Р. В2В-маркетинг: Покроковий посібник. Київ: Баланс Бизнес Букс, 2007. 624 с.
48. Сак Т.В. Маркетинг стартапу: особливості, цифрові інструменти та канали просування. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. Т. 7, №1. С. 107-119.
49. Семенда О.В., Корман І.І. Інструменти лідогенерації в цифровому маркетингу для формування попиту споживачів. *Ефективна економіка*. 2024. №2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_24). (дата звернення: 29.10.2025).

50. Семенко К., Бакуліна С. Особливості застосування інструментів онлайн-просування в маркетинговій діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 19 (3). С. 26–29. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19\\_3\\_2018ua/7.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_3_2018ua/7.pdf). (дата звернення 21.10.2025).

51. Станкевич І.В., Сакун Г.О. Методологічне забезпечення стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2023. Вип. 1. С. 76-79.

52. Сіденко Ю.В. Інтернет-маркетинг: переваги та недоліки : матеріали науково-практичної конференції підрозділу ВНТУ, 22–24 березня 2017 року. Вінниця: ВНТУ, 2017. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/2718>. (дата звернення: 20.10.2025)

53. Северин М. А. Аналіз комунікаційно-аналітичного забезпечення маркетингу вітчизняних підприємств в умовах інформатизації. *Економіка та держава*. 2022. № 12. С. 139–145. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2022/26.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2022/26.pdf). (дата звернення: 20.10.2025)

54. Семенова Л. Ю., Даценко В. В., Хурдей В. Д. Маркетинг 4.0. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2021/62.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2021/62.pdf). (дата звернення: 20.10.2025)

55. Середницька Л. Особливості використання інноваційних технологій в маркетинговій діяльності. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : зб. наук. пр. IX Міжнар. наук.-практ. конф., 14-16 верес., 2022 р. / гол. ред. Н. Л. Замкова. Вінниця, 2022. Ч. 3. С. 128–134. URL: [http://10.0.2.150/docs/Zbirnyku\\_konferents/2022/14-16.09.21%203.pdf](http://10.0.2.150/docs/Zbirnyku_konferents/2022/14-16.09.21%203.pdf).

56. Смерічевський С. Ф., Зацаринін С. А. Маркетингова стратегія просування інноваційних продуктів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 6. № 1. С. 21–31. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/165/147> (дата звернення: 20.10.2025)

57. Тімонін О. М. Управління маркетинговою діяльністю сучасного підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu\\_2022\\_4\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2022_4_22) (дата звернення: 20.10.2025)

58. Тенденції 2024 в управлінні маркетинговими комунікаціями : аналітичний звіт. Factum Group. URL: [https://vrk.org.ua/images/Research\\_by\\_Factum\\_Group\\_and\\_VRK.pdf](https://vrk.org.ua/images/Research_by_Factum_Group_and_VRK.pdf) (дата звернення: 20.10.2025).

59. Філановський О. Гра в бренди. Київ: Наш Формат, 2020. 176 с.

60. Фураєва М. С., Перерва П. Г. Креативні технології інтернетреклами. Інтелектуальна власність в креативних індустріях: зб. матеріалів III Всеукр. наук.-практ. конф. 2022. С. 152–157. URL: <http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/3323/1/22.2.pdf#page=153>. (дата звернення 21.10.2025).

61. Хрупович С.Є. Застосування інструментів інтернет-маркетингу під час просування продукції на ринках B2B. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 1. С. 204–208.

62. Хурдей В., Даценко В., Дронова Т., Міщенко Д., Павловська І. Формування маркетингової стратегії управління брендом компанії. *Економічні горизонти*. 2024. № 1(23). С. 4–14. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/272720/270412>. (дата звернення: 20.10.2025)

63. Чайка І. П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2020. № 27(1). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan\\_2020\\_27\(1\)\\_\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2020_27(1)__34) (дата звернення: 20.10.2025)

64. Черненко О. На шляху до пост-цифрового маркетингу в Україні: проблеми та завдання. *Маркетинг в Україні*, 2016, № 3 (96). 72 с.

65. Цурська Б. Г., Бухта С. В. Новітні інструменти маркетингової комунікаційної політики. *Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”. Серія “Економічні науки”*. 2021. № 10 (42). Т. 1. С. 149-156.

66. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2021/65.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2021/65.pdf). (дата звернення: 20.10.2025)
67. Шульга О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 25. С. 110–113. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/552/537>. (дата звернення: 20.10.2025)
68. Шульга О. А. Сучасні інструменти маркетингової комунікаційної політики. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 68. С. 170–174. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/68\\_2023/32.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/68_2023/32.pdf). (дата звернення: 20.10.2025)
69. Яківченко А.М. Механізм інноваційного маркетингу промислового підприємства у повоєнний період. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 26. С. 63-69.
70. Янковець Т. Вебсайт у цифровому маркетингу. *Scientia Fructuosa*. 2024. №4. С. 85-104.

## **ДОДАТКИ**



creative agency **BE POLAR**

@be.polar.agency  
bepolar.com.ua  
+380 (50) 136 83 26  
г. Днепр, Creative States



be.polar.agency



**ЦЕ**

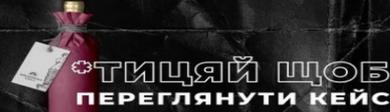
**НОВІ**

**МИ**

ЦІЛЬ

BRANDING

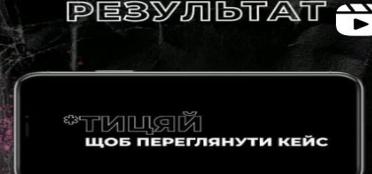
РЕЗУЛЬТАТ



ЕТАПИ



ЕТАПИ



ЕТАПИ



ЦІЛЬ

BRAND STRATEGY

РЕЗУЛЬТАТ



ЕТАПИ