

**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

«____» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Обґрунтування стратегічного маркетингового плану
підприємства» (на матеріалах ТОВ ВКФ «Ігрек», м. Дніпро)

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

Малієнко Мирослава Кирилівна

Науковий керівник
кваліфікаційної роботи,
д.держ.упр., професор

Міщенко Д.А.

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: **«Обґрунтування стратегічного маркетингового плану
підприємства»** (на матеріалах ТОВ ВКФ «Ігрек, 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-24-1м

Малієнко М.К.

Науковий керівник: Міщенко Д.А.

Рецензент: Даценко В.В.

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
«01» листопада 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Малієнко Мирослави Кирилівни

1. Тема роботи: «Обґрунтування стратегічного маркетингового плану підприємства» (на матеріалах ТОВ ВКФ «Ігрек», м. Дніпро), затверджена наказом закладу вищої освіти від 25.08.2025 року №656кс, керівник роботи: д.держ.упр., професор кафедри маркетингу Міщенко Д.А.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «26» грудня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи:
 - звітність ТОВ ВКФ «Ігрек», м. Дніпро за 2022-2024 рр.;
 - інші інформаційні дані: літературні джерела, статистичні щорічники Дніпропетровської області, Інтернет-джерела, дані первинного обліку підприємства, власні спостереження автора.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
 - Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного маркетингового планування
 - Розділ 2. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ ВКФ «Ігрек»
 - Розділ 3. Обґрунтування стратегічного маркетингового плану ТОВ ВКФ «Ігрек»

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	Виконано*
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	16.11 – 22.11.2024	Виконано*
3	Опрацювання літературних джерел	23.11 – 15.12.2024	Виконано*
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	16.12.2024 – 05.02.2025	Виконано*
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	04.02 – 30.05.2025	Виконано*
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.06 – 28.10.2025	Виконано*
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	29.10 – 15.12.2025	Виконано*
8	Оформлення тексту роботи	16.12 – 25.12.2025	Виконано*
9	Попередній захист роботи на кафедрі	26.12.2025	Виконано*
10	Нормо-контроль	26.12.2025	Виконано*
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	27.12- 28.12.2025	Виконано*
12	Захист кваліфікаційної роботи	згідно з розкладом роботи ЕК	Виконано**

Здобувач вищої освіти

Малієнко М.К.

Науковий керівник

Міщенко Д.А.

АНОТАЦІЯ

Малієнко М.К. **Обґрунтування стратегічного маркетингового плану 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 стратегічного маркетингового планування; досліджено маркетингову діяльність і реалізацію діючої стратегії підприємства; розроблено стратегічний план діяльності і обґрунтовано ефективність і покращення маркетингової діяльності при його реалізації.

Ключові слова: стратегічне планування, маркетингова діяльність, конкурентні переваги, маркетинг.

ANNOTATION

Malienko M.K. Substantiation of the Strategic Marketing Plan of an Enterprise. – Qualification thesis manuscript.

The qualification thesis for obtaining a higher education degree under the educational and professional program “Marketing” of the second (Master’s) level of higher education in specialty 075 “Marketing”, field of knowledge 07 “Management and Administration”, University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The qualification thesis is devoted to the study of the theoretical foundations of strategic marketing planning; the marketing activities and implementation of the current enterprise strategy are analyzed; a strategic activity plan is developed and the effectiveness and improvement of marketing activities during its implementation are substantiated.

Keywords: strategic planning, marketing activity, competitive advantages, marketing.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ	10
1.1 Сутність, цілі та завдання стратегічного маркетингу	10
1.2 Процес розробки та методи аналізу стратегічного маркетингового плану	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ВКФ «ІГРЕК»	31
2.1 Загальна характеристика підприємства	31
2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	38
2.3 Оцінка ефективності існуючої маркетингової стратегії	54
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУ ТОВ ВКФ «ІГРЕК»	68
3.1 Розробка маркетингових стратегій (продуктова, цінова, збутова, комунікаційна)	68
3.2 Формування стратегічного маркетингового плану та оцінка ефективності запропонованих заходів та ризиків впровадження	77
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94

ВСТУП

В умовах сучасної економіки, що характеризується динамічністю ринкових процесів, високим рівнем конкуренції та зростаючими вимогами споживачів, стратегічне маркетингове планування набуває особливої актуальності. Саме на основі маркетингової стратегії підприємства визначаються довгострокові цілі, шляхи їх досягнення, оптимізується взаємодія з ринковим середовищем, забезпечується конкурентоспроможність і стабільне функціонування підприємства.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства, з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Обґрунтування стратегічного маркетингового плану дозволяє сформувати чітку систему дій для досягнення поставлених бізнес-цілей, зменшити ризики, підвищити адаптивність до ринкових змін та раціонально використовувати ресурси.

Аналіз наукових джерел свідчить про значну увагу до питань стратегічного маркетингу. Зокрема, вагомий внесок у розвиток теорії маркетингового планування зробили такі вчені, як Г. Армстронг, Н. Борден, Е. Діхтль, Дж. Еванс, Б. Карлофф, Ф. Котлер, М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, А. Томпсон. В українській науковій думці питання стратегічного управління і маркетингу досліджували О. А. Васильєва, В.В. Даценко, Т.В. Дронова, С.Я. Касян, С.В. Кравченко, Д.А. Міщенко, І.Г. Павловська, Л.Ю. Семенова, В.Д. Хурдей, Т. Г. Шевчук. Сучасні проблеми формування маркетингових стратегій українських підприємств досліджують Г. М. Гузенко, Н. С. Ілляшенко, М. А. Конопляннікова, О. М. Лукан, С. В. Мамалига, І. І. Лоїк, Н. О. Шпак, Т. Ю. Кирилич та інші. Однак попри значну кількість праць, залишається потреба у практичному обґрунтуванні стратегій для конкретних підприємств з урахуванням їх унікальних особливостей та сучасних ринкових умов.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування стратегічного маркетингового плану підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності та ефективності діяльності на ринку.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розглянути сутність, цілі та завдання стратегічного маркетингу;
- дослідити процес розробки стратегічного маркетингового плану;
- визначити методи стратегічного аналізу в маркетинговому плануванні;
- надати загальну характеристику ТОВ ВКФ «Ігрек»;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ ВКФ «Ігрек»;
- оцінити ефективність існуючої маркетингової стратегії ;
- розробити маркетингові стратегії (продуктову, цінову, збутову, комунікаційну);
- сформувати стратегічний маркетинговий план;у Розробити стратегічний маркетинговий план;
- оцінити ефективність запропонованих заходів та ризиків впровадження.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємства.

Предметом дослідження є процес розробки стратегічного маркетингового плану підприємства.

Методи дослідження. В роботі використані спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний метод; системний аналіз; спостереження і узагальнення; аналіз і синтез; методи експертної оцінки, а також прикладні

методи: порівняння і групування, екстраполяції та статистичного аналізу.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи були Закони України, наукові праці вітчизняних і закордонних спеціалістів у сфері маркетингової діяльності, менеджменту, матеріали періодичної преси з менеджменту та економіки, що стосуються даної тематики, матеріали фінансової звітності підприємства та власні дослідження автора.

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та науково-методичні положення, викладені в кваліфікаційній роботі, доведено до рівня практичних рекомендацій і було впроваджено у роботу ТОВ ВКФ «Ігрек».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи складає 91 сторінці тексту без урахування додатків. Робота містить 35 таблиць, 3 рисунки. Список використаних джерел включає 66 найменувань, викладений на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

1.1 Сутність, цілі та завдання стратегічного маркетингу

У сучасних умовах ведення бізнесу стратегічний маркетинг відіграє ключову роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Його мета полягає не лише у задоволенні потреб споживачів, а й у формуванні перспективного бачення розвитку підприємства, адаптації до змін ринкового середовища та досягненні стабільного успіху на ринку.

Сутність стратегічного маркетингу полягає в розробці та реалізації довгострокової маркетингової політики підприємства, яка охоплює визначення цільових ринків, розробку ефективних маркетингових стратегій, формування конкурентних переваг та управління маркетинговими ресурсами. Це системний підхід, що об'єднує маркетингові цілі з загальними цілями підприємства.

На думку Ф. Котлера, стратегічний маркетинг – це процес аналізу ринкових можливостей, вибору цільових сегментів, позиціонування продукту та розробки комплексного маркетингового плану. Стратегічний маркетинг передбачає передбачення майбутніх змін та розробку адаптивних механізмів реагування на них.

Основними цілями стратегічного маркетингу є: досягнення та утримання конкурентних переваг; забезпечення стабільного зростання прибутку та частки ринку; формування позитивного іміджу бренду; виведення на ринок нових товарів і послуг; вдосконалення системи обслуговування клієнтів; забезпечення лояльності споживачів.

Завдання стратегічного маркетингу можна умовно поділити на аналітичні, стратегічні та контрольні:

1. Аналітичні завдання: дослідження ринку, конкурентів,

споживачів; виявлення потенціалу підприємства та його слабких сторін; аналіз зовнішнього середовища (економічного, політичного, соціального, технологічного).

2. Стратегічні завдання: формування цілей маркетингу на довгостроковий період; вибір цільових сегментів ринку; розробка стратегії позиціонування товару або бренду; формування комплексу маркетингових стратегій (продуктової, цінової, збутової, комунікаційної).

3. Контрольні завдання: моніторинг реалізації маркетингової стратегії; оцінка ефективності маркетингових дій; коригування стратегії відповідно до змін ринку.

Таким чином, стратегічний маркетинг є основою довгострокового управління підприємством у ринковому середовищі. Його застосування дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни, розвивати нові ринки та зберігати конкурентні позиції в умовах невизначеності та високої конкуренції.

Стратегія виступає ключовим орієнтиром у процесі ухвалення управлінських рішень у різних напрямках господарської діяльності підприємства. Наявність чітко сформульованої стратегії та процес її розробки (тобто стратегічне планування) приносять суттєві переваги як у фінансовому, так і в організаційно-психологічному аспектах. Це дозволяє керівникам ефективніше досягати поставлених цілей із меншими витратами ресурсів. У зв'язку з цим важливо дати точне визначення поняттю «стратегія».

Термін «стратегія» походить із грецької мови, де «stratos» означає «військо», а «ago» – «вести». Таким чином, його первинне значення пов'язане з військовим мистецтвом та діями, які мали ключове значення для стародавніх держав [8, с. 87].

Сучасні дослідники у сфері менеджменту подають різні інтерпретації поняття «стратегія». Проте більшість з них сходяться на тому, що стратегія – це напрям розвитку або концепція управління організацією [16, с. 164].

Так, на думку Т.О. Зайчук, стратегія – це довгострокова управлінська концепція, яка визначає основні орієнтири діяльності підприємства, його цілі,

напрями дій для їх досягнення та розподіл необхідних ресурсів [18].

Схожу позицію висловлює й Д.Л. Кобець, він вважає, що стратегія – це загальний напрямок руху, навіть якщо він не окреслений чітко, його наявність завжди краща за повну відсутність будь-якого вектору розвитку [23].

З урахуванням наведених підходів, доцільно розглядати поняття «стратегія» як багатогранну категорію, що включає довгострокові цілі, пріоритети розвитку, планування та інтеграцію дій. Важливим є врахування людського чинника, а сама стратегія повинна бути основою злагодженої діяльності підприємства. Одним із ключових інструментів стратегічного управління, який сприяє досягненню цілей організації, виступає маркетингова стратегія.

Останніми роками зростає інтерес до вивчення маркетингової стратегії як серед українських, так і закордонних науковців. Термін «маркетингова стратегія» увійшов у науковий обіг у 1980-х роках, і з того часу активно розвивається, хоча єдиного підходу до його визначення досі не сформовано.

Одні дослідники трактують маркетингову стратегію як логічну модель маркетингової діяльності, яка дозволяє ефективно вирішувати маркетингові завдання підприємства. Інші сприймають її як динамічний процес, що сприяє концентрації ресурсів на можливостях зростання продажів та досягнення стабільних конкурентних переваг. Треті ж автори ототожнюють маркетингову стратегію з набором інструментів впливу на споживачів, що забезпечують задоволення їхніх потреб.

Відомий маркетинголог Ф. Котлер виділяє три складові маркетингової стратегії:

1. Цільові ринки – визначення конкретних сегментів, на які підприємство буде орієнтувати свою діяльність;
2. Маркетинговий комплекс – розробка стратегій щодо продуктів, каналів збуту, цінової політики, реклами та просування;
3. Маркетинговий бюджет – формування обсягу фінансових ресурсів, необхідних для реалізації обраних стратегій.

Отже, маркетингова стратегія є важливим інструментом реалізації загальної стратегії підприємства, який поєднує в собі цільове орієнтування, ресурсне забезпечення та дії на ринку. Існує безліч визначень даного поняття в маркетинговій літературі, що відображає різні точки зору (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Трактування поняття «маркетингова стратегія»
Ключник А.В. [41]	«...це напрям (вектор) дій підприємства зі створення його цільових ринкових позицій»
Кулішов В. В. [44]	«...це принципів, середні або довгострокові рішення, що надають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей»
Длігач А. О. [30]	«...це головний напрям маркетингової діяльності, орієнтуючись на який, стратегічні господарчі підрозділи організації прагнуть досягти своїх маркетингових цілей»
Даценко В.В., Міщенко Д.А., Хурдей В.Д., Павловська І.Г., Семенова Л.Ю., Дронова Т.С. [28]	«...це засіб, за допомогою якого досягається маркетингова мета. Її характеризують певний цільовий ринок і маркетингова програма його освоєння»
Головчук Ю. О. [22]	«...це довгостроковий план ринкової діяльності організації та основні принципи його реалізації»
Л.В. Балабанова [6]	«...це основний напрям зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації»
А. А. Мазаракі [58]	«...це модель, складовими елементами якої є певні послідовні у часі дії, що визначають певний напрям (вектор) діяльності підприємства щодо формування його цільової позиції на ринку»
Окландер М. А. [65]	«...це рішення у сфері маркетингу та інновацій, що визначають напрям, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання»
Зубарєв В.А. [34]	«...це засіб досягнення мети; генеральний стратегічний напрям діяльності підприємства, з яким повинні ув'язатися всі аспекти маркетингового плану»
Пуригіна О.Г. [70]	«...це маркетингова логіка, яка забезпечує досягнення ринкових цілей і складається зі спеціальних стратегій щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат»
Калетнік Г.М. [37]	«...це втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних

	цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень щодо вибору та агрегації засобів організації і здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності»
О. Вовчанська [19]	«...це стратегічний напрям діяльності підприємства, який забезпечує приведення можливостей підприємства у відповідність до ситуації на ринку й складається зі спеціальних середньо- або довгострокових рішень щодо комплексу маркетингу

Джерело: систематизовано автором на підставі джерел в таблиці

Аналіз наукових джерел з обраної тематики дозволив виявити, що в науковій літературі паралельно використовуються два терміни – «маркетингова стратегія» та «стратегія маркетингу». При цьому доцільно погодитися з позицією Кулешової Н. В., яка стверджує, що обидва поняття є тотожними за своїм змістовим наповненням [30, с. 34].

Узагальнюючи наукові підходи, можна визначити, що маркетингова стратегія в цілому являє собою план управлінських дій, орієнтований на задоволення потреб споживачів, досягнення запланованих результатів діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Фактично, це узагальнена модель дій, розрахована на довгострокову перспективу, реалізація якої передбачає координацію та оптимальний розподіл наявних ресурсів підприємства.

По суті, стратегія – це сукупність правил і принципів, яких дотримується організація для прийняття рішень, що мають стратегічне значення для її функціонування та розвитку. Основною метою маркетингової стратегії є забезпечення переходу організації від поточного стану до бажаного в майбутньому. Вона поєднує в собі як завчасно продуману модель поведінки, так і гнучкість у реагуванні на зміни ринкової ситуації, нові тенденції та інновації.

Отже, маркетингова стратегія виступає своєрідною програмою або планом дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства в межах ринкової діяльності. У результаті проведеного аналізу доцільним є формування узагальненої схеми ключових елементів маркетингової стратегії, яка представлена на рис. 1.1.

Сукупність компонентів, поданих на рис. 1.1, розкриває основні складові маркетингової стратегії підприємства. Вона охоплює визначення цілей і завдань маркетингової діяльності, комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також розробку конкретних маркетингових заходів. Ці заходи реалізуються через інструментарій маркетинг-міксу (4P), що включає такі ключові елементи: product, price, place та promotion.



Рисинок 1.1. Елементи маркетингової стратегії

Джерело: сформовано автором на основі [10, 11, 14, 30]

Окремі складові не лише глибше розкривають сутність поняття «маркетингова стратегія» як цілісного плану досягнення маркетингових завдань, а й формують основу її практичної реалізації у вигляді письмового документа. Таким чином, маркетингова стратегія інтегрує різні елементи комплексу маркетингу, через які реалізуються дієві заходи, спрямовані на

досягнення поставлених цілей.

Формування маркетингових стратегій може здійснюватися за різними критеріями (табл. 1.2), однак, на нашу думку, найбільш доцільною ознакою є поділ за складовими комплексу маркетингу, а саме: продуктова, цінова, збутова та комунікаційна стратегії.

Таким чином, маркетингова стратегія підприємства реалізується через взаємопов'язану систему товарної, цінової, збутової та комунікаційної стратегій. Це логічно, оскільки для споживача товар сприймається не ізольовано, а як комплекс характеристик, що формують загальну цінність продукту.

Таблиця 1.2

Основні види маркетингових стратегій

Ознака класифікації	Види стратегій
За станом ринкового попиту	Стратегія конверсійного маркетингу, стратегія креативного маркетингу, стратегія стимулюючого маркетингу, стратегія синхромаркетингу, стратегія підтримуючого маркетингу, стратегія ремаркетингу, стратегія демаркетингу.
За охопленням ринків	Стратегія недиференційованого (масового) маркетингу, диференційованого маркетингу, концентрованого (цільового) маркетингу.
За видом спеціалізації	Стратегія товарної, сегментної спеціалізації, односегментної концентрації, вибіркової спеціалізації, повного охоплення
За елементами комплексу маркетингу	Товарна стратегія (інновації, модифікації, елімінації, підтримання), цінова стратегія (орієнтована на вартість чи споживача; стратегія проникнення, стратегія «зняття вершків», нейтральна тощо); стратегія збуту (стратегія інтенсивного, селективного, ексклюзивного збуту; стратегія втягування, вштовхування, змішана); стратегія комунікацій (рекламна стратегія, стратегія особистого продажу, стратегія стимулювання збуту, стратегія пропаганди)

Джерело: [27, с. 153]

У межах стратегічного маркетингу виділяють кілька рівнів проектування маркетингової стратегії:

1. Корпоративна стратегія. На цьому рівні стратегія зосереджується

на визначенні загальних стратегічних і тактичних цілей компанії, враховуючи її ресурси, цінності, клієнтоорієнтованість та здатність задовольняти потреби споживачів. Корпоративна маркетингова стратегія встановлює пріоритети у розподілі фінансових, кадрових, виробничих та інших ресурсів.

Існує широке коло корпоративних стратегій, проте умовно їх можна згрупувати в три основні категорії: стратегії зростання (розширення ринку, розвиток продукту, інтегроване зростання, диверсифікація); стратегії скорочення (ліквідація, зменшення витрат, стратегія «збирання врожаю»); комбіновані стратегії, які поєднують елементи зростання і скорочення залежно від ринкової ситуації.

2. Конкурентні стратегії. Цей тип стратегій спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення лояльності клієнтів. Відомий теоретик менеджменту М. Портер виокремлює три основні напрями конкурентних стратегій: стратегія лідерства у витратах (цінова перевага); стратегія диференціації (унікальність продукту чи послуги); стратегія фокусування (орієнтація на вузький сегмент ринку) [50, с. 234].

Вибір однієї з них дозволяє підприємству сконцентрувати зусилля на досягненні стійкої конкурентної переваги.

3. Інструментальні (фундаментальні) стратегії. Ці стратегії формуються на завершальному етапі стратегічного планування, і стосуються окремих елементів маркетинг-міксу. Вони є ядром прикладної частини стратегічного моделювання. Інструментальні стратегії поділяються відповідно до концепції 4Р: продуктова стратегія (управління асортиментом, якістю, життєвим циклом продукції); цінова стратегія (формування ціни з урахуванням конкуренції, попиту та витрат); збутова стратегія (вибір каналів розподілу, логістика); комунікаційна стратегія (просування товару, реклама, стимулювання збуту). Ці три рівні стратегії формують комплексний підхід до управління маркетингом на підприємстві та забезпечують інтеграцію стратегічних цілей з практичними інструментами реалізації.

Стратегія просування орієнтована на врахування соціально-

психологічних характеристик цільової аудиторії, її потреб та очікувань щодо цінності продукту. У межах цієї стратегії визначаються ключові цілі комунікаційної діяльності підприємства, обираються канали поширення інформації та встановлюються пріоритети між ними (наприклад, ATL, BTL чи інтернет-комунікації). Крім того, стратегія охоплює планування рекламних заходів, формування медіа-плану, підтримку нових та основних товарних позицій, а також визначення оптимального розміру рекламного бюджету [36].

Просування нових товарів або послуг передбачає розробку комплексної системи комунікації, яка охоплює передачу повідомлень цільовій аудиторії у вербальній, візуальній, музичній чи іншій формі. Важливо, щоб отримана інформація сприймалась саме так, як це задумано відправником – компанією. Метою такої комунікації є формування позитивного ставлення до бренду й стимулювання споживача до прийняття рішення про покупку.

Згідно з позицією Логоша Р.В. та Польової О.Л., основними завданнями просування є: інформування споживача про компанію та її продукцію; донесення переваг товару; розширення знань цільової аудиторії; формування позитивного іміджу компанії або бренду; створення емоційного зв'язку зі споживачем; стимулювання купівельного рішення; підкріплення лояльності споживача після покупки через зменшення когнітивного дисонансу [34, с. 23].

Вибір напрямку комунікації залежить від специфіки продукту, а також від позиції підприємства на ринку. Серед можливих стратегічних орієнтирів – унікальність товарної пропозиції, побудова іміджу бренду, досягнення бажаного конкурентного статусу або ефективне позиціонування торгової марки у свідомості споживача.

При формуванні стратегії просування необхідно чітко окреслити конкурентні переваги продукції, здійснити аналіз ринку, вивчити його тенденції, структуру і правила ціноутворення. Стратегія просування водночас виконує функцію інструменту цінового та цільового позиціонування товару. Її розробка вимагає оцінки ринкових позицій конкурентів, аналізу взаємин з клієнтами та партнерами, а також вивчення сильних і слабких сторін самої

компанії [22, с. 165].

1.2 Процес розробки та методи аналізу стратегічного маркетингового плану

Сьогодні для кожного підприємства надзвичайно важливо ефективно управляти маркетинговою діяльністю. Зокрема, компанія повинна вміти аналізувати ринкові можливості, виділяти пріоритетні сегменти, формувати результативні стратегії та забезпечувати ефективне управління ними. Водночас важливо не лише сформулювати маркетингову стратегію, а й чітко продумати її реалізацію.

Керівник повинен усвідомлювати, що стратегічне планування – це безперервний процес, який передбачає неодноразове коригування цілей і завдань підприємства. Такі зміни можуть бути зумовлені як внутрішніми чинниками, так і впливом зовнішнього середовища, що іноді навіть змінює довгострокові перспективи розвитку компанії.

Постійна розробка нових завдань, перегляд цілей, коригування прогнозів та адаптація до ринкових змін неминуче призводять до оновлення або перегляду маркетингових стратегій. У процесі їх розробки використовуються різні підходи, серед яких найбільш поширені ймовірнісний і сценарний.

Ймовірнісний підхід передбачає вибір найперспективнішого варіанта стратегії на основі математичних та економічних моделей. Проте на практиці його складність обмежує широке застосування.

Більш гнучким є сценарний підхід, який ґрунтується на моделюванні трьох можливих сценаріїв розвитку ринку: оптимістичного, найбільш вірогідного та песимістичного. При цьому враховуються ринкові тенденції, дії конкурентів, внутрішній потенціал підприємства, а також інші чинники, що можуть впливати на ситуацію. На основі такого аналізу визначаються основні та резервні маркетингові стратегії, які мають забезпечити максимальне

задоволення платоспроможного попиту при найвищій ефективності використання ресурсів [35].

Важливою вимогою до сучасної маркетингової стратегії є її адаптивність до непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі. Серед таких змін можуть бути: поява нових конкурентів, технологічні інновації, насичення ринку, економічна чи законодавча трансформація.

Розробка та впровадження маркетингової стратегії є складним і тривалим процесом, який вимагає ретельного аналізу як внутрішнього стану підприємства, так і зовнішнього середовища. Водночас маркетингова стратегія не може бути незмінною впродовж усього періоду її реалізації. У довгостроковій перспективі зростає кількість змінних, і передбачити всі можливі сценарії розвитку подій практично неможливо. Тому підприємству важливо не лише розробити маркетингову стратегію, а й забезпечити можливість її своєчасного коригування чи повного перегляду.

Варто пам'ятати, що маркетингова стратегія є частиною загальної стратегії підприємства й включає низку взаємопов'язаних елементів. Її адаптація потребує комплексного аналізу, підготовки та постійного моніторингу змін. Вона передбачає: створення товарів, що відповідають запитам споживачів; чітке позиціонування продукції на цільових ринках; формування ефективного комплексу маркетингових заходів.

Базові цілі маркетингової стратегії детальніше представлені на рис. 1.2.



рис. 1.2 Цілі розробки маркетингової стратегії

Джерело: [22, с.165]

Розробка маркетингової стратегії передбачає встановлення чітких і взаємопов'язаних цілей, які відповідають загальній стратегії розвитку

підприємства. Умовно їх можна класифікувати на чотири основні групи:

1. Ринкові (зовнішні програмні) цілі – спрямовані на досягнення певних результатів на ринку. До таких цілей належать: збільшення ринкової частки; зростання кількості клієнтів; підвищення обсягів продажів у натуральному та грошовому вираженні.
2. Виробничі (внутрішні програмні) цілі – впливають із ринкових цілей і пов'язані з внутрішніми ресурсами та процесами підприємства. Вони визначають обсяги виробництва, рівень використання потужностей, потребу в сировині тощо [22, с. 165].
3. Організаційні цілі – стосуються управлінських і кадрових аспектів діяльності підприємства. Наприклад: прийом на роботу додаткових фахівців (наприклад, трьох маркетологів); вирівнювання заробітних плат до рівня компаній-лідерів; впровадження системи управління проєктами.
4. Фінансові цілі – інтегрують усі попередні групи цілей у вартісному вимірі. Серед них: оптимізація витрат; досягнення запланованого обсягу чистих продажів; зростання валового та чистого прибутку; підвищення рентабельності продажів [22, с. 165].

Для ефективної розробки маркетингової стратегії підприємству необхідно враховувати всі чинники, що впливають на його ринкові позиції. Першим і базовим етапом цього процесу є маркетинговий аудит, який включає всебічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

1. Маркетинговий аудит підприємства. Цей етап передбачає: діагностику ринку, галузі, конкурентного середовища; оцінку постачальників, споживачів і загальних тенденцій зовнішнього середовища, на які підприємство має обмежений вплив; аналіз внутрішнього середовища, що включає вивчення сильних і слабких сторін підприємства, а також його ресурсного потенціалу.

2. Аналіз продуктового портфеля. Цей аналіз є складовою дослідження внутрішнього середовища. Він дозволяє: оцінити асортиментну структуру підприємства; виявити прибуткові напрями діяльності; визначити збиткові або

безперспективні товарні позиції.

На основі отриманої інформації підприємство має ідентифікувати цільові ринки, на яких буде зосереджено маркетингову активність. Для цього використовуються різні методи аналізу, які доцільно класифікувати на три групи: методи аналізу зовнішнього середовища; методи аналізу внутрішнього середовища; комплексні методи аналізу (табл. 1.3).

Результати аудиту дозволяють підприємству обрати найбільш привабливі цільові ринки та сконцентрувати на них маркетингові зусилля.

2 етап. Визначення цілей і завдань маркетингової стратегії

Після проведення аудиту підприємство має чітко сформулювати свої цілі. Вони повинні відповідати критеріям SMART: бути конкретними, вимірними, досяжними, узгодженими між собою та обмеженими в часі. Важливо, щоб маркетингові цілі відповідали загальній стратегії компанії, її ресурсним можливостям і кваліфікації персоналу. Водночас, цілі можуть бути як матеріальними (збільшення прибутку, обсягу продажів), так і нематеріальними (створення позитивного іміджу компанії).

Таблиця 1.3

Методи стратегічного аналізу

Напрямок аналізу	Методи
Зовнішнє середовище	PEST (STEP) -аналіз, матриця Портера, експресаналіз конкурентоспроможності, профіль середовища
Внутрішнє середовище	PIMS-аналіз, бенчмаркінг, SNW-аналіз, метод Р. Гранта, модель BCG, трьохфакторна модель оцінки ефективності маркетингової діяльності
Комплексний аналіз	SWOT-аналіз, SCP-аналіз, SPACE-аналіз

Джерело: складено автором

3 етап. Вибір стратегічних напрямів розвитку. На цьому етапі формується основа для побудови ефективного маркетинг-міксу. Необхідно визначити: цільові ринкові сегменти; позиціонування продукту; політику бренду; джерела зростання обсягів продажу; стратегічні пріоритети компанії.

Ці складові утворюють фундамент маркетингової стратегії та забезпечують єдність у реалізації всіх подальших дій.

4 етап. Формування маркетинг-міксу. Маркетинг-мікс як інструмент реалізації маркетингової стратегії включає чотири основні компоненти: товарну політику; цінову політику; політику розподілу; комунікаційну політику. На цьому етапі важливо не лише сформулювати кожен зі складових, а й оцінити їх ефективність у досягненні стратегічних цілей. Оцінювання може здійснюватися як якісними, так і кількісними методами.

5 етап. Оцінювання реалізованої стратегії. Заключний етап передбачає оцінку якості впровадження маркетингової стратегії. Основними методами є експертна оцінка фахівцями служби маркетингу та аналіз ключових показників у динаміці: обсяг продажів; прибутковість; рентабельність; конкурентоспроможність підприємства.

Для обрання оптимальної маркетингової стратегії необхідно: порівняти кілька сценаріїв маркетингової діяльності; надати детальний опис маркетингових програм; здійснити економічну оцінку ефективності кожного варіанта; оцінити можливі ризики; сформулювати та обґрунтувати стратегічний план, який поєднує маркетингову стратегію зі загальною стратегією розвитку підприємства.

Визначення маркетингових цілей базується на аналізі ринкового попиту, який дає змогу адаптувати стратегію до поточних умов та спрямувати діяльність підприємства у вигідному напрямі.

Стратегічний план має базуватися на глибокому дослідженні та достовірних даних. У сучасних умовах високої конкуренції підприємство повинно постійно збирати, обробляти та аналізувати великий обсяг інформації про ринок, його сегменти, дії конкурентів, поведінку споживачів тощо. Такий аналітичний підхід дозволяє створити обґрунтований стратегічний план, що формує унікальність підприємства, посилює його конкурентні переваги, мотивує персонал та сприяє ефективному просуванню продукції.

Водночас стратегічні плани повинні бути не лише структурно цілісними

та логічно послідовними, а й володіти гнучкістю та адаптивністю, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в діловому та соціальному середовищі. Це забезпечує їхню релевантність у довгостроковій перспективі, навіть в умовах постійної ринкової динаміки [12].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що основою побудови маркетингової стратегії є потреби споживачів. Саме вони визначають напрям розробки, реалізації та коригування стратегічних дій. Маркетингова стратегія виступає ключовим інструментом стратегічного управління підприємством, що охоплює: планування маркетингових заходів; просування продукції на цільові ринки; досягнення маркетингових цілей; формування конкурентних переваг; сегментування ринку та вибір пріоритетних сегментів; забезпечення задоволення потреб споживачів.

Таким чином, маркетингова стратегія є складною, багаторівневою системою, що поєднує стратегічне бачення підприємства з його операційною діяльністю, спрямованою на забезпечення сталого розвитку та зростання ефективності у довгостроковій перспективі.

Ефективність маркетингової стратегії є одним із ключових факторів успішної діяльності підприємства, оскільки безпосередньо впливає на формування стійких взаємозв'язків із споживачами. Саме ці взаємозв'язки визначають обсяги реалізації продукції, рівень прибутковості та загальну фінансову стабільність підприємства. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, на яке впливають численні економічні, соціальні, технологічні та політичні чинники, зростає значення грамотно реалізованої маркетингової стратегії, яка дозволяє підприємству гнучко адаптуватися до змін.

Маркетингова стратегія виконує функцію інструменту узгодження внутрішнього середовища з зовнішніми умовами, забезпечуючи баланс між можливостями підприємства та ринковими вимогами. Ефективна оцінка маркетингової стратегії забезпечує такі переваги: зростання конкурентоспроможності; зниження цінової чутливості споживачів; спрощення доступу до ресурсів (фінансових, трудових, інформаційних).

Будь-яке підприємство повинно впроваджувати систему оцінювання результативності маркетингової стратегії, яка включає наступні підсистеми: планування маркетингових цілей; організацію процесів моніторингу та вимірювання результатів; аналіз ефективності управлінських дій щодо досягнення як тактичних, так і стратегічних маркетингових завдань [36, с. 152].

На думку В.Л. Коріньова та Д.О. Мартиненко, оцінювання маркетингової стратегії доцільно здійснювати на основі динамічного аналізу ключових показників, що характеризують: прибутковість підприємства; конкурентоспроможність його продукції [27, с. 73].

До основних показників належать: частка прибутку від комерційної діяльності, що вказує на ефективність управління маркетингом; обсяг попиту на продукцію та фактичне її постачання впродовж визначеного періоду, що демонструє здатність підприємства задовольняти потреби споживачів.

Ефективна маркетингова стратегія базується на аналітичному підході, що передбачає зіставлення витрат на маркетингову діяльність з результатами комерційної діяльності. Це дозволяє оцінити доцільність використання ресурсів у межах обраної стратегії.

Для повної оцінки ефективності застосовують коефіцієнти конкурентоспроможності, які формуються на підставі: рівня попиту; цінової політики; частки ринку; задоволеності споживачів; фінансових результатів діяльності [36, с. 154].

Таким чином, комплексна система оцінювання маркетингової стратегії дозволяє підприємству не лише контролювати поточну ефективність, а й своєчасно коригувати напрям діяльності відповідно до змін у ринковому середовищі.

1. Конкурентоспроможність товару:

коефіцієнт ринкової частки (K_p) відбиває частку підприємства на 30 ринку:

$$КР = Оп/Опр \quad (1.1)$$

де Оп – обсяг продажу підприємства;

Опр – загальний обсяг продажу продукції на ринку.

коефіцієнт передпродажної підготовки (КПП), якщо товар не вимагав передпродажної підготовки у звітний період, то $КПП = 1$, цей показник розраховується за формулою [36, с. 154]:

$$КПП = ЗВП / Зврп \quad (1.2)$$

де ЗВП – сума витрат на передпродажну підготовку;

Зврп – сума витрат за виробництво (придбання) товару і його реалізацію.

коефіцієнт зміни обсягу продажу (Кзоп):

$$Кзоп = Опк/Опп \quad (1.3)$$

де Опк - обсяг продажів на кінець звітного періоду;

Опп – обсяг продажу на початку звітного періоду.

2. Конкурентоспроможність ціноутворення [36, с. 155]:

коефіцієнт рівня цін (Кр.ц):

$$Кр.ц = Ц_{\max} + Ц_{\min} / (2 * Ц_{\text{вп}}) \quad (1.4)$$

де $Ц_{\max}$ - максимальна ціна товару на ринку;

$Ц_{\min}$ - мінімальна ціна товару на ринку;

$Ц_{\text{вп}}$ - ціна товару, встановлена підприємством.

3. Конкурентоспроможність за критерієм просування продукції [36, с. 155]:

коефіцієнт суми витрат за функціонування системи збуту (КВЗ):

$$КВЗ = Кзоп * (ЗВзк / ЗВзп) \quad (1.5)$$

де ЗВзк - сума витрат на функціонування системи збуту на кінець звітного періоду;

ЗВзп - сума витрат на функціонування системи збуту на початок звітного періоду.

коефіцієнт витрат за рекламну діяльність (Крек.д) [36, с. 155]:

$$Крек.д = Кзоп * (Зрек.д.к / Зр.д.п) \quad (1.6)$$

де Зрек.д.к – витрати на рекламну діяльність на кінець звітної періоду;
Зр.д.п – витрати на рекламну діяльність на початку звітної періоду.

Для комплексного аналізу конкурентоспроможності маркетингової діяльності підприємства доцільно використовувати систему коефіцієнтів, що дозволяє кількісно оцінити прагнення підприємства до посилення своїх позицій на ринку. Такі коефіцієнти дають змогу визначити: рівень зростання конкурентоспроможності за рахунок покращення передпродажної підготовки; вплив зміни обсягів реалізації продукції на конкурентоспроможність підприємства; ступінь прагнення підприємства до підвищення конкурентних позицій через активізацію рекламної діяльності; ефективність рекламної кампанії як чинника зміцнення ринкової позиції.

Обчислення середнього арифметичного значення зазначених коефіцієнтів дозволяє визначити інтегральний (проміжний) показник конкурентоспроможності маркетингової діяльності стосовно конкретного продукту чи напрямку діяльності.

Для об'єктивної оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства необхідно здійснити аналіз: процесу її формування; відповідності отриманих результатів поставленим цілям; співвідношення між досягнутим ефектом і витратами на реалізацію заходів.

Ефективність маркетингової стратегії – це відображення того, наскільки досягнення цілей за допомогою впроваджених маркетингових заходів виправдовує вкладені ресурси у довгостроковій перспективі. Враховуючи, що стратегія формується у внутрішньому середовищі підприємства, а її реалізація орієнтована на зовнішній ринок, критерії оцінки доцільно класифікувати на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні критерії ефективності маркетингової стратегії [45, с. 73]:

1. Результативність – визначається як відповідність фактичних результатів стратегічної діяльності очікуваним. Ключові показники: частка ринку; обсяги реалізації; прибутковість підприємства.

2. Доцільність – відображає відповідність цілей маркетингової стратегії актуальним потребам підприємства та рівень їх досягнення.

3. Витратність – характеризує ефективність використання ресурсів під час реалізації стратегії. Оцінюється за допомогою показників: продуктивності праці; фондівіддачі; матеріаловіддачі; рентабельності.

4. Обґрунтованість – оцінює відповідність між поставленими цілями стратегії та наявними ресурсами, необхідними для її реалізації.

Зведена характеристика внутрішніх критеріїв оцінки ефективності маркетингової стратегії представлена в таблиці 1.4.

До зовнішніх критеріїв оцінки ефективності маркетингової стратегії відносять [45, с. 73]:

- Раціональність – відповідність реалізованої стратегії реальним потребам ринку;
- Адаптивність – здатність стратегії до своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища;
- Конкурентоспроможність – рівень досягнення конкурентних переваг порівняно з іншими учасниками ринку.

Таблиця 1.4

Внутрішні критерії оцінки ефективності маркетингових стратегій

Показник
Результативність маркетингової стратегії
Ринкова частка підприємства, %
Темп зміни обсягів продажу
Частка лояльних покупців, %
Коефіцієнт відповідності попиту
Коефіцієнт завершеності покупок
Ефективність маркетингової стратегії
Ефективність реалізації продукції, %
Рентабельність маркетингових інвестицій, %
Рентабельність товарообороту, %

Прибуток від маркетингової діяльності, тис.грн.

Джерело: складено автором на основі [36, 45]

Узагальнення внутрішніх і зовнішніх критеріїв, а також аналіз взаємозв'язків між ними дозволяє сформувати об'єктивну оцінку ефективності маркетингової стратегії, виявити допущені помилки на етапах розробки та реалізації, а також надати обґрунтовані рекомендації щодо її вдосконалення.

З метою отримання зручної для сприйняття, узагальненої інформації щодо ефективності стратегії, доцільно застосовувати методику рейтингової оцінки [13]. Її перевагами є:

1. Простота та зручність у використанні – методика не потребує складних розрахунків, що робить її доступною для використання в оперативному управлінні.
2. Стислість та наочність результатів – дозволяє отримати інтегральну оцінку ситуації на основі великого обсягу статистичних та фінансових даних.
3. Можливість включення нефінансових параметрів – рейтингова шкала враховує не лише економічні показники, а й важкоформалізовані аспекти, що є особливо актуальними в оцінці маркетингової діяльності.

Цікавим є підхід, запропонований І.Я. Кулиняком, який розробив науково-методичну концепцію оцінювання ефективності маркетингової стратегії на основі комплексного інтегрального показника [31]. Такий підхід дозволяє чітко розмежувати критерії, за якими здійснюється оцінка, та надати характеристику як окремим складовим маркетингової стратегії, так і її загальному ефекту.

Оцінка ефективності за окремими критеріями забезпечує детальне розуміння впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, дозволяє виявити вузькі місця в реалізації стратегії та підвищити її загальну результативність.

Підсумовуючи, можна зазначити, що сучасна теорія маркетингу не

володіє повноцінним універсальним інструментарієм, який би забезпечував комплексну оцінку ефективності маркетингової стратегії з урахуванням альтернатив, інформаційної невизначеності та ризиків. Це обумовлює необхідність удосконалення підходів до оцінки стратегій та розробки адаптивних моделей, які були б здатні не лише фіксувати результати, але й прогнозувати їх розвиток у контексті зміни ринкових умов.

Маркетингова стратегія – це не просто план дій, а ключовий інструмент стратегічного управління, який дозволяє підприємству ефективно позиціонуватися на ринку, формувати конкурентні переваги та адаптувати свою діяльність до динамічного середовища. Її грамотне оцінювання забезпечує основу для створення конкурентоспроможної продукції, зорієнтованої на потреби конкретних цільових груп, та підвищення загальної ефективності бізнес-процесів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У результаті проведеного теоретичного аналізу можна зробити висновок, що стратегічний маркетинг є фундаментальним елементом ефективного управління підприємством у довгостроковій перспективі. Його головною особливістю є орієнтація не лише на поточні потреби споживачів, а й на формування та задоволення майбутніх потреб, враховуючи динамічні зміни ринкового середовища.

Стратегічний маркетинг забезпечує інтеграцію маркетингових рішень із загальною стратегією підприємства, дозволяє визначити пріоритетні напрями розвитку, сегменти ринку, а також побудувати довгострокові відносини з клієнтами. Завдяки аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємство може сформувати конкурентні переваги та ефективно позиціонувати свої товари або послуги на ринку.

Цілі стратегічного маркетингу спрямовані на забезпечення сталого розвитку підприємства, досягнення стабільного прибутку, розширення

ринкової частки та формування позитивного іміджу. Завдання ж охоплюють комплекс дій – від аналітичної роботи до контролю реалізації розробленої стратегії.

Таким чином, стратегічний маркетинг є не лише інструментом планування, а й ключовим чинником адаптації підприємства до викликів зовнішнього середовища. Його ефективна реалізація вимагає глибокого аналізу, чіткого бачення цілей та здатності гнучко реагувати на зміни, що і робить стратегічний маркетинг невід'ємною складовою сучасного управлінського процесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ВКФ «ІГРЕК»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю Виробничо-комерційна фірма «Ігрек» (ТОВ ВКФ «Ігрек») — автотранспортне підприємство, яке спеціалізується на наданні транспортних послуг із перевезення вантажів і пасажирів, а також супутніх операцій.

Юридична адреса підприємства: Україна, 49000, Дніпропетровська область, м. Дніпро, вул. Караваєва, буд. 11. Дата заснування — 29 жовтня 1993 року. Керівник — Клокун Михайло Віталійович. [33]

Унаслідок ракетного обстрілу, що стався у Дніпрі, підприємство зазнало значних втрат. За одну ніч було знищено 48 великогабаритних автобусів і 6 середніх, ще близько 100 одиниць транспорту отримали серйозні пошкодження. Крім того, постраждали виробничі об'єкти — ремонтні цехи, адміністративна будівля, шиномонтажна дільниця, автомийка та фарбувальний цех.

Станом на сьогодні підприємство вимушено скоротило обсяги діяльності на 60% — лише близько 60 автобусів можуть виходити на маршрути. Працівники підприємства працюють у цілодобовому режимі, намагаючись відновити техніку, придатну для експлуатації.

Будь-який вид діяльності, зокрема виробничий, передбачає споживання ресурсів. У виробництві ці ресурси класифікують як фактори виробництва: сировина, матеріали, трудові ресурси, а також засоби виробництва (машини, обладнання, споруди тощо). Підприємство забезпечує себе необхідними ресурсами шляхом їх закупівлі або самостійного створення, використовуючи їх у своїй операційній діяльності. Оскільки потреба в ресурсах є постійною, їх відтворення відбувається відповідно до тривалості операційного циклу та швидкості оборотності.

Фінансові ресурси, що спрямовуються на забезпечення виробництва та експлуатацію, формують витрати підприємства. У випадку ТОВ ВКФ «Ігрек» ці витрати зросли на 80%, тоді як обсяг послуг зменшився на 60%.

ТОВ ВКФ «Ігрек» працює у сфері транспортних послуг — це специфічна продукція, яка охоплює перевезення вантажів і пасажирів, а також супутні логістичні процеси. За типом виконуваних робіт автотранспортні підприємства поділяють на:

- вантажні — спеціалізуються на перевезенні вантажів;
- пасажирські — здійснюють перевезення людей автобусами та легковим транспортом;
- змішані — надають послуги з перевезення як вантажів, так і пасажирів;
- спеціалізовані — виконують окремі види транспортних робіт (наприклад, вивезення сміття, дорожньо-будівельна техніка, пожежні машини, автомобілі швидкої допомоги тощо).

ТОВ ВКФ «Ігрек» — автотранспортне підприємство змішаного типу, що здійснює перевезення як пасажирів, так і різноманітних вантажів. Його виробнича діяльність охоплює три основні складові: основне, допоміжне та обслуговувальне виробництва.

Основне виробництво виконує основну функцію підприємства — перевезення пасажирів і вантажів. Саме цей вид діяльності є ключовим і визначальним для підприємства. Для його ефективного функціонування необхідне постійне технічне обслуговування та виконання ряду допоміжних робіт.

Допоміжне виробництво забезпечує технічну готовність рухомого складу, який залучений до основного виробництва. Йдеться про ремонт, технічне обслуговування, діагностику транспорту тощо.

Обслуговувальні виробництва, хоча й не створюють матеріального продукту, відіграють важливу роль у забезпеченні роботи підприємства. Вони

відповідають за енергозабезпечення, інформаційну підтримку, контроль якості технічного обслуговування, виконання регламентних робіт та інші супутні процеси.

Транспортні послуги ТОВ ВКФ «Ігрек», як і інші види сервісу, мають характерні риси:

- нематеріальність — послугу неможливо побачити чи оцінити до моменту її надання;
- нерозривність із процесом надання — послуга не може бути відокремлена від її виконання;
- мінливість якості — залежить від кваліфікації персоналу, технічного стану транспорту й умов експлуатації;
- ненакопичуваність — її не можна зберігати чи реалізовувати пізніше;
- часова та просторово зумовлена нерівномірність — попит коливається залежно від сезонності, часу доби, стану виробництва тощо.

Транспортна послуга, яку надає підприємство, є результатом роботи з переміщення пасажирів або вантажів (предмет послуги), що виконується суб'єктом послуги — ТОВ ВКФ «Ігрек» — на підставі заявки клієнта (об'єкт послуги). Вона також включає супровідні та допоміжні операції, що забезпечують безперебійність перевізного процесу.

Види діяльності підприємства згідно з КВЕД:

- 45.20 — Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
- 46.90 — Неспеціалізована оптова торгівля
- 49.31 — Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення
- 49.39 — Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.
- 52.21 — Допоміжне обслуговування наземного транспорту

(основний вид діяльності)

- 68.20 — Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

- 73.12 — Посередництво в розміщенні реклами в ЗМІ

Метою діяльності ТОВ ВКФ «Ігрек» є отримання прибутку шляхом ефективного використання матеріальних і фінансових ресурсів учасників товариства та ведення господарської діяльності.

Аналіз ринку транспортних послуг в Україні за період 2022-2024 роки, з оглядом тенденцій, проблем і перспектив наведено нижче:

2022 рік

- Вже в 2022-му році ринок транспортних послуг зазнав сильного впливу війни: порушення логістичних ланцюгів, зниження пасажирських перевезень, перебої в роботі інфраструктури.

- Наприклад, за даними Державна служба статистики України, були відображені показники перевезень вантажів та пасажирів у 2022 р.

- На ринку вантажних перевезень видно спад або зміщення маршрутових/логістичних моделей через закриття портів, блокади транспортних шляхів, зміни експортно-імпортних потоків.

- У пасажирських перевезеннях: значне скорочення через військові дії, обмеження пересування, зниження попиту.

2023 рік

- Статистичний збірник «Транспорт України, 2023» показує, що сектор почав адаптовуватись: частково налагоджуються логістичні ланцюги, зростають альтернативні маршрути.

- Зокрема зазначено, що за деякими видами транспорту почалось поступове відновлення.

- Проте рівень невизначеності залишався високим: інфраструктурні ризики, безпека, зміна транспортної моделі (наприклад, більша роль залізниці,

водного транспорту, зміна маршрутів).

2024 рік

- За попередніми даними, у 2024 р. спостерігається зростання обсягів перевезень: наприклад, обсяги вантажоперевезень зросли на 7,8 % у порівнянні з 2023-м — до 354 млн тонн.

- Також був приріст пасажироперевезень — близько 6,8 % за даними на той же період.

- Це свідчить про те, що хоча ринок досі працює в умовах значного стресу, він починає виходити на нову траєкторію — адаптовану до воєнних умов, з переходом на нові моделі логістики, нові маршрути та зміни попиту.

Структура ринку та його складові:

- Ринок транспортних послуг охоплює вантажні перевезення, пасажирські перевезення (автобусні, міські, приміські, міжміські), супутні логістичні та обслуговуючі види діяльності (ремонт, сервіс, обслуговування транспортних засобів).

- В умовах України: вантажні перевезення мають ключове значення, особливо коли мова про експорт-імпорт, транзит, агро- та металургійний комплекс.

- Пасажирські перевезення зазнали сильного падіння, але вони важливі для внутрішнього руху, мобільності населення, міської логістики.

- Окрім цього, значна частка ринку — допоміжні послуги (ремонт, обслуговування рухомого складу, логістика) — вони підсилюють основну діяльність і в умовах кризи відіграють роль стабілізатора.

Основні виклики:

- Безпека й інфраструктура: пошкодження доріг, мостів, залізничної інфраструктури, порушення портових перевезень.

- Зміна логістичних маршрутів: через втрату контрольованих портів чи блокаду морських шляхів, перевантаження на альтернативні види

транспорту.

- Коливання попиту: у пасажирському сегменті через переміщення населення, евакуації, зміну мобільності.
- Підвищення витрат: паливо, ремонт, страхування, логістичні ризики — все це збільшує собівартість транспортних послуг.
- Зменшення обсягів діяльності у деяких сегментах, що веде до зростання витрат на одиницю продукції, падіння рентабельності.
- Регуляторні, митні, міжнародні ризики: зміни в експортно-імпортних правилах, трансформація транзитних потоків, залежність від міжнародної логістики.

Перспективи розвитку:

- У 2024 році видно позитивні сигнали: ринок вантажних перевезень відновлюється, що дає потенціал для зростання.
- Диверсифікація транспортних маршрутів — зростає роль залізниці, автомобільного транспорту (особливо на внутрішньому ринку), логістики «останньої милі».
- Можливості для підприємств, які швидко адаптувались: гнучкі транспортні моделі, концентрація на внутрішні перевезення, модернізація рухомого складу, сервісні послуги.
- Потенційне зростання після завершення/упорядкування воєнного стану — більший попит на відновлення, розвиток інфраструктури, реконструкцію логістики.

Для підприємства, що працює в транспортному секторі, як, наприклад, ТОВ ВКФ «Ігрек», це означає:

- Сегмент вантажних перевезень має більший потенціал зростання в поточних умовах, ніж пасажирський сегмент (хоча останній може мати локальний попит).
- Варто підсилювати допоміжні та сервісні послуги (ремонт,

обслуговування), оскільки зростання витрат і ризиків підвищують цінність таких послуг.

- Необхідна велика гнучкість: маршрути, партнерства, логістичні рішення, можливість виконувати перевезення під нові умови.
- Умови воєнного стану диктують: безпечні маршрути, страхування, готовність до змін, можливість переключитись на внутрішній ринок.
- Довгостроково — прескуючи інфраструктурні ризики, важливо слідкувати за тенденціями модернізації, інтеграції з ЄС-логістикою, реконструкції маршрутів.

В останні роки ТОВ ВКФ «Ігрек» реалізує гумові шини для себе і своїх клієнтів.

Основними частинами складе персоналу, забезпеченість підприємства робітниками, адміністративно – управлінським персоналом, освітній рівень, кваліфікація, професійний склад, рух робочої сили підприємства наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз трудового колективу ТОВ «Ігрек»

Показник	Чисельність, осіб		
	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	402	167	183
Керівники, фахівці і технічні виконавці	21	16	16
Допоміжні робітники	38	18	13
Водії	270	102	119
Ремонтники	73	31	35

Джерело: складено автором

Як зазначалось в табл. 2.1, у 2022 році підприємство налічувало 402 працівники, але у 2023 році їх кількість скоротилася до 167 осіб. Часткове відновлення кадрового складу у 2024 році (183 працівники) свідчить про спроби підприємства повернутися до нормального режиму роботи. Скорочення персоналу у 2022–2023 роках може бути пов'язане з вимушеним припиненням роботи частини маршрутів, значною мобілізацією працівників

та загальним спадом транспортної діяльності.

Структура розподілу працівників за групами відповідає потребам підприємства. Вікова ознака коливається від 40 до 65 років. Майже весь персонал компанії складається з чоловіків, їх частка складає 87,78%, та це в першу чергу зумовлене специфікою бізнесу.

Переважну кількість персоналу складають водії та ремонтники, що майже 80 відсотків від середньооблікової кількості осіб. Управлінський персонал складає 15 відсотків, всі мають вищу освіту.

Отже, чинний рівень забезпеченості персоналом ТОВ дозволяє здійснювати професійну діяльність на високому рівні; організаційна структура управління персоналом товариства побудована так, щоб сприяти успішному проведенню техніко-технологічного та відповідного кадрового оновлення; діяльність підприємства регламентується згідно чинного законодавства; компанія самостійно визначає свою організаційну структуру, установлює чисельність працівників і штатний розпис.

2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище підприємства має ряд недоліків: на підприємстві відсутнє нормування праці та раціональна організація праці, не приділяється уваги складському господарству, відсутні процес внутрішнього контролю та аудиту. Але вказані недоліки суттєво не впливають на фінансовий результат. Хоча при усуненні вказаних проблем діяльність підприємства була б більш прибутковою.

Недоліком діяльності ТОВ ВКФ «Ігрек» також є недостатньо розвинена маркетингова служба підприємства. Діяльність маркетингової служби полягає у роботі відділу збуту. Хоча, на наш погляд доцільно збут продукції зробити складовою системи маркетингу. З метою вдосконалення маркетингової діяльності доцільно на ринку представляти якісну, різноманітну і відповідну

потребам продукцію. Для цього необхідно підприємству налагоджувати зв'язки з партнерами-постачальниками а також знаходити нових, перспективних.

Маркетингова діяльність ТОВ ВКФ «Ігрек» полягає в пошуку партнерів та постачальників, формуванні клієнтських договорів та організації поставки продукції. Процес організації транспортування, зберігання та сортування відноситься до функцій логіста компанії.

Планування на підприємстві проводиться але дуже слабо та неефективно. Це пов'язано з відсутністю відділу планування на підприємстві. Нагальної «потреби у розробці стратегічних планів діяльності підприємства не має, тому що підприємство мале, йому потрібно постійно адаптуватися до змін навколишнього економічного середовища, до змін мінливих потреб споживачів, а також знаходити найефективніші методи проведення своєї діяльності» [55].

За даними табл. 2.2 та рис. 2.1 проаналізуємо загальну динаміку та структуру виручки від реалізації продукції в ТОВ ВКФ «Ігрек».

Таблиця 2.2

**Динаміка складу виручки від реалізації ТОВ ВКФ «Ігрек»
за 2022-2024рр.**

Показники	Роки			Абсол. відхил 2024 від	
	2022	2023	2024	2022	2023
Дохід від реалізації послуг, тис.грн.	54448,9	106122,0	133760	79311,1	27638
Експорт, тис.грн.	3648,08	76853,03	10834,56	7186,5	-66018
Реалізація на внутрішньому ринку, тис.грн.	50800,82	98268,97	122925,44	72124,6	24656,5
% реалізації на внутрішньому ринку від загального	93,3	92,6	91,9	x	x

Джерело: складено автором на підставі [33]

Згідно з даними табл. 2.2, упродовж 2022–2024 років ТОВ ВКФ «Ігрек» спостерігається позитивна динаміка доходу від реалізації послуг. У 2022 році виручка становила 54 448,9 тис. грн, а вже у 2023 році – 106 122 тис. грн, що свідчить про майже подвоєння обсягів продажів. У 2024 році дохід від реалізації послуг зріс до 133 760 тис. грн, що на 79 311,1 тис. грн більше, ніж у 2022 році, і на 27 638 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Це демонструє стійке зростання комерційної активності підприємства, що може бути наслідком розширення ринків збуту, вдосконалення маркетингової політики або зростання попиту на продукцію.

Щодо структури реалізації, то варто звернути увагу на динаміку експорту. У 2022 році обсяг експорту становив 3 648,08 тис. грн, у 2023 – різко зріс до 76 853,03 тис. грн, але у 2024 році впав до 10 834,56 тис. грн. Абсолютне відхилення між 2023 та 2024 роками становить –66 018 тис. грн, що вказує на суттєве скорочення експортної активності. Попри ріст загальної виручки, це свідчить про зміну фокусу на внутрішній ринок або складнощі з зовнішніми ринками (зміни в логістиці, міжнародні обмеження, політична нестабільність тощо).

Водночас, реалізація на внутрішньому ринку демонструє стабільне зростання. У 2022 році її обсяг становив 50 800,82 тис. грн, у 2023 – 98 268,97 тис. грн, а у 2024 – 122 925,44 тис. грн. Абсолютне зростання у 2024 році у порівнянні з 2022 склало 72 124,6 тис. грн, а порівняно з 2023 – 24 656,5 тис. грн. Це вказує на послідовне зміцнення позицій підприємства на національному ринку, що, ймовірно, пов'язано з ефективною маркетинговою стратегією, розширенням дилерської мережі або зростанням лояльності споживачів.

Питома вага реалізації на внутрішньому ринку в загальному обсязі реалізації дещо зменшилась: з 93,3% у 2022 році до 91,9% у 2024 році, що свідчить про незначне зростання частки експорту у 2023 році, хоча цей тренд не закріпився у 2024 році.

Дані табл. 2.2 свідчать про позитивну динаміку доходів підприємства

загалом, при цьому акцент у реалізації зміщується на внутрішній ринок. Скорочення експорту в останньому році може вказувати на потребу перегляду зовнішньоекономічної стратегії. Водночас зростання національних продажів свідчить про ефективну внутрішню маркетингову діяльність, що заслуговує подальшого розвитку.

В сучасних умовах конкурентного ринку «ефективне управління основними економічними процесами: формуванням та використанням оборотних засобів в оперативній діяльності вирішує ряд питань стратегічного розвитку підприємства і забезпечує кінцеві результати господарської діяльності» [45].

Основна частина підприємств «не витримують жорстокої конкуренції, не досягають високого рівня доходності через нестачу обігових коштів, потоків оборотних засобів.

Проблема оцінки рівня забезпеченості підприємств оборотними засобами, джерел їх фінансування, визначення ефективності використання та їх якісного нормування дуже складна та 54 актуальна з позиції прийняття стратегічних управлінських рішень на кожному підприємстві» [60].

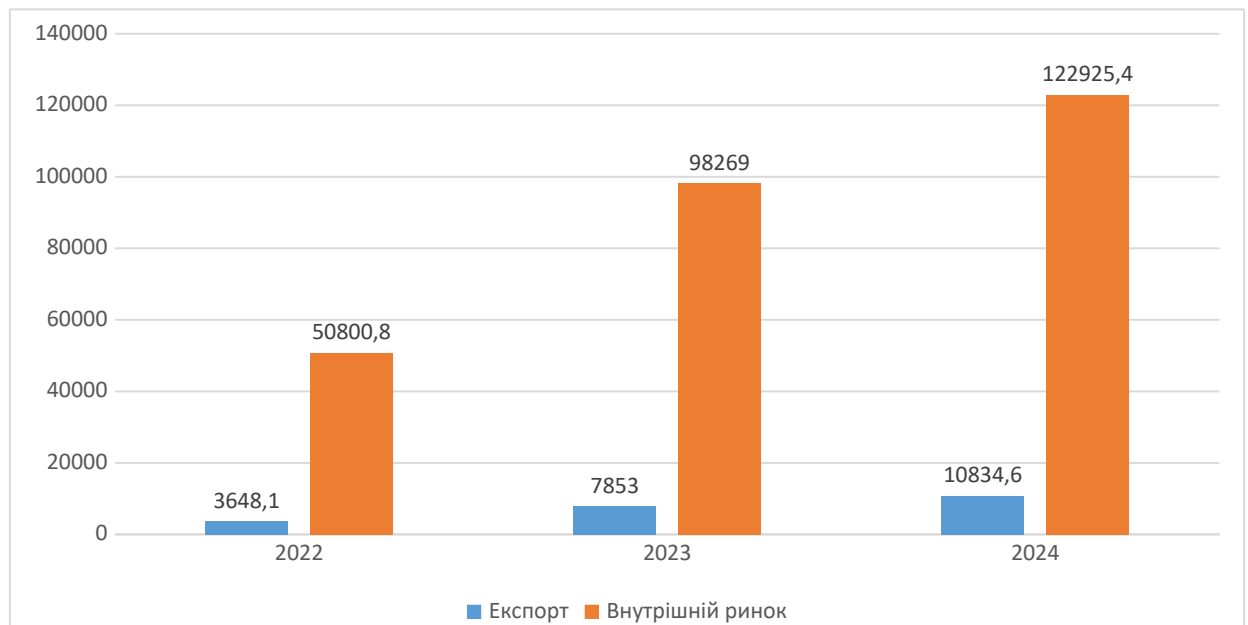


рис. 2.1. Склад виручки від реалізації ТОВ ВКФ «Ігрек» [33]

Проведемо оцінку рівня забезпеченості та ефективності використання

оборотних засобів ТОВ ВКФ «Ігрек» в табл. 2.3.

Дані табл. 2.3 свідчать про значне покращення показників оборотності та ефективності використання оборотних коштів підприємства протягом 2022–2024 років, що вказує на послідовне вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів.

Оборотність активів зросла з 0,74 оборотів у 2022 році до 1,4 у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання сукупних активів підприємства. Абсолютне зростання становить 0,66 обороту, темп приросту – 47%, що є позитивним результатом.

Фондовіддача у 2024 році становила 6,46 грн/грн, що хоч і нижче порівняно з 2023 роком (8,26), однак все ще значно вище за 2022 рік (4,29). Це може свідчити про тимчасове зниження ефективності використання основних засобів, можливо, через оновлення або розширення виробничих потужностей.

Таблиця 2.3

Динаміка рівня забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Абсол. від. 2024 від 2023	Темп росту 2024 від 2023, %
Оборотність активів, оборотів	0,74	1,06	1,4	0,66	47
Фондовіддача, грн./грн.	4,29	8,26	6,46	2,17	34
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	0,9	1,22	1,79	0,89	50
Період одного обороту обігових коштів, днів	400	294	201	-199	-99
Коефіцієнт оборотності запасів	4,06	5	16,09	12,04	75
Період одного обороту запасів, днів	88,77	72,01	22,37	-66,4	-297
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	1,34	3,3	3,7	2,36	64
Період погашення	269,22	109,06	97,28	-171,95	-177

дебіторської заборгованості , днів					
Коефіцієнт оборотності готової продукції, оборотів	11,33	26,09	1249,46	1238,13	99
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	74,67	77,81	78,68	4,01	5
Період операційного циклу, днів	357,99	181,06	119,64	-238,35	-199
Період фінансового циклу, днів	283,32	103,26	40,96	-242,36	-592
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	3,03	5,64	7,06	4,03	57

Джерело: складено автором на підставі [33]

Коефіцієнт оборотності обігових коштів виріс з 0,9 до 1,79 оборотів у 2024 році, тобто майже вдвічі (темپ росту – 50%). Це свідчить про прискорення обігу ресурсів, що вкрай позитивно позначається на ліквідності.

Період одного обороту обігових коштів скоротився з 400 до 201 днів, що означає підвищення ефективності фінансових потоків та зменшення часу "заморожування" коштів у виробничому процесі.

Коефіцієнт оборотності запасів виріс з 4,06 до 16,09 оборотів, а період їх обігу зменшився з 88,77 до 22,37 днів, що вказує на значне прискорення обігу товарних запасів та зменшення обсягів нереалізованої продукції на складах.

Оборотність дебіторської заборгованості також значно покращилась – з 1,34 до 3,7 оборотів, при цьому період її погашення зменшився на 171,95 днів. Це означає, що компанія ефективніше управляє дебіторською політикою, зменшуючи кредитні ризики.

Найпомітніше зростання показано за коефіцієнтом оборотності готової продукції – з 11,33 до 1249,46 оборотів, що може бути результатом оптимізації виробничих запасів і швидкої реалізації продукції.

Період погашення кредиторської заборгованості залишився відносно

стабільним (збільшення лише на 4,01 днів), що свідчить про помірний рівень зобов'язань перед постачальниками.

Суттєво скоротився період операційного циклу – з 357,99 днів у 2022 році до 119,64 у 2024 році, що свідчить про значне прискорення виробничо-збутового процесу. Також значно скоротився період фінансового циклу – з 283,32 до 40,96 днів, що означає покращення грошового потоку та зменшення потреби у зовнішньому фінансуванні.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс з 3,03 до 7,06, що є індикатором зростання ефективності використання власних ресурсів підприємства.

ТОВ ВКФ «Ігрек» продемонструвало стійке покращення більшості фінансово-економічних показників, що характеризують ефективність використання оборотних засобів. Спостерігається позитивна динаміка оборотності активів, зменшення операційного та фінансового циклів, покращення управління запасами та дебіторською заборгованістю. Ці зміни свідчать про ефективне фінансове управління та високий рівень адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

Важливу роль у господарській діяльності підприємства відіграють основні виробничі засоби, які є матеріально-технічною базою виробництва. Ефективність використання основних засобів відображує показник фондівіддачі, що визначається як відношення вартості валової продукції до середньорічної вартості основних виробничих засобів.

Фондовіддача основних засобів залежить від обсягу валової продукції, фондозабезпеченості підприємства, структури основних засобів, їх стану, технічної озброєності праці, рівня використання їх окремих видів.

Динаміка показників стану основних засобів ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2022-2024 рр. представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників використання основних засобів ТОВ ВКФ «Ігрек»
за 2022-2024 рр.**

Показники	Роки			Абсол.від. 2024 від	
	2022	2023	2024	2022	2023
Сума господарчих коштів, що знаходяться на балансі підприємства, тис. грн.	56284,3	77373,0	74013,0	17728,7	-3360
Частка основних засобів в активах, %	17,28	12,87	21,68	4,4	8,81
Частка активної частини основних засобів, %	82,53	79,21	80,26	-2,27	1,05
Частка пасивної частини основних засобів, %	17,47	20,79	19,74	2,27	-1,05
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,835	0,769	0,777	-0,058	0,008
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,11	0,26	0,12	0,01	-0,14
Коефіцієнт вибуття	0,02	0,04	0,06	0,04	0,02

Джерело: складено автором на підставі [33]

Показники, наведені в табл. 2.4, свідчать про певну нестабільність у динаміці обсягів основних засобів підприємства, а також зміни у структурі та рівні ефективності їх використання.

У 2022 році загальна вартість господарських коштів становила 56 284,3 тис. грн, у 2023 році – 77 373 тис. грн, що демонструє приріст майже на 21 089 тис. грн. Проте у 2024 році цей показник зменшився до 74 013 тис. грн, що на 3 360 тис. грн менше, ніж у 2023 році. Зменшення може бути зумовлене вибуттям частини основних засобів або їх переоцінкою, а також можливо – переходом акценту підприємства на оборотні активи в умовах активного розширення внутрішнього ринку.

Частка основних засобів у загальній структурі активів підприємства протягом аналізованого періоду зазнала коливань: з 17,28% у 2022 році до 12,87% у 2023 році, а у 2024 році знову зросла до 21,68%. Це свідчить про відновлення інвестиційної активності та посилення ролі основних засобів у виробничому процесі.

Активна частина основних засобів (машини, обладнання тощо)

зменшилася з 82,53% у 2022 році до 79,21% у 2023, але у 2024 зросла до 80,26%, що є позитивним сигналом: підприємство продовжує інвестувати в виробничо-активні елементи, що напряду впливають на продуктивність. Зменшення пасивної частини (будівлі, споруди тощо) у 2024 році також свідчить про раціоналізацію структури основних засобів.

Коефіцієнт зносу основних засобів знизився з 0,835 у 2022 році до 0,769 у 2023, що є позитивним результатом. Проте у 2024 році знос дещо збільшився до 0,777, що може свідчити про недостатні обсяги оновлення в порівнянні з вибуттям або про введення в експлуатацію незначної кількості нових активів.

Коефіцієнт оновлення основних засобів демонструє різке зростання у 2023 році до 0,26, після чого в 2024 році знижується до 0,12 – майже на рівень 2022 року. Це свідчить про разове інтенсивне оновлення активів у 2023 році, після чого темпи інвестування знизилися.

Натомість коефіцієнт вибуття зріс із 0,02 у 2022 році до 0,06 у 2024, що може означати або масове списання застарілого обладнання, або зміни у політиці амортизації.

Упродовж 2022–2024 років ТОВ ВКФ «Ігрек» демонструє загалом позитивну динаміку використання основних засобів, попри деякі коливання. Структура активів підприємства зміщується у бік інвестування в активну частину ОЗ, що сприяє зростанню продуктивності.

Зменшення коефіцієнта оновлення у 2024 році потребує уваги – для уникнення зростання зносу у майбутньому слід забезпечити регулярне оновлення парку основних засобів. Водночас високий коефіцієнт вибуття свідчить про активну модернізацію та позбавлення від малоефективних активів.

У табл. 2.5 представлено склад та структуру основних засобів ТОВ ВКФ «Ігрек». Згідно з даними табл. 2.4, упродовж 2022–2024 років відбулися суттєві зміни у структурі основних засобів підприємства, що свідчать про перегляд інвестиційних пріоритетів та акцент на модернізацію технічної бази.

Таблиця 2.5

**Склад та структура основних засобів ТОВ ВКФ «Ігрек»
за 2022-2024рр.**

Показники	2022		2023		2024	
	Тис.грн.	%	Тис.грн.	%	Тис.грн.	%
Будинки та споруди	768,5	7,9	726,9	7,3	1091,1	6,8
Машини та обладнання	6643,7	68,3	6900,9	69,3	11744,9	73,2
Транспортні засоби	1118,6	11,5	946,0	9,5	1155,2	7,2
Інструменти та інвентар	418,3	4,3	209,1	2,1	770,2	4,8
Інші основні засоби	778,2	8,0	1175,0	11,8	1283,6	8,0
Всього	9727,3	100	9958,0	100	16045,0	100

Джерело: складено автором на підставі [33]

Загальна вартість основних засобів зросла з 9727,3 тис. грн у 2022 році до 16045,0 тис. грн у 2024 році, тобто на більш ніж 65%. Така динаміка свідчить про активну інвестиційну політику, спрямовану на оновлення матеріально-технічної бази підприємства, що, вірогідно, пов'язано із розширенням обсягів діяльності.

Структурні зміни за видами основних засобів:

- Машини та обладнання традиційно становлять основну частину основних засобів. Їхня частка зросла з 68,3% у 2022 році до 73,2% у 2024 році, а вартість – майже вдвічі (з 6643,7 до 11744,9 тис. грн). Це свідчить про пріоритетність автоматизації та технічного оновлення виробництва, що підвищує продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства.
- Будинки та споруди зберігають відносно стабільну частку у структурі – близько 7%, при цьому вартість збільшилась з 768,5 до 1091,1 тис. грн, що може бути наслідком добудови або ремонту виробничих чи адміністративних приміщень.
- Транспортні засоби, навпаки, демонструють зменшення питомої ваги з 11,5% у 2022 році до 7,2% у 2024 році, хоча в абсолютному значенні спостерігається незначне зростання. Це може свідчити про певне оновлення

автопарку без істотного його розширення, або ж про зниження значущості цього виду активів у загальній структурі.

- Інструменти та інвентар демонструють зростання з 418,3 тис. грн у 2022 році до 770,2 тис. грн у 2024 році, при цьому їхня частка також зросла з 4,3% до 4,8%, що свідчить про підтримку виробничого процесу на рівні забезпечення робочих місць сучасним обладнанням та засобами праці.

- Інші основні засоби (можливо, комп'ютерна техніка, офісне обладнання тощо) у 2023 році суттєво зросли до 1175,0 тис. грн, а в 2024 – до 1283,6 тис. грн, однак частка у структурі знизилась з 11,8% до 8,0%, що пов'язано із загальним зростанням обсягів машин і обладнання.

Аналіз складу і структури основних засобів ТОВ ВКФ «Ігрек» свідчить про раціональну інвестиційну політику, спрямовану на підвищення частки активної частини основних засобів, зокрема машин і обладнання.

Це свідчить про орієнтацію підприємства на технологічне оновлення, що є важливою умовою підвищення продуктивності праці та забезпечення стабільного зростання у довгостроковій перспективі.

Проведемо оцінку рівня забезпеченості та ефективність використання трудових ресурсів ТОВ ВКФ «Ігрек» (табл. 2.6).

Значне зростання показників ефективності використання трудових ресурсів зумовлено суттєвим приростом виробництва продукції (по собівартості) при зменшенні чисельності працівників. За рахунок даної тенденції годинна продуктивність праці зросла в 2,14 рази, денна – а 2,35 та річна – в 2,81 рази.

Результати, наведені в табл. 2.6, свідчать про значне зростання продуктивності праці на підприємстві протягом аналізованого періоду, що пояснюється як внутрішніми змінами в організації праці, так і зовнішніми чинниками, які змусили підприємство адаптуватися до нових умов.

У 2022 році в компанії працювало 48 осіб, у 2023 – 41, а у 2024 – 42 особи. Зменшення чисельності персоналу у 2023 році на 7 осіб ($\approx 15\%$) можна пов'язати з оптимізацією кадрового складу, а відносна стабільність у 2024 році

– зі стабілізацією процесів на підприємстві.

Таблиця 2.6

**Показники загального рівня продуктивності праці ТОВ ВКФ «Ігрек»
за 2022-2024рр.**

Показники	Роки			Абсол.від. 2024 від	
	2022	2023	2024	2022	2023
Чисельність працівників, чол.	48	41	42	-6	1
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника	183	164	219	36	55
Відпрацьовано людино-годин на 1 люд.-день	7,12	7,5	7,8	0,68	0,3
Виробіток продукції:					
на 1 люд.-годину, грн.	870,6	2104,3	1864,4	993,8	-239,9
на 1 люд.-день, грн.	6198,6	15782,6	14542,3	8343,7	-1240,3
на 1 працівника, тис. грн.	1134,4	2588,3	3184,8	2050,4	596,5

Джерело: складено автором на підставі [33]

Відпрацьований час:

- Людино-днів на одного працівника зросло з 183 у 2022 році до 219 у 2024 році (+36), що свідчить про зниження рівня прогулів або збільшення робочих днів на одного працівника.

- Кількість відпрацьованих годин на день також збільшилась – з 7,12 до 7,8 годин, що є свідченням більш ефективного використання робочого часу.

Виробіток продукції:

- На 1 людино-годину: з 870,6 грн у 2022 році до піку 2104,3 грн у 2023, проте у 2024 році відбулось незначне зниження до 1864,4 грн. Попри це, показник залишився більш ніж удвічі вищим, ніж у 2022, що свідчить про значне зростання ефективності праці.

- На 1 людино-день: аналогічна тенденція – зростання з 6198,6 грн до 15782,6 грн у 2023, а потім незначне зниження у 2024 до 14542,3 грн.

Зниження, ймовірно, пов’язане з певним насиченням ринку або зменшенням обсягів продукції при стабільних витратах часу.

● На 1 працівника: показник виріс майже втричі – з 1134,4 тис. грн у 2022 до 3184,8 тис. грн у 2024 році. Це чітке свідчення зростання загальної продуктивності праці на підприємстві, що могло бути досягнуто завдяки автоматизації, впровадженню нових технологій, покращенню управлінських процесів або зміні структури продукції.

ТОВ ВКФ «Ігрек» демонструє стійку позитивну динаміку продуктивності праці в період 2022–2024 років. Незважаючи на зменшення чисельності персоналу, підприємству вдалося значно збільшити обсяги виробітку за рахунок інтенсивнішого використання робочого часу та оптимізації виробничих процесів. Невелике зниження деяких показників у 2024 році не є критичним і, ймовірно, носить тимчасовий і сезонний характер.

Узагальнююча оцінка підприємства досягається на основі таких результативних показників, як прибуток і рентабельність, які характеризують ефективність підприємства в цілому, доходність різних напрямків діяльності (виробничої, підприємницької, інвестиційної), в тому числі окупність витрат тощо.

Показники рентабельності більш певно, ніж прибуток, характеризують кінцеві результати господарювання, адже її величина показує співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами.

В табл. 2.7. представлені фінансові результати діяльності ТОВ ВКФ «Ігрек».

Таблиця 2.7

**Фінансові результати діяльності ТОВ ВКФ «Ігрек»
за 2022-2024рр., тис. грн.**

Показники	Роки			Абсол.від. 2024 від	
	2022	2023	2024	2022	2023
1	2	3	4	5	6

Дохід від реалізації	54448,9	106122,0	133760,0	79311,1	27638
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	46859,2	83848,0	108388,0	61528,8	24540
У % до доходу від реалізації продукції (робіт, послуг)	86,06	79,01	81,03	-5,03	2,02
Операційні витрати, у тому числі:					
а) собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг);	34683,0	78257,0	92545,0	57862	14288
б) адміністративні витрати;	0,0	974,0	1102,0	1102	128
в) витрати на збут;	1527,5	740,0	4006,0	2478,5	3266
г) інші операційні витрати.	8754,5	2485,0	5635,0	-3119,5	3150
Валовий прибуток (збиток)	12176,2	5591,0	15843,0	3666,8	10252
У % до чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг)	25,98	6,67	14,62	-11,36	7,95
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	1894,2	1392,0	5100,0	3205,8	3708
Фінансові та інвестиційні доходи	53,5	195,0	122,0	68,5	-73
Фінансові та інвестиційні витрати	1907,3	4849,0	6484,0	4576,7	1635
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	40,4	-3262,0	-1262,0	-1302,4	2000
Податок на прибуток від звичайної діяльності	131,2	329,0	388,0	256,8	59
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності	-90,8	-3591,0	-1650,0	-1559,2	1941
У % до прибутку від звичайної діяльності до оподаткування	-224,8	110,1	130,7	355,5	20,6
Чистий прибуток (збиток)	-90,8	-3591,0	-1650,0	-1559,2	1941
У % до прибутку (збитку) від реалізації продукції	-0,17	-3,38	-1,23	-1,06	2,15
У % до валового прибутку (збитку)	-0,75	-64,23	-10,41	-9,66	53,82

Джерело: складено автором на підставі [33]

Згідно з даними наведеними в табл. 2.7 доцільно зробити висновки:

Загальні доходи та чистий дохід:

- Дохід від реалізації зріс з 54 448,9 тис. грн у 2022 р. до 133 760 тис. грн у 2024 р. – абсолютне зростання на 79 311,1 тис. грн. Це вказує на суттєве розширення обсягів діяльності підприємства, можливо через збільшення обсягів продукції, відкриття нових ринків чи ефективнішу реалізацію.

- Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився з 46 859,2 тис. грн до 108 388 тис. грн за той самий період (+61 528,8 тис. грн). Це означає, що підприємство не лише нарощує доходи, а й частково вдосконалює структуру доходів.

- При цьому відношення чистого доходу до загального доходу зменшилось з 86,06 % у 2022 р. до 81,03 % у 2024 р., що вказує на те, що частка реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в доході зменшується – можливо, з'явилися інші джерела доходу або підприємство зіштовхнулося з більшою долею витрат або знижок.

Операційні витрати:

- Собівартість реалізованої продукції зросла значно – з 34 683 тис. грн у 2022 р. до 92 545 тис. грн у 2024 р. Це наслідок зростання обсягів реалізації, але також може свідчити про зростання витрат на матеріали, оплату праці, логістику чи енергоносії.

- Адміністративні витрати хоча й невеликі, але зросли: від 0 у 2022 р. до 1 102 тис. грн у 2024 р. – це може свідчити про розширення управлінського апарату або впровадження нових адміністративних функцій.

- Витрати на збут у 2024 р. (4 006 тис. грн) значно вищі, ніж у 2022 (1 527,5 тис. грн) – це може вказувати на активніші маркетингові та збутові програми.

- Інші операційні витрати у 2023 були нижчими ніж у 2022, але у

2024 зросли до 5 635 тис. грн – це може бути пов’язано із одноразовими витратами, списаннями, коригуваннями або іншими операційними подіями.

Прибутковість:

- Валовий прибуток у 2024 р. становить 15 843 тис. грн, що значно більше ніж 5 591 тис. грн у 2023 р., але нижче пропорційно зростанню реалізації. У відношенні до чистого доходу від реалізації – 14,62 % у 2024 р. проти 6,67 % у 2023 р. – показник маржі покращився, що є позитивним.
- Прибуток від операційної діяльності в 2024 р. – 5 100 тис. грн, що перевищує показники попередніх років, свідчить про покращення ефективності основної діяльності підприємства.
- Проте прибуток від звичайної діяльності до оподаткування у 2024 р. залишається зі знаком «-» (-1 262 тис. грн) порівняно з -3 262 тис. грн у 2023 р. Це означає, що попри операційну прибутковість, підприємство має фінансові чи інвестиційні витрати, що впливають на кінцевий результат.
- Чистий збиток у 2024 р. складає -1 650 тис. грн, тобто підприємство ще не вийшло на чисту прибутковість, хоча ситуація покращилась порівняно з -3 591 тис. грн у 2023 р.

Причини та висновки: основною причиною значного зростання доходів є розширення діяльності (зростання виручки), але збільшення витрат (собівартості, витрат на збут) уповільнює приріст прибутковості. Таким чином, підприємству необхідно зробити певну оптимізацію.

Покращення маржі (з зростанням валового прибутку в % до доходу) свідчить про покращення управління затратами або переорієнтацію на більш маржинальні продукти.

Проте на фінансових результатах негативно відображаються фінансові та інвестиційні витрати – вони є причиною того, що прибуток до оподаткування та чистий прибуток залишаються негативними.

Для підприємства стає важливим зосередити увагу на зменшенні фінансових витрат та оптимізації інвестицій, аби перевести позитивну

операційну ефективність у чисту прибутковість.

Оцінка рентабельності діяльності ТОВ ВКФ «Ігрек» проводиться за допомогою багатьох показників, результаті розрахунку яких представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників рентабельності ТОВ ВКФ «Ігрек»
за 2022-2024 рр.**

Показники	Роки			Абсол.від. 2024 від	
	2022	2023	2024	2022	2023
Валовий прибуток, тис. грн.	7040,4	3998,0	11160,0	4119,6	7162
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	1894,2	1392,0	5100,0	3 205,8	3708
Чистий прибуток, тис. грн.	-90,8	-3591,0	-1650,0	-1559,2	1941
Амортизація, тис. грн.	964,3	1078,0	1622,0	657,7	544
Рентабельність реалізованої продукції, %	-0,167	-3,384	-1,234	-1,1	2,15
Рентабельність виробництва, %	-0,229	-4,355	-1,679	-1,4	2,68
Рентабельність активів, %	-0,161	-4,641	-2,229	-2,1	2,41
Рентабельність власного капіталу, %	-0,659	-24,633	-11,237	-10,6	13,39
Рентабельність оборотного капіталу, %	-0,196	-5,339	-2,849	-2,7	2,49

Джерело: складено автором на підставі [33]

Згідно з даними наведеними в табл. 2.8 спостерігаються наступні тенденції:

1. Валовий прибуток підприємства істотно зріс – з 7 040,4 тис. грн у 2022 р. до 11 160 тис. грн у 2024 р. (приріст +4 119,6 тис. грн). Це свідчить про покращення маржинальності діяльності чи кращу організацію виробничо-збутової системи.

2. Прибуток від операційної діяльності збільшився з 1 894,2 тис. грн у 2022 р. до 5 100,0 тис. грн у 2024 р. (+3 205,8 тис. грн) – це означає, що після врахування собівартості, витрат на збут й адміністративних витрат підприємство стало ефективніше функціонувати.

3. Незважаючи на покращення операційного прибутку, чистий прибуток залишився від’ємним: у 2022 р. -90,8 тис. грн, у 2023 р. -3 591,0 тис. грн, у 2024 р. -1 650,0 тис. грн. Тобто, хоча ситуація і покращилась у порівнянні з 2023 р., підприємство ще не вийшло на чистий прибуток.

4. Рентабельність реалізованої продукції, виробництва, активів, власного капіталу та оборотного капіталу залишалась від’ємною протягом усіх трьох років, хоч показники 2024 р. кращі, ніж у 2023 р. Наприклад, рентабельність реалізованої продукції з -0,167 % у 2022 р. впала до -3,384 % у 2023 р., але в 2024 р. покращилась до -1,234 %.

Зростання валового прибутку та прибутку від операційної діяльності вказує на позитивну динаміку управління виробничо-збутовими процесами, зменшення питомих витрат або зростання обсягів продажів.

Однак залишення чистого прибутку у збитку свідчить про те, що фінансові витрати, податкове навантаження або інші нетипові витрати (витрати на інвестиції, списання, курсові різниці) досі “їдять” прибуток. Навіть при позитивному валовому прибутку підприємство має недостатню віддачу на кожний вкладений гривень у ресурси, що обумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками.

Водночас покращення показників у 2024 р. порівняно з 2023 р. – це сигнал, що зусилля підприємства у напрямку підвищення ефективності дають результат, але ще не досягли точки самоокупності.

Пріоритетом має стати зниження фінансових витрат (наприклад, оптимізація заборгованості, зменшення відсоткових витрат) і контроль інших нетипових витрат, щоб перевести підприємство з режиму збитку в прибутковість. Підвищення ефективності використання активів та власного капіталу: зосередитись на продуктах чи напрямках з вищою маржинальністю,

скоротити неефективні активи.

Регулярний моніторинг рентабельності за різними типами (реалізації, виробництва, активів, власного капіталу) як частини аналітичної системи управління (що підтверджено методологією)

2.3 Оцінка ефективності існуючої маркетингової стратегії

Одним з ключових чинників ефективності маркетингової стратегії є її відповідність умовам зовнішнього середовища. На прикладі ТОВ ВКФ «Ігрек» видно, що підприємство активно реагує на зміни в ринковій кон'юнктурі, зокрема – у 2023–2024 рр. спостерігається зростання обсягів реалізації на внутрішньому ринку з 98 268,97 тис. грн до 122 925,44 тис. грн, що свідчить про орієнтацію на ключовий сегмент. Проте частка експорту в 2024 році різко зменшилася (з 76 853,03 тис. грн у 2023 р. до 10 834,56 тис. грн), що може свідчити про недостатню гнучкість у міжнародній маркетинговій політиці або зміну глобального попиту.

Адаптивність підприємства підтверджується покращенням показників оборотності: зокрема, період операційного циклу скоротився з 357,99 днів у 2022 році до 119,64 днів у 2024 р., що вказує на оптимізацію процесів обслуговування споживача. Оцінка наведена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Основні показники ринкового оточення та результативності

ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Коментар
Обсяг внутрішнього ринку реалізації, тис. грн	50 800,82	98 268,97	122 925,44	Зростання свідчить про адаптацію до внутрішнього ринку
Обсяг експорту, тис. грн	3 648,08	76 853,03	10 834,56	Дуже велика різниця: 2023-й пік, 2024-й спад – слабка зовнішня маркетингова адаптація
Частка внутрішнього ринку в реалізації, %	93,3	92,6	91,9	Незначне зниження – зростає роль зовнішніх каналів, але

				експорту нестабільний
--	--	--	--	-----------------------

Джерело: складено автором [33]

Згідно з інформацією наведеною в табл. 2.9 можна зробити висновок: підприємство успішно нарощує обсяги на внутрішньому ринку, що свідчить про добру адаптацію стратегії до внутрішніх споживачів; разом із тим, спад експорту у 2024-му показує, що стратегія, яка спрацювала для внутрішнього ринку, може виявитися менш ефективною чи менш адаптованою до міжнародного середовища; частка внутрішнього ринку залишається високою, що свідчить про значиму залежність підприємства від одного ринку – потенційний ризик.

З точки зору конкурентоспроможності, зростання валового прибутку на 7162 тис. грн за 2024 рік є позитивною динамікою. Проте чистий прибуток залишається від’ємним (-1650,0 тис. грн), що вказує на потребу в удосконаленні фінансової частини стратегії (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Показники адаптивності та конкурентоспроможності ТОВ ВКФ
«Ігрек» за 2022-2024рр.**

Показник	2022	2023	2024	Коментар
Період операційного циклу, днів	357,99	181,06	119,64	Значне скорочення – висока адаптивність процесів
Період фінансового циклу, днів	283,32	103,26	40,96	Драматичне покращення – покращує фінансову стійкість
Рентабельність реалізованої продукції, %	-0,167	-3,384	-1,234	Все ще негативна – попри процеси оптимізації, стратегія поки не забезпечила позитивної маржі

Джерело: складено автором [33]

Згідно з даними наведеними в табл. 2.10 спостерігається наступне:

- Підприємство значно прискорює операційні та фінансові цикли – це позитивно з погляду адаптації до ринку.

- Однак негативна рентабельність виробництва і продажів вказує на те, що, незважаючи на швидкість і внутрішню оптимізацію, зовнішнє середовище (зокрема конкуренція, ціни, витрати) досі створює труднощі.

- Стратегія має потенціал, але зовнішній компонент – міжнародна орієнтація, маркетинг каналів, ціноутворення – потребує доопрацювання.

На основі комплексного аналізу можна виявити такі слабкі місця у маркетинговій стратегії підприємства:

- Низька рентабельність: показники рентабельності власного капіталу залишаються негативними (-11,2% у 2024 р.), що свідчить про неефективне використання власних фінансових ресурсів.

- Неефективне управління витратами: у 2023–2024 рр. спостерігається зростання витрат на збут (з 740,0 до 4006,0 тис. грн), при цьому фінансовий результат залишається від’ємним.

- Недостатня диверсифікація ринків збуту: зниження обсягів експорту свідчить про потребу в розвитку зовнішніх ринків.

- Інфраструктурна недосконалість: відсутність системи моніторингу ефективності маркетингових заходів обмежує адаптацію.

Щодо виявлених слабких місць доцільно порекомендувати:

1. Впровадження системи оцінки ефективності витрат (Marketing ROI, ROMI) для контролю використання ресурсів на маркетингові заходи.

2. Оптимізація комплексу маркетингу (4P) – удосконалення політики цін, просування, каналів збуту, зокрема з урахуванням зниження ефективності експорту.

3. Використання SMART-підходу для формулювання стратегічних маркетингових цілей.

4. Посилення аналітики через запровадження KPI та регулярного аналізу ринку і конкурентів.

5. Розробка адаптивної стратегії розвитку з урахуванням зовнішніх ризиків та нових ринкових можливостей (наприклад, перехід до онлайн-

продажів, розвиток e-commerce).

Аналіз бюджету на маркетингову діяльність ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2022–2024 роки наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Бюджет на маркетингову діяльність ТОВ ВКФ «Ігрек»
за 2022–2024 рр., тис. грн**

Стаття витрат	2022	2023	2024	Абс. відх. 2024/2022	Темп росту, %
Рекламна кампанія (ATL)	350,0	620,0	1050,0	+700,0	+200%
ВТL-заходи (акції, виставки тощо)	180,0	320,0	450,0	+270,0	+150%
Інтернет-маркетинг (SMM, контекстна)	220,0	460,0	680,0	+460,0	+209%
Розробка та супровід сайту	70,0	90,0	110,0	+40,0	+57%
Брендинг, дизайн, упаковка	60,0	100,0	120,0	+60,0	+100%
Витрати на збут (логістика, пакування)	647,5	740,0	4006,0	+3358,5	+519%
CRM-система, аналітика, дослідження	90,0	135,0	160,0	+70,0	+78%
Разом	1617,5	2465,0	6576,0	+4958,5	+306%

Джерело: складено автором на підставі [33]

Згідно з даними наведеними в табл. 2.11 у період 2022–2024 рр. спостерігається суттєве зростання загального маркетингового бюджету підприємства – з 1 617,5 тис. грн у 2022 році до 6 576,0 тис. грн у 2024 році, що становить зростання на 306%. Це свідчить про активізацію маркетингових зусиль компанії з метою посилення своєї присутності на ринку, стимулювання збуту та формування конкурентних переваг.

Основні тенденції:

1. Рекламна кампанія (ATL) – зростання на 700 тис. грн або 200%. Це свідчить про намір компанії посилити свою медіа-присутність у масових каналах (ТБ, радіо, зовнішня реклама), що може бути пов’язане з виходом на

нові ринки або ребрендингом.

2. BTL-заходи (акції, виставки) зросли на 150%. Це свідчить про більшу увагу до безпосередньої взаємодії зі споживачем та формування лояльності через активності на місцях.

3. Інтернет-маркетинг (SMM, контекстна реклама) зріс на 209%, що демонструє фокус на цифрову трансформацію просування та зростання значення онлайн-продажів.

4. Витрати на CRM, аналітику та маркетингові дослідження збільшено майже вдвічі, що говорить про прагнення до персоналізації комунікацій та прийняття рішень на основі даних.

5. Рекордне зростання витрат на збут – з 647,5 тис. грн до 4 006,0 тис. грн (понад 6 разів). Це пов'язано з розширенням географії продажів, збільшенням обсягів реалізації, зростанням витрат на логістику чи пакування.

6. Брендинг та упаковка – зростання на 100%, що може свідчити про оновлення фірмового стилю або виведення нових товарів на ринок.

Загальне зростання маркетингового бюджету свідчить про те, що ТОВ ВКФ «ІГРЕК» стратегічно інвестує у розвиток маркетингу як одного з ключових важелів для нарощування продажів і закріплення на ринку. Збільшення фінансування цифрових каналів, CRM, логістики та брендингу відображає адаптацію до нових ринкових умов і зростання клієнтоорієнтованості підприємства.

PETS-аналіз – це один із інструментів стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства, який дозволяє оцінити основні макрофактори, що можуть впливати на діяльність організації. Назва походить від перших літер чотирьох ключових груп чинників. PETS-аналізу ТОВ ВКФ «Ігрек», який дозволяє комплексно оцінити зовнішнє середовище функціонування підприємства наведено в табл. 2.12.

PETS-аналіз показує, що ТОВ ВКФ «Ігрек» функціонує в умовах значної зовнішньої турбулентності, але має потенціал до адаптації завдяки інвестиціям у цифровізацію, аналітику, маркетинг і розширення каналів збуту. Для

підвищення стійкості бізнесу до зовнішніх викликів підприємству доцільно розвивати гнучкість стратегії та поглиблювати аналіз ринкових змін.

Таблиця 2.12

PETS-аналіз ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2024 р.

Компонент	Зміст аналізу
Р (Political) – Політичні фактори	1. Стабільність політичного середовища в країні напряду впливає на митну політику, логістику та експортно-імпортні операції. 2. Законодавчі ініціативи у сфері оподаткування та регулювання бізнесу можуть змінити витрати компанії. 3. Потенційні ризики пов’язані з військовим конфліктом, що може порушити ланцюги поставок.
Е (Economic) – Економічні фактори	1. Висока інфляція та коливання валютного курсу впливають на закупівельні ціни, особливо для імпортних шин та комплектуючих. 2. Падіння реальних доходів населення обмежує купівельну спроможність, що може впливати на обсяги продажів. 3. Позитивним фактором є зростання ринку автотранспорту, що стимулює попит на шини.
Т (Technological) – Технологічні фактори	1. Розвиток інтернет-технологій стимулює перехід до онлайн-продажів і реклами (що компанія активно використовує). 2. Використання CRM-систем, аналітики, автоматизації складу і логістики підвищує ефективність внутрішніх процесів. 3. Постійна поява нових технологій у шинному виробництві вимагає оновлення асортименту.
С (Social) – Соціальні фактори	1. Зростання попиту на якісний сервіс і швидке обслуговування з боку споживачів. 2. Зміна споживчих пріоритетів – більше уваги до безпеки, енергоефективності шин. 3. Демографічні зміни (старіння населення, урбанізація) впливають на структуру попиту.

Джерело: складено автором

SWOT-аналізу ТОВ ВКФ «Ігрек», який дає змогу системно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози наведено в табл. 2.13.

SWOT-аналіз дозволяє дійти висновку, що ТОВ ВКФ «Ігрек» має

потенціал до зростання, зокрема завдяки активному використанню цифрових каналів і розвитку бренду.

Водночас компанії слід звернути увагу на загрози рентабельності та фінансову стабільність, оптимізувавши витрати й удосконалюючи стратегію на основі гнучкого реагування на зміни ринку.

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2024р.

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
◆ Наявність налагоджених каналів дистрибуції по Україні. ◆ Високий рівень автоматизації процесів, використання CRM та аналітики. ◆ Значний досвід у сфері продажу шин та супутніх послуг. ◆ Активна маркетингова діяльність із позитивною динамікою бюджету та охопленням (ATL, BTL, digital). ◆ Зростаючі фінансові результати в частині доходу та валового прибутку.	◆ Незадовільні показники рентабельності, наявність збитків у 2022-2024 рр. ◆ Перевищення витрат на збут у 2024 році без відповідного фінансового ефекту. ◆ Недостатня гнучкість у адаптації до коливань ринку. ◆ Обмеженість власного капіталу у фінансуванні інвестиційних проєктів. ◆ Залежність від зовнішніх постачальників.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
◆ Розширення на нові регіональні ринки або вихід на закордонні (експорт). ◆ Зростання ринку легкових та вантажних авто стимулює попит на продукцію. ◆ Можливість розвитку e-commerce (онлайн-продажі шин). ◆ Використання сучасних технологій реклами та аналітики для персоналізації пропозицій. ◆ Потенціал для підвищення впізнаваності бренду.	◆ Макроекономічна нестабільність, інфляція та валютні ризики. ◆ Зростання конкуренції на ринку з боку великих мереж і імпортерів. ◆ Регуляторні зміни (оподаткування, логістика, екологічні вимоги). ◆ Логістичні труднощі, зокрема на тлі воєнного стану. ◆ Швидке старіння технологій і необхідність постійного оновлення.

Джерело: складено автором

Оцінка привабливості ринку перевезень транспортними засобами в Україні, з урахуванням сучасних тенденцій та ризиків. Ви можете адаптувати

її під конкретну нішу (наприклад, вантажні автоперевезення) та своє підприємство (табл. 2.14). Ринок транспортних перевезень в Україні можна вважати привабливим, але умовно – тобто «привабливим за умови», що підприємство чи новий гравець буде мати конкурентні переваги (ефективну логістику, сучасний парк, цифровізацію, спеціалізацію).

Ключові переваги:

- велику кількість вантажів для перевезення, потенціал росту автоперевезень;
- можливість зайняти нішу чи спеціалізуватися (наприклад, маршрути, сегменти, експрес-доставка).

Таблиця 2.14

Оцінка привабливості ринку транспортних перевезень

ТОВ ВКФ «Ігрек» у 2024р.

Критерій	Оцінка (висока/середня/низька)	Пояснення
1	2	3
Обсяг ринку / потенціал	Висока	За даними статистики, вантажообіг автотранспорту в Україні зростає: наприклад, за січень-2022 автотранспортом вантажообіг становив значну частку.
Динаміка зростання	Середня	Є позитивні сигнали (зростання частки автоперевезень у міжнародному сполученні), але водночас – значні ризики через логістику, інфраструктуру, а також вплив війни.
Конкурентне середовище	Середня-висока	Ринок перевезень має багато гравців, але бар'єри входу можуть бути відносно високими (інвестиції в парк, ліцензії, флот). Проте наявна можливість зайняти нішу.
Прибутковість / маржа	Середня	Маржинальність може бути обмежена через високі витрати (паливо, обслуговування, логістика, ризики). Але є можливості для підприємств з ефективною організацією.
Ризики / нестабільність	Висока	Значні зовнішні ризики: кадровий дефіцит водіїв (до 40 000 по всій Україні) <u>Економічна правда</u> , інфраструктурні проблеми, логістичні бар'єри, що можуть знижувати привабливість.

Бар'єри входу / виходу	Середня	Вхід на ринок потребує значних інвестицій (автотехніка, логістика, ліцензії). Вихід може бути складним через фіксовані витрати.
------------------------	---------	---

Джерело: складено автором

Ключові ризики:

- високі витрати й кадрові/логістичні бар'єри;
- великі зовнішні впливи (інфраструктура, війна, законодавство);
- конкуренція й тиск на ціни.

Ключові показники для оцінки привабливості ринку перевезень в Україні наведені в табл. 2.15.

Дані параметри розраховуються методом експертних оцінок.

Тобто кожному параметру присвоюється певна оцінка, яка насамперед характеризує важливість цієї компоненти для ТОВ ВКФ «Ігрек».

Таблиця 2.15

Ключові показники ринку перевезень в Україні

Показник	Останні доступні дані	Джерело	Коментар
Обсяг вантажних перевезень в Україні	~ 354 млн тонн у 2024 році (+7,8 % до 2023)	Держстат/оновлення новин	Позитивний сигнал про зростання ринку
Обсяг вантажних перевезень у 2022 році	~ 317,2 млн тонн	Новини аналітики	Сильне падіння в умовах зовнішніх ризиків
Динаміка вантажообігу автотранспортом	Зменшення на ~22 % у 2022 р. порівняно з 2021 р.	Новини аналітики	Показник тиску на сегмент автоперевезень
Частка автотранспорту у вантажоперевезеннях (регіональна статистика)	Автотранспортом ~12,7 млн т у одній області у 2021 р., що становить ~79,7 % авт./залізн. у регіоні	Обласна статистика	Вказує на високий потенціал автосегмента
Обсяг доходів від вантажних перевезень (залізниця)	~72,3 млрд грн у 2021 році (+11 % до 2020)	Галуzeвий звіт	Показник фінансової активності на ринку

Джерело: складено автором

Згідно результатів, об'єкту дослідження підходить стратегія «Обмежені інвестиції» - необхідність захищати своє положення на ринку. Дана стратегія передбачає зміцнення позицій організації в сегментах з хорошим прибутком ітам, де бар'єри для входу конкурентів можуть зберігатися і тоді, коли позиція зміщується в ті сегменти, де витрати перевищують дохід.

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2024р. наведена в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2024р.

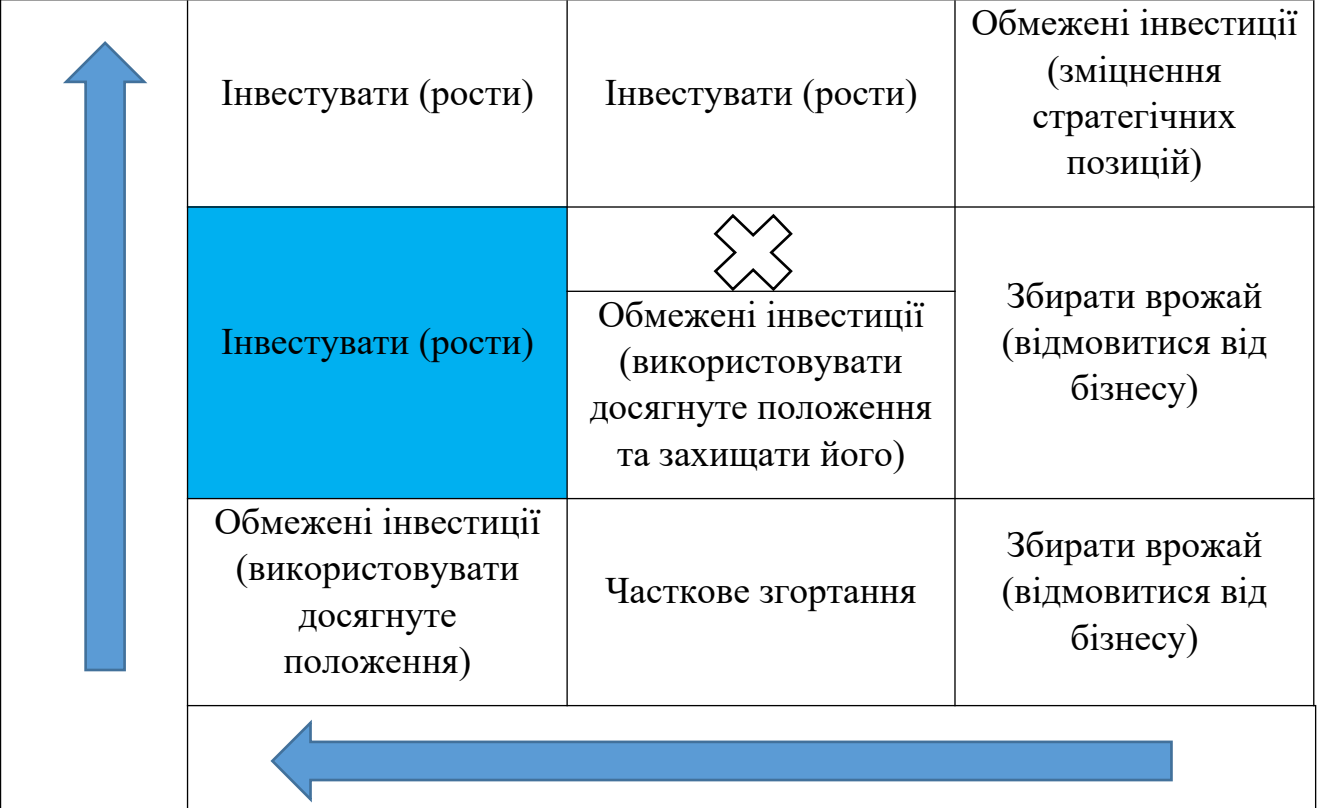
Позиція в конкурентній боротьбі	Важливість компоненти	Оцінка компоненти за 5-ти бальною шкалою					Результат	Координата
		1	2	3	4	5		
Відносна позиція на ринку	4					x	20	
Відносний потенціал виробництва	2				x		8	
Відносний потенціал інновацій	3	x					3	
Відносна кваліфікація працівників та керівників	3		x				6	
Разом	12						37	3

Джерело: складено автором

Далі експерти проставляють свої оцінки виконання даних компонент на підприємстві за 5-ю шкалою. Для отримання координат, помножуємо важливість компоненти на присвоєну їй оцінку експертів. Будуємо систему координат, в якій по вертикалі привабливість ринку, а по горизонталі оцінка

конкурентоспроможності підприємства і знаходимо до якого квадранту належить ТОВ ВКФ «Ігрек» і які дії слід приймати (рис. 2.2).

Отже, матриця Shell/DPM підтверджує всі вищенаведені висновки і згідно її результатів, також необхідно обирати стратегію «Продовжувати бізнес з обережністю», тобто захищати свої позиції. Тобто, ТОВ ВКФ «Ігрек» займає середні позиції в галузі з середньою привабливістю. Ніяких особливих сильних сторін або можливостей додаткового розвитку в організації не існує; ринок росте повільно, повільно знижується середньогалузева норма прибутку.



	Інвестувати (рости)	Інвестувати (рости)	Обмежені інвестиції (зміцнення стратегічних позицій)
	Інвестувати (рости)	 Обмежені інвестиції (використовувати досягнуте положення та захищати його)	Збирати врожай (відмовитися від бізнесу)
	Обмежені інвестиції (використовувати досягнуте положення)	Часткове згортання	Збирати врожай (відмовитися від бізнесу)
			

Рис. 2.2. Матриця General Electric – McKinsey ТОВ ВКФ «Ігрек»

Джерело: складено автором

Тепер, перевіримо, яку стратегію слід обрати згідно матриці Shell/DPM, адже вона вважається більш досконалою за попередні, тому що враховує більшу кількість параметрів для оцінки конкурентоспроможності бізнесу та привабливості галузі. Наступною ланкою, стане матриця SHELL/DPM, яка має аналогічну схему побудови, про те має низку інших показників для визначення

стратегії. Конкурентоздатність підприємства оцінімо за вихідними даними у табл. 2.17 та 2.18.

Таблиця 2.17

Конкурентоздатність ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2024р.

Показники	Вагомість	Оцінка	Зважена оцінка
Відносна частка	0,3	65	19,5
Ширина і глибина пропонованої продукції	0,10	40	4
Охоплення дистриб'юторської мережі	0,05	15	0,75
Місцезнаходження	0,1	20	2
Досвід у бізнесі	0,25	75	18,75
Якість продукції	0,20	82	16,4
Разом	1	-	61,4

Джерело: складено автором

На основі проведених аналізів, визначення стадії життєвого циклу ТОВ ВКФ «Ігрек» підсумовуючи можна зробити висновок, що даному підприємству для поліпшення свого становища необхідно обрати стратегію диверсифікації. Реалізація стратегії диверсифікації означає освоєння нового напрямку діяльності, нового ринку.

Таблиця 2.18

Привабливість сфери діяльності ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2024р.

Показники	Вагомість	Оцінка	Зважена оцінка
Темпи росту галузі	0,05	40	2
Відносна галузева норма прибутку	0,1	63	6,3
Ціна	0,2	70	14
Прихильність клієнтів до інших виробників	0,05	45	2,25
Значення конкуренції	0,2	52	10,4
Бар'єри входження у галузь	0,2	33	6,6
Вплив держави	0,10	56	5,6

Вплив міжнародних факторів	0,10	58	5,8
Разом:	1	-	52,95

Джерело: складено автором [33]

Обґрунтування до кожного показника табл. 2.18 "Привабливість сфери діяльності" (ринку вантажних перевезень) наведено нижче:

Темпи росту галузі (0,05) - сфера вантажних перевезень зростає повільно через економічну нестабільність, війну, зниження попиту в окремих секторах. Оцінка 40 – помірний темп росту. Відносна галузева норма прибутку (0,10) - рентабельність у сфері логістики залишається невисокою, через високу конкуренцію та витрати на ПММ. Оцінка 63 – середній рівень прибутковості.

Ціна (0,20) - послуги з перевезень мають відносно стабільну вартість, але залежать від витрат на паливо. Оцінка 70 – досить приваблива цінова політика. Прихильність клієнтів до інших виробників (0,05) - клієнти часто не лояльні й обирають перевізників за ціною. Оцінка 45 – низька прихильність. Значення конкуренції (0,20) - ринок є надзвичайно конкурентним, багато гравців у сегменті середніх та малих компаній. Оцінка 52 – висока конкуренція знижує привабливість.

Бар'єри входження у галузь (0,20) - вхід на ринок порівняно доступний: мінімальні інвестиції, але складна регуляторна база. Оцінка 33 – низькі бар'єри зменшують привабливість. Вплив держави (0,10) - висока регуляція, контроль, часті зміни законодавства. Оцінка 56 – помірно стримуючий вплив. Вплив міжнародних факторів (0,10) - війна, експортна логістика, контроль кордонів – критичні фактори. Оцінка 58 – значний, але не критичний вплив.

Загальна зважена оцінка (52,95) вказує на помірну привабливість ринку перевезень, з середнім потенціалом для розвитку, але за умови ефективного управління витратами та реагування на конкурентний тиск.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Під час проведення долідження було з'ясовано наступне:

1. Стан маркетингової діяльності та ринкова позиція ТОВ ВКФ «ІГРЕК» має стабільну правову реєстрацію та функціонує на ринку пасажирського наземного транспорту та супутніх послуг з 1993 року. Завдяки цьому підприємство має усталену репутацію, певний капітал і наявність матеріально-технічної бази, що створює умови для маркетингового просування. Однак аналіз показників свідчить, що попри наявність маркетингових активностей і каналів (маршрути, логістика, онлайн-продаж квитків) – масові маркетингові зусилля ще не забезпечили виведення компанії на значно вищий рівень ринкової конкуренції.
2. Сильні і слабкі сторони маркетингової діяльності. Сильні сторони: наявна ліцензована діяльність, усталена база; конкурентна ціна і локальна присутність; відгуки, які вказують на задоволеність деяких клієнтів (хоч і не в достатній кількості). Слабкі сторони: низька якість сервісу та неповне задоволення очікувань споживачів; відсутність системної маркетингової стратегії, недостатнє просування та слабе бренд-позиціонування; обмежена інформація про сегментацію, аналіз ринку, ефективність маркетингових витрат.
3. Ефективність маркетингової стратегії. Аналіз фінансових показників (дохід, чистий прибуток, активи) компанії показує, що хоча дохід зростає (наприклад, 133760,0 тис. грн у 2024 році) – підприємство залишається збитковим (-1 650,0 тис. грн у 2024). Це свідчить, що маркетингова діяльність була недостатньою для трансформації в позитивну фінансову результативність. Таким чином, маркетингова стратегія виконує роль підтримки бізнесу, але не забезпечує лідерства чи стабільного зростання.
4. Адаптивність до зовнішнього середовища. Компанія працює в середовищі високої конкуренції, що вимагає гнучкості, інновацій та адаптації (інфраструктура, ціни, нормативно-правове середовище). Відгуки клієнтів і аналітика ринку вказують на те, що перевізник має потенціал, але не використовує його повною мірою – зокрема, у просуванні, сегментації ринку,

цифровізації. Цінова конкурентність є, але сервіс та маркетингове повідомлення – слабкі.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУ ТОВ ВКФ «ІГРЕК»

3.1 Розробка маркетингової стратегії (продуктова, цінова, збутова, комунікаційна)

Маркетингова стратегія підприємства повинна бути узгоджена з його загальною бізнес-стратегією, враховувати внутрішній потенціал і зовнішнє середовище, а також бути реалізована через чотири основні напрямки – продуктовий, ціновий, збутовий та комунікаційний. При використанні класичної моделі маркетингового міксу (4P: product, price, place, promotion) підприємство формує цілісну систему дій для досягнення маркетингових та бізнес-цілей.

У рамках запропонованої стратегії для підприємства слід виходити з таких ключових передумов:

- Сегментація цільового ринку та чітке позиціонування продукту/послуги.
- Визначення конкурентних переваг та унікальної ціннісної пропозиції (USP).
- Узгодження цінової політики з витратною базою, очікуваннями споживачів і конкурентним середовищем.
- Визначення каналів збуту та покриття ринку.
- Формування комунікаційної стратегії, яка забезпечує поінформованість, формування попиту та лояльності.

1. Продуктова стратегія:

Сегментація та позиціонування. Підприємство має визначити ключові сегменти споживачів (наприклад, B2B-клієнти, оптові партнери, роздрібні покупці) та сформулювати позиціонування: «якісний продукт, що задовольняє

потребу Х», «надійність», «ціна-ефективність» тощо. Визначення унікальної ціннісної пропозиції дозволяє відрізнитися від конкурентів.

Асортимент, якість, інновації. Необхідно сформулювати асортиментну політику: основні продукти/послуги, додаткові — із високою маржем, а також резервні (нові) позиції. Наприклад, запуск нової моделі/варіанту продукту, розширення пакету сервісів, вдосконалення технологій чи сервісу.

Брендинг, послуги післяпродажного обслуговування. Компанія повинна укріплювати бренд і підвищувати цінність продукту через якість обслуговування, гарантії, супутні послуги. Це підвищує лояльність клієнтів і дозволяє диференціюватися (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Продуктова стратегія (стратегія посліг) ТОВ ВКФ «Ігрек»

Елемент стратегії	Зміст
Цільовий ринок	B2B, транспортні компанії, роздрібні клієнти
Позиціонування	Якість та надійність за розумною ціною
Унікальна ціннісна пропозиція (USP)	Високий ресурс шин + безкоштовне післяпродажне обслуговування
Асортимент	Шини легкові, вантажні, сервісні послуги
Сервіс	Гарантійне обслуговування, сервісний супровід
Брендинг	Оновлення логотипу, брендowane пакування

Джерело: складено автором

ТОВ ВКФ «Ігрек» орієнтується на зміцнення своїх ринкових позицій шляхом вдосконалення продуктової стратегії. Основні аспекти наведені в табл. 3.1 відображають ключові орієнтири компанії у сфері товарної політики:

- Цільовий ринок охоплює як бізнес-клієнтів (B2B), зокрема транспортні компанії, так і роздрібних споживачів. Це дозволяє компанії диверсифікувати продажі та не залежати від одного сегмента, що важливо в умовах нестабільного попиту.

- Позиціонування бренду базується на поєднанні якості та

доступної ціни. Такий підхід дозволяє конкурувати як з преміальними, так і з бюджетними виробниками шин, залучаючи широку аудиторію.

- Унікальна ціннісна пропозиція (USP) формує конкурентну перевагу: клієнт отримує продукцію з довгим терміном служби та безкоштовним сервісом після купівлі. Це підвищує лояльність клієнтів та збільшує ймовірність повторних покупок.

- Асортиментна політика включає широкий вибір шин для легкових та вантажних автомобілів, а також супутні сервісні послуги, що дозволяє охопити більші потреби клієнтів та стимулювати крос-продажі.

- Сервісна підтримка у вигляді гарантійного обслуговування та сервісного супроводу створює додану вартість та є важливим чинником диференціації.

- Брендинг передбачає оновлення логотипу та впровадження брендованої упаковки, що сприяє впізнаваності компанії на ринку та формуванню професійного іміджу.

Загалом, продуктова стратегія ТОВ ВКФ «Ігрек» є збалансованою і спрямованою на посилення конкурентоспроможності, задоволення потреб цільових груп та підвищення вартості бренду.

2. Цінова стратегія:

Методи ціноутворення. При формуванні ціни слід враховувати витрати, попит, конкурентів, цінові очікування споживачів. Цінова політика може бути орієнтована на проникнення на ринок (penetration pricing), преміум-позиціонування або конкурентне ціноутворення.

Диференціація цін. Можливе застосування різних цін для різних сегментів (B2B, роздріб), обсягу закупівель, умов оплати або сервісного пакету.

Система знижок, стимулів та умов оплати. Розробити політику знижок, бонусів, програм лояльності, які підтримують залучення та утримання

клієнтів.

Моніторинг і адаптація. Ціни повинні регулярно переглядатися з урахуванням витрат (логістика, матеріали), курсу валют, конкуренції та реакції ринку (табл. 3.2).

Згідно з даними наведеними і табл. 3.2 доцільно обґрунтувати метод ціноутворення, який орієнтований на конкурентів і дозволяє ТОВ ВКФ «Ігрек» залишатися актуальним на ринку та уникати цінових перекосів. Витратний підхід забезпечує контроль за маржинальністю – ціна формується з урахуванням собівартості та націнки, що гарантує фінансову стійкість.

Таблиця 3.2

Цінова стратегія ТОВ ВКФ «Ігрек»

Параметр	Рішення
Метод ціноутворення	Орієнтація на конкурентів + витратний підхід
Рівень цін	Середній у порівнянні з ринком
Система знижок	Знижки для постійних клієнтів, сезонні акції
Диференціація цін	Різні ціни для роздрібних і оптових клієнтів
Оплата	Відстрочка платежу для B2B, онлайн-оплата
Адаптація цін	Щоквартальний перегляд на основі собівартості та попиту

Джерело: складено автором

Вибір середнього рівня цін спрямований на залучення широкої цільової аудиторії без втрати позиції на ринку. Це дозволяє балансувати між доходністю та конкурентоздатністю, особливо в умовах цінової чутливості споживачів.

Сезонні акції та знижки постійним клієнтам мотивують до повторних покупок і створюють лояльність. Така система стимулює попит у низький сезон і дозволяє управляти товарними залишками.

Поділ цін для оптових і роздрібних покупців дозволяє врахувати обсяги закупівель і підвищити привабливість для бізнес-клієнтів, стимулюючи великі закупки.

Надання відстрочки платежу для B2B – це стратегічна перевага у роботі з корпоративними клієнтами. Онлайн-оплата забезпечує зручність і оперативність для роздрібного сегменту.

Щоквартальний перегляд цін дозволяє оперативно реагувати на зміну собівартості, ринкових умов або змін попиту, що є проявом гнучкої політики компанії. Ця цінова стратегія створює стійку основу для розвитку на конкурентному ринку, враховуючи різні сегменти клієнтів, їхню платоспроможність і потреби.

3. Збутова (дистрибуційна) стратегія:

Канали збуту. Визначити оптимальні канали: прямі продажі, дистриб'ютори, онлайн-канали, партнери. Забезпечити покриття цільового ринку, зручність для клієнтів, ефективну логістику.

Географічне покриття та охоплення. Запланувати розширення на нові регіони або сегменти, оптимізацію маршруту доставки, логістичну мережу.

Управління запасами, логістика, сервіс. Ефективна дистрибуція вимагає оптимізації запасів, скорочення термінів доставки, покращення сервісу — це підвищує конкурентоспроможність.

Партнерські мережі. Розвиток співпраці з дилерами, логістичними партнерами, сервісними центрами, які збільшують доступність і знижують витрати (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Збутова стратегія ТОВ ВКФ «Ігрек»

Напрямок	Заходи
Канали збуту	Власні магазини, онлайн-магазин, дилери
Географія покриття	Україна – всі обласні центри
Управління запасами	Впровадження облікової системи залишків
Логістика	Власна служба доставки + сторонні логісти
Партнерські програми	Угоди з СТО та автоцентрами

Джерело: складено автором

Згідно з даними наведеними в табл. 3.3 компанія використовує мультиканальну систему збуту, яка включає:

- Власні сервіси – як інструмент прямого контакту з клієнтами;
- Онлайн-магазин – забезпечує доступ до товарів 24/7 та розширює ринок поза фізичним розташуванням;
- Дилери – дозволяють розширити охоплення, зменшуючи витрати на інфраструктуру.

Такий підхід підвищує гнучкість та дозволяє охопити ширше коло споживачів.

ТОВ ВКФ «Ігрек» забезпечує повне покриття території України, зосереджуючись на обласних центрах. Це дозволяє ефективно обслуговувати ключові транспортні маршрути та зони з високою концентрацією потенційних клієнтів.

Для оптимізації товарних залишків (шини) підприємство впроваджує сучасну облікову систему, яка дозволяє: контролювати наявність продукції в реальному часі, уникати надлишків або дефіциту, підвищити точність прогнозування попиту.

Компанія використовує змішану модель логістики:

- власна служба доставки забезпечує контроль над ключовими операціями та сервісом,
- залучення сторонніх логістичних операторів дозволяє оптимізувати витрати при масштабуванні або регіональних поставках.

ТОВ ВКФ «Ігрек» активно розвиває партнерські зв'язки з СТО та автоцентрами, що дозволяє:

- підвищити обсяги реалізації через рекомендовані точки,
- забезпечити сервісний супровід без додаткових витрат на інфраструктуру,
- розширити охоплення цільової аудиторії.

Збутова стратегія ТОВ ВКФ «Ігрек» є продуманою та адаптованою до умов ринку. Поєднання власних каналів, цифрових інструментів, партнерських програм та логістичної гнучкості забезпечує високу ефективність реалізації продукції на національному рівні.

4. Комунікаційна стратегія:

Цілі комунікацій. Формування поінформованості, стимулювання попиту, набір нових клієнтів, підвищення лояльності, побудова іміджу.

Канали просування. Вибрати оптимальні канали: ATL (ТВ, радіо, зовнішня реклама), BTL (прямі акції, виставки, дегустації) та digital-маркетинг (SMM, контекстна реклама, e-mail).

Повідомлення та позиціонування. Розробити ключове повідомлення, що відображає USP: наприклад, «Найкраще рішення за ціною/якістю», «Експерт у сфері X», «Швидка доставка / сервіс 24/7».

План дій і бюджет. Скласти календар-план просування, розподіл бюджету за каналами, KPI (зростання продажів, охоплення, клієнтська база).

Моніторинг і контроль результатів. Визначити показники ефективності (KPI): ROI маркетингу, частка нових клієнтів, частка повторних покупок, витрати на залучення клієнта (CAC). На підставі результатів провести коригування стратегії (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Комунікаційна стратегія ТОВ ВКФ «Ігрек»

Напрямок	Інструменти / Заходи
ATL-просування	Радіо, зовнішня реклама у великих містах
BTL-активності	Промо-акції, участь у виставках
Digital-маркетинг	SMM, SEO, Google Ads, email-розсилки
Повідомлення	«Якісні шини – безпечні перевезення», «Ігрек – завжди в дорозі»
Бюджет	Розподіл за каналами: 40% інтернет, 30% ATL, 20% BTL, 10% CRM
Моніторинг	Google Analytics, CRM, опитування клієнтів

Джерело: складено автором

ТОВ «Ігрек» використовує масові медіа для формування впізнаваності бренду серед широкої аудиторії. Зовнішня реклама в ключових містах України та радіо дозволяють охопити як водіїв, так і логістів, що перебувають у русі. Ці канали підсилюють впізнаваність і підтримують імідж надійного партнера.

Промо-акції, участь у виставках і професійних заходах – це інструменти персоналізованої комунікації з цільовими клієнтами. Прямий контакт надає можливість продемонструвати переваги продукції та зміцнити довіру.

Компанія активно застосовує цифрові інструменти – SEO, Google Ads, соціальні мережі, email-розсилки. Такий підхід забезпечує таргетоване охоплення потенційних клієнтів, високу ефективність за бюджетом і можливість точно вимірювати результати.

Ключові меседжі – «Якісні шини – безпечні перевезення» та «Ігрек – завжди в дорозі» – акцентують увагу на надійності, мобільності та безпеці, що є пріоритетними критеріями для транспортних компаній.

Оптимальний розподіл бюджету:

- 40% – на інтернет-маркетинг (найгнучкіший і найбільш вимірюваний канал),
 - 30% – на ATL для формування бренду,
 - 20% – на BTL для залучення та утримання,
 - 10% – на CRM, що забезпечує підтримку клієнтів та зростання повторних продажів.

ТОВ «Ігрек» використовує Google Analytics, CRM-систему та клієнтські опитування для аналізу результатів комунікаційної діяльності. Це дозволяє оперативно вносити корективи, оптимізувати кампанії та підвищувати ефективність просування.

Такий підхід забезпечує системне охоплення цільової аудиторії, підвищує впізнаваність бренду та формує лояльність серед споживачів, зберігаючи контроль за ефективністю інвестицій у маркетинг.

Продуктова, цінова, збутова і комунікаційна стратегії повинні бути

узгоджені між собою та відповідати загальній бізнес-стратегії. Наприклад, якщо продукт орієнтований на преміум-сегмент (висока якість, інновації), то ціна повинна відображати це позиціонування, канали – бути елітними, а просування – ексклюзивним. Всі елементи маркетингового міксу повинні працювати синергетично. Регулярний контроль і адаптація – ключ до успіху, оскільки ринок постійно змінюється.

Ключові показники ефективності (KPI) для оцінки реалізації маркетингової стратегії ТОВ ВКФ «Ігрек» за кожним із компонентів 4Р наведені в табл. 3.5.

Для ефективної реалізації маркетингової стратегії ТОВ ВКФ «Ігрек» було сформовано систему ключових показників ефективності (KPI), які відображають рівень досягнення стратегічних цілей за кожним із напрямів комплексу маркетингу (4Р).

1. Продуктова стратегія спрямована на задоволення споживчих потреб та підвищення лояльності. Показники, як-от рівень задоволеності клієнтів, частка повторних покупок і частка нових товарів в асортименті, дозволяють контролювати відповідність продуктового портфеля очікуванням ринку.

2. Цінова стратегія передбачає досягнення оптимального співвідношення ціни та цінності. Показники рентабельності продажів і середнього чеку дозволяють оцінити ефективність ціноутворення, а показник еластичності попиту – ступінь чутливості клієнтів до змін цін.

Таблиця 3.5

**Ключові показники ефективності маркетингової стратегії (KPI)
ТОВ ВКФ «Ігрек»**

Елемент стратегії	KPI (показник)	Одиниця виміру	Цільове значення
Продукт	Рівень задоволеності клієнтів	%	≥ 85%
	Частка нових продуктів у загальному асортименті	%	≥ 10%
	Кількість повторних покупок	%	≥ 30%

Ціна	Рентабельність продажів	%	$\geq 10\%$
	Середній чек	грн	зростання на 5% рік до року
	Еластичність попиту за ціною	коефіцієнт	≤ 1
Збут	Рівень покриття ринку	%	$\geq 70\%$
	Швидкість доставки	дні	≤ 2
	Обсяг онлайн-продажів	грн / %	$\geq 20\%$ від загального обсягу
Комунікації	Охоплення аудиторії рекламою	кількість контактів	≥ 100 тис. на місяць
	Впізнаваність бренду	%	$\geq 60\%$
	ROI від маркетингових кампаній	коефіцієнт	$\geq 2,0$
	Вартість залучення клієнта (CAC)	грн	≤ 500 грн

Джерело: складено автором

3. Збутова стратегія передбачає розширення каналів дистрибуції та забезпечення оперативності виконання замовлень. КРІ цього блоку – охоплення ринку, швидкість доставки, частка онлайн-продажів – забезпечують контроль за доступністю продукції для кінцевого споживача.

4. Комунікаційна стратегія орієнтована на підвищення впізнаваності бренду та ефективність комунікацій з цільовою аудиторією. Оцінка ROI рекламних кампаній, вартості залучення клієнтів та охоплення аудиторії допомагає визначити доцільність інвестицій у просування.

Таким чином, система КРІ дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності, оцінювати її ефективність у динаміці та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення стратегії.

3.2 Формування стратегічного маркетингового плану та оцінка ефективності запропонованих заходів та ризиків впровадження

Стратегічний маркетинговий план – це системний документ, який

визначає напрямки маркетингової діяльності, цілі, ресурси і заходи підприємства на середньо- та довгостроковий період. Він забезпечує узгодженість маркетингової стратегії із загальною бізнес-стратегією підприємства, ефективне використання ресурсів та адаптацію до динамічного зовнішнього середовища.

Формування маркетингового плану складається з таких базових етапів:

1. Аналіз ситуації (внутрішнього та зовнішнього середовища) – зокрема SWOT-аналіз, оцінка ринку, конкурентів.
2. Формулювання маркетингових цілей – конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і обмежених у часі (SMART).
3. Розробка стратегій – продуктової, цінової, збутової, комунікаційної (як ми розглянули раніше).
4. Формування тактики, бюджету і календарного плану реалізації.
5. Визначення системи моніторингу та контролю виконання (KPI, коригування плану).

Для підприємства Ігрек вихідними даними служать аналіз маркетингової діяльності, результати SWOT-аналізу, аналіз ринку шин та транспортних послуг, фінансові показники, а також характеристики цільових сегментів. На основі цього визначаються ключові орієнтири плану:

- зростання частки ринку;
- збільшення продажів і прибутковості;
- підвищення впізнаваності бренду;
- оптимізація маркетингових витрат;
- розвиток каналів збуту і підвищення лояльності клієнтів.

Приклад формулювання цілей для ТОВ ВКФ «Ігрек»:

- До кінця наступного року підвищити обсяг продажів шин на 20% за сегментом B2B.
- Збільшити частку онлайн-продажів до 30% від загального обсягу

реалізації за 18 місяців.

- Підвищити впізнаваність бренду в транспортному бізнес-секторі на 15% за рік.
- Скоротити витрати на маркетинг як % від доходу до X% протягом 12 місяців.

Таблиця 3.6

Календарний план маркетингових заходів ТОВ ВКФ «Ігрек»

Заходи	Відповідальний	Початок	Завершенн я	Бюджет, тис. грн	Очікуваний результат
Виведення нової лінійки шин	Маркетинг-менеджер	Січень 2026	Березень 2026	300	+10 % продажів B2B
Запуск рекламної кампанії «Ігрек – завжди в дорозі»	PR-відділ	Лютий 2026	Квітень 2026	150	Охоплення 200 000 клієнтів
Переход до онлайн-магазину	eCommerce-менеджер	Квітень 2026	Червень 2026	100	20 % онлайн-продажів
Програма лояльності для постійних клієнтів	CRM-менеджер	Травень 2026	Серпень 2026	80	Збільшення повторних покупок на 30 %

Джерело: складено автором

На основі розроблених раніше стратегії (продуктової, цінової, збутової та комунікаційної) формуються конкретні заходи у плані. Наприклад:

- Виведення нового продукту або лінійки шин з підвищеним ресурсом;
- Впровадження моделі онлайн-продажів і мобільної взаємодії з клієнтами;
- Розширення географії збуту через нових дилерів в обласних центрах;
- Запуск рекламної кампанії «Ігрек – безпечні перевезення»

через digital-канали і ATL рекламу;

Проведення промо-акцій, програм лояльності для постійних клієнтів (табл. 3.6).

Обґрунтування до кожного заходу, наведеного в табл. 3.6 наведені нижче:

1. Виведення нової лінійки шин (січень – березень 2026):

- Обґрунтування: Це стратегічний крок для зміцнення позицій у B2B-сегменті. Впровадження нової продукції з розширеним ресурсом та адаптацією до специфіки вантажоперевезень дозволить задовольнити більш вибагливі потреби корпоративних клієнтів.

- Очікуваний ефект: Зростання продажів B2B на 10% обґрунтовано розширенням асортименту та цільовим просуванням нового продукту.

2. Рекламна кампанія «Ігрек – завжди в дорозі» (лютий – квітень 2026):

- Обґрунтування: Комплексна ATL-кампанія з акцентом на безпеку та надійність спрямована на формування емоційного зв'язку з брендом. Включення радіо, білбордів та соціальних мереж дозволить досягнути широкого охоплення.

- Очікуваний ефект: Охоплення понад 200 тис. потенційних клієнтів дозволить підвищити впізнаваність бренду, що є основою для подальшого зростання продажів.

3. Перехід до онлайн-магазину (квітень – червень 2026):

- Обґрунтування: Створення сучасного eCommerce-каналу дозволить покрити сегмент клієнтів, які купують онлайн. Це також дасть змогу оптимізувати витрати на збут та автоматизувати обробку замовлень.

- Очікуваний ефект: Прогнозоване досягнення 20% частки онлайн-продажів у загальній структурі реалізації завдяки зручності, швидкості та цифровому просуванню.

4. Програма лояльності для постійних клієнтів (травень – серпень 2026):

- Обґрунтування: Упровадження інструментів CRM-маркетингу

(бонуси, персональні знижки) мотивуватиме клієнтів до повторних покупок. Програма дозволить зібрати дані для подальшої персоналізації пропозицій.

- Очікуваний ефект: Очікуване зростання повторних покупок на 30% ґрунтується на досвіді впливу програм лояльності в галузі автотоварів та сервісів.

У маркетинговому плані має бути чітко прописаний бюджет за категоріями (захід, канал, місяць/квартал), а також календар дій (таймінг). Наприклад, виділити % бюджету на інтернет-маркетинг, ATL/BTL, CRM як раніше описано. Необхідно закласти відповідні ресурси: персонал, технології, партнерів, логістику (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Бюджет за каналами маркетингу

Канал	2026 (план) тис. грн	Частка бюджету	KPI
Інтернет-маркетинг	400	40%	ROI $\geq$ 2,0
ATL-реклама	300	30%	Впізнаваність $\geq$ 60%
BTL-активності	200	20%	Залученість $\geq$ 1 000 клієнтів
CRM, аналітика	100	10%	Середній чек +5%

Джерело: складено автором

Обґрунтування розподілу бюджету та KPI, наведене в табл. 3.7 свідчить, що:

1. Інтернет-маркетинг (400 тис. грн = 40% бюджету; KPI: ROI $\geq$ 2,0)
 - У сучасних умовах цифрових комунікацій інтернет-канали забезпечують високу гнучкість, таргетованість і вимірюваність результатів. Згідно з дослідженнями, саме в digital-каналах можна досягати значних показників ROI, якщо застосувати аналітику та оптимізацію.

- Виділення 40 % бюджету на цей канал відповідає рекомендаціям щодо структури маркетингового бюджету (цифрові канали часто складають

близько 40–60% бюджету суміжних компаній).

- KPI « $ROI \geq 2,0$ » означає, що на кожну гривню витрат в інтернет-маркетинг компанія очікує не менше 2 гривень додаткового доходу чи маржі. Це дозволяє оцінити ефективність витрат і слугувати критерієм прийняття рішення про подальше масштабування.

2. ATL-реклама (300 тис. грн = 30% бюджету; KPI: Впізнаваність $\geq 60\%$)

- ATL-канали (радіо, зовнішня реклама) відіграють ключову роль у формуванні брендової впізнаваності, що є важливим для компанії, яка має позиціонуватися як надійний гравець у сегменті шин і транспортних послуг.

- Виділення 30% бюджету на ATL відповідає стратегії комбінованого просування: частина бюджету іде на масове охоплення, інша – на цільові інтернет-канали. Такий баланс відповідає практикам, коли бренд-канали підтримують performance-канали.

- KPI «Впізнаваність $\geq 60\%$ » означає, що понад 60% цільової аудиторії повинні впізнавати бренд «Ігрек» після проведеної кампанії – це стане фундаментом для збільшення лояльності та повторних покупок.

3. BTL-активності (200 тис. грн = 20% бюджету; KPI: Залученість $\geq 1\,000$ клієнтів)

- BTL-заходи (промо-акції, виставки) дають можливість прямого контакту із цільовою аудиторією, стимулюють зростання продажів, дають можливість зібрати дані про клієнтів.

- Виділення 20% бюджету на BTL – логічне рішення: менш затратне ніж ATL, більш активне та взаємодійне порівняно з digital.

- KPI «Залученість $\geq 1\,000$ клієнтів» означає, що за цією статтею компанія розраховує безпосередньо охопити щонайменше 1 000 учасників-клієнтів, які візьмуть участь у промо-акціях, виставках або інших заходах – це дає основу для подальших продажів і побудови лояльності.

4. CRM і аналітика (100 тис. грн = 10% бюджету; KPI: Середній

чек +5%)

- Інвестиції в CRM-системи, аналітику маркетингу й витрати на дослідження дають можливість підвищити ефективність всього маркетингу: краще сегментація, персоналізація, повторні продажі.

- Виділення 10% бюджету – це достатній ресурс для забезпечення функціонування аналітичної платформи та роботи з базою клієнтів без надмірної навантаженості бюджету.

- КРІ «Середній чек +5%» означає, що завдяки CRM-та аналітичним заходам компанія очікує підвищити середню суму покупки (чека) на 5% – це свідчить про поліпшення якості пропозиції, крос-продажів чи сервісу.

Загальні висновки щодо структури:

- Структура бюджету (40% : 30% : 20% : 10%) відображає збалансований підхід: поєднання цифрових, брендових, активних та аналітичних каналів.

- Кожен канал має чіткий КРІ, що дозволяє виміряти результативність та коригувати розподіл ресурсів у майбутньому.

- Виділені частки бюджету відповідають сучасним рекомендаціям з маркетингового бюджету: цифрові канали отримують провідну роль, але масові й активні канали також присутні.

- КРІ-орієнтованість гарантує, що витрати не лише здійснюються, а й спрямовані на досягнення конкретних результатів: збільшення впізнаваності, залучення, продажів і підвищення ефективності.

Таблиця 3.8

Матриця відповідальностей (RACI)

Заходи / Ролі	Маркетинг-менеджер	CRM-менеджер	PR-відділ	Логістика	Директор
Виведення нової лінійки шин	R	A	C	I	I

Запуск рекламної кампанії	A	C	R	I	I
Онлайн-магазин	C	I	I	A	R
Програма лояльності	I	R	C	I	A

Джерело: складено автором

Ключовим елементом успішного плану є система моніторингу та контролю за допомогою KPI (частка онлайн-продажів, нові клієнти, ROI маркетингу, рівень лояльності). Необхідно впровадити регулярні ревізії – щоквартально чи щомісячно – для оцінки виконання, виявлення недоліків і коригування заходів (табл. 3.8).

Обґрунтування призначених ролей, наведених в табл. 3.8:

1. Виведення нової лінійки шин:

- Маркетинг-менеджер – R (Responsible): безпосередньо керує проектом запуску нової лінійки – розробка концепції, координація виробництва, маркетингу, просування.
- CRM-менеджер – A (Accountable): відповідає за результативність – чи досягне кампанія поставленої мети (+10 % продажів B2B).
- PR-відділ – C (Consulted): консультує щодо комунікаційної підтримки, іміджевого компоненту, забезпечує експертні рекомендації для запуску.
- Логістика – I (Informed): отримує інформацію про запуск нової лінійки для планування поставок, але не бере активної участі у маркетинговій стороні.
- Директор – I (Informed): інформований про хід і результати проекту, але не залучений до оперативної реалізації.

2. Запуск рекламної кампанії «Ігрек – завжди в дорозі»:

- Маркетинг-менеджер – A (Accountable): несе загальну відповідальність за успішність ATL/BTL-кампанії, координує затвердження

бюджету та результатів.

- CRM-менеджер – С (Consulted): дає консультації, особливо щодо сегментації клієнтів, поведінки, даних для таргетування.
- PR-відділ – R (Responsible): виконує основну роботу зі створенням і проведенням кампанії (медіа-планування, виробництво контенту, комунікація).
- Логістика – I (Informed): інформована про запуск кампанії, можливо для синхронізації дистрибуції або підготовки точок.
- Директор – I (Informed): оглядає результати кампанії, але не бере участі у прийнятті операційних рішень.

3. Онлайн-магазин:

- Маркетинг-менеджер – С (Consulted): надає консультації щодо просування онлайн-каналу, асортименту, онлайн-стратегії.
- CRM-менеджер – I (Informed): отримує інформацію і готує CRM-систему для роботи з онлайн-клієнтами, але не веде реалізацію.
- PR-відділ – I (Informed): інформований про запуск онлайн-магазину, можливо бере участь в промо, але не керує.
- Логістика – А (Accountable): відповідає за логістичну складову онлайн-магазину – доставка, обробка замовлень.
- Директор – R (Responsible): фактично несе відповідальність за запуск онлайн-магазину як стратегічного каналу, приймає ключові рішення і координує ресурси.

4. Програма лояльності для постійних клієнтів:

- Маркетинг-менеджер – I (Informed): отримує інформацію про програму, узгоджує її з маркетинговою стратегією, але не безпосередньо керує.
- CRM-менеджер – R (Responsible): організовує розробку програми

лояльності, веде клієнтську базу, автоматизує взаємодію.

- PR-відділ – С (Consulted): консультує з питань комунікації програми лояльності, іміджу, внутрішнього просування.
- Логістика – І (Informed): інформована, оскільки програма може впливати на логістику (наприклад, доставку бонусів, знижки).
- Директор – А (Accountable): несе відповідальність за загальну стратегію лояльності, затверджує умови та бюджет програми.

Застосування матриці RACI дозволяє: забезпечити чітку відповідальність за кожен стратегічний захід, уникнути розмиття ролей і дублювання функцій; підвищити ефективність координування між підрозділами, особливо у складних маркетингових проєктах, де беруть участь різні департаменти; покращити комунікацію і прозорість ролей: хто виконує, хто затверджує, кого треба консультувати, кого інформувати; запобігти ситуаціям, коли в жодного не є чітка власність завдання, що може призвести до затримок або неефективності. Необхідно передбачити можливі ризики (економічні, логістичні, конкурентні, зміни регулювання) та підготувати резервні сценарії. Наприклад, альтернативні рекламні канали, збільшення дистрибуції або оптимізація витрат у разі зниження попиту (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Аналіз ризиків реалізації стратегічного маркетингового плану

ТОВ ВКФ «Ігрек» (2026–2027 рр.)

Категорія ризику	Опис ризику	Ймовірність	Потенційний вплив	Стратегія реагування
Економічний	Зростання цін на сировину, інфляція	Висока	Підвищення собівартості, зниження рентабельності	Щоквартальний перегляд цін, оптимізація витрат
Ринковий	Зниження купівельної спроможності клієнтів	Середня	Скорочення обсягів продажів, падіння доходів	Запровадження системи гнучких цін, розстрочки платежів
Конкурентний	Агресивна стратегія	Висока	Втрата частки	Активізація просування УТП,

	конкурентів (демпінг, нові продукти)		ринку	запуск нових акцій
Логістичний	Порушення поставок або нестабільність логістики	Середня	Збої в обслуговуванні, затримки поставок	Диверсифікація постачальників, створення страхових запасів
Технологічний	Відставання у впровадженні цифрових рішень	Середня	Зниження ефективності маркетингу, втрати даних	Інвестування в CRM, аналітику та кібербезпеку
Регуляторний	Зміни в податковому або митному законодавстві	Низька	Додаткові витрати, адміністративні бар'єри	Консультації з юристами, адаптація бізнес-моделі
Соціальний	Зміни у споживчих пріоритетах (екологічність, безпека)	Середня	Втрата лояльності частини клієнтів	Вивчення трендів, оновлення продуктового портфеля

Джерело: складено автором

Цей аналіз дозволяє підготувати підприємство до потенційних загроз і заздалегідь передбачити заходи для їхньої мінімізації. Якщо потрібно – можу сформувати це як графічну карту ризиків або розробити матрицю ризику (вплив × ймовірність).

Очікується, що реалізація стратегічного маркетингового плану дозволить Ігрек (табл. 3.10): закріпити позиції на ринку шин за сегментом B2B; підвищити частку ринку і проникнення в онлайн-канали; підвищити рентабельність маркетингової діяльності та знизити питому витрату на залучення клієнта; зміцнити бренд, підвищити лояльність і утримання клієнтів.

Таблиця 3.10

Очікувані результати впровадження стратегічного маркетингового плану ТОВ ВКФ «Ігрек» (2026–2027 рр.)

Показник	2024 (базовий)	План на 2026 рік	План на 2027 рік	Очікуваний приріст (2027 до 2024), %
Обсяг реалізації, тис.	133 760	160 000	190 000	+42,0%

грн				
Частка ринку, %	4,2	5,0	6,2	+2,0 п.п.
Чистий прибуток, тис. грн	-1 650	1 200	3 500	–
Рентабельність реалізації, %	-1,2	2,5	4,5	+5,7 п.п.
Кількість постійних клієнтів	1 850	2 300	3 000	+62,2%
Середній чек, грн	3 100	3 400	3 600	+16,1%
Бюджет маркетингу, тис. грн	6 576	7 200	8 000	+21,7%
ROI маркетингових активностей, %	105	145	180	+75,0%
Рівень впізнаваності бренду, %	37	45	60	+23 п.п.

Джерело: складено автором [33]

Дані в табл. 3.10 дозволяють оцінити очікувані ефекти впровадження плану в динаміці, а також дає змогу встановити чіткі KPI для моніторингу досягнення цілей.

Для того щоб правильно оцінити ефективність маркетингових заходів, запропонованих у стратегічному плані на 2026–2027 роки, рекомендується використовувати такі підходи: встановлення ключових показників ефективності (KPI): зростання доходів, рентабельність, частка онлайн-продажів, впізнаваність бренду, ROI маркетингу; порівняння фактичних значень з цільовими: наприклад, чи досягнутий $ROI \geq 2,0$, чи впізнаваність бренду $\geq 60\%$, чи збільшена частка онлайн-продажів до запланованого рівня; моніторинг каналів маркетингу та їх внеску: за допомогою моделей «marketing-mix modelling» можна оцінити, який канал сприяв збільшенню обсягів, наскільки ефективні витрати; регулярне звітування та коригування: оцінка проводиться щоквартально або щорічно, що дозволяє вчасно виявляти невдачі та коригувати стратегію.

Ключові показники ефективності (KPI) реалізації маркетингової стратегії на 2027 рік наведені в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Ключові показники ефективності (KPI) реалізації маркетингової стратегії на 2027 р.

Напрямок діяльності	KPI	Базове значення (2024)	Цільове значення (2027)
Продажі B2B	Частка B2B у загальних продажах, %	48	60
Онлайн-продажі	Частка онлайн у загальному обсязі	10	25
Повторні покупки	Кількість повторних клієнтів, %	35	50
ROI маркетингової кампанії	Коефіцієнт ROI	1,5	≥ 2,0
Впізнаваність бренду	Результати опитування, %	42	≥ 60
Середній чек	Середній продаж на клієнта, грн	2 580	3 200

Джерело: складено автором [33]

Оскільки в маркетинговому плані наведено конкретні заходи – запуск нової лінійки продукції, рекламна кампанія, онлайн-магазин, програма лояльності – можна прогнозувати такі позитивні результати:

- Зростання продажів B2B-сегменту (за рахунок нової лінійки продукції) → підвищення частки ринку.
- Підвищення впізнаваності бренду через ATL/BTL-кампанії → покращення іміджу, збільшення частоти вибору бренду.
- Збільшення частки онлайн-продажів → зменшення витрат на збут, розширення клієнтської бази, підвищення гнучкості.
- Програма лояльності → зростання повторних покупок, підвищення середнього чека і зниження витрат на залучення нового клієнта.

У реалізації стратегічного маркетингового плану існують ризики, які можуть вплинути на досягнення цілей. Основні категорії ризиків і запропоновані заходи наведено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Основні категорії ризиків і запропоновані заходи ТОВ ВКФ «Ігрек»

Категорія ризику	Потенційні наслідки	Запобіжні заходи / реакція
Економічні (інфляція, зростання витрат)	Зростання собівартості, зниження маржі	Щоквартальний перегляд цін; оптимізація витрат
Ринкові (зниження попиту, конкуренція)	Зниження обсягів продажів, втрачена частка ринку	Аналіз конкурентів; гнучке ціноутворення; активне просування
Операційні (логістика, постачання)	Затримки, дефіцит продукції, погіршення сервісу	Диверсифікація постачальників; страхові запаси
Технологічні / цифрові	Відставання у цифровізації, слабкий онлайн-канал	Інвестиції в CRM, аналітику, модернізацію онлайн-магазину
Регуляторні / правові	Зміни законодавства, митні/податкові бар'єри	Моніторинг законодавства; юридичні консультації

Джерело: складено автором [33]

Цей системний підхід до ризиків дозволяє підприємству бути проактивним, а не лише реагувати після виникнення проблем.

Для забезпечення ефективного контролю потрібно:

- Визначити частоту звітності: наприклад, щоквартально оцінювати прогрес у досягненні KPI.
- Встановити відповідальність за контроль: окремі особи/департаменти мають надавати звіти.
- Використовувати інструменти аналітики: CRM-система, Google Analytics, внутрішня база клієнтів.
- Проводити аналіз відхилень: якщо показники не досягають цілей, аналізувати причини і коригувати план.
- Переглядати бюджет і розподіл ресурсів: ефективні канали отримують більше ресурсів, неефективні – скорочується.

Матриця ризиків реалізації маркетингової стратегії ТОВ ВКФ «Ігрек» наведена в табл. 3.13.

Оцінка ефективності запланованих маркетингових заходів і системне

управління ризиками є ключовими умовами успішної реалізації стратегічного маркетингового плану підприємства.

Таблиця 3.13

Матриця ризиків реалізації маркетингової стратегії ТОВ ВКФ «Ігрек»

Ризик	Ймовірність	Потенційний вплив	Рівень ризику	Запобіжні заходи
Зміна споживчих вподобань	Середня	Високий	Високий	Опитування клієнтів, адаптація пропозиції
Зростання цін на логістику	Висока	Середній	Високий	Контракти з кількома логістами
Поява нових конкурентів	Середня	Високий	Середньо-високий	Моніторинг ринку, зміцнення бренду
Низька ефективність digital-каналів	Низька	Середній	Середній	A/B тестування, оптимізація кампаній
Технічні збої онлайн-магазину	Середня	Низький	Середній	Резервні сервери, підтримка сайту
Законодавчі обмеження	Низька	Високий	Середній	Юридичний супровід

Джерело: складено автором [33]

Матриця ймовірності / впливу ризиків ТОВ ВКФ «Ігрек» наведена в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Матриця ймовірності / впливу ризиків ТОВ ВКФ «Ігрек»

Вплив / Ймовірність	Низька	Середня	Висока
Високий	Середній ризик	Високий ризик	Критичний ризик
Середній	Низький ризик	Середній ризик	Високий ризик
Низький	Незначний ризик	Низький ризик	Середній ризик

Джерело: складено автором [33]

Узгоджене поєднання КРІ-системи, регулярного моніторингу, адаптації стратегії та запобіжних заходів дозволить підприємству досягти поставлених

цілей у 2026–2027 роках: збільшити продажі, підвищити рентабельність, зміцнити бренд та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі було здійснено детальне обґрунтування стратегічного маркетингового плану ТОВ ВКФ «ІГРЕК» з урахуванням особливостей підприємства, тенденцій ринку та змін у споживчій поведінці. На основі проведеного аналізу сформовано чотири ключові функціональні стратегії – продуктову, цінову, збутову та комунікаційну.

Комунікаційна стратегія базується на поєднанні ATL, BTL та digital-інструментів з метою посилення впізнаваності бренду та підвищення залученості цільової аудиторії. Заплановане бюджетування дозволяє ефективно розподілити ресурси за каналами, орієнтуючись на ключові KPI (ROI, впізнаваність, конверсії).

Крім того, було враховано потенційні ризики реалізації плану (зміни ринку, конкуренція, технічні збої тощо) та запропоновано систему превентивних заходів, які дозволять зменшити їх негативний вплив.

Очікувані результати від впровадження заходів у 2026–2027 роках передбачають: збільшення обсягу продажів, зростання впізнаваності бренду, посилення ринкових позицій, підвищення ефективності маркетингових витрат. Реалізація плану сприятиме довгостроковому розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

Рекомендації щодо впровадження стратегічного маркетингового плану:

1. Оптимізувати асортиментну політику.
2. Посилити систему ціноутворення.
3. Розширити канали збуту та логістику.
4. Інвестувати в комунікаційну підтримку.
5. Підвищити ефективність маркетингового управління.

6. Мінімізувати ризики реалізації плану.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно охарактеризувати маркетингову діяльність ТОВ ВКФ «Ігрек», визначити сильні та слабкі сторони, окреслити загрози та можливості зовнішнього середовища, а також розробити стратегічний маркетинговий план як інструмент довгострокового розвитку підприємства.

У першому розділі здійснено теоретичне обґрунтування сутності стратегічного маркетингового планування, розглянуто його роль у загальній системі стратегічного управління підприємством, виділено ключові підходи до формування маркетингових стратегій. Було доведено, що саме маркетингова стратегія забезпечує зв'язок між поточним станом підприємства та його цільовим ринком, дозволяє раціонально використовувати ресурси та досягати стабільного зростання конкурентоспроможності.

У другому розділі проведено ґрунтовний аналіз маркетингової діяльності ТОВ ВКФ «Ігрек». Аналіз фінансових показників, структури доходу, рентабельності, оборотності активів та ефективності використання ресурсів засвідчив позитивну динаміку ключових показників, зокрема у 2024 році. Проте разом з цим було виявлено недоліки в організації маркетингової діяльності, зокрема: обмеженість збутової інфраструктури, недостатній рівень використання інструментів цифрового маркетингу, слабка диференціація товарної пропозиції. Проведений SWOT- та PEST-аналіз дозволив оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, а оцінка ринкової привабливості вказала на потенціал для зростання в сегменті вантажного шинного сервісу.

У третьому розділі розроблено стратегічний маркетинговий план, що включає продуктові, цінові, збутові та комунікаційні стратегії. Зокрема, запропоновано:

- оновлення асортименту з акцентом на високоякісні шини з підвищеним ресурсом;
- використання комбінованої цінової стратегії (витратний підхід +

орієнтація на конкурентів);

- диверсифікацію каналів збуту (розвиток онлайн-магазину, залучення дилерської мережі);
- інтеграцію ATL, BTL та digital-комунікацій із фокусом на меседжах безпеки та надійності.

Запропоновано календарний план реалізації заходів на 2026–2027 роки, бюджет розподілено між ключовими каналами просування. Також розроблено матрицю RACI відповідальності, оцінено ефективність стратегії за ключовими KPI та побудовано матрицю ризиків, яка дозволяє передбачити потенційні загрози та способи їх уникнення.

Очікувані результати впровадження стратегії передбачають:

- зростання продажів у B2B-сегменті щонайменше на 10–15% у 2026 році;
- підвищення впізнаваності бренду;
- збільшення частки онлайн-продажів до 20%;
- зміцнення лояльності клієнтів та зростання середнього чека.

Отже, обґрунтований стратегічний маркетинговий план дає змогу підприємству:

- ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища;
- удосконалити механізми управління маркетингом;
- покращити взаємодію з цільовими сегментами споживачів;
- забезпечити сталий розвиток і конкурентні переваги у середньостроковій перспективі.

Таким чином, запропоновані у роботі підходи можуть бути реалізовані як у рамках ТОВ ВКФ «Ігрек», так і адаптовані іншими підприємствами, що працюють у сфері оптової та роздрібної реалізації автошин і супутніх сервісних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабаченко Л. В., Вербицька А. В., Лисенко І. В. Товарна інноваційна політика як складова маркетингової діяльності компаній на ринках B2C та B2B. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 73. С. 36–40. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2023/73_2023/8.pdf.
2. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. Держава та регіони. 2023. № 1. С. 42–47. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2023/1_2023/9.pdf.
3. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Миронова О. О. Організація збутової діяльності та системи маркетингових досліджень на підприємстві. Бізнеснавігатор. 2024. № 2. С. 54–61. URL: http://businessnavigator.ks.ua/journals/2024/69_2024/9.pdf.
4. Багорка М., Юрченко Н. Розробка шляхів адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2287/2208>.
5. Багорка М., Юрченко Н. Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Підприємництво та інновації. 2023. № 26. С. 32–37. URL: <http://eijournal.in.ua/index.php/journal/article/view/564/548>.
6. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 612 с. (Школа маркетингового менеджменту).
7. Балабуха К. Є. Вплив фінансових ринків, що розвиваються, на маркетингові програми: міжнародний аспект. Проблеми економіки. 2023. № 3. С. 4–9. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-

3_0-pages-4_9.pdf.

8. Балук Н. Р., Бойчук І. В., Дайновський Ю. А. Маркетингова оцінка ефективності рекламної діяльності в соціальних мережах. Інфраструктура ринку. 2024. Вип. 66. С. 93–98. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2024/66_2024/19.pdf.

9. Безус Р. М., Крючко Л. С., Перерва К. А. Маркетинговий менеджмент у SMM. 64 Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 21. С. 66–71. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2023/12.pdf.

10. Біловодська О.А. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія / О.А. Біловодська, Л.О. Сигида. - К.: Центр навчальної літератури, 2018. - 233 с

11. Бондаренко В. М., Ковінько О. М., Соколюк К. Ю. Маркетинг інвестицій регіонального розвитку: монографія. Електронні дані. Вінниця : Видавничоредакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. URL: [http://10.0.2.150/docs/2021/34_2021/Marketytnh investytsii rehion. rozv..pdf](http://10.0.2.150/docs/2021/34_2021/Marketytnh%20investytsii%20rehion.%20rozv..pdf).

12. Бондаренко В. М., Поліщук І.І., Шарко В.В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2016. 224 с. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=26483.pdf>.

13. Вачевський М. В., Мадзігон В. М., Прокопенко І. Ф., Левченко Г. Є., Вачевський О. М., Примаченко Н. М. Промисловий маркетинг: формування професійних компетенцій у майбутніх маркетологів : підручник / за ред. М. В. Вачевського. Київ : Кондор, 2023. 486 с.

14. Векслер Д. М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві [Електронний ресурс] / Д. М. Векслер // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2018. - № 4. - С. 74-81. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnaeu_ekon_2018_4_10

15. Виговський В. Г., Виговська О. А., Царук І. М., Ткачук Г. Ю., Саннікова С. Б. Ефективність маркетингових бізнес-комунікацій на логістичних підприємствах. Економіка, управління та адміністрування. 2023.

№ 2(104). С. 37–44. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/284934>.

16. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О. Маркетингові інновації і телекомунікації: конвергенція послуг. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1. С. 26–32.

17. Витвицька О., Суворова С., Корюгін, А Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1518/1460>.

18. Вікарчук О., Пащенко О., Юшкевич О. Сучасна модель маркетингменеджменту виробничого підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/968/926>.

19. Вовчанська О., Іванова Л. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1293/1247>.

20. Гадецька З. Оцінка ефективності застосування сучасних інтернеткомунікацій та технологій цифрового маркетингу для оптимізації роботи підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1482/1428>.

21. Головчук Ю. О., Дідик В. В. Ефективність використання інноваційного маркетингу та ступінь довіри до нього потенційних споживачів. Економіка та суспільство. 2021. № 20. С. 157–162. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-20-1/27-stati-20/2604-golovchuk-yu-odidik-v-v>.

22. Головчук Ю. О., Довгань Ю. В. Маркетингові концепції організації бізнесу в управлінні інноваційно-інвестиційною діяльністю олійно-жирових підприємств харчової галузі. Причорноморські економічні студії. 2022. Вип. 50. Ч. 1. С. 132-136. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=26306.pdf>.

23. Голяш І. Аналіз маркетингових ризиків підприємства / І. Голяш, І.

Данилюк // Економічний аналіз. 2012. Т. 10(4). С. 59-62.

24. Гончар О., Поліщук І. Інтеграційні фактори сучасності як передумови розвитку маркетингового потенціалу. Журнал європейської економіки. 2021. № 2. С. 154–166.

25. Горбик В. Адаптація маркетингової складової функціонування механізму державного управління природно-економічним потенціалом регіонів. Аспекти публічного управління. 2021. № 1-2. С. 27–36.

26. Горячко К. К. Аналіз мікросередовища організацій сфери послуг у стратегічному та оперативному маркетинг-менеджменті. Ефективна економіка. 2023. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2023/87.pdf.

27. Даценко В., Дронова Т., Хурдей В., Міщенко Д., Семенова Л. Маркетингова діагностика товарного асортименту ритейла в конкурентному середовищі. *Економічні горизонти*. 2022. №3(21). URL: DOI:[https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(21\).2022.264272](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(21).2022.264272).

28. Даценко В.В., Міщенко Д.А., Хурдей В.Д., Павловська І.Г., Семенова Л.Ю., Дронова Т.С. Маркетинг: Модель 7Р: навч. посіб. Дніпро: УМСФ. 2023. 142 с.

29. Джинджоян В. В. Застосування елементів проектного маркетингового менеджменту для управління збутом туристичних підприємств. Ефективна економіка. 2018. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/36.pdf.

30. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління: монографія / А. О. Длігач. К. : Алерта, 2012. - 270 с.

31. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид.– К.: Центр учбової літератури., 2011. – 440 с.

32. Забаштанська Т., Ремньова Л. Особливості застосування маркетингових інструментів у сфері розважальних послуг на початкових стадіях реалізації проєкту в умовах цифровізації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 3. С. 48–57. URL:

<http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/276599/271504>.

33. Звітність ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2022-2024рр.
34. Зубарев В.А. Прийняття управлінських рішень при розробці ефективної програми стимулювання збуту продукції підприємства. // XIII Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Маркетинг як важливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу», м. Дніпро, 26-27 жовтня 2020 р.
35. Іванова Л. О. Маркетинг готельного і ресторанного господарства : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2021. 214 с.
36. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Управління на засадах маркетингу стратегіями екологічно-орієнтованого інноваційного розвитку в повоєнний період: національний і міжнародний аспекти. Маркетинг і цифрові технології. 2024. Т. 6. № 4. С. 47–60. URL: <https://mdtopu.com.ua/index.php/mdt/article/view/276/175>.
37. Калетнік Г.М. Менеджмент та маркетинг: навч. посібник / Г. М. Калетнік, В.М. Ціхановська, О.М. Ціхановська. - К. : Хай-Тек Прес, 2011. 580с.
38. Касян С. Маркетингове забезпечення просування інновацій у сфері енергозбереження і відповідального споживання. Маркетинг в Україні. 2023. № 3. С. 36–38.
39. Касян С. Я., Куроян Г. Т. Маркетингове інноваційне і технологічне забезпечення розвитку онлайн освіти в Україні та світі. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/68.pdf.
40. 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.nayka.com.ua/pdf/5_2018/65.pdf. 17
41. Ключник А.В. Переваги впровадження маркетингового менеджменту на будівельному підприємстві / А. В. Ключник // Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 20. С. 45-49.
42. Коваленко В. В. Маркетинг: навчальний посібник / В.В.

Коваленко, С.О. Тридід, Ж. І. Торяник. Львів : Новий Світ-2000, 2011. 266 с.

43. Копич І.М. Математичні моделі в менеджменті та маркетингу: навчальний посібник / І. М. Копич, В. М. Сороківський, В. І. Стефаняк. - Львів: Новий світ - 2000, 2011. 376 с.

44. Корнієв В. Л., Кулішов В. В., Одягайло Б. М., Олійник І. В., Сазонец О. М. Міжнародний маркетинг: навч. посіб. / за заг. ред. В. В. Кулішова. Львів : Магнолія 2006, 2021. 384 с.

45. Корягіна С.В. Маркетинговий аудит: навч. посібник / С.В. Корягіна, М.В. Корягін; Львів. комерц. акад. К.: ЦУЛ, 2014. 320 с.

46. Кравець С. В. Сутність та особливості управління маркетинговими ризиками підприємств [Електронний ресурс] / С. В. Кравець // Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2017. Т. 23, № 2. С. 75-85. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2017_23_2_12

47. Красняк О. П., Довгань Ю. В. Маркетингові складові формування та функціонування інфраструктури регіонального ринку цукру. Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 12/1. С. 30-34. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=26346.pdf>.

48. Куриленко І.І. Формування системи стратегічного маркетингу підприємства [Електронний ресурс] / І. І. Куриленко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2015. № 6. С. 47-51. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_6_14

49. Левків Г. Я. Ефективне управління ризиками маркетинг-менеджменту підприємств / Г. Я. Левків // Причорноморські економічні студії. 2016. Вип.5. С. 129-134.

50. Лишко С. Формування інтегрованих комунікацій як основи маркетингових стратегій сучасного бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/707/680>.

51. Луценко К.О. Актуальні тенденції розвитку комунікацій в системі маркетингу /К. О. Луценко, В. Ю. Луценко // Вчені записки університету

«КРОК». Серія: Економіка. 2018. Вип. 3. С. 151-156.

52. Маркетинг технічних інновацій: навч. посібник / М.К. Сукач та ін. К.: Ліра-К, 2016. 412 с.

53. Маркетинг у галузях і сферах діяльності: навч. посібник / І. Буднікевич, О.Баранник, О. Кифяк та ін. К.: Центр учбової літератури, 2013. 535 с.

54. Маркетинг: навч. посібник / за наук. ред. С. В. Ковальчук. Львів: Новий світ-2000, 2012. 679 с.

55. Маркетингова товарна політика: збірник завдань для практичних занять та самостійної роботи / укл.: С. С. Яременко, О. Є. Гут. - Дн-ск : ДУЕП, 2011. 100 с.

56. Мельничук О. І. Економічна сутність системи маркетингу підприємств, її складові та функції [Електронний ресурс] / О. І. Мельничук // Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2015. № 3. С. 259-267. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnu_ekon_2015_3_32

57. Міжнародний маркетинг - International marketing: опорний конспект лекцій / розроб. А. Танасійчук. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2022. 196 с. + Електронна копія.

58. Міжнародний маркетинг: підручник / [авт.: А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник, Л. П. Кудирко, Н. О. Іксарова, О. В. Кам'янецька, К. І. Ладиченко, В. В. Тронько, Д. В. Сай, О. С. Головачова, О. В. Зубко, К. С. Пугачевська, І. М. Севрук] : за ред.: А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник. Київ: КНТЕУ, 2018. 448 с.

59. Міжнародний маркетинг: підручник. Я. С. Ларіна, О. І. Бабічева, Р. І. Буряк, В. А. Рафальська, А. В. Рябчик, О. М. Барилович, Ю. М. Гальчинська, В. М. Фомішина, Н. Є. Федорова. Київ: Гельветика, 2018. 452 с

60. Мішустіна Т.С. Економічний механізм маркетингу: зб. завдань для прак.занять та самост. роботи / Т. С. Мішустіна. - Дн-ськ : Дніпропетр. ун-т ім. А.Нобеля, 2012. - 136 с.

61. Міщенко Д.А., Даценко В.В., Хурдей В.Д. Маркетингові дослідження у сфері митних послуг. Ефективна економіка. 2020. № 12.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8439>

62. Міщенко Д.А., Даценко В.В., Хурдей В.Д. Маркетингові дослідження у сфері митних послуг. Ефективна економіка. 2020. № 12.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8439>

63. Міщенко Д.А., Хурдей В.Д., Даценко В.В., Дронова Т.С. Маркетинговий механізм у сфері митних послуг. *Економічні горизонти*. №2(24). С. 77–88.

URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/279476> DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(24\).2023.279476](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(24).2023.279476)

64. Муковіз В. С. Облік формування резервів в управлінні ризиками підприємства /В. С. Муковіз, Ю. Ю. Гриценко // Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 2. С. 49-54.

65. Окландер М. А. Маркетингова цінова політика: навчальний посібник для вищої школи / М. А. Окландер, О. П. Чукурна. К.: Центр учбової літератури, 2012. 238 с.

66. Окландер М.А. Маркетингова товарна політика: навч. посібник / М.А.Окландер, М. В. Кірносова; Одес. нац. екон. ун-т. К. : Центр учбової літератури, 2014. 208 с.

67. Падерін І.Д. Маркетинг: навч. посібник / І. Д. Падерін, К. О. Сорока, К. В.Комарова. 2-ге вид., перероб. і доп. Дн-ськ: ДДФА, 2015. 260 с.

68. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навч. посібник / Ю.Є. Петруня, В.Ю. Петруня; Ун-т мит. справи та фінансів. 3-тє вид., перероб. і доп. Дн-ськ : Ун-т мит. справи та фінансів, 2016. 362 с.

69. Піскун Д. Н. Особливості формування системи маркетингового управління промисловим підприємством [Електронний ресурс] / Д. Н. Піскун // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2018. Вип. 32. С. 109-112. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_32_25

70. Пуригіна О.Г. Маркетинг: навчальний посібник / О.Г. Пуригіна, С.Е. Сардак, В.В. Джинджоян; Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. - Дн-

ськ : Інновація, 2010. 242 с.

71. Сібрук В. Л. Підходи до оцінки маркетингових ризиків [Електронний ресурс] /В. Л. Сібрук // Проблеми системного підходу в економіці. 2015. Вип. 51. С.119-123. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2015_51_22

72. Сумець О. М. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Ч. 1: Сутність стратегічного маркетингу та його сучасна концепція / О. М. Сумець, Є. М.Ігнатова. Х.: Міська друкарня, 2011. - 191 с.

73. Турченко М.О. Маркетинг: підручник для вищої школи / М.О. Турченко, М.Д.Швець. К.: Знання, 2011. 318 с.

74. Федотова І. В. Формування системи управління маркетингом взаємодії на основі концепції життєздатних систем / І. В. Федотова // Економіка транспортного комплексу. 2018. Вип. 32. С. 30-48.

75. Формування системи інноваційного маркетингу підприємств: монографія / С.В.Маловичко та ін.; Донец. нац. ун-т економіки та торгівлі ім. Михайла ТуганБарановського. - Кр. Ріг : ФОП Чернявський Д. О., 2016. 215 с.

76. Хурдей В. Д., Даценко В. В., Міщенко Д.А., Дронова Т.С. Маркетингові інтернет-технології у сфері послуг. *Комерціалізація інновацій: захист інтелектуального капіталу, маркетинг та інновації : монографія* / за ред. к.е.н., доц. Сагер Л.Ю., к.е.н., доц. Сигиди Л.О. – Суми: Сумський державний університет, 2022. С. 150-156