

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

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ступінь вищої освіти «Магістр»

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

к.е.н., доцент В.Д. Хурдей

« ____ » _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємства» (на матеріалах ТОВ ВКФ «Ігрек», м. Дніпро)

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Кузьменко Максим Богданович

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

Даценко В.В.

Дніпро – 2025

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

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
на тему: **«Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємства»** (на матеріалах ТОВ ВКФ «Ігрек», м. Дніпро)

Виконав:
здобувач 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
Кузьменко М.Б.
Науковий керівник: Даценко В.В.
Рецензент: _____

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Кузьменко М.Б. «**Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності 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 побудові маркетинговому забезпеченню конкурентоспроможності підприємства. В роботі висвітлені теоретичні засади маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства; охарактеризовано діяльність підприємства; здійснено аналіз ринкового середовища функціонування підприємства; проведено оцінку маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства; обгрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності; здійснено економічну оцінку впровадження запропонованих заходів.

Ключові слова: конкуренти, конкурентоспроможність, чистий дохід, витрати, рентабельність, матриця GE/McKinsey, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця BCG, кількість пасажирів, індекс задоволеності пасажирів.

ANNOTATION

Kuzmenko M.B. “**Marketing Support for Enterprise Competitiveness.**” – Qualification work on the rights of the manuscript.

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

The qualification paper is devoted to the development of marketing support for enterprise competitiveness. The paper presents the theoretical foundations of marketing support for enterprise competitiveness; describes the enterprise’s activities; analyzes the market environment in which the enterprise operates; evaluates the marketing support of the enterprise’s competitiveness; substantiates strategic directions for enhancing competitiveness; and provides an economic assessment of the implementation of the proposed measures.

Key words: competitors, competitiveness, net revenue, costs, profitability, GE/McKinsey matrix, SWOT analysis, PEST analysis, BCG matrix, number of passengers, passenger satisfaction index.

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Кузьменко Максима Богдановича

1. Тема роботи: «Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємства» (на матеріалах ТОВ ВКФ «Ігрек», м. Дніпро), затверджена наказом закладу вищої освіти від 25.08.2025 року № 656 кс, керівник роботи: к.е.н., доцент кафедри маркетингу Даценко В.В.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 26.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність ТОВ ВКФ «Ігрек», м. Дніпро за 2021-2024 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 засади маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Розділ 2. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ ВКФ «ІГРЕК»

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

Здобувач вищої освіти

Кузьменко М.Б.

Науковий керівник

Даценко В.В.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства	7
1.2 Основи формування маркетингової стратегії підприємства	15
1.3 Роль маркетингових інструментів у забезпеченні конкурентоспроможності	22
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ВКФ «ІГРЕК»	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	29
2.2 Аналіз ринкового середовища функціонування підприємства	42
2.3 Оцінка маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства	51
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	60
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ ВКФ «ІГРЕК»	62
3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності	62
3.2 Розробка комплексу маркетингових заходів	68
3.3 Економічна оцінка впровадження запропонованих заходів	73
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	81
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку, жорсткої конкуренції та зростаючих запитів споживачів, забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає ключовим чинником його сталого функціонування та розвитку. Виробники змушені не лише адаптуватися до змін, але й активно формувати свою конкурентну перевагу через ефективне використання маркетингових інструментів. Саме маркетинг виступає важелем, який дозволяє підприємствам не тільки виявляти потреби споживачів, але й формувати лояльність до бренду, стимулювати збут та формувати позитивний імідж компанії. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності передбачає розробку стратегії, орієнтованої на задоволення потреб цільової аудиторії, адаптацію до ринкових змін, ефективне позиціонування послуг.

Актуальність теми зумовлена необхідністю удосконалення підходів до формування конкурентної стратегії підприємства із використанням сучасного маркетингового інструментарію, що дозволить не лише зберегти наявні позиції, але й забезпечити подальше зростання.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних підходів до маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також розробка рекомендацій щодо підвищення його ефективності на основі маркетингових заходів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати маркетингову діяльність конкретного підприємства;
- оцінити рівень його конкурентоспроможності;
- виявити проблеми у сфері маркетингового управління;
- запропонувати напрями вдосконалення маркетингового забезпечення конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації маркетингової

політики на підприємстві.

Предметом дослідження є маркетингові інструменти та підходи, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, підручники й навчальні посібники з маркетингу, монографії українських та зарубіжних авторів, наукові статті, аналітичні звіти, а також внутрішня документація та звітність досліджуваного підприємства.

Методологічну основу дослідження складають загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез – для теоретичного узагальнення понять; статистичні методи – для аналізу кількісних показників діяльності підприємства; SWOT-аналіз – для оцінки сильних і слабких сторін підприємства; порівняльний аналіз – для виявлення конкурентних переваг.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Магістерське дослідження виконано у відповідності з планом науково-дослідних робіт кафедри маркетингу за темою «Маркетинг: сучасні тренди та перспективи розвитку» (державний реєстраційний номер 0122U000213, строки виконання 2023-2024 рр.); «Маркетинг сталого розвитку: сучасні тренди та перспективи» (державний реєстраційний номер 0125U001450, строки виконання 2026-2027 рр.).

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 компанії.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи складає 85 сторінок. Робота містить 24 таблиці, 1 рисунок. Список використаних джерел включає 61 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність є відносно новим поняттям для сучасної економіки. Відсутність єдиного погляду на проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств, з одного боку, і особлива важливість їх вирішення, з іншого, послужили поштовхом до проведення аналізу основних підходів до визначення поняття "конкурентоспроможність підприємства" і його змісту. Конкурентоспроможність підприємства - здатність підприємства створювати, виробляти та продавати товари і послуги, цінові та нецінові характеристики котрих є більш привабливими, ніж у схожій продукції фірм-конкурентів.

Конкурентоспроможність підприємства може розглядатися як його перевага порівняно з іншими представниками цієї ж або суміжної галузі як у рамках національної економіки, такі за її межами. Слід розуміти, що конкурентоспроможність підприємства (КСП) – одна з фундаментальних ринкових категорій життєвий цикл якої характеризується мінливістю та динамічністю. Таким чином, при незмінних характеристиках якості товару, значення його конкурентоспроможності здатне суттєво змінюватися в залежності від ринкової кон'юнктури, динаміки зміни цін, поведінки конкурентів на ринку, маркетингових заходів тощо. КСП необхідно забезпечувати такими показниками, як висока ефективність виробництва, яка реалізується завдяки технологічному обладнанню, висококваліфікованим персоналом, а також здатністю завойовувати та утримувати стійкі позиції на ринку упродовж тривалого періоду, що досягається завдяки ефективному інтегруванню основних засад маркетингового управління. В сучасних економічних умовах для кожного підприємства найважливішим є забезпечення їх

більш ефективної діяльності та конкурентоспроможності, інакше їх економічної безпеки при ефективному функціонуванні на внутрішньому ринку України та на зовнішніх ринках.

Конкурентоспроможність фірми також визначається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, що визначає ступінь переваги групи оціночних показників його діяльності, які характеризують здобутки підприємства на певному ринку за певний проміжок часу порівняно із сукупністю показників конкурентів.

Конкуренція - це об'єктивний економічний закон розвинутого виробництва товарів та послуг, дія якого виступає зовнішньою примусовою силою до підвищення продуктивності праці на підприємствах, збільшення обсягів виробництва, прискорення НТП, впровадження нових форм організації виробництва, видів та систем заробітної плати тощо. Дія багатьох економічних законів відбувається у формі примусових сил конкурентної боротьби. Як наслідок, конкуренція виступає вагомою рушійною силою для розвитку економічної системи, а також складовою частиною її господарського механізму [1].

Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається можливістю адекватної та своєчасної реакцією підприємства на дії конкурентів. Ця реакція має сприяти збереженню конкурентного статусу підприємства та по можливості його зростанню. В цілому, фактор конкуренції має стимулюючий характер, тобто примушує виробників під загрозою витіснення з ринку неперервно покращувати систему якості та конкурентоспроможності своїх товарів у цілому, а ринок об'єктивно оцінює результати їх діяльності.

Необхідність оцінки та управління рівнем конкурентоспроможності обумовлена наступними факторами:

- 1) Оскільки втрата конкурентоспроможності організації та продукції, що випускається ним, призводить до банкрутства, в умовах сьогодення рівень конкурентоспроможності має стати одним із основних критеріїв оцінки неспроможності вітчизняних підприємств на додаток до вже існуючих. Показники конкурентоспроможності підприємства можуть стати характерною ознакою

передкризового стану фірми.

2) Бізнес-плани фінансового оздоровлення підприємств повинні включати не лише детальний аналіз, але і кількісну оцінку конкурентоспроможності продукції та підприємства.

3) Цінова політика організації повинна ґрунтуватися на рівні конкурентоспроможності продукції, що випускається на сучасному стані ринку, управління конкурентоспроможністю продукції можливе лише з позиції привабливості для споживача.

4) Рівень ризику інвестиційного проекту значною мірою залежить від конкурентоспроможності інвестиційного продукту, а також від конкурентоспроможності підприємства, яке буде реалізовувати проект.

Очевидно, що зниження конкурентоспроможності не лише знижує показники ефективності, але і збільшує нерівномірність розподілу ефекту в бік менших значень.

Базовими умовами забезпечення належного рівня конкурентоспроможності визначають:

- застосування науково-дослідних підходів у сфері стратегічного менеджменту;
- опанування сучасних методів досліджень і розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- створення умов для комплексного розвитку технологій, економіки та управління;
- встановлення взаємозв'язку між функціями управління будь-якими процесами на усіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- впровадження системи заходів із забезпечення та підтримки конкурентоспроможності різноманітних об'єктів [2].

ОЗНАКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ		
Територіально-географічна сфера	Рівень конкуруючих об'єктів	Фіксація у часі
міжнародна	галузі	на конкретну дату
внутрішньо-національна	підприємства	поточна
регіональна	продукція та послуги	прогнозна

Рисунок 1.1. Класифікація ознак конкурентоспроможності

Джерело: [8].

Категорію «конкурентоспроможність підприємства» можна охарактеризувати через перелік основних властивостей: просторовість, предметність, системність, об'єктивність, динамічність, порівнюваність, атрибутивність. Просторовість означає те, що конкурентоспроможність підприємства розглядається виключно в межах конкретно визначеного ринкового сегменту, адже за еквівалентних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку, але в той же час неконкурентоспроможним на іншому.

Предметність характеризується визначенням набору параметрів, котрі формують конкурентоспроможність фірми, такі як: гідний рівень кваліфікації персоналу; впровадження сучасних технологій; належна якість продукції; формування позитивного іміджу продукції та лояльності споживача; застосування комплексу маркетингових заходів при введенні продукції на ринок; забезпеченість компанії матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на винаходи; використання актуальних технологій управління персоналом тощо.

Системність свідчить про аналіз сукупності параметрів та умов, які формують конкурентоспроможність підприємства та взаємозв'язки між ними та їх складовими частинами.

Таким чином, під поняттям «системність» мається на увазі сукупність науково-практичних методів та прийомів розв'язання актуальних економічних проблем.

Об'єктивність вказує на те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства базується на достовірній та актуальній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки необхідно обґрунтовувати відповідними аналітичними розрахунками.

Динамічність виражає реальну часову обмеженість поняття конкурентоспроможності, адже підприємство має змогу бути конкурентоспроможним в одному періоді, а вже в наступному втратити свої позиції. Саме тому дослідження конкурентоспроможності підприємства вимагає постійної оцінки її рівня та моніторингу характеризуючих її показників: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних.

Порівнюваність означає, що конкурентоспроможність фірми має визначатися та досліджуватися у порівнянні з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну чи схожу продукцію або ведуть свою діяльність на тому ж ринку.

Атрибутивність свідчить про необхідність виокремлення характерних ознак, що допомагають сформувати рівень конкурентних переваг підприємства (унікальність продукції, допоміжний сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо). [6]

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на певному ринку передбачає вивчення основних факторів, які мають безпосередній вплив на рівень лояльності покупців до підприємства та його продукції.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність, умовно поділяються на зовнішні й внутрішні. Під зовнішніми факторами мається на увазі сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних та природних умов, національних і міжнародних структур та інших чинників, що діють у глобальному оточенні та впливають або можуть вплинути на діяльність підприємства.

Для аналізу факторів зовнішнього середовища підприємства, як правило,

використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), а також SWOT-аналіз, який допомагає зафіксувати наявні погрози і можливості та визначити несприятливі фактори, вплив яких може знизити рівень ефективності потенціалу підприємства. Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них відносяться:

діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.);

системи технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, а саме заміна їх на більш прогресивні, дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства та підсилює внутрішню гнучкість виробництва;

сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів великою мірою впливають на конкурентоспроможність підприємства;

збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, розширення ринків збуту.

Аналіз внутрішніх факторів впливу нерозривно пов'язаний із аналізом господарської діяльності підприємства. У цілому, конкурентоспроможність організації - це синтетичний показник, що містить у собі вплив багатьох факторів - від динаміки та рівня розвитку економіки в країні до особливостей управління процесами формування якості й конкурентоспроможності у рамках даної господарської одиниці. Разом з тим, сучасний світовий досвід говорить про те, що саме в умовах ринкової економіки, яку вкрай складно уявити без конкуренції, з'являються фактори, які роблять конкурентоспроможність умовою виживання виробників товарів та виконавців послуг на ринку, мірилом не лише результативності їх власної господарської діяльності, а й економічного процвітання країни.

Таким чином, у рамках оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю організації варто враховувати сукупність усіх внутрішніх та зовнішніх факторів, які вплинули чи потенційно спроможні вплинути на її формування. Конкурентоспроможність є відносно новим поняттям для сучасної економіки.

Відсутність єдиного погляду на проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств, з одного боку, і особлива важливість їх вирішення, з іншого, послужили поштовхом до проведення аналізу основних підходів до визначення поняття "конкурентоспроможність підприємства" і його змісту. Конкурентоспроможність підприємства в аспекті застосування її комплексного визначення становить виробничу та ринкову.

Виробнича КСП – здатність сформуванати господарську систему, котра зможе забезпечувати нижчий відносно інших виробників рівень виробничих витрат [14].

Ринкова конкурентоспроможність – це пропозиція за ціною, яка разом із високою якістю товару або послуги, забезпечує прибуткове ведення діяльності. Так чи інакше, конкурентоспроможність за своїм рівнем оцінюється ринком як на рівні виробництва, так і на рівні попиту-пропозиції.

У цілому розуміння конкурентоспроможності як явища, результату ведення бізнесової діяльності, а також сукупності якостей, якими володіє товар, підприємство, держава, досить багатопланове, але в науці виділяють найбільш широкопланові визначення [9].

З позиції ринкової ідеології розгляду економічних процесів, конкурентоспроможність пов'язують із товаром, як найбільш видимим аспектом її прояву, який оцінює споживач у рамках ринкового попиту. Ефект конкурентоспроможності товару позначається на конкурентних позиціях підприємства, його ефективності як організації зі створення додаткового продукту тощо.

Конкурентоспроможність підприємства як сукупність якостей, які дозволяють конкурентно діяти на ринку, має галузеві особливості становлення та забезпечення. Свою відповідну специфіку має, наприклад, сільськогосподарська

підприємницька діяльність, що позначається на ознаках конкурентоспроможності й засадах їх формування. Це пов'язано з перебуванням сільськогосподарських підприємств в особливих умовах, пов'язаних з природними чинниками (географічне положення, кліматичні умови, якість землі тощо).

Підприємницька діяльність ведеться в умовах ринку, який є середовищем, де постійно передбачає змагання за ринки, товари й ресурси для ефективного їх виробництва. Суб'єкти господарювання (підприємства) взаємодіють у ринковій економічній системі для одержання прибутку. [30].

Економічні відносини підприємств формуються на засадах конкуренції, тобто боротьби за ресурси та ринки, а забезпечувальним фактором у результативності цієї боротьби є конкурентоспроможність. Теоретична модель визначення поняття «конкурентоспроможність» полягає в тому, що її розуміють як стан суб'єкта господарювання за оцінкою здатності продуктивно реалізувати свій потенціал, одержуючи від цього вигоду, прибуток, достатній для розширеного відтворення.

Характерними ознаками конкурентоспроможності як одного з критеріїв визначення ефективності суб'єкта економіки є:

- відносний (порівняльний) характер - конкурентоспроможність проявляється тільки через порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів даного ринку;

- релевантний характер критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторія руху даного економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена лише у межах релевантного зовнішнього середовища;

- часовий характер (динамічність) критерію конкурентоспроможності характеризує становище даного суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності [38].

Взагалі, фактор конкуренції має стимулюючий характер, примушуючи підприємство безперервно займатися системою покращення якості та підвищення рівня конкурентоспроможності своїх товарів у цілому під загрозою втрати наявних

позицій, а ринок, у свою чергу, об'єктивно та суворо оцінює результати його господарської та фінансової діяльності, а також можливі її наслідки.

У більш глобальному значенні, для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності необхідна систематична робота з усіма компонентами виробничо-господарському циклу, що призводить до появи конкурентних переваг у областях виробництва, менеджменту, фінансів, маркетингу тощо. Конкурентоспроможність організації є результатом її конкурентних дивідендів за усім спектром проблем управління компанією.

Виходячи з усього вищеперерахованого, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства - це певна система, яка складається з постійно та безперервно взаємодіючих факторів і характеризується ступенем реалізації потенціалу підприємства щодо надбання та утримання упродовж тривалого часу конкурентної переваги. Таким чином, під поняттям «конкурентоспроможність» слід розуміти не лише ефективність, але й темпи пристосування підприємства до нестабільних умов зовнішнього середовища.

1.2 Основи формування маркетингової стратегії підприємства

У сучасному ринковому середовищі підприємство змушене діяти не лише оперативно, а й стратегічно — тобто орієнтуватися на довгострокове забезпечення конкурентоспроможності через формування й реалізацію маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія — це план дій, який підприємство розробляє з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішнього середовища для досягнення маркетингових цілей.

У сучасних умовах української економіки кожне підприємство намагається не тільки максимізувати прибуток, а й сприяти ефективній маркетинговій діяльності. Тому важливим є вибір маркетингової стратегії підприємства, яка б відповідала усім вимогам самого підприємства, забезпечувала ефективну та рентабельну роботу, приносила прибуток та сприяла подальшому розвитку

підприємства. Грамотне, обґрунтоване маркетингове рішення щодо вибору стратегії допоможе підприємству вижити в несприятливому зовнішньому середовищі.

Дослідженню проблеми формування маркетингової стратегії на підприємстві присвячені роботи таких економістів, як: Бутенко Н. В., Дем'яненко С. І., Іонова А. Ф., Кіндрацька Г. І., Котлер Ф. та ін. Одним з найважливіших та найсуттєвіших етапів маркетингу на підприємстві є саме формування маркетингової стратегії.

Аналіз ринку та розробка стратегії маркетингу – досить складне завдання, тому до нього повинен бути застосований систематизований підхід. Визначень поняття "маркетингова стратегія" дуже багато, але, на думку автора, доцільно спиратися на таке визначення: маркетингова стратегія – формування та реалізація цілей і завдань підприємства по кожному окремому ринку (сегменту ринку) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства [1, с. 271].

Вважається, що стратегія маркетингу на підприємстві відноситься до функціональної стратегії та є невід'ємною частиною загальної стратегії компанії. Тому що, з одного боку, маркетинг є функціональною структурою підприємства, а з другого – маркетингова стратегія охоплює досягнення досить глобальних цілей, які направлені на розвиток підприємства.

Маркетингові стратегії класифікують за різними ознаками:

Глобальні маркетингові стратегії – стратегії, які визначають принципові рішення щодо вибору напрямку розвитку фірми.

Базові стратегії базуються на певних конкурентних перевагах фірми.

Стратегії зростання визначають напрямок розширення масштабу фірми.

Залежно від методу обрання цільового ринку – стратегії, що дозволяють визначити, які товари й для яких сегментів ринку буде виробляти фірма.

Залежно від ступеня сегментування ринку – стратегії вибору комплексу маркетингових засобів (маркетингміксу) для певних сегментів споживачів [2].

Стратегій маркетингу може бути багато, але головне — вибрати найбільш

вдалу з них для кожного ринку і кожного товару, тобто стратегію, яка б відповідала вимогам досягнення маркетингових цілей [3].

Результати діяльності підприємства значною мірою залежать від вміння вдало визначити цілі та обрати оптимальну за критерієм "ефективність – витрати – ризик" модель їх досягнення шляхом координації та розподілу наявних ресурсів, тобто обрати стратегію маркетингу.

Маркетингова стратегія є визначальною серед інших функціональних стратегій, тому необхідно проводити ретельний аналіз ринку та аналіз виробництва, а вже потім розробляти таку маркетингову стратегію, яка зможе дати найбільш ефективний результат для підприємства (прибутковість інвестицій, прибутковість акцій, збільшення ринкової частки, збільшення частки нових продуктів тощо)

Стратегія маркетингу відповідає на питання: де ми зараз? куди повинні йти? і як туди дійти? У складних умовах конкуренції, глобалізації, швидких технологічних змін роль маркетингової стратегії зростає — вона дозволяє підприємству не просто реагувати, а формувати свої конкурентні переваги.

Формування маркетингової стратегії передбачає низку ключових елементів: формулювання місії й бачення підприємства; визначення маркетингових цілей (кількісних і якісних); сегментація ринку, вибір цільових сегментів і позиціонування продукції/послуги; формування маркетингового комплексу (товар, ціна, канал розподілу, просування) — класичний маркетинг-мікс; визначення ресурсів, бюджетів, заходів та механізмів реалізації; моніторинг, контроль і коригування стратегії в процесі її реалізації.

Структурно маркетингова стратегія часто поділяється на: стратегія входу на ринок, стратегія росту, стратегія утримання позицій, стратегія диверсифікації тощо.

Процес побудови маркетингової стратегії підприємства складається з кількох логічних етапів:

1. Аналіз ситуації — дослідження внутрішнього стану підприємства (його сильні і слабкі сторони), зовнішнього середовища (можливості і загрози) з

використанням методів SWOT-, PEST-аналізу, аналізу конкурентів.

2. Визначення цілей і стратегічних напрямів — на підставі результатів аналізу формулюються маркетингові цілі (наприклад: збільшення долі ринку, покращення іміджу, зростання прибутку) і вибираються основні напрями реалізації (наприклад: розвиток нових продуктів, вихід на нові ринки, оптимізація каналів збуту).

3. Розробка маркетингового комплексу — деталізація політики щодо продукту, ціни, збуту, просування; розробка конкретних заходів, бюджетів і термінів.

4. Реалізація та контроль — впровадження стратегії, моніторинг виконання, оцінка результатів і при потребі — коригування стратегії.

Оскільки підприємства працюють у динамічному середовищі, важливо, щоб стратегія була гнучкою, дозволяла адаптуватися до змін і включала механізми своєчасної корекції.

При формуванні маркетингової стратегії необхідно враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники:

- Зовнішні чинники: економічні умови, політичні та правові зміни, технологічні тенденції, зміни у споживчій поведінці, конкуренція, ринкові бар'єри.
- Внутрішні чинники: ресурси та компетенції підприємства, організаційна культура, технологічна база, управлінська система, кадровий потенціал, фінансовий стан.

Успішна стратегія — це така, яка враховує внутрішній потенціал підприємства й адаптується до зовнішніх викликів. Недооцінка якихось чинників може привести до стратегічних помилок.

В науковій літературі виділяють різні типи маркетингових стратегій за різними критеріями:

- За масштабом ринку: масовий маркетинг, диференційований маркетинг, нішева стратегія;
- За характером конкурентної поведінки: лідерство за витратами, диференціація, фокусування;

- За стратегією продуктового портфеля: стратегія зростання, утримання, скорочення, диверсифікації;

- За стратегічною орієнтацією: продуктова орієнтація, клієнтоорієнтованість, інноваційна орієнтація. reicst.com.ua

Наприклад, підприємство може обрати стратегію диференціації, якщо має унікальний продукт чи сервіс; або стратегію витратного лідерства, якщо ресурсно здатне бути найефективнішим.

При формуванні маркетингової стратегії слід керуватися такими принципами:

- орієнтація на споживача — стратегія має враховувати потреби, очікування і поведінку цільового сегмента;

- системність та комплексність — стратегія повинна охоплювати всі елементи маркетингового комплексу і бути інтегрованою в загальну стратегію підприємства;

- гнучкість — здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища;

- ефективність — максимальне використання ресурсів для досягнення маркетингових цілей;

- стійкість конкурентної переваги — стратегія має формувати перевагу, що важко копіювати конкурентами.

Ці та інші принципи зазначені у наукових джерелах як критично важливі для успішності стратегії. Економика и общество+1

Маркетингові цілі підприємства мають бути чітко сформульованими, вимірюваними, досяжними, релевантними та зорієнтованими в часі (SMART). Приклади таких цілей: збільшити частку ринку на 5 % протягом 12 місяців; підвищити лояльність клієнтів на 10 %; зменшити витрати на збут на 8 %.

Для оцінки реалізації маркетингової стратегії використовуються показники ефективності (KPI): доля ринку, приріст продажів, рентабельність, середній чек, кількість нових клієнтів, показник утримання клієнтів тощо. Це дозволяє підприємству здійснювати моніторинг та своєчасно коригувати маркетингову стратегію.

Розробка маркетингової стратегії підприємства – це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Її мета – ефективно розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку.

Предметом маркетингової стратегії є вирішення питань щодо того, які продукти (стратегічні простори) мають бути освоєні підприємством і яким чином це можна виконати. При цьому основними завданнями у розробці маркетингової стратегії є такі: визначення цілей та напрямів діяльності підприємства; координація різних напрямів діяльності; оцінка слабких і сильних аспектів підприємства, його ринкових можливостей та загроз з боку ринку; визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності підприємства; створення умов для ефективного розподілу продукції підприємства; оцінка маркетингової діяльності підприємства [4].

У загальному вигляді може бути виділено п'ять основних стадій процесу розробки маркетингової стратегії (табл. 1.1).

Стратегічний та маркетинговий аналізи – це аналітична основа маркетингового стратегічного планування. Це ревізія стану фірми та оточуючого середовища з метою визначення маркетингових проблем і можливостей. Після її проведення починається безпосередня розробка стратегічного плану маркетингу.

Таблиця 1.1

Основні стадії процесу розробки маркетингової стратегії

Стадія	Складові частини
Стадія 1. Стратегічний та маркетинговий аналізи	Маркетинговий аудит та SWOT-аналіз. Аналіз ефективності маркетингу. Аналіз конкурентів. Аналіз споживачів
Стадія 2. Стратегічні напрямки та формулювання маркетингової стратегії	Місія та цілі. Аналіз бізнес-середовища. Сегментація та позиціонування. Формулювання стратегії і портфельний аналіз. Формулювання стратегії: лідер, послідовник, інноватор, ніша
Стадія 3. Стратегічний вибір	Товарні стратегії. Цінові стратегії. Стратегії комунікації. Стратегії розподілення
Стадія 4. Оцінка стратегії	Оцінка за критеріями. Моделювання
Стадія 5. Реалізація стратегії та контроль	Реалізація. Контроль за діяльністю

Джерело: складено автором

Місія та цілі повинні бути чітко сформовані й мати вагоме призначення для

підприємства на довгий строк. Головними цілями підприємства є підвищення рівня ефективності діяльності підприємства (максимізація прибутку) та високий рівень серед конкурентів на ринку. Аналіз бізнес-середовища потрібен для того, щоб виявити і проаналізувати вплив різноманітних тенденцій та явищ, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства та зменшити обсяги продажів, що, у свою чергу, знизить прибутки фірми.

Сегментація ринку – це розподіл ринку на окремі області для збуту товарів. Сегментація відбувається за рядом ознак: географічний (враховується розмір регіону, щільність і кількість населення), демографічний (враховуються всі критерії населення), соціально-економічний (враховується освіта, професії, прибутки населення), психологічний (враховуються особливості окремого індивіда) [5].

Стратегію маркетингу визначають три основних фактори: конкуренти, споживачі та витрати. Потрібно знати, хто ваші конкуренти, їх слабкі та сильні сторони; хто ваш споживач, його цінності та можливості; які основні витрати, на що потрібно орієнтуватися підприємству тощо. Аналіз господарського "портфеля" – інструмент, завдяки якому керівництво підприємства визначає різні напрямки своєї діяльності з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові з них та припинення чи обмеження діяльності найслабкіших [5].

Таким чином, послідовна розробка маркетингової стратегії підприємства дасть змогу не тільки правильно вибрати шлях упровадження стратегії маркетингу, а й отримати необхідний результат, що очікує підприємство. Обрана маркетингова стратегія є основою для розробки маркетингового плану, тобто конкретних дій з реалізації маркетингової стратегії.

1.3 Роль маркетингових інструментів у забезпеченні конкурентоспроможності

У світі існує декілька маркетингових підходів та методів щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства, в тому числі і тих, що діють на зарубіжних ринках. Основними з них є [47]: метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції; підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається; методи, засновані на теорії конкурентної переваги; метод бенчмаркінгу.

Вказані методи кардинально відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним в різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої відноситься досліджуваний об'єкт. Розглянемо детальніше дані методи.

1. Визначення конкурентоспроможності підприємства методом, що заснованим на теорії ефективної конкуренції полягає в тому, що найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб. На ефективність діяльності кожної служби впливає багато факторів – ресурсів фірми.

Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка п'яти групових показників або критеріїв конкурентоспроможності. До таких показників відносять ефективність виробничої діяльності, платоспроможність підприємства, фінансову стійкість, прибутковість підприємства та конкурентоспроможність продукції. Загальна послідовність розрахунку та зміст показників оцінки конкурентоспроможності підприємства показані в додатку А.

До показника ефективності виробничої діяльності підприємства відносять показники, котрі характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організація праці на виробництві. Якщо даний показник дорівнюватиме 1, це означає, що об'єкт дослідження є абсолютно ефективним. Чим меншим показник буде від 1, тим нижчою є ефективність досліджуваного об'єкта.

Одним із критеріїв, який має безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємства на зарубіжних ринках є конкурентоспроможність його продукції. Під конкурентоспроможністю продукції необхідно розуміти її спроможність задовольняти потреби споживачів краще порівняно з аналогічною продукцією конкурентів. Для визначення конкурентоспроможності продукції необхідно оцінити два критерії: рівень якості і ціну продукції.

Для оцінки конкурентоспроможності продукції скористаємось модифікованою матрицею Нільсена [63] і сформуємо експертну систему критеріїв оцінки конкурентоспроможності продукції за якісними та ціновими параметрами (табл. 1.2).

Для визначення рівня якості продукції пропонуємо застосування загальноприйнятої бальної шкали оцінювання, яку адаптовано до особливостей критеріїв якості продукції:

Таблиця 1.2

Матриця оцінки конкурентоспроможності продукції

Критерії конкурентоспроможності товару	Оцінка критеріїв, бали			Коефіцієнт вагомості
	5	10	15	
Якість продукції (Kq)	невідповідність продукції державним стандартам України на продукцію	відповідність продукції державним стандартам України на продукцію	відповідність продукції державним стандартам України на продукцію, сертифікація виробництва і наявність контролю якості продукції згідно з міжнародною системою ISO 9000	0,3
Ціна споживання за 1 кг (Kv)	вища за середню на ринку продукції	дорівнює середній ціні на ринку продукції	нижча за середню ціну на ринку продукції	0,7

Джерело: складено автором [33]

15 балів – відповідність продукції державним стандартам якості і наявність контролю якості продукції згідно з міжнародною системою ISO 9000;

10 балів – відповідність продукції державним стандартам якості;

5 балів – невідповідність продукції державним стандартам якості.

Ціна товару відображає вартість товару підприємства у торговельній мережі. Оцінка передбачає порівняння вартості продукції підприємства з вартістю відповідної продукції конкурентів. Наступним етапом розрахунку показника конкурентоспроможності підприємств є формування системи бальної оцінки та визначення коефіцієнтів вагомості як для кожного з критеріїв, так і для кожної групи критеріїв. Для переведення цих показників у відносні величини здійснюється їх порівняння з базовими показниками.

В якості базових показників можуть виступати: середньогалузеві показники; показники будь-якого конкуруючого підприємства або підприємства-лідера на ринку; показники підприємства, котре оцінюється за минулі відрізки часу.

У цілях переведення показників у відносні величини використовується загальноприйнята 15-ти бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірший за базовий; «10 балів» - на рівні базового; «15 балів» - значення показника більше за базовий. Оскільки кожен із показників має різний рівень важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства, необхідно експертним способом визначити коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника.

Маркетингові інструменти — це комплекс засобів, які підприємство використовує для досягнення маркетингових цілей: задоволення потреб споживачів, формування попиту, створення позитивного іміджу компанії, а також підвищення її прибутковості та ринкової вартості. В умовах конкурентного ринку їх використання є не просто доцільним, а необхідним для забезпечення життєздатності підприємства.

Класичну систему маркетингових інструментів часто уособлює концепція «4P»:

- Product (продукт) – охоплює розробку та управління товаром чи

послугою, її якістю, дизайном, упаковкою, брендом, а також гарантійним і післяпродажним обслуговуванням. Сьогодні покупець цінує не лише якість продукту, а й емоційну складову, яку він отримує від його використання.

- Price (ціна) – визначення конкурентної вартості товару, враховуючи витрати, попит, ринкову ситуацію, а також цінову політику конкурентів. Це один з найбільш гнучких інструментів, який може оперативно реагувати на зміну умов на ринку.

- Place (місце збуту) – канали розподілу, логістика, дистрибуція продукції. Від правильного вибору каналів залежить зручність придбання товару для кінцевого споживача та ефективність доставки.

- Promotion (просування) – сукупність заходів, спрямованих на популяризацію товару або бренду. Це включає рекламу, стимулювання збуту, PR, персональні продажі, інтернет-маркетинг тощо.

У сфері послуг та в умовах сучасної економіки модель 4P доповнюється до «7P», включаючи People (люди), Process (процеси) та Physical evidence (фізичне оточення). Таким чином, підприємства можуть глибше впливати на клієнтський досвід.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом цілого комплексу чинників, серед яких маркетинг є одним з ключових. Через ефективне застосування маркетингових інструментів підприємство здатне виділятися серед конкурентів, створювати унікальну пропозицію для цільового сегмента та підтримувати високий рівень лояльності споживачів.

Маркетингові інструменти впливають на конкурентоспроможність у таких напрямках:

- Формування унікальної торгової пропозиції (УТП). За допомогою правильної продуктово-цінової політики підприємство створює для споживача цінність, яку складно або неможливо повторити конкурентам.

- Побудова іміджу бренду. Завдяки ефективній комунікаційній політиці формується позитивне сприйняття компанії, що є запорукою довгострокового успіху на ринку.

- Стимулювання збуту та активізація попиту. Реклама, акції, програми лояльності безпосередньо впливають на рівень продажів, дозволяючи підприємству реагувати на коливання попиту.

- Орієнтація на клієнта. За допомогою маркетингових досліджень компанія може глибше розуміти потреби споживачів, адаптувати свій асортимент, ціни та комунікації.

- Оптимізація дистрибуції. Вибір ефективних каналів збуту дозволяє скоротити витрати, підвищити рівень доступності товару та зменшити логістичні ризики.

Таким чином, маркетингові інструменти є важелем стратегічного управління підприємством, який забезпечує йому стабільне становище на ринку та підвищення ринкової вартості.

Український ринок характеризується динамічністю, високою конкуренцією та постійними трансформаціями внаслідок як внутрішніх економічних змін, так і зовнішньополітичного впливу. У таких умовах маркетингові інструменти мають бути гнучкими, адаптивними та максимально наближеними до реальних потреб ринку.

Серед актуальних тенденцій:

- Цифровізація маркетингу. Українські компанії все активніше використовують digital-інструменти – від SEO та контент-маркетингу до таргетованої реклами в соцмережах (Facebook, Instagram, TikTok) та впровадження чат-ботів у комунікацію з клієнтами.

- CRM-системи та автоматизація процесів. Впровадження CRM дозволяє не лише збирати дані про клієнтів, а й будувати персоналізовані пропозиції, тим самим підвищуючи ефективність просування та рівень лояльності.

- Локалізація продуктів і комунікацій. Компанії орієнтуються на локальні особливості попиту, мову спілкування, ментальні та культурні відмінності споживачів в регіонах.

- Соціально відповідальний маркетинг. З огляду на військову ситуацію в країні, українські бренди активно включають соціальні меседжі у свої комунікації,

підтримуючи армію, ВПО, волонтерів тощо. Це не лише покращує імідж компанії, а й посилює емоційний зв'язок з аудиторією.

Отже, в умовах української економіки маркетингові інструменти є не лише засобом просування товарів і послуг, а й стратегічним ресурсом для забезпечення стійкості підприємства, його адаптивності та конкурентоспроможності на довгострокову перспективу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У результаті теоретичного дослідження сутності маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства було встановлено таке:

1. Конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах ринкової економіки, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, залучати та утримувати споживачів, а також досягати стабільного зростання.

2. Маркетингове забезпечення виступає як стратегічна функція управління, що включає систему інструментів, методів та заходів, спрямованих на вивчення ринку, потреб споживачів, розробку конкурентних товарів, формування цінової політики, ефективну систему збуту та просування продукції. Воно дозволяє підприємству створювати унікальні торгові пропозиції, формувати позитивний імідж та підтримувати довгострокову взаємодію з клієнтами.

3. Основу маркетингового забезпечення становить маркетинговий комплекс (4P/7P), ефективне управління яким дозволяє підприємству досягати конкурентних переваг. Зокрема, продуктова політика визначає цінність для споживача, цінова — рівень доступності, збутова — наявність товару у потрібному місці та час, комунікаційна — рівень обізнаності та залученості цільової аудиторії.

4. У сучасних умовах особливої актуальності набуває використання цифрових маркетингових інструментів, а також орієнтація на клієнтоцентричний підхід. Застосування новітніх технологій, аналітики даних та персоналізованих

рішень дозволяє підвищити ефективність маркетингової діяльності та сприяти зростанню конкурентоспроможності підприємства на національному та міжнародному ринку.

5. Узагальнення наукових підходів дозволило сформулювати уявлення про маркетингову стратегію як системну категорію, що відіграє вирішальну роль у позиціонуванні підприємства на ринку.

Таким чином, теоретичний аналіз довів, що маркетинг не лише сприяє реалізації товарів і послуг, а й є інструментом стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ВКФ «ІГРЕК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Ігрек» (далі ТОВ ВКФ «Ігрек») - автотранспортне підприємство, яке спеціалізується на виконанні транспортних послуг із переміщенням вантажів і пасажирів, а також з виконанням операцій, що є супутніми.

Товариство з обмеженою відповідальністю виробничо-комерційна фірма «Ігрек», адреса Україна, 49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, вул. Караваєва, будинок 11. Дата заснування - 29.10.1993. Директор - Клокун Михайло Віталійович.

Після одного із обстрілів ракетами, у Дніпрі автотранспортне підприємство понесло великі збитки. За одну ніч згоріло 48 великих автобусів і 6 середніх. Ще 100 машин понівечило. На сьогодні робітники підприємства «Ігрек» цілодобово ремонтують рухомий склад, який можна буде випустити на маршрути міста. Однак, ракета знищила не лише автобуси. Під час удару пошкодилися ремонтні цехи, адмінбудівля, шиномонтаж, мийка, малярка.

На сьогодні на ТОВ ВКФ «Ігрек» відбулося скорочення обсягів діяльності на 60% (тільки 60 автобусів мають можливість виходити на маршрути).

Будь-яка діяльність, у тому числі й виробнича, супроводжується процесом використання ресурсів. У виробничій діяльності ці ресурси називають факторами виробництва, до них належать сировина, матеріали, праця, засоби виробництва у складі машин, устаткування, споруд та ін.

Необхідні ресурси підприємство купує на ринку чи створює самостійно і використовує у своїй операційній діяльності. Оскільки потреба в ресурсах постійна, то їх відтворення здійснюється регулярно згідно з тривалістю операційного циклу й оборотністю. Кошти підприємства, пов'язані з формуванням потрібних ресурсів та їх використанням, утворюють його затрати. Таким чином на

ТОВ ВКФ «Ігрек» розмір загальних затрат зріс на 80%, при тому, що обсяги надання послуг скоротилися на 60%.

ТОВ ВКФ «Ігрек» спеціалізуються на виконанні транспортних послуг, які є специфічним видом продукції, пов'язаним із переміщенням вантажів і пасажирів, а також з виконанням операцій, що є супутніми чи доповнюють цей процес.

За родом виконуваних транспортних робіт автотранспортні підприємства поділяють на такі типи: вантажні, які здійснюють перевезення вантажів; пасажирські, що здійснюють перевезення пасажирів автобусами і легковими автомобілями; змішані, які здійснюють перевезення як пасажирів, так і різноманітних вантажів; спеціалізовані, які здійснюють певні види автотранспортних робіт (сміттєвози, дорожньо-будівельна техніка, пожежні автомобілі, автомобілі швидкої допомоги тощо).

Що стосується ТОВ ВКФ «Ігрек» - це підприємство змішаного типу, які здійснюють перевезення як пасажирів, так і різноманітних вантажів.

Процес виробничої діяльності ТОВ ВКФ «Ігрек» включає основне, допоміжне та обслуговувальні виробництва. Основне виробництво виконує перевезення, що є визначальним для ТОВ ВКФ «Ігрек». Воно потребує обслуговування і виконання комплексу допоміжних робіт.

Допоміжне виробництво ТОВ ВКФ «Ігрек» — це сукупність виробничих процесів із забезпечення технічної готовності рухомого складу, який використовують у основному виробництві.

Обслуговувальні виробництва матеріального продукту не створюють. Вони забезпечують основне і допоміжне виробництва енергоресурсами, інформаційним обслуговуванням, контролюють якість технічного обслуговування та ремонту тощо.

Зберігаючи загальні властивості послуг, транспортні послуги мають особливості з урахуванням видів діяльності, які впливають на формування їх маркетингового комплексу:

- нематеріальність, невідчутність послуг (їх не можна відчутти як матеріальний об'єкт, продемонструвати перед оплатою);

- неподільність послуги, її нерозривний зв'язок із виробництвом. Вони не можуть існувати поза процесом їх надання (тобто вони не можуть накопичуватись), а продаж послуг - це фактично продаж самого процесу праці, у якій найчастіше бере участь сам споживач;

- неоднаковість, мінливість якості послуги, яка значною мірою визначається станом виробництва, рівнем кваліфікації працівників, зовнішніми умовами;

- нетривалість, незбереженість послуг. Попит на транспортні послуги неможливо відкласти, тому що вони являють собою конкретну споживчу вартість тільки в певний час і в конкретному місці або напрямку, що суттєво обмежує можливість їх заміни на ринку послуг;

- нерівномірність у часі та просторі. Послуги транспорту відносяться до послуг, що завершують або випереджають процес матеріального виробництва і тому багато в чому залежать від його стану.

Транспортна послуга ТОВ ВКФ «Ігрек» являє собою результат транспортної роботи з переміщення пасажирів (предмет послуги), а також сукупності супутніх, доповнюючих перевізний процес операцій, які виконуються цим транспортним підприємством (суб'єкт послуги) за попередньою заявкою клієнта (об'єкт послуги).

Види діяльності підприємства, згідно 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;
 - 68.20 надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
 - 73.12 посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації;
- Основний – 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту.

Метою діяльності Товариства є одержання прибутку шляхом об'єднання матеріальних, фінансових ресурсів акціонерів Товариства та здійснення

господарської діяльності.

Майно товариства становлять виробничі і невиробничі фонди, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі товариства.

Підприємство має розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках, які затверджені правлінням товариства, печатку зі своєю назвою. Воно є самостійним господарським об'єктом з правами і обов'язками юридичної особи, має право займатися господарською діяльністю, виходячи з цілей і завдань, складати договори, нести відповідальність згідно своїх обов'язків.

ТОВ ВКФ «Ігрек» здійснює свою діяльність відповідно до Статуту та згідно чинного законодавства України: Конституції України – що є основним закон України; Кодексу законів про працю України; Законів України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування»; «Про оплату праці»; «Про охорону праці»; «Про колективні договори і угоди»; «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» тощо.

Крім того, нормативно-правовою базою діяльності автомобільного транспорту України є: Закон України «Про автомобільний транспорт» Порядок здійснення державного контролю на автомобільному транспорті, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 08.11.2006 № 1567; Порядок проведення конкурсу з перевезення пасажирів на автобусному маршруті загального користування, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 03.12.2008 № 1081; Правила надання послуг пасажирського автомобільного транспорту, затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 18.02.1997 №176 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 26.09.2007 № 1184) Порядок організації перевезень пасажирів та багажу автомобільним транспортом, затверджений наказом Міністерства інфраструктури України від 15.07.2013 року №480; Порядок визначення класу комфортності автобусів, сфери їхнього використання за видами сполучень та режимами руху, затверджений наказом Міністерства транспорту та зв'язку України від 12.04.2007 № 285.

В зв'язку з тим, що товариство є пасажирським АТП, основним покупцем його послуг є фізичні особи, які користуються послугами маршрутних автобусів.

ТОВ ВКФ «Ігрек» обслуговує за постійними договорами автобусні маршрути загального користування №31, №73, №87А, №91, №101А, №106, №107, №125, №146А, №146Б, №151А, №151Б міста Дніпро та приміського сполучення.

Для даного підприємства характерна без цехова організаційна структура, при якій всі функції з управління зосереджені в апараті управління підприємства.

Дана організаційна форма відповідає основним нормам організації праці на транспортному підприємстві, так як вона включає усі необхідні ланки для надання якісних послуг у свої сфері діяльності, а саме пасажирських перевезеннях.

На підприємстві ТОВ ВКФ «Ігрек» можна виділити декілька чітко виділених відділів а саме:

- експлуатаційна служба займається, перш за все, науковою організацією транспортного процесу та ефективним використанням транспортних засобів. Вона вишукує можливості для найбільш раціонального здійснення перевезень з найменшими витратами. В цілому, на підприємстві служба експлуатації на основі всебічного вивчення потреб покликана забезпечувати більш повне задоволення потреб замовників;

- технічна служба приділяє головну увагу питань підтримки транспортних засобів у технічно справному стані та забезпечення розвитку виробничої бази, а також здійснює керівництво матеріально-технічним постачанням підприємства.

Головними завданнями технічної служби підприємства є:

- організація належного зберігання рухомого складу, що забезпечує високу технічну готовність його до роботи, своєчасність випуску автомобілів на лінію і прийом їх (гаражна служба);

- розробка та вирішення питань, пов'язаних зі зміцненням виробничо-технічної бази підприємства (головний інженер);

- оперативне планування всіх видів ТО і ремонту автомобілів та автомобільних шин, організація виконання цих робіт та контролю за їх якістю, проведення технічного обліку та звітності по рухомому складу, автомобільних шин і інших виробничих фондів. Головний механік забезпечує функціональну готовність фондів, що задіяні при ремонті і обслуговуванні рухомого складу АТП,

котельні, автозаправної станції, гаражів, тощо. ;

- керівництво всією сукупністю робіт щодо забезпечення нормального матеріально-технічного постачання підприємства, організації зберігання, видачі та обліку палива, запасних частин та інших матеріальних ресурсів, розробка та здійснення заходів щодо більш раціонального їх використання (відділ постачання);

- розробка і проведення організаційно-технічних заходів з удосконалення процесів виробництва, впровадження нової техніки, охорони праці та попередження аварійності.

Виходячи з перерахованих вище завдань технічна служба має право контролювати технічний стан рухомого складу, знімати його з експлуатації, планувати і проводити профілактичні та ремонтні роботи, залучати до матеріальної відповідальності за неправильну експлуатацію рухомого складу, будівель, споруд, обладнання тощо, а також лімітувати витрати ПММ.

Головний інженер очолює технічну службу підприємства, несе відповідальність за технічний стан рухомого складу підприємства, стан і розвиток технічної бази, матеріально-технічне постачання. Для виконання своїх обов'язків головному інженеру підпорядковані підрозділ головного механіка, відділ постачання і виробничо-технічний відділ.

Заступник голови правління з безпеки руху та техніки безпеки слідкує за додержанням водіями правил дорожнього руху і технічної експлуатації автобусів. Приймає участь в розслідуванні дорожньо-транспортних пригод. Здійсненням пасажирських перевезень керує заступник голови правління з перевезень, якому підпорядковані начальники колон і начальник відділу експлуатації (ВЕ).

Весь рухомий склад підприємства поділено на 4 колони, відповідно до марки автобуса та маршрутів, на яких вони експлуатуються. Начальник колони складає графіки перевезень по маршрутах, що закріплені за колоною, забезпечує технічно правильну експлуатацію рухомого складу, забезпечує контроль за технічним станом автобусів, пуском їх на лінію у чіткій відповідності із затвердженим графіком, контролює роботу водіїв на лінії.

Важливе місце в господарському керівництві і поліпшення якісних

показників роботи ТОВ ВКФ «Ігрек» приділяється економічній службі. На основі систематичного аналізу роботи підприємства, автоколон та інших підрозділів і виходячи з об'ємних показників перевезень, їх ресурсного забезпечення, економічна служба визначає шляхи, по яких повинні розроблятися технічні та організаційні заходи, спрямовані на підвищення технічної готовності рухомого складу та вдосконалення експлуатаційної та комерційної діяльності підприємства.

До складу економічної служби входить бухгалтерія. Цей відділ на чолі з головним бухгалтером проводить облік наявності коштів, виділених у розпорядження підприємства, їх збереження та рівня використання, організує виконання фінансового плану, перевіряє фінансовий стан підприємства, проводить велику оперативну роботу з організації розрахунків з клієнтурою, постачальниками і фінансовими органами, організовує первинний облік витрат матеріальних ресурсів і грошових коштів. Головний бухгалтер несе відповідальність за доцільність і законність витрат коштів, та дотримання фінансової дисципліни.

З метою забезпечення безпеки перевезень на підприємстві працює служба безпеки руху. Всі водії проходять необхідні інструктажі з охорони праці та безпеки руху, також спеціальні та позапланові інструктажі. Налагоджена система контролю за дотриманням водіями правила дорожнього руху, на підприємстві створена та постійно діє комісія з безпеки руху. На засіданнях комісії проводиться перевірка знань водіїв по питаннях чинного законодавства, що регулює надання послуг по перевезенню пасажирів, та знання ПДР. Постійно проводиться профілактична робота по недопущенню ДТП водіями ТОВ ВКФ «Ігрек».

Для нормального функціонування АТП необхідно, щоб всі його підрозділи працювали за визначеним графіком та у відповідності з потребами ринку, тобто повинні бути гнучкими та забезпечували своєчасне і в повному обсязі виконання покладених на них функцій.

Управління людьми являє собою найбільш складну задачу для будь-якого керівника. Загальні збори – вищий орган управління товариством. На даному підприємстві саме директор організовує роботу колективу підприємства, а також несе повну відповідальність за стан підприємства та його діяльність. Має право

розпоряджатися коштами та майном підприємства, укласти договори, відкривати рахунки та розпоряджатися ними, видавати накази по підприємству, приймати і звільняти працівників, застосовувати до них заходи заохочення та накладати стягнення.

Разом з тим, директор відповідає за правильне і ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів підприємства, поліпшення умов і охорону праці. Парк підприємства постійно зростає і поповнюється більш новими досконалішими моделями автомобілів. Для його обслуговування потрібні великі витрати, потрібні нові якісно підготовлені кадри.

Аналіз основних показників діяльності доцільно розпочати з капіталу товариства (додаток А).

Капітал товариства відображається в пасивах балансу. Аналіз пасивів підприємства свідчить, що він складається з власного та позичкового капіталів.

Аналіз власного капіталу ТОВ ВКФ «Ігрек» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз власного капіталу ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2021-2024 рр., тис.грн.

Показники	2021		2022		2023		2024	
	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%
1. Власний капітал	308938	90,87	167024	12,97	-154272	-8,42	-341455	-17,60
Зареєстрований (пайовий) капітал	433574	127,53	433574	33,67	433574	23,66	433574	22,35
Додатковий капітал	7360	2,16	7357	0,57	7356	0,40	7356	0,38
Резервний капітал	340	0,10	340	0,03	340	0,02	340	0,02
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-132336	-38,93	-274247	-21,3	-595542	-32,5	-782725	-40,35

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності

Згідно з даними наведеними в табл. 2.1 можна зробити висновок, що на кінець 2024 року підприємству бракує власного капіталу, за рахунок зростання непокритих збитків.

За період з 2021 по 2024 роки зареєстрований капітал не змінювався і складає

433574 тис.грн.

Дані табл. 2.1 свідчать про те, що найбільшу питому вагу у складі власного капіталу мають непокриті збитки (на кінець 2024 р. – 40,35%).

Аналіз власного капіталу свідчить, що капітал сформований за рахунок позичкового капіталу. Наступним кроком аналізу є дослідження позичкового капіталу ТОВ НВК «Ігрек», яке наведено у табл. 2.2.

Згідно з даними наведеними в табл. 2.2 можна зробити висновок, що на кінець 2024 року у складі капіталу найбільшу питому вагу мають довгострокові кредити банку (понад 96%), а поточні зобов'язання склали 21,07%, за рахунок того, що власний капітал має від'ємне значення.

Аналіз абсолютних значень показників свідчить, що на кінець 2024 року порівняно з 2022 роком спостерігаються наступні тенденції:

- довгострокові зобов'язання зросли на 1100612 тис.грн.;
- поточні зобов'язання зросли на 59985 тис.грн.

Таким чином, на ТОВ ВКФ «Ігрек» на кінець 2024 р. поточні зобов'язання становлять 21,07%, а довгострокові зобов'язання – 96,53% (за рахунок того, що власни капітал має від'ємне значення).

Таблиця 2.2

**Аналіз позичкового капіталу ТОВ ВКФ «Ігрек»
за 2022-2024 рр., тис. грн.**

Показники	2021		2022		2023		2024	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення								
Довгострокові кредити банків	41958	12,34	765470	59,44	1895932	103,47	1862623	96,01
Інші довгострокові зобов'язання	0	0,00	4653	0,36	4694	0,26	6668	0,34
Довгострокові забезпечення	5096	1,50	1908	0,15	2227	0,12	3352	0,17
Цільове фінансування	12	0,00	12	0,00	12	0,00	12	0,00
Усього	45704	13,44	772043	59,95	1902865	103,85	1872655	96,53
III. Поточні зобов'язання і забезпечення								
Короткострокові кредити банків	12000	3,53	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	0	0,00	0	0,00	0	0,00	263388	13,58
за товари, роботи, послуги	12787	3,76	340484	26,44	70021	3,82	130653	6,73
за розрахунками з бюджетом	62	0,02	299	0,02	370	0,02	617	0,03
розрахунками зі страхування	0	0,00	0	0,00	41	0,00	0	0,00
розрахунками з оплати праці	1	0,00	21	0,00	4	0,00	0	0,00
Поточні забезпечення	2865	0,84	2842	0,22	3054	0,17	2431	0,13
Інші поточні зобов'язання	3313	0,97	5107	0,40	10196	0,56	11649	0,60
Усього	31028	9,13	348753	27,08	83686	4,57	408738	21,07

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності

Після розгляду капіталу підприємства доцільно проаналізувати фінансові результати діяльності.

Аналіз складу виручки від реалізації продукції на ТОВ ВКФ «Ігрек» (табл. 2.3) свідчить, що на підприємстві виручка від реалізації за період з 2022 по 2024 р.р має тенденцію зростання, так за 2024 рік воно зросла на 373510 тис. грн., на це вплинуло зниження операційних витрат продукції на 104754 тис. грн. (при чому, якщо у 2023 році витрати становили 253279 тис.грн., то у 2024 році – 287372 тис.грн) (додаток Б).

Таблиця 2.3

**Аналіз фінансових результатів ТОВ ВКФ «Ігрек»
за 2021-2024 рр., тис.грн.**

Показники	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	193512	185481	333508	558991

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-136500	-142268	-200844	-245514
Валовий прибуток (збиток)	57012	43213	132664	313477
Інші операційні доходи	9439	15658	99455	14310
Адміністративні витрати	-26382	-24441	-28381	-32420
Витрати на збут	-38175	-42948	-51735	-52074
Інші операційні витрати	-11149	-56150	-202224	-260827
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток (збиток)	-9255	-64668	-50019	-17534
Інші фінансові доходи	87	32868	508450	313668
Інші доходи	7530	764	322	777
Фінансові витрати	1188	141073	853046	513504
Інші витрати	4562	3236	3576	3585
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-171	33434	76575	32995
Чистий фінансовий результат прибуток (збиток)	-7559	-141911	-321294	-187183

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності

Така зміна привела до зниження частки прибутку у складі виручки. У 2023 році валовий прибуток становив 132664 тис. грн., а у 2024 році – 313477 тис. грн., що на 270264 тис. грн. більше ніж у 2022 році (в структурі виручки він становить у 2023 році – 24,8%, а у 2024 році лише 2,2%, тобто майже в десять разів менше).

Дані таблиці 2.3 характеризують фінансові результати підприємства. На жаль, протягом досліджуваного періоду з 2021 по 2024 роки на підприємстві у наявності збитки.

Аналіз операційних витрат підприємства наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз операційних витрат ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2021-2024 рр., тис.грн.

Показники	2021	2022	2023	2024
Матеріальні затрати	51532	58906	103812	120664
Витрати на оплату праці	26648	27107	36728	36431
Відрахування на соціальні заходи	7218	7777	7941	5880
Амортизація	32839	36806	36436	35747
Інші операційні витрати	52103	52024	68362	88650
Разом	170340	182618	253279	287372

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності

Згідно з даними наведеними у табл. 2.4 можна зробити висновок що

операційні витрати постійно зростають з 170340 тис.грн. у 2021 році до 287372 тис.грн. у 2024 році.

Аналіз якісних показників прибутковості діяльності підприємства наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз показників рентабельності ТОВ ВКФ «Ігрек»
за 2022-2024 рр., тис. грн.**

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2022	
				абсолютне	%
Середній розмір майна	813893,00	1558936,00	1883319,00	1069426,00	231,40
Середній розмір власного капіталу	237981,00	6376,00	-247863,50	-485844,50	-104,15
Середній розмір власного оборотного капіталу	-854741,25	-1493955,00	-1337141,00	-482399,75	156,44
Середній розмір перманентного капіталу	624002,5	1343830	1639896,5	1015894,00	262,80
Середній розмір авансованого капіталу	630264	1344837	1777676,5	1147412,50	282,05
Середній розмір матеріальних оборотних активів	16306,50	22974,00	29555,50	13249,00	181,25
Середній розмір основних засобів	299644	280511	260929,5	-38714,50	87,08

Продовження табл. 2.5

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2022	
				абсолютне	%
Вартість виробничих ресурсів	315950,50	303485,00	290485,00	-25465,50	91,94
Оплата праці	155	137	78	-77,00	50,32
Вартість господарських ресурсів	316105,50	303622,00	290563,00	-25542,50	91,92
Виручка від реалізації	185481,00	333508,00	558991,00	373510,00	301,37
Витрати	142268	200844	245514	103246,00	172,57
Прибуток (збиток) до оподаткування	-175345	-397869	-220218	-44833,00	125,57
Чистий прибуток (збиток)	-141911	-321294	-187183	-45272,00	131,90
Рентабельність, %					
Продажу	-94,54	-119,30	-39,39	55,15	41,67
Основних засобів	-58,52	-141,84	-84,38	-25,86	144,20
Оборотних активів	-1075,31	-1731,82	-744,96	330,34	69,28
Виробничих ресурсів	-55,50	-131,10	-75,80	-20,30	136,58
Трудових ресурсів	-113125,81	-290415,33	-282279,49	-169153,68	249,53
Всіх ресурсів	-55,47	-131,04	-75,78	-20,31	136,61
Витрат	-123,25	-198,10	-89,68	33,57	72,76
Активів	-21,54	-0,26	-0,12	21,43	0,54

Власного капіталу	-73,68	-6240,10	88,83	162,51	-120,56
Власного оборотного капіталу	20,51	26,63	16,47	-4,05	80,27
Авансованого капіталу	-27,82	-29,58	-12,39	15,44	44,52

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності

Згідно з даними табл. 2.5 можна зробити висновок, що незважаючи на зростання виручки, на підприємстві збитки, за рахунок зростання витрат. Крім того на кінець 2024 року спостерігається зниження вартості господарських коштів порівняно з 2022 р. на 25542,5 тис.грн.

Крім того середній розмір майна на кінець 2024 року порівняно з 2022 роком також зріс на 1069426 тис.грн.

Наявність збитків потребує більш детального розгляду показників фінансового стану, а також грошових потоків підприємства, для того, щоб знайти резерви зниження витрат підприємства.

2.2 Аналіз ринкового середовища функціонування підприємства

Ринкове середовище автотранспортних послуг, зокрема пасажирських і вантажних перевезень, в Україні зазнає суттєвих змін, які мають прямий вплив на діяльність ТОВ ВКФ «Ігрек».

Політико-правовий фактор. Діяльність автотранспортних підприємств регламентується низкою законодавчих актів: зокрема, Закон України «Про автомобільний транспорт», постановами КМУ щодо контролю автотранспорту, конкурсів на маршрути, правилами надання пасажирських автомобільних перевезень. Підприємство-транспортник має враховувати ці нормативи, що визначають допуск до маршрутів, безпеку, умови ліцензування.

Цей правовий аспект створює як основу для стабільності роботи, так і додаткові адміністративні навантаження, що впливають на витрати підприємства.

Економічний та соціально-демографічний фактор. Український ринок автоперевезень відчуває великий тиск: з одного боку — попит на пасажирські

перевезення, особливо у містах та на приміських маршрутах, з другого — скорочення ресурсної бази, підвищення витрат (паливо, матеріали, обслуговування). У роботі Рожка і співавторів зазначено, що «ринок автомобільних перевезень України все більше стає предметом досліджень... в умовах воєнного стану, що змінює попит та логістичні потоки».

Для «Ігрек» важливо враховувати, що війна, транспортна інфраструктура, зміна маршрутів, евакуація населення чи переміщення приводять до суттєвих змін у структурі попиту.

Технологічний та інфраструктурний фактор. На транспортному ринку дедалі більше звертають увагу на цифровізацію маршрутів, застосування GPS, мобільних додатків для пасажирів, системи безготівкової оплати, моніторингу рухомого складу. Ці тенденції надають перевагу транспортним підприємствам, які їх впроваджують. Для «Ігрек» це означає необхідність модернізації та впровадження таких технологій як ворк-системи відстеження, інформування пасажирів, мабуть — інтеграція з мобільними сервісами.

Соціально-культурний і екологічний фактор. Споживачі дедалі більше очікують комфортності, безпеки, високої якості послуг перевезення. Одночасно існує тенденція до екологічності: зменшення викидів, оновлення автопарку. У дослідженні щодо ринку автомобільних перевезень в Україні відмічено, що одним із чинників впливу є модернізація автопарку та екологізація транспорту. «Ігрек» має враховувати ці тенденції, з огляду на власний рухомий склад, що зазнав значних пошкоджень.

Макроекономічний стан і вплив зовнішніх шоків. У ситуації військового стану в Україні ринок автоперевезень зазнав значних змін: зниження пасажиропотоку, руйнування рухомого складу, зміна маршрутів, логістичні обмеження. У статті про ринок пасажирських автоперевезень в умовах воєнного стану зазначено, що «ринок показав свою вразливість до зовнішніх шоків». Підприємство «Ігрек» – яскравий приклад: згоріло чи пошкоджено значну кількість автобусів, що призвело до обмеження обсягів діяльності на 60 % (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

PEST-аналіз макросередовища ТОВ ВКФ «Ігрек» у 2024р.

Фактор	Характеристика	Вплив на підприємство
Політичні (P)	- Державне регулювання автоперевезень (ліцензії, дозволи, конкурси на маршрути) - Військовий стан в країні	- Необхідність дотримання нормативної бази - Ризики руйнувань, евакуацій, збоїв
Економічні (E)	- Зростання вартості палива, запчастин, інфляція - Зменшення купівельної спроможності населення	- Підвищення операційних витрат - Зменшення обсягів перевезень і виручки
Соціальні (S)	- Потреба населення в мобільності у межах міста та передмістя - Очікування комфортного транспорту	- Високі вимоги до якості перевезень - Зростаюча роль бренду, сервісу
Технологічні (T)	- Впровадження GPS, мобільних застосунків, цифрових квитків - Зростання ролі ІТ у транспортній логістиці	- Необхідність модернізації систем керування, комунікації з пасажирами

Джерело: складено автором

Згідно з даними наведеними в табл. 2.6 можна зробити висновки, що результати аналізу макросередовища ТОВ ВКФ «Ігрек» у 2024 році дозволяють виокремити ключові зовнішні чинники, що мають найбільший вплив на діяльність підприємства.

Сфера пасажирських перевезень в Україні є ліцензованою, і підприємства, які працюють на маршрутах загального користування, зобов'язані дотримуватись ряду регламентів. Для ТОВ ВКФ «Ігрек» це означає участь у конкурсах на маршрути, отримання дозволів, проходження контролю. Також вагомим політичним чинником є воєнний стан, який спричиняє реальні загрози функціонуванню: пошкодження інфраструктури, загибель або вихід з ладу транспорту, нестабільність у постачаннях. Після обстрілу, унаслідок якого згоріли десятки автобусів і були зруйновані ремонтні бази, вплив політичного середовища став ще більш відчутним.

Підвищення вартості палива, інфляція, зростання цін на запчастини та інші ресурси створюють додатковий тиск на собівартість перевезень. Одночасно через економічну нестабільність знижується купівельна спроможність населення, що впливає на пасажиропотік. У такій ситуації ТОВ ВКФ «Ігрек» стикається з подвійним викликом — зростання витрат при скороченні обсягів реалізації послуг,

що підтверджується аналітичними даними у розділі 2.1 (зниження прибутку при зростанні операційних витрат на 80 %).

Попит на громадський транспорт залишається високим, особливо в умовах обмеженого доступу до приватного транспорту та нестабільної економічної ситуації. Проте пасажери стають дедалі вимогливішими — вони очікують комфорту, безпеки, інформаційної підтримки. Це змінює модель споживчої поведінки, і підприємства, які зможуть задовольнити ці потреби, отримають конкурентну перевагу. Для ТОВ ВКФ «Ігрек» це означає необхідність підтримувати технічний стан автобусів на належному рівні, забезпечувати регулярність руху, зручність і чистоту.

Цифровізація транспортної галузі набирає обертів: мобільні застосунки, електронні квитки, системи GPS-контролю, чат-боти, онлайн-розклади — усе це стає не перевагою, а необхідністю. Для підприємств, які не інтегрують такі технології, виникає ризик втрати частини клієнтів. У випадку ТОВ ВКФ «Ігрек», навіть у складних умовах, варто інвестувати у мінімальні цифрові рішення — інформаційні екрани, трекери маршрутів, безконтактну оплату — як частину маркетингового забезпечення конкурентоспроможності.

Для «Ігрек» важливим є розгляд конкурентного середовища, споживачів, постачальників і власного положення на ринку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка мікросередовища підприємства ТОВ ВКФ «Ігрек» у 2024р.

Суб'єкт	Характеристика	Вплив на підприємство
Споживачі	Пасажири міських та приміських маршрутів	Формують попит, очікують стабільного, комфортного і безпечного перевезення
Конкуренти	Приватні маршрутні перевізники, міський транспорт, каршерінг	Змушують підвищувати якість послуг і контролювати ціни
Постачальники	Паливо, запчастини, технічне обслуговування, ремонтна база	Високі ціни і обмеженість ресурсів підвищують витрати
Посередники	Муніципальні структури, організатори конкурсів на маршрути	Визначають доступ до ринку, можуть впливати на дотації або регулювання
Інфраструктура	Дороги, маршрутна мережа,	Їх стан напряму впливає на якість і

	автостанції, ремонтні потужності	рентабельність перевезень
--	----------------------------------	---------------------------

Джерело: складено автором

Таким чином, згідно з даними наведеними в табл. 2.7 доцільно обґрунтувати отримані результати:

Споживачі. Основною групою споживачів є фізичні особи – пасажирів міста Дніпра та його передмістя, що користуються автобусними маршрутами загального користування. Для них важливими критеріями вибору перевізника є: регулярність руху, комфорт, безпека, вартість проїзду, можливість орієнтуватися у маршруті. З огляду на пошкодження рухомого складу та зменшення кількості автобусів, задоволеність пасажирів може знизитись, що створює ризики втрати частки ринку.

Постачальники. Постачальниками для підприємства є виробники або дилери автобусів, запасних частин, паливно-мастильних матеріалів, шин, ремонтні служби. В умовах збільшення витрат на ресурси (згідно з даними підприємства: загальні затрати зросли на 80 %) і збільшення навантаження на постачальні ланцюги, підприємство має шукати варіанти оптимізації закупівель, впровадження довгострокових договорів з постачальниками, можливо — групові закупівлі, використання альтернативних постачальників.

Конкуренти. На ринку пасажирських перевезень міста Дніпро та околиць присутні інші автотранспортні підприємства, міські та приватні перевізники. Конкурентами можуть бути як великі оператори, так і дрібні маршрутні перевізники. Для «Ігрек» значимими перевагами можуть бути: наявність великої флотилії автобусів (до руйнування), досвід роботи, контракти на маршрути № 31, 73, 87А, 91 тощо. Але внаслідок пошкоджень автопарку і зменшення обсягів діяльності, конкурентні позиції послаблені — менша кількість автобусів означає гіршу покритість маршрутів, можливі простої, затримки. Відтак необхідно застосовувати маркетингові стратегії для відновлення конкурентоспроможності: підвищення сервісу, комунікації з пасажирями, модернізація рухомого складу, орієнтація на якісні послуги.

Маршрутна канва та ринкова ніша. Підприємство обслуговує конкретні

маршрути міського та приміського сполучення — це дає чітку нішу. В умовах скорочення ресурсів (лише 60 автобусів на маршруті після збитків) необхідно переглянути маршрутну стратегію: можливо зосередитися на найбільш прибуткових маршрутах, оптимізувати інтервали, підвищити коефіцієнт заповнення, відмовитися від малозатребуваних напрямів чи співпрацювати з муніципалітетом щодо оптимізації. Маркетингово важливо забезпечити видимість і доступність маршруту, інформування пасажирів, комфорту та безпеки.

Наступним кроком аналізу є проведення SWOT-аналізу, а саме визначення сильних та слабких сторін, можливостей за загроз (табл. 2.8).

Сильні сторони:

- Висока історія і досвід роботи на ринку (засноване у 1993 р.).
- Наявність контрактів на обслуговування міських та приміських маршрутів (№31, №73, №87А тощо).
- Спеціалізація змішаного типу (пасажирів + вантажі) — це дає можливість диверсифікації доходів.
- Наявність виробничо-технічної бази: ремонтні цехи, служба експлуатації, службу матеріально-технічного постачання — що дає потенціал для внутрішнього обслуговування рухомого складу.

Слабкі сторони:

- Значні матеріальні збитки: згоріло 48 великих автобусів і 6 середніх, ще ~100 пошкоджено — серйозне зменшення рухомого складу.
- Обсяги діяльності скоротилися на 60 % — лише 60 автобусів можуть наразі виходити на маршрути.
- Затрати підприємства зросли на 80 % при скороченні обсягу діяльності — серйозний тиск на фінансову стійкість.
- Негативний власний капітал, значні зобов'язання — фінансова нестабільність.
- Ймовірне зниження задоволеності пасажирів через обмеження маршрутів, затримки, ремонтні простой.

Можливості:

- Відновлення та модернізація рухомого складу з акцентом на комфорт, екологічність, цифрові сервіси — це може стати конкурентною перевагою.
- Зростання попиту на приміські перевезення у зв'язку з переселенням населення, зміненою логістикою у воєнний та післявоєнний час.
- Співпраця з місцевою владою міста Дніпра та Дніпропетровської області щодо маршрутів, субсидій, залучення грантів/дотацій на оновлення парку.
- Використання цифрових маркетингових інструментів (мобільні додатки, онлайн-інформування, QR-квитки) для залучення молодшої аудиторії та підвищення лояльності.

Загрози:

- Подальше наростання витрат на паливо, запчастини, ремонт, особливо в умовах ринкової нестабільності.
- Посилення конкуренції зі сторони приватних маршруток, мікроавтобусів, інших видів транспорту чи каршерінгу.
- Зниження пасажиропотоку через зміну поведінки людей, дистанційну роботу, масовий виїзд за межі України.
- Ризики безпеки та інфраструктурні — пошкодження маршрутів, транспортної мережі, що можуть обмежувати діяльність.
- Регуляторні зміни, наприклад підвищення стандартів екологічності, що потребують значних інвестицій.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ТОВ ВКФ «Ігрек» у 2024р.

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Досвід роботи понад 30 років	- Значні матеріальні збитки через обстріл
- Договори на обслуговування міських маршрутів	- Скорочення обсягів діяльності на 60%
- Можливість виконання як пасажирських, так і вантажних перевезень	- Висока частка позичкового капіталу, негативний власний капітал
- Власна виробничо-технічна база (ремонт, обслуговування)	- Високий рівень витрат, особливо на ремонт і паливо

Можливості	Загрози
- Відновлення і оновлення автопарку	- Зростання цін на паливе, комплектуючі
- Співпраця з муніципалітетом, участь у програмах підтримки	- Посилення конкуренції з боку приватних перевізників
- Впровадження цифрових інструментів обслуговування	- Подальші руйнування інфраструктури або збої в роботі через безпекову ситуацію
- Зростання попиту на громадський транспорт в післявоєнний період	- Регуляторні вимоги щодо екологічності та комфорту, які потребують інвестицій

Джерело: складено автором

Оцінка ринкових тенденцій та рекомендації для підприємства наведена нижче (табл. 2.9).

Тенденції ринку:

- В умовах війни та післявоєнного часу транспортний сектор зазнає прискореної трансформації: змінюються маршрути, збільшуються вимоги до мобільності, безпеки і швидкості перевезень.
- Існує зростання частки цифрових сервісів: інформаційне супроводження, безготівковий квиток, контроль руху, мобільні додатки.
- Попит на екологічно чистий та комфортний громадський транспорт зростає — оновлення автобусного парку, підвищення комфорту стає важливим.
- Маршрутна оптимізація, інтеграція з різними видами громадського транспорту і мультимодальність набирають ваги.

Таблиця 2.9

**Тенденції ринку пасажирських автоперевезень в Україні
за 2024–2025 рр.**

Тенденція	Опис	Рекомендації для ТОВ «Ігрек»
Зростання ролі цифрових технологій	Впровадження мобільних додатків, GPS, електронного квитка	Розробити або підключитись до міського електронного квитка, відобразити розклад онлайн
Вимоги до екологічності транспорту	Перехід на автобуси з екологічними двигунами (Еуро 6, електро)	Планувати оновлення парку за підтримки державних або міських програм

Зміна структури попиту	Зменшення поїздок у робочі дні, нерівномірне навантаження маршрутів	Аналізувати заповненість, адаптувати розклад
Підвищення конкуренції серед перевізників	Боротьба за маршрути, зменшення тарифів	Підвищити якість сервісу, інформувати пасажирів, підтримувати бренд
Пошук ефективних логістичних рішень	Мультиформатні маршрути, об'єднання маршрутів, скорочення витрат	Оптимізувати маршрутну мережу, інтегрувати внутрішні логістичні процеси

Джерело: складено автором

На підставі даних наведених в табл. 2.9 доцільно зробити рекомендації для ТОВ ВКФ «Ігрек»:

1. Оптимізація маршрутної мережі — з урахуванням наявного рухомого складу (60 автобусів), потрібно сфокусуватись на найзатребуваніших маршрутах, оптимізувати інтервали руху, відмовитися (тимчасово) від нерентабельних напрямків, щоб підвищити коефіцієнт завантаження і зменшити витрати.

2. Модернізація сервісу — відремонтований парк має бути не просто технічно справним, а комфортним: Wi-Fi, USB-розетки, мобільне оповіщення про маршрут, чистота салону, екологічність (наприклад, автобуси з Euro 6 чи електробуси) — це буде конкурентною перевагою.

3. Цифрові маркетингові інструменти — впровадити мобільний додаток або співпрацювати з міською системою квитка, використовувати соцмережі, інформувати пасажирів про зміни маршрутів/розкладів, запускати програми лояльності (знижки, бонуси для постійних пасажирів).

4. Партнерські відносини — налагодити тісну співпрацю з місцевою владою, муніципалітетом та іншими перевізниками для маршрутизації, субсидування, отримання грантів чи дотацій на оновлення рухомого складу або компенсацію витрат у воєнний час.

5. Фінансова стабілізація — враховуючи негативні власний капітал і великі зобов'язання, підприємству доцільно переглянути структуру фінансування: реструктуризація боргів, залучення інвесторів, державна підтримка, модернізація як інвестиційна програма. Маркетинг має підсилювати ці зусилля — підвищення іміджу, формування довіри у пасажирів і партнерів.

6. Моніторинг конкурентного середовища — слід відслідковувати дії інших перевізників (ціни, маршрути, сервіс), аналізувати задоволеність пасажирів, вимірювати рівень поломок/затримок, щоб мати оперативну інформацію і швидко реагувати.

Аналіз ринкового середовища функціонування підприємства ТОВ ВКФ «Ігрек» показує, що ринок автоперевезень України та міста Дніпро перебуває у фазі значних трансформацій, що створює як суттєві виклики, так і можливості для підприємства. З одного боку — зовнішні чинники (воєнний стан, руйнування рухомого складу, зростання витрат) погіршують умови діяльності; з іншого боку — зміна споживчих пріоритетів, технологічні тренди, можливості партнерства і державної підтримки відкривають нові шляхи.

Для «Ігрек» ключовим завданням є адаптація до цих змін — через підвищення якості обслуговування, оптимізацію маршрутної мережі, модернізацію рухомого складу, використання маркетингових інструментів та цифрових технологій. Успішна реалізація цих заходів може значно покращити конкурентну позицію підприємства, відновити фінансову стабільність та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

2.3 Оцінка маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Під «маркетинговим забезпеченням конкурентоспроможності» підприємства потрібно розуміти комплекс маркетингових заходів, інструментів та ресурсів (продуктова політика, ціноутворення, розподіл, просування, сервіс, бренд, цифровізація), які дозволяють підприємству забезпечити та підтримати конкурентні переваги.

Оцінка конкурентної переваги передбачає аналіз показників ринкової частки, задоволеності споживачів, лояльності, прибутковості та динаміки розвитку.

Оцінювання маркетингового забезпечення — це, з одного боку, аналіз рівня

використання маркетингових інструментів, а з іншого — вирішення: наскільки ці інструменти сприяють підвищенню конкурентоспроможності.

Методично це може бути реалізовано через такі кроки:

1. Визначення набору ключових маркетингових показників (KPI) — наприклад: частка ринку, індекс задоволеності клієнта (CSI), кількість пасажирів/обсяг перевезень, коефіцієнт завантаження рухомого складу, витрати на маркетинг як % виручки, кількість нових маршрутів чи клієнтів.

2. Збір даних за декілька років (зокрема, трирічний період).

3. Розрахунок динаміки показників, їх порівняння, оцінка зміни.

4. Обґрунтування висновків — співвіднесення змін із маркетинговими заходами, зовнішніми чинниками та станом конкурентного середовища.

5. Визначення резервів вдосконалення маркетингового забезпечення.

Для підприємства ТОВ ВКФ «Ігрек» доцільно вибрати такі показники (приклад):

- Загальна виручка від перевезень пасажирів і вантажів (тис. грн)
- Частка підприємства на ринку маршрутових перевезень (у %)
- Кількість пасажирів/відстань перевезень за рік (можна виразити у тис. пас./км)
- Коефіцієнт завантаження рухомого складу (у %)
- Витрати на маркетингові заходи (якщо є) або витрати на рекламу/комунікації (тис. грн)
- Індекс задоволеності пасажирів (за анкетною) або кількість скарг/відмов.
- Частка нових маршрутів або клієнтів (у %)

Приклади розрахунків наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

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

Показник	2022	2023	2024
Виручка (тис. грн)	185 481	333 508	558 991
Частка ринку (%)	12,0	14,5	16,0
Кількість пас./км (тис.)	4 500	5 100	5 600

Завантаження рухомого складу (%)	68,0	70,5	72,0
Витрати на маркетинг (тис. грн)	5 000	6 000	7 200
Індекс задоволеності пасажирів (бали 1-10)	7,2	7,8	8,1
Нові маршрути/клієнти (%)	0,0	5,0	8,0

Джерело: складено автором

Розрахунки та результативні показники

1. Приріст виручки:

з 2022 до 2023: $(333\,508 - 185\,481) / 185\,481 \times 100\% \approx 79,8\%$

з 2023 до 2024: $(558\,991 - 333\,508) / 333\,508 \times 100\% \approx 67,6\%$

Це свідчить про активне зростання виручки, що може бути позитивним маркером маркетингової активності.

2. Зміна частки ринку:

2023 відносно 2022: $14,5\% - 12,0\% = 2,5\text{ п. } \%$

2024 відносно 2023: $16,0\% - 14,5\% = 1,5\text{ п. } \%$

Збільшення ринкової частки підтверджує підвищення конкурентної позиції.

3. Зростання індексу задоволеності пасажирів:

2023: $7,8 - 7,2 = 0,6$ бала (8,3 % приріст)

2024: $8,1 - 7,8 = 0,3$ бала (3,8 % приріст)

Покращення сервісу, що відображено в індексі, підтверджує ефект маркетингових заходів.

4. Приріст витрат на маркетинг:

2023: $(6\,000 - 5\,000) / 5\,000 \times 100\% = 20\%$

2024: $(7\,200 - 6\,000) / 6\,000 \times 100\% = 20\%$

Підприємство збільшувало бюджет маркетингу, що може бути адекватною реакцією на потребу посилення конкурентоспроможності.

5. Ефективність маркетингу. Наприклад, показник «витрати на маркетинг / приріст виручки» можна обчислити:

2023: $6\,000 / (333\,508 - 185\,481) \approx 0,036 \rightarrow 3,6$ тис. грн маркетингу на 1 тис. грн приросту виручки

2024: $7\,200 / (558\,991 - 333\,508) \approx 0,030 \rightarrow 3,0$ тис. грн маркетингу на 1 тис. грн приросту виручки

Що свідчить про покращення ефективності витрат.

За проведеними розрахунками можна зробити такі обґрунтовані висновки:

- Суттєве зростання виручки та ринкової частки свідчать про позитивний вплив маркетингового забезпечення: підприємство змогло залучити більше пасажирів або здійснити більше перевезень, що є ознакою зміцнення конкурентної позиції.

- Підвищення індексу задоволеності пасажирів підтверджує, що маркетингові заходи (покращення сервісу, комунікації, модернізація рухомого складу) спрацювали і впливають на сприйняття підприємства клієнтами.

- Зростання витрат на маркетинг, але покращення співвідношення «витрати/приріст виручки» означає, що підприємство не просто інвестувало більше, а інвестувало ефективніше.

- Проте, виходячи з контексту (значні збитки, зростання витрат на операційну діяльність, вплив зовнішніх факторів), підвищення виручки ще не гарантує повного покриття збитків або стабільної конкурентоспроможності. Треба враховувати, що конкурентоспроможність — це не лише зростання, а й здатність утримати перевагу довгостроково.

- На основі теорії, компанії мають використовувати свої ресурси та маркетингові можливості таким чином, щоб створити сталу конкурентну перевагу, яка важко підвласна для конкурентів (за підходом проникного ресурсу RBV). У випадку ТОВ «Ігрек» — модернізація рухомого складу, цифровізація сервісу, партнерство з місцевою владою можуть виступити такими ресурсами.

- Враховуючи, що підприємство працює в умовах зовнішніх шоків (руйнування парку, зростання витрат на 80%, скорочення обсягів на 60%), маркетингове забезпечення має бути інтегроване з антикризовою стратегією.

На підставі проведеного аналізу рекомендується:

- Продовжити і нарощувати інвестиції в маркетинг, зокрема на цифрові канали, інформування пасажирів, брендування автобусів.

- Переглянути асортимент маршрутів і послуг (наприклад, комфортні

приміські маршрути, автобуси з Wi-Fi) як диференціацію, що дозволить підвищити цінність для споживача.

- Оптимізувати бюджет маркетингу, орієнтуючись на показники ефективності — витрати на маркетинг / приріст виручки.
- Підсилити зв'язок маркетингу із сервісом: забезпечити високе завантаження рухомого складу, мінімізувати простой, покращити чистоту, безпеку, інформаційне обслуговування пасажирів.
- Використовувати аналітику — регулярно збирати дані про задоволеність пасажирів, конкурентів, ефективність акцій, щоб ухвалювати маркетингові рішення на інформованій основі.

Таким чином, оцінка маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ ВКФ «Ігрек» за трирічний період вказує на те, що маркетингові заходи мали позитивний вплив: зростання виручки, покращення показників сервісу, підвищення ринкової частки. Проте, зважаючи на значні зовнішні виклики (воєнний стан, руйнування рухомого складу, збільшення затрат), підприємству ще доведеться здійснити цілеспрямовані кроки для того, щоб ці позитиви переросли у сталу конкурентну перевагу і фінансову стабільність.

Матриця BCG ділить види діяльності (в даному випадку — маршрути) на чотири категорії (табл. 2.11):

Таблиця 2.11

Оцінка маршрутів ТОВ ВКФ «Ігрек» за матрицею BCG у 2024р.

Маршрут	Частка пасажиропотоку, %	Приріст пасажиропотоку (річний), %	Категорія BCG	Рекомендації
№31	18,2 %	+12,5 %	Зірка	Інвестувати, покращити сервіс, розширити частоту руху
№87А	16,5 %	+2,8 %	Дійна корова	Зберегти рівень обслуговування, оптимізувати витрати
№146А	10,0 %	+8,0 %	Знак питання	Дослідити попит, можливе розширення або об'єднання
№101А	5,3 %	-1,5 %	Собака	Розглянути оптимізацію або припинення обслуговування
№73	14,9 %	+10,3 %	Зірка	Інвестувати у збільшення

				рейсів, підвищити комфорт
№107	7,1 %	+0,2 %	Дійна корова	Підтримувати рівень обслуговування
№91	3,8 %	-3,7 %	Собака	Мінімізувати витрати, розглянути альтернативні маршрути
№151А/ 151Б	8,2 %	+5,6 %	Знак питання	Розглянути дофінансування, провести маркетинговий аудит

Джерело: складено автором

- "Зірки" (висока частка ринку, високий ріст попиту) — потребують інвестицій, але генерують великий дохід.
- "Дійні корови" (висока частка, низький ріст) — стабільні, приносять прибуток, джерело фінансування.
- "Знаки питання" (низька частка, високий ріст) — мають потенціал, але потребують інвестицій і управлінських рішень.
- "Собаки" (низька частка, низький ріст) — малоприбуткові або збиткові, потребують реструктуризації або виведення з портфелю.

Висновки до матриці BCG (рис. 2.1):

- Основними "зірками" є маршрути №31 та №73, які мають велику частку ринку та показують стабільне зростання попиту. Вони потребують підтримки та інвестицій — наприклад, оновлення рухомого складу, підвищення сервісу, впровадження електронної оплати.
- "Дійні корови" — маршрути №87А та №107, які мають стабільну частку, але невеликий приріст. Це — основа фінансової стабільності підприємства.
- "Знаки питання" — маршрути №146А та №151А/Б, які можуть стати перспективними при належному просуванні або перегляді графіків.
- "Собаки" — маршрути №91 та №101А, які потребують або скорочення, або трансформації. Можливо, варто змінити маршрут, оптимізувати частоту руху чи передати обслуговування іншому перевізнику.

Матриця BCG, таким чином, визначає чотири основні позиції (квадрати матриці) в яких можуть перебувати СБО (продукти) підприємства, ці позиції (квадрати) отримали назви: «зірки», «дійні корови», «знаки питання», «собаки».

Відповідно до визначеної позиції СБО обирається відповідна стратегія даного бізнесу. Квадрат матриці «зірки» відповідає високим темпам зростання ринку та високій відносній частці ринку, СБО, що відповідають параметрам даного квадрату є ринковими лідерами, характерним є перспективний ринок збуту, приносять значні прибутки, потребують значних інвестицій для розвитку.



Рисунок 2.1. Матриця BCG для ТОВ ВКФ «Ігрек» у 2024р.

Стратегічні альтернативи – підтримання конкурентних переваг. Квадрат матриці «дійні корови» відповідає низьким темпам зростання ринку та високій відносній частці ринку, для даного сектору характерним є високі прибутки, незначні потреби в інвестуванні, зменшення ринку збуту. Стратегічні альтернативи – підтримання конкурентних переваг та «збір врожаю». Квадрат матриці «знаки питання» відповідає високим темпам зростання ринку та низькій відносній частці ринку, для даного сектору характерним є перспективний ринок збуту, незначні обсяги прибутку, незначна ринкова частка, значна потреба в інвестиціях. Стратегічні альтернативи – інтенсифікація зусиль для розвитку; «збір врожаю»; елімінація. Квадрат матриці «дійні корови» відповідає низьким темпам зростання ринку та низькій відносній частці ринку, СБО, що знаходяться в даному секторі мають неперспективний ринок збуту, низькі прибутки, низьку

конкурентоспроможність та слабку ринкову позицію. Стратегічні альтернативи – елімінація; «збір врожаю» інтенсифікація зусиль для розвитку.

Матриця GE / McKinsey є вже більш розвиненою, більш точною моделлю, що розроблена фахівцями консалтингової групи «Мак-Кінсі», які співпрацювали з відомою фірмою «Дженерал Електрик», саме тому дана модель і отримала таку назву. Це є дев'ятисекторна матриця, яка використовує системні критерії «конкурентоспроможність СБО» та «привабливість наряду діяльності (бізнесу)».

Матриця GE/McKinsey — це 9-секторна стратегічна модель, яка оцінює:

- Привабливість галузі: потенціал зростання, прибутковість, стабільність, рівень конкуренції, регулювання.
- Конкурентну позицію підприємства: частка ринку, якість сервісу, бренд, ефективність роботи, інновації.

Кожен фактор оцінюється за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 — слабо, 5 — дуже сильно.

Оцінка факторів. Привабливість галузі в якій функціонує ТОВ ВКФ «Ігрек» у 2024р. наведена в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Матриця GE/McKinsey для ТОВ ВКФ «Ігрек» у 2024р.

Показник	Оцінка (1–5)	Коментар
Темпи зростання попиту на перевезення	3	Попит відновлюється, але нерівномірно через війну
Прибутковість галузі	2	Високі витрати, низька маржа через регулювання тарифів
Рівень конкуренції	2	Висока конкуренція приватних перевізників
Стабільність галузі	2	Військові ризики, нерівномірна доступність інфраструктури
Можливості технологічних інновацій	4	GPS, електронні квитки, цифрові сервіси
Середня привабливість галузі	2,6	

Джерело: складено автором

Конкурентна позиція ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2024р. наведена в табл. 2.13.

Критерій «привабливість бізнесу» передбачає врахування наступних

показників: розмір та темпи зростання ринку діяльності підприємства; характеристика основних конкурентів; прибутковість ринку; вимоги до технологічного рівня та інвестиційної політики для розширення (або збереження) ринку; сезонність попиту; вплив циклічності на виробничий процес; вплив бізнес-середовища на СБО; бар'єри входу/виходу галузі.

Таблиця 2.13

Конкурентна позиція ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2024р.

Показник	Оцінка (1–5)	Коментар
Частка ринку	3	Середня частка по місту Дніпро
Якість обслуговування	3	Робота ведеться, але обмежена через пошкодження рухомого складу
Імідж і бренд	3	Відоме підприємство, стабільна історія
Інноваційність	2	Цифрові інструменти використовуються частково
Рівень витрат	2	Витрати високі, зросли на 80 %
Середня конкурентна позиція	2,6	

Джерело: складено автором

Модель «Мак-Кінсі» передбачає, що розвиток підприємства впливає сім факторів: стратегія, навички, загальновизнані цінності, структура, системи, кадри, стиль (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Матриця «Мак-Кінсі» ТОВ ВКФ «Ігрек» у 2024р.

Параметри	Низька привабливість (1–2,5)	Середня привабливість (2,6–3,5)	Висока привабливість (3,6–5,0)
Сильна позиція (3,6–5)			
Середня позиція (2,6–3,5)		ТОВ ВКФ «Ігрек» (2,6; 2,6)	
Слабка позиція (1–2,5)			

Джерело: складено автором

ТОВ ВКФ «Ігрек» перебуває в середньому секторі (2,6; 2,6), що відповідає сценарію «вибіркового зростання». Це означає:

- Компанія має середню ринкову позицію у не дуже привабливій галузі;

- Стратегія має фокусуватись на оптимізації витрат, підвищенні ефективності, посиленні маркетингових заходів;
- Доцільно інвестувати лише у найбільш перспективні маршрути або сервіси (наприклад, цифровізацію, підвищення комфорту).

При оцінюванні конкурентоспроможності ТОВ ВКФ «Ігрек» використовується значна кількість розрахункових та розрахунково-графічних методів і моделей, при виборі методу оцінювання необхідно зважити можливість отримати очікуваний результат, інформативності, достовірності та придатності до використання отриманих результатів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У процесі проведення комплексного аналізу маркетингової діяльності ТОВ ВКФ «Ігрек» були виявлені ключові аспекти, що визначають як поточний стан підприємства, так і його потенціал у сфері конкурентної боротьби на ринку автотранспортних послуг. На підставі проведених досліджень можна сформулювати такі висновки:

1. ТОВ ВКФ «Ігрек» є важливим учасником транспортної системи м. Дніпро, здійснюючи перевезення пасажирів на низці міських та приміських маршрутів. Підприємство має розвинену, хоча й постраждалу унаслідок військових дій, виробничо-технічну базу та безцехову структуру управління. Основною діяльністю є надання послуг із перевезення, що супроводжуються сервісними, ремонтними, логістичними й управлінськими функціями.

2. Фінансово-економічне становище підприємства характеризується критичною динамікою: за останні три роки спостерігається зниження власного капіталу, зростання позичкових зобов'язань і накопичення збитків. Попри зростання виручки у 2024 році, рентабельність продажів залишається від'ємною, що свідчить про необхідність стратегічної перебудови.

3. Маркетингове середовище функціонування підприємства є складним і

змінним, зважаючи на високий рівень конкуренції серед приватних перевізників, регуляторні обмеження, зростання витрат та зміну пасажирської поведінки. Проведений PEST-аналіз засвідчив низьку привабливість галузі у воєнний період, що, однак, супроводжується можливостями зростання після стабілізації ситуації.

4. SWOT-аналіз показав, що ТОВ «Ігрек» має низку сильних сторін, серед яких — тривалий досвід роботи, укладені договори на обслуговування маршрутів, наявність власної інфраструктури. Проте підприємство відчуває вплив загроз зовнішнього середовища (військові дії, фінансова нестабільність), має проблеми з рухомим складом і високими витратами, що потребує оперативних управлінських рішень.

5. Портфельний аналіз (матриця BCG) дозволив визначити, що серед маршрутів, які обслуговує підприємство, є як «зірки» (№31, №73), які забезпечують приріст пасажиропотоку, так і «собаки» (№91, №101А), що демонструють низьку ефективність. Це створює передумови для реструктуризації маршрутної мережі.

6. Матриця GE/McKinsey показала, що підприємство займає середню конкурентну позицію в середньопривабливій галузі. Це свідчить про необхідність вибіркових інвестицій у сильні напрями діяльності, покращення сервісу та впровадження інноваційних підходів до просування послуг.

7. Оцінка маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства за три роки засвідчила певні позитивні зміни: зростання виручки, підвищення рівня задоволеності пасажирів, зростання частки ринку. Водночас, витрати на маркетинг залишаються відносно низькими, а використання цифрових каналів — обмеженим.

8. Підприємство потребує посилення маркетингової діяльності, зокрема: впровадження цифрових інструментів взаємодії з клієнтами (мобільний додаток, GPS-відстеження, електронна оплата); проведення регулярного моніторингу пасажиропотоку та якості обслуговування; формування стратегії диференціації маршруту (комфорт, бренд, стабільність); оновлення підходів до бренд-комунікації та просування послуг.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ ВКФ «ІГРЕК»

3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності

У сучасному ринковому середовищі, яке характеризується високою динамікою, зростаючою конкуренцією та впливом зовнішніх шоків, таких як воєнний стан, для підприємства Ігрек є критично важливим розробити та реалізувати стратегію підвищення своїх конкурентних переваг. Аналіз маркетингової діяльності, фінансово-економічного стану, портфельних моделей (наприклад, BCG, GE/McKinsey) та макро- і мікросередовища дав змогу виявити ключові слабкі місця й точки росту. На цій підставі формуються стратегічні напрями, застосування яких сприятиме стабілізації діяльності, відновленню потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

При формуванні стратегічних напрямів були враховані такі критерії:

- Збалансування між зовнішніми можливостями (наприклад, попит на транспортні послуги, цифровізація, державна підтримка) та внутрішніми ресурсами (рухомий склад, технічна база, кадровий потенціал).
- Орієнтація на довгострокове зростання та стабільність, а не лише на короткострокове «виживання».
- Пріоритетність напрямів, які можуть забезпечити сталу конкурентну перевагу, тобто важко копіюючі конкурентами ресурси або процеси (за підходом ресурсно-орієнтованого підходу – RBV).
- Реалізованість з урахуванням обмежених ресурсів, ризиків та зовнішніх обставин (воєнний стан, зниження обсягів діяльності, зростання витрат).

Нижче наведені ключові стратегічні напрями з обґрунтуванням їх релевантності та очікуваним впливом для підприємства Ігрек.

1. Модернізація рухомого складу та технічної бази.

Обґрунтування:

- Після обстрілу підприємство зазнало значних втрат рухомого складу (48 великих автобусів згоріло, ще ~100 пошкоджено) — обсяги діяльності скоротилися на 60 %.
- Якість і надійність транспортних засобів є критичною для задоволення пасажирів, підтримки іміджу та конкурентної позиції.
- На ринку транспортних послуг споживачі дедалі більше цінують комфорт, безпеку, екологічність, що створює можливість диференціації.

Очікуваний вплив:

- Зменшення простоїв і ремонтних витрат, підвищення технічної готовності.
- Поліпшення сприйняття підприємства пасажирями → підвищення лояльності.
- Можливість встановити конкурентну перевагу через сучасний парк автобусів, що відповідає вимогам.
- Підвищення ефективності маршруту, зниження витрат на одиницю перевезення.

2. Цифровізація сервісу та покращення пасажирського досвіду.

Обґрунтування:

- Технологічні тенденції в транспортному секторі України та світу вказують на загальне зростання ролі мобільних додатків, GPS-контролю, електронної оплати, онлайн-інформування.
- Для підприємства з обмеженим ресурсом можливою впровадити відносно малозатратні рішення (мобільний додаток, QR-квиток, інформаційні табло), які можуть змінити сприйняття бренду.

Очікуваний вплив:

- Підвищення зручності для пасажирів → зростання попиту, поліпшення ринкової частки.
- Зниження витрат на обслуговування (наприклад, менше звернень з

питаннями, автоматизація).

- Збір аналітичних даних про пасажиропотік, поведінку, що дає підґрунтя для маркетингових рішень.

3. Оптимізація маршрутної мережі і бізнес-моделі.

Обґрунтування:

- Аналіз показав, що деякі маршрути мають низьку ефективність (за матрицею VCG були визначені «собаки»).

- Зменшення обсягу діяльності та збільшення витрат потребують оптимізації: вибір найбільш прибуткових маршрутів, перегляд інтервалів руху, можлива передача або закриття нерентабельних ділянок.

Очікуваний вплив:

- Підвищення коефіцієнта завантаження, зменшення витрат на одиницю перевезення.

- Зосередження ресурсів (автобусів, водіїв) на ключових напрямках, що генерують найвищу маржу.

- Можливість перерозподілу ресурсів на нові перспективні маршрути (знаки питання) з потенціалом росту.

4. Формування бренду та підвищення якості обслуговування.

Обґрунтування:

- У сучасному ринку пасажирських перевезень рішення клієнта часто базується не лише на ціні, але на іміджі, комфорті, безпеці, сервісі.

- Сервісні аспекти — чистота в салоні, інформаційне обслуговування, поведінка водіїв, стабільність маршруту — суттєво впливають на задоволеність і лояльність.

- Брендинг допоможе відрізнитися від конкурентів, створити додаткову цінність для споживача.

Очікуваний вплив:

- Підвищення лояльності пасажирів → зменшення ризику втрати клієнтів.

- Можливість встановлювати тарифну премію або додаткові послуги (наприклад, комфорт-клас).
- Посилення конкурентної позиції через якісний сервіс як джерело поновлюваної переваги.

5. Партнерство, державна підтримка та стале фінансування

Обґрунтування:

- Галузь транспорту в Україні має регулюючий характер, значний вплив мають державні програми підтримки, відшкодування, субсидії.
- Підприємство має негативний власний капітал, зростаючі зобов'язання — потребує підтримки у фінансуванні модернізації та реалізації стратегій.
- Формування партнерства з містом, іншими перевізниками, технологічними компаніями дає доступ до ресурсів, знань, фінансування.

Очікуваний вплив:

- Зниження капіталовкладень за рахунок грантів або субсидій.
- Створення синергій (наприклад, з містом—екологічних автобусів, з приватним IT-партнером).
- Підвищення фінансової стійкості та можливість інвестувати у стратегічні проекти.

Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ ВКФ «Ігрек» наведені в табл. 3.1.

Для реалізації обраних стратегій доцільно використовувати межах підприємства такі кроки:

1. Розробка дорожньої карти (road-map) із визначенням пріоритетів, термінів, відповідальних осіб, ресурсів.
2. Встановлення ключових показників ефективності (КPI) для кожного напрямку: наприклад, % оновленого рухомого складу, індекс задоволеності пасажирів, % маршрутів із цифровими сервісами, коефіцієнт завантаження, витрати на одиницю перевезення.
3. Забезпечення моніторингу і контролю: регулярний звіт, коригування

стратегії у залежності від змін зовнішнього середовища.

4. Побудова інтегрованої системи управління змінами — забезпечити залучення персоналу, інформування, навчання, адаптацію структур.

5. Формування фінансової стратегії, включаючи пошук зовнішнього фінансування, реструктуризацію боргів, оптимізацію витрат.

6. Постійне інноваційне оновлення — стратегії не повинні бути статичні, а адаптивні до змін ринку та технологій.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності

ТОВ ВКФ «Ігрек»

№	Стратегічний напрям	Основні заходи	Очікувані результати	Строк реалізації	Відповідальні	KPI
1	Модернізація рухомого складу	Закупівля/ремонт автобусів, пошук фінансування	Підвищення техготовності, зниження витрат	2025–2026	Головний інженер, директор	% відновленого парку, кількість автобусів у лінії
2	Цифровізація сервісу	Впровадження мобільного додатку, GPS, безготівкової оплати	Зручність для клієнтів, зростання попиту	2025	Відділ експлуатації, IT-служба	Кількість цифрових сервісів, рівень задоволеності пасажирів
3	Оптимізація маршрутної мережі	Аналіз ефективності маршрутів, зменшення збиткових	Зростання рентабельності, економія ресурсів	2025	Комерційний директор, відділ експлуатації	% прибуткових маршрутів, коефіцієнт завантаження
4	Формування бренду, сервісу	Підвищення якості обслуговування, PR-кампанії	Покращення іміджу, лояльність пасажирів	Постійно	PR-відділ, служба безпеки руху	Індекс задоволеності, кількість скарг
5	Партнерство і фінансування	Участь у програмах держпідтримки, пошук грантів	Додаткове фінансування, нові ресурси	2025–2026	Директор, економічна служба	Обсяг залучених коштів, кількість

Джерело: складено автором

Очікувані результати та ризики:

Очікувані результати:

- Підвищення частки ринку та ринкової присутності підприємства.
- Поліпшення фінансових показників — зниження витрат на одиницю перевезення, зростання прибутковості.
- Перебудова іміджу підприємства, підвищення лояльності пасажирів.
- Зменшення залежності від зовнішніх негативних факторів за рахунок диверсифікації маршрутів і сервісів.

Ключові ризики:

- Недостатнє фінансування або затримки в реалізації проєктів.
- Зміни в регулюванні чи тарифній політиці.
- Продовження або загострення зовнішніх шоків (війна, інфраструктурні руйнування).
- Опір змінам з боку персоналу або недостатній рівень компетенцій для реалізації цифрових проєктів.

Обґрунтування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності для ТОВ ВКФ «Ігрек» показує, що підприємство має чіткі опори для росту — модернізація рухомого складу, цифровізація сервісу, оптимізація маршрутів, підвищення якості обслуговування, залучення партнерств і фінансової підтримки.

Реалізація цих стратегій дозволить не лише стабілізувати діяльність, але й закласти фундамент для сталого розвитку, навіть у умовах нестабільного макросередовища.

Основне завдання — забезпечити системність, послідовність та ефективне управління змінами, щоб перетворити стратегічні напрями в реальні конкурентні переваги.

3.2 Розробка комплексу маркетингових заходів

Маркетинговий комплекс – це сукупність інтегрованих заходів підприємства, спрямованих на реалізацію маркетингової стратегії, формування і підтримку конкурентоспроможності. Для ТОВ ВКФ «Ігрек» основними завданнями комплексу є: підвищення впізнаваності й іміджу на ринку пасажирських і вантажних автоперевезень; збільшення частки ринку, зростання кількості перевезень; підвищення рівня задоволеності споживачів, лояльності пасажирів; оптимізація витрат на одиницю перевезення через ефективні маркетингові та операційні рішення; адаптація до сучасних тенденцій (цифрові сервіси, комфорт, екологія), що дозволяє створити стійку конкурентну перевагу.

З урахуванням специфіки підприємства — автотранспортні перевезення, змішаний тип (пасажир + вантаж), ситуація зруйнованого рухомого складу та зростаючих витрат — пропонуються такі компоненти комплексу:

1. Продуктова політика: оновлення чи часткове відновлення рухомого складу, підвищення комфорту (наприклад, низькопідлогові автобуси, кондиціонування, зарядки USB); диференціація послуг: стандартні міські маршрути, приміські комфорт-маршрути (з більшим інтервалом, покращеним сервісом), вантажні перевезення за новими умовами; супутні послуги: інформаційна підтримка пасажирів, мобільний додаток із розкладом, можливість безготівкової оплати, інтеграція з міською системою транспорту.

2. Цінова політика: аналіз конкурентного середовища (інші перевізники, приватні маршрутки) і визначення оптимальної тарифної політики; впровадження диференційованих тарифів: за комфорт-клас, за приміські маршрути чи за лінії з меншим навантаженням; акційні чи лояльні програми: знижки для постійних пасажирів, студентів, пенсіонерів; прозорість тарифів і комунікація — щоб пасажир розумів співвідношення вартості та отримуваної цінності.

3. Політика розподілу (каналів збуту/доступу): оптимізація маршрутної мережі: аналіз ефективності маршрутів (пасажиропотік, завантаження, витрати), закриття або реорганізація збиткових; покращення доступності послуги: збільшення кількості зупинок, інформаційних табло, мобільне оповіщення; розвиток співпраці з містом і муніципалітетом: інтеграція з іншими видами

транспорту (трамвай, метро, маршрутки), створення мультимодальних ліній; розвиток вантажного напрямку: залучення нових клієнтів, укладення договорів на супутні перевезення.

4. Комунікаційна політика (просування): створення бренду компанії, де «Ігрек» асоціюється з надійністю, комфортом і безпекою;

використання цифрових каналів (соцмережі, сайт, мобільний додаток) для реклами, інформування пасажирів, зворотного зв'язку; зовнішня реклама: брендovanі автобуси, рекламні щити на зупинках, участь у міських заходах; програми лояльності: накопичувальні бонуси, акції, реферальні програми («приведи друга»); просування еко-маршрутів / комфорт-режимів — комунікація переваг (менше заторів, новий парк, Wi-Fi, безготівкова оплата).

5. Сервіс (додаткові компоненти маркетингового комплексу): поліпшення якості обслуговування: регулярний ремонт, чистота салонів, ввічливий персонал, контроль часу прибуття; впровадження цифрових сервісів: мобільний додаток із трекінгом руху автобуса, онлайн-квитки, чат-боти; система збору зворотного зв'язку: анкети, рейтинги, скарги/побажання; навчання персоналу і розвиток корпоративної культури орієнтації на клієнта.

Нижче наведено умовний план заходів з реалізації запропонованого комплексу на 12–24 місяці для ТОВ ВКФ «Ігрек» (табл. 3.2).

Згідно з даними наведеними в табл. 3.2 доцільно обґрунтувати вибір заходів:

- Опитування показали: пасажирів все більше очікують комфорту, зручності, цифрових рішень (підтримано дослідженнями української галузі перевезень).
- У умовах зовнішніх шоків (війна, руйнування рухомого складу) підприємству критично важливо виділитись сервісом, а не лише ціною.
- Цифровізація й сервіс є довгостроковими стратегічними перевагами — їх важко швидко копіювати, тому вони сприяють стійкій конкурентній перевазі.
- Оптимізація маршрутів та витрат дає змогу направити ресурси на «зіркові» напрями (за матрицями BCG/GE) та підвищити ROI маркетингових інвестицій.

План заходів із реалізації маркетингового комплексу ТОВ ВКФ «Ігрек»

№	Заходи	Терміни	Відповідальні	Очікуваний результат
1	Провести дослідження задоволеності пасажирів, опитування, аналіз конкурентів	до 3 міс.	Маркетинг-служба	Розуміння потреб клієнтів, слабкі точки сервісу
2	Запуск мобільного додатку + безготівкова оплата на вибраних маршрутах	до 6 міс.	ІТ-відділ, маркетинг	Зростання зручності, підвищення лояльності
3	Маркетингова кампанія «Новий комфортний автобус» — оновлення парку	6–18 міс.	Директор, PR-служба	Підвищення іміджу, зростання використання маршрутів
4	Перегляд маршрутної мережі, скасування нерентабельних маршрутів	до 12 міс.	Відділ експлуатації	Зниження витрат, підвищення ефективності
5	Впровадити програму лояльності (карти, знижки)	9–15 міс.	Маркетинг-служба	Підвищення кількості повторних поїздок
6	Навчання персоналу, стандарти обслуговування	3–9 міс.	HR-служба	Покращення сервісу, зменшення скарг

Джерело: складено автором

Очікувані ефекти та ризики:

Очікувані ефекти:

- Підвищення виручки за рахунок зростання кількості пасажирів і покращення сервісу.
- Зниження витрат на одиницю перевезення через оптимізацію маршрутів і підвищення завантаженості.
- Зростання частки ринку та поліпшення іміджу підприємства.
- Підвищення лояльності пасажирів, зменшення відтоку, збільшення повторних поїздок.

Ризики реалізації:

- Обмежене фінансування — модернізація парку та цифрові проєкти потребують коштів.
- Спротив персоналу змінам, недостатня компетентність у нових сервісах.

- Зовнішні чинники: подальші руйнування, зміни у регулюванні, зміна цін на паливо/запчастини.
- Несвоєчасна реалізація заходів або недостатня комунікація — може не принести очікуваного ефекту.

Для контролю реалізації комплексу маркетингових заходів доцільно встановити КРІ та періодично оцінювати їх виконання: кількість пасажирів/км маршруту; коефіцієнт завантаження рухомого складу; індекс задоволеності пасажирів; частка маршрутів із цифровими сервісами; витрати на маркетинг як % виручки; % маршрутів із прибутковою діяльністю.

Регулярний моніторинг дозволить оперативно коригувати заходи, реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Комплекс маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ ВКФ «Ігрек» наведений в табл. 3.3.

Згідно з даними наведеними в табл. 3.3 доцільно надати пояснення до запропонованих заходів.

Кожен захід у табл. 3.3 має чітке стратегічне обґрунтування:

- Мобільний додаток забезпечує комфорт і діджиталізацію сервісу.
- Маркетингова кампанія зміцнює імідж у період оновлення.
- Програма лояльності стимулює повторне користування.
- Оптимізація маршрутів підвищує ефективність.
- Брендкування формує впізнаваність на ринку.
- Зворотний зв'язок дозволяє адаптувати послугу до очікувань.
- Тренінги покращують комунікацію персоналу з пасажирями.

Таблиця 3.3

**Комплекс маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності
ТОВ ВКФ «Ігрек»**

№	Маркетинговий захід	Термін реалізації	Відповідальні	Орієнтовний бюджет (тис. грн)	Очікуваний ефект	КРІ
1	Запуск	1–6 міс.	ІТ-відділ,	250	Підвищення	Кількість

	мобільного додатку для пасажирів (маршрути, оплата, GPS)		маркетинг		зручності, зростання лояльності	завантажень, рейтинг у Google Play
2	Проведення маркетингової кампанії «Новий транспорт – новий сервіс»	2–8 міс.	PR-відділ	180	Збільшення впізнаваності, покращення іміджу	Кількість згадок у ЗМІ, охоплення реклами
3	Програма лояльності для постійних пасажирів (знижки, бонуси)	6–12 міс.	Відділ маркетингу	100	Зростання повторних поїздок	Частка постійних клієнтів, обсяг перевезень
4	Оптимізація маршрутної мережі (аналіз і реорганізація збиткових маршрутів)	1–9 міс.	Комерційна дирекція	60	Зниження витрат, підвищення рентабельності	Кількість маршрутів, рентабельність
5	Брендування автобусів та зупинок	4–10 міс.	PR-відділ, технічна служба	120	Посилення бренду, впізнаваність	Кількість брендovаних одиниць транспорту
6	Запровадження зворотного зв'язку (опитування, QR-анкетування)	1–6 міс.	Маркетинг	40	Підвищення рівня обслуговування	Рівень задоволеності, кількість запитів
7	Проведення тренінгів із сервісу для водіїв та персоналу	3–9 міс.	HR-відділ	70	Покращення комунікації з пасажирами	Кількість скарг, оцінка сервісу

Джерело: складено автором

Ризики реалізації

- Обмежене фінансування (особливо на ІТ та брендування);
- Труднощі адаптації персоналу до змін;
- Зовнішні загрози (військові обставини, коливання цін);
- Можливий низький рівень залучення аудиторії у разі слабкої

промокампанії.

Оцінка ефективності. Оцінка буде здійснюватись за показниками:

- зростання кількості перевезень;
- покращення фінансових результатів;
- зниження витрат на одиницю послуги;
- зростання лояльності клієнтів;
- стабілізація рентабельності маршрутів.

3.3 Економічна оцінка впровадження запропонованих заходів

Ефективність будь-якої управлінської ініціативи має бути підтверджена не лише логікою стратегічного розвитку, а й кількісним аналізом витрат і вигод. Саме тому економічна оцінка запропонованого комплексу маркетингових заходів для ТОВ ВКФ «Ігрек» має на меті:

- перевірку доцільності витрачання фінансових ресурсів;
- визначення очікуваного впливу на виручку та витрати підприємства;
- прогнозування строку окупності та фінансової вигоди;
- виявлення основних ризиків та варіантів їх нейтралізації.

Проведення економічної оцінки в умовах обмежених ресурсів, високої ринкової конкуренції та ризиків, пов'язаних із воєнною ситуацією в Україні, є надзвичайно актуальним і практично необхідним.

Для оцінки запропонованих маркетингових заходів використано такі методичні підходи:

- NPV (Net Present Value, чиста приведена вартість) – дозволяє оцінити загальний економічний ефект заходів, враховуючи часову вартість грошей.
- Payback period (строк окупності) – показує, за який час інвестиції будуть повернуті.
- Індекс прибутковості (Profitability Index) – співвідношення

дисконтованих вигод до витрат.

- Аналіз чутливості – дозволяє виявити вплив змін зовнішніх та внутрішніх факторів на кінцевий результат.

На основі аналізу фінансової звітності ТОВ ВКФ «Ігрек» (див. розділ 2.1) приймаємо наступні орієнтовні вихідні дані:

- Поточна річна виручка підприємства (2024 р.): 558 991 тис. грн.
- Загальний бюджет на маркетингові заходи: 1 000 тис. грн.
- Очікуваний приріст виручки: у перший рік – на 15%, у другий рік – на 10%, у третій рік – на 5%.
- Очікуване зниження операційних витрат (економія): 8% щороку.
- Дисконтна ставка – 20%, що відповідає поточному рівню ризику бізнесу в Україні.

Комплекс маркетингових заходів передбачає інвестиції в цифрові сервіси, навчання персоналу, зовнішній іміджевий маркетинг, оптимізацію маршрутної мережі тощо. Структура витрат подана у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Склад і структура витрат проєкту ТОВ ВКФ «Ігрек»

Рік	Сума витрат, тис. грн	Деталізація
0	1 000	Початкові інвестиції: розробка мобільного додатку, запуск рекламної кампанії, брендування
1	100	Поточна підтримка, сервісна підтримка ІТ, оновлення контенту, зворотний зв'язок
2	50	Технічна підтримка, оновлення інструментів
3	50	Фіналізація ініціатив, аналітика результатів

Джерело: складено автором

Наступним кроком аналізу є оцінка очікуваних вигод від реалізації проєкту.

Оскільки заходи спрямовані на підвищення якості послуг, зручності для пасажирів і формування лояльності, прогнозується зростання виручки (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Динаміка зростання виручки від реалізації заходів спрямованих на підвищення якості послуг, зручності для пасажирів і формування лояльності

ТОВ ВКФ «Ігрек»

Рік	Приріст, %	Приріст, тис. грн
1	15%	83 849
2	10%	61 884
3	5%	30 944

Джерело: складено автором

Запропоновані маркетингові заходи для ТОВ ВКФ «Ігрек» не лише спрямовані на підвищення лояльності клієнтів та збільшення виручки, але й мають безпосередній вплив на оптимізацію операційних витрат. У табл. 3.6 наведено прогнозовану щорічну економію, яка досягається за рахунок впровадження таких інструментів:

- GPS-моніторинг рухомого складу дозволяє в режимі реального часу контролювати маршрути, швидкість, час простою, витрати палива. Це суттєво знижує ризики нераціонального використання транспорту, крадіжок ПММ та порушень графіків перевезень.
- Впровадження цифрових квитків та мобільних застосунків знижує витрати на друк квитків, прискорює обслуговування пасажирів, підвищує прозорість обліку та зменшує тіньові доходи.
- Оптимізація маршрутної мережі дозволяє зменшити дублювання рейсів, скоротити витрати на техобслуговування, зменшити зношування транспорту та витрати на паливо.
- Удосконалення системи технічного обслуговування (через ІТ-контроль) дозволяє попереджати поломки та планово проводити ТО, що знижує аварійність та непродуктивні витрати.

У першому році реалізації прогнозується економія у розмірі 22 989 тис. грн, що складає близько 8% від загального рівня витрат (за базою 2024 р.). У наступні роки економія дещо зменшуватиметься через зниження базових витрат, однак зберігатиметься на рівні 20–22 млн грн щороку. Це свідчить про стійкий і довготривалий ефект від запропонованих рішень, який дозволить не лише покрити витрати на реалізацію заходів, але й створити фінансову «подушку» для подальших

інвестицій та відновлення матеріально-технічної бази.

За рахунок оптимізації маршрутів, контролю витрат, цифрових квитків та GPS-моніторингу підприємство може заощадити (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розмір заощаджень ТОВ ВКФ «Ігрек» за рахунок оптимізації маршрутів, контролю витрат, цифрових квитків та GPS-моніторингу

Рік	Витрати (база: 287 372 тис. грн)	Економія, тис. грн
1	287 372	22 989
2	267 000 (умовно)	21 360
3	250 000 (умовно)	20 000

Джерело: складено автором

Таким чином, наведені розрахунки підтверджують доцільність інвестування в маркетингові інструменти як з точки зору зростання доходів, так і з позиції раціонального використання ресурсів підприємства.

Загальні вигоди від реалізації проєкту наведена в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Загальні вигоди від реалізації проєкту ТОВ ВКФ «Ігрек»

Рік	Приріст доходу	Економія витрат	Разом, тис. грн
1	83 849	22 989	106 838
2	61 884	21 360	83 244
3	30 944	20 000	50 944

Джерело: складено автором

У табл. 3.7 узагальнено прогнозовані економічні вигоди, які ТОВ ВКФ «Ігрек» очікує отримати в результаті реалізації комплексу запропонованих маркетингових та організаційних заходів. Розрахунки враховують два основні ефекти:

1. Приріст доходу – очікується внаслідок: залучення нових пасажирів завдяки покращенню сервісу, брендуванню та PR-кампаніям; підвищення задоволеності клієнтів завдяки впровадженню мобільного додатку, гнучкості маршрутів та програмі лояльності; зниження «тіньової» частки доходів через цифровізацію квитків; стимулювання повторних поїздок через зручність і

надійність обслуговування.

2. Економія витрат – формується завдяки: зменшенню витрат на паливо та ремонт через впровадження GPS-моніторингу та контролю маршрутів; скороченню операційних витрат за рахунок оптимізації маршрутної сітки; зниженню непродуктивних витрат завдяки цифровим рішенням (електронні квитки, аналітика маршрутів); покращенню внутрішнього обліку та контролю.

У перший рік реалізації проєкту очікується найбільший приріст доходу – 83 849 тис. грн, що пояснюється активним маркетинговим просуванням, ефектом новизни та підвищеним інтересом пасажирів до оновленого сервісу. Також у цей період вперше відчутна економія витрат у розмірі 22 989 тис. грн, що забезпечує загальний позитивний ефект у 106 838 тис. грн.

У другий рік доходи зростають менш динамічно – на 61 884 тис. грн, оскільки ринок поступово насичується, але продовжує демонструвати позитивну динаміку. Економія витрат також залишається суттєвою (21 360 тис. грн), завдяки стабілізації внутрішніх процесів.

У третій рік проєкт переходить до фази підтримки, коли більшість заходів уже впроваджено. Приріст доходу знижується до 30 944 тис. грн, а економія витрат стабілізується на рівні 20 000 тис. грн. Проте навіть у цей період загальна вигода від проєкту становить понад 50 млн грн, що свідчить про його сталу ефективність.

Таким чином, реалізація проєкту забезпечує комплексний довготривалий позитивний фінансовий ефект, а накопичені вигоди за три роки становлять понад 240 млн грн, що повністю перекидає витрати на реалізацію маркетингових заходів і підтверджує їхню високу економічну доцільність.

Наступним кроком аналізу є розрахунок NPV та терміну окупності (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

NPV та терміну окупності проєкту ТОВ ВКФ «Ігрек»

Рік	Вигоди (тис. грн)	Коефіцієнт дисконту	Дисконтовані вигоди
1	106 838	0,833	89 032
2	83 244	0,694	57 782
3	50 944	0,579	29 500

Джерело: складено автором

Для оцінки економічної ефективності впровадження запропонованого комплексу маркетингових заходів на ТОВ ВКФ «Ігрек» використано один із ключових інструментів інвестиційного аналізу — метод чистої приведеної вартості (NPV).

У табл. 3.8 наведено поетапний розрахунок дисконтованих вигод від реалізації заходів у трирічному горизонті, враховуючи часову вартість грошей. Для дисконтування обрано ставку у 20%, що є обґрунтованим значенням з огляду на поточні макроекономічні умови в Україні, ризики воєнного часу та нестабільність ринку пасажирських перевезень.

Інтерпретація результатів:

- У першому році реалізації заходів очікується вигода у 106 838 тис. грн, яка при дисконтуванні дає 89 032 тис. грн. Вже цього року вигоди значно перевищують інвестиційні витрати.
- У другому році дисконтований ефект зменшується до 57 782 тис. грн, що зумовлено і зменшенням абсолютного доходу, і більшим часовим лагом.
- У третьому році вигоди знижуються до 29 500 тис. грн, але залишаються суттєвими.

Загальна сума дисконтованих вигод за три роки становить 176 314 тис. грн. Враховуючи те, що сумарні витрати на реалізацію заходів (з урахуванням дисконту) становлять 1 147 тис. грн, отримаємо:

$$NPV = 176\,314 - 1\,147 = 175\,167 \text{ тис. грн}$$

Цей результат свідчить про надзвичайно високу ефективність проекту.

Крім того, проект повністю окупається вже протягом першого року, що вказує на його мінімальний інвестиційний ризик та швидке повернення вкладених коштів.

В табл.3.9 наведений розрахунок дисконтованих витрат проекту ТОВ ВКФ «Ігрек».

Таблиця 3.9

Розрахунок дисконтованих витрат проекту ТОВ ВКФ «Ігрек»

Рік	Витрати (тис. грн)	Дисконтована сума
0	1 000	1 000
1	100	83
2	50	35
3	50	29

Джерело: складено автором

Для комплексної оцінки економічної доцільності реалізації маркетингової стратегії ТОВ ВКФ «Ігрек» важливо не лише врахувати вигоди, але й оцінити реальні витрати з урахуванням фактору часу. У табл. 3.9 наведено покроковий розрахунок дисконтованих витрат, тобто приведених до теперішньої вартості інвестицій, які компанія здійснить на реалізацію запропонованих заходів.

Структура витрат:

- 0 рік (початок реалізації) — основні інвестиційні витрати, зокрема: розробка та запуск мобільного додатку; впровадження GPS-моніторингу; закупівля технічного обладнання; брендуння транспорту та PR-кампанії; навчання персоналу. Загальна сума — 1 000 тис. грн, яка не підлягає дисконтуванню, бо витрачається одразу.

- 1 рік — витрати на підтримку маркетингових кампаній, обслуговування ІТ-систем та адаптацію внутрішніх процесів — 100 тис. грн, що при ставці дисконту 0,833 становить 83 тис. грн у поточній вартості.

- 2 рік — операційна підтримка заходів, оновлення контенту в додатку, повторна реклама — 50 тис. грн, дисконтована вартість — 35 тис. грн.

- 3 рік — технічна підтримка систем та періодичні оновлення — ще 50 тис. грн, дисконтована вартість — 29 тис. грн.

Загальні витрати з урахуванням фактора часу (тобто дисконтовані витрати) становлять:

$$1000+83+35+29=1\,147 \text{ тис. грн} \quad 1\,000 + 83 + 35 + 29 = 1\,147 \text{ тис. грн}$$

Ця цифра використовується у розрахунку NPV проєкту та є ключовою для визначення терміну окупності.

Розрахунок дисконтованих витрат дозволяє об'єктивно порівняти вкладення з очікуваними вигодами та переконливо довести, що реалізація запропонованих заходів є економічно обґрунтованою. Загальні дисконтовані вигоди значно перевищують відповідні витрати (175 167 тис. грн проти 1 147 тис. грн), що підтверджує високий рівень рентабельності проєкту та швидку окупність — менш ніж за 1 рік.

$$NPV = 176\,314 - 1\,147 = 175\,167 \text{ тис. грн}$$

Payback Period \approx 1 рік (витрати повністю покриваються протягом першого року).

$$\text{Індекс прибутковості} = 176\,314 / 1\,147 \approx 153,6 > 1 \text{ (інвестиції доцільні).}$$

Аналіз ризиків і чутливості від реалізації проєкту ТОВ ВКФ «Ігрек» (табл. 3.10).

Проведений аналіз доводить економічну доцільність і ефективність впровадження запропонованого комплексу маркетингових заходів.

Таблиця 3.10

Аналіз ризиків і чутливості проєкту ТОВ ВКФ «Ігрек»

Ризик	Наслідок	Способи нейтралізації
Зменшення попиту	Низький приріст виручки	Перенаправлення зусиль на PR, акції
Зростання вартості палива	Погіршення рентабельності	Переоблік маршрутів, GPS-контроль
Технічні збої	Збої у додатку, відмова пасажирів	Підрядник з IT-сфери, техпідтримка
Недостатнє фінансування	Неповна реалізація плану	Пошук грантів, співфінансування

Джерело: складено автором

Високий показник NPV, короткий період окупності, значний приріст виручки та економія витрат дозволяють стверджувати, що інвестиції є вигідними навіть в умовах нестабільного макроекономічного середовища.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У результаті проведеного аналізу та обґрунтування заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ ВКФ «Ігрек» через вдосконалення маркетингового забезпечення, можна зробити такі узагальнені висновки:

1. Маркетингові інструменти відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг підприємства, особливо в умовах нестабільного ринку пасажирських перевезень та високої конкуренції з боку альтернативних перевізників і сервісів таксі.

2. Комплекс запропонованих заходів, зокрема впровадження GPS-моніторингу, цифрових квитків, мобільного застосунку, ребрендинг транспорту та програми лояльності, дозволяє не лише покращити якість послуг, а й створити додану цінність для споживача, що позитивно вплине на рівень задоволеності клієнтів і лояльність до бренду.

3. Оптимізація маршрутної сітки та удосконалення комунікацій з пасажирами дозволить краще реагувати на попит, зменшити непродуктивні рейси, скоротити витрати на ПММ, знизити зношення техніки, а також підвищити ефективність експлуатації рухомого складу.

4. Проведений економічний аналіз ефективності заходів показав, що проєкт є не лише соціально, але й фінансово доцільним. Чистий приведений дохід (NPV) становить понад 175 млн грн, а термін окупності — менше 1 року, що свідчить про високий потенціал запропонованої стратегії.

5. Реалізація заходів сприятиме: підвищенню конкурентної позиції ТОВ ВКФ «Ігрек» на локальному ринку; зміцненню брендового іміджу; формуванню довготривалих відносин з клієнтами; зниженню витратної частини діяльності за рахунок цифровізації та контролю ресурсів.

6. Крім того, розрахунки доводять, що за три роки реалізації комплексної маркетингової програми ТОВ ВКФ «Ігрек» зможе отримати понад 240 млн грн

сумарного економічного ефекту, що забезпечує можливість інвестувати у відновлення рухомого складу, розвиток нових маршрутів та підвищення соціальної функції підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі комплексно досліджено теоретичні, аналітичні та практичні аспекти маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства. На основі проведеного аналізу зроблено такі висновки:

1. Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах визначається не лише якістю продукції чи послуг, а насамперед здатністю підприємства адаптуватися до ринкових змін, орієнтуватися на потреби споживача та ефективно використовувати маркетингові інструменти. Маркетинг стає не допоміжною, а стратегічною функцією, яка безпосередньо впливає на стабільність і зростання підприємства.

2. На основі аналізу маркетингової діяльності ТОВ ВКФ «Ігрек» встановлено, що підприємство має потенціал для розвитку, однак стикається з низкою проблем: зношеність рухомого складу, зниження платоспроможного попиту, зростання витрат, недостатній рівень цифровізації обслуговування, слабе позиціонування бренду. Значне падіння обсягів перевезень та фінансові збитки зумовлюють необхідність оновлення підходів до маркетингу та управління конкурентоспроможністю.

3. Проведений аналіз зовнішнього середовища (через PEST-аналіз, BCG-та GE-матриці) вказує на високий рівень турбулентності ринку, а також на зміщення очікувань споживачів у бік зручності, прозорості та цифрових рішень. Сучасний пасажир очікує якісного сервісу, зручного доступу до інформації, безпеки та лояльного ціноутворення.

4. На основі ідентифікованих проблем сформовано комплекс маркетингових заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, зокрема:

- впровадження GPS-моніторингу та цифрових квитків;
- запуск мобільного застосунку для пасажирів;
- оптимізація маршрутної мережі;
- проведення рекламної кампанії та ребрендинг транспорту;

- створення програми лояльності та опитувань задоволеності клієнтів.

5. Результати економічного обґрунтування запропонованих заходів доводять їх ефективність: за три роки загальний економічний ефект становить понад 240 млн грн, чиста приведена вартість (NPV) — понад 175 млн грн, а термін окупності — менше 1 року, що свідчить про доцільність і рентабельність інвестицій у маркетингові рішення.

6. Впровадження розробленого комплексу заходів дозволить:

- підвищити ринкову частку підприємства;
- знизити витрати на одиницю послуги;
- зміцнити позитивний імідж ТОВ ВКФ «Ігрек»;
- посилити лояльність споживачів;
- сформувати стійкі конкурентні переваги навіть в умовах воєнного часу.

7. У довгостроковій перспективі маркетингове забезпечення має стати системною частиною управління підприємством, а не епізодичним реагуванням на виклики. Це дозволить підвищити гнучкість, інноваційність та стійкість підприємства в умовах сучасної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алданькова Г. В. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингових комунікацій торговельних мереж. Ефективна економіка. 2022. № 7. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2022/67.pdf
2. Аль-Тмейзі А. Ю. Глобальний маркетинг: проблеми та перспективи розвитку. Ефективна економіка. 2021. № 9. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2021/58.pdf.
3. Антипцева О. Ю., Гусаров О. О., Дуднєва Ю. Е. Маркетинг як ключовий складник управління інтеграцією споживачів в інноваційний процес на підприємстві. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 28. С. 44–50. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2021/28_2021_ukr/9.pdf.
4. Атюшкіна В. В. Методи зниження маркетингових ризиків страхової компанії. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Т. 4. № 1. С. 73–87. URL: <https://www.mdtopu.com.ua/files/download/2022/mdt4.1.2022-30.03.pdf> 63
5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. 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>.

9. Багорка М., Юрченко Н. Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Підприємництво та інновації. 2023. № 26. С. 32–37. URL: <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/564/548>.
10. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 612 с. (Школа маркетингового менеджменту).
11. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 632 с.
12. 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.
13. 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.
14. Банщиков П., Паздрій В., Ващенко І. Можливості використання інтернет-технологій у маркетинговій діяльності компаній. Бухгалтерський облік і аудит. 2018. № 6. С. 20–31.
15. Бахчиванжи Л. А. Напрями удосконалення маркетингового менеджменту агропромислових підприємств. Економіка та суспільство. 2022. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/141/135>.
16. 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.
17. 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/Marketynh_investytsii_rehion_rozv..pdf.

18. 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>.
19. 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.
20. 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>.
21. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О. Маркетингові інновації і телекомунікації: конвергенція послуг. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1. С. 26–32.
22. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О., Кононенко Є. Є. Стратегічне планування на підприємстві: маркетинговий аспект. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 4. С. 29–37
23. 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>.
24. 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>.
25. 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>.
26. 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>.

27. Гегедош К. В. Економічна філософія транскордонного маркетингу: становлення і розвиток в умовах цифрової інтеграції. Маркетинг і цифрові технології. 2024. Т. 6. № 1. С. 45–63. URL: <https://mdtopu.com.ua/index.php/mdt/article/view/167/149>.

28. Голованова М. Фотобізнес в об'єктиві маркетингу. Сучасні маркетингові підходи просування фотобізнесу в Instagram. Маркетинг в Україні. 2023. № 6. С. 61–72.

29. Голованова М., Каменєва З., Ружаленко О. Зміни маркетингової стратегії ресторанного бізнесу в умовах пандемії. Маркетинг в Україні. 2023. № 2. С. 39–52.

30. 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>.

31. 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>.

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

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

34. 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.

35. Даценко В., Дронова Т., Хурдей В., Міщенко Д., Семенова Л.

Маркетингова діагностика товарного асортименту рітейла 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).

36. 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.

37. Даценко В.В., Хурдей В. Д. Формування маркетингової програми компанії. *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. 95-101

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

39. Довгань Ю. В. Сучасні маркетингові концепції в управлінні олійножировими підприємствами. *Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. до 90-річ. заснув. ХНТУСГ. 15 жовт. 2022 р. Харків, 2022. С. 97-100.* URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=26307.pdf>.

40. 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>.

41. Іванова Л. О. Маркетинг готельного і ресторанного господарства : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2021. 214 с.

42. 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>.

43. Касян С. Маркетингове забезпечення просування інновацій у сфері енергозбереження і відповідального споживання. *Маркетинг в Україні*. 2023. № 3. С. 36–38.
44. 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.
45. 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
46. Коваль О. Концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1421/1368>.
47. 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.
48. 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>.
49. 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>.
50. Мазуркевич І. Дослідження структури маркетингового середовища підприємств туристичного бізнесу. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. пр. IX Міжнар. наук.-практ. конф., 14-16 верес., 2023 р. / гол. ред. Н. Л. Замкова*. Вінниця, 2023. Ч. 3. С. 201–210. URL: http://10.0.2.150/docs/Zbirnyku_konferents/2023/14-16.09.21%203.pdf.
51. *Міжнародний маркетинг - International marketing: опорний конспект лекцій / розроб. А. Танасійчук*. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ

КНТЕУ, 2022. 196 с.

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

53. 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.

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

55. 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>

56. 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>

57. 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)

58. Семенова Л. Ю., Даценко В. В., Хурдей В. Д. Маркетинг 4.0. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8322>

59. Хурдей В. Д., Даценко В. В. Стратегія розвитку глобального маркетингу послуг. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021 № 6. Том 2 С. 216-219. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=10556> DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-35

60. 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

61. Хурдей В.Д., Даценко В.В., Семенова Л.Ю. Вплив маркетингової товарної політики на поведінку споживачів в умовах кризи. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. Дніпро: ПДАБ. 2021. №165. С. 96-100.
URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/793/769>