

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

Булич Маркіян Андрійович
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК: 658.8:004(043.3)

Управління та удосконалення маркетингової стратегії підприємства в умовах
цифрової трансформації

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

Левків Галина Ярославівна
доктор економічних наук, професор

АНОТАЦІЯ

Булич М.А. Управління та удосконалення маркетингової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. – *Рукопис*.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи формування маркетингової стратегії підприємства. Проаналізовано стан управління маркетинговою стратегією на ТЗОВ «***». Запропоновано напрями удосконалення управління маркетинговою стратегією підприємства в умовах цифрової трансформації.

Ключові слова: маркетингова стратегія, удосконалення, управління, планування, цифровізація.

SUMMARY

Bulych M.A. Management and improvement of the marketing strategy of the enterprise in the conditions of digital transformation. – *Manuscript*.

Qualification work for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management". Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv - Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work examines the theoretical foundations of the formation of the marketing strategy of the enterprise. The state of marketing strategy management at LLC "***" is analyzed. Directions for improving the management of the marketing strategy of the enterprise in the conditions of digital transformation are proposed.

Keywords: marketing strategy, improvement, management, planning, digitalization.

**Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Напрямок підготовки 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
доцент _____ Батюк Б.Б.
“ ____ ” _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Булич Маркіян Андрійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема проєкту (роботи): Управління та удосконалення маркетингової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації.

керівник проєкту (роботи) Левків Галина Ярославівна д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ ____ ” _____ 2025 року № _____

2. Термін подання студентом проєкту (роботи) грудень 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Теоретичні основи формування маркетингової стратегії підприємства. Проаналізовано стан управління маркетинговою стратегією на ТзОВ «***». Запропоновано напрями удосконалення управління маркетинговою стратегією підприємства в умовах цифрової трансформації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) рисунки, таблиці, схеми.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «.....» 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи	вересень 2024	
2	Розробка змісту роботи	жовтень 2024	
3	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	листопад 2024	
4	Бібліографічний огляд	січень 2025	
5	Вступ	березень 2025	
6	Розділ 1	травень 2025	
7	Розділ 2	червень 2025	
8	Розділ 3	липень 2025	
9	Висновки та пропозиції	вересень 2025	
10	Оформлення роботи	жовтень 2025	
11	Оформлення візуального супроводу роботи	жовтень 2025	
12	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	листопад 2025	

Здобувач

(підпис)

.....

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

.....

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП		6
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1.	Сутність і зміст поняття маркетингової стратегії	9
1.2.	Класифікаційні ознаки та характеристика маркетингових стратегій	13
1.3.	Маркетингова інформація, її види та джерела	18
1.4.	Digital-технології як інструмент просування компанії на ринку	22
РОЗДІЛ 2.	АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ НА ТЗОВ «***»	32
2.1.	Загальна характеристика ТЗОВ «***»	32
2.2.	Аналіз маркетингової стратегії підприємства	35
2.3.	Стратегічне управління та планування маркетингової діяльності підприємства ТЗОВ «***»	44
РОЗДІЛ 3.	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	56
3.1.	Розроблення концепції цифрової маркетингової стратегії підприємства	56
3.2.	Пропозиції щодо удосконалення системи управління маркетинговими процесами (організаційні, інформаційні, комунікаційні аспекти).	60
	ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	74
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
	ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови розвитку економіки характеризуються стрімким впровадженням цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності. Цифрова трансформація не лише змінює способи взаємодії між підприємствами та споживачами, а й визначає нові підходи до побудови маркетингових стратегій. У цих умовах ефективне управління маркетинговою стратегією стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства, його здатності адаптуватися до мінливого ринкового середовища та забезпечувати стабільне зростання.

Особливої актуальності ця проблема набуває для підприємств харчової промисловості, зокрема хлібопекарської галузі, яка відзначається високим рівнем конкуренції, зростанням вимог споживачів до якості продукції та необхідністю підтримувати лояльність покупців. Впровадження цифрових інструментів маркетингу — таких як аналітика споживчих даних, онлайн-комунікації, соціальні медіа та електронна комерція — відкриває нові можливості для підвищення ефективності маркетингової діяльності, формування позитивного іміджу бренду та залучення нових клієнтів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «***» є одним із провідних українських виробників хлібобулочних і кондитерських виробів. Підприємство активно розвиває власну торгову марку, удосконалює асортимент і прагне до підвищення рівня сервісу. Разом із тим, зростання конкуренції на ринку, поява нових цифрових каналів збуту та зміна поведінки споживачів вимагають від підприємства переосмислення та оновлення маркетингової стратегії відповідно до сучасних тенденцій цифрової економіки.

Отже, дослідження питань управління та удосконалення маркетингової стратегії ТзОВ «***» в умовах цифрової трансформації є надзвичайно актуальним як з теоретичного, так і з практичного погляду.

Аналіз останніх досліджень. Сучасні наукові праці з маркетингу, цифрової економіки та управління бізнесом (зокрема роботи Дж. Котлера, Ф. Котлера, П. Дойля, А. Шульца та українських дослідників, таких як С. Жовтобрюх, І. Панчук, О. Кузьменко) підкреслюють, що цифрові інструменти маркетингу — аналітика споживчих даних, онлайн-комунікації, соціальні медіа, електронна комерція та автоматизовані CRM-системи — дозволяють підприємствам підвищити ефективність маркетингових процесів, сформувати позитивний імідж бренду, забезпечити персоналізовану взаємодію з клієнтами та залучати нові сегменти ринку.

Особливої актуальності питання цифрового маркетингу набуває для харчової промисловості, зокрема хлібопекарської галузі. Сучасні дослідження (М. Іваненко, О. Бондаренко, Т. Левків та ін.) зазначають, що підприємства хлібопекарського сектору стикаються із високим рівнем конкуренції, посиленням вимог споживачів до якості продукції, збільшенням ролі бренду та необхідністю підтримки лояльності клієнтів. Впровадження цифрових інструментів маркетингу дозволяє вирішувати ці завдання, адаптуючи стратегію підприємства до змін у поведінці споживачів і ринкових тенденцій.

Мета дослідження — обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління маркетинговою стратегією ТзОВ «***» в умовах цифрової трансформації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити сутність і значення маркетингової стратегії підприємства в сучасних умовах;
- проаналізувати вплив цифрової трансформації на маркетингову діяльність підприємств
- провести оцінку стану маркетингової стратегії ТзОВ «***»;
- визначити напрями вдосконалення управління маркетинговою стратегією із застосуванням цифрових інструментів;

запропонувати напрями удосконалення управління маркетинговою стратегією підприємства в умовах цифрової трансформації.

Об’єктом дослідження в даній роботі є процес управління маркетинговою стратегією підприємства.

Предметом дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення маркетингової стратегії ТзОВ «***» в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження — аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, економіко-статистичні методи, SWOT-аналіз, методи маркетингової аналітики, узагальнення практичного досвіду підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності маркетингової діяльності ТзОВ «***» та інших підприємств харчової галузі, що здійснюють цифрову модернізацію свого бізнесу.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

Булич М.А., Розвиток виробництва продукції підприємств апк у контексті забезпечення продовольчої безпеки.. Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, м. Миколаїв; 19-21 березня 2025 р. Миколаїв : МНАУ, 2025. 183 с. (78-81)

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 89 сторінках комп’ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань),

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і зміст поняття маркетингової стратегії

Перед тим як аналізувати маркетингову стратегію, доцільно розглянути саме поняття «стратегія». Згідно з визначенням Ф. Котлера, стратегія є детально розробленим планом дій для конкретного напрямку діяльності компанії, який спрямований на досягнення визначених довгострокових цілей. При цьому важливо підкреслити, що не існує універсальної стратегії, яка була б однаково ефективною для всіх учасників ринку. Кожне підприємство має самостійно визначати пріоритети та конкурентні переваги з урахуванням своєї позиції в галузі, ресурсних можливостей і конкретних цілей [1].

Маркетингова стратегія, у свою чергу, являє собою окрему складову загальної корпоративної стратегії та охоплює планування, організацію і контроль діяльності, спрямованої на досягнення маркетингових цілей компанії. За концепцією Ф. Котлера, маркетингова стратегія включає три основні компоненти:

1. Сегментація та вибір ринків. Необхідно чітко визначити ті ринкові сегменти, на які підприємство зосередить свої ресурси та зусилля, що дозволяє ефективніше задовольняти потреби цільових груп споживачів.

2. Формування комплексу маркетингу (маркетингового міксу). Стратегія повинна визначати підходи до управління ключовими елементами маркетингу, включаючи розробку нових товарів, канали збуту, рекламні та промоційні заходи, цінову політику та систему дистрибуції.

3. Бюджетування та ресурсне забезпечення. Для реалізації стратегічних завдань необхідно передбачити обсяг фінансових і матеріальних ресурсів, необхідних для виконання намічених маркетингових програм.

Таким чином, маркетингова стратегія є довгостроковим планом реалізації корпоративних цілей підприємства, що охоплює комплекс заходів, спрямованих на просування продукції або послуг, управління ціноутворенням, комунікацію з клієнтами, а також організацію роботи персоналу для забезпечення ефективної взаємодії з ринком.

На думку О. Уолкера-молодшого, маркетингова стратегія – це узгоджене та оптимально розподілене використання ринкових ресурсів і видів діяльності, що дозволяє компанії досягати поставлених цілей на конкретному товарному ринку. Девід Аакер розширює це визначення, наголошуючи, що стратегія маркетингу забезпечує концентрацію ресурсів компанії на найбільш перспективних можливостях, що дозволяє отримати стійкі конкурентні переваги та забезпечити зростання обсягів продажів [2].

Отже, маркетингова стратегія є не лише інструментом управління ринковою діяльністю підприємства, а й фундаментом для формування конкурентних переваг, оптимізації ресурсів та забезпечення довгострокового розвитку компанії у динамічному ринковому середовищі [3].

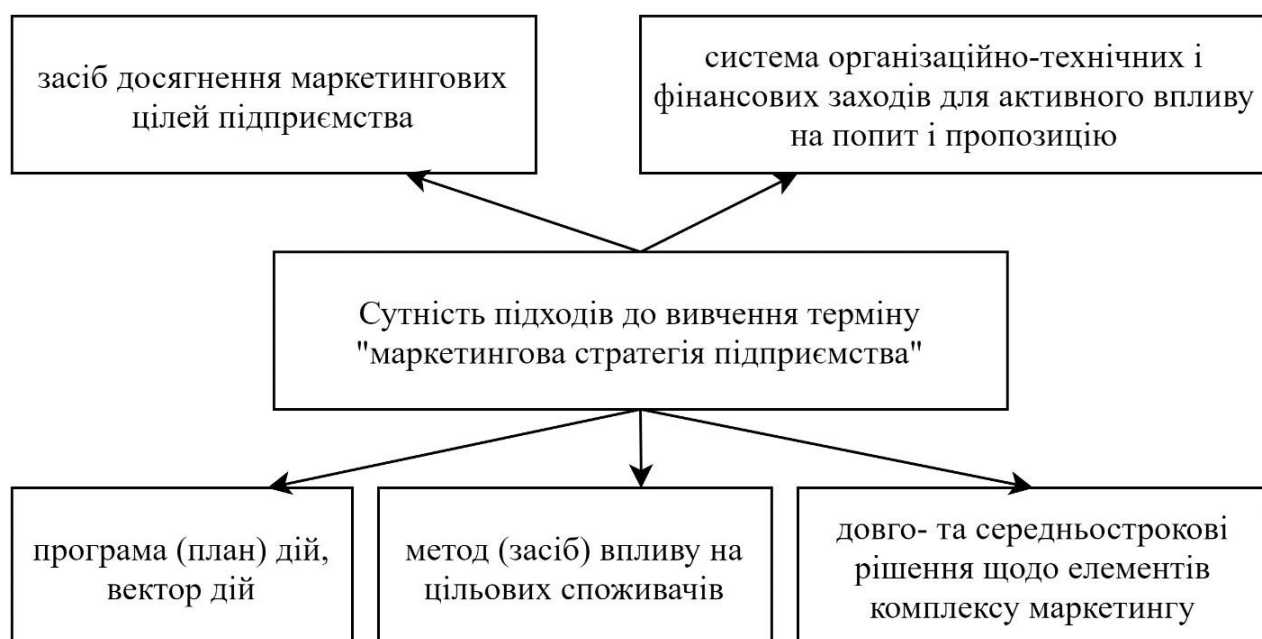


Рис.1.1 Сутність підходів до визначення терміну «маркетингова стратегія»

Джерело: [9]

Сучасні наукові джерела пропонують різні підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія». Зокрема, у Сучасному економічному словнику маркетингова стратегія визначається як сукупність заходів підприємства, спрямованих на стабільне просування продукції на ринок, що включає визначення цілей, аналіз ринкового середовища, планування маркетингових активностей та контроль їх виконання [4].

Чимало авторів розглядають маркетингову стратегію як системне планування маркетингового комплексу. Так, Ф.Котдер підкреслює, що стратегія маркетингу відображає узгоджений підхід до управління продуктом, ціною, каналами розподілу та просуванням, що дозволяє долати перешкоди у досягненні маркетингових цілей [5].

Аналогічно, О.Семенда зазначає, що стратегія маркетингу формується для кожного цільового ринку окремо та включає визначення пріоритетів по продукції, каналах збуту, методах просування, ціноутворенні та бюджетуванні маркетингових заходів [6].

Е.Н. Береза визначає маркетингову стратегію як комплекс довгострокових рішень щодо вибору цільових сегментів споживачів, позиціонування компанії та її продукції, а також управління елементами маркетингового комплексу, спрямований на досягнення стратегічних маркетингових цілей на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища [7].

У свою чергу, Л.Шульга пропонує визначення, яке підкреслює практичний аспект стратегії: маркетингова стратегія передбачає оцінку можливостей підприємства на ринку, формування цілей, розробку планів та реалізацію маркетингових заходів з метою забезпечення стійкого розвитку компанії та зменшення ринкових ризиків [8].

Спираючись на наведені визначення, маркетингову стратегію можна охарактеризувати як інтегрований підхід до використання маркетингових інструментів, що забезпечує ефективну політику просування товарів і послуг,

орієнтовану на досягнення довгострокових цілей підприємства [9].

Процес формування маркетингової стратегії має низку унікальних особливостей. Він зазвичай не завершується негайними діями, а визначає загальні напрями діяльності, що забезпечують підвищення ефективності бізнесу. Для стратегічного планування часто використовується неповна інформація, що відрізняє його від оперативного управління, де рішення приймаються на основі конкретних даних. У процесі розробки стратегії відбувається постійне оновлення інформації, і на початкових етапах реалізації цілі можуть коригуватися залежно від змін ринкового середовища та внутрішніх умов підприємства.

Найважливішою відмінністю стратегічного планування від оперативного управління є складність кількісної оцінки ефективності стратегічних рішень. Саме тому доцільно розробляти систему оцінювання, яка поєднує як якісні, так і кількісні показники, що дозволяє коригувати стратегію у циклічному режимі та забезпечує її адаптивність до мінливих умов [10].

Процес розробки маркетингової стратегії підприємства передбачає послідовне виконання ряду ключових етапів, що забезпечують системне планування та ефективну реалізацію маркетингової політики. До основних етапів стратегічного планування належать:

Дослідження ринкового середовища. Передбачає збір даних про загальний стан ринку, основні тенденції, динаміку попиту та пропозиції, а також фактори, що впливають на розвиток галузі.

Оцінка поточного стану підприємства. Включає аналіз внутрішніх ресурсів, структури управління, фінансових показників та маркетингових активностей.

Аналіз конкурентів і оцінка конкурентоспроможності компанії. Визначення сильних та слабких сторін конкурентів, оцінка позицій підприємства на ринку та формування базових конкурентних переваг.

Розробка позиціонування. Формулювання унікальної пропозиції цінності для споживачів та визначення ключових відмінностей товарів чи послуг компанії від конкурентів.

Постановка маркетингових цілей. Встановлення конкретних, вимірюваних та досяжних цілей, що відповідають загальній бізнес-стратегії підприємства.

Вибір маркетингової стратегії та аналіз альтернатив. Розгляд можливих підходів до досягнення поставлених цілей та визначення оптимальної стратегії з урахуванням ресурсних можливостей.

Сегментація ринку та вибір цільових груп споживачів. Аналіз характеристик потенційних клієнтів, їх потреб і переваг, що дозволяє зосередити ресурси на найперспективніших сегментах.

Попередня економічна оцінка та визначення інструментів контролю. Формування бюджету маркетингових заходів, оцінка їх ефективності та розробка системи моніторингу ключових показників.

У рамках аналізу ринку виділяють такі основні складові: оцінка тенденцій розвитку ринку, що дозволяє прогнозувати перспективи галузі та потенційні зміни у попиті; визначення ємності ринку та оцінка його обсягів; уточнення меж ринку, включаючи географічні та сегментні рамки діяльності; визначення ринкової частки підприємства для оцінки його позицій відносно конкурентів; первинна оцінка рівня конкуренції, що дозволяє визначити інтенсивність конкурентної боротьби та можливі загрози для бізнесу.

На основі цих принципів можна побудувати алгоритм розробки маркетингової стратегії для підприємства (див. рисунок 1.2) [9]. Варто зазначити, що конкретні методи та економіко-математичні моделі, застосовувані при розробці стратегії, залежать від сфери діяльності підприємства, доступності даних та специфіки ринкового середовища, що обумовлює гнучкість і адаптивність підходу до стратегічного планування.

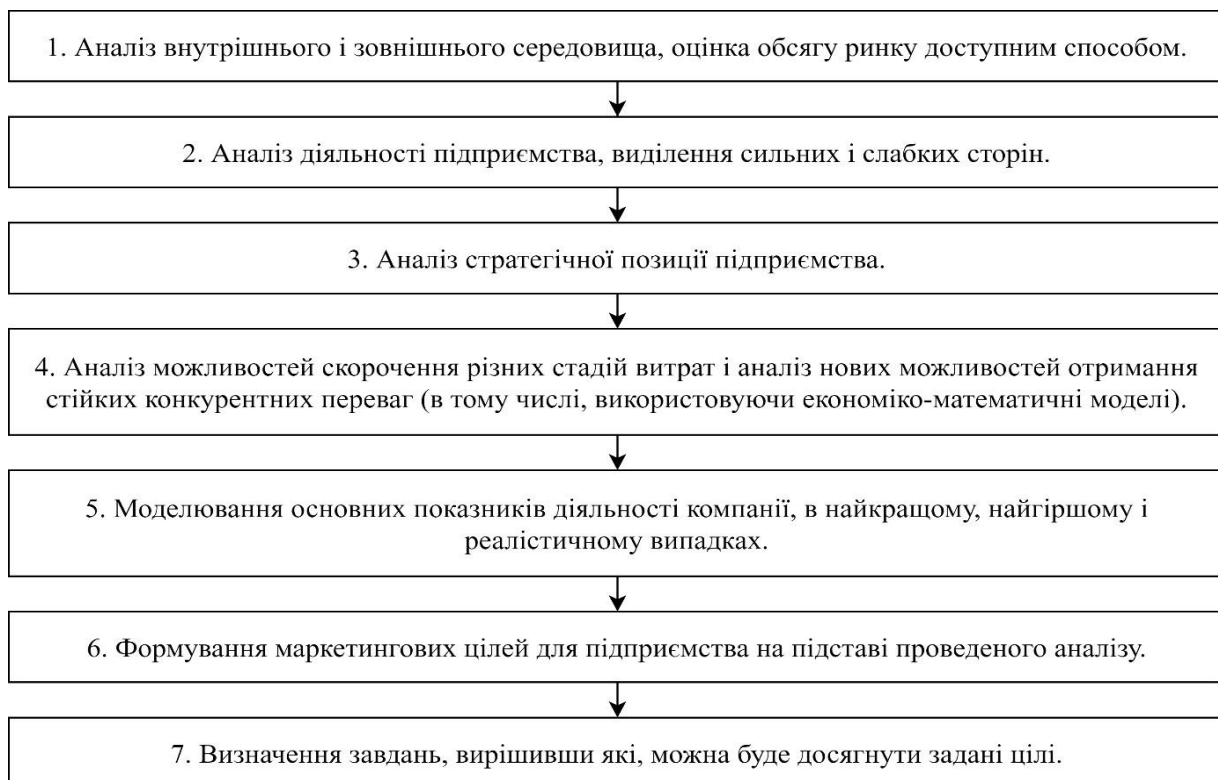


Рис. 1.2 – Етапи розробки маркетингової стратегії

Джерело: [13]

Основним і найбільш ефективним інструментом оцінки ринкового середовища є маркетингові дослідження, які можуть проводитися як у форматі кабінетного (аналітичного) аналізу, так і в польових умовах з безпосередньою взаємодією з ринком.

Для всебічної оцінки діяльності компанії виділяють кілька ключових напрямів:

Економічний аналіз. Включає оцінку інвестиційного потенціалу, фінансових результатів, структури та обсягу витрат підприємства, що дозволяє визначити економічну спроможність для реалізації маркетингових заходів.

Оцінка виробничого потенціалу. Аналіз технологічних можливостей, обмежень та продуктивності виробничих підрозділів, що дозволяє прогнозувати здатність підприємства задовольняти поточний та перспективний попит.

Аудит маркетингової діяльності. Оцінка ефективності маркетингових витрат, системи збору і обробки маркетингової інформації, а також бюджетних і комунікаційних обмежень.

Портфельний аналіз. Дослідження стратегічних бізнес-одиниць та продуктових лінійок із застосуванням методів АВС-аналізу, матричних моделей та визначення стадій життєвого циклу продуктів.

SWOT-аналіз. Визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для підприємства.

Прогнозування розвитку. Формування прогнозів перспектив розвитку компанії за існуючих умов діяльності та можливих сценаріїв змін ринкового середовища.

Оцінка конкурентів передбачає систематичний підхід, що включає:

- Ідентифікацію основних конкурентів компанії;
- Визначення ринкової частки кожного конкурента
- Аналіз цілей та стратегій конкурентів;
- Оцінку сильних і слабких сторін конкурентів;
- Передбачення можливих дій і реакцій конкурентів на ринкові зміни;
- Вибір конкурентів, на яких доцільно спрямувати активні маркетингові дії, та тих, яких слід обходити [10].

Після проведення аналізу поточного стану підприємства та ринків, на яких воно присутнє, визначаються бажані результати діяльності та стратегічні позиції компанії на ринку. Саме сформульоване бачення майбутнього і визначає цілі маркетингової стратегії.

Основні завдання цього етапу:

Висування цілей. Ідентифікація завдань, які потребують вирішення для досягнення стратегічних пріоритетів.

Оцінка цілей. Визначення необхідності реалізації кожної цілі та її впливу на загальний розвиток підприємства.

Встановлення ієрархії цілей. Побудова структури цілей таким чином, щоб досягнення нижчестоящих завдань забезпечувало реалізацію більш глобальних стратегічних цілей.

Важливо підкреслити, що цілі маркетингової стратегії повинні бути тісно пов'язані з місією та загальною стратегією підприємства. Усі цілі формуються у взаємопов'язану систему, де реалізація кожної окремої мети сприяє досягненню стратегічних пріоритетів компанії [10].

Сегментація ринку - це процес поділу загального ринку на окремі групи споживачів, що відрізняються між собою за потребами, поведінкою, перевагами та іншими характеристиками. Ринок ніколи не є однорідним; кожен споживач унікальний, а його потреби, очікування та споживча поведінка можуть значно відрізнятися від інших учасників ринку. Врахування цих відмінностей дозволяє підприємству більш точно налаштувати маркетингові програми, розробляти продукти, орієнтовані на конкретні групи споживачів, та застосовувати цільові рекламні і стимулюючі кампанії.

Сегментація дозволяє компанії концентрувати зусилля на певних групах споживачів, що водночас може слугувати інструментом позиціонування бренду. Ідея сегментування полягає в тому, що компанія може виділяти найбільш значущі для себе групи покупців і формувати під них спеціалізовані маркетингові стратегії. Водночас повна персоналізація для кожного індивідуального споживача практично недоцільна через високі витрати та складність масштабування. Наприклад, у високотехнологічних галузях, як авіабудування, де число клієнтів обмежене, кожного покупця можна розглядати як окремий ринок - це крайня форма сегментування, відома як індивідуальний маркетинг [11].

На практиці компанії виділяють великі групи споживачів, які подібні за своїми потребами, очікуваннями та маркетинговими реакціями. Виділені сегменти повинні відповідати кільком критеріям:

Вимірність. Можливість оцінити розмір сегмента та кількість потенційних споживачів.

Достатня величина. Потенціал сегмента повинен бути достатнім, щоб мати комерційний сенс і відповідати виробничим можливостям підприємства.

Стабільність. Сегменти повинні залишатися відносно постійними у коротко- та середньостроковій перспективі.

Досяжність. Компанія повинна мати змогу ефективно донести свій продукт до сегмента і впливати на його споживчу поведінку через маркетингові комунікації.

Після виділення сегментів ринку важливо отримати детальний опис кожного сегмента, що включає його потреби, очікування, демографічні та поведінкові характеристики. Це дозволяє більш точно формувати маркетингові стратегії та прогнозувати ефективність застосовуваних інструментів.

Позиціонування бренду - це формування уявного образу компанії чи продукту в свідомості споживачів таким чином, щоб він вигідно відрізнявся від конкурентів. При цьому враховуються не лише реальні характеристики продукту, а й його сприймані переваги, що допомагають створити унікальну цінність для цільового сегмента. Ефективне позиціонування забезпечує впізнаваність бренду та формує лояльність споживачів, що є ключовим фактором стійкого розвитку підприємства на ринку [10].

Кожен товар або бренд у свідомості споживачів займає певне місце на ринку порівняно з конкурентними пропозиціями. Ця позиція формується під впливом поєднання реальних характеристик продукту — таких як ціна, фізичні властивості, канали дистрибуції, рівень і якість обслуговування — та іміджевих чинників, до яких належать сприйняття реклами, рекламні акції та стимули для покупців. Наприклад, одна й та ж ціна може сприйматися як висока, середня або низька залежно від порівняння з цінами конкурентів. Проте важливо зазначити, що позиція продукту існує лише тоді, коли її визнає та сприймає споживач. Саме тому позиціонування - це, перш за все, систематична робота компанії з формування переконань цільової аудиторії про унікальність і відмінність її продуктів від пропозицій конкурентів [10].

Як зазначає гуру стратегічного маркетингу Майкл Портер: «Конкурентна стратегія полягає у створенні відмінності від інших. Це свідомий вибір іншого набору дій, спрямованого на формування унікальної цінності. Справжня стратегія проявляється у відмінності в способі виконання або у кардинально нових заходах порівняно з конкурентами. В іншому випадку стратегія перетворюється на порожній рекламний слоган, що не забезпечує конкурентних переваг» [9].

Позиціонування розглядається як ключовий елемент маркетингової стратегії та важливий чинник успішної боротьби за увагу та лояльність споживача. Для ефективного позиціонування слід орієнтуватися на три основні складові:

1. Унікальні властивості продукту або компанії, що проявляються у вигодах, які отримує споживач;
2. Потреби та очікування цільового сегмента, які визначають, що саме клієнт цінує у товарі чи послугі;
3. Позиції конкурентів, що дозволяє уникати повторення вже зайнятих ніш і формувати власну конкурентну перевагу.

Ігнорування будь-якої з цих складових може призвести до невдалого позиціонування: бренд може збігтися з позицією конкурента, не відповідати очікуванням цільової аудиторії або не відображати реальні можливості продукту чи компанії. Тому успішне позиціонування передбачає синхронізацію характеристик продукту, потреб споживачів та ринкових умов, що забезпечує формування стійкої і впізнаваної ринкової позиції [10].

Попередня економічна оцінка маркетингової стратегії та інструменти контролю включають кілька ключових напрямів:

Оцінка та прогнозування якості і ресурсозатратності майбутніх товарів або послуг компанії;

Прогнозування конкурентоспроможності наявних і нових продуктів на ринку;

Прогнозування цінової політики та обсягів продажів для існуючих і перспективних продуктів;

Оцінка обсягів доходу та прибутку, які може забезпечити реалізація стратегії;

Визначення контрольних показників та проміжних етапів моніторингу, включаючи терміни перевірки та нормативні значення [10].

Результатом розробки маркетингової стратегії має стати план дій, який виступає своєрідною «дорожньою картою» для реалізації маркетингової діяльності підприємства. Такий план визначає послідовність заходів для просування товарів, послуг або бренду та слугує орієнтиром для оцінки ефективності застосованих маркетингових рішень.

1.2 Маркетингові стратегії: класифікація та опис основних ознак

Класифікація маркетингових стратегій за М. Портером.

Майкл Портер визначає маркетингову стратегію в умовах конкуренції як систематичні наступальні або оборонні заходи, спрямовані на зміцнення позицій компанії на ринку, подолання впливу конкурентів та забезпечення стабільного зростання прибутку від інвестицій. Хоча на практиці підприємства застосовують різноманітні підходи для досягнення цих цілей, Портер виділяє лише три фундаментальні стратегії, які дозволяють забезпечити тривалу конкурентну перевагу [12]:

1. Стратегія мінімізації витрат (Cost Leadership)
2. Стратегія диференціації (Differentiation)
3. Стратегія концентрації (Focus)

Стратегія мінімізації витрат полягає у зосередженні компанії на зниженні собівартості виробництва та управлінських витрат. Основна ідея цієї стратегії — забезпечити прибутковість навіть при інтенсивній конкуренції та тиску з боку покупців. Низькі витрати дозволяють компанії ефективно протистояти

конкурентам, оскільки вона може отримувати прибуток у ситуації, коли конкуренти вже витратили більшу частину ресурсів у конкурентній боротьбі.

Переваги стратегії мінімізації витрат включають: Захист від сильних покупців, оскільки компанія здатна пропонувати товари за нижчими цінами, зберігаючи прибутковість; Гнучкість щодо постачальників, оскільки низькі витрати дозволяють ефективно реагувати на підвищення цін на ресурси; Створення бар'єрів для нових конкурентів, завдяки економії на масштабі та перевагам у витратах; Покращене становище відносно продуктів-замінників, оскільки низька собівартість підвищує здатність компанії конкурувати навіть у разі появи альтернативних товарів.

Незважаючи на акцент на мінімізації витрат, компанії повинні пам'ятати про баланс між економією та якістю, обслуговуванням і іншими критично важливими аспектами бізнесу. Інакше існує ризик втрати довіри споживачів та зниження конкурентоспроможності [12].

Позиція компанії як лідера за мінімізацією витрат забезпечує їй захист від більшості конкурентних сил, оскільки тиск на ціни та боротьба за вигідні умови угод здатні зменшити її прибуток лише до рівня, при якому наступний конкурент вже втрачає власну рентабельність. У такій ситуації найменш ефективні компанії зазнають збитків першими.

Проте стратегія низьких витрат підходить далеко не всім підприємствам. Для її успішного застосування компанія повинна контролювати значну частку ринку або володіти іншими конкурентними перевагами, наприклад, легким доступом до ресурсів чи сировини. Продукти слід розробляти так, щоб їх виробництво було максимально ефективним, а асортимент взаємопов'язаних товарів дозволяв рівномірно розподіляти витрати і знижувати собівартість кожної одиниці.

Крім того, компанія повинна активно нарощувати свою клієнтську базу, оскільки фірми з низькими витратами не можуть обмежуватися вузькими ринковими нішами. Ставши лідером за витратами, компанія отримує можливість підтримувати високий рівень прибутковості, а розумне

реінвестування прибутку у модернізацію виробництва та обладнання дозволяє утримувати лідерство протягом тривалого часу.

Водночас лідерство у мінімізації витрат пов'язане з певними ризиками та труднощами. Збільшення обсягів виробництва не гарантує автоматичної економії на масштабі, тому керівництво має постійно контролювати витрати, оновлювати застарілі активи та впроваджувати нові технології. Існує також загроза того, що конкуренти можуть запозичити методи управління витратами або технологічні рішення лідера, що дозволить їм здобути перевагу на ринку. Таким чином, стратегія мінімізації витрат є ефективним інструментом конкурентної боротьби, але не забезпечує абсолютної гарантії лідерства.

Як альтернативу Портер пропонує стратегію диференціації продукту, яка передбачає створення унікальних властивостей товару, що відрізняють його від продукції конкурентів. На відміну від стратегії мінімізації витрат, ця стратегія дозволяє компанії менше фокусуватися на собівартості, приділяючи більше уваги розвитку унікальних характеристик продукту. Вона передбачає можливість одночасного існування кількох лідерів на ринку, кожен з яких володіє своєю унікальною рисою, що забезпечує стійкі конкурентні переваги [12].

Стратегія диференціації передбачає підвищені витрати, оскільки компанії, що обирають цей підхід, змушені інвестувати більше у дослідження та розробки, ніж ті, хто орієнтується на мінімізацію витрат. Такі підприємства прагнуть створювати продукцію з високим рівнем дизайну та якості, використовуючи дорожчу сировину, що забезпечує унікальні характеристики товару. Крім цього, компанії повинні вкладати ресурси у вдосконалення сервісу для клієнтів і бути готовими до того, що деякі сегменти ринку залишаться поза увагою. Незважаючи на те, що більшість споживачів оцінюють переваги таких продуктів, не всі готові або здатні платити за них преміальну ціну.

Перевага диференціації полягає в тому, що лояльність споживачів до конкретного бренду створює додатковий захист від конкурентів. Унікальні товари та послуги стають складною перешкодою для копіювання, а високий

рівень прибутковості дозволяє компанії шукати альтернативні джерела ресурсів і підвищує фінансову стійкість. Завдяки цьому продукти стають важко замінними, а у споживачів обмежується можливість тиснути на ціну.

Разом із перевагами, стратегія диференціації має й ризики. Висока ціна може відштовхнути частину споживачів, які оберуть продукцію компаній з мінімізацією витрат. Також споживачі іноді готові відмовитися від унікальних характеристик заради економії, а особливості, що колись виділяли компанію, з часом можуть втратити актуальність через зміну смаків і переваг ринку. Крім того, конкуренти, що дотримуються стратегії низьких витрат, можуть адаптувати або імітувати унікальні рішення, щоб залучити клієнтів і відібрати їх у першої компанії.

Стратегія концентрації (фокусування) передбачає орієнтацію на вузький ринковий сегмент, конкретну групу споживачів або обмежений асортимент продукції. На відміну від загальноотраслевих стратегій мінімізації витрат або диференціації, концентрація передбачає максимальне задоволення потреб певного сегмента і високий рівень обслуговування. Компанія, що обирає цей підхід, цілеспрямовано обмежує коло споживачів і може застосовувати елементи диференціації або лідерство за витратами у своєму вузькому сегменті.

Таким чином, будь-яка компанія може обрати одну з трьох базових стратегій: лідерство у мінімізації витрат, диференціацію або концентрацію. Стратегія концентрації включає варіанти з диференціації або мінімізації витрат, а на думку Портера, усі три підходи є ефективними засобами протидії конкурентному тиску.

На основі цих трьох базових стратегій можна виділити різні види конкурентних стратегій підприємства, що дозволяють сформувати ефективну позицію на ринку та забезпечити стійкі переваги перед конкурентами (рис. 1.3).

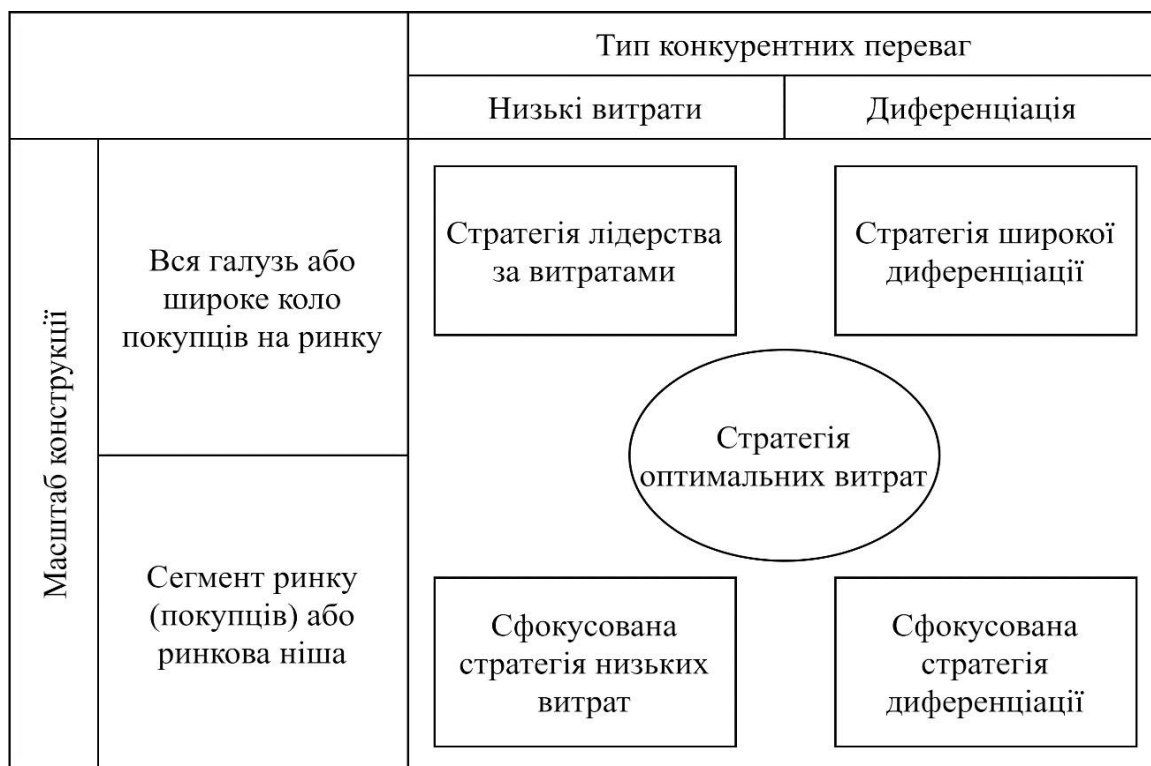


Рис. 1.3 Види конкурентних стратегій підприємства за М. Портером

Джерело: [12]

Філіп Котлер пропонує класифікацію компаній за їх роллю на цільовому ринку, виділяючи чотири основні типи: лідер, претендент на лідерство, послідовник та «нішевик». Кожен з цих типів має специфічну ринкову поведінку та стратегічні орієнтири.

У багатьох галузях домінують компанії-лідери, які контролюють найбільші частки ринку та задають стандарти для конкурентів. Саме вони виступають джерелом інновацій: впроваджують нові продукти, змінюють цінову політику, розширюють канали збуту та активізують маркетингові комунікації. Лідеру критично важливо постійно зберігати пильність, оскільки конкуренти прагнуть скористатися його слабкими місцями або потіснити на ринку.

Управління лідерською позицією передбачає комплексну активність на кількох фронтах. По-перше, компанія має шукати можливості для стимулювання загального попиту на продукцію своєї галузі. По-друге,

необхідно захищати власну частку ринку, застосовуючи як наступальні, так і оборонні заходи. І нарешті, лідер може намагатися збільшити свою ринкову частку навіть у ситуації стабільного загального обсягу ринку, використовуючи стратегічні методи зміцнення позицій [13].

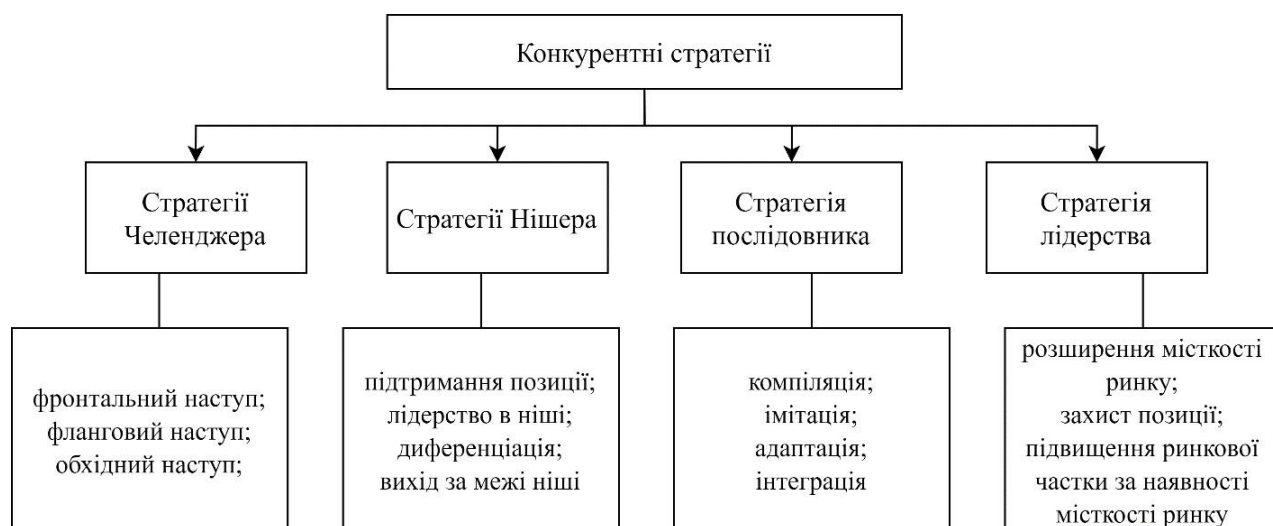


Рис. 1.4. Види конкурентних стратегій підприємства за Ф. Котлером

Джерело: [1]

Для компаній, які займають провідні позиції на ринку, існують різноманітні шляхи зміцнення своїх позицій та розширення ринкової присутності. Одним із головних напрямів є розширення ринку, що часто приносить найбільшу вигоду домінуючим компаніям. Існують три основні способи такого розширення:

1. Залучення нових споживачів – пошук покупців, які раніше не користувалися продукцією компанії через недостатню обізнаність, незадоволення характеристиками товару або високу ціну.

2. Впровадження нових способів використання продукції – демонстрація альтернативних варіантів застосування товарів, що дозволяє охопити ширшу аудиторію та збільшити обсяг ринку.

3. Підвищення інтенсивності споживання – стимулювання існуючих клієнтів до більш частого або більшого використання продукції [13].

Другий важливий напрям – захист частки ринку за допомогою наступальних і оборонних заходів. Лідер ринку може застосовувати кілька видів оборонної стратегії:

1. Позиційна оборона – створення надійних «фортифікацій» на межах своєї ринкової території, що ускладнює конкурентам проникнення.

2. Захист флангів – випуск нових марок або продуктів для нейтралізації потенційної конкурентної переваги переслідувачів.

3. Попереджувальні дії – активні заходи проти конкурентів, включно з випереджувальними кампаніями, які порушують їхні плани, або надсиленням сигналів, що стримують конкурентів від атак. Компанія з достатніми ресурсами може також ігнорувати дії суперників, очікуючи їхнє виснаження.

4. Контратака – вторгнення на основний ринок конкурента, економічні чи політичні блокади, субсидування цін на продукцію конкурента або оголошення про підготовку нових товарів для залучення споживачів.

5. Мобільна оборона – диверсифікація та розширення ринкових рубежів, перенаправлення уваги споживачів на потреби, задоволення яких забезпечує ціла категорія товарів, та проведення науково-дослідних робіт по всьому технологічному ланцюжку.

6. Вимушене скорочення – стратегічне відведення ресурсів із малоперспективних напрямів та концентрація на ключових і перспективних проектах розвитку.

Таким чином, компанія-лідер поєднує активне розширення ринку із системою оборонних та наступальних заходів, що дозволяє їй утримувати домінуючі позиції та захищати прибутковість у конкурентному середовищі [13].

Збільшення власної частки на ринку може відбуватися навіть тоді, коли загальні розміри ринку залишаються стабільними. Проте витрати на такий ріст часто перевищують потенційний прибуток, тому лідер повинен ретельно оцінити кілька критичних чинників перед початком активних дій:

Можливі юридичні обмеження – ризик порушення антимонопольного законодавства при розширенні частки ринку.

Високі фінансові витрати – розширення ринку недоцільне, якщо компанія не може скористатися «ефектом масштабу», стикається з непривабливими сегментами ринку або високими бар'єрами входу та виходу, а також коли споживачі прагнуть розподіляти покупки між різними постачальниками.

Помилки у маркетинговому комплексі – неправильне планування розширення частки ринку без одночасного підвищення прибутковості може призвести до негативних фінансових наслідків [13].

Нові або амбітні компанії, що прагнуть збільшити свою частку, часто обирають агресивну стратегію щодо лідерів або інших конкурентів. Основна мета таких претендентів – захопити більшу частку ринку. Атакувати можуть як головного лідера, так і фірму однакового розміру з проблемами у виконанні завдань або нестачею фінансування, а також невеликі місцеві чи регіональні компанії, які не справляються з ринковими викликами.

До основних форм наступальних стратегій належать:

Лобова атака – пряме протистояння, спрямоване на сильні сторони конкурента з одночасними діями у кількох напрямках.

Флангова атака – використання слабких місць суперника для досягнення переваги.

Оточення – одночасний тиск на всі фронти конкурента (фронт, фланги, тил), що часто вимагає ресурсів, перевищуючих можливості суперника.

Удар з-за флангу – маневрена стратегія, коли компанія обирає більш доступні ринки, пропонуючи модифікації існуючих товарів або розширюючи дистрибуцію на нових територіях.

Технологічний стрибок – характерна для ІТ-сектора стратегія, яка передбачає розробку продуктів із вищим технологічним рівнем замість копіювання конкурентів.

Партизанські напади – тимчасові й точкові атаки на ринок суперника, що застосовуються претендентами з обмеженими ресурсами.

Таким чином, компанії-претенденти використовують різні типи наступальних дій, орієнтуючись на ресурси, ринкові можливості та слабкі сторони конкурентів, щоб ефективно нарощувати свою частку на ринку [13].

Основні дії конкурентів у межах атакуючої стратегії

Серед ключових методів, які використовують компанії для агресивного просування на ринок, виділяють:

- застосування політики знижок;
- зниження вартості продукції (іноді із поступовим зменшенням якості);
- випуск преміальних товарів з високою ціною за рахунок якості та престижу;
- розширення асортименту продукції;
- інноваційний підхід – вихід на ринок із новими продуктами або модифікаціями існуючих;
- підвищення рівня обслуговування клієнтів через нові або покращені послуги;
- впровадження інновацій у канали розподілу;
- оптимізацію виробничих витрат;
- активну рекламну кампанію [13].

Не менш ефективною, ніж інноваційна стратегія, є стратегія копіювання. Компанії-новатори витрачають великі кошти на розробку новинок, їх вихід на ринок та просування, отримуючи за це лідерські позиції. Проте конкуренти можуть швидко скопіювати продукт і навіть покращити його, заощаджуючи при цьому на дослідженнях, розробках та маркетингових витратах, і отримати високий прибуток [13].

Більшість компаній обирають стратегію слідування за лідером, а не прямого протистояння з ним. У капіталомістких галузях із виробництвом однорідної продукції (металургія, хімічна промисловість, добрива) можливості для диференціації обмежені: якість продукції та обслуговування майже однакова, а споживачі дуже чутливі до цін, що створює ризик цінових воєн. У

таких секторах прямі атаки на сегменти ринку здійснюються рідко через загрозу контрударів [13].

Компанії-послідовники зазвичай не намагаються захопити клієнтів лідера, а пропонують споживачам стандартизовані умови, скопійовані з практики ринкового лідера. Водночас вони повинні підтримувати достатньо високу якість продукції та обслуговування при низьких витратах, що дозволяє залишатися конкурентоспроможними. Це зовсім не означає, що послідовники пасивні або є точною копією лідера – вони діють власними методами, адаптуючи підходи до свого ринкового сегмента.

Можливі стратегії для компаній-послідовників

Послідовники на ринку можуть обирати різні підходи до своєї діяльності, серед яких виділяють чотири основні стратегії:

1. Повний наслідувач. Компанія точно копіює продукт лідера, включно з упаковкою, і реалізує його через неофіційні або сумнівні канали збуту.
2. Двійник. Повторює продукцію, брендові назви та оформлення лідера, але вносить незначні або малопомітні зміни, щоб відрізнитися мінімально.
3. Імітатор. Запозичує лише деякі характеристики продукту лідера, зберігаючи власну упаковку, рекламну політику та цінову стратегію. Імітатор уникає конфлікту з лідером до моменту, коли зможе перейти до активних дій на ринку.
4. Пристосованець. Модифікує або покращує продукцію лідера, зазвичай починаючи з менших або інших ринків, щоб уникнути прямого протистояння, і часто з часом претендує на лідерство [13].

Для невеликих компаній на великому ринку альтернативою прямого протистояння з лідером є фокус на вузькі ніші. Такі фірми прагнуть зайняти сегменти, які великі корпорації не вважають пріоритетними.

1.3 Маркетингова інформація, її види та джерела

Вся інформація про стан ринку надходить із двох основних джерел: первинних та вторинних. Первинні дані – це інформація, отримана безпосередньо для потреб конкретного підприємства та його досліджень. Вторинні дані – це відомості, які вже існують і були зібрані раніше для інших цілей. Вторинні дослідження передбачають аналіз доступних джерел інформації, що стосуються маркетингових питань [14].

Вторинна інформація має велике значення. Іноді вона надає достатньо даних, щоб почати бізнес, запускати продукт чи надавати послугу. У більшості випадків вторинні дані допомагають зекономити кошти, уточнити початкові припущення та скоротити перелік питань для подальших первинних досліджень. Багато необхідної інформації вже існує у вигляді раніше зібраних даних. Наприклад, це може бути внутрішня інформація компанії: гарантійні талони, звіти торгових представників, дані про замовлення від оптових клієнтів.

Якщо внутрішніх джерел недостатньо, корисну інформацію можна знайти в бібліотеках із спеціалізованою літературою, у статистичних збірниках державних органів або у звітах професійних торгових асоціацій. Якщо жодне із джерел не надає потрібних даних, можна звернутися до комерційних дослідницьких агентств, які вже можуть мати готову інформацію. Хоча така інформація купується за гроші, її вартість зазвичай значно нижча за проведення власних первинних досліджень.

Таким чином, перед тим як інвестувати час і ресурси у власний дослідницький проект, компанія обов'язково повинна ретельно вивчити доступні джерела вторинної інформації.

Зазвичай вторинні дані рідко дозволяють повністю вирішити конкретну дослідницьку задачу, проте вони виконують важливу допоміжну роль:

1. Сприяють більш чіткому визначенню проблеми дослідження.
2. Дають підказки щодо вибору ефективніших методів або вказують на типи інформації, яку варто зібрати надалі.

3. Забезпечують порівняльну основу, завдяки якій інтерпретація первинних даних стає точнішою та обґрунтованішою.

До основних видів вторинної інформації належать:

- демографічні статистичні дані;
- результати наукових досліджень;
- звітні матеріали засобів масової інформації;
- результати опитувань громадської думки;
- дані про патенти та торговельні марки;
- юридична та нормативна інформація;
- контактні дані (адреси, телефони);
- інформація про проведені операції;
- ціни та технічні характеристики продуктів [15].

Якщо головною метою дослідження є оцінка попиту на ринку, у багатьох випадках достатньо вторинних джерел. Проте для завдань, пов'язаних із визначенням реакції потенційних клієнтів на товар, послугу або рекламну кампанію, необхідно переходити до первинних джерел, формуючи власну базу даних. Приклад класифікації маркетингової інформації наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація маркетингової інформації

Ознаки класифікації	Види інформації	Характеристика і напрямки використання інформації
1. Призначення	Вихідна	Для визначення проблеми та її розв'язання
	Контрольна	Для оцінки ефективності розв'язання проблеми
2. Рівень	Макро-планова	Інформація про державну фінансову систему, політику економічного регулювання цін, доходів, податків, позик тощо
	Мікро-планова	Інформація про величину попиту і пропозиції, про показники діяльності підприємства, його онкурентів , споживачів
3. Власність	Власна	Інформація, яка зібрана підприємством і належить йому
	Чужа	Власність інших підприємств чи держави
4. Доступність	Відкрита	Доступна всім
	Приватна	Доступна лише для службового користування
	Таємна	Доступна для обмеженого кола осіб
5. Термін отримання	Вторинна	Зібрана раніше для розв'язання інших проблем
	Первинна	Зібрана спеціально для розв'язання конкретної проблеми
6 Роль у діяльності фірми	Стратегічна	Для розв'язання стратегічних завдань
	Тактична	Для розв'язання тактичних і оперативних завдань

Джерело: [13]

Маркетингові дослідження збирають дані, які зазвичай класифікують за кількома групами:

- демографічні та соціально-економічні показники;
- психологічні риси та стиль життя;
- думки та оцінки;
- рівень обізнаності та знання;
- наміри та плани споживачів;

- мотивація та потреби;
- поведінка на ринку [15].

Особливу цінність для маркетологів мають демографічні та соціально-економічні характеристики споживачів, такі як вік, освіта, професія, сімейний стан, стать, дохід і соціальний статус. Ці показники допомагають дослідникам точніше аналізувати поведінку респондентів та робити висновки про ринок. Деякі з цих даних, наприклад вік чи рівень освіти, є відносними і дають лише приблизну картину. Дохід теж є чутливим питанням і часто важко отримати точні дані [14].

Не менш важливі психологічні характеристики та стиль життя, що включають індивідуальні риси, переваги, звички та цінності споживачів. Особистість проявляється через поведінку, звички та соціальну взаємодію. Маркетологи аналізують такі риси, як товариськість, схильність до лідерства або агресивність, оскільки вони безпосередньо впливають на вибір товарів і реакцію на маркетингові заходи [15].

Ще одним ключовим аспектом є визначення ставлення споживачів до товарів і брендів. Позитивне ставлення підвищує ймовірність купівлі або лояльності до бренду. Маркетологи використовують ці дані для точнішого таргетування, формування попиту та коригування маркетингових стратегій, щоб впливати на поведінку споживачів [15].

У маркетингових дослідженнях термін «обізнаність/знання» використовується для оцінки того, наскільки людина поінформована про певний продукт, явище чи подію. Наприклад, цікаво оцінити ефективність реклами в різних каналах — журналах, на телебаченні, радіо чи в Інтернеті.

Наміри відображають очікувану або заплановану поведінку людини в майбутньому. У маркетингу особливу увагу приділяють намірам, що стосуються купівельної поведінки. Однак цей показник часто вважається менш надійним, ніж інші первинні дані, оскільки існує помітна розбіжність між тим, що люди декларують, і тим, що вони роблять на практиці - особливо у сфері покупок.

Мотиви, або причини, що керують поведінкою споживачів, цікавлять маркетологів тим, що вони, як правило, більш стабільні, ніж сама поведінка, і на їх основі легше прогнозувати майбутні дії. Розуміння мотивів дозволяє глибше аналізувати поведінку споживачів та визначати основні чинники, що впливають на вибір товарів або послуг.

Поведінка - це фактичні дії людини. У маркетингу вона насамперед пов'язана з купівлею та споживанням продуктів, але також включає будь-які фізичні дії, що відбуваються у конкретних умовах, у певний час та за участю одного або кількох осіб. Дослідник, вивчаючи поведінку, фокусується на її структурі, послідовності та різних аспектах прояву.

Для збору первинних даних маркетологи використовують два основні підходи: комунікацію та спостереження. Комунікація передбачає пряме опитування респондентів через анкети, опитувальні листи або усні інтерв'ю, де збирається інформація про їхні думки, оцінки та наміри. Спостереження ж не передбачає безпосереднього опитування: фіксуються факти, дії та поведінка людей у природних або контрольованих умовах, що дозволяє отримати об'єктивні дані про реальні дії споживачів [14].

Поняття «різноманітність» у маркетингових дослідженнях відображає здатність методу збору даних охоплювати різні типи первинної інформації, що цікавить фахівців. Через комунікаційні методи можна отримати дані про демографічні та соціо-економічні характеристики, стиль життя, погляди та думки, рівень обізнаності та знань, наміри, мотивацію та навіть поведінку людини. Для цього достатньо задавати запитання, хоча відповіді не завжди будуть повністю достовірними.

Метод спостереження, навпаки, має суттєві обмеження: він здатний фіксувати лише фактичну поведінку в момент спостереження. Через нього неможливо дізнатися про минулі дії людини або передбачити її наміри щодо майбутньої поведінки. Спостереження дає точні дані лише про те, що відбувається «тут і зараз» [15].

1.4. Роль цифрових технологій у маркетинговому просуванні на ринку

Digital-маркетинг – це комплекс методів просування, які використовують цифрові канали для взаємодії з аудиторією. Основне завдання маркетингу полягає у створенні ефективної системи обміну інформацією між компанією та ринками, тоді як PR-комунікації спрямовані на роботу з різними групами громадськості, що можуть безпосередньо або опосередковано впливати на діяльність компанії.

У цьому контексті digital-комунікація розглядається як PR-взаємодія, що здійснюється через інструменти цифрового маркетингу. Це сучасний спосіб цілеспрямованого контакту зі споживачем за допомогою цифрових платформ, таких як смартфони, планшети, комп'ютери, телебачення та радіо. Також digital-комунікація може реалізовуватися офлайн, наприклад через QR-коди та посилання на електронні ресурси.

Цифровий маркетинг розширив традиційний інтернет-маркетинг завдяки можливостям мобільного зв'язку, що дозволяє інтегрувати віртуальне та реальне середовище. Це відкриває нові перспективи для охоплення ширшої аудиторії, забезпечує персоналізований підхід і підвищує ефективність маркетингових кампаній у сучасному інформаційному суспільстві.

Таблиця 1.2.

Основні відмінності просування в digital-маркетингу від інтернет-маркетингу

	Digital-маркетинг	Інтернет-маркетинг
Зона впливу на цільову аудиторію	Онлайн + офлайн	Онлайн
Канали поширення	Всі види цифрових каналів, включаючи інтернет (ігрові консолі, телебачення, додатки на гаджетах, планшети і смартфони та ін.)	Всі інтернет-канали

Джерело: [11]

Сьогодні цифровізація охопила практично всі сфери бізнесу, змушуючи компанії радикально змінювати способи ведення діяльності для досягнення успіху. Цифрова революція проявляється в оцифруванні процесів, перенесенні ключових бізнес-операцій на електронні платформи: оплату, документообіг, внутрішньокорпоративну комунікацію та інші аспекти діяльності.

Сучасні користувачі інтернету відзначаються високою мобільністю та очікують миттєвої реакції у всіх сферах взаємодії. Люди звикли до оперативності та швидких результатів, тому від компаній вони очікують персоналізованих і релевантних комунікацій, які відповідають їхнім потребам і вподобанням. Популярність цифрових медіа зростає щодня, а кількість користувачів, які довіряють компаніям без присутності в онлайн-просторі, поступово зменшується.

Головною рисою цифрової революції є швидкість і масштаб змін у бізнес-інноваціях. Серед ключових рушійних сил цієї трансформації виділяють цифрові технології, мобільний зв'язок, соціальні мережі, обробку даних у режимі реального часу, хмарні платформи та стартапи з венчурним фінансуванням. Просування через цифрові канали потребує нових підходів до PR і більш глибокого розуміння поведінки аудиторії. Це змушує компанії ретельніше аналізувати споживчу поведінку і оцінювати ефективність реалізованих дій. Саме тут криється ключова відмінність digital PR від традиційного: сучасні комунікації дозволяють не лише взаємодіяти з аудиторією, а й систематично збирати дані, аналізувати результати маркетингових кампаній та виділяти найбільш ефективні інструменти просування.

Новітні технології забезпечують можливість миттєво реагувати на дії споживачів, підтримуючи постійний двосторонній діалог з аудиторією. Якісний збір і аналіз даних по попередніх комунікаціях допомагає визначити, які канали та інструменти були максимально ефективними, а які - менш результативними, і у яких умовах.

Сучасні digital-технології відкрили нові горизонти для PR, не лише через розширення каналів комунікації, а й завдяки можливостям аналітики, що дозволяють глибше зрозуміти споживачів та їхні потреби. Компанії активно використовують різноманітні інструменти для дослідження поведінки як потенційних, так і існуючих клієнтів. З соціальних мереж та великих масивів даних вони отримують інформацію про реакцію аудиторії на свої дії в digital-просторі.

Сьогодні споживачі дізнаються про продукт не лише з офіційних повідомлень компанії, а й із відгуків інших користувачів, медіа, блогів та різних онлайн-джерел. Digital-технології перетворили просування на двосторонню та оперативну комунікацію: продукт потрапляє на ринок і миттєво отримує реакцію аудиторії. Клієнти, що вже здійснили покупку, стають впливовим рекламним каналом для бренду. Експертні думки як онлайн, так і офлайн, відіграють критично важливу роль у формуванні обізнаності та стимулюванні попиту, що підкреслює важливість залучення «послідовників» для створення позитивного досвіду використання продукту.

Особливе значення digital-просування набуває персоналізація, тобто орієнтація на конкретні групи споживачів із урахуванням їхніх інтересів та поведінкових особливостей. Знання аудиторії дозволяє підвищити ефективність маркетингових кампаній, зміцнити лояльність клієнтів і оптимізувати витрати. Індивідуальний підхід сприяє крос-канальній взаємодії, активному спілкуванню та точному аналізу результатів маркетингових дій.

Таким чином, ключовою рисою digital-комунікації є тісна робота з аудиторією, яка визначає тенденції цифрового просування. Компанії постійно адаптуються до зміни уподобань споживачів, здійснюючи комплексну роботу з цільовою аудиторією: формують і підтримують імідж бренду, стимулюють продажі, супроводжують користувачів та збирають зворотний зв'язок. При цьому digital-канали залишаються доступними навіть для малих підприємств, що робить їх ефективним інструментом маркетингу будь-якого масштабу.

Цифрове просування вирізняється своєю орієнтацією на інформацію та взаємодію з аудиторією. Якщо традиційний маркетинг спрямований на збільшення продажів, то digital-маркетинг насамперед працює над підвищенням впізнаваності бренду, формуванням позитивного іміджу та управлінням репутацією. Зростання продажів у цьому випадку є наслідком комплексної та скоординованої роботи всіх інструментів digital-комунікацій [20].

Серед ключових переваг цифрового маркетингу можна виділити:

- швидке і помітне підвищення впізнаваності бренду;
- відносно низькі витрати на реалізацію кампаній;
- можливість оперативного контролю та коригування дій;
- ненав'язливий характер впливу на аудиторію.

Основні канали digital-просування для залучення клієнтів включають:

- Інтернет та підключені пристрої (комп'ютери, планшети, смартфони) - універсальний канал отримання інформації, комунікації та навчання.

- Мобільні пристрої - популярність обумовлена широким використанням портативних гаджетів. Через них компанії можуть взаємодіяти з клієнтами за допомогою SMS-розсилок, мобільних додатків і персоналізованих повідомлень. Адаптація веб-сайтів і соціальних акаунтів під різні пристрої стала обов'язковою.

- Цифрове телебачення - інтеграція TV та онлайн-додатків дозволяє користувачам переглядати відео на YouTube, заходити в соцмережі та отримувати новини прямо з телевізора.

- Інтерактивні екрани та POS-термінали - сучасні цифрові медіа, що поступово замінюють традиційну зовнішню рекламу, забезпечуючи більш тісну взаємодію зі споживачем і сприяючи процесу покупки.

- Тачскріни, планшети, рідери та інші гаджети - надають нові можливості для освітніх, розважальних та інформаційних сервісів. Для багатьох користувачів планшет став невід'ємною частиною щоденного життя, де інформація споживається безперервно.

- Digitalart - будь-яка форма мистецтва, створена або відтворена за допомогою комп'ютера (малюнки, звук, анімація, відеоігри). Інтеграція традиційного мистецтва з digital-технологіями розмиває межі між класичними і цифровими форматами.

- Геолокаційні сервіси - дозволяють відстежувати місцезнаходження користувача та його пошукові запити. Соціальні мережі активно використовують їх для доставки на мобільний пристрій інформації про акції, знижки та пропозиції поблизу [21].

Слід підкреслити, що цифрове просування, попри багатство доступних каналів, орієнтоване насамперед на активних користувачів інтернету. Стрімкий розвиток digital-сфери ускладнює точне прогнозування її еволюції, проте очевидно, що вона постійно відкриватиме нові можливості для маркетингових кампаній. На сучасному етапі можна виділити п'ять напрямків digital-реклами, які привертають найбільшу увагу завдяки нестандартним підходам: вірусні ролики, промо-сайти, спецпроекти, мобільні додатки та digital-оффлайн активації.

Вірусні рекламні ролики трансформують традиційне уявлення про рекламу: вони стають довшими, схожими на розважальні відео, а продукт часто розкривається лише в кінці. Основне завдання - за допомогою яскравих образів і асоціативного зв'язку закарбувати в свідомості глядача бренд чи товар.

Ефективність сайту сьогодні визначають такі фактори, як якісний і корисний контент, привабливий дизайн головної сторінки, зручна навігація та інтерактивність.

Мобільні технології відіграють ключову роль у digital-комунікаціях. Щоб залишатися конкурентоспроможними в епоху смартфонів та планшетів, компанії змушені постійно відкривати нові формати взаємодії з аудиторією.

Спецпроекти є важливим елементом digital-просування: вони інтегрують бренд у нестандартні інтернет-ресурси для залучення користувачів у тривалу взаємодію. Успіх таких проектів залежить від креативності ідеї, її реалізації та рівня залучення аудиторії.

Digital-комунікації особливо ефективні для вузькоспеціалізованих продуктів і цільових аудиторій, де персоналізація повідомлень гарантує потрібний ефект. Завдяки цифровим інструментам маркетологи можуть реалізовувати різні завдання: запуск бренду, презентацію нового продукту, глибоке залучення аудиторії та формування лояльності. Особлива перевага digital-просування - прозорість процесів: кожна дія може бути детально проаналізована, щоб визначити ефективні елементи кампанії та виявити ті, від яких можна відмовитися без втрати результату [22].

Після того як ми з'ясували сутність digital-комунікації та її значення для просування бренду, варто докладніше розглянути канали та ключові інструменти digital-маркетингу, за допомогою яких будується взаємодія зі споживачем.

Цифрові канали включають не лише новітні технології, але й традиційні медіа – телебачення, друковані ЗМІ, радіо та зовнішню рекламу, що поступово переходять з аналогового у цифровий формат. Сьогодні ми вже спостерігаємо активну цифровізацію, наприклад, у випадку друкованих видань, які перетворюються на онлайн-платформи.

Основним ядром digital-комунікації виступає інтернет, який відкриває безліч нових можливостей для взаємодії з аудиторією. Він використовується людьми як для роботи, так і для розваг. Зростання числа інтернет-користувачів робить онлайн-покупки та продажі звичними повсякденними практиками [23].

Залежно від зони впливу, цифровий маркетинг поділяють на онлайн та офлайн формати. Кожен із них передбачає власні інструменти і методи реалізації, що детально наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Види цифрового маркетингу

Онлайн-простір		Офлайн-простір	
SEO оптимізація	Оптимізація сайту під запити користувачів в пошуковій системі	QR-коди на різних джерелах	Розміщення QR-кодів на різних паперових носіях (буклетах з бонусами та подарунками та ін.)
Контекстна реклама	Безпосередньо пов'язана з оптимізацією. Являє собою рекламні оголошення (посилання), які з'являються на ресурсах з тематикою, що відповідає оголошенню		
Банерна реклама	Являє собою рекламне зображення, яке розташовується на будь-якій частині сторінки обраного інтернет-ресурсу	Телевізійна реклама	Дорогий, але ефективний канал просування
Таргетинг	Персоналізоване рекламне оголошення в соціальній мережі, що веде на сайт (сторінку)	Радо реклама	Дозволяє охопити максимальну кількість аудиторії
Вірусна реклама	Реклама, яку поширюють в інтернеті самі користувачі	SMS-повідомлення	Також не є бюджетним каналом просування, але дозволяє оповістити велику кількість людей (відсутній візуальний компонент)
Email-розсилка	Персоналізовані електронні листи рекламного змісту		
Push і Pop up вікна	Спливаючі на обраному ресурсі рекламні вікна		
Нативна реклама	Природна реклама на обраних ресурсах, наприклад, стаття на яку-небудь тематику зігдуванням продукту		
Реклама мобільних додатків	Різноманітна реклама, вбудована в мобільні додатки		

Джерело: [9]

У SEO-просуванні користувач самостійно формує свій пошуковий запит, після чого пошукова система надає перелік релевантних сайтів. Головна перевага такого підходу полягає в тому, що на сайт приходять користувачі, які вже зацікавлені в послугах або продуктах компанії. Крім того, SEO вигідне тим,

що сприймається споживачем як природний і ненав'язливий вибір, адже саме користувач ініціює запит.

Контекстна реклама (SEA) передбачає розміщення текстових оголошень на сторінках сайтів, зазвичай у блоках результатів пошуку. Аудиторія сегментується на основі пошукових фраз, які вводять користувачі [24]. Основна мета SEA – швидко залучити цільову аудиторію на сайт. Для цього важливо підбирати ключові слова, які забезпечують релевантний потік відвідувачів. Кожен перехід веде користувача на «посадкову сторінку» – сторінку, що містить інформацію відповідно до запиту та спонукає до конкретної дії, наприклад, покупки товару чи замовлення послуги.

Контекстна реклама може також супроводжуватися візуальними елементами – медійними оголошеннями, які поєднують зображення та текст і розміщуються у тих же зонах пошукової видачі. Крім того, до контекстних інструментів належить ретаргетінг – повторне показування реклами користувачам, які вже відвідували сайт. Цей підхід забезпечує швидкий і точковий результат.

SMM (social media marketing) передбачає просування бренду через соціальні мережі шляхом публікації корисного контенту та прямої взаємодії з аудиторією. У центрі SMM знаходиться комунікація: компанія встановлює контакт із користувачами, створює контент, який вони готові поширювати самостійно, і таким чином органічно залучає нових потенційних клієнтів [25].

Таргетована реклама в соціальних мережах дозволяє демонструвати оголошення саме тим користувачам, чиї інтереси, демографічні показники або інші характеристики відповідають визначеним критеріям. Цей механізм дає змогу виділити цільову аудиторію серед широкого потоку інтернет-користувачів і донести до неї релевантні повідомлення. Основна перевага таргетингу полягає в тому, що рекламне повідомлення отримують лише ті, для кого воно дійсно цікаве. Експерти відзначають, що завдяки соціальній природі медіа та мережевим зв'язкам повідомлення через такі канали сприймаються користувачами більш довірливо.

Контент-маркетинг передбачає залучення аудиторії за допомогою корисного та цінного контенту. Трафік формується як органічним шляхом через пошукові системи, так і за принципом «сарафанного радіо»: задоволені користувачі самостійно поширюють матеріали серед друзів і знайомих. Особливо ефективним є вірусний контент – матеріали, які користувачі активно передають далі в мережі. Вірусність підвищує довіру до інформації, оскільки вона надходить від друзів або знайомих, що сприяє швидкому збільшенню охоплення аудиторії.

Е-mail-маркетинг виступає ефективним каналом персоналізованої комунікації, коли користувачі за власним бажанням надають контакт для отримання повідомлень. Це дозволяє будувати довготривалі і міцні відносини з клієнтами. Сучасний digital-маркетинг неможливий без мобільних додатків, доступних через App Store або Google Play. User Experience (UX) – ключовий компонент таких рішень, оскільки він охоплює всі етапи взаємодії користувача з додатком: від клікабельних елементів до повного циклу присутності клієнта у цифровому середовищі. Використання UX-підходів сприяє одночасному збільшенню трафіку та підвищенню лояльності споживачів [26].

Кожен канал digital-маркетингу має свої особливості: SEO орієнтоване на довгостроковий ефект і не забезпечує миттєвих результатів, тоді як контекстна реклама дає швидкий відгук. Соціальні мережі та e-mail більшою мірою спрямовані на підтримку і зміцнення взаємин із клієнтами.

Для ефективного використання інструментів інтернет-маркетингу компанія повинна формувати позитивний імідж, що викликає довіру у потенційних клієнтів [27]. Велике значення має також інтеграція офлайн-аудиторії в цифрове середовище. Найзручніший інструмент для цього – мобільний телефон. SMS-розсилки з посиланням на потрібні ресурси дозволяють миттєво спрямувати користувача на сайт. QR-коди також ефективні, оскільки забезпечують швидкий перехід у цифрове середовище без зайвих дій зі сторони користувача, що робить їх зручним інструментом для інтеграції офлайн- і онлайн-каналів.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ НА ТЗОВ «***»

2.1. Загальна характеристика ТЗОВ «***»

Товариство з обмеженою відповідальністю «***»^{ТМ} — одне з найбільших підприємств хлібопекарської галузі України, яке здійснює виробництво та реалізацію широкого асортименту хлібобулочних і кондитерських виробів. Компанія активно розвиває власну торгову марку, зберігаючи національні традиції українського хлібопечення та впроваджуючи сучасні технологічні підходи до організації виробництва, управління й маркетингу.

Підприємство розпочало свою діяльність у 1997 році під назвою «***» як невелика компанія з постачання борошна на запорізькі хлібозаводи. Завдяки постійному розвитку, орієнтації на потреби споживачів та впровадженню інноваційних технологій виробництва, компанія трансформувалася у потужне виробничо-торгове об'єднання під брендом «***»^{ТМ}.

До групи входить ТОВ «Новоукраїнський комбінат харчових продуктів», що дозволяє забезпечувати повний виробничий цикл — від переробки сировини до постачання готової продукції споживачам.

Компанія налічує понад 2300 співробітників, продукція реалізується у понад 5000 торгових точках по всій Україні, а також експортується до понад 20 країн світу, зокрема до США, Канади, Італії, Німеччини, Великобританії, Південної Кореї, Ізраїлю, Польщі, Литви, Греції, Румунії, Чехії, Словаччини та інших.

Асортимент продукції ТМ «***»^{ТМ} налічує понад 300 найменувань, серед яких - традиційні хліби, батони, багети, лаваші, булочки, пиріжки, пряники, печиво, сушки, кекси, панетони та східні солодощі. У виробництві використовується високоякісна сировина та сучасне обладнання польського й

словенського виробництва, що дозволяє поєднувати класичні рецептури з новітніми технологіями випікання.

Головним стратегічним орієнтиром підприємства є збереження традиційних українських цінностей - гостинності, родинного тепла, щирості, працьовитості, а також підтримка високої культури споживання хліба як символу добробуту й єдності українського народу. Девіз компанії - «*Хліб єднає!*» - підкреслює її соціальну та культурну місію.

Водночас ТзОВ «***» активно реагує на виклики сучасності, зокрема впроваджує цифрові інструменти управління, аналітичні системи моніторингу попиту та збуту, технології CRM, а також розвиває власні маркетингові канали в онлайн-середовищі. З 2017 року компанія реалізує процес цифрової трансформації виробництва та управління, що охоплює автоматизацію технологічних процесів, оптимізацію логістики, розвиток електронної комунікації зі споживачами та партнерами.

Підприємство має міжнародний сертифікат системи безпечності харчових продуктів НАССР, що підтверджує високу якість і безпечність продукції. Наявність власної логістичної компанії дозволяє забезпечувати оперативне постачання свіжих виробів до торгових точок, дитячих садків, шкіл і великих супермаркетів.

Місія компанії полягає у забезпеченні населення України якісними, смачними та корисними хлібобулочними виробами, виготовленими з любов'ю та дотриманням найкращих традицій українського хлібопечення. Стратегічна мета підприємства - стати лідером хлібопекарської галузі України, забезпечуючи стабільний розвиток бізнесу, конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках і задоволення потреб споживачів на найвищому рівні.

Таким чином, ТзОВ «***» є прикладом сучасного українського підприємства, яке поєднує багаторічний досвід, національні традиції та інноваційні підходи до управління, що створює міцну основу для вдосконалення його маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації.

Формування статутного капіталу ТзОВ «***» здійснювалося відповідно до вимог чинного законодавства України та положень статуту підприємства. Його розмір було визначено з урахуванням фінансових потреб компанії на початковому етапі розвитку. Для ТзОВ «***» статутний капітал став основним джерелом фінансування, що забезпечило придбання необхідного обладнання, створення виробничих потужностей у місті Хмельницькому та покриття стартових витрат, пов'язаних із запуском господарської діяльності. Згідно з відкритими джерелами, розмір статутного капіталу підприємства становить 9 мільйонів 30 тисяч 123 гривні.

Проведений аналіз техніко-економічних показників за період 2022–2024 років дає змогу оцінити динаміку розвитку ТзОВ «***» та визначити основні тенденції його діяльності (табл. 2.2) [9,10,11].

У 2023 році чистий дохід підприємства зріс на 41% порівняно з попереднім роком і становив 331967,2 тис. грн, що свідчить про ефективну реалізацію продукції на ринку. Проте у 2024 році цей показник залишився майже незмінним (99,99%), що свідчить про стабільність доходів, але й про певне уповільнення темпів зростання реалізації.

Відзначається позитивна динаміка чисельності персоналу: у 2024 році загальна кількість працівників зросла на 8% і становила 53 особи. Водночас чисельність робітників зменшилася на 1,1%, що може бути наслідком часткової автоматизації виробництва або оптимізації трудових ресурсів.

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники ТзОВ «***» за період 2022–2024 рр.

Показники	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.	у % до попер. року	2024 р.	у % до попер. року
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	235778,2	331967,2	141%	331924,5	99,99%
Середньоспискова чисельність:	осіб	224	236	105%	238	101%
– працівників		48	49	102%	53	108%
– робітників		176	187	106%	185	98,9%
Середньорічний виробіток	тис. грн	1052,6	1406,6	133,6%	1394,6	99,1%
– одного працівника		225,6	292,0	129,4%	310,6	106,4%
– одного робітника		827,0	1114,6	134,8%	1084,0	97,3%
Фонд оплати праці	тис. грн	43008	51840	120,5%	61171	118,0%
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	16,0	18,3	114,4%	21,4	116,9%
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	201601	247119,8	123%	270686	110%
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	2667	9773	366%	-9237	-195%
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,86	0,74	87%	0,82	110%
Рентабельність (збитковість) продукції, робіт, послуг	%	16,95	34,33	202,53%	22,62	66%
Рентабельність (збитковість) продажу	%	14,50	25,56	176,32%	18,45	72%
Середньорічна вартість основних засобів (залишкова)	тис. грн	10579,5	8646,5	82%	58026,5	671%
Фондовіддача	грн/грн	22,3	38,4	172%	5,7	15%

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства за 2022–2024 рр. [9,10,11].

Показник середньорічного виробітку зріс у 2023 році на 33,6% порівняно з 2022 роком, досягнувши 1406,6 тис. грн, що свідчить про підвищення продуктивності праці. У 2024 році він дещо знизився до 1394,6 тис. грн (99,1% до попереднього року), що може бути наслідком зовнішніх економічних чинників або тимчасових перебоїв у виробничому процесі.

Фонд оплати праці демонструє стабільне зростання: у 2023 році - на 20,5%, а у 2024 році - ще на 18%, що свідчить про послідовне покращення соціальної політики підприємства. Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 16 тис. грн у 2022 році до 21,4 тис. грн у 2024 році, що є позитивним показником, хоча в умовах економічних потрясінь загальний рівень добробуту працівників залишився нестабільним.

Найважливішим показником є чистий прибуток підприємства. У 2023 році він зріс на 366% і становив 9773 тис. грн завдяки оптимізації витрат і зростанню обсягів продажів. Проте у 2024 році підприємство зазнало збитків у розмірі -9237 тис. грн, що пов'язано зі зростанням собівартості продукції, коливаннями цін на сировину та підвищенням енергетичних витрат.

Рентабельність продукції та продажів демонструє коливання: у 2022 році вона досягла 34,33%, а у 2024 році знизилася до 22,62%, що вказує на необхідність подальшої оптимізації виробничих процесів і підвищення ефективності управління витратами.

Значне зростання середньорічної вартості основних засобів у 2024 році (на 671%) свідчить про масштабні інвестиції в оновлення виробничого обладнання. Це є позитивною тенденцією, яка створює передумови для подальшого зростання продуктивності праці та підвищення якості продукції. Однак фондовіддача у 2024 році суттєво знизилася до 5,7 грн/грн (проти 38,4 грн/грн у 2023 році), що вказує на тимчасове зниження ефективності використання активів через інвестиційне оновлення виробництва.

Проведений аналіз техніко-економічних показників ТзОВ «***» за 2022–2024 роки свідчить про динамічний розвиток підприємства у 2023 році, тоді як

2024 рік характеризувався певним зниженням ефективності через зростання собівартості, вплив інфляційних процесів та нестабільну ринкову кон'юнктуру.

Разом із тим, активна інвестиційна діяльність, модернізація основних засобів та впровадження цифрових технологій створюють міцне підґрунтя для подальшого сталого розвитку компанії.

Таким чином, ТзОВ «***» є сучасним, стабільним підприємством, що послідовно розвивається, зберігаючи конкурентоспроможність і розширюючи ринки збуту своєї продукції. Результати аналізу підтверджують наявність достатнього потенціалу для подальшого вдосконалення маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. У наступних розділах буде розглянуто практичні аспекти маркетингової діяльності підприємства та визначено напрями її оптимізації з урахуванням нових можливостей діджиталізації.

2.2. Аналіз маркетингової стратегії підприємства

Маркетингова стратегія — це узагальнений, довгостроковий напрям дій підприємства, спрямований на формування або коригування сприйняття споживачами товару чи послуги протягом певного періоду часу. Вона передбачає ефективне використання наявних ресурсів і маркетингових інструментів у конкурентному середовищі з метою забезпечення стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Основні етапи розроблення маркетингової стратегії на підприємстві в узагальненому вигляді подано на рисунку 3.1.



Рис. 2.1. Етапи розробки маркетингової стратегії ТзОВ «*»**
Джерело: власні дослідження

На рисунку подано основні складові маркетингової стратегії, які визначають ефективність і результативність функціонування підприємства. Водночас розроблення будь-якої стратегії потребує попереднього ґрунтовного аналізу поточного стану компанії. Для цього проводиться маркетинговий аудит, метою якого є визначення стратегічних цілей маркетингу та формування системи ключових показників ефективності діяльності [51]. Узагальнені компоненти, що підлягають дослідженню під час маркетингового аудиту, зображено на рисунку 2.2.

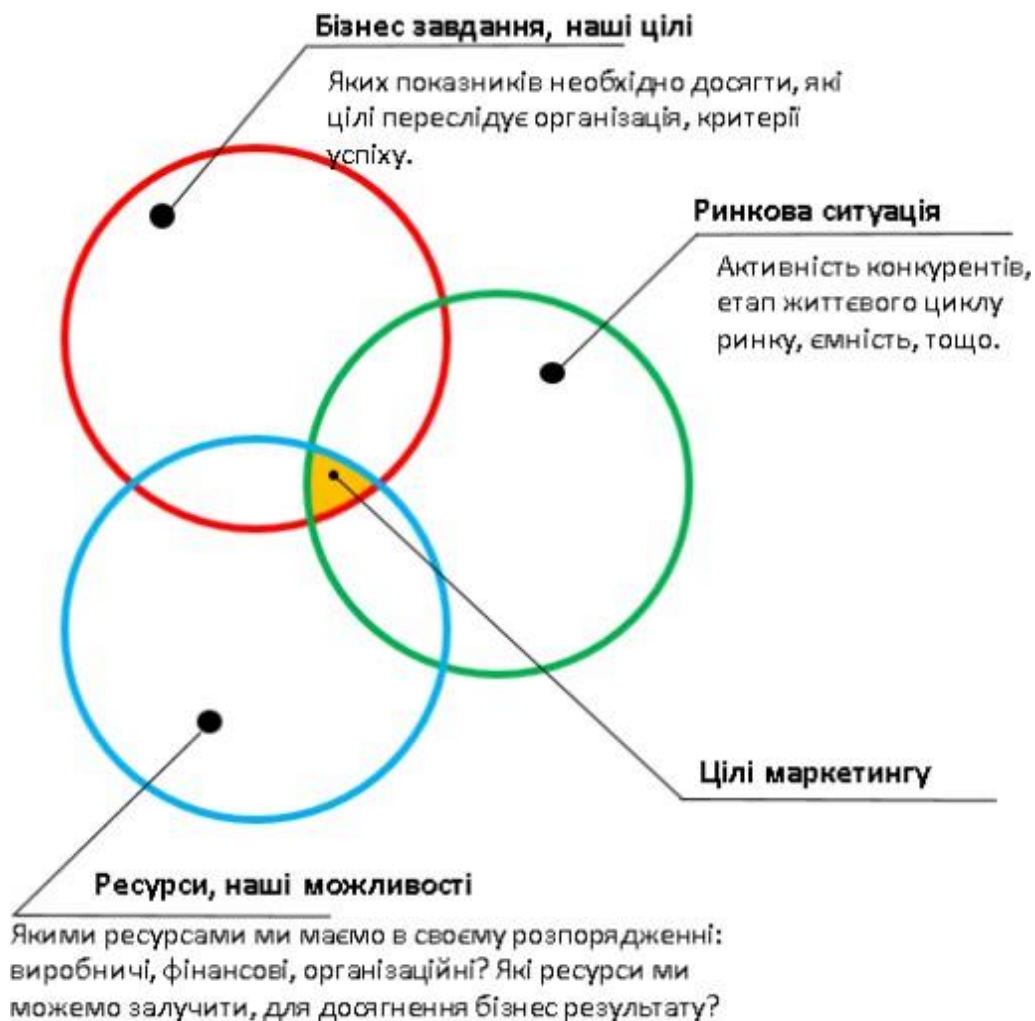


Рис. 2.2. Складові маркетингового аудиту на ТзОВ «*»**
Джерело: власні дослідження

Таким чином, проведення маркетингового аудиту дає змогу отримати комплексне розуміння поточного стану маркетингової діяльності підприємства, виявити слабкі місця та резерви для зростання. На основі отриманих результатів формуються ключові напрями вдосконалення та подальшого стратегічного розвитку ТзОВ «***» (рис. 2.3).

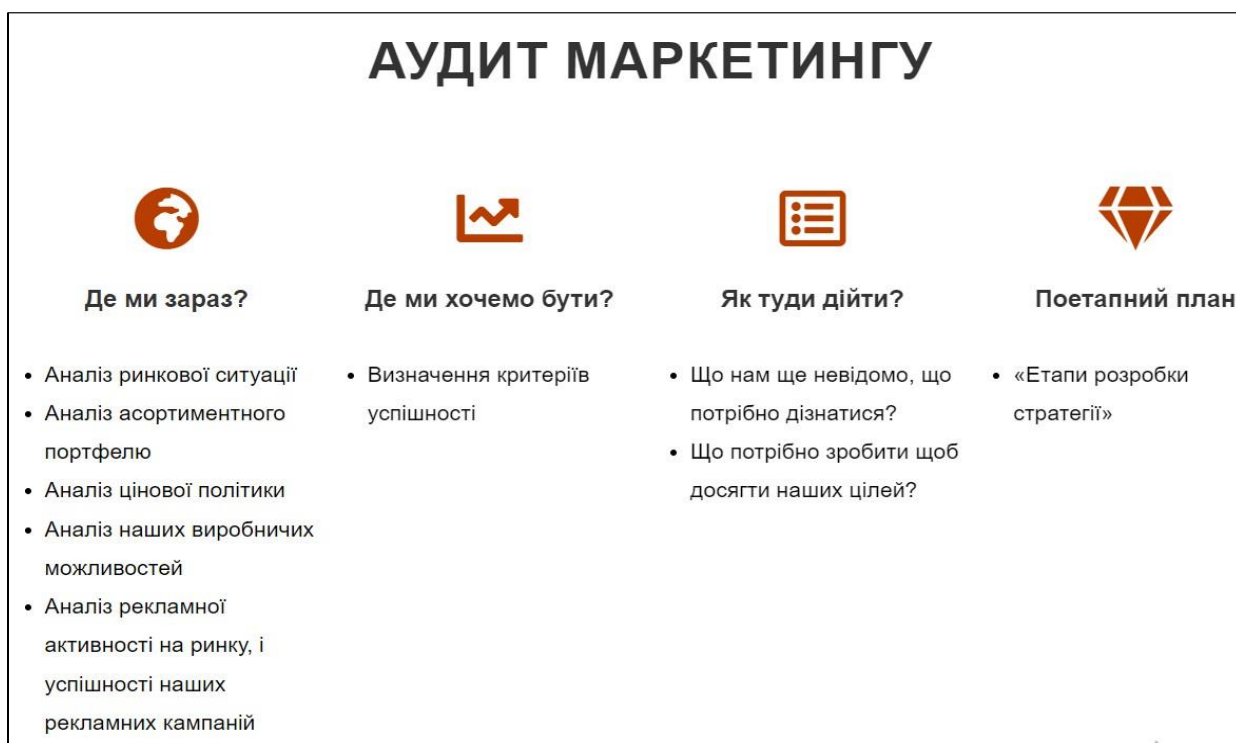


Рис. 2.3. Аудит маркетингу: основні питання та відповіді

Бізнес-завдання, місія та стратегічні цілі ТзОВ «***»

Головним призначенням діяльності ТзОВ «***» є підвищення ефективності вітчизняного аграрного виробництва шляхом постачання якісної продукції для потреб землеробства, що сприяє отриманню стабільно високих врожаїв.

Місія підприємства ґрунтується на прагненні створювати, виробляти та впроваджувати на ринок екологічно безпечні, технологічно надійні рішення, які допомагають аграріям досягати високих результатів і водночас підтримують розвиток світового сільського господарства.

Кредо компанії — «Досвід. Надійність. Результат.» — відображає орієнтацію на практичний досвід, довіру партнерів і стабільне досягнення високих показників ефективності у сучасних умовах аграрного ринку.

Ринкове середовище та позиціонування ТзОВ «***»

На сьогодні ТЗОВ «***» володіє розгалуженою та ефективно організованою мережею логістичних і складських центрів. За час існування підприємства було збудовано, реконструйовано та модернізовано численні об'єкти, призначені для складської, фасувальної та логістичної діяльності, а також для забезпечення соціально-побутових потреб допоміжного персоналу.

Досягнення ТЗОВ «***» неодноразово відзначалися нагородами та грамотами обласної державної адміністрації. Підприємство має у своєму штаті висококваліфікованих фахівців, які забезпечують ефективну організацію оптово-роздрібної торгівельної діяльності.

Крім того, ТЗОВ «***» розвинуло власну мережу дистриб'юторів, що реалізують продукцію підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Дистриб'ютори продукції ТЗОВ « *** »

№ п/п	Назва дистриб'юторської компанії
1	***
2	Retail ***
3	ТОВ « *** »
4	ТОВ « *** »
5	ТОВ « *** »
6	ТОВ « *** » (Київ)
7	ТОВ « *** » (Київ)
8	ТОВ « *** » (Львів)
9	ТОВ « *** » (Київ)
10	ТОВ « *** »

Джерело: власні дослідження

ТЗОВ «***» веде свою господарську діяльність за моделлю «бізнес для бізнесу» (B2B).

Маркетингова стратегія підприємства орієнтована на реалізацію продукції іншим компаніям. У рамках B2B-маркетингу основний акцент робиться не на кінцевого споживача, а на підприємства, які використовують сільськогосподарську продукцію у власній діяльності або виступають посередниками у її розповсюдженні.

Продукція ТзОВ «***» постачається широкому колу клієнтів, до яких належать сільськогосподарські підприємства та окремі домогосподарства. Представники аграрного сектору зазвичай здійснюють оптові закупівлі продукції великими партіями, що забезпечує ефективне забезпечення їхніх виробничих потреб.

Серед підприємств широко практикуються колективні закупівлі, що дозволяють придбати великі обсяги продукції, такі як саджанці, мінеральні добрива та інші необхідні товари. Такий підхід дає можливість економити на транспортних витратах і отримувати знижки за обсяг закупівель.

Крім того, ТзОВ «***» забезпечує доставку своєї продукції безпосередньо до клієнтів, використовуючи власний автопарк вантажних транспортних засобів.

Основні категорії клієнтів ТзОВ «***» відображені на рисунку 2.5.



Рис. 2.5. Основні групи клієнтів ТзОВ «*»**

Джерело: власні дослідження

Основними конкурентами ТзОВ «***» на ринку є інші виробники та постачальники сільськогосподарської продукції та хлібобулочних товарів в Україні, які пропонують аналогічну продукцію оптовим і роздрібним клієнтам. До конкурентного середовища підприємства належать як великі національні компанії з розвиненою мережею виробництва та дистрибуції, так і локальні регіональні виробники, що спеціалізуються на аналогічних товарних групах.

Ось перелік основних конкурентів ТзОВ «***» на ринку хлібобулочних виробів України, зокрема в сегменті B2B (постачання для сільгосппідприємств, рітейлерів, HoReCa):

1. Київхліб

Один із найбільших виробників хлібобулочних виробів в Україні. Має широкий асортимент продукції та розвинену дистрибуційну мережу.

2. Кулиничі

Відомий хлібопекарський комплекс, що спеціалізується на виробництві хлібобулочних виробів та має широку мережу дистрибуції в Україні.

3. Хлібні Інвестиції (Цар Хліб)

Холдинг, що виробляє хлібобулочні вироби в Україні на власних потужностях. Має шість хлібо заводів та застосовує сучасні технології виробництва.

4. Агробізнес

Виробник хлібобулочних виробів з широким асортиментом продукції. Має значний обсяг виробництва та розвинену дистрибуційну мережу.

5. Рум'янець

Виробник хлібобулочних виробів, що пропонує широкий асортимент продукції. Має значний обсяг виробництва та розвинену дистрибуційну мережу.

З метою оцінки конкурентоспроможності ТзОВ «***» та його ключових конкурентів за основним видом діяльності за КВЕД – «оптова торгівля хімічними продуктами», доцільно застосувати матричний метод аналізу. Цей метод передбачає порівняння підприємств за низкою основних параметрів, що дозволяє визначити їхні сильні та слабкі сторони на ринку (табл. 2.3).

Таблиця .2.3

Вихідні дані для оцінювання конкурентоспроможності ТзОВ «***» на ринку реалізації мінеральних добрив

Підприємством	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	Рентабельність продажу, %	Середня ціна мікродобрив (10л), грн.	Компетентія працівників,	Витрати на збут, тис. грн.	Прибуток підприємства, тис. грн.	Номеркласура (асортимент) товарів
«***»	108673	2,83	2200	9	1285	3075	5

«***»	237075,1	5,11	3650	10	3145	12115,6	4
«***»	290658,1	0,31	2450	5	4540	-	7
«***»	60664,9	0,34	2150	6	150	208	3
«***»	60818,6	3,68	1850	8	1680	2237,8	6

Джерело: власні дослідження

Оцінка кожного конкурента проводилась за визначеними критеріями, які відрізняються за своєю значимістю (табл. 2.3). Для кожного критерію надавався відносний індекс у діапазоні від 0 до 10: значення 0 відповідало неконкурентоспроможній продукції за даним показником, а 10 — максимально конкурентоспроможній. Результати такої оцінки наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Відносна оцінка конкурентоспроможності за обраними критеріями

Найменування критерія конкуренто-спроможності	еталонне значення	Київхліб	Кулинч	Хлібні інвестиції	Агробізнес	Рум'янець
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	290658,1	3,74	8,16	10	2,09	2,09
Рентабельність продажу, %	5,11	5,54	10	0,61	0,67	7,2
Середня ціна мікродобрив (10л), грн.	1850	8,41	5,07	7,55	8,6	10
Компетенція працівників, бали	10	9	10	5	6	8
Витрати на збут, тис. грн.	4540	2,83	6,93	10	0,33	3,7
Прибуток підприємства, тис. грн.	12115,6	2,54	10	0	0,17	1,85
Номенклатура (асортимент) товарів	7	7,14	5,71	10	4,29	8,57

Джерело: власні дослідження

Зважену оцінку сформовано як добуток коефіцієнта вагомості та відносної оцінки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності

Найменування критерія конкуренто-спроможності	Вагомість критерію	«***»	«***»	«***»	«***»	«***»
---	--------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	0,15	0,56	1,22	1,50	0,31	0,31
Рентабельність продажу, %	0,15	0,83	1,5	0,09	0,1	1,08
Середня ціна мікродобрих (10л), грн.	0,15	1,26	0,76	1,13	1,29	1,50
Компетенція працівників, бали	0,15	1,35	1,5	0,75	0,9	1,2
Витрати на збут, тис. грн.	0,1	0,28	0,69	1	0,03	0,37
Прибуток підприємства, тис. грн.	0,2	0,51	2	0	0,03	0,37
Номерклатура (асортимент) товарів	0,1	0,71	0,57	1	0,43	0,86
Інтегральний показник конкурентоспроможності		5,5	8,24	5,47	3,09	5,69

Джерело: власні дослідження

Аналіз інтегрального показника конкурентоспроможності (рис. 2.6) показав:

Найбільш конкурентоспроможним підприємством на ринку є ТЗОВ«***»(інтегральний показник 8,24), завдяки високій рентабельності продажу, компетентності персоналу та прибутковості.

ТЗОВ «***» демонструє середній рівень конкурентоспроможності (інтегральний показник 5,69), що свідчить про наявність сильних сторін (номенклатура товарів, обсяг реалізації), але також про потребу у покращенні рентабельності та зменшенні витрат на збут.

Інші конкуренти, такі як Київхліб, Хлібні Інвестиції, Агробізнес та Рум'янець, мають нижчі інтегральні показники, що визначає їх як слабкіші у порівнянні з Кулиничами та ТЗОВ «***».

Таким чином, ТЗОВ «***» має потенціал для підвищення своєї конкурентоспроможності шляхом оптимізації виробництва, підвищення рентабельності та зміцнення позицій на ринку B2B.

2.3. Стратегічне управління та планування маркетингової діяльності підприємства ТзОВ «*»**

Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства — це системний процес аналізу, планування, реалізації та контролю комплексу маркетингових рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Для підприємства ТзОВ «***», яке працює в умовах високої конкуренції та швидких технологічних змін, стратегічне управління маркетингом набуває особливого значення. Воно дозволяє не лише реагувати на зміни ринку, але й активно формувати попит через використання сучасних цифрових інструментів і персоналізованих підходів до клієнтів.

В основі системи стратегічного управління маркетингом у ТзОВ «***» лежать такі принципи:

- орієнтація на споживача — виявлення й задоволення реальних потреб клієнтів;
- довгострокове планування — визначення перспектив розвитку бренду та ринкової частки;
- інтеграція з іншими функціями управління — фінансами, виробництвом, логістикою;
- гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища;
- цифровізація процесів маркетингу через впровадження CRM, Big Data, соціальних медіа.

Процес стратегічного планування у ТзОВ «***» включає послідовність етапів, що наведені у таблиці 2.6.

Таблиці 2.6

Процес стратегічного планування у ТзОВ «*»**

№	Етап стратегічного планування	Зміст етапу	Очікувані результати
1	Аналіз маркетингового середовища	Дослідження споживачів, конкурентів, ринку, технологій, макроекономічних факторів	Виявлення можливостей і загроз
2	Формування місії та цілей	Визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства	Узгодження маркетингової політики з корпоративною стратегією
3	Розробка маркетингових стратегій	Обрання цільових ринків, позиціонування бренду, розробка комплексу маркетингу	Створення конкурентних переваг
4	Реалізація стратегій	Втілення маркетингових програм (реклами, збуту, інновацій)	Досягнення ринкових результатів
5	Контроль і коригування	Оцінка ефективності стратегій, моніторинг КРІ	Оптимізація та оновлення планів

Джерело: власні дослідження

Дотримання цієї структури дозволяє компанії системно управляти маркетинговою діяльністю та забезпечувати узгодженість рішень між усіма рівнями управління.

У процесі стратегічного управління керівництво підприємства виділяє чотири ключові напрями діяльності, які забезпечують ефективну реалізацію маркетингової політики:

1. Розподіл ресурсів відповідно до пріоритетів розвитку - включає визначення обсягів фінансування рекламних кампаній, цифрових платформ, розширення асортименту та модернізації виробництва.

2. Адаптація до зовнішнього середовища - передбачає гнучке реагування на зміни в попиті, поведінці споживачів, коливання цін на сировину, законодавчі вимоги та тенденції цифрового ринку.

3. Внутрішня координація підрозділів - передбачає узгодження дій між маркетинговим, фінансовим, виробничим та логістичним відділами для підвищення ефективності операційних процесів.

4. Стратегічне передбачення - системний процес прогнозування майбутніх можливостей і загроз через аналітику ринку, цифрові дослідження та моніторинг конкурентів.

Для оцінки рівня стратегічного управління маркетингом на підприємстві можна використати таблицю 2.7, у якій подано основні параметри аналізу.

Таблицю 2.7

**Оцінка рівня стратегічного управління маркетингом
на ТзОВ «***»**

Показник	Поточний рівень	Бажаний рівень	Напрямок удосконалення
Ефективність комунікацій з клієнтами	Середній	Високий	Впровадження CRM та digital-маркетингу
Інноваційність маркетингових рішень	Низький	Середній	Використання Big Data для аналізу споживачів
Координація між підрозділами	Висока	Висока	Підтримка внутрішньої інтеграції
Гнучкість стратегії	Середня	Висока	Перехід на адаптивне планування
Ефективність використання бюджету	Середній	Високий	Оптимізація рекламних витрат

Джерело: власні дослідження

Сучасний етап розвитку ТзОВ «***» характеризується активною цифровізацією бізнес-процесів, що є ключовим чинником підвищення ефективності управління, оптимізації витрат і зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку хлібобулочних виробів. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища компанія послідовно впроваджує цифрові технології у всі напрями маркетингової діяльності, що дозволяє глибше розуміти потреби споживачів і оперативно реагувати на ринкові виклики.

У контексті маркетингу цифрова трансформація ТзОВ «***» охоплює такі ключові напрями:

- використання CRM-систем для управління базами клієнтів, автоматизації продажів, контролю ефективності роботи торгових представників і формування персоналізованих пропозицій для різних сегментів споживачів;

- впровадження систем маркетингової аналітики, які дозволяють оцінювати ефективність рекламних кампаній, визначати оптимальні канали комунікації та прогнозувати попит на окремі категорії продукції;

- розвиток інтернет-маркетингу, зокрема SEO-просування, контекстної реклами, SMM-активності та email-маркетингу, що забезпечують прямий контакт зі споживачем і підвищують рівень лояльності до бренду;

- цифрову логістику, яка передбачає контроль поставок, запасів і дистрибуції в реальному часі, що сприяє скороченню витрат і підвищенню рівня сервісу;

- електронну комерцію, яка включає створення онлайн-каналів продажу через корпоративний вебсайт і популярні маркетплейси, що розширює географію збуту продукції.

Результати впровадження цифрових інструментів у діяльність підприємства наведено у таблиці 2.8.

Таблиці 2.8

Результати впровадження цифрових інструментів у ТзОВ «*»**

Напрямок цифровізації	Впроваджений інструмент	Ефект для маркетингу
CRM-система	«Bitrix24»	Сегментація клієнтів, підвищення повторних продажів
Аналітика	Google Analytics, Power BI	Оцінка ефективності реклами, прогнозування попиту
SMM	Facebook, Instagram, TikTok	Підвищення впізнаваності бренду серед молоді
Email-маркетинг	SendPulse	Автоматизація комунікації з постійними клієнтами
Логістика	WMS-система	Зменшення часу доставки, підвищення задоволеності клієнтів

Джерело: власні дослідження

Аналіз результатів показує, що впровадження цифрових інструментів позитивно вплинуло на всі етапи маркетингової діяльності підприємства — від

вивчення ринку та планування рекламних кампаній до збуту і післяпродажного обслуговування.

CRM-система «Bitrix24» дозволила сформувати єдину базу клієнтів і забезпечила можливість аналізу історії взаємодії з кожним покупцем. Це, у свою чергу, дало змогу створювати персоналізовані пропозиції, підвищити рівень повторних продажів і лояльність клієнтів.

Використання Google Analytics і Power BI допомогло компанії перейти від інтуїтивного прийняття маркетингових рішень до системного, заснованого на даних підходу.

SMM-активність у соціальних мережах сприяла збільшенню охоплення цільової аудиторії, особливо серед молоді, а email-маркетинг дозволив оптимізувати витрати на комунікації та підвищити конверсію повторних покупок.

Цифрова логістика, зокрема впровадження WMS-системи, забезпечила прозорість у ланцюгах постачання, знизилася кількість помилок при комплектації замовлень і скоротила терміни доставки.

Отже, цифрова трансформація маркетингової діяльності ТзОВ «***» є стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона забезпечує інтеграцію маркетингових, виробничих і логістичних процесів в єдину інформаційну систему, що дозволяє підприємству діяти на основі даних, а не припущень.

Результати впровадження сучасних цифрових технологій свідчать про істотне зростання ефективності маркетингових комунікацій, зниження витрат на рекламу, скорочення часу прийняття управлінських рішень і підвищення якості обслуговування клієнтів.

Таким чином, стратегічне управління маркетингом у ТзОВ «***» в умовах цифрової трансформації стає не лише засобом адаптації до ринкових змін, а й потужним інструментом створення доданої цінності, формування сталого бренду та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Для оцінки поточного стану маркетингової діяльності та визначення перспектив її удосконалення проведено SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози (таб.2.9.)

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ТзОВ «***» має значний потенціал для розвитку маркетингової діяльності. Основними конкурентними перевагами підприємства є стабільна репутація, якість продукції, ефективна логістика та широкий асортимент. Водночас, подальше зростання вимагає посилення цифрової складової маркетингової стратегії, удосконалення системи аналітики та впровадження CRM-платформи для персоналізації взаємодії зі споживачами.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз маркетингової стратегії ТзОВ «***»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Висока впізнаваність бренду на регіональному ринку.	1. Недостатній рівень автоматизації маркетингових процесів.
2. Широкий асортимент хлібобулочних виробів (понад 300 найменувань).	2. Обмежена присутність у цифровому просторі (низький рівень SEO та контент-маркетингу).
3. Висока якість продукції, сертифікація за міжнародними стандартами HACCP.	3. Залежність від цін на сировину та енергоносії.
4. Наявність власної логістичної системи доставки продукції.	4. Недостатній рівень аналітичного моніторингу конкурентів.
5. Досвід експорту продукції до країн ЄС та Близького Сходу.	5. Відсутність повноцінного CRM-модуля для управління клієнтською базою.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розвиток цифрових каналів комунікації (соціальні мережі, e-commerce).	1. Зростання конкуренції на ринку хлібобулочних виробів.
2. Розширення присутності бренду на національному рівні.	2. Економічна нестабільність і зниження купівельної спроможності населення.
3. Впровадження інноваційних технологій (Big Data, аналітика, AI).	3. Ризики логістичних перебоїв через воєнну ситуацію.
4. Партнерство з міжнародними торговими мережами.	4. Коливання валютних курсів, що впливають на імпорту сировину.
5. Активізація маркетингу у форматі «еко» та «здорового харчування».	5. Репутаційні ризики через можливі перебої в постачанні або якісні скарги.

Джерело: власні дослідження

До стратегічних пріоритетів розвитку маркетингової діяльності ТзОВ «***» належать: активне використання цифрових каналів комунікації для формування лояльності споживачів; розширення присутності на ринках через e-commerce і партнерські програми; підвищення ефективності рекламних кампаній на основі аналітичних даних; розвиток бренду в контексті соціальної відповідальності та екологічності.

Головною стратегічною метою маркетингової діяльності ТзОВ «***» є збільшення прибутку та частки ринку через посилення бренду й цифровізацію маркетингу.

Відповідно до місії підприємства, визначено такі специфічні цілі розвитку маркетингової стратегії:

1. Підвищення впізнаваності бренду через сучасні цифрові канали комунікації.
2. Розширення асортименту відповідно до змін споживчих переваг.
3. Посилення лояльності клієнтів через персоналізований маркетинг.
4. Вдосконалення збутової політики та системи дистрибуції.
5. Оптимізація рекламного бюджету та підвищення ефективності промоакцій.

Для реалізації цих цілей підприємство застосовує стратегію інтегрованого маркетингу, що поєднує традиційні канали (дистрибуція, реклама в місцях продажу) та цифрові (соціальні мережі, email, аналітика).

Інноваційна політика в маркетинговій сфері передбачає впровадження новітніх технологій аналізу споживачів та ринку. Зокрема, у ТзОВ «***» реалізуються такі напрями:

- використання Big Data для дослідження споживчої поведінки та прогнозування попиту;
- аналіз конкурентного середовища за допомогою автоматизованих систем моніторингу;
- використання нейромаркетингових підходів у тестуванні упаковки та реклами;

- застосування елементів штучного інтелекту для прогнозу продажів та планування запасів.

У результаті підприємство переходить від реактивного до проактивного управління маркетингом, що дає змогу не лише пристосовуватись до ринку, а й формувати нові тенденції в споживчій поведінці.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що система стратегічного управління маркетингом у ТзОВ «***» є гнучкою, багаторівневою та орієнтованою на цифрові технології. Її ефективність забезпечується завдяки: системному підходу до планування й контролю; використанню цифрових аналітичних інструментів; злагодженій роботі між усіма підрозділами; орієнтації на довгострокові відносини з клієнтами.

Подальше удосконалення маркетингової стратегії передбачає розширення присутності бренду у цифровому просторі, розвиток системи онлайн-продажів і впровадження штучного інтелекту для автоматизованого прогнозування споживчого попиту.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Розроблення концепції цифрової маркетингової стратегії підприємства

Цифрова маркетингова стратегія є ключовим елементом сучасного управління підприємством у умовах високої конкуренції та стрімкого розвитку технологій. Вона дозволяє забезпечити ефективну взаємодію з цільовою аудиторією, оптимізувати витрати на маркетингові комунікації та підвищити впізнаваність бренду.

Сучасний ринок характеризується високою динамікою, швидкою зміною споживчих потреб та поведінки клієнтів. Споживачі стають більш вимогливими, очікують персоналізованого підходу та швидкого реагування на свої запити. В умовах цифровізації бізнесу традиційні методи маркетингу вже не забезпечують належної ефективності, тому впровадження цифрової маркетингової стратегії стає критично важливим для будь-якого підприємства.

Впровадження цифрової стратегії дозволяє підприємствам:

Забезпечити персоналізацію комунікацій із клієнтами. Використовуючи сучасні цифрові інструменти, підприємство може сегментувати аудиторію за різними характеристиками — віком, географією, поведінкою та інтересами. Це дозволяє створювати цільовий контент, який максимально відповідає потребам конкретного споживача, підвищує рівень його залученості та формує довгострокову лояльність до бренду.

Аналізувати ефективність маркетингових кампаній у режимі реального часу. Завдяки цифровим платформам аналітики та інструментам моніторингу підприємство може відстежувати ключові показники ефективності (KPI), швидко виявляти сильні та слабкі сторони кампаній і оперативно коригувати

маркетингові активності. Це дозволяє уникати зайвих витрат і підвищувати рентабельність кожного маркетингового заходу.

Підвищити конкурентоспроможність через використання інноваційних інструментів. Використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, автоматизовані системи управління рекламою, чат-боти та інтерактивні платформи, дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін ринку, пропонувати нові формати взаємодії з клієнтами та виділятися на тлі конкурентів.

Оптимізувати бюджет маркетингових заходів. Цифрові інструменти дозволяють точково спрямовувати рекламні повідомлення на зацікавлену аудиторію, що зменшує витрати на нецільові контакти. Крім того, автоматизація процесів та аналітика дозволяють ефективно розподіляти ресурси між різними каналами маркетингу та досягати максимального ефекту за мінімальних витрат.

Особливу актуальність цифрова стратегія набуває для підприємств, що прагнуть розширити ринок збуту та зміцнити бренд в онлайн-середовищі.

Розроблення стратегії передбачає системний підхід, який включає шість основних етапів таблиця 3.1.

Принципи розроблення цифрової стратегії

Успішна цифрова маркетингова стратегія підприємства будується на чітко визначених принципах, що забезпечують її ефективність та адаптивність до сучасних ринкових умов. Кожен із цих принципів відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей і формуванні конкурентних переваг підприємства.

Клієнтоорієнтованість. Цей принцип передбачає, що всі маркетингові активності повинні ґрунтуватися на потребах, інтересах і поведінці споживачів. Підприємство повинно розуміти, що клієнт — головний фокус стратегії, а не продукт або послуга самі по собі. Цей підхід включає сегментацію аудиторії, персоналізацію пропозицій та створення позитивного досвіду взаємодії з брендом. Клієнтоорієнтованість дозволяє підвищити лояльність споживачів,

збільшити повторні покупки та формувати позитивну репутацію підприємства на ринку.

Таблиця 3.1

Етапи розроблення цифрової маркетингової стратегії

Етап	Основні завдання	Очікувані результати
1. Аналіз ринку та цільової аудиторії	Дослідження ринку, конкурентів, визначення сегментів аудиторії	Профіль цільової аудиторії, конкурентна карта
2. Визначення цілей і KPI	Постановка конкретних, вимірюваних цілей (SMART)	Чітко сформульовані маркетингові цілі та показники ефективності
3. Вибір цифрових каналів і інструментів	Вибір оптимальних каналів (SMM, SEO, e-mail, контекстна реклама), визначення інструментів автоматизації	Список каналів комунікацій та інструментів для впровадження
4. Розробка контент-стратегії	Планування контенту, створення текстового, візуального та відеоконтенту	Календар контенту, типи та формати контенту
5. Впровадження та моніторинг	Запуск кампаній, публікація контенту, збір аналітики	Дані про ефективність кампаній, активність аудиторії
6. Оцінка результатів та оптимізація	Аналіз KPI, коригування стратегії	Вдосконалена стратегія з урахуванням отриманих даних

Джерело: власні дослідження

Інтеграція. Інтеграція передбачає поєднання традиційних маркетингових каналів (телебачення, друковані ЗМІ, зовнішня реклама) із цифровими (соціальні мережі, e-mail, контекстна реклама, SEO). Такий підхід дозволяє забезпечити послідовність комунікацій, підсилити ефект від маркетингових кампаній і досягти більшої охоплюваності аудиторії. Інтеграція каналів також сприяє формуванню єдиного образу бренду у свідомості споживачів і підвищує ефективність витрат на маркетинг.

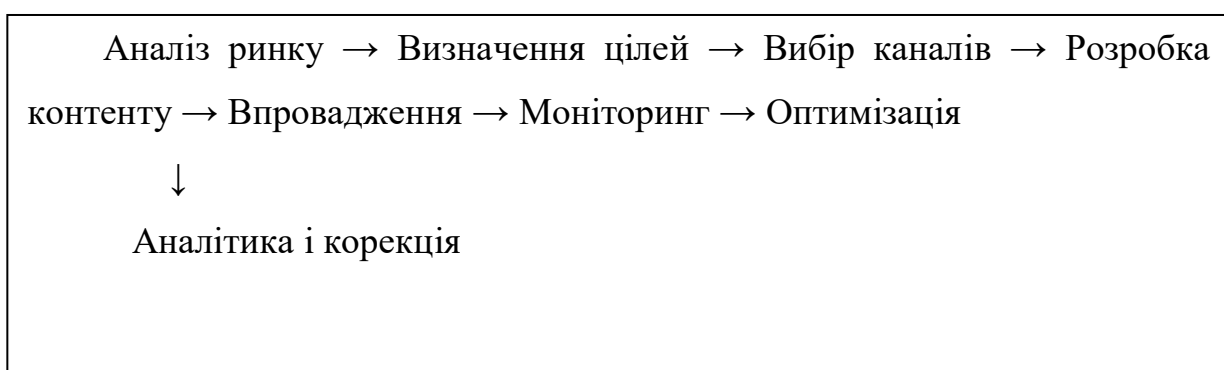
Гнучкість. Гнучкість стратегії означає здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкових умов, нові тенденції, технологічні інновації та зміни у поведінці споживачів. Гнучкість дозволяє коригувати кампанії, перерозподіляти бюджет, впроваджувати нові канали комунікацій і експериментувати з форматами контенту. Цей принцип забезпечує

підприємству конкурентну стійкість і здатність ефективно адаптуватися до зовнішніх викликів.

Аналітичність. Цей принцип передбачає систематичний збір, обробку та аналіз даних для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень. Використання аналітики дозволяє оцінювати ефективність кампаній, вимірювати рівень залученості аудиторії, визначати ROI (повернення на інвестиції) і прогнозувати тенденції. Аналітичність дозволяє підприємству ухвалювати рішення на основі об'єктивних даних, зменшувати ризики та підвищувати точність маркетингових заходів.

Інноваційність. Інноваційність означає впровадження сучасних технологій, автоматизованих систем управління маркетингом, штучного інтелекту, чат-ботів, інтерактивних платформ і нових форматів контенту. Використання інновацій дозволяє підприємству підвищувати ефективність комунікацій, скорочувати час реалізації маркетингових кампаній і створювати унікальні взаємодії з аудиторією. Інноваційність стає одним із ключових факторів, що забезпечують лідерство бренду в умовах цифрової трансформації. Схема впровадження цифрової маркетингової стратегії

Нижче наведено спрощену схему, що відображає логіку впровадження стратегії:



Джерело: власні дослідження

Ця схема демонструє циклічний процес: на кожному етапі отримані дані підлягають аналізу для коригування стратегічних рішень і підвищення ефективності маркетингових заходів.

Інструменти цифрового маркетингу для ТзОВ «***»

Для ефективної реалізації цифрової маркетингової стратегії ТзОВ «***» підприємство може застосовувати комплекс сучасних інструментів, що дозволяють підвищити впізнаваність бренду, залучити нових клієнтів та підтримати постійну взаємодію з аудиторією. Кожен інструмент виконує специфічну функцію та доповнює загальну маркетингову стратегію.

1. SEO та контент-маркетинг. Для «***» SEO та контент-маркетинг допомагають підвищити видимість бренду в Інтернеті, забезпечуючи, щоб споживачі, які шукають хлібобулочні та кондитерські вироби, знаходили продукцію компанії на перших позиціях у пошукових системах.

- SEO-оптимізація сайту: використання ключових слів, пов'язаних із хлібом, випічкою та смаколиками; оптимізація швидкості завантаження та мобільної версії сайту.

- Контент-маркетинг: публікація рецептів, порад щодо зберігання та використання продукції, блогів про новинки асортименту, відео з процесу виробництва хліба. Це формує експертний імідж та довіру до бренду серед споживачів.

2. SMM (Social Media Marketing). Використання соціальних мереж дозволяє ТзОВ «***» будувати тісний контакт із клієнтами та формувати спільноту навколо бренду:

- Розміщення яскравих фото продукції та нових лімітованих серій у Instagram і Facebook.

- Проведення інтерактивних акцій та конкурсів для залучення користувачів.

- Взаємодія з підписниками через коментарі та особисті повідомлення, що підвищує лояльність і сприяє повторним покупкам.

3. E-mail маркетинг. Для ТзОВ «***» персоналізовані розсилки можуть включати:

- Інформацію про акційні пропозиції та знижки;

- Нагадування про сезонні продукти, наприклад, святкові хлібобулочні набори;

- Поради щодо використання продукції та рецепти. Сегментація бази клієнтів дозволяє надсилати релевантні пропозиції різним групам споживачів, підвищуючи ефективність маркетингових кампаній.

4. Контекстна реклама. Використання контекстної реклами дозволяє швидко залучати нових клієнтів, які шукають продукцію компанії в Інтернеті:

- Показ реклами у Google за запитами «купити свіжий хліб», «випічка Київ»;

- Рекламні оголошення у партнерських сайтах та на локальних майданчиках доставки продуктів. Це забезпечує максимальну конверсію за помірні витрати та дозволяє контролювати результати кампаній у режимі реального часу.

5. Аналітичні платформи. ТЗОВ «***» використовує аналітичні системи для оцінки ефективності цифрових кампаній:

- Google Analytics для відстеження трафіку, поведінки користувачів на сайті та конверсій;

- CRM-системи для зберігання даних про клієнтів, аналізу продажів та формування цільових пропозицій. Це дозволяє визначати найефективніші канали залучення клієнтів та коригувати маркетингові активності на основі реальних даних.

6. Інструменти автоматизації. Автоматизація дозволяє підприємству оптимізувати роботу маркетингового відділу та підтримувати постійну взаємодію з клієнтами:

- Платформи для планування та публікації контенту у соцмережах (наприклад, Buffer або Hootsuite).

- Маркетингові чат-боти на сайті та у месенджерах для швидких відповідей на запити клієнтів.

- AI-асистенти для автоматизованої обробки замовлень та персоналізації комунікацій. Використання цих інструментів дозволяє економити ресурси,

підвищувати швидкість реагування на потреби споживачів та забезпечувати безперервну присутність бренду у цифровому середовищі.

Розроблення концепції цифрової маркетингової стратегії дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни ринкових умов, оптимізувати витрати та підвищити конкурентоспроможність. Системний підхід до визначення цілей, вибору каналів і контенту, моніторингу та аналітики забезпечує комплексну оптимізацію маркетингових процесів. Використання цифрових інструментів дозволяє формувати гнучку та адаптивну стратегію, що стає ключовим фактором успіху в умовах цифрової трансформації.

Приклад цифрової маркетингової кампанії для ТЗОВ «***»

Мета кампанії

- Підвищення впізнаваності бренду серед мешканців міста Київ та області.
- Залучення нових клієнтів до онлайн-замовлень свіжої випічки.
- Підвищення лояльності постійних покупців через персоналізовані пропозиції.

Етапи кампанії та використані інструменти

1. Аналіз цільової аудиторії

- Сегментація за віком, доходом та вподобаннями.
- Визначення основних каналів комунікації: Instagram та Facebook для молоді та середньої аудиторії; e-mail для постійних клієнтів.
- Виявлення популярних продуктів для створення акційних пропозицій (сезонні хлібобулочні набори, святкова випічка).

2. SEO та контент-маркетинг

- Оптимізація сайту «***» під пошукові запити: «свіжий хліб онлайн», «замовлення випічки Київ».
- Публікація рецептів із використанням продукції підприємства, відео процесу випікання та статей про користь свіжого хліба.
- Це дозволяє залучати органічний трафік та підвищує довіру до бренду.

3. SMM (Social Media Marketing)

- Розміщення яскравих фото продукції та постів про нові акції.
- Проведення конкурсу: «Поділися фото свого сніданку з ***» → переможці отримують знижку на наступне замовлення.
- Використання таргетованої реклами у Facebook та Instagram для охоплення нових потенційних клієнтів.

4. *E-mail маркетинг*

- Надсилання персоналізованих листів постійним клієнтам із інформацією про акції та нові продукти.
- Використання сегментації: активні покупці отримують спеціальні пропозиції, клієнти, що не замовляли понад місяць, отримують лист-нагадування із знижкою.

5. *Контекстна реклама*

- Запуск Google Ads за ключовими запитами: «купити свіжий хліб Київ», «замовлення випічки онлайн».
- Географічне таргетування на Київ та передмістя, щоб реклама відображалася тільки потенційним клієнтам у зоні доставки.

6. *Аналітичні платформи*

- Відстеження трафіку та конверсій через Google Analytics.
- Використання CRM для моніторингу ефективності розсилок, аналізу повторних покупок та оцінки ROI рекламних кампаній.

7. *Інструменти автоматизації*

- Планування публікацій у соцмережах за допомогою платформи Buffer.
- Впровадження чат-бота у Telegram та Viber для швидких замовлень і відповідей на запитання клієнтів.
- AI-асистент для автоматизації рекомендацій продуктів на сайті залежно від попередніх замовлень клієнта.

Очікувані результати кампанії

- Збільшення відвідуваності сайту на 25–30% за місяць.
- Залучення 500–700 нових підписників у соцмережах та збільшення взаємодії з постами на 40%.

- Підвищення кількості онлайн-замовлень на 20–25% за рахунок персоналізованих розсилок та чат-бота.

- Підвищення впізнаваності бренду «***» серед цільової аудиторії в Києві та передмісті.

Цей приклад демонструє, як різні інструменти цифрового маркетингу інтегруються в єдину стратегію підприємства ТзОВ «***», забезпечуючи комплексний вплив на клієнтів, підвищення продажів та ефективність маркетингових заходів.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи управління маркетинговими процесами ТзОВ «*»**

Ефективне управління маркетинговими процесами є запорукою стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Для ТзОВ «***», яке функціонує в умовах зростаючої конкуренції та цифрової трансформації ринку, вдосконалення системи маркетингу передбачає комплексний підхід, що охоплює організаційні, інформаційні та комунікаційні аспекти діяльності.

Організаційні аспекти

1. Створення окремого відділу цифрового маркетингу. Доцільно сформувати структурний підрозділ, який би координував усі онлайн-активності підприємства: управління соціальними мережами, ведення сайту, контент-маркетинг, рекламу та аналітику. Це дозволить централізувати управління маркетинговими процесами та підвищити їх ефективність.

2. Впровадження принципів проєктного управління. Замість традиційної ієрархічної системи пропонується створення міжфункціональних команд для реалізації маркетингових проєктів (наприклад, запуск нової лінії випічки чи проведення рекламної кампанії). Такий підхід сприятиме швидшому прийняттю рішень і підвищенню відповідальності за результат.

3. Регулярне навчання персоналу. Підвищення кваліфікації працівників у сфері digital-маркетингу, SEO, таргетингу, SMM і роботи з аналітичними інструментами. Це дозволить забезпечити адаптивність персоналу до змін ринкових тенденцій і технологій.

4. Запровадження системи KPI для маркетингових відділів. Ключові показники ефективності (KPI) повинні охоплювати як кількісні (кількість лідів, охоплення аудиторії, конверсія), так і якісні (рівень задоволеності клієнтів, впізнаваність бренду) результати. Це стимулюватиме команду до результативності та орієнтації на стратегічні цілі.

Інформаційні аспекти

Впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management). Це дозволить зібрати всі дані про клієнтів у єдину базу, аналізувати поведінку покупців, формувати персоналізовані пропозиції та покращувати взаємодію з клієнтами. Для ТЗОВ «***» це означає можливість створення індивідуальних пропозицій для постійних покупців або корпоративних клієнтів.

Автоматизація маркетингових процесів. Використання спеціалізованих платформ для планування публікацій, управління рекламою, збору аналітики та email-розсилок (наприклад, SendPulse, HubSpot, Bitrix24). Це зменшить людський фактор, прискорить процеси та забезпечить точнішу аналітику.

Розвиток аналітичної культури. Запровадження систематичного аналізу ринку, конкурентів і споживацької поведінки за допомогою таких інструментів, як Google Analytics, Hotjar, SimilarWeb. Отримані дані допоможуть підприємству ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Інтеграція інформаційних потоків. Необхідно забезпечити взаємодію між системами бухгалтерського обліку, збуту, логістики та маркетингу. Це дозволить синхронізувати дані щодо попиту, запасів і цін, що підвищить ефективність планування маркетингових активностей.

Комунікаційні аспекти

1. Формування єдиної комунікаційної політики. Для забезпечення узгодженості повідомлень бренду «***» у всіх каналах

комунікації (соцмережі, сайт, реклама, PR) варто розробити стандарти корпоративного стилю, tone of voice та принципи взаємодії з клієнтами.

2. Активізація зворотного зв'язку з клієнтами. Впровадження онлайн-опитувань, форм зворотного зв'язку, чат-ботів у месенджерах для швидкого реагування на запити споживачів. Це підвищить рівень довіри до бренду та дозволить оперативно виявляти проблеми у якості обслуговування.

3. Розвиток внутрішньої комунікації. Для ефективної координації між відділами маркетингу, продажів, логістики та виробництва доцільно використовувати корпоративні комунікаційні платформи (Slack, Microsoft Teams). Це сприятиме швидкому обміну інформацією та зниженню ризику помилок у реалізації маркетингових заходів.

4. Розширення партнерських комунікацій. Доцільно налагодити співпрацю з блогерами, кулінарними спільнотами, місцевими кав'ярнями та закладами громадського харчування. Це підвищить охоплення аудиторії, покращить імідж бренду та сприятиме розширенню збутових каналів.

Запропоновані заходи спрямовані на комплексне підвищення ефективності маркетингового управління ТзОВ «***». Зокрема, організаційні зміни дозволять забезпечити гнучкість управління, зменшити ієрархічність і підвищити швидкість ухвалення рішень. Інформаційні інновації створять умови для переходу до моделі управління, заснованої на даних (data-driven marketing), що сприятиме точнішому прогнозуванню попиту й оптимізації рекламних бюджетів.

Особливу увагу слід приділити розвитку комунікаційної складової, адже в умовах цифрового ринку успіх бренду залежить від якості взаємодії з клієнтами, оперативності зворотного зв'язку та формування позитивного іміджу. Використання соціальних мереж, автоматизованих комунікаційних інструментів і партнерських зв'язків забезпечить розширення впливу бренду «***» на цільову аудиторію.

Таблиця 3.2

**Пропозиції щодо удосконалення системи управління маркетинговими
процесами ТЗОВ «***»**

Аспект	Заходи вдосконалення	Очікуваний результат	Відповідальний підрозділ / Термін реалізації
Організаційний	1. Створення відділу цифрового маркетингу, який координуватиме онлайн-комунікації, SEO, рекламу та аналітику.	Централізація маркетингової діяльності, покращення стратегічного планування, підвищення ефективності онлайн-просування.	Відділ маркетингу / I півріччя 2025 р.
	2. Впровадження принципів проектного управління у реалізації маркетингових ініціатив (кампанії, акції, запуск нових продуктів).	Підвищення гнучкості, чіткий розподіл відповідальності, зменшення часу на ухвалення управлінських рішень	Керівництво маркетингового відділу / Протягом року
	3. Регулярне навчання персоналу щодо сучасних digital-інструментів (SMM, Google Ads, CRM, AI-аналітика).	Підвищення кваліфікації працівників, розвиток інноваційної культури у колективі.	Відділ кадрів, HR-служба / Щоквартально
	4. Запровадження системи KPI для оцінки результативності маркетингових заходів (охоплення, конверсія, ROI).	Мотивація персоналу до досягнення вимірюваних результатів, контроль ефективності.	Маркетинговий відділ / II півріччя 2025 р.
Інформаційний	1. Впровадження CRM-системи для обліку клієнтів, моніторингу замовлень і персоналізації пропозицій.	Підвищення рівня лояльності споживачів, удосконалення управління взаєминами з клієнтами.	Відділ IT, маркетингу / I квартал 2025 р.
	2. Автоматизація маркетингових процесів через використання спеціалізованих платформ (HubSpot, Bitrix24, SendPulse).	Зниження трудомісткості операцій, оптимізація часу, покращення аналітики.	Відділ маркетингу / Протягом 2025 р.
	3. Розвиток системи маркетингової аналітики на основі Google Analytics, Hotjar, SimilarWeb.	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень, точність планування.	Відділ маркетингу, аналітики / Постійно

Продовження таблиця 3.2.			
	4. Інтеграція інформаційних потоків між підрозділами (маркетинг, збут, логістика, бухгалтерія).	Узгодженість дій, зниження ризику дублювання або втрати даних, підвищення ефективності планування.	Керівництво підприємства / Протягом 2025–2026 рр.
Комунікаційний	1. Розроблення єдиної комунікаційної політики бренду «***» із визначенням tone of voice, візуального стилю та ключових меседжів.	Формування впізнаваного бренду, зміцнення корпоративного іміджу.	PR-відділ, маркетинг / I півріччя 2025 р.
	2. Активізація зворотного зв'язку через чат-боти, онлайн-опитування, форму зворотного зв'язку на сайті.	Підвищення задоволеності клієнтів, оперативне реагування на їх потреби.	Відділ маркетингу, IT / II півріччя 2025 р.
	3. Розвиток внутрішніх комунікацій між відділами через корпоративні платформи (Slack, Microsoft Teams).	Ефективна взаємодія між підрозділами, швидке ухвалення рішень.	Керівництво, HR-служба / Протягом року
	4. Розширення партнерських комунікацій — співпраця з блогерами, локальними кав'ярнями, торговими мережами.	Збільшення охоплення цільової аудиторії, зростання впізнаваності бренду.	Відділ маркетингу, PR-служба / Постійно

Удосконалення системи управління маркетинговими процесами ТзОВ «***» є стратегічно важливим кроком у підвищенні ефективності діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. Реалізація запропонованих організаційних, інформаційних і комунікаційних заходів сприятиме формуванню інтегрованої системи управління, орієнтованої на споживача, гнучкості у прийнятті рішень і підвищенні аналітичної точності. Це дозволить ТзОВ «***» зміцнити позиції на ринку, підвищити рівень клієнтської лояльності та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Очікувані результати реалізації запропонованих заходів

Реалізація запропонованих заходів з удосконалення системи управління маркетинговими процесами ТзОВ «***» сприятиме формуванню ефективної цифрової екосистеми, у межах якої взаємодія всіх структурних підрозділів

підприємства буде узгодженою, аналітично обґрунтованою та орієнтованою на клієнта. Застосування цифрових технологій, автоматизованих систем управління та нових комунікаційних підходів дозволить не лише оптимізувати роботу маркетингового відділу, а й підвищити загальну конкурентоспроможність підприємства.

Очікувані результати можна умовно поділити на три основні блоки — організаційний, інформаційно-аналітичний і комунікаційний.

1. Організаційні результати:

- Оптимізація структури управління маркетингом — створення відділу цифрового маркетингу забезпечить чіткий розподіл функцій між працівниками, централізацію прийняття рішень та скорочення часу на узгодження дій.

- Підвищення ефективності управлінських процесів — запровадження системи KPI та принципів проєктного менеджменту дозволить оцінювати результативність роботи кожного працівника й відділу, посилюючи мотивацію досягати конкретних цілей.

- Зростання професійної компетентності персоналу — завдяки регулярним тренінгам працівники зможуть оволодіти сучасними інструментами digital-маркетингу, що забезпечить швидку адаптацію до змін ринкового середовища.

Очікується, що організаційні зміни створять передумови для підвищення рівня управлінської культури на підприємстві та скорочення адміністративних витрат на маркетингову діяльність.

2. Інформаційно-аналітичні результати

- Покращення якості маркетингової аналітики — впровадження CRM-системи та аналітичних платформ (Google Analytics, SimilarWeb) забезпечить системний збір і обробку даних про поведінку клієнтів, динаміку попиту та ефективність рекламних кампаній.

- Підвищення обґрунтованості управлінських рішень — аналітичні інструменти дозволять приймати рішення на основі достовірних показників, що зменшить ризики і підвищить рентабельність маркетингових інвестицій.

- Автоматизація процесів і зниження витрат часу — використання платформ типу Bitrix24 або HubSpot сприятиме оптимізації внутрішніх процесів і швидшому виконанню завдань.

У результаті ТзОВ «***» отримає можливість перейти до управління на основі даних (data-driven management), що підвищить точність прогнозування, дозволить оперативно реагувати на зміни попиту та більш раціонально розподіляти бюджет маркетингових заходів.

3. Комунікаційні результати

- Підвищення рівня взаємодії з клієнтами — завдяки впровадженню онлайн-чатів, чат-ботів і персоналізованих розсилок буде забезпечено оперативний зворотний зв'язок, що позитивно вплине на рівень задоволеності споживачів.

- Посилення бренду та його впізнаваності — єдина комунікаційна політика і визначений tone of voice сприятимуть формуванню цілісного образу бренду «***» у цифровому середовищі.

- Розвиток партнерських відносин — активна комунікація з локальними підприємствами, торговими мережами та лідерами думок забезпечить розширення охоплення цільової аудиторії та підвищення довіри до продукції.

Завдяки цим заходам підприємство зможе підвищити свою присутність у цифровому просторі, збільшити клієнтську базу та сформувати лояльну спільноту споживачів навколо бренду.

Узагальнення результатів

Сумарно, реалізація запропонованих заходів дозволить досягти таких ключових стратегічних результатів:

1. Підвищення ефективності маркетингових комунікацій щонайменше на 25–30% завдяки використанню цифрових каналів.

2. Оптимізація витрат на маркетингові кампанії на 15–20% за рахунок автоматизації та аналітичного планування.

3. Зростання рівня клієнтської лояльності та повторних покупок на 10–15% завдяки персоналізації взаємодії.

4. Розширення частки ринку в регіоні присутності підприємства на 5–8% у середньостроковій перспективі.

Таким чином, упровадження цифрової маркетингової стратегії та комплексне вдосконалення системи управління маркетинговими процесами дозволить ТзОВ «***» не лише зміцнити свої позиції на ринку, а й створити гнучку, аналітично обґрунтовану й клієнтоорієнтовану модель управління, що відповідатиме вимогам сучасної цифрової економіки.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Проведене дослідження підтвердило, що маркетингова стратегія виступає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств агропромислового комплексу. Вона дозволяє ефективно формувати конкурентні переваги, оптимізувати ресурси підприємства та забезпечувати його адаптивність до змін ринкових умов. Застосування стратегічного підходу до маркетингової діяльності дає можливість системно оцінювати ринкову ситуацію, прогнозувати поведінку споживачів і приймати управлінські рішення, що сприяють довгостроковому розвитку компанії.

2. Теоретико-методичний аналіз засад формування маркетингових стратегій дозволив виділити специфічні особливості стратегічного планування для аграрних підприємств. Зокрема, враховано сезонність виробництва та попиту, характер продукції, структуру клієнтської бази та особливості конкурентного середовища. Такий підхід забезпечує максимальну адаптацію маркетингових рішень до реальних умов діяльності агропромислових компаній та підвищує ефективність їх реалізації.

3. Аналіз практичної діяльності ТзОВ «***» засвідчив, що система стратегічного управління маркетингом підприємства є гнучкою, багаторівневою та орієнтованою на цифрові технології. Це проявляється у здатності швидко реагувати на зміни ринку, ефективно планувати та контролювати маркетингові процеси, забезпечувати координацію роботи між структурними підрозділами та інтегрувати дані для прийняття обґрунтованих рішень.

4. Виявлено, що маркетингова стратегія ТзОВ «***» спрямована на формування позитивного сприйняття продукції серед споживачів, підвищення лояльності клієнтів та забезпечення довгострокового успіху бізнесу. Вона передбачає комплексну реалізацію заходів із використанням цифрових інструментів маркетингу, таких як аналітика споживчих даних, соціальні медіа, онлайн-комунікації, CRM-системи та інші ресурси підприємства, що

дозволяє оптимізувати процеси взаємодії з клієнтами та підвищити ефективність маркетингових кампаній.

5. Проведений аналіз системи управління маркетинговими процесами дозволив визначити ключові напрями її вдосконалення. До них належать інтеграція організаційних, інформаційних та комунікаційних заходів, підвищення аналітичної точності через застосування сучасних цифрових платформ і інструментів, автоматизація рутинних процесів та розвиток партнерських відносин. Реалізація цих заходів забезпечує підвищення продуктивності роботи маркетингового відділу та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

6. Впровадження запропонованих заходів дозволить значно підвищити ефективність маркетингових комунікацій, оптимізувати витрати на рекламні та промоційні активності, розширити клієнтську базу та зміцнити позиції ТзОВ «***» на внутрішньому і регіональному ринках. Це створює передумови для стабільного росту доходів підприємства та підвищення його фінансової стійкості.

7. У підсумку, реалізація комплексної цифрової маркетингової стратегії дозволяє ТзОВ «***» створити інтегровану, аналітично обґрунтовану та клієнтоорієнтовану модель управління маркетингом. Це забезпечує стратегічну гнучкість, дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та сприяє довгостроковому розвитку підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та формуванню стабільного положення на ринку агропромислової продукції.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ : Видав. дім «Діалектика», 2020. 800 с.
2. Бойчук І. Зміни маркетингового середовища функціонування підприємств на B2B ринку. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. Т. 1. С. 83-87.
3. Левків Г.Я., Подра О.П. Леськів Г.З., Гинда С. М. Управління маркетинговою діяльністю: ситуаційні вправи. Навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 190 с.
4. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
5. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ : Видавничий дім «Діалектика», 2020. 800 с.
6. Семенда О. Маркетингова стратегія підприємства на основі аналізу поведінки споживачів. *InterConf*. 2022. с. 114–119. Режим доступу: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.01.2022.010>
7. Береза Є. М. Маркетингові стратегії підприємства: теорія, методологія, практика. — Харків: Харківський національний економічний університет, 2011. — 256 с.
8. Шульга Л. В., Терещенко І.О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9. С. 125–131.
9. Левків Г. Я. Система маркетинг–менеджменту підприємств АПК: монографія. Львів: ТЗОВ «Ліга-Прес», 2013. 462 с.
10. Князева Т., Казанська О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21>

11. Гаврилюк О.В., Диджиталізація бізнесу: трансформація стратегій взаємодії з клієнтами. *Економічний форум*. 2020. Т. 1, № 2. С. 81–86. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-2-10>
12. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. — Київ: Основи, 1998. — 390 с.
13. Войтович Н., Терещук О. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2021. №62. С. 122–129. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-11>.
14. Чеморда П. О., Васюткіна Н. В. Сучасні підходи до формування стратегії маркетингу соціальних медіа. *Бізнесінформ*. 2021. № 2. С. 346–351.
15. The current state and prospects of implementing e-business technologies at enterprises /H. Levkiv, O. Podra, N. Melnyk, N. Kup'yak //Global and national development trends digital economy. monograph. Edited by Irina Tatomyr, Liubov Kvasnii. Praha: OKTAN PRINT, 2023, 353 p. (175-186)
16. Біловодська О. А., Шебеда К. В. Формування та реалізація маркетингової стратегії медіакомпанії в цифровому середовищі: етапи та показники оцінювання. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. № 13. С. 50–59.
17. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
18. Бруско І. В., Редчиць М. В. Стратегія цифрової трансформації і цифрова зрілість підприємств як умова забезпечення конкурентоспроможності у XXI столітті. *Ефективне управління економікою: інформаційні техно-логії, маркетинг, бізнес* : матеріали V Міжнар. науково-практ. конф., м. Черкаси, 22 квіт. 2021 р. С. 21–25
19. Kemp S. Digital 2020: Global Digital Overview. Datareportal. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>.
20. Clement J. Number of e-mail users worldwide from 2018 to 2027. *Statista*.

URL: <https://www.statista.com/statistics/456500/daily-number-of-e-mails-worldwide/>.

21. Ascend2. 2019 Digital Marketing Strategies Report. *Survey Summary Report*. 2019. URL: <http://ascend2.com/wp-content/uploads/2018/10/Ascend2-2019-Digital-Marketing-Strategies-Report-181005.pdf>

22. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. K. *Management* : Publisher. 3rd ed. Harper & Row, 1988. 777 с.

23. Масляк Т.А. Формування маркетингової стратегії на підприємстві [Електроний ресурс] / Т.А. Масляк. – Режим доступу: repository.hneu.edu.ua/.../Масляк%20Т.%20А.%20

24. Ковальчук С. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції [Електроний ресурс] / С. Ковальчук. – Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/.../Konf20161104_IV_P009-010.pdf.

25. Карачина Н.П. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки [Електроний ресурс] / Н.П. Карачина. Режим доступу: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/15628>.

26. Зозуля І.В. Дослідження сутності поняття «маркетингова стратегія підприємства» [Електроний ресурс] / І.В. Зозуля. – Режим доступу: ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/.../3004.pdf.

27. Новітні парадигми менеджменту в умовах воєнного стану : монографія / Батюк Б.Б., Воскобійник С.Я., Вовк М.В. та ін. – Львів : СПОЛОМ, 2024. – 374 с.(109-135)

28. Strategic planning of enterprises in the marketing-management environment /Н. Levkiv, О. Podra, N.Melnyk // *Modern foundations of economics, management and tourism: collective monograph* / Lazaryshyn A., Lazaryshyna I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2022. 650 p. (171-180)

29. Левків Г., Мельник Н.О. *Роль маркетингового менеджменту в діяльності підприємств АПК: виклики в умовах цифровізації*. «Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)»: журнал. 2025. №

1(11) 2025. С. 1076 Наукові інновації та передові технології. 2025. № 5(33). (477-488) DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11))

30. Левків, Г., Гобела, В., Мельник, Н. Маркетинг як інструмент підвищення якості та конкурентоспроможності Економіка та суспільство. 2025. № 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6586>
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-121>

31. Левків, Г. Я., Куп'як, Н. В. Вплив інструментів маркетингу на безпековий розвиток агропромислових підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, 2025 (7). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14743751>

32. Паляниця в. розвиток підприємництва: інноваційні стратегії та цифрова трансформація. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 328, № 2. С. 219–225. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-49> (дата звернення: 15.10.2025).

33. Лихолат С.М., Маркіян С.В. «Роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємства». *Економіка та суспільство*, вип. 61. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32>.

34. Струк НР, Сосновська ОО. Маркетингові стратегії торговельного підприємництва у сфері роздрібної торгівлі. *Актуальні питання економічних наук*. 7 (Січ 2025). DOI:<https://doi.org/10.5281/zenodo.14743680>.

35. Пархоменко Н. О. Вплив тенденцій розвитку глобального середовища на діяльність бізнес-систем. Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2020. Вип.12. С. 59–68.

36. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2021. Вип. 36. С. 11–18

37. Ляшенко В. І. Сучасні тенденції розвитку стратегічного маркетингу [Електронний ресурс] / В. І. Ляшенко, С. В. Ляшенко. — Режим доступу : [http : // dere.com.ua/library/reshta/strateg_marketing.shtml](http://dere.com.ua/library/reshta/strateg_marketing.shtml).

38. Пюро О. М. Сучасні маркетингові стратегії підприємств в галузі інформаційних технологій [Електронний ресурс] / О. М. Пюро. — Режим доступу : [http:// www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/65971.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/65971.doc.htm).

39. Мних, О.Б., Довгунь, О.С. Спеціалізація маркетингових досліджень в інноваційному розвитку глобальних компаній. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка» Випуск 17 (3 4), 2023

40. Бочко О. Ю., Кузяк В. В., Гринів Н. Т. Space-аналіз як основа вибору стратегії розвитку підприємства на ринку мінеральних вод // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. - 2022. - Вип. 18(1). - С. 8-16.