

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПІША
« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ТОВ
«ТОРГОВИЙ ДІМ ЛЕВАДА»**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту
Оксана МЕЛЬНИЧУК _____

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри
обліку і оподаткування
Тетяна ГНАТЬЄВА _____

Виконала здобувачка першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
денної форми навчання освітньо-
професійної програми «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

Олександра МИНЗАТУ

*Засвідчую, що кваліфікаційна робота
містить результати власних
досліджень. Використання ідей і
текстів інших авторів має посилання
на відповідне джерело*

_____ Олександра МИНЗАТУ

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПША

«06» листопада 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Минзату Олександрі Олександрівні

1. Тема роботи: «Стратегічне управління маркетинговою діяльністю в ТОВ «Торговий дім Левада»,

керівник роботи к.е.н., доцент Оксана МЕЛЬНИЧУК затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету «06» листопада 2025 р. №220 .

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 03 червня 2026 р.

3. Об'єкт дослідження: – процес стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства.

4. Предмет дослідження: – теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку процесу стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Торговий дім Левада».

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– дослідити сутність, роль та еволюція концепцій стратегічного управління маркетингом;

– ознайомитися з класифікацією та специфікою формування маркетингових стратегій на ринку споживчих товарів;

– дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічного маркетингу;

5.2. Аналітичний розділ:

– дослідити кон'юнктуру українського ринку заморожених напівфабрикатів;

– проаналізувати ресурсний потенціал підприємства та ефективність його використання;

– проаналізувати сучасний стан стратегічного управління маркетинговою

діяльністю товариства;

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

– визначити напрями вдосконалення товарно-ринкової стратегії товариства;

– визначити пропозиції щодо формування цифрової маркетингової стратегії;

– обґрунтувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності та ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ТД Левада» (проект «Левада Online»).

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1.До теоретико-методичного розділу:

Логіка побудови та функціонування ефективної системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю. Розвиток маркетингових концепцій. Порівняльний аналіз еволюції концепцій маркетингу в системі стратегічного управління. Трансформація параметрів стратегічного маркетингу в умовах кризи та невизначеності. Комплексна класифікація ринкових стратегій підприємств на ринку споживчих товарів. Послідовність розробки ринкової стратегії підприємства. Багаторівнева структура ефективності ринкової стратегічної діяльності підприємства. Критерії та показники оцінювання ефективності ринкової діяльності за рівнями її прояву. Порівняльна характеристика методологічних підходів до оцінювання ринкових стратегій. Економіко-математичний інструментарій оцінювання фінансової ефективності ринкових стратегій.

6.2. До аналітичного розділу:

Структура ринку заморожених продуктів станом на 2024 р., %. Провідні торговельні марки на ринку заморожених напівфабрикатів, 2024 р.. Аналіз кон'юнктури ринку заморожених напівфабрикатів України у 2023-2025 рр.. PEST-аналіз кон'юнктури ринку заморожених напівфабрикатів України у 2023–2025 рр.. Загальна характеристика ТОВ «Торговий Дім «Левада». Динаміка основних засобів підприємства, тис. грн.. Динаміка необоротних активів підприємства, тис. грн.. Динаміка оборотних активів підприємства, тис. грн.. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції підприємства, тис. грн.. Динаміка чистого прибутку підприємства, тис. грн.. SWOT-аналіз ТОВ «ТД Левада» . Матриця стратегічних рішень SWOT-аналізу ТОВ «ТД Левада».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Обґрунтування вибору товарно-ринкової стратегії ТОВ «ТД Левада» за матрицею Ансоффа. Товарно-ринкова стратегія ТОВ «ТД Левада». Прогноз структури виручки від нових продуктових лінійок ТОВ «ТД Левада». Прогноз чистого прибутку ТОВ «ТД Левада». Прогноз зміни ринкових показників ТОВ «ТД Левада». Цифрова маркетингова стратегія ТОВ «ТД Левада» . Розподіл бюджету цифрової маркетингової стратегії ТОВ «ТД Левада» у 2027 році . Прогноз додаткового економічного ефекту від впровадження цифрової маркетингової стратегії. WBS-структура проекту «Левада Online». Календарний план реалізації проекту «Левада Online» у 2027 році. Організаційна структура управління

проектом . Матриця розподілу відповідальності. Реєстр основних ризиків проекту. Система KPI проекту «Левада Online».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); штатний розклад.

8. Дата видачі завдання: 06.11.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.11.25 – 5.11.25	0,2	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	06.11.25	0,1	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	12.11.25	0,1	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	13.11.25 – 10.02.26	1	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.26– 15.03.26	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.26– 15.04.26	1	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	15.04.26– 12.05.26	1	
8	Написання висновків, списку літератури	12.05.26 – 20.05.26	0,3	
9	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.26– 25.05.26	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.26 – 02.06.26	0,3	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	03.06.26	0,1	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	4.06.26– 09.06.26	0	
14	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.26	0,5	
15	Попередній захист на кафедрі	11.06.26– 12.06.26	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	13.06.26 – 20.06.26	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	23.06.26– 27.06.26	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «Бакалавр» _____ Олександра МИНЗАТУ

Наукова керівниця: _____ Оксана МЕЛЬНИЧУК

Гарант ОП _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Минзату О. О. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю В ТОВ «Торговий дім Левада». – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2026.

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації бізнес-процесів, посилення конкуренції та високої невизначеності зовнішнього середовища ефективне стратегічне управління маркетинговою діяльністю стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Особливої актуальності ця проблема набуває для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнного стану, економічної нестабільності, змін споживчої поведінки та трансформації логістичних ланцюгів. За таких обставин підприємства змушені постійно адаптувати маркетингові стратегії до нових викликів ринку, впроваджувати сучасні цифрові інструменти управління та формувати довгострокові конкурентні переваги.

ТОВ «Торговий дім Левада» є одним із провідних виробників заморожених напівфабрикатів на українському ринку, тому дослідження особливостей стратегічного управління його маркетинговою діяльністю має важливе теоретичне та практичне значення. Необхідність удосконалення маркетингової стратегії підприємства, підвищення ефективності використання маркетингових ресурсів та зміцнення ринкових позицій зумовлюють актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних засад стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність, роль та еволюція концепцій стратегічного управління маркетингом;
- ознайомитися з класифікацією та специфікою формування маркетингових стратегій на ринку споживчих товарів;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічного маркетингу;
- дослідити кон'юнктуру українського ринку заморожених напівфабрикатів;
- проаналізувати ресурсний потенціал підприємства та ефективності його використання;
- проаналізувати сучасний стан стратегічного управління маркетинговою діяльністю товариства;
- визначити напрями вдосконалення товарно-ринкової стратегії товариства;
- визначити пропозиції щодо формування цифрової маркетингової стратегії;
- обґрунтувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності та ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ТД Левада» (проект «Левада Online»).

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку процесу стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Торговий дім Левада».

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є сучасні концепції стратегічного менеджменту та маркетингу, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез – для дослідження теоретичних аспектів стратегічного управління маркетингом; системний підхід – для вивчення маркетингової діяльності підприємства як цілісної системи; порівняльний аналіз – для оцінювання ринкових позицій підприємства; економіко-статистичні методи – для аналізу показників діяльності; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища; PEST-аналіз - для дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Торговий дім Левада»; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методичні засади стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства» досліджено економічну сутність маркетингової діяльності та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Узагальнено наукові підходи до трактування стратегічного управління маркетинговою діяльністю, розглянуто основні види маркетингових стратегій та особливості їх формування. Окрему увагу приділено сучасним інструментам стратегічного маркетингу, цифровізації маркетингової діяльності та методичним підходам до оцінювання ефективності маркетингових рішень.

У другому розділі «Аналіз сучасного стану та стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Торговий дім Левада» здійснено дослідження господарської діяльності підприємства та оцінку його фінансово-економічного стану. Проведено аналіз кон'юнктури українського ринку заморожених напівфабрикатів, визначено основні тенденції його розвитку та конкурентне середовище функціонування підприємства. Оцінено сучасний стан маркетингової діяльності товариства, проаналізовано систему стратегічного управління маркетингом, конкурентні позиції підприємства, ефективність реалізації маркетингових заходів, а також виявлено ключові проблеми та резерви подальшого розвитку.

У третьому розділі «Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку маркетингової діяльності ТОВ «Торговий дім Левада» розроблено пропозиції щодо вдосконалення товарно-ринкової стратегії підприємства, спрямовані на розширення асортименту продукції, освоєння нових сегментів ринку та підвищення ринкової частки товариства. Обґрунтовано формування цифрової маркетингової стратегії, орієнтованої на розвиток цифрових каналів комунікації, підвищення впізнаваності бренду та залучення нових споживачів. Запропоновано проєкт «Levada Online», реалізація якого сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, покращенню взаємодії зі споживачами та

зростанню ефективності маркетингової діяльності. Для запропонованих заходів здійснено економічне обґрунтування та оцінено прогностичні результати їх впровадження.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробленні рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Торговий дім Левада», які можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності маркетингової діяльності, зміцнення конкурентних позицій на ринку та забезпечення довгострокового розвитку.

Кваліфікаційна робота містить 106 сторінок, 28 таблиць, 23 рисунки, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 61 найменування.

Ключові слова: стратегічне управління, маркетингова діяльність, маркетингова стратегія, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця Ансоффа, конкурентоспроможність, ринок споживчих товарів, ефективність маркетингу.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність, роль та еволюція концепцій стратегічного управління маркетингом	7
1.2. Класифікація та специфіка формування маркетингових стратегій на ринку споживчих товарів.....	14
1.3. Методичні підходи та інструментарій оцінювання ефективності стратегічного маркетингу підприємства	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ЛЕВАДА»	Помилка! Закладку не визначено.
2.1. Дослідження кон'юнктури українського ринку заморожених напівфабрикатів	26
2.2. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства та ефективності його використання	34
2.3. Аналіз сучасного стану стратегічного управління маркетинговою діяльністю товариства	50
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ЛЕВАДА»	64
3.1. Вдосконалення товарно-ринкової стратегії товариства	64
3.2. Формування цифрової маркетингової стратегії.....	70
3.3. Обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності та ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ТД Левада»	766
ВИСНОВКИ.....	844
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації бізнес-процесів, посилення конкуренції та високої невизначеності зовнішнього середовища ефективне стратегічне управління маркетинговою діяльністю стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Особливої актуальності ця проблема набуває для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнного стану, економічної нестабільності, змін споживчої поведінки та трансформації логістичних ланцюгів. За таких обставин підприємства змушені постійно адаптувати маркетингові стратегії до нових викликів ринку, впроваджувати сучасні цифрові інструменти управління та формувати довгострокові конкурентні переваги. необхідність удосконалення маркетингової стратегії підприємства, підвищення ефективності використання маркетингових ресурсів та зміцнення ринкових позицій зумовлюють актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Проблематика стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних засад маркетингу, стратегічного маркетингу та управління маркетинговою діяльністю зробили Л. В. Балабанова, Н. В. Куденко, С. С. Гаркавенко, Т. О. Прима, І. Л. Решетнікова, С. М. Ілляшенко, Д. А. Штефанич, Р. І. Буряк та інші. У їхніх працях розкрито сутність маркетингової діяльності підприємства, принципи формування маркетингових стратегій, механізми управління маркетинговим комплексом, особливості стратегічного планування та забезпечення конкурентних переваг суб'єктів господарювання.

Теоретичні та методичні аспекти стратегічного управління підприємствами досліджували З. Є. Шершньова, Г. І. Кіндрацька, М. Д. Білик, А. Г. Загородній, В. В. Ковальов, Д. В. Дітковський та інші автори. Ними обґрунтовано концептуальні засади стратегічного менеджменту, визначено принципи розроблення та реалізації стратегій розвитку підприємств, а також методичні підходи до оцінювання їх конкурентоспроможності в умовах мінливого ринкового середовища.

Вагомий внесок у дослідження питань стратегічного маркетингу та маркетингових стратегій здійснили Н. В. Куденко, Л. В. Балабанова, В. В. Вовк, О. В. Гаврильченко, Т. О. Корнієнко, С. М. Подзігун, Н. О. Пачева, Н. Павлішина, В. Резанцева та інші науковці. У їхніх роботах розглянуто особливості формування маркетингових стратегій, використання стратегічних карт, управління маркетинговим розвитком підприємств та забезпечення їх ринкової стійкості.

Разом із тим аналіз наукових джерел свідчить, що, незважаючи на значну кількість досліджень у сфері стратегічного управління та маркетингу, недостатньо уваги приділено питанням формування комплексної системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств харчової промисловості в умовах цифрової трансформації економіки, посилення конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища. Саме необхідність вирішення зазначених проблем обумовила вибір теми кваліфікаційної роботи, її мету та завдання.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних засад стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність, роль та еволюція концепцій стратегічного управління маркетингом;
- ознайомитися з класифікацією та специфікою формування маркетингових стратегій на ринку споживчих товарів;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічного маркетингу;
- дослідити кон'юнктуру українського ринку заморожених напівфабрикатів;
- проаналізувати ресурсний потенціал підприємства та ефективність його використання;
- проаналізувати сучасний стан стратегічного управління маркетинговою діяльністю товариства;
- визначити напрями вдосконалення товарно-ринкової стратегії товариства;

- визначити пропозиції щодо формування цифрової маркетингової стратегії;
- обґрунтувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності та ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ТД Левада» (проект «Левада Online»).

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку процесу стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Торговий дім Левада».

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є сучасні концепції стратегічного менеджменту та маркетингу, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез – для дослідження теоретичних аспектів стратегічного управління маркетингом; системний підхід – для вивчення маркетингової діяльності підприємства як цілісної системи; порівняльний аналіз – для оцінювання ринкових позицій підприємства; економіко-статистичні методи – для аналізу показників діяльності; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища; PEST-аналіз - для дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Торговий дім Левада»; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційне забезпечення. Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем стратегічного управління та маркетингу, матеріали періодичних видань, офіційні дані Державної служби статистики України, внутрішня документація ТОВ «Торговий дім Левада», зокрема фінансова звітність підприємства, статистичні та аналітичні матеріали щодо його господарської діяльності.

Практична значущість роботи полягає в розробленні рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ

«Торговий дім Левада», які можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності маркетингової діяльності, зміцнення конкурентних позицій на ринку та забезпечення довгострокового розвитку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль та еволюція концепцій стратегічного управління маркетингом

У сучасних умовах глобалізації традиційні підходи до управління підприємством, орієнтовані виключно на внутрішні операційні ресурси та оптимізацію виробничих процесів, втрачають свою ефективність. Забезпечення довгострокової життєздатності та ринкової стійкості суб'єктів господарювання безпосередньо залежить від їх здатності взаємодіяти із зовнішнім середовищем, прогнозувати трансформації споживчих переваг і динамічно адаптувати свій внутрішній потенціал до нових ринкових можливостей і загроз. У цьому контексті стратегічне управління маркетинговою діяльністю стає базовою корпоративною філософією та ключовим вектором стратегічного менеджменту підприємства.

Становлення стратегічного управління маркетингом формувалося протягом багатьох десятиліть в результаті чого можливо виокремити кілька взаємодоповнюючих наукових підходів до трактування цієї категорії. Розглянемо їх більш детально.

Функціонально-директивний підхід або класична концепція Ф. Котлера - представники цього напрямку розглядають стратегічний маркетинг як специфічний управлінський процес, що забезпечує встановлення та підтримання стратегічної відповідності між довгостроковими цілями підприємства, його ресурсним потенціалом і динамічними ринковими змінами тощо. В межах цього підходу акцент робиться на жорсткій послідовності управлінських дій: від комплексного кабінетного та польового аналізу ринку до вибору цільових сегментів, позиціонування та формування параметрів маркетингового міксу [3,58,59].

Ринково-орієнтований підхід було запропоновано Ж.-Ж. Ламбенем. Вчений ввів чітке ґносеологічне розмежування між операційним та стратегічним

маркетингом. Операційний маркетинг інтерпретується як активний, комерційний інструмент із короткостроковим горизонтом планування (орієнтований на обсяги продажу, дистрибуцію та тактичну рекламу), тоді як стратегічний маркетинг розглядається як безперервний аналіз потреб ринку, що веде до розробки інноваційних товарів і послуг, які забезпечують компанії стійку конкурентну перевагу через надання клієнту вищої споживчої цінності [5, 60].

Конкурентно-позиціонуючий підхід було сформовано в моделях М. Портера, І. Ансоффа, К. Прахалада. Ця школа розглядає стратегічний маркетинг як головний інструмент формування конкурентоспроможності підприємства в конкретній галузі. Фокус дослідження зміщується на виявлення джерел створення стійких конкурентних переваг (через лідерство за витратами, диференціацію продукту або фокусування на ніші), оцінювання сили конкурентного тиску та визначення стратегічних векторів розвитку [61].

Узагальнюючи вищевикладене, сутність стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства полягає у безперервному процесі обґрунтування, формування, реалізації та моніторингу довгострокових маркетингових стратегій, спрямованих на створення, донесення та капіталізацію унікальної ціннісної пропозиції для цільових споживачів з метою досягнення стійких конкурентних переваг та стратегічних орієнтирів бізнесу в умовах невизначеності.

Об'єктом стратегічного управління маркетинговою діяльністю виступає ринкова позиція підприємства, його стратегічні господарські одиниці (СГО), продуктові та брендові портфелі, сукупність маркетингових активів, а також система взаємовідносин із ключовими стейкхолдерами та контрагентами.

Предметом стратегічного управління є методологічні принципи, управлінські закономірності, процеси, аналітичні методи, технології та специфічний інструментарій формування довгострокових конкурентних переваг, сегментації ринкового простору, позиціонування брендів та оптимізації маркетингових ресурсів для максимізації ринкової вартості підприємства.

Логіка побудови та функціонування ефективної системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю має циклічний, ітераційний характер і підпорядкована чіткому алгоритму, що охоплює чотири генеральні фази – рис.1.1.

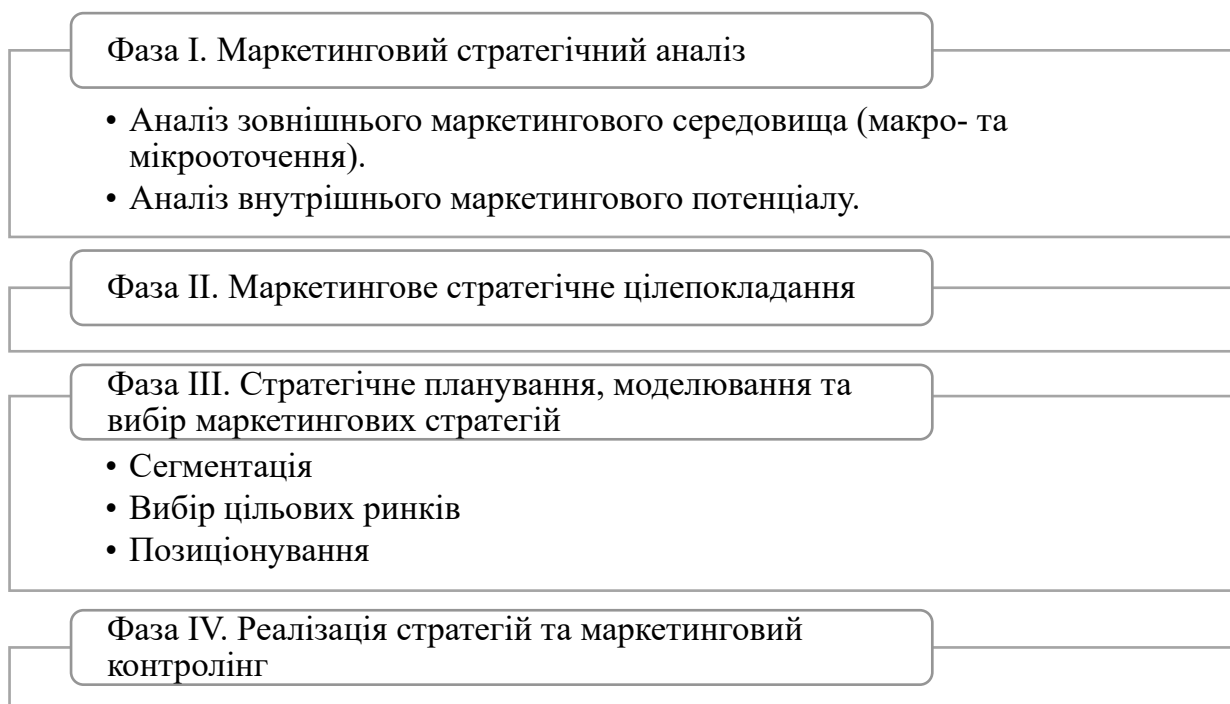


Рисунок 1.1 – Логіка побудови та функціонування ефективної системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю

Джерело: побудовано автором на основі [3,5,38,49,55]

Маркетинговий стратегічний аналіз - це фундамент для прийняття будь-яких стратегічних рішень. Він передбачає дворівневе дослідження - аналіз зовнішнього маркетингового середовища (макро- та мікрооточення) та аналіз внутрішнього маркетингового потенціалу

Для аналізу макросередовища можливо використання PESTEL-аналізу (політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та правові фактори). Мікросередовище (галузевий аналіз) досліджується через оцінювання ринкової кон'юнктури, місткості ринку, темпів його зростання, а також аналізу сил конкуренції за М. Портером (інтенсивність конкуренції, загроза появи нових гравців та товарів-субститутів, ринкова влада постачальників та покупців).

Аналіз мікросередовища передбачає аудит поточних маркетингових показників компанії, оцінювання ефективності використання ресурсів, аналіз

структури витрат та виявлення прихованих резервів за допомогою методів SWOT-аналізу, SNW-аналізу чи побудови ланцюга створення вартості.

Маркетингове стратегічне цілепокладання формування дерева цілей чи каскадування цілей. Маркетингові цілі повинні бути інтегровані в загальну ієрархію корпоративних цілей (фінансових, соціальних, організаційних). Методологічним стандартом на цьому етапі є застосування технології SMART, згідно з якою кожна маркетингова ціль має бути конкретною, вимірною, досяжною, релевантною та обмеженою у часі.

Стратегічне планування, моделювання та вибір маркетингових стратегій - ця стадія є ядром стратегічного маркетингу і базується на класичній тріаді STP-маркетингу – сегментація, вибір цільових ринків та позиціонування.

Жодна, навіть найбільш проривна стратегія, не принесе результату без ефективного механізму її реалізації. Цей етап передбачає розробку детальних операційних планів, графіків виконання робіт, формування та декомпозицію маркетингового бюджету за напрямками та інструментами.

У системі стратегічного менеджменту еволюцію маркетингу доцільно розглядати через зміни пріоритетів підприємства при формуванні його довгострокових конкурентних переваг. На рис. 1.2 наведено аналіз маркетингових концепцій у хронологічній послідовності їхнього домінування на світовому ринку.

Суть виробничої концепції полягає в тому, що споживачі будуть лояльними до тих товарів, які є широкодоступними за ціною. Стратегічний фокус підприємства спрямований на вдосконалення виробництва та підвищення ефективності системи дистрибуції. Стратегічне управління було орієнтовано на ефект масштабу, стандартизацію продукції, зниження собівартості одиниці товару.

Товарна концепція передбачає, що споживачі віддають перевагу товарам із найвищою якістю, найкращими експлуатаційними характеристиками та інноваційними властивостями. Стратегія підприємства концентрується на постійному вдосконаленні якісних параметрів продукту. Проте при даній концепції існує ризик виникнення «маркетингової короткозорості» за Т. Левіттом, коли виробник закохується у свій продукт і забуває про реальні потреби ринку.



Рисунок 1.2 – Розвиток маркетингових концепцій

Джерело: побудовано автором на основі [3,5,38,49,55]

Збутова (комерційна) концепція передбачає, що споживачі не купуватимуть товари підприємства у достатній кількості, якщо воно не докладе значних зусиль у сфері збуту, стимулювання та агресивної реклами. А отже доцільні активні жорсткі продажі, формування розгалужених мереж торгових агентів (дистриб'юторів), масова медійна реклама, короткострокові акції зі стимулювання збуту. Обмеженням даного підходу є орієнтація на одноразову транзакцію, а не на довгострокове задоволення клієнта.

Традиційна концепція маркетингу передбачає, що запорукою досягнення цілей підприємства є визначення потреб цільових ринків і забезпечення бажаного задоволення декількома способами, які є більш ефективними, ніж у конкурентів. Ваги набуває STP-маркетинг (сегментація, таргетування, позиціонування),

класична модель комплексу маркетингу «4Р», регулярні маркетингові дослідження ринку та моделювання поведінки споживачів.

Концепція соціально-етичного маркетингу передбачає, що головним завданням підприємства є встановлення потреб і прагнень цільових ринків та забезпечення задоволення більш ефективними способами, ніж у конкурентів, за умови одночасного збереження або покращення добробуту споживача та суспільства в цілому.

Сучасний підхід передбачає орієнтацію на маркетинг відносин, холістичний та диджитал-маркетинг. Передбачається перехід від транзакційного маркетингу (спрямованого на разовий продаж) до реляційного маркетингу (маркетингу відносин). Головна мета - довгостроковий клієнт. Фірма розглядається як центр екосистеми, що взаємодіє зі споживачами, постачальниками, персоналом та суспільством на засадах партнерства та цифровізації. Порівняльний аналіз еволюції концепцій маркетингу наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Порівняльний аналіз еволюції концепцій маркетингу в системі стратегічного управління

Концепція маркетингу	Ключовий стратегічний фокус	Вектор спрямованості	Основний інструментарій	Характер взаємодії зі споживачем
Виробнича	Оптимізація та масштабування виробництва	Внутрішній (на підприємство)	Зниження собівартості, розширення дистрибуції	Пасивний, споживання дефіцитного товару
Товарна	Удосконалення якісних параметрів продукту	Внутрішній (на продукт)	Модернізація технологій, інновації продукту	Оцінювання функціональних переваг
Збутова	Максимізація обсягів продажів за будь-яку ціну	Зовнішній (на ринок)	Агресивна реклама, методи жорсткого продажу	Короткостроковий, під впливом психологічного тиску
Традиційна	Задоволення ідентифікованих потреб ринку	Зовнішній (на споживача)	STP-маркетинг, класичний комплекс «4Р»	Орієнтація на задоволення потреб цільового сегмента
Соціально-етична	Баланс інтересів бізнесу, клієнта та суспільства	Зовнішній (на соціум та екологію)	Еко-технології, зелений маркетинг	Довгостроковий, через довіру до етичності бренду
Сучасна (Холістична / Digital)	Формування довгострокових цифрових відносин	Інтегрований (на екосистему)	CRM, Big Data, ІІІ	Персоналізований, безперервний (партнерство)

Джерело: побудовано автором на основі [3,5,38,49,55]

Аналізуючи сучасний стан еволюційного процесу, необхідно зазначити, що в період 2022–2026 років під впливом глобальних геополітичних та макроекономічних шоків (зокрема воєнних дій в Україні, енергетичних криз, високої інфляції) спостерігається формування нової концепції - маркетингу стійкості або антикризового холистичного маркетингу.

В межах цього підходу стратегічне управління маркетингом трансформує класичні моделі планування. На зміну жорстким 5-річним стратегіям приходять динамічні гнучкі моделі. Ключовою компетенцією підприємства стає швидкість реакції на зміну логістичних ланцюгів, міграційні хвилі споживачів та трансформацію структури попиту в бік більш раціонального споживання.

Порівняльний аналіз зрушень у розвитку стратегічного маркетингу при переході від стабільних умов до умов високої невизначеності наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Трансформація параметрів стратегічного маркетингу в умовах кризи та невизначеності

Параметр системи управління	Традиційний підхід (стабільне середовище)	Сучасний підхід (кризове середовище)
Горизонт планування	Довгостроковий (3–5 років)	Коротко- та середньостроковий (до 1 року з щоквартальним переглядом)
Характер планів	Директивний, жорстко структурований	Сценарний, гнучкий
База для прийняття рішень	Ретроспективні статистичні дані, історичний досвід	Предиктивна аналітика, Big Data, моніторинг ринку в реальному часі
Ключовий орієнтир	Максимізація ринкової частки та прибутку	Забезпечення життєздатності, гнучкості та лояльності
Взаємодія з клієнтом	Масові комунікації, широка сегментація	Гіперперсоналізація, маркетинг відносин

Джерело: побудовано автором на основі [5,11,27,29]

В умовах кризи суттєво трансформується і поведінка споживача. Спостерігається посилення трендів на раціоналізацію споживання, зниження лояльності до брендів через ціновий пресинг та зміщення попиту у площину цифрових каналів взаємодії.

1.2. Класифікація та специфіка формування маркетингових стратегій на ринку споживчих товарів

Ефективність розробки та втілення довгострокових рішень у ринковій діяльності підприємства безпосередньо залежить від глибокого розуміння галузевих особливостей, внутрішньої логіки та поведінкових правил того ринкового середовища, у якому воно здійснює свою господарську діяльність. Ринок споживчих товарів швидкого обігу (тобто товарів повсякденного попиту) є однією з найбільш рухливих, висококонкурентних та масштабних сфер національної економіки. До цієї категорії відносять продукти харчування, напої, засоби особистої гігієни та інші товари короткострокового використання, які купують дуже часто, мають низьку вартість за одиницю та швидко споживаються.

З погляду довгострокового управління підприємством, цей ринок має низку унікальних особливостей, які докорінно відрізняють його від ринків товарів промислового призначення або товарів тривалого користування [11].

- Висока швидкість обігу та низька частка прибутку в ціні одиниці товару. Успіх підприємства на цьому ринку базується не на отриманні великого доходу з одного продажу, а на максимізації загальних обсягів збуту та швидкості проходження товару від виробника до комори та полиці.

- Низький рівень залученості покупця та неусвідомленість попиту. Більшість рішень про купівлю таких товарів приймаються людьми автоматично, під впливом звички або безпосередньо біля прилавка під дією зовнішнього вигляду продукту чи зниження ціни.

- Високий рівень замінності товарів. Фізичні, смакові та корисні відмінності між продуктами різних виробників (наприклад, між замороженими виробами з тіста та м'яса різних фабрик) є мінімальними. Це створює постійну загрозу втрати покупця, який легко переключається на продукцію суперників у разі зміни ціни чи відсутності звичного товару в магазині.

- Визначальна роль великих торговельних мереж та повна залежність від шляхів збуту. Виробник товарів повсякденного попиту практично позбавлений

прямого доступу до кінцевого споживача і змушений працювати в умовах жорсткого тиску з боку великих крамниць та мереж супермаркетів. Боротьба за покупця переміщується з площини відносин виробника з населенням у площину взаємодії виробника з великою торгівлею.

Різноманітність ринкових проявів та високий рівень мінливості вимагають від підприємств формування різнобічного набору довгострокових ринкових планів. У вітчизняній економічній науці ринкові стратегії класифікують за кількома головними ознаками, які систематизовано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Класифікація ринкових стратегій підприємств на ринку споживчих товарів

Ознака класифікації	Види ринкових стратегій	Сутність та головні засоби втілення
За характером отримання переваг над суперниками	1. Стратегія першості за витратами 2. Стратегія вирізнення 3. Стратегія зосередження на ніші	1. Зниження собівартості, орієнтація на найдешевший складник ринку. 2. Створення унікального імені товару, покращення складу, випуск якісних лінійок. 3. Увага виключно до специфічної групи покупців.
За напрямом розвитку діяльності	1. Поглиблення ринкової присутності 2. Розширення меж ринку 3. Вдосконалення товару 4. Оновлення сфер діяльності	1. Збільшення обсягів продажу наявного товару на освоєних територіях. 2. Вихід на нові географічні простори чи нові системи продажу. 3. Зміна вигляду, запуск нових смаків або нових видів виробів. 4. Вихід у абсолютно нові, не пов'язані з минулим досвідом товарні групи.
За роллю в конкурентному середовищі	1. Стратегія головного гравця ринку 2. Стратегія нападника (претендента) 3. Стратегія наслідувача 4. Стратегія дрібного шукача ніш	1. Захист та розширення загального попиту на ринку. 2. Активний наступ на головного гравця через зниження цін чи гучну рекламу. 3. Копіювання вдалих кроків лідерів з меншими витратами на розробку. 4. Обслуговування маленьких куточків ринку, які не цікаві великим фабрикам.
За способом охоплення покупців	1. Масовий підхід 2. Роздільний (диференційований) підхід 3. Зосереджений підхід	1. Робота з усім населенням одним товаром. 2. Створення окремих товарів і окремих способів просування для кожної групи населення. 3. Робота лише з однією обраною групою покупців з максимальною точністю.

Джерело: побудовано автором на основі [30-32,37]

На ринку споживчих товарів стратегія першості за витратами вимагає від підприємства величезних обсягів випуску для досягнення найменшої вартості

виробництва кожної одиниці виробу. Ринкові дії за такої стратегії є максимально простими: увага приділяється лише низькій ціні, стандартному великому пакуванню для всієї родини та забезпеченню наявності товару в кожній крамниці. Проте цей шлях є дуже небезпечним в умовах постійного зростання цін на сировину.

Натомість стратегія вирізнення переносить увагу у площину створення сильного та відомого імені продукту, що викликає довіру. Вирізнення на ринку споживчих товарів може відбуватися за кількома напрямками: через товар (використання особливих перевірених рецептів, екологічно чистої сировини, корисних додатків); через обслуговування (швидкість доставки постачальникам, зручність коробки чи пакета, створення страв високого ступеня готовності); через образ (створення душевного зв'язку з покупцем через звернення до патріотичних, історичних чи родинних цінностей).

Процес розробки довгострокових ринкових планів на ринку споживчих товарів повсякденного попиту має особливу будову. Вона зумовлена необхідністю поєднувати великі стратегічні цілі з миттєвою повсякденною гнучкістю. Через швидкі зміни середовища класичний прямий процес планування перетворюється на постійне колоподібне оновлення рішень – рисунок 1.3.

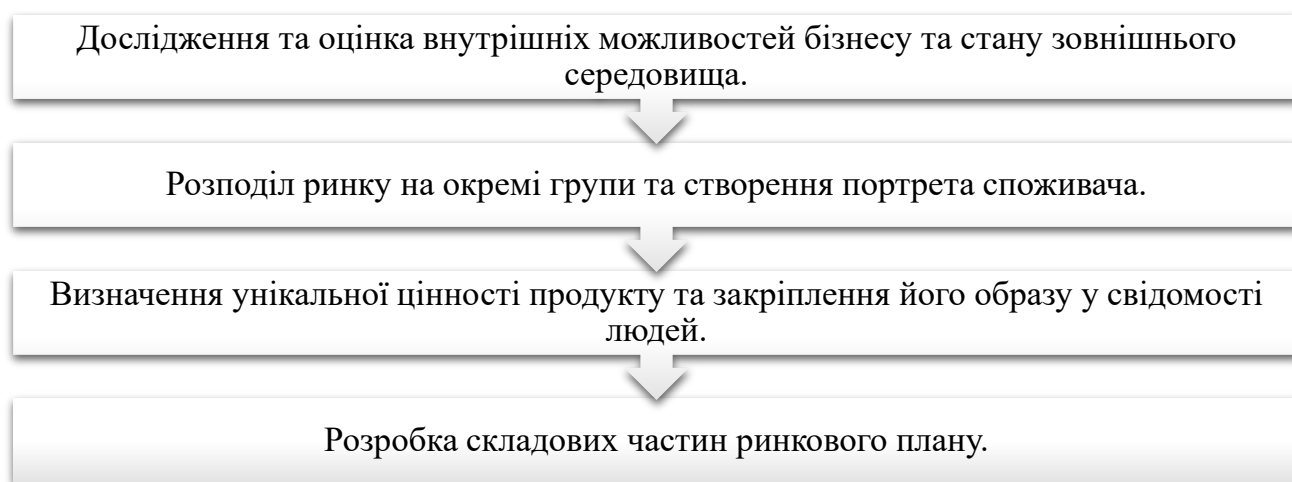


Рисунок 1.3 - Послідовність розробки ринкової стратегії підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [39-43]

Дослідження та оцінка внутрішніх можливостей бізнесу та стану зовнішнього середовища передбачає зіставлення переваг і загроз. Головна увага дослідників переміщується на вивчення чутливості покупців до зміни цін та рівня їхніх доходів, аналіз складу щоденного кошика харчування та підрахунок частоти купівель на одну родину. Головним джерелом знань тут є не теоретичні звіти, а безпосередні дані перевірок торгівлі в магазинах, спостереження за поведінкою покупців та інформація з касових апаратів великих торговельних мереж.

Сучасна специфіка розподілу ринку на окремі групи та створення портрета споживача вимагає врахування способу життя, життєвих цінностей, прихованих спонукань до купівлі (неуважність, ощадливість, прагнення порадувати себе чи близьких) та обставин споживання (швидкий перекус на роботі, тривалий обід, родинна вечеря, святкування). На основі цього простежується весь шлях людини від моменту виникнення голоду чи бажання до моменту купівлі, приготування та викидання порожнього пакета.

Визначення унікальної цінності продукту та закріплення його образу у свідомості людей -передбачає опис головної відмінності свого товару має бути максимально простим і зрозумілим, оскільки людина біля полиці супермаркету обирає продукт за лічені секунди. Закріплення образу виробу будується навколо зрозумілих корисних якостей або навколо приємних почуттів.

Розробка складових частин ринкового плану відбувається в напрямках товарна, цінова, збутова діяльність та просування. В напрямі «товарна діяльність» увага приділяється не одному окремому виробу, а управлінню всією сукупністю назв та видів продукції (управління товарними групами). Важливе значення має оптимізація різноманітності асортименту, створення пакування, яке самостійно привертає увагу та розмовляє з покупцем без продавця, а також постійне виведення на ринок новинок для підтримання постійної цікавості до підприємства.

Встановлення вартості є одним із найскладніших завдань. Компанії змушені балансувати між встановленням високої ціни на унікальні чи дорогі новинки та встановленням мінімальної вартості для масових простих товарів з метою проникнення в кожну хату. Велике значення має правильне управління знижками

та оголошенням короткострокових привабливих цін, оскільки надмірне захоплення знижками знищує прибуток виробника та знецінює ім'я товару в очах людей.

Збутова діяльність - це основа виживання підприємства. Її головна мета - забезпечити фізичну наявність продукції у якомога більшій кількості крамниць. Виробник обирає між повним охопленням (присутність скрізь, де це можливо), вибіркоvim або винятковим поширенням. Сучасною вимогою є також розвиток продажів через інтернет-сайти та служби доставки.

Напрямок просування характеризується відмовою від дорогої загальної реклами на користь точкових повідомлень в електронних мережах та безпосереднього впливу всередині торговельного залу (організація викладання товару, проведення акцій усередині магазинів, заохочення продавців, виплата винагород мережам за великі обсяги запікання чи викупу). Також відмітимо, що у поточний період формування довгострокових ринкових планів українських виробників відбувається в умовах надзвичайного зовнішнього тиску, що вимагає повної перебудови класичних підходів. Можна виділити чотири головні чинники, які змінюють ринкову діяльність вітчизняних підприємств [25,32]:

Крайня ощадливість та розшарування попиту. Через тривалі випробування та зниження доходів населення відбувся чіткий поділ ринку на два протилежні боки. Перший - масовий, де люди звертають увагу лише на найнижчу ціну та часто купують безіменну продукцію, яку замовляють самі супермаркети під своїми назвами (вона дешевша на п'яту частину). Другий - невеликий дорогий бік, де покупці готові платити більше за гарантовану безпеку, натуральність та швидкість приготування їжі. Стратегія підприємства має чітко обирати один із цих шляхів, оскільки спроба залишитися посередині призводить до втрати всіх покупців.

Енергетична незалежність та надійність доставки як ринкова перевага. В умовах можливих обмежень у постачанні електрики для виробників замороженої та охолодженої продукції на перше місце виходить здатність забезпечити безперервний холод на всьому шляху від цеху до прилавка. Підприємства, які придбали власні засоби живлення та забезпечили роботу складів без зовнішнього

світла, використовують це як головну перевагу в угодах з магазинами та вказують на пакуванні як гарантію свіжості та безпеки.

Зростання частки власних товарів крамниць та боротьба брендів за виживання. Збільшення обсягів продажу товарів під власними марками великих торговельних мереж загрожує існуванню звичайних фабричних марок середнього рівня. У відповідь на цей виклик вітчизняні виробники змушені діяти за двома напрямками: з одного боку, погоджуватися на виготовлення продукції на замовлення супермаркетів під їхніми назвами (щоб завантажити роботою свої цехи та мати гарантований збут з мінімальним доходом), з іншого - вкладати кошти у розбудову унікальності власного імені, роблячи свій продукт незамінним і улюбленим [39]. Національна єдність та суспільна корисність бізнесу. Допомога війську, підтримка переселенців, закупівля сировини виключно у місцевих селян та чесна сплата податків стали обов'язковими умовами для того, щоб підприємство взагалі мало право працювати.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що формування стратегій ринкової діяльності на споживчому ринку є складним процесом, який вимагає від керівництва щоденного підрахунку показників, швидкості змін та готовності переробляти плани. Для товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий дім Левада», як відомого виробника заморожених напівфабрикатів, урахування цих особливостей є життєво-необхідним. Вибір компанії має базуватися на створенні унікальних відмінностей своєї продукції, правильному поєднанні видів товарів, гнучких угодах з великою торгівлею та використанні сучасних засобів точкового сповіщення в електронному просторі, що дозволить зберегти провідні позиції та забезпечити впевнене майбутнє бізнесу.

1.3. Методичні підходи та інструментарій оцінювання ефективності стратегічного маркетингу підприємства

У вітчизняній економічній науці дослідження сутності ефективності ринкової діяльності базується на розумінні подвійної природи цього явища.

Першочерговим теоретичним завданням є розмежування двох фундаментальних категорій. Результативність ринкової діяльності (цільова ефективність) - цей показник відображає міру або ступінь досягнення підприємством поставлених перед ним довгострокових цілей, незалежно від обсягу витрачених на це фінансових чи людських ресурсів. Якщо підприємство поставило собі за мету збільшити присутність на ринку на 5% і досягло цього показника, його діяльність вважається результативною. Економічна ефективність ринкової діяльності (вартісна ефективність) відображає внутрішню якість управління ринковими процесами й визначається як відносне співвідношення між отриманим корисним результатом (наприклад, приростом чистого прибутку, збільшенням грошового потоку) та вартістю витрат, які були понесені для його досягнення [3,11].

Економічна сутність оцінювання довгострокових ринкових рішень полягає у визначенні того, чи створюють вкладені у просування та дослідження кошти додаткову вартість для бізнесу, чи забезпечують вони формування стійких нематеріальних переваг (таких як висока репутація та відданість покупців), які захищатимуть компанію від ринкових шоків у майбутньому.

Складність дослідження цього процесу зумовлена багаторівневим характером ефективності. Ринкова діяльність охоплює всю структуру підприємства, тому її результати виявляються на різних рівнях господарювання. Загальну архітектуру цих рівнів представлено на рисунку 1.4.

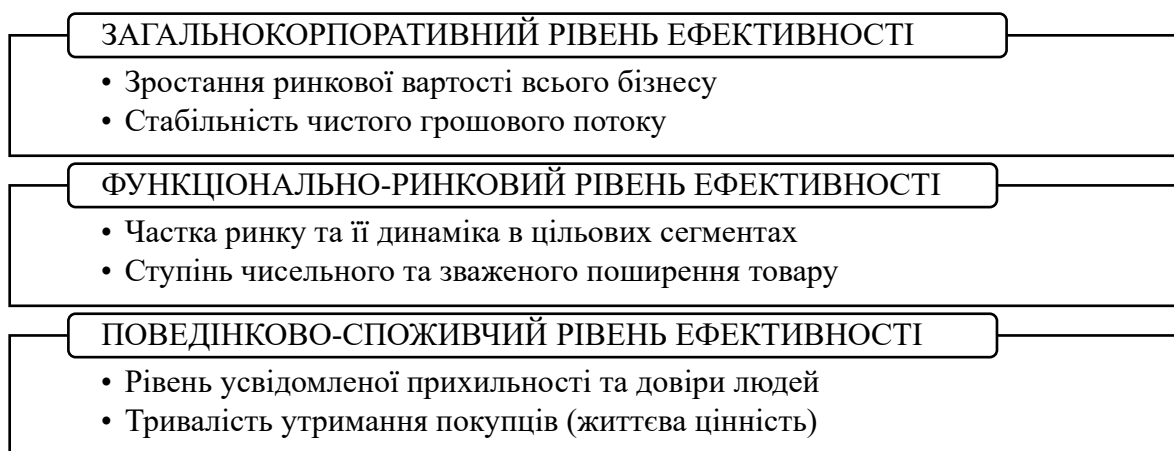


Рисунок 1.4 - Багаторівнева структура ефективності ринкової стратегічної діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [39,43]

На загальнокорпоративному рівні довгострокові ринкові зусилля оцінюються через їхній внесок у загальний фінансовий успіх підприємства. Основними критеріями тут виступають показники рентабельності інвестицій, темпи зростання вартості компанії та здатність забезпечувати безперебійне надходження грошових коштів для покриття поточних зобов'язань.

Функціонально-ринковий рівень відображає безпосередні наслідки взаємодії підприємства з ринковим середовищем. Тут ефективність вимірюється обсягами реалізованої продукції в натуральному та грошовому вираженні, швидкістю обігу залишків готового товару на складах, мірою диверсифікації ринкових ризиків та щільністю присутності продукції на полицях торговельних мереж.

Поведінково-споживчий рівень є базовим, оскільки саме поведінка покупця визначає результати на всіх вищих рівнях. Ефективність на цьому рівні має переважно якісний характер і виражається в мірі задоволеності якістю, рівні повторних купівель та готовності споживачів рекомендувати продукцію підприємства своєму оточенню.

Для систематизації критеріїв оцінювання, які застосовуються на кожному з рівнів, та визначення способів їхнього вимірювання, у таблиці 1.4 наведено детальну класифікацію за ключовими ознаками.

У науковій літературі виділяють три основні групи підходів до оцінювання довгострокових ринкових рішень: кількісні (фінансово-економічні), якісні (експертно-поведінкові) та комплексні (інтегровані).

Кількісні (фінансово-економічні) підходи - основі цієї групи підходів лежить вимірювання первинних та вторинних вартісних і натуральних показників господарської діяльності. Кількісний підхід розглядає ринкову стратегію як довгостроковий інвестиційний проєкт, який має окупитися й принести прибуток. В рамках цього підходу проводять аналіз відхилень фактичних обсягів збуту від запланованих, розрахунок рентабельності витрат на розширення ринку, обчислення частки ринку у відсотковому вираженні, оцінка динаміки залучення нових покупців. Його перевагами є висока точність, об'єктивність даних, можливість використання стандартної бухгалтерської та управлінської звітності

підприємства, легкість математичного моделювання та порівняння результатів різних періодів. Однак негативними його особливостями є орієнтація переважно на минулі результати (ретроспективність), складність оцінки довгострокових наслідків.

Таблиця 1.4 - Критерії та показники оцінювання ефективності ринкової діяльності за рівнями її прояву

Рівень прояву	Ключові критерії оцінювання	Конкретні показники для обчислення	Способи отримання інформації
Економічний (Фінансовий)	Вартісна результативність використання капіталу	Прирошення чистого прибутку, коефіцієнт повернення витрат на просування, темпи зниження витрат обігу	Бухгалтерська звітність, внутрішні управлінські відомості про витрати
Товарно-ринковий	Стан та міцність позицій підприємства на прилавку	Частка ринку (абсолютна та відносна), коефіцієнт швидкості обігу запасів, покриття торговельних точок	Звіти перевірок магазинів, дані з касових терміналів торгових мереж
Соціально-поведінковий	Психологічне сприйняття та тривала відданість покупців	Частка постійних клієнтів, тривалість взаємодії з покупцем, рівень скарг, сила довіри до імені товару	Опитування населення, анкетування, аналіз відгуків в електронному просторі

Джерело: побудовано автором на основі [40,45,53]

Якісні (експертно-поведінкові) підходи спрямовані на вивчення нефінансових, переважно психологічних та соціологічних параметрів ринкового середовища. Вони оцінюють не самі грошові потоки, а умови, які ці потоки створюють у свідомості споживачів. Інструментарій, який використовується в рамках цього підходу включає опитування споживачів (анкетування, інтерв'ю), методи бального оцінювання сили торгової марки, експертні перевірки якості обслуговування, моніторинг рівня задоволеності та лояльності клієнтів, аналіз структури споживчих скарг. Проте відмітимо, що для даного підходу характерна суб'єктивність оцінок, висока вартість проведення польових соціологічних досліджень, складність переведення якісних характеристик (наприклад, «рівень довіри до фабрики») у конкретні управлінські рішення.

Комплексні (інтегровані) підходи є найбільш сучасними та науково обґрунтованими, оскільки намагаються подолати обмеження перших двох груп

шляхом їхньої синергетичної сполуки. Вони базуються на твердженні, що фінансові результати є лише наслідком правильних якісних налаштувань бізнесу. В рамках цієї групи підходів використовують збалансовані системи цільових карт, побудову стратегічних портфельних матриць (зіставлення привабливості ринку та внутрішньої сили підприємства), моделювання життєвого циклу цінності клієнтської бази. Його перевагами є всеохоплюючий характер, узгодженість короткострокових операційних дій із довгостроковими корпоративними цілями, можливість відстеження причинно-наслідкових зв'язків між навчанням персоналу, якістю процесів, задоволеністю клієнтів та фінансовим фіналом.

Для порівняльного аналізу та систематизації розглянутих підходів їхні визначальні стратегічні параметри зведено у таблицю 1.5.

Таблиця 1.5 - Порівняльна характеристика методологічних підходів до оцінювання ринкових стратегій

Базові параметри порівняння	Кількісний підхід	Якісний підхід	Комплексний підхід
Об'єкт безпосереднього вимірювання	Грошові потоки, обсяги реалізації, частка ринку	Думки, почуття, задоволеність та поведінка покупців	Збалансована сукупність фінансових та нефінансових чинників
Характер одержуваної інформації	Абсолютні та відносні цифрові показники	Описові характеристики, бальні та експертні оцінки	Інтегровані індекси, матричні моделі, карти цілей
Часова спрямованість аналізу	Спрямований у минуле (фіксація наявних результатів)	Спрямований у майбутнє (оцінка потенціалу попиту)	Безперервний моніторинг у реальному часі (синхронізація)
Основні джерела вихідних даних	Статистична, бухгалтерська та управлінська звітність	Результати соціологічних досліджень, експертні висновки	Зведені внутрішні та зовнішні інформаційні панелі
Сфера оптимального застосування	Короткостроковий контроль операційних планів збуту	Оцінка сприйняття нових товарів, сили імені продукту	Управління загальною конкурентоспроможністю компанії

Джерело: побудовано автором на основі [32,39,45]

Вибір конкретного підходу чи їхнього поєднання на ринку товарів повсякденного попиту визначається специфікою цього ринкового сегмента. Через високу швидкість обігу та постійні атаки з боку конкурентів, підприємства, які працюють в сфері товарів широкого вжитку не можуть дозволити собі чекати кінця

кварталу чи року, щоб оцінити фінансову ефективність стратегії за бухгалтерськими звітами. Для них критично важливо поєднувати кількісний моніторинг з якісними оцінками.

З огляду на це, найбільш адекватним методологічним підґрунтям для сучасних підприємств харчової промисловості є комплексний підхід. Практичне втілення комплексного підходу вимагає формування чіткої системи взаємопов'язаних показників та прикладних методів, які дозволяють перевести теоретичні засади довгострокового управління у площину точних обчислень. Інструментарій оцінювання можливо розподілити на три взаємодоповнюючі групи: методи порівняльного матричного моделювання, економіко-математичні показники грошової ефективності та інтегровані системи стратегічного контролю.

Базовим методом у групі методів аналізу ринкового становища та продуктового кошика є модель розподілу товарів за темпами зростання ринку та відносною часткою підприємства (матриця БКГ). За допомогою цього інструменту весь асортимент компанії класифікується на чотири категорії, для кожної з яких визначається своя стратегічна роль:

Товари-генератори чистого доходу (висока частка на ринку, що уповільнює зростання) - забезпечують основний приплив грошових коштів, які спрямовуються на фінансування розвитку інших напрямків.

Товари-зірки (висока частка на ринку, що стрімко зростає) - лідери, які потребують постійних інвестицій для утримання позицій, але мають колосальний майбутній потенціал.

Товари-знаки питання (низька частка на перспективному ринку) - потребують ретельного аналізу для прийняття рішення: інвестувати у їхнє просування чи виводити з виробництва.

Товари-аутсайтери (низька частка на ринку, що згасає) - низькорентабельні або збиткові позиції, які підлягають вилученню з асортиментної матриці.

Паралельно застосовується метод аналізу відповідності внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз. Його суть полягає у побудові перехресних матриць, де на перетині сильних/слабких сторін бізнесу з ринковими

шансами/небезпеками формуються конкретні стратегічні завдання щодо оптимізації внутрішнього потенціалу компанії (SWOT-аналіз). Для точного вимірювання фінансового результату від реалізації функціональних ринкових планів використовується специфічних розрахункових коефіцієнтів (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 - Економіко-математичний інструментарій оцінювання фінансової ефективності ринкових стратегій

Назва показника (український відповідник)	Економічний зміст показника	Математична логіка розрахунку	Стратегічне значення для управління
Коефіцієнт повернення витрат на просування (V)	Показує розмір чистого прибутку, отриманого на кожну одиницю грошових вкладень у рекламу та стимулювання збуту	$V = \frac{\Delta P - Z}{Z}$ де ΔP - приріст прибутку, Z - витрати на просування	Визначає доцільність фінансування окремих каналів комунікації та загальну окупність ринкових програм
Життєва цінність споживача (Ц)	Відображає сукупний чистий дохід, який підприємство планує отримати від одного покупця за весь час його відданості фабриці	$Ц = \sum_{t=1}^n \frac{D_t - V_t}{(1+r)^t}$ де D_t - дохід, V_t - витрати на утримання, r - норма дисконтування	Дозволяє встановити верхню межу витрат на залучення клієнтів та оцінити якість клієнтської бази
Вартість залучення одного покупця (В)	Визначає середній обсяг сукупних ринкових витрат, необхідних для перетворення однієї сторонньої людини на реального покупця	$B = \frac{Z_{\text{заг}}}{Q_{\text{нов}}}$ де $Z_{\text{заг}}$ - загальні витрати, $Q_{\text{нов}}$ - кількість залучених покупців	Головний індикатор операційної ефективності збутового підрозділу (має бути суттєво меншим за життєву цінність клієнта)

Джерело: побудовано автором на основі [11,38,39]

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що оцінювання ефективності ринкової діяльності підприємства є складним багаторівневим процесом, який базується на чіткому розмежуванні цільової результативності та вартісної економічної ефективності. Порівняльний аналіз існуючих методологічних підходів доводить, що для підприємств харчової промисловості найбільш адекватним є комплексний підхід, який долає обмеження суто кількісних чи якісних оцінок.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ЛЕВАДА»

2.1. Дослідження кон'юнктури українського ринку заморожених напівфабрикатів

Ринок заморожених напівфабрикатів є одним із найбільш динамічних сегментів харчової промисловості України, який навіть в умовах воєнного стану демонструє здатність до адаптації, структурної трансформації та поступового відновлення. Упродовж 2023 - 2025 рр. розвиток даного ринку відбувався під впливом складного комплексу економічних, соціальних, демографічних та логістичних факторів. Попри скорочення чисельності населення, міграційні процеси, зростання витрат виробників та порушення ланцюгів постачання, попит на заморожені напівфабрикати залишався стабільним завдяки їх доступності, тривалому терміну зберігання та зручності використання. Ринок продовжив виконувати важливу функцію забезпечення населення продуктами швидкого приготування, що особливо актуально в умовах нестабільної соціально-економічної ситуації.

Заморожені напівфабрикати являють собою широку категорію харчових продуктів, які пройшли первинну або повну кулінарну обробку та зберігаються за допомогою технології шокового заморожування. До основних товарних груп належать пельмені, вареники, млинці, котлети, фрикадельки, нагетси, сирники, овочеві суміші, хінкалі, гьодза, бендерики та інші продукти швидкого приготування (рис. 2.1).

У 2023 році багато виробничих підприємств поступово відновлювали діяльність після втрати виробничих потужностей, релокації бізнесу та логістичних обмежень, що виникли внаслідок повномасштабної війни. Одночасно спостерігалось суттєве зростання імпортних поставок. За даними Державної митної служби, наведеними в галузевому дослідженні Pro-Consulting, обсяги імпорту заморожених напівфабрикатів у 2023 році збільшилися на 115 % у натуральному та

на 172 % у вартісному вираженні порівняно з попереднім роком. Таке зростання стало наслідком часткового дефіциту окремих категорій продукції на внутрішньому ринку та прагнення торговельних мереж забезпечити стабільність товарної пропозиції.

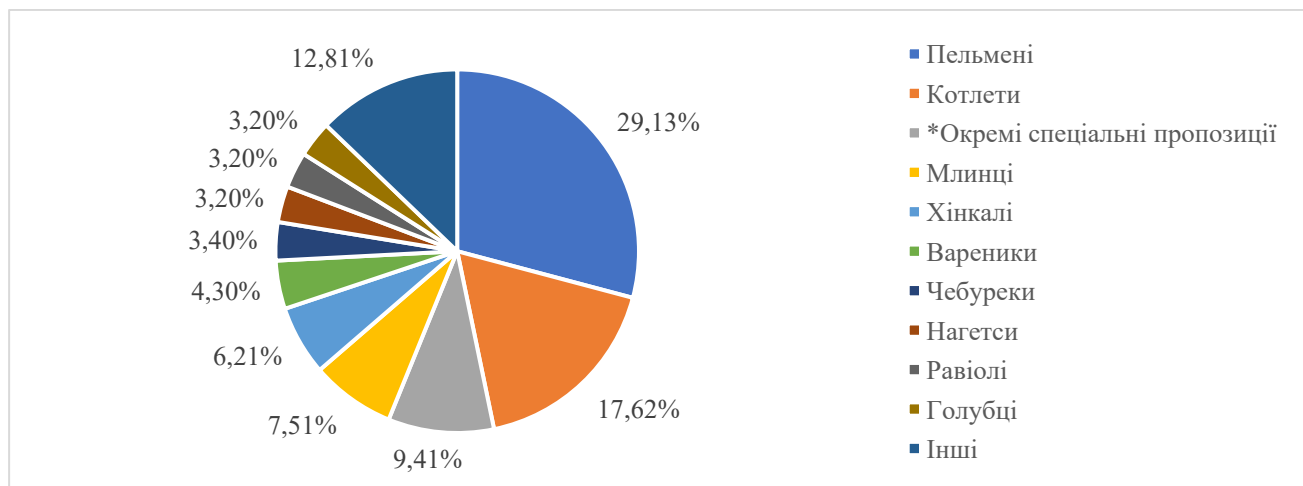


Рисунок 2.1 – Структура ринку заморожених продуктів станом на 2024 р., %

Джерело: побудовано автором на основі [1,12,15]

Водночас характерною рисою українського ринку залишається домінування вітчизняних виробників. Більшість продукції виготовляється на території України, а структура ринку характеризується поєднанням великих національних виробників, спеціалізованих підприємств із виробництва заморожених продуктів та регіональних виробничих компаній. Ринок має помірно концентровану структуру, у якій основні обсяги виробництва зосереджені серед обмеженого кола великих компаній, тоді як регіональні виробники обслуговують переважно локальні ринки збуту (рис. 2.2).

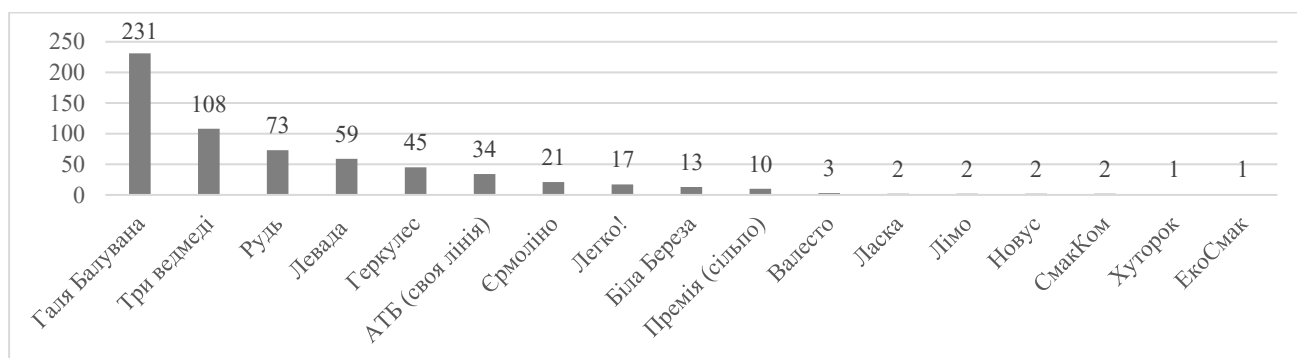


Рисунок 2.2 – Провідні торговельні марки на ринку заморожених напівфабрикатів, 2024 р.

Джерело: розроблена на основі [1,12,15]

Важливою особливістю кон'юнктури ринку у 2024–2025 роках стало поступове відновлення виробничої активності та логістичної інфраструктури. Виробники адаптувалися до нових умов господарювання шляхом диверсифікації постачальників сировини, модернізації холодильного обладнання та впровадження енергоощадних технологій. Це дозволило частково компенсувати негативний вплив зростання тарифів на електроенергію та підвищення собівартості виробництва. Одночасно відбулося посилення конкуренції між українськими та імпортерними брендами, що сприяло активному оновленню асортименту та підвищенню якості продукції.

З боку попиту ключовим фактором розвитку ринку виступає зміна способу життя населення. Урбанізація, збільшення зайнятості населення та прискорення темпу життя стимулюють попит на продукти, які потребують мінімальних витрат часу на приготування. Для сучасного споживача дедалі більшого значення набувають не лише ціна та смакові характеристики продукції, а й зручність використання, швидкість приготування та можливість тривалого зберігання. Саме тому сегмент заморожених напівфабрикатів поступово перетворюється з категорії продуктів економкласу на повноцінний елемент сучасної культури споживання.

Кон'юнктура ринку значною мірою визначається співвідношенням попиту та пропозиції. Упродовж досліджуваного періоду попит демонстрував стійкий характер навіть в умовах скорочення чисельності населення. Причиною цього є розширення сфер споживання заморожених напівфабрикатів. Крім домогосподарств, значними споживачами продукції виступають заклади громадського харчування, автозаправні комплекси, навчальні заклади, корпоративні їдальні та торговельні мережі. За оцінками галузевих експертів, у сегменті B2B основним каналом реалізації залишаються прямі поставки від виробника до споживача, через які реалізується приблизно 75–80 % продукції.

Суттєвий вплив на розвиток ринку здійснює технологічний фактор. Поширення технологій шокового заморожування дозволяє максимально зберігати органолептичні властивості продуктів, їх поживну цінність та безпечність. Виробники активно впроваджують сучасні технології пакування, автоматизації

виробничих процесів та контролю якості, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності української продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Однією з ключових тенденцій 2025 року стало зростання сегмента готових заморожених страв. Якщо раніше основу асортименту становили пельмені, вареники та котлети, то нині виробники активно розвивають лінійки сирників, налисників, бендериків, хінкалі, азійських напівфабрикатів та комплексних готових страв. Така тенденція свідчить про поступове наближення українського ринку до європейської моделі споживання, де зростає попит на продукти з високим ступенем кулінарної готовності.

З точки зору цінової кон'юнктури, у 2023–2025 роках ринок функціонував в умовах інфляційного тиску. На формування цін впливали зростання вартості м'ясної сировини, енергоносіїв, логістичних послуг та пакувальних матеріалів. Проте висока конкуренція між виробниками стримувала темпи зростання роздрібних цін, що дозволило зберегти відносну доступність продукції для більшості споживачів.

Узагальнюючи відмітимо, що кон'юнктура українського ринку заморожених напівфабрикатів у 2023–2025 роках характеризувалася поступовим відновленням виробництва, зростанням імпорتنих поставок, посиленням конкуренції, розширенням асортименту та адаптацією до нових економічних умов. Незважаючи на вплив воєнних ризиків, інфляції та демографічних викликів, ринок зберіг позитивну динаміку розвитку та сформував передумови для подальшого зростання у середньостроковій перспективі. Основними чинниками майбутнього розвитку залишатимуться відновлення купівельної спроможності населення, модернізація виробничих потужностей, розвиток сучасних каналів збуту та розширення сегмента готових заморожених страв – таблиця 2.1.

З метою аналізу зовнішнього середовища підприємства нами використано метод PEST-аналізу, який дозволяє систематизувати та оцінити вплив макроекономічних факторів на функціонування галузі або окремого підприємства. Назва методу є аббревіатурою від англійських слів Political (політичні фактори),

Economic (економічні фактори), Social (соціальні фактори) та Technological (технологічні фактори).

Таблиця 2.1 - Аналіз кон'юнктури ринку заморожених напівфабрикатів України у 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Тенденція
Стан ринку	Початок поступового відновлення	Стабілізація діяльності підприємств	Помірне зростання	Позитивна
Попит на продукцію	Стабільний, підтримувався потребою у продуктах тривалого зберігання	Зростання попиту на продукцію середнього цінового сегмента	Розширення попиту на готові заморожені страви	Зростаюча
Пропозиція продукції	Частково обмежена через воєнні ризики та логістичні труднощі	Відновлення виробничих потужностей	Розширення асортименту та виробництва	Зростаюча
Імпортна активність	Імпорт зріс на 115 % у натуральному вираженні	Стабілізація імпорتنих поставок	Подальше розширення присутності імпорتنих брендів	Зростаюча
Конкурентне середовище	Середній рівень конкуренції	Високий рівень конкуренції між виробниками	Посилення боротьби за споживача	Висока конкуренція
Цінова ситуація	Значне зростання цін через інфляцію	Помірне підвищення цін	Відносна стабілізація	Помірно позитивна
Рівень інноваційності	Обмежені інвестиції	Модернізація виробництв	Розвиток Ready-to-Eat та Ready-to-Cook сегментів	Зростаюча
Канали збуту	Традиційна роздрібна торгівля	Розширення мережевої торгівлі	Активний розвиток онлайн-продажів	Диверсифікація
Основні ризики	Воєнні дії, перебої логістики	Інфляція та енергетичні ризики	Конкуренція та зростання собівартості	Зберігаються
Загальна оцінка кон'юнктури	Задовільна	Сприятлива	Сприятлива	Покращення

Джерело: складено автором за матеріалами досліджень ринку заморожених напівфабрикатів компанії Pro-Consulting, даних Державної служби статистики України, галузевих аналітичних оглядів за 2023-2025 рр. [1,12,15]

PEST-аналіз використовується для виявлення зовнішніх чинників, які формують кон'юнктуру ринку та безпосередньо впливають на попит, пропозицію, рівень конкуренції, цінову політику та перспективи розвитку галузі. PEST-аналіз

концентрується виключно на факторах макросередовища, що перебувають поза контролем суб'єктів господарювання, але можуть суттєво змінювати умови їх діяльності.

Застосування PEST-аналізу в дослідженні ринку заморожених напівфабрикатів є особливо актуальним в умовах воєнного стану та високої економічної нестабільності. Ринок продовольчих товарів значною мірою залежить від державної політики, рівня доходів населення, демографічних процесів, розвитку технологій виробництва та логістики. Тому комплексна оцінка впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників дозволяє визначити ключові тенденції розвитку ринку, виявити потенційні ризики та сформулювати прогноз його подальшої динаміки. PEST-аналіз ринку заморожених напівфабрикатів України наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - PEST-аналіз кон'юнктури ринку заморожених напівфабрикатів України у 2023–2025 рр.

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Ступінь впливу
Р – Політичні	Воєнний стан в Україні	Негативний	Високий
	Руйнування логістичної інфраструктури	Негативний	Високий
	Євроінтеграційні процеси та гармонізація стандартів	Позитивний	Середній
	Державна підтримка агропромислового сектору	Позитивний	Середній
	Зміни митного регулювання зовнішньої торгівлі	Подвійний	Середній
Е – Економічні	Інфляційні процеси	Негативний	Високий
	Зростання вартості енергоносіїв	Негативний	Високий
	Коливання валютного курсу	Негативний	Високий
	Відновлення економічної активності	Позитивний	Середній
	Зростання витрат на логістику	Негативний	Високий
S – Соціальні	Попит на продукти швидкого приготування	Позитивний	Високий
	Урбанізація населення	Позитивний	Середній
	Зміна стилю життя споживачів	Позитивний	Високий
	Міграція населення	Негативний	Середній
	Підвищення вимог до якості продукції	Позитивний	Середній
Т – Технологічні	Впровадження технологій шокового заморожування	Позитивний	Високий
	Автоматизація виробництва	Позитивний	Високий
	Розвиток холодильних логістичних систем	Позитивний	Середній
	Цифровізація збуту та онлайн-продажів	Позитивний	Середній
	Енергоощадні технології виробництва	Позитивний	Високий

Джерело: складено автором на основі [1,12,15]

Політичні фактори є одними з найважливіших чинників формування кон'юнктури українського ринку заморожених напівфабрикатів. Упродовж 2023–2025 років діяльність підприємств здійснювалася в умовах воєнного стану, що призвело до підвищення рівня невизначеності, порушення логістичних ланцюгів та зростання виробничих ризиків. Частина підприємств була змушена релокувати виробничі потужності до більш безпечних регіонів країни або адаптувати виробничі процеси до нових умов господарювання.

Водночас позитивним фактором виступають процеси європейської інтеграції України. Гармонізація національного законодавства із вимогами Європейського Союзу стимулює виробників до підвищення якості продукції, впровадження міжнародних систем управління безпечністю харчових продуктів та розширення експортних можливостей. Для виробників заморожених напівфабрикатів це створює перспективи виходу на нові ринки збуту та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Економічні фактори мають безпосередній вплив на розвиток галузі. У досліджуваний період українська економіка функціонувала в умовах високого інфляційного тиску, що супроводжувалося підвищенням вартості сировини, енергоресурсів, транспортних послуг та пакувальних матеріалів. Особливо значущим для виробників заморожених напівфабрикатів стало подорожчання електроенергії, оскільки виробництво та зберігання замороженої продукції належать до енергоємних видів діяльності.

Додатковим негативним фактором є валютні коливання, які впливають на вартість імпортової сировини, технологічного обладнання та пакувальних матеріалів. Водночас поступове відновлення економічної активності та стабілізація роботи роздрібної торгівлі сприяють зростанню попиту на продукцію галузі.

Незважаючи на економічні труднощі, сегмент заморожених напівфабрикатів демонструє вищу стійкість порівняно з багатьма іншими сегментами харчової промисловості, оскільки належить до товарів повсякденного попиту.

Соціальні фактори є одним із ключових драйверів розвитку ринку. Сучасні тенденції розвитку суспільства характеризуються прискоренням темпу життя,

зростанням зайнятості населення та дефіцитом вільного часу. У результаті споживачі дедалі частіше віддають перевагу продуктам швидкого приготування, які дозволяють мінімізувати часові витрати на приготування їжі.

Значний позитивний вплив має також урбанізація населення. У великих містах спостерігається найбільший рівень споживання заморожених напівфабрикатів через високу зайнятість населення та поширення сучасних форматів торгівлі.

Разом із тим негативний вплив на ринок чинять демографічні втрати та міграційні процеси, які призводять до скорочення чисельності потенційних споживачів. Проте цей фактор частково компенсується збільшенням середнього обсягу споживання продукції на одного споживача.

Технологічний розвиток є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності виробників заморожених напівфабрикатів. Сучасні технології шокового заморожування забезпечують збереження смакових властивостей, поживної цінності та безпечності продукції протягом тривалого часу.

Важливою тенденцією останніх років є автоматизація виробничих процесів. Використання автоматичних ліній формування продукції дозволяє знизити виробничі витрати, підвищити продуктивність праці та забезпечити стабільну якість продукції.

Окрему роль відіграє розвиток цифрових технологій у сфері збуту. Поширення онлайн-торгівлі та сервісів доставки продуктів харчування створює додаткові канали реалізації продукції та розширює ринкові можливості виробників.

Проведений PEST-аналіз свідчить, що найбільший вплив на кон'юнктуру українського ринку заморожених напівфабрикатів у 2023–2025 рр. мають економічні та політичні фактори, насамперед воєнний стан, інфляційні процеси, зростання вартості енергоносіїв та логістичні ризики. Водночас соціальні та технологічні фактори формують потужні стимули для подальшого розвитку ринку. Зростання попиту на продукцію швидкого приготування, урбанізація населення, автоматизація виробництва та впровадження інноваційних технологій створюють

сприятливі передумови для подальшого розширення ринку та підвищення конкурентоспроможності українських виробників заморожених напівфабрикатів. Для підприємств галузі найбільш перспективною стратегією є поєднання технологічної модернізації, розширення асортименту та адаптації до змін споживчих переваг населення.

2.2. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства та ефективності його використання

ТОВ «Торговий Дім «Левада» є одним із провідних підприємств харчової промисловості України, що спеціалізується на виробництві та реалізації заморожених напівфабрикатів. Підприємство здійснює свою діяльність на українському ринку понад два десятиліття та входить до числа найбільших вітчизняних виробників продукції даного сегмента. Компанія функціонує під торговою маркою «Левада», яка є добре відомою серед українських споживачів завдяки широкому асортименту продукції та розвиненій системі дистрибуції.

Підприємство розташоване в місті Одеса за адресою: вул. Середня, 36.

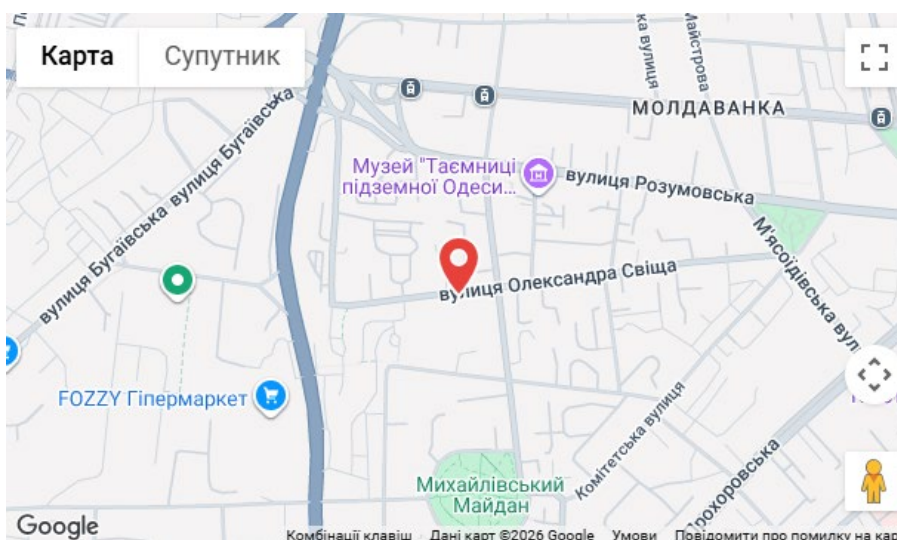


Рисунок 2.3 – Розміщення підприємства ТОВ «Торговий Дім «Левада»

Основним видом економічної діяльності відповідно до КВЕД є виробництво готової їжі та страв (КВЕД 10.85):

10.85 Виробництво готової їжі та страв

Інші:

10.11 Виробництво м'яса

10.13 Виробництво м'ясних продуктів

10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості

10.73 Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів

46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами

46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

52.10 Складське господарство

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

Компанія здійснює виробництво заморожених напівфабрикатів, серед яких пельмені, вареники, млинці, бендеріки, хінкалі, листкове та дріжджове тісто, а також інші вироби швидкого приготування.

Історія розвитку компанії розпочалася наприкінці 1990-х років. За інформацією офіційного сайту підприємства, торговий дім «Левада» був заснований у 1998 році. За роки діяльності підприємство сформувало потужну виробничу базу, створило ефективну систему контролю якості та налагодило співпрацю з дистриб'юторами в усіх регіонах України. Завдяки цьому компанія змогла зайняти провідні позиції на ринку заморожених напівфабрикатів та сформувати впізнаваний бренд серед споживачів.

Основною місією підприємства є забезпечення споживачів якісною продукцією швидкого приготування, що дозволяє скоротити час на приготування їжі та підвищити комфорт повсякденного життя. Виробнича діяльність компанії

орієнтована на використання натуральної сировини, сучасних технологій заморожування та постійний контроль якості на всіх етапах виробничого процесу.

Асортимент продукції ТОВ «Торговий Дім «Левада» охоплює декілька товарних груп, серед яких найбільшу частку займають пельмені, вареники та заморожені вироби з тіста. Також компанія виробляє млинці, хінкалі, заморожену випічку, листкове тісто та інші напівфабрикати. За даними галузевих каталогів, у товарному портфелі підприємства представлено понад 70 найменувань продукції, що дозволяє охоплювати різні сегменти споживчого ринку.

Важливою конкурентною перевагою підприємства є впровадження міжнародних стандартів управління якістю та безпечністю харчових продуктів. На виробництві функціонують сертифіковані системи управління якістю відповідно до стандартів ISO 9001 та ISO 22000, а також міжнародного стандарту IFS Food. Контроль якості здійснюється на всіх етапах виробничого процесу, починаючи від закупівлі сировини та завершуючи реалізацією готової продукції через торговельні мережі (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Сертифікати підприємства

Джерело: сайт компанії : <https://www.levada.ua>

Система збуту підприємства охоплює практично всю територію України. Продукція компанії реалізується через національні та регіональні торговельні

мережі, супермаркети, гуртові компанії та онлайн-сервіси доставки продуктів харчування. Розвинена логістична інфраструктура та співпраця з дистриб'юторами забезпечують високий рівень доступності продукції для кінцевих споживачів.

Організаційна структура підприємства відповідає масштабам його діяльності та забезпечує ефективне управління виробничими, логістичними, маркетинговими та фінансовими процесами. За даними відкритих джерел, на підприємстві працює понад 200 співробітників, а окремі кадрові ресурси вказують на значно більшу чисельність персоналу з урахуванням виробничих підрозділів та логістичних служб.

У сучасних умовах господарювання ТОВ «Торговий Дім «Левада» продовжує утримувати конкурентні позиції на українському ринку заморожених напівфабрикатів завдяки поєднанню сучасних виробничих технологій, широкого асортименту продукції, ефективної системи контролю якості та розвинутої мережі збуту. Підприємство активно реагує на зміни споживчих уподобань, розширює асортимент продукції та впроваджує інноваційні рішення у виробничу діяльність, що створює передумови для подальшого зміцнення його ринкових позицій – таблиця 2.3.

Таблиця 2.3 - Загальна характеристика ТОВ «Торговий Дім «Левада»

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім «Левада»
Торгова марка	«Левада»
Рік заснування	1998 р. (за даними офіційного сайту)
Юридична адреса	м. Одеса, вул. Середня, 36
Код ЄДРПОУ	34055728
Основний КВЕД	10.85 – Виробництво готової їжі та страв
Галузь діяльності	Харчова промисловість
Основна продукція	Пельмені, вареники, млинці, бендерики, хінкалі, тісто, заморожена випічка
Ринки збуту	Вся територія України
Система управління якістю	ISO 9001, ISO 22000, IFS Food
Основні конкурентні переваги	Відомий бренд, широкий асортимент, сучасні технології виробництва, розвинена дистрибуція
Стратегічний напрям розвитку	Розширення асортименту та зміцнення позицій на ринку заморожених напівфабрикатів

Джерело: сайт компанії : <https://www.levada.ua>

Для ведення господарської діяльності ТОВ ТД Левада має відповідний ресурсний потенціал, аналіз динаміки якого наведено нижче – рисунки 2.5 – 2.7.

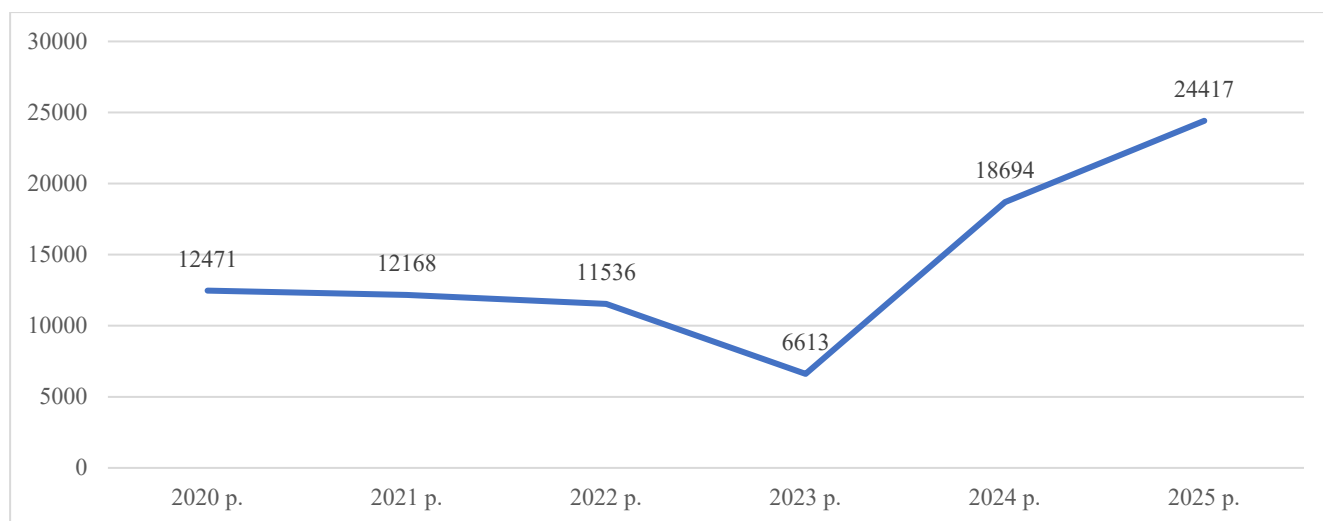


Рисунок 2.5 – Динаміка основних засобів підприємства, тис. грн.

Джерело: сайт <https://youcontrol.com.ua/>

Аналіз динаміки основних засобів ТОВ «ТД Левада» у 2020–2025 рр. свідчить про неоднозначні тенденції у формуванні та використанні виробничого потенціалу підприємства. У 2020 році вартість основних засобів становила 12 471 тис. грн. Протягом 2021–2023 рр. спостерігалось поступове скорочення цього показника: у 2021 році він зменшився до 12 168 тис. грн (на 2 %), у 2022 році – до 11 536 тис. грн (на 5 %), а у 2023 році – до 6 613 тис. грн, що на 43 % менше порівняно з попереднім роком. Така тенденція може бути пов'язана з фізичним та моральним зношенням основних засобів, їх вибуттям, списанням окремих об'єктів або недостатнім рівнем інвестицій у відтворення виробничих потужностей. Крім того, суттєве зниження вартості основних засобів у 2023 році могло бути зумовлене складними умовами господарювання в період воєнного стану та необхідністю оптимізації структури активів підприємства.

Починаючи з 2024 року, ситуація кардинально змінилася. Вартість основних засобів збільшилася до 18 694 тис. грн, що на 183 % більше порівняно з 2023 роком. Такий значний приріст свідчить про активізацію інвестиційної діяльності підприємства, модернізацію виробничого обладнання, придбання нових основних засобів або проведення переоцінки активів. У 2025 році позитивна тенденція

зберіглася, і вартість основних засобів зросла до 24 417 тис. грн, що на 31 % перевищує показник попереднього року. Загалом за досліджуваний період вартість основних засобів збільшилася на 11 946 тис. грн, або на 95,8 % порівняно з 2020 роком. Це свідчить про суттєве нарощування виробничого потенціалу підприємства та формування матеріально-технічної бази для подальшого розширення діяльності. Відновлення та збільшення обсягу основних засобів є позитивною тенденцією, оскільки створює передумови для підвищення ефективності виробництва, покращення якості продукції та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ТД Левада» на ринку заморожених напівфабрикатів.

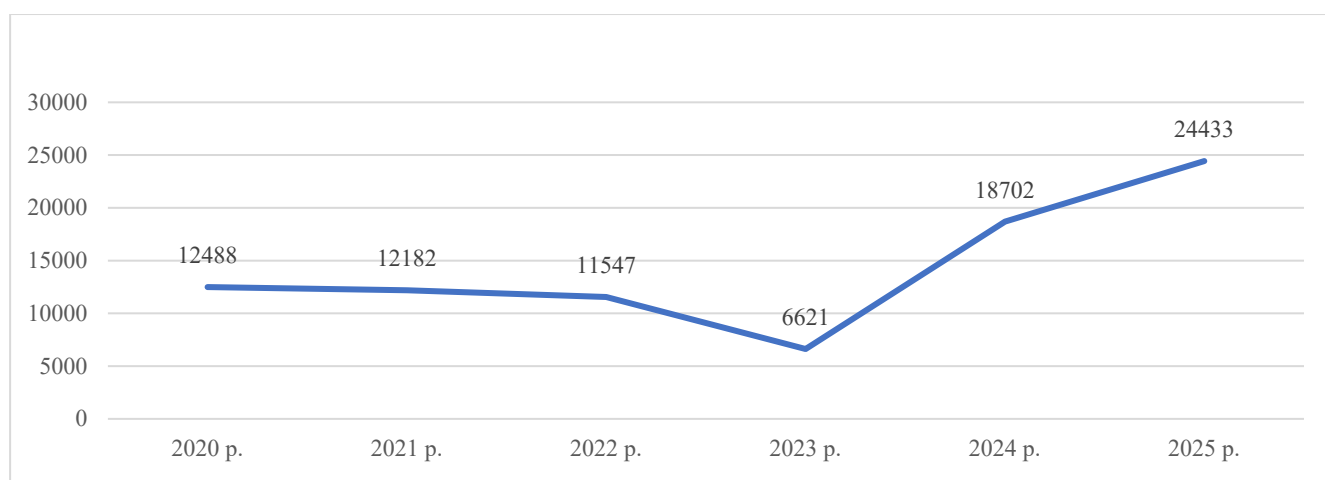


Рисунок 2.6 – Динаміка необоротних активів підприємства, тис. грн.

Джерело: сайт <https://youcontrol.com.ua/>

Аналіз динаміки необоротних активів ТОВ «ТД Левада» за 2020–2025 рр. свідчить про значні зміни у структурі майна підприємства та особливостях формування його виробничого потенціалу. У 2020 році вартість необоротних активів становила 12 488 тис. грн. Упродовж 2021–2022 рр. спостерігалось їх поступове скорочення: у 2021 році показник знизився до 12 182 тис. грн, або на 2 %, а у 2022 році – до 11 547 тис. грн, що на 5 % менше порівняно з попереднім роком. Така тенденція свідчить про переважання процесів амортизації та вибуття активів над їх оновленням, що могло бути наслідком обмеження інвестиційної діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності.

Найбільш суттєве скорочення відбулося у 2023 році, коли вартість необоротних активів зменшилася до 6 621 тис. грн, або на 43 % порівняно з 2022 роком. Значне зниження показника може бути пов'язане зі списанням частини активів, їх переоцінкою, продажем окремих об'єктів або оптимізацією структури майна в умовах функціонування підприємства під впливом воєнних ризиків. Проте вже у 2024 році спостерігається різке покращення ситуації: обсяг необоротних активів зріс до 18 702 тис. грн, що на 182 % більше порівняно з попереднім роком. Така динаміка свідчить про активне інвестування у розвиток підприємства, оновлення виробничих потужностей, придбання нового обладнання або здійснення капітальних вкладень у модернізацію матеріально-технічної бази.

У 2025 році позитивна тенденція збереглася, і вартість необоротних активів збільшилася до 24 433 тис. грн, що на 31 % перевищує показник 2024 року. Загалом за досліджуваний період обсяг необоротних активів зріс на 11 945 тис. грн, або на 95,7 % порівняно з 2020 роком. Отримані результати свідчать про те, що після періоду скорочення та оптимізації активів підприємство перейшло до етапу активного нарощування виробничого потенціалу. Зростання вартості необоротних активів є позитивною тенденцією, оскільки вказує на зміцнення ресурсної бази ТОВ «ТД Левада», підвищення його виробничих можливостей та створення передумов для подальшого розвитку і зміцнення конкурентних позицій на ринку заморожених напівфабрикатів.

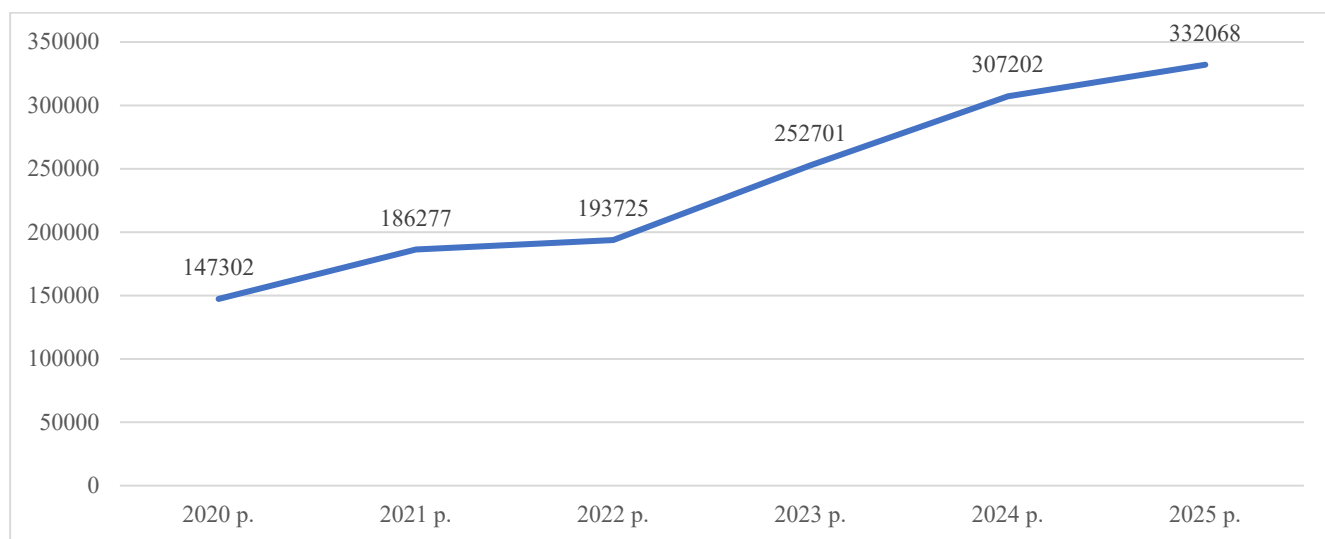


Рисунок 2.7 – Динаміка оборотних активів підприємства, тис. грн.
Джерело: сайт <https://youcontrol.com.ua/>

Аналіз динаміки оборотних активів ТОВ «ТД Левада» за 2020–2025 рр. свідчить про стійку тенденцію до їх зростання, що характеризує розширення масштабів господарської діяльності підприємства та збільшення обсягів ресурсів, залучених до поточного операційного циклу. У 2020 році вартість оборотних активів становила 147 302 тис. грн. Уже у 2021 році цей показник зріс до 186 277 тис. грн, або на 26 %, що свідчить про нарощування запасів, дебіторської заборгованості та інших оборотних ресурсів, необхідних для забезпечення виробничої та збутової діяльності підприємства.

У 2022 році зростання оборотних активів продовжилося, однак його темпи дещо сповільнилися. Їх обсяг досяг 193 725 тис. грн, що на 4 % перевищило показник попереднього року. Незважаючи на складні економічні умови та вплив воєнних факторів, підприємству вдалося зберегти позитивну динаміку формування оборотного капіталу. У 2023 році спостерігалось суттєве прискорення темпів зростання: вартість оборотних активів збільшилася до 252 701 тис. грн, або на 30 %. Це може бути пов'язано зі збільшенням запасів сировини та готової продукції, розширенням обсягів реалізації або необхідністю формування додаткових резервів для забезпечення безперервності виробничого процесу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У 2024 році позитивна тенденція збереглася, а обсяг оборотних активів зріс до 307 202 тис. грн, що на 22 % більше порівняно з попереднім роком. Подальше збільшення оборотного капіталу свідчить про розширення операційної діяльності підприємства та зміцнення його поточної платоспроможності. У 2025 році вартість оборотних активів досягла 332 068 тис. грн, збільшившись ще на 8 %. Хоча темпи приросту дещо уповільнилися, загальна тенденція залишилася позитивною.

Загалом за 2020–2025 рр. обсяг оборотних активів ТОВ «ТД Левада» зріс на 184 766 тис. грн, або на 125,4 %. Така динаміка свідчить про значне розширення ресурсного потенціалу підприємства, підвищення його ділової активності та зміцнення фінансової стійкості. Стабільне нарощування оборотних активів створює передумови для забезпечення безперервності виробництва, своєчасного

виконання поточних зобов'язань та подальшого розвитку підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

Результати діяльності підприємства відображаються в величині отриманого доходу та прибутку – рисунки 2.8. – 2.11.

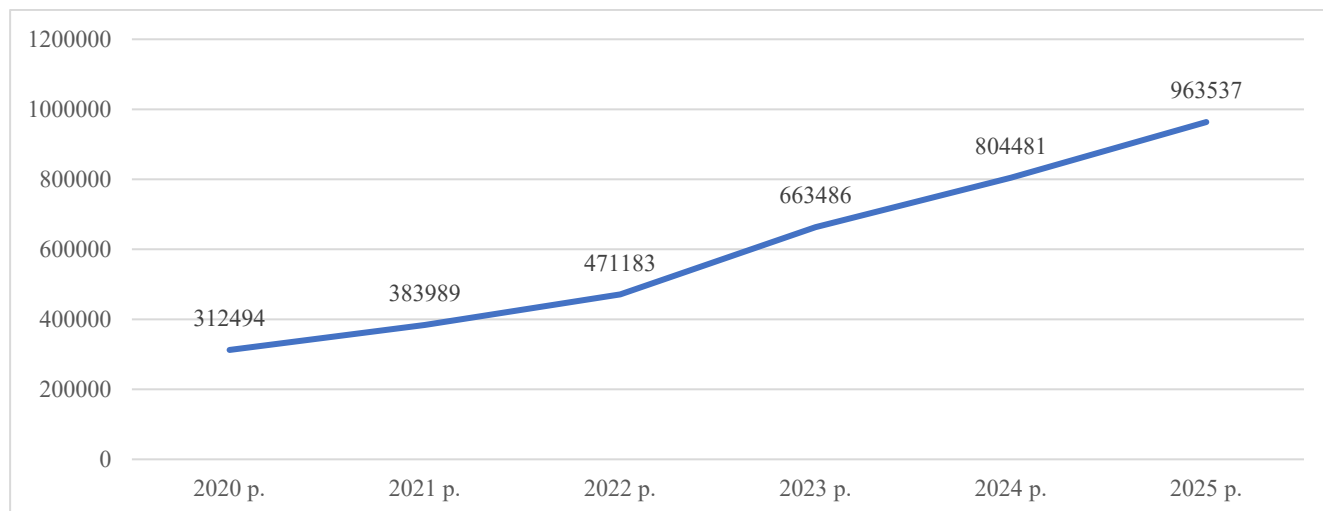


Рисунок 2.8 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції підприємства, тис. грн.

Джерело: сайт <https://youcontrol.com.ua/>

Аналіз динаміки чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ТД Левада» за 2020–2025 рр. свідчить про стійке зростання обсягів реалізації та поступове зміцнення ринкових позицій підприємства. У 2020 році чистий дохід від реалізації становив 312 494 тис. грн. Незважаючи на складні умови господарювання, вже у 2021 році підприємство забезпечило зростання даного показника до 383 989 тис. грн, що на 23 % більше порівняно з попереднім роком. Це свідчить про розширення обсягів продажу продукції та підвищення ефективності збутової діяльності.

У 2022 році позитивна тенденція збереглася, а чистий дохід зріс до 471 183 тис. грн, або на 23 %. Зростання обсягів реалізації в умовах економічної нестабільності та воєнного стану характеризує високу адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та наявність стабільного попиту на його продукцію. У 2023 році темпи приросту суттєво прискорилися: чистий дохід досяг 663 486 тис. грн, що на 41 % перевищило показник попереднього року. Таке

зростання може бути пов'язане як із розширенням ринків збуту та збільшенням фізичних обсягів реалізації, так і з впливом інфляційних процесів на відпускні ціни продукції.

У 2024 році дохід від реалізації продовжив зростати та становив 804 481 тис. грн, що на 21 % більше порівняно з 2023 роком. У 2025 році підприємство досягло найвищого значення показника за весь досліджуваний період – 963 537 тис. грн, забезпечивши приріст на 20 %. Незважаючи на певне уповільнення темпів зростання порівняно з 2023 роком, динаміка залишається стабільно позитивною та свідчить про подальше нарощування обсягів господарської діяльності.

Загалом за 2020–2025 рр. чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «ТД Левада» збільшився на 651 043 тис. грн та зріс більш ніж у 3 рази, або на 208,3 %. Така динаміка є свідченням ефективної комерційної діяльності підприємства, високого попиту на продукцію, успішної реалізації маркетингової та збутової політики, а також зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку заморожених напівфабрикатів. Систематичне зростання доходів створює сприятливі умови для подальшого розвитку виробництва, модернізації матеріально-технічної бази та підвищення фінансової стійкості підприємства.

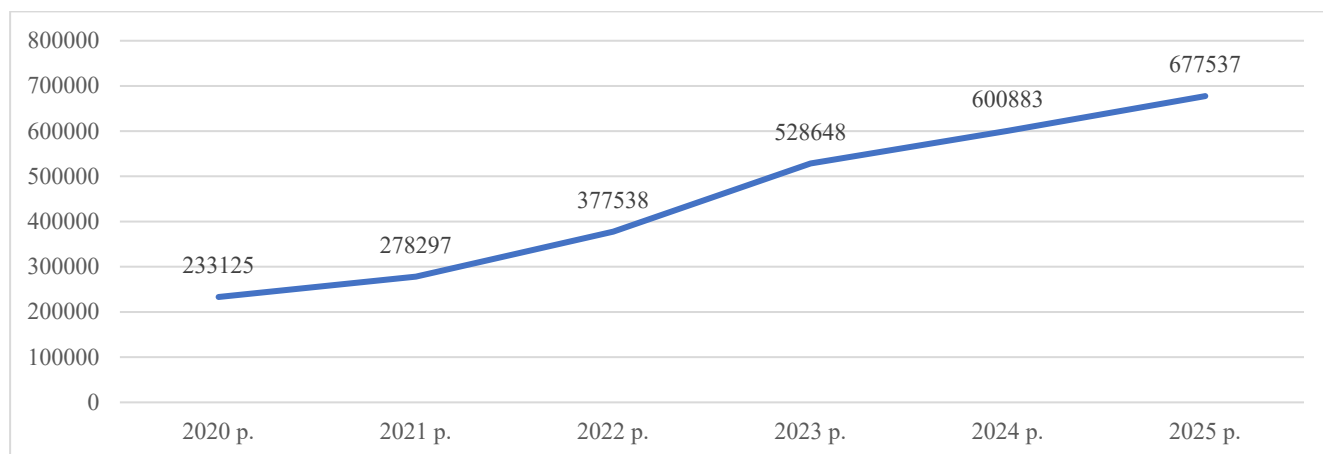


Рисунок 2.9 – Динаміка собівартості реалізованої продукції підприємства, тис. грн.

Джерело: сайт <https://youcontrol.com.ua/>

Аналіз динаміки собівартості реалізованої продукції ТОВ «ТД Левада» за 2020 - 2025 рр. свідчить про її стійке зростання, що загалом відповідає тенденції

збільшення обсягів реалізації продукції підприємства. У 2020 році собівартість реалізованої продукції становила 233 125 тис. грн. У 2021 році цей показник зріс до 278 297 тис. грн, або на 19 %, що було зумовлено збільшенням виробничих витрат, насамперед на сировину, пакувальні матеріали та оплату праці. Крім того, зростання собівартості відображало розширення масштабів діяльності підприємства та збільшення обсягів виробництва.

У 2022 році собівартість реалізованої продукції досягла 377 538 тис. грн, що на 36 % перевищило рівень попереднього року. Значне зростання показника було спричинене насамперед негативним впливом воєнного стану на економіку України. У цей період суттєво зросли ціни на сировину, паливо, енергоносії та логістичні послуги, що безпосередньо вплинуло на формування виробничих витрат підприємства. Додатковими чинниками стали інфляційні процеси, порушення ланцюгів постачання та девальваційні коливання національної валюти.

У 2023 році тенденція до зростання собівартості збереглася, а її обсяг збільшився до 528 648 тис. грн, або на 40 %. Це найвищий темп приросту за весь досліджуваний період. Така динаміка пояснюється одночасним впливом кількох факторів: збільшенням обсягів виробництва у зв'язку зі зростанням попиту на продукцію, подальшим підвищенням вартості енергоносіїв, сировини та транспортних витрат, а також необхідністю адаптації виробничих процесів до нових умов господарювання. Для підприємств харчової промисловості, зокрема виробників заморожених напівфабрикатів, особливо вагомим чинником стало подорожчання електроенергії, оскільки виробництво та зберігання продукції потребують значних енергетичних ресурсів.

У 2024 році темпи зростання собівартості дещо уповільнилися. Показник досяг 600 883 тис. грн, що на 14 % більше порівняно з попереднім роком. Зниження темпів приросту може свідчити про часткову стабілізацію цінової ситуації на ринку, покращення логістичних процесів та підвищення ефективності управління витратами на підприємстві. У 2025 році собівартість реалізованої продукції продовжила зростати та становила 677 537 тис. грн, що на 13 % перевищує

показник 2024 року. Помірні темпи приросту вказують на поступове досягнення балансу між розширенням обсягів виробництва та контролем витрат.

Загалом за 2020–2025 рр. собівартість реалізованої продукції ТОВ «ТД Левада» збільшилася на 444 412 тис. грн, або на 190,6 %. Основними факторами, які зумовили таку динаміку, стали нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції, інфляційні процеси в економіці, зростання вартості сировини та матеріалів, підвищення тарифів на електроенергію та інші енергоносії, збільшення логістичних витрат, а також вплив воєнного стану на функціонування виробничих і збутових процесів. Водночас темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції протягом більшості років перевищували або були співставними з темпами зростання собівартості, що свідчить про збереження підприємством можливостей для формування прибутку та підтримання належного рівня рентабельності діяльності.

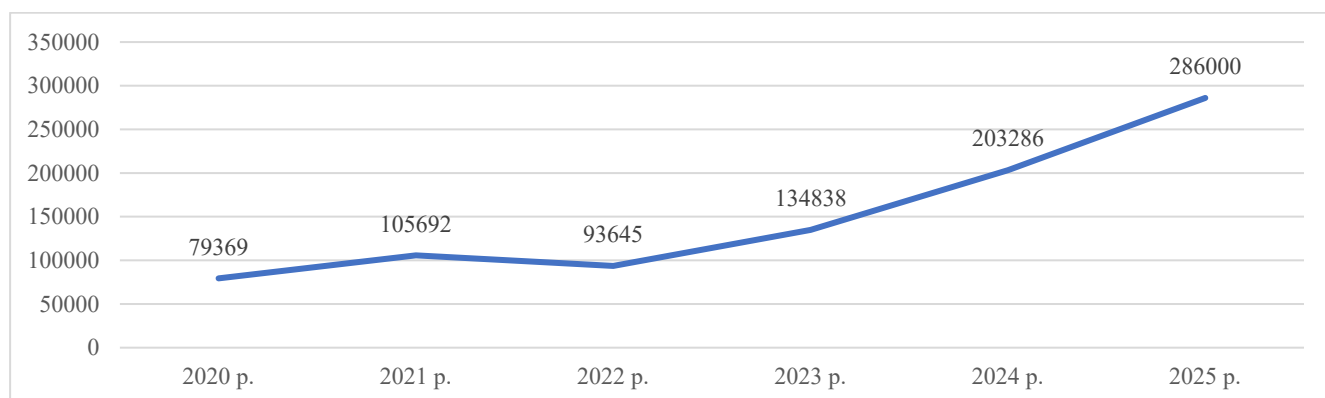


Рисунок 2.10 – Динаміка валового прибутку підприємства, тис. грн.

Джерело: сайт <https://youcontrol.com.ua/>

Аналіз динаміки валового прибутку ТОВ «ТД Левада» за 2020–2025 рр. свідчить про загальне підвищення ефективності основної діяльності підприємства та зростання його здатності генерувати фінансовий результат від реалізації продукції. У 2020 році валовий прибуток становив 79 369 тис. грн. У 2021 році показник зріс до 105 692 тис. грн, або на 33,2 %, що було зумовлено випереджаючими темпами зростання чистого доходу від реалізації продукції порівняно зі збільшенням собівартості реалізованої продукції. Це свідчить про

підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства та покращення результативності управління витратами.

У 2022 році валовий прибуток скоротився до 93 645 тис. грн, що на 11,4 % менше порівняно з попереднім роком. Зниження показника відбулося внаслідок значного зростання собівартості реалізованої продукції, темпи приросту якої перевищували темпи збільшення доходів від реалізації. Основними причинами стали інфляційні процеси, подорожчання сировини, енергоносіїв, логістичних послуг та інші негативні наслідки воєнного стану, які суттєво вплинули на витратну частину діяльності підприємства.

Починаючи з 2023 року, спостерігається стійка позитивна тенденція до зростання валового прибутку. У 2023 році його обсяг досяг 134 838 тис. грн, що на 44,0 % більше порівняно з 2022 роком. Таке зростання свідчить про успішну адаптацію підприємства до нових умов господарювання, відновлення обсягів виробництва та реалізації продукції, а також більш ефективне управління виробничими витратами. У 2024 році валовий прибуток збільшився до 203 598 тис. грн, або на 51,0 %, що стало наслідком подальшого розширення масштабів діяльності та зростання доходів від реалізації продукції.

Найвищого значення показник досяг у 2025 році, коли валовий прибуток становив 286 000 тис. грн, що на 40,5 % більше порівняно з попереднім роком. Зростання валового прибутку в цей період свідчить про підвищення ефективності основної діяльності підприємства, покращення співвідношення між доходами та виробничими витратами, а також зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ТД Левада» на ринку заморожених напівфабрикатів.

Загалом за 2020–2025 рр. валовий прибуток підприємства збільшився на 206 631 тис. грн, або на 260,3 %, що свідчить про суттєве підвищення результативності операційної діяльності. Основними факторами такого зростання стали розширення обсягів реалізації продукції, збільшення ринкової частки підприємства, удосконалення виробничих процесів, оптимізація витрат, модернізація виробничих потужностей та стабільний попит на продукцію. Отримані результати підтверджують позитивну динаміку розвитку підприємства та свідчать про

підвищення його фінансової стійкості й ефективності господарської діяльності у досліджуваному періоді.

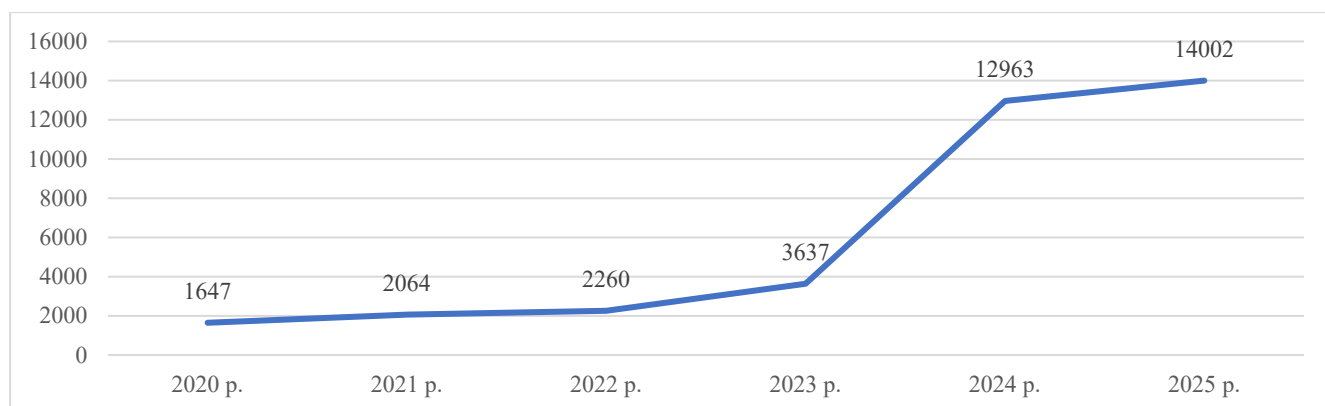


Рисунок 2.11 – Динаміка чистого прибутку підприємства, тис. грн.

Джерело: сайт <https://youcontrol.com.ua/>

Аналіз динаміки чистого прибутку ТОВ «ТД Левада» за 2020–2025 рр. свідчить про загальне підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства та зміцнення його фінансового стану. У 2020 році чистий прибуток становив 1 647 тис. грн. Незважаючи на складні економічні умови, у 2021 році підприємству вдалося збільшити цей показник до 2 064 тис. грн, що на 25,3 % більше порівняно з попереднім роком. Таке зростання було забезпечене збільшенням обсягів реалізації продукції та формуванням вищого валового прибутку.

У 2022 році чистий прибуток продовжив зростати й досяг 2 260 тис. грн, збільшившись на 9,5 %. Водночас темпи приросту були значно нижчими, ніж у попередньому році. Це пояснюється суттєвим зростанням виробничих витрат, інфляційним тиском, подорожчанням сировини, енергоносіїв та логістичних послуг, що негативно вплинуло на кінцевий фінансовий результат підприємства. Незважаючи на вплив воєнного стану та нестабільність економічного середовища, ТОВ «ТД Левада» зберегло прибутковість діяльності, що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості та адаптивності до зовнішніх викликів.

У 2023 році чистий прибуток зріс до 3 637 тис. грн, що на 60,9 % перевищило показник попереднього року. Таке зростання стало наслідком суттєвого збільшення обсягів реалізації продукції, відновлення виробничої активності та покращення

результатів основної діяльності підприємства. Особливо позитивна динаміка спостерігалася у 2024 році, коли чистий прибуток збільшився до 12 963 тис. грн. Порівняно з 2023 роком приріст становив 9 326 тис. грн, або 256,4 %. Настільки значне покращення фінансового результату свідчить про підвищення ефективності управління витратами, зростання маржинальності продажів та покращення загальної результативності діяльності підприємства.

У 2025 році чистий прибуток досяг 14 002 тис. грн, що на 8,0 % більше порівняно з попереднім роком. Незважаючи на певне уповільнення темпів зростання, підприємство продовжило нарощувати фінансовий результат, що свідчить про стабільність його розвитку та здатність підтримувати прибутковість в умовах конкурентного ринку.

Загалом за 2020–2025 рр. чистий прибуток ТОВ «ТД Левада» зріс з 1 647 тис. грн до 14 002 тис. грн, тобто на 12 355 тис. грн, або у 8,5 раз. Така динаміка є свідченням значного підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Основними чинниками зростання чистого прибутку стали збільшення обсягів реалізації продукції, розширення ринків збуту, зростання валового прибутку, модернізація виробничих потужностей, оптимізація витрат та ефективна адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища. Водночас суттєве покращення фінансових результатів у 2024–2025 роках свідчить про успішну реалізацію стратегії розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку заморожених напівфабрикатів України.

Динаміка рентабельності реалізованої продукції ТОВ «ТД Левада» наведена на рисунку 2.12.

Аналіз динаміки рентабельності реалізованої продукції ТОВ «ТД Левада» за 2020–2025 рр. свідчить про загальне підвищення ефективності господарської діяльності підприємства, хоча протягом досліджуваного періоду спостерігалися окремі коливання показника. У 2020 році рентабельність реалізованої продукції становила 0,71 %, а у 2021 році дещо зросла до 0,74 %, що було обумовлено випереджаючими темпами зростання чистого прибутку порівняно із собівартістю реалізованої продукції.

У 2022 році показник знизився до 0,60 %, що стало найнижчим значенням за досліджуваний період. Основною причиною стало різке зростання виробничих витрат під впливом інфляційних процесів, подорожчання сировини, енергоносіїв, транспортних послуг та негативних наслідків воєнного стану. Незважаючи на зростання чистого прибутку, темпи збільшення собівартості були значно вищими, що негативно вплинуло на рівень прибутковості.

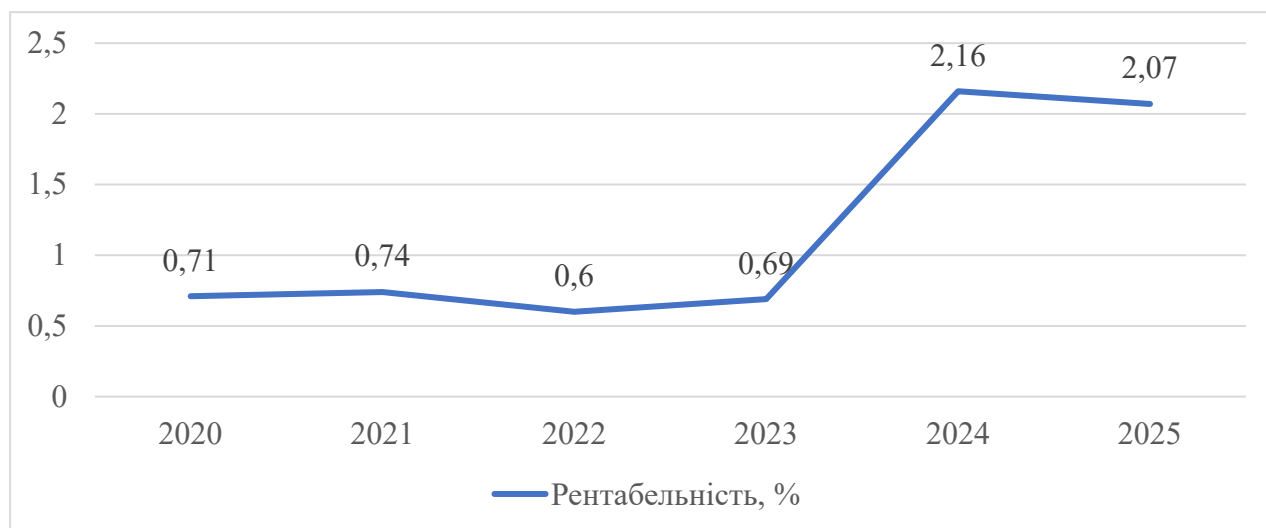


Рисунок 2.12 – Динаміка рентабельності підприємства, %.

Джерело: сайт <https://youcontrol.com.ua/>

У 2023 році рентабельність зросла до 0,69 %, що свідчить про часткове відновлення ефективності діяльності підприємства. Позитивна динаміка була зумовлена збільшенням обсягів реалізації продукції та покращенням фінансових результатів діяльності. Найбільш суттєве зростання показника відбулося у 2024 році, коли рентабельність досягла 2,16 %. Порівняно з попереднім роком вона збільшилася більш ніж утричі. Така тенденція пояснюється значним приростом чистого прибутку (на 256,4 %) за відносно помірною збільшенням собівартості продукції (на 13,7 %), що свідчить про підвищення ефективності управління витратами та покращення результативності основної діяльності підприємства.

У 2025 році рентабельність незначно знизилася до 2,07 %, проте залишилася на високому рівні порівняно з попередніми роками. Зменшення показника пов'язане з тим, що темпи зростання собівартості реалізованої продукції дещо

перевищували темпи приросту чистого прибутку. Водночас підприємство зберегло позитивну тенденцію розвитку та високий рівень прибутковості.

Загалом за досліджуваний період рентабельність реалізованої продукції зросла з 0,71 % до 2,07 %, тобто майже у 3 рази. Це свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів, покращення фінансових результатів діяльності та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ТД Левада» на ринку заморожених напівфабрикатів. Найвагомішими факторами зростання рентабельності стали збільшення обсягів реалізації продукції, нарощування валового та чистого прибутку, модернізація виробничих потужностей, розширення асортименту продукції та підвищення ефективності управління витратами підприємства.

2.3. Аналіз сучасного стану стратегічного управління маркетинговою діяльністю товариства

Для дослідження сучасного стану стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ТД Левада» доцільним є використання SWOT-аналізу як одного з найбільш ефективних інструментів стратегічної діагностики підприємства. Застосування даного методу дозволяє комплексно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування підприємства, визначити його конкурентні переваги, виявити існуючі проблеми та встановити перспективні напрями розвитку маркетингової діяльності. Особливе значення SWOT-аналіз має в умовах високої конкуренції на ринку заморожених напівфабрикатів, коли ефективність маркетингових рішень значною мірою визначає рівень конкурентоспроможності підприємства.

У межах даного дослідження SWOT-аналіз використовується для оцінки сильних і слабких сторін ТОВ «ТД Левада», а також для виявлення зовнішніх можливостей і загроз, які впливають на реалізацію маркетингової стратегії підприємства. Отримані результати дозволяють визначити ключові фактори успіху компанії на ринку, оцінити ефективність існуючої системи стратегічного

управління маркетинговою діяльністю та сформулювати практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

SWOT-аналіз є одним із найбільш поширених методів стратегічного аналізу, який використовується для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Методика базується на визначенні чотирьох груп факторів: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози). SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити поточний стан підприємства, виявити його конкурентні переваги та проблемні аспекти, а також визначити перспективні напрями розвитку маркетингової діяльності.

У контексті аналізу сучасного стану стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ТД Левада» застосування SWOT-аналізу дає можливість оцінити ефективність використання маркетингового потенціалу підприємства, його ринкові позиції та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Результати SWOT-аналізу свідчать про наявність у ТОВ «ТД Левада» вагомих конкурентних переваг, які створюють сприятливі умови для розвитку маркетингової діяльності. До основних сильних сторін підприємства належать впізнаваність бренду, широкий асортимент продукції, розвинена система дистрибуції та стабільне зростання фінансових показників. Це забезпечує компанії стійкі позиції на ринку заморожених напівфабрикатів та формує основу для реалізації довгострокової маркетингової стратегії.

Водночас аналіз дозволив виявити низку слабких сторін, пов'язаних із високою залежністю від вартості енергоресурсів і сировини, значними логістичними витратами та недостатнім використанням інструментів цифрового маркетингу. У сучасних умовах саме цифрові канали комунікації стають одним із ключових інструментів взаємодії зі споживачами, тому їх розвиток повинен стати одним із пріоритетних напрямів маркетингової політики підприємства.

Серед зовнішніх можливостей найбільше значення для ТОВ «ТД Левада» мають зростання попиту на продукти швидкого приготування, розвиток електронної комерції, розширення сегмента готових заморожених страв та

перспективи виходу на європейські ринки. Використання цих можливостей може забезпечити подальше зростання ринкової частки підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз ТОВ «ТД Левада»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Відомий бренд на ринку заморожених напівфабрикатів України	Висока залежність від вартості сировини та енергоносіїв
Широкий асортимент продукції різних цінових сегментів	Значна енергоємність виробничого процесу
Розвинена система дистрибуції по всій території України	Обмежена присутність на міжнародних ринках
Наявність сучасних виробничих потужностей та технологій заморожування	Висока залежність від торговельних мереж як основного каналу збуту
Сертифіковані системи управління якістю та безпечністю продукції	Недостатній рівень цифрового маркетингу порівняно з міжнародними брендами
Стабільне зростання доходів та прибутку підприємства	Значні логістичні витрати в умовах воєнного стану
Високий рівень впізнаваності торгової марки	Обмежені маркетингові бюджети порівняно з великими міжнародними виробниками
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання попиту на продукти швидкого приготування	Посилення конкуренції на ринку заморожених напівфабрикатів
Розвиток сегмента Ready-to-Eat та Ready-to-Cook продукції	Зростання цін на сировину та енергоносії
Розширення онлайн-каналів продажу та доставки продуктів	Інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності населення
Вихід на ринки країн ЄС	Воєнні ризики та нестабільність економічного середовища
Розвиток співпраці з мережами магазинів, в т.ч. міжнародна	Порушення логістичних ланцюгів постачання
Використання сучасних цифрових маркетингових інструментів	Посилення імпортової конкуренції
Зростання популярності натуральних та якісних продуктів харчування	Зміна споживчих уподобань та підвищення вимог до продукції

Джерело: складено автором на основі [1,12,15]

Основними загрозами залишаються воєнний стан, інфляційні процеси, підвищення вартості енергоносіїв, посилення конкуренції та зниження купівельної спроможності населення. З огляду на це стратегічне управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ТД Левада» має бути спрямоване на підвищення гнучкості підприємства, розвиток інноваційних маркетингових інструментів, диверсифікацію каналів збуту та зміцнення лояльності споживачів.

Таблиця 2.5 - Матриця стратегічних рішень SWOT-аналізу ТОВ «ТД Левада»

Поле матриці	Стратегічні напрями розвитку
SO-стратегія (сильні сторони + можливості)	Використання відомого бренду та розвиненої системи збуту для виходу в нові сегменти ринку і розширення асортименту готових заморожених страв
ST-стратегія (сильні сторони + загрози)	Посилення конкурентних переваг через підвищення якості продукції, розвиток бренду та впровадження інноваційних технологій виробництва
WO-стратегія (слабкі сторони + можливості)	Розвиток цифрового маркетингу, онлайн-продажів та електронної комерції для зменшення залежності від традиційних каналів збуту
WT-стратегія (слабкі сторони + загрози)	Оптимізація витрат, диверсифікація постачальників та підвищення енергоефективності виробництва для мінімізації впливу зовнішніх ризиків

Джерело: складено автором на основі [1,12,15]

Отже, результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «ТД Левада» має достатній ресурсний та маркетинговий потенціал для подальшого розвитку, однак для збереження конкурентних переваг підприємству доцільно активізувати цифрову трансформацію маркетингової діяльності, розширювати асортимент інноваційної продукції та посилювати присутність на нових ринках збуту.

Подальшим кроком дослідження стану стратегічного управління маркетинговою діяльністю товариства стало аналіз ринкового скорингу на основі статистичних даних YouControl.

Для оцінки ринкових позицій ТОВ «ТД Левада» доцільно використати індекс MarketScore, який є інтегральним показником ринкової потужності підприємства та враховує його місце в галузі, ринкову частку, фінансові результати та динаміку розвитку порівняно з конкурентами. Значення індексу варіюється від 1 до 4 балів, де 1 характеризує мінімальну ринкову потужність підприємства, а 4 – максимальну. Додатково компанії присвоюється рейтингова категорія від D до A, де категорія «A» свідчить про високий рівень конкурентоспроможності та стабільні позиції на ринку (табл. 2.6).

Аналіз динаміки індексу MarketScore ТОВ «ТД Левада» свідчить про високий рівень ринкової потужності підприємства протягом усього досліджуваного періоду. У 2021 році значення показника становило 3,6 бали, що вже відповідало

найвищій рейтинговій категорії «А» та характеризувало підприємство як одного з провідних учасників галузі. Такий результат свідчить про наявність суттєвих конкурентних переваг, стабільних ринкових позицій та ефективної системи управління діяльністю підприємства.

Таблиця 2.6 - Динаміка показника MarketScore ТОВ «ТД Левада»

Рік	MarketScore	Рейтинг
2021	3,6	А
2022	3,8	А
2023	3,8	А
2024	3,8	А
2025	3,8	А

Джерело: складено автором на основі [1,12,15]

У 2022 році індекс зріс до 3,8 балів, що наблизило підприємство до максимально можливого значення показника. Особливо важливим є те, що зростання MarketScore відбулося в умовах складної економічної ситуації та воєнного стану, коли значна кількість підприємств зіткнулася зі скороченням виробництва та погіршенням фінансових результатів. Це свідчить про високий рівень адаптивності ТОВ «ТД Левада» до змін зовнішнього середовища та здатність зберігати конкурентні позиції навіть в умовах підвищених ризиків.

Протягом 2023–2025 років значення індексу залишалося стабільним на рівні 3,8 бали із збереженням рейтингової категорії «А». Відсутність зниження показника свідчить про стабільність ринкових позицій підприємства, ефективність реалізованої стратегії розвитку та здатність підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку заморожених напівфабрикатів. Стабільно високий MarketScore підтверджується також позитивною динамікою основних фінансово-економічних показників підприємства, зокрема зростанням чистого доходу від реалізації продукції, валового та чистого прибутку, а також нарощуванням активів.

У контексті аналізу стратегічного управління маркетинговою діяльністю отримані результати свідчать про ефективність маркетингової політики ТОВ «ТД Левада». Високий рівень ринкової потужності є наслідком сформованого бренду, широкого асортименту продукції, ефективної системи збуту та здатності підприємства адаптувати свою маркетингову діяльність до змін кон'юнктури

ринку. Крім того, стабільне утримання рейтингу «А» протягом кількох років підтверджує наявність стійких конкурентних переваг та значного потенціалу для подальшого розвитку підприємства.

Отже, результати аналізу індексу MarketScore дозволяють зробити висновок, що ТОВ «ТД Левада» належить до групи підприємств із високою ринковою потужністю та сильними конкурентними позиціями в галузі виробництва заморожених напівфабрикатів. Збереження високих значень показника протягом тривалого періоду свідчить про ефективність стратегічного управління та створює сприятливі передумови для подальшого зміцнення ринкових позицій підприємства.

Одним із ключових показників оцінки конкурентних позицій підприємства є частка ринку, яка характеризує відносну частку компанії в сукупній виручці відповідного ринку за основним видом діяльності. Даний показник дозволяє оцінити рівень ринкової потужності підприємства, його конкурентоспроможність та ефективність реалізації маркетингової стратегії. Зростання частки ринку свідчить про посилення ринкових позицій компанії та підвищення її впливу на розвиток галузі.

Аналіз динаміки частки ринку ТОВ «ТД Левада» свідчить про стійке зміцнення конкурентних позицій підприємства протягом досліджуваного періоду. У 2021 році частка ринку становила 0,40 %, що характеризувало підприємство як одного з помітних учасників ринку заморожених напівфабрикатів. Уже в 2022 році показник зріс до 0,48 %, або на 20 % порівняно з попереднім роком, що свідчить про випереджаючі темпи збільшення виручки підприємства порівняно із загальноринковими показниками та підтверджує ефективність його маркетингової та збутової діяльності.

Таблиця 2.7 - Динаміка частки ринку ТОВ «ТД Левада»

Рік	Частка ринку, %	Темп приросту, %
2021	0,40	—
2022	0,48	+20,0
2023	0,50	+4,2
2024	0,56	+12,0
2025	0,57	+1,8

Джерело: складено автором на основі [1,12,15]

У 2023 році частка ринку досягла 0,50 %, що на 4,2 % більше порівняно з попереднім роком. Незважаючи на уповільнення темпів приросту, підприємство продовжувало нарощувати свою присутність на ринку, зберігаючи позитивну динаміку навіть в умовах високої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища. Важливим фактором такого зростання стало збільшення чистого доходу від реалізації продукції та розширення обсягів збуту.

Найбільш суттєве зміцнення ринкових позицій відбулося у 2024 році, коли частка ринку збільшилася до 0,56 %, що на 12 % перевищило показник попереднього року. Зростання ринкової частки в цей період корелює з істотним збільшенням чистого прибутку підприємства та покращенням показників його ринкової потужності. Це свідчить про успішну реалізацію стратегічних рішень у сфері маркетингу, розвитку бренду та управління асортиментом продукції.

У 2025 році частка ринку досягла 0,57 %, що є найвищим значенням за весь досліджуваний період. Хоча темп приросту становив лише 1,8 %, підприємство зберегло позитивну тенденцію до розширення своєї присутності на ринку. Стабілізація темпів зростання може свідчити про наближення до певного рівня ринкового насичення або про синхронне зростання інших провідних учасників галузі.

Загалом за 2021–2025 рр. частка ринку ТОВ «ТД Левада» збільшилася з 0,40 % до 0,57 %, тобто на 0,17 відсоткового пункту або 42,5 % відносно початкового значення. Така динаміка свідчить про поступове посилення ринкової потужності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності маркетингової діяльності. Зростання частки ринку підтверджує успішність реалізованої стратегії розвитку, ефективність роботи з каналами збуту, високий рівень впізнаваності бренду та стабільний попит на продукцію підприємства.

У контексті стратегічного управління маркетинговою діяльністю отримані результати свідчать про позитивний вплив маркетингових заходів на ринкові позиції ТОВ «ТД Левада». Збільшення частки ринку разом із високими значеннями MarketScore та зростанням фінансових показників підтверджує наявність у

підприємства стійких конкурентних переваг і значного потенціалу для подальшого розвитку на ринку заморожених напівфабрикатів України.

Важливим показником оцінки конкурентних позицій підприємства є його місце на ринку, яке визначається як порядковий номер компанії серед усіх учасників ринку за обсягом виручки від основної діяльності. Чим нижчим є значення показника, тим вищу позицію займає підприємство серед конкурентів. Динаміка рейтингового місця дозволяє оцінити ефективність розвитку компанії, рівень її ринкової потужності та результативність реалізованої маркетингової стратегії.

Таблиця 2.8 - Динаміка місця ТОВ «ТД Левада» на ринку

Рік	Місце на ринку	Зміна позиції
2021	36	—
2022	36	0
2023	33	+3
2024	29	+4
2025	23	+6

Джерело: складено автором на основі [1,12,15]

Аналіз наведених даних свідчить про суттєве покращення конкурентних позицій ТОВ «ТД Левада» на ринку протягом досліджуваного періоду. У 2021 році підприємство займало 36 місце серед компаній відповідного ринку за обсягом виручки. У 2022 році позиція підприємства залишилася незмінною, що свідчить про збереження ринкових позицій в умовах складної економічної ситуації та високого рівня конкуренції.

Починаючи з 2023 року, спостерігається стійка позитивна динаміка рейтингу підприємства. Так, у 2023 році ТОВ «ТД Левада» піднялося на 33 місце, покращивши свою позицію на три пункти порівняно з попереднім роком. Це стало наслідком зростання обсягів реалізації продукції та збільшення виручки підприємства швидшими темпами, ніж у значної частини конкурентів.

У 2024 році компанія посіла вже 29 місце, піднявшись ще на чотири позиції. Покращення рейтингу відбулося одночасно зі зростанням частки ринку до 0,56 %, збільшенням чистого доходу від реалізації до 804,5 млн грн та суттєвим зростанням

чистого прибутку. Це свідчить про посилення ринкової потужності підприємства та ефективність його маркетингової діяльності.

Найбільшого прогресу було досягнуто у 2025 році, коли ТОВ «ТД Левада» посіло 23 місце на ринку. Порівняно з 2021 роком підприємство покращило свій рейтинг на 13 позицій, що є вагомим результатом в умовах конкурентного середовища. Така динаміка підтверджує, що темпи зростання виручки підприємства перевищували середньоринкові показники, що дозволило компанії випередити значну кількість конкурентів.

У контексті стратегічного управління маркетинговою діяльністю покращення ринкового рейтингу свідчить про високу ефективність реалізованої маркетингової стратегії. Зростання впізнаваності бренду, розширення асортименту продукції, розвиток каналів збуту та збільшення обсягів реалізації сприяли зміцненню ринкових позицій підприємства. Водночас позитивна динаміка показника корелює зі зростанням частки ринку (з 0,40 % до 0,57 %), високим рівнем індексу MarketScore (3,8 бала) та покращенням фінансових результатів діяльності компанії.

Отже, результати аналізу свідчать про суттєве зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ТД Левада» на ринку заморожених напівфабрикатів. Підвищення рейтингу з 36-го до 23-го місця протягом п'яти років підтверджує успішність стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства та його здатність ефективно конкурувати з іншими учасниками галузі. Це створює сприятливі передумови для подальшого розширення ринкової частки та посилення ринкової потужності компанії в майбутньому.

Важливим показником оцінки динаміки розвитку підприємства є абсолютний приріст виручки, який характеризує зміну обсягу чистого доходу від реалізації продукції порівняно з попереднім роком. На відміну від відносних показників зростання, абсолютний приріст відображає фактичний обсяг додатково отриманої виручки та дозволяє оцінити масштаби розширення діяльності підприємства. Зростання показника свідчить про збільшення обсягів продажу продукції, розширення клієнтської бази та зміцнення ринкових позицій компанії.

Таблиця 2.9 - Динаміка абсолютного приросту виручки ТОВ «ТД Левада»

Рік	Абсолютний приріст виручки, млн грн	Відхилення від попереднього року, млн грн
2021	71,5	—
2022	87,2	+15,7
2023	192,3	+105,1
2024	141,0	-51,3
2025	159,1	+18,1

Джерело: складено автором на основі [1,12,15]

Аналіз наведених даних свідчить про стабільне нарощування обсягів діяльності ТОВ «ТД Левада» протягом досліджуваного періоду. У 2021 році абсолютний приріст виручки становив 71,5 млн грн, що характеризує позитивну динаміку розвитку підприємства та збільшення обсягів реалізації продукції. Незважаючи на складні макроекономічні умови, підприємству вдалося забезпечити зростання доходів та утримати свої конкурентні позиції на ринку.

У 2022 році показник збільшився до 87,2 млн грн, що на 15,7 млн грн більше порівняно з попереднім роком. Такі результати свідчать про збереження позитивної тенденції розвитку навіть в умовах воєнного стану та значних економічних ризиків. Підприємство продемонструвало здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати стабільне зростання продажів.

Найвищого значення абсолютний приріст виручки досяг у 2023 році і становив 192,3 млн грн, що більш ніж удвічі перевищило показник 2022 року. Таке суттєве зростання свідчить про значне розширення масштабів діяльності підприємства, збільшення обсягів реалізації продукції та зміцнення ринкових позицій. Враховуючи, що саме в цей період частка ринку ТОВ «ТД Левада» зросла з 0,48 % до 0,50 %, а місце компанії на ринку покращилося з 36-го до 33-го, можна зробити висновок про випереджаючі темпи розвитку підприємства порівняно з багатьма конкурентами.

У 2024 році абсолютний приріст виручки дещо скоротився до 141,0 млн грн, однак залишився на високому рівні. Зменшення показника на 51,3 млн грн порівняно з 2023 роком не свідчить про погіршення діяльності підприємства, оскільки виручка продовжувала зростати значними темпами. Скоріше за все, це

пов'язано з ефектом високої бази порівняння попереднього року, коли було зафіксовано рекордне зростання доходів.

У 2025 році абсолютний приріст виручки знову збільшився до 159,1 млн грн, що стало другим найкращим результатом за весь досліджуваний період. Це підтверджує стабільність розвитку підприємства та ефективність реалізованої маркетингової політики. Одночасно у 2025 році компанія досягла найвищих значень частки ринку (0,57 %), чистого доходу від реалізації (963,5 млн грн) та покращила своє місце на ринку до 23-го, що свідчить про подальше зміцнення її ринкової потужності.

Загалом результати аналізу свідчать, що ТОВ «ТД Левада» демонструє стійку тенденцію до нарощування виручки та розширення масштабів діяльності. Особливо важливим є те, що абсолютний приріст доходів упродовж усіх років залишався позитивним, що характеризує підприємство як динамічно зростаючого учасника ринку. У контексті стратегічного управління маркетинговою діяльністю це свідчить про високу ефективність маркетингової стратегії, успішне управління асортиментом продукції, розвиток каналів збуту та здатність підприємства формувати й утримувати попит на свою продукцію. Отже, динаміка абсолютного приросту виручки підтверджує наявність у ТОВ «ТД Левада» значного потенціалу для подальшого зміцнення конкурентних позицій на ринку заморожених напівфабрикатів України.

Відносний приріст виручки є одним із ключових показників оцінки динаміки розвитку підприємства, оскільки характеризує темпи зміни чистого доходу від реалізації продукції у відсотковому вираженні порівняно з попереднім роком. На відміну від абсолютного приросту, цей показник дозволяє оцінити інтенсивність зростання продажів незалежно від масштабів діяльності підприємства. Для об'єктивної оцінки ринкової динаміки відносний приріст доцільно аналізувати разом з абсолютним приростом виручки, що дає можливість врахувати як темпи, так і реальні масштаби зростання доходів.

Таблиця 2.10 - Динаміка відносного приросту виручки ТОВ «ТД Левада»

Рік	Відносний приріст виручки, %	Відхилення від попереднього року, в.п.
2021	22,9	—
2022	22,7	-0,2
2023	40,8	+18,1
2024	21,3	-19,5
2025	19,8	-1,5

Джерело: складено автором на основі [1,12,15]

Аналіз наведених даних свідчить, що протягом 2021–2025 рр. ТОВ «ТД Левада» демонструвало стабільно високі темпи зростання виручки. У 2021 році відносний приріст доходу становив 22,9 %, що характеризує значне розширення обсягів реалізації продукції та ефективність маркетингової діяльності підприємства. Враховуючи абсолютний приріст виручки на рівні 71,5 млн грн, можна зробити висновок, що зростання мало не лише відносний, але й вагомий економічний ефект.

У 2022 році темп приросту практично не змінився та становив 22,7 %. Незначне зниження на 0,2 відсоткового пункту свідчить про стабільність розвитку підприємства навіть в умовах повномасштабної війни та загального погіршення економічної ситуації в країні. При цьому абсолютний приріст виручки збільшився до 87,2 млн грн, що підтверджує реальне розширення масштабів діяльності компанії.

Найбільш високий показник було зафіксовано у 2023 році, коли відносний приріст виручки досяг 40,8 %. Такий результат свідчить про суттєве прискорення темпів розвитку підприємства та значне нарощування обсягів реалізації продукції. Водночас абсолютний приріст доходу становив 192,3 млн грн, що є найвищим значенням за весь досліджуваний період. Поєднання високих абсолютних і відносних показників зростання свідчить про реальне зміцнення ринкових позицій підприємства, а не лише про ефект низької бази порівняння.

У 2024 році темп приросту виручки знизився до 21,3 %, однак залишився на достатньо високому рівні. Зменшення показника на 19,5 відсоткового пункту порівняно з 2023 роком пояснюється насамперед значним зростанням бази

порівняння попереднього року. Незважаючи на уповільнення темпів, підприємство продовжувало нарощувати доходи, про що свідчить абсолютний приріст виручки у розмірі 141,0 млн грн.

У 2025 році відносний приріст становив 19,8 %, що лише незначно поступається показнику попереднього року. Збереження темпів зростання на рівні близько 20 % для підприємства, виручка якого наближається до 1 млрд грн, є свідченням високої ефективності управління збутом та маркетинговою діяльністю. Крім того, абсолютний приріст доходу в цей період досяг 159,1 млн грн, що підтверджує подальше розширення масштабів діяльності компанії.

Загалом результати аналізу свідчать, що ТОВ «ТД Левада» протягом досліджуваного періоду демонструвало стабільно високі темпи приросту виручки, які значно перевищували середні показники економічного зростання в Україні. Особливо позитивним є те, що високі відносні темпи зростання супроводжувалися значними абсолютними приростами виручки, що підтверджує реальне зміцнення ринкових позицій підприємства. У контексті стратегічного управління маркетинговою діяльністю така динаміка свідчить про ефективність реалізованої маркетингової стратегії, зростання попиту на продукцію підприємства, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТД Левада» на ринку заморожених напівфабрикатів. Отримані результати також підтверджують висновки щодо збільшення частки ринку підприємства та покращення його рейтингових позицій серед конкурентів галузі.

Отже, узагальнюючи вищевикладене можливо стверджувати, що ТОВ «ТД Левада» займає стійкі конкурентні позиції на ринку заморожених напівфабрикатів України та демонструє позитивну динаміку основних фінансово-економічних і маркетингових показників. Протягом досліджуваного періоду підприємство забезпечило зростання чистого доходу від реалізації продукції, валового та чистого прибутку, що свідчить про ефективність реалізованої маркетингової політики та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Результати аналізу ринкових показників підтвердили зміцнення конкурентних позицій підприємства. Зокрема, спостерігається зростання частки

ринку, покращення рейтингового місця серед учасників галузі та стабільно високі значення індексу MarketScore, що характеризує ТОВ «ТД Левада» як компанію з високою ринковою потужністю та значним потенціалом розвитку. Водночас SWOT-аналіз засвідчив наявність як вагомих конкурентних переваг, так і окремих проблемних аспектів, пов'язаних із високою залежністю від вартості сировини, енергоносіїв та логістичних витрат.

У цілому можна зробити висновок, що система стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ТД Левада» є достатньо ефективною та забезпечує стабільне зростання ринкових і фінансових результатів підприємства. Разом із тим подальше зміцнення конкурентних позицій потребує активізації цифрового маркетингу, розширення каналів збуту, розвитку інноваційної продукції та вдосконалення маркетингових інструментів взаємодії зі споживачами. Це створить передумови для підвищення ефективності маркетингової діяльності та забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ЛЕВАДА»

3.1. Вдосконалення товарно-ринкової стратегії товариства

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «ТД Левада», результатів SWOT-аналізу, оцінки ринкової потужності та тенденцій розвитку ринку заморожених напівфабрикатів найбільш доцільним стратегічним напрямом розвитку підприємства є вдосконалення товарно-ринкової стратегії через розширення асортименту готових заморожених страв та освоєння нових ринкових сегментів. Такий підхід безпосередньо відповідає сучасним тенденціям ринку, де спостерігається зростання попиту на продукцію швидкого приготування, готові страви та інноваційні харчові продукти.

Аналіз сучасного стану маркетингової діяльності показав, що підприємство має достатній ресурсний потенціал для реалізації стратегії зростання. ТОВ «ТД Левада» володіє відомим брендом, широким асортиментом продукції, сертифікованою системою управління якістю та розвиненою мережею дистрибуції на території України. Крім того, протягом 2020–2025 рр. підприємство демонструвало стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції, який збільшився з 312,5 млн грн до 963,5 млн грн, що підтверджує наявність фінансових передумов для реалізації нових маркетингових проєктів.

Для вибору оптимального напрямку розвитку доцільно використати матрицю Ансоффа, яка дозволяє визначити найбільш перспективний варіант зростання підприємства – таблиця 3.1.

Дослідження кон'юнктури ринку показало, що одним із найдинамічніших сегментів є категорія Ready-to-Cook та Ready-to-Eat, яка демонструє стабільне зростання внаслідок зміни способу життя споживачів та зростання попиту на продукти швидкого приготування.

Таблиця 3.1 - Обґрунтування вибору товарно-ринкової стратегії ТОВ «ТД Левада» за матрицею Ансоффа

Стратегія	Характеристика	Доцільність для ТОВ «ТД Левада»
Проникнення на ринок	Збільшення продажів існуючої продукції на існуючому ринку	Частково реалізована
Розвиток ринку	Вихід з існуючою продукцією на нові ринки	Перспективна для експорту
Розвиток продукту	Нова продукція для існуючих споживачів	Найбільш доцільна
Диверсифікація	Нові продукти на нових ринках	Високий рівень ризику

Джерело: складено автором

Саме тому базовою стратегією розвитку пропонується обрати стратегію розвитку продукту, яка передбачає виведення на ринок нових видів готових заморожених страв під брендом «Левада».

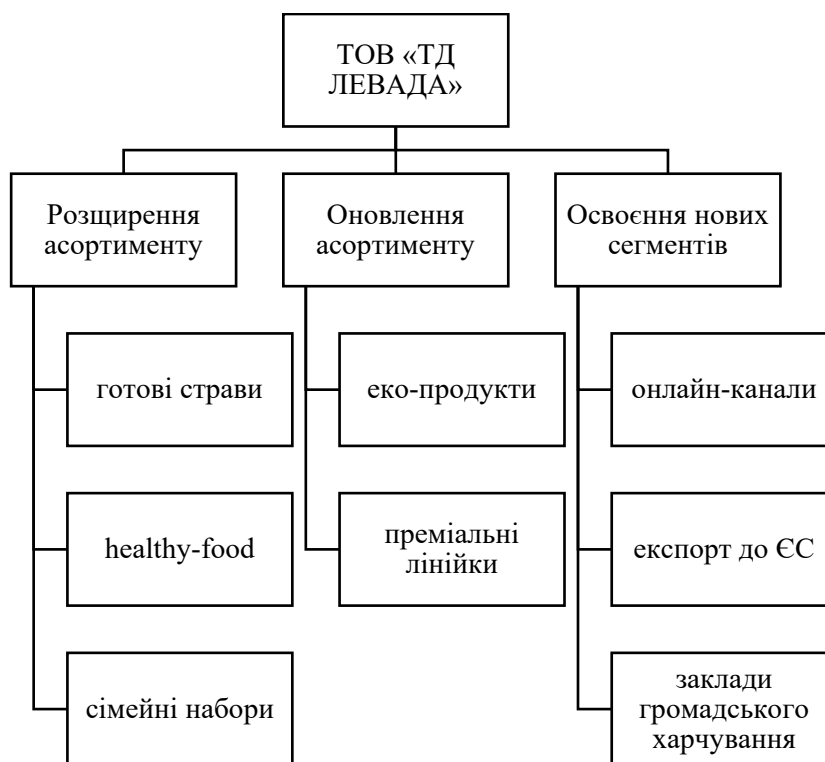


Рисунок 3.1 - Товарно-ринкова стратегія ТОВ «ТД Левада» (пропозиція автора)

Джерело: складено автором

Враховуючи результати аналізу кон'юнктури ринку заморожених напівфабрикатів, одним із ключових напрямів удосконалення товарно-ринкової стратегії ТОВ «ТД Левада» пропонується розвиток асортиментної політики шляхом створення нових продуктових лінійок, орієнтованих на сучасні потреби споживачів. Реалізація даного напрямку дозволить підприємству не лише розширити товарний портфель, але й підвищити конкурентоспроможність, збільшити середню вартість покупки, залучити нові сегменти споживачів та зміцнити ринкові позиції.

Першим напрямом пропонується формування лінійки готових обідів швидкого приготування. Актуальність даного напрямку обумовлена зростанням попиту на продукти, які дозволяють мінімізувати час на приготування їжі та водночас забезпечують повноцінне харчування. Основними споживачами такої продукції можуть виступати працююче населення, студенти, молоді сім'ї та особи, які ведуть активний спосіб життя. До складу лінійки доцільно включити готові комплексні страви, які після розігрівання можуть бути повністю готовими до споживання. Зокрема, асортимент може включати плов із курятиною, гречку з м'ясом, рис із овочами та курячим філе, картоплю з м'ясними кульками, вареники з різними начинками, млинці з м'ясом та сиром, а також готові набори для сімейного споживання. Запровадження даної продуктової лінійки дозволить підприємству освоїти перспективний сегмент продуктів швидкого приготування та збільшити частоту повторних покупок.

Другим напрямом розвитку асортименту є створення лінійки продукції для здорового харчування. Світові та українські тенденції свідчать про поступове зростання попиту на продукти з покращеними харчовими характеристиками, зниженим вмістом жирів, солі та штучних добавок. У межах даної лінійки доцільно розробити продукцію із підвищеним вмістом білка, овочеві напівфабрикати, безглютенові вироби, напівфабрикати на основі індичого м'яса та курятини, овочеві котлети, суміші для здорового харчування та заморожені овочеві гарніри. Особливістю такої продукції повинно стати використання натуральної сировини, мінімізація штучних консервантів та акцент на корисних властивостях продукту.

Виведення на ринок даної лінійки дозволить залучити нову категорію споживачів, які приділяють значну увагу якості та користі продуктів харчування, а також сформувати додаткові конкурентні переваги підприємства.

Третім напрямом пропонується створення преміальної серії традиційних українських страв. В умовах зростання інтересу споживачів до національної кухні та автентичних продуктів такий напрям може стати важливим інструментом диференціації продукції підприємства. До преміальної серії доцільно включити вареники ручного ліплення з різними начинками, галушки, деруни, голубці, млинці за традиційними рецептами, котлети по-київськи, домашні пельмені та інші страви української кухні. Відмінною рисою даної лінійки має стати використання високоякісної сировини, удосконалена рецептура, сучасний дизайн упаковки та позиціонування продукції у середньому і преміальному цінових сегментах. Реалізація такого напрямку сприятиме підвищенню рівня доданої вартості продукції та збільшенню прибутковості діяльності підприємства.

Для успішного просування нових продуктових лінійок доцільно застосовувати комплекс маркетингових заходів, що включатиме оновлення дизайну упаковки, активне використання цифрових комунікацій, проведення рекламних кампаній у соціальних мережах, організацію дегустацій у торговельних мережах та реалізацію програм лояльності для постійних споживачів. Крім того, важливим напрямом стане розвиток співпраці із закладами громадського харчування та розширення присутності продукції на електронних торговельних майданчиках.

Таким чином, формування нових продуктових лінійок дозволить ТОВ «ТД Левада» реалізувати стратегію розвитку продукції, підвищити ефективність товарної політики, зміцнити конкурентні позиції на ринку заморожених напівфабрикатів та створити передумови для подальшого зростання фінансово-економічних показників підприємства.

Для обґрунтування ефективності запропонованої товарно-ринкової стратегії доцільно оцінити прогностичний внесок нових продуктових лінійок у формування виручки ТОВ «ТД Левада». Враховуючи тенденції розвитку ринку заморожених

напівфабрикатів, зростання попиту на готові страви та продукцію для здорового харчування, можна прогнозувати поступове збільшення частки нових продуктів у загальному обсязі реалізації.

Таблиця 3.2 - Прогноз структури виручки від нових продуктових лінійок ТОВ «ТД Левада» у 2027–2029 рр.

Показник	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Загальна прогнозна виручка, млн грн	1 208,4	1 353,4	1 515,8
Готові обіди швидкого приготування, %	4,0	5,0	6,0
Готові обіди швидкого приготування, млн грн	48,3	67,7	91,0
Продукція для здорового харчування, %	2,0	3,0	4,0
Продукція для здорового харчування, млн грн	24,2	40,6	60,6
Преміальна серія українських страв, %	2,0	4,0	5,0
Преміальна серія українських страв, млн грн	24,2	54,1	75,8
Сукупна частка нових лінійок, %	8,0	12,0	15,0
Сукупна виручка нових лінійок, млн грн	96,7	162,4	227,4

Джерело: складено автором на основі [1,12,15]

Проведені розрахунки свідчать, що вже у 2027 році нові продуктові лінійки можуть забезпечити підприємству близько 96,7 млн грн додаткової виручки, що становитиме 8 % загального обсягу реалізації. У 2028 році цей показник може зрости до 162,4 млн грн, а у 2029 році – до 227,4 млн грн, або 15 % загальної виручки підприємства.

Найбільший внесок прогнозується від лінійки готових обідів швидкого приготування. Це пояснюється високим попитом на продукцію, яка дозволяє скоротити час приготування їжі та відповідає сучасному ритму життя споживачів. Очікується, що обсяг реалізації даної категорії збільшиться з 48,3 млн грн у 2027 році до 91,0 млн грн у 2029 році.

Водночас продукція для здорового харчування демонструватиме найвищі темпи зростання. Якщо у 2027 році її частка становитиме лише 2 % виручки, то до 2029 року вона може зрости до 4 %, що відповідатиме обсягу продажів 60,6 млн грн. Така динаміка обумовлена поширенням культури здорового способу життя та підвищенням уваги споживачів до якості харчування.

Преміальна серія традиційних українських страв також матиме значний потенціал розвитку. Завдяки вищому рівню доданої вартості та більшій

маржинальності дана лінійка може забезпечити близько 75,8 млн грн виручки у 2029 році. Крім того, вона сприятиме формуванню унікального позиціонування бренду та зміцненню конкурентних переваг підприємства.

Отже, впровадження запропонованих продуктових лінійок дозволить ТОВ «ТД Левада» не лише допоможе розширити асортимент продукції, але й забезпечити додаткове зростання обсягів реалізації, підвищити рентабельність діяльності та зміцнити свої конкурентні позиції на ринку заморожених напівфабрикатів України. Згідно з прогнозними розрахунками, сукупний внесок нових продуктових лінійок у формування виручки підприємства до 2029 року може перевищити 227 млн грн, що підтверджує економічну доцільність реалізації запропонованої товарно-ринкової стратегії.

Для оцінки результативності запропонованої товарно-ринкової стратегії здійснено прогноз основних показників діяльності підприємства на 2027–2029 рр. Базою прогнозування виступають фактичні показники 2025 року, де чистий дохід становив 963,5 млн грн, чистий прибуток – 14,0 млн грн, а частка ринку – 0,57 %. При прогнозуванні прийнято припущення, що завдяки оновленню асортименту підприємство забезпечить середньорічне зростання реалізації на рівні 12 %, що є нижчим за середні темпи приросту 2021–2025 рр. і тому може розглядатися як консервативний сценарій розвитку.

Таблиця 3.3 - Прогноз чистого прибутку ТОВ «ТД Левада»

Показник	2025р.	2027р.	2028р.	2029р.
Чистий дохід, млн грн	963,5	1 208,4	1 353,4	1 515,8
Чистий прибуток, млн грн	14,0	27,8	33,2	39,4
Рентабельність, %	2,07	2,30	2,45	2,60

Джерело: складено автором на основі [1,12,15]

Враховуючи позитивний вплив нових продуктів на прибутковість, доцільно прогнозувати поступове зростання чистої рентабельності з фактичних 2,07 % у 2025 році до 2,6 % у 2029 році. Отримані результати свідчать, що впровадження нової товарно-ринкової стратегії може забезпечити майже трикратне зростання чистого прибутку порівняно з базовим періодом.

Окремим результатом реалізації запропонованої стратегії стане зміцнення ринкових позицій підприємства. Враховуючи тенденцію зростання частки ринку з 0,40 % до 0,57 % у 2021–2025 рр., можна прогнозувати подальше збільшення цього показника за рахунок виходу у нові продуктові сегменти.

Таблиця 3.4 - Прогноз зміни ринкових показників ТОВ «ТД Левада»

Показник	2025р.	2027р.	2028р.	2029р.
Частка ринку, %	0,57	0,61	0,65	0,70
Місце на ринку	23	20	18	15
MarketScore	3,8	3,9	3,9	4,0

Джерело: складено автором на основі [1,12,15]

Таким чином, реалізація стратегії розвитку продукту дозволить ТОВ «ТД Левада» не лише збільшити обсяги реалізації та прибутковість діяльності, а й посилити конкурентні позиції на ринку заморожених напівфабрикатів. Запропонована стратегія повністю відповідає результатам SWOT-аналізу, згідно з якими підприємству рекомендовано розширення асортименту інноваційної продукції та освоєння нових сегментів ринку.

Цей напрям розвитку є найбільш реалістичним для підприємства, оскільки базується на вже наявних конкурентних перевагах компанії: сильному бренді, сучасних виробничих технологіях, розвиненій системі збуту та високій ринковій потужності. Реалізація запропонованих заходів створить передумови для довгострокового зростання вартості бізнесу, підвищення його інвестиційної привабливості та зміцнення позицій ТОВ «ТД Левада» серед лідерів українського ринку заморожених напівфабрикатів.

3.2. Формування цифрової маркетингової стратегії

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин цифровізація маркетингової діяльності є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, зміна моделей споживчої поведінки та зростання ролі цифрових каналів комунікації

обумовлюють необхідність адаптації маркетингової діяльності підприємств до нових умов функціонування. Для виробників харчової продукції цифровий маркетинг виступає важливим інструментом формування конкурентних переваг, підвищення рівня впізнаваності бренду, зміцнення взаємодії зі споживачами та забезпечення ефективного просування продукції на ринку.

Проведений аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ТД Левада» свідчить про наявність значного потенціалу для підвищення ефективності маркетингових комунікацій за рахунок впровадження сучасних цифрових інструментів. Незважаючи на позитивну динаміку фінансово-економічних показників, зростання ринкової частки та покращення конкурентних позицій, підприємство потребує удосконалення системи взаємодії зі споживачами, розширення інформаційної присутності в цифровому середовищі та підвищення результативності маркетингових заходів. Особливої актуальності це набуває в контексті реалізації запропонованої товарно-ринкової стратегії, яка передбачає виведення на ринок нових продуктових лінійок та освоєння перспективних сегментів споживчого ринку.

Метою цифрової маркетингової стратегії ТОВ «ТД Левада» є забезпечення комплексного розвитку цифрових комунікацій підприємства, підвищення ефективності просування продукції, зміцнення лояльності споживачів та формування умов для подальшого нарощування обсягів реалізації. На відміну від традиційних маркетингових інструментів, цифрові технології забезпечують можливість оперативного реагування на зміни ринкового середовища, персоналізації комунікацій та підвищення ефективності використання маркетингових ресурсів.

Запропонована цифрова маркетингова стратегія повинна базуватися на інтегрованому використанні цифрових каналів комунікації та бути спрямованою на підтримку реалізації стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Соціальні мережі повинні стати основним інструментом взаємодії зі споживачами. Контент-план доцільно формувати за такими напрямками: рецепти із використанням продукції ТОВ «ТД Левада»; відеоогляди новинок; демонстрація

виробничих процесів; акційні пропозиції; конкурси та розіграші; відгуки споживачів. Особливу увагу слід приділити просуванню нових продуктових лінійок.



Рисунок 3.2 - Цифрова маркетингова стратегія ТОВ «ТД Левада» (пропозиція автора)

Джерело: власна розробка автора

Офіційний сайт повинен виконувати не лише інформаційну, але й збутову функцію. Пропонується створення електронного каталогу продукції; інтеграція онлайн-замовлення; калькулятор харчової цінності продукції; особистий кабінет покупця; розділ рецептів.

Основними інструментами цифрового просування мають стати пошукова реклама; банерна реклама; таргетована реклама у соціальних мережах; ремаркетинг; реклама нових продуктів.

Програма лояльності повинна передбачати накопичення бонусів; персоналізовані пропозиції; електронні купони; святкові акції; систему знижок для постійних клієнтів. Доцільно запропонувати комплексну програму лояльності, яка буде інтегрована у цифрову маркетингову стратегію підприємства та спрямована

на підвищення повторних покупок, утримання клієнтів і формування довгострокових відносин зі споживачами. Пропонується наступна програма лояльності «Levada Bonus».

Пропонується впровадити бонусну систему через мобільний додаток або особистий кабінет на сайті «Levada Online».

Умови нарахування бонусів: за кожні 100 грн покупки клієнт отримує 5 бонусів; 1 бонус = 1 грн знижки на наступне замовлення; бонусами можна оплатити до 30% вартості покупки; термін дії бонусів – 12 місяців.

Додаткові бонуси:

- Дія клієнта	Кількість бонусів
- Реєстрація в програмі	50
- Перше замовлення	100
- Відгук про продукцію	20
- Запрошення друга	100
- День народження	150

Очікуваний результат: збільшення частоти повторних покупок на 15–20%.

З урахуванням тенденцій до гіперперсоналізації маркетингу також доцільно використовувати CRM-систему для аналізу поведінки покупців.

Пропонуються наступні персоналізовані пропозиції:

- клієнтам, які регулярно купують пельмені – знижка на нові види пельменів;
- покупцям дитячої продукції – спеціальні сімейні набори;
- клієнтам із середнім чеком понад 500 грн – преміальні акційні пропозиції;
- клієнтам, які не здійснювали покупок понад 60 днів – індивідуальний купон на повернення.

Для комунікацій пропонується використовувати Viber, Telegram, e-mail, push-повідомлення; SMS.

У межах проєкту «Levada Online» також доцільно впровадити електронні купони з QR-кодами:

Welcome Coupon	15% на перше замовлення
Reactivation Coupon	20% для неактивних клієнтів
Cross-Selling Coupon	Знижка на супутню продукцію
New Product Coupon	Знижка на новинки
Referral Coupon	Для клієнта та його друга

Купони автоматично надсилатимуться після виконання визначених дій клієнта.

Для продукції ТОВ «ТД Левада» доцільно сформувати календар маркетингових активностей. Пропонується наступний календар акцій:

Новий рік	«Святковий кошик Левада»
Великдень	Знижка 15% на сімейні набори
День Незалежності	Патріотичні набори зі спеціальною ціною
Чорна п'ятниця	Знижки до 30%
Різдвяні свята	Подвоєні бонуси

Також можуть бути впроваджені спеціальні акції:

- «2+1» на популярні позиції;
- подарунок за покупку від певної суми;
- безкоштовна доставка при замовленні понад 700 грн.

В рамках програми також пропонується створити три рівні лояльності:

Рівень	Річний обсяг покупок	Постійна знижка
Silver	до 5 000 грн	3%
Gold	5 001–15 000 грн	5%
Platinum	понад 15 000 грн	8%

Рисунок 3.5 – Дисконтні картки за рівнями лояльності

Джерело: пропозиція автора

Крім цього для рівня Gold пропонується ранній доступ до новинок, безкоштовна доставка від 500 грн. Для Platinum - іперсональний менеджер онлайн, безкоштовна доставка, ексклюзивні акції та подвійні бонуси під час свят.

Для забезпечення практичної реалізації цифрової маркетингової стратегії необхідним є формування відповідного бюджету маркетингових заходів. Враховуючи масштаби діяльності підприємства та прогностні показники розвитку, доцільним є спрямування на цифровий маркетинг 1,5 % прогностної виручки 2027 року. Такий рівень фінансування відповідає практиці функціонування підприємств харчової промисловості та дозволяє забезпечити реалізацію комплексу цифрових маркетингових заходів. Прогнозна виручка ТОВ «ТД Левада» у 2027 році становить 1208,4 млн грн. Бюджет цифрового становитиме 18,13 млн грн.

З метою оцінювання результативності запропонованої цифрової маркетингової стратегії було здійснено прогноз її впливу на показники діяльності підприємства. В основу розрахунків покладено припущення про додаткове зростання обсягів реалізації продукції на рівні 4 % щорічно порівняно з базовим сценарієм розвитку. Такий підхід враховує ефект від підвищення впізнаваності бренду, збільшення охоплення цільової аудиторії та покращення результативності маркетингових комунікацій.

Таблиця 3.5 - Розподіл бюджету цифрової маркетингової стратегії ТОВ «ТД Левада» у 2027 році (прогноз)

Напрямок використання коштів	Частка, %	Сума, млн грн
Цифрові комунікації	35	6,35
Цифрова реклама	30	5,44
Розвиток вебресурсів	15	2,72
Програми лояльності	15	2,72
Маркетингова аналітика	5	0,90
Разом	100	18,13

Джерело: власна розробка автора

Результати прогностних розрахунків свідчать, що впровадження цифрової маркетингової стратегії може забезпечити суттєве підвищення результативності маркетингової діяльності підприємства. Загальний додатковий приріст виручки за

2027–2029 рр. становитиме 163,0 млн грн, що перевищує сумарні витрати на реалізацію цифрових маркетингових заходів та підтверджує економічну доцільність їх впровадження.

Таблиця 3.6 - Прогноз додаткового економічного ефекту від впровадження цифрової маркетингової стратегії

Показник	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Базова прогнозна виручка, млн грн	1208,4	1353,4	1515,8
Додатковий приріст реалізації, %	4	4	4
Додаткова виручка, млн грн	48,3	54,1	60,6
Сукупна прогнозна виручка, млн грн	1256,7	1407,5	1576,4

Джерело: власна розробка автора

Крім прямого фінансового ефекту, цифрова маркетингова стратегія сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Зростання впізнаваності бренду, розширення охоплення цільової аудиторії та підвищення ефективності взаємодії зі споживачами створюватимуть передумови для подальшого збільшення частки ринку та посилення ринкової потужності підприємства.

Таким чином, формування цифрової маркетингової стратегії є важливою складовою удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ТД Левада». Реалізація запропонованих заходів забезпечить підтримку товарно-ринкової стратегії підприємства, сприятиме підвищенню ефективності маркетингових комунікацій, збільшенню обсягів реалізації продукції та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку заморожених напівфабрикатів. Отримані прогнозні результати підтверджують економічну доцільність впровадження цифрової маркетингової стратегії та її відповідність стратегічним цілям розвитку товариства.

3.3. Обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності та ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ТД Левада»

Результати проведеного дослідження свідчать, що протягом 2020–2025 рр. ТОВ «ТД Левада» демонструвало позитивну динаміку основних фінансово-

економічних показників. Разом з тим результати аналізу зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку заморожених напівфабрикатів та сучасних тенденцій розвитку маркетингу свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства. Незважаючи на досягнуті результати, конкурентне середовище ринку характеризується високим рівнем динамічності, активним розвитком цифрових каналів комунікації та посиленням боротьби за споживача. За таких умов подальше зростання конкурентоспроможності підприємства потребує переходу від традиційних маркетингових інструментів до комплексної цифрової моделі взаємодії із цільовою аудиторією.

Враховуючи запропоновані у попередніх підрозділах заходи щодо вдосконалення товарно-ринкової стратегії та формування цифрової маркетингової стратегії, доцільним є впровадження комплексного проєкту «Левада Online». Метою проєкту є підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТД Левада» шляхом створення єдиного цифрового середовища комунікації зі споживачами та забезпечення додаткового зростання обсягів реалізації продукції.

Основними завданнями проєкту виступають:

- підвищення впізнаваності бренду підприємства;
- забезпечення інформаційної підтримки нових продуктових лінійок;
- збільшення охоплення цільової аудиторії;
- формування довгострокової лояльності споживачів;
- розширення цифрових каналів взаємодії з клієнтами;
- підвищення ефективності використання маркетингового бюджету;
- забезпечення додаткового приросту обсягів реалізації продукції.

Концептуально проєкт «Левада Online» передбачає інтеграцію всіх маркетингових процесів підприємства в єдину цифрову систему, яка забезпечуватиме безперервну взаємодію між виробником та кінцевим споживачем.

Реалізацію проєкту доцільно здійснювати на основі проєктного підходу до управління, який передбачає чітке визначення етапів робіт, відповідальних осіб, необхідних ресурсів та контрольних показників результативності.

Ефективність реалізації проєкту значною мірою залежить від правильності планування його життєвого циклу та послідовності виконання запланованих заходів. З огляду на стратегічний характер проєкту та масштаби діяльності ТОВ «ТД Левада», реалізацію проєкту доцільно здійснювати протягом 2027 року з подальшим масштабуванням отриманих результатів у 2028–2029 рр.

Життєвий цикл проєкту включає п'ять взаємопов'язаних етапів: ініціювання, планування, реалізацію, контроль та завершення. Такий підхід відповідає сучасним принципам управління проєктами та дозволяє забезпечити системність впровадження запропонованих заходів. На етапі ініціювання здійснюється формування концепції проєкту, визначення його стратегічних цілей та узгодження із загальною стратегією розвитку підприємства. Саме на цьому етапі визначаються очікувані результати проєкту, його основні показники ефективності та критерії успішності. Етап планування передбачає деталізацію змісту проєкту, формування календарного графіка робіт, розподіл ресурсів, оцінювання ризиків та розроблення бюджету. Особливе значення на цьому етапі має узгодження маркетингових заходів із запропонованою товарно-ринковою стратегією розвитку підприємства. На етапі реалізації відбувається безпосереднє впровадження запланованих заходів, спрямованих на розвиток цифрових каналів комунікації, підтримку нових продуктових лінійок та формування єдиного цифрового середовища взаємодії зі споживачами. Саме цей етап забезпечує досягнення основного економічного ефекту від проєкту.

Етап контролю спрямований на моніторинг виконання робіт, оцінювання досягнутих результатів та оперативне реагування на можливі відхилення від планових показників. Контроль здійснюється за показниками бюджету, термінів реалізації, маркетингової ефективності та фінансових результатів. Завершальний етап передбачає комплексне оцінювання результатів реалізації проєкту, аналіз досягнутих показників та формування рекомендацій щодо подальшого розвитку цифрової маркетингової діяльності підприємства.

Для забезпечення ефективного управління проєктом доцільно використовувати WBS (Work Breakdown Structure) – ієрархічну структуру робіт,

яка дозволяє деталізувати зміст проєкту та забезпечити контроль за виконанням кожного етапу.

Для забезпечення ефективної координації робіт доцільно розробити календарний графік реалізації проєкту.

Таблиця 3.7 - WBS-структура проєкту «Левада Online»

Код	Робота
1	Проект «Левада Online»
1.1	Ініціювання проєкту
1.1.1	Визначення цілей проєкту
1.1.2	Формування команди проєкту
1.1.3	Затвердження концепції
1.2	Планування проєкту
1.2.1	Формування календарного плану
1.2.2	Розроблення бюджету
1.2.3	Планування ресурсів
1.2.4	Оцінювання ризиків
1.3	Реалізація проєкту
1.3.1	Розвиток цифрових каналів комунікації
1.3.2	Підтримка нових продуктових лінійок
1.3.3	Впровадження програми лояльності
1.3.4	Реалізація рекламних кампаній
1.4	Контроль проєкту
1.4.1	Моніторинг показників
1.4.2	Контроль бюджету
1.4.3	Управління ризиками
1.5	Завершення проєкту
1.5.1	Оцінювання результатів
1.5.2	Підготовка підсумкового звіту

Джерело: власна розробка автора

Таблиця 3.8 - Календарний план реалізації проєкту «Левада Online» у 2027 р.

Етап проєкту	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Ініціювання	●			
Планування	●	●		
Реалізація		●	●	●
Контроль		●	●	●
Завершення				●

Джерело: власна розробка автора

Згідно з розробленим графіком основні роботи щодо впровадження проєкту припадають на другий та третій квартали 2027 року, тоді як оцінювання результатів здійснюється наприкінці року.

Важливою умовою успішної реалізації проєкту є формування ефективної системи управління та розподілу відповідальності між його учасниками.

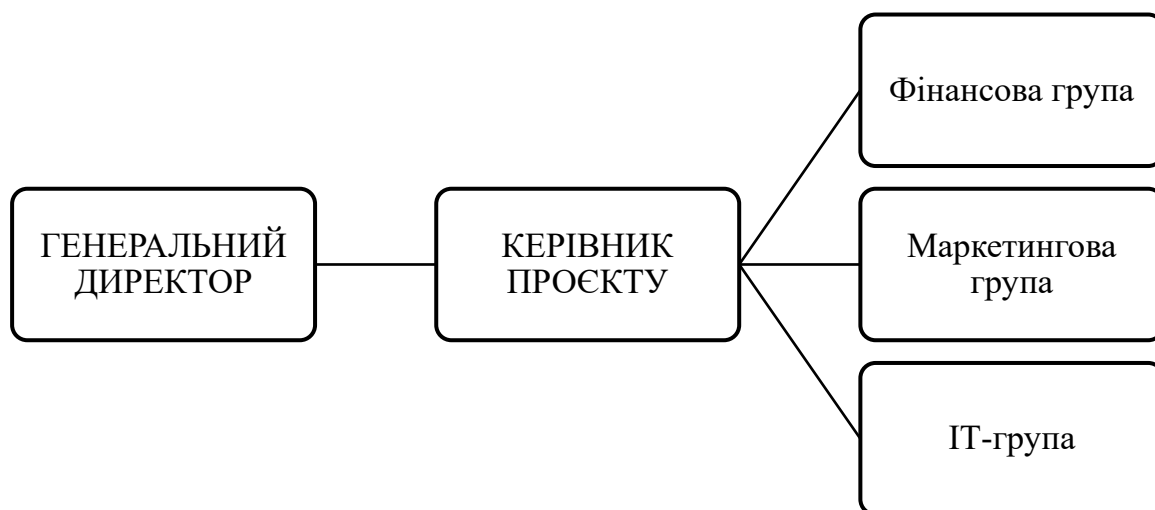


Рисунок 3.4 - Організаційна структура управління проєктом

Джерело: власна розробка автора

Запропонована структура забезпечує централізоване управління проєктом та ефективну координацію дій усіх учасників. Керівник проєкту здійснює загальне управління реалізацією проєкту, координує діяльність учасників та відповідає за досягнення запланованих результатів. Маркетингова група забезпечує реалізацію заходів із просування продукції та управління комунікаціями зі споживачами. Фінансова група відповідає за планування бюджету та контроль витрат. ІТ-група забезпечує технічну підтримку цифрових рішень та розвиток електронних каналів взаємодії із клієнтами.

Розподіл відповідальності між учасниками наведено в матриці відповідальності проєкту – таблиця 3.9.

Важливим етапом обґрунтування проєкту «Левада Online» є визначення необхідного обсягу фінансових ресурсів для його реалізації. Формування бюджету здійснювалося з урахуванням масштабів діяльності ТОВ «ТД Левада», прогнозних показників розвитку підприємства та запланованих маркетингових заходів.

Таблиця 3.9 - Матриця розподілу відповідальності

Роботи проєкту	Керівник проєкту	Маркетинг	Фінанси	ІТ
Планування проєкту	Відповідає	Участь	Участь	Участь
Формування бюджету	Контроль	Консультації	Відповідає	Консультації
Реалізація маркетингових заходів	Контроль	Відповідає	Участь	Підтримка
Технічне впровадження	Контроль	Участь	Участь	Відповідає
Контроль результатів	Відповідає	Участь	Участь	Участь

Джерело: власна розробка автора

В основу розрахунків покладено принцип збалансованого фінансування, який передбачає досягнення максимального економічного ефекту при раціональному використанні наявних ресурсів. Зважаючи на прогнозний обсяг чистого доходу від реалізації продукції у 2027 році на рівні 1208,4 млн грн, загальний бюджет проєкту пропонується визначити у розмірі 0,8 % від прогнозованої виручки підприємства. Таким чином, загальний бюджет проєкту «Левада Online» - 9,67 млн грн. Розподіл бюджету наведено в табл. 3.10.

Сформована структура бюджету забезпечує збалансований розподіл ресурсів між основними напрямками реалізації проєкту та створює передумови для досягнення запланованих результатів.

Ефективність реалізації будь-якого проєкту значною мірою залежить від своєчасного виявлення потенційних ризиків та розроблення заходів щодо їх мінімізації. У межах проєкту «Левада Online» найбільш суттєвими є ринкові, фінансові, організаційні та технологічні ризики. Ринкові ризики пов'язані зі зміною

поведінки споживачів, посиленням конкурентного тиску та можливим уповільненням темпів розвитку ринку заморожених напівфабрикатів.

Таблиця 3.10 - Бюджет проєкту «Левада Online»

Стаття витрат	Сума, млн грн	Частка, %
Розвиток цифрової інфраструктури	3,38	35
Реалізація маркетингових заходів	2,90	30
Впровадження програм лояльності	1,93	20
Маркетингова аналітика та моніторинг	0,97	10
Резервний фонд управління ризиками	0,49	5
Разом	9,67	100

Джерело: власна розробка автора

Фінансові ризики можуть виникати внаслідок перевищення запланованого бюджету або зниження ефективності маркетингових інвестицій. Організаційні ризики пов'язані з порушенням термінів реалізації окремих робіт та недостатньою координацією учасників проєкту. Технологічні ризики можуть бути обумовлені збоєм цифрових систем або недостатньою ефективністю цифрових інструментів – табл. 3.11.

Таблиця 3.11 - Реєстр основних ризиків проєкту

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Заходи реагування
Перевищення бюджету	Середня	Високий	Високий	Створення резервного фонду
Посилення конкуренції	Висока	Середній	Високий	Постійний моніторинг ринку
Затримка реалізації заходів	Середня	Середній	Середній	Контроль виконання графіка
Недосягнення прогнозних показників	Низька	Високий	Середній	Коригування маркетингової програми
Технологічні збої	Низька	Середній	Низький	Технічне резервування систем

Джерело: власна розробка автора

Застосування системи моніторингу ризиків дозволить забезпечити стабільність реалізації проєкту та своєчасне реагування на можливі відхилення від запланованих показників.

Для оцінювання результативності проєкту доцільно використовувати систему ключових показників ефективності, які дозволяють комплексно оцінити вплив проєкту на маркетингову діяльність та конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 3.12 - Система КРІ проєкту «Левада Online»

Показник	Базове значення (2025 р.)	Цільове значення (2029 р.)
Чистий дохід від реалізації, млн грн	963,5	1576,4
Частка ринку, %	0,57	0,77
Місце на ринку	23	12
Індекс ринкової потужності	3,8	4,0
Чистий прибуток, млн грн	14,0	27,5
Рентабельність діяльності, %	2,07	3,2

Джерело: власна розробка автора

У результаті реалізації проєкту «Левада Online» підприємство отримає не лише прямий економічний ефект у вигляді зростання доходів та прибутку, а й суттєві стратегічні переваги. Насамперед очікується підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, зміцнення ринкових позицій та покращення взаємодії зі споживачами. Крім того, проєкт забезпечить підтримку нових продуктових лінійок, сприятиме зростанню частки ринку та підвищенню ефективності маркетингової діяльності в цілому.

Таким чином, проєкт «Левада Online» виступає комплексним інструментом реалізації запропонованих стратегічних напрямів розвитку маркетингової діяльності ТОВ «ТД Левада». Поєднання товарно-ринкових, цифрових та організаційно-управлінських заходів створює умови для довгострокового підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку на ринку заморожених напівфабрикатів України.

ВИСНОВКИ

Проведене теоретико-методичне дослідження дозволило встановити, що стратегічне управління маркетинговою діяльністю є ключовою складовою сучасної системи менеджменту підприємства, яка забезпечує формування та підтримання його довгострокових конкурентних переваг в умовах динамічного та невизначеного ринкового середовища. Узагальнення наукових підходів до трактування сутності стратегічного маркетингу засвідчило еволюцію його концепцій від виробничої та товарної орієнтації до сучасних моделей холістичного, цифрового та маркетингу стійкості, що базуються на клієнтоцентричності, цифровізації бізнес-процесів, гнучкому плануванні та соціальній відповідальності.

Дослідження особливостей формування маркетингових стратегій на ринку споживчих товарів показало, що для підприємств сектору товарів повсякденного попиту визначальними чинниками успіху є висока адаптивність до змін зовнішнього середовища, ефективне управління асортиментом, розвиток партнерських відносин із торговельними мережами, використання інструментів цифрового маркетингу та формування стійкої споживчої лояльності. Встановлено, що в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності особливого значення набувають гнучкі маркетингові стратегії, сценарне планування, оптимізація продуктових портфелів, розвиток власних каналів збуту та посилення ціннісної складової бренду.

У результаті аналізу методичних підходів до оцінювання ефективності стратегічного маркетингу визначено, що найбільш обґрунтованим для сучасних підприємств харчової промисловості є комплексний підхід, який поєднує фінансово-економічні, ринкові та поведінкові показники. Використання інструментів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу, забезпечує можливість комплексної оцінки результативності маркетингових рішень і своєчасного коригування стратегічного курсу підприємства.

ТОВ «Торговий Дім «Левада» займає стійкі конкурентні позиції на ринку заморожених напівфабрикатів України та демонструє позитивну динаміку

розвитку в умовах складного зовнішнього середовища. Дослідження галузевих тенденцій показало, що ринок характеризується поступовим відновленням виробництва, посиленням конкуренції та зростанням попиту на продукцію швидкого приготування, що створює додаткові можливості для розвитку підприємства.

Аналіз ресурсного потенціалу засвідчив наявність у підприємства достатньої матеріально-технічної, виробничої та фінансової бази для забезпечення подальшого зростання. Протягом досліджуваного періоду спостерігалось збільшення обсягів активів, виручки та чистого прибутку, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості, підвищення ефективності господарської діяльності та нарощування виробничих можливостей підприємства.

Оцінка сучасного стану стратегічного управління маркетинговою діяльністю показала, що ключовими конкурентними перевагами ТОВ «ТД Левада» є впізнаваний бренд, широкий асортимент продукції, розвинена система дистрибуції, сучасні виробничі технології та стабільне зростання ринкових показників. Високі значення індексу MarketScore, покращення рейтингових позицій на ринку та зростання частки ринку підтверджують ефективність реалізованої маркетингової стратегії та здатність підприємства успішно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Разом із тим SWOT-аналіз дозволив виявити низку проблемних аспектів, серед яких залежність від вартості сировини та енергоносіїв, високі логістичні витрати, недостатній рівень цифрового маркетингу та обмежена присутність на зовнішніх ринках. За умов посилення конкуренції та зростання вимог споживачів подальший розвиток підприємства потребує активізації цифрової трансформації маркетингової діяльності, розширення каналів збуту, розвитку інноваційної продукції та зміцнення взаємодії зі споживачами через сучасні маркетингові інструменти.

Таким чином, проведений аналіз підтвердив наявність у ТОВ «Торговий Дім «Левада» значного ресурсного та маркетингового потенціалу для подальшого розвитку. Отримані результати створюють аналітичне підґрунтя для обґрунтування

стратегічних напрямів удосконалення маркетингової діяльності підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення його конкурентоспроможності у наступному розділі роботи.

Найбільш доцільним напрямом розвитку підприємства є реалізація стратегії розвитку продукту за матрицею Ансоффа, яка передбачає розширення асортименту шляхом впровадження нових продуктових лінійок: готових обідів швидкого приготування, продукції для здорового харчування та преміальної серії традиційних українських страв. Прогнозні розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованих заходів, оскільки вже до 2029 року сукупна виручка від нових продуктових лінійок може досягти 227,4 млн грн та сформувати близько 15 % загального обсягу реалізації підприємства.

Обґрунтовано необхідність формування цифрової маркетингової стратегії як важливої складової сучасної системи стратегічного управління маркетингом. Запропонований комплекс цифрових інструментів, що включає розвиток соціальних мереж, удосконалення корпоративного вебсайту, використання цифрової реклами, програм лояльності та маркетингової аналітики, дозволить підвищити ефективність комунікацій зі споживачами, зміцнити впізнаваність бренду та забезпечити додаткове зростання обсягів реалізації продукції. Встановлено, що впровадження цифрової маркетингової стратегії здатне забезпечити додатковий приріст виручки у розмірі 163,0 млн грн протягом 2027–2029 рр.

Для комплексної реалізації запропонованих стратегічних заходів розроблено проєкт «Левада Online», який поєднує товарно-ринкові, цифрові та організаційно-управлінські рішення в єдину систему розвитку маркетингової діяльності підприємства. Визначено основні етапи реалізації проєкту, сформовано WBS-структуру, календарний план виконання робіт, бюджет проєкту, систему управління ризиками та ключові показники ефективності. Запропонований проєкт створює передумови для підвищення результативності маркетингових інвестицій, покращення взаємодії зі споживачами та посилення ринкової позиції підприємства.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Торговий Дім «Левада» підвищити конкурентоспроможність, зміцнити ринкові позиції, збільшити обсяги реалізації та прибутковість діяльності, а також забезпечити стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. Отримані результати підтверджують економічну та стратегічну доцільність запропонованих напрямів удосконалення маркетингової діяльності товариства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. YouControl : аналітична система перевірки компаній, ринкового аналізу та бізнес-аналітики. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 04.05.2026).
2. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 43. С. 14–19.
3. Балабанова Л. В., Савельєва К. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2018. 288 с.
4. Балабанова Л. В., Холод В. В. Сучасні тенденції розвитку маркетингового менеджменту підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 2. С. 120–127.
5. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
6. Білоус С. М., Трохименко А. О., Камінський В. В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-62.
7. Бондаренко В., Кулакова С., Клименко К., Верпета Я. Сучасний маркетинг як інструмент ефективної діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 5(1) (298). С. 99–103. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-17.
8. Бубенець І., Чатченко О. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3 (306). С. 323–326. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-306-3-48.
9. Бухта С. Маркетингова комунікаційна діяльність підприємств. *Маркетингова освіта в Україні : матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, Київ, 7–8 жовтня 2021 р.* Київ : КНЕУ, 2021. С. 270–271.
10. Вовк В. М., Гаврильченко О. В. Стратегічна карта як складова маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Хмельницького національного*

університету. *Економічні науки*. 2024. № 334. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-334-83.

11. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. 9-те вид. Київ : Лібра, 2020. 720 с.

12. Головне управління статистики в Одеській області : офіційний вебсайт. URL: <https://od.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 04.06.2026).

13. Голуб В. В. Важливість антикризового управління під час формування маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 4(110). С. 72–77. DOI: 10.26642/ema-2024-4(110)-72-77.

14. Дем'яненко Т. І. Особливості управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 330. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-330-62.

15. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: <https://stat.gov.ua> (дата звернення: 04.06.2026).

16. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. В. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 64–71. DOI: 10.31649/ins.2023.4.64.71.

17. Ілляшенко С. М. Інноваційний маркетинг : підручник. Суми : Університетська книга, 2019. 505 с.

18. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія. Суми : ТОВ «Друкарський дім "Папірус"», 2020. 616 с.

19. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Цифровий маркетинг як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6. № 2. С. 15–27.

20. Калманович О. Технології забезпечення ефективної маркетингової діяльності промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3 (294). С. 182–185. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-294-3-28.

- 21 Капінус Л. В. Активізація маркетингової поведінки підприємств харчової промисловості на онлайн-ринку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-30.
- 22 Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємства: сучасний зміст : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2021. 324 с.
- 23 Карпенко Н. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах цифрової економіки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2022. № 3. С. 85–92.
- 24 Кіндрацька Г. І., Білик М. Д., Загородній А. Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 320 с.
- 25 Кітченко О., Коваль І. Інтернет-маркетинг як сучасний інструмент маркетингової комунікаційної політики підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки*. 2021. № 1. С. 8–12. DOI: 10.20998/2519-4461.2021.1.8.
- 26 Ковальов В. В., Дітковський Д. В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 51. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2024-51-4.
- 27 Корнієнко Т. О., Подзігун С. М., Пачева Н. О. Маркетингова стратегія інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-53-85.
- 28 Кравченко О. М., Кравченко О. А., Шуба А. А. Формування системи маркетингового менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-27-36.
- 29 Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 432 с.
- 30 Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 520 с.
- 31 Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Маркетинг в Україні*. 2023. № 2. С. 12–21.

32 Кузьмінов М. В. Стратегічне управління та штучний інтелект як інструменти ефективної діяльності підприємств. *Економічні горизонти*. 2024. № 4(29). DOI: 10.31499/2616-5236.4(29).2024.316528.

33 Ларка Л. С., Васильцова С. В. Управління маркетинговими дослідженнями на підприємстві: стратегічний аспект. *Вісник НТУ «ХПІ»*. *Економічні науки*. 2022. № 1. С. 155–160. DOI: 10.20998/2519-4461.2022.1.27.

34 Лук'яненко Д. О. Дослідження сутності маркетингової діяльності та розвиток інтернет-технологій у ній. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2021. № 3. С. 18–23.

35 Небилиця О. В. Трансформація маркетингової збутової політики підприємств в умовах цифровізації та зміни споживчих пріоритетів: досвід українських компаній у 2022–2025 роках. *Вісник Хмельницького національного університету*. *Економічні науки*. 2025. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-20.

36 Овсієнко Н. В. Роль сегментування ринку в системі маркетингової діяльності підприємства. *Маркетингова освіта в Україні : матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, Київ, 7–8 жовтня 2021 р.* Київ : КНЕУ, 2021. С. 303–306.

37 Павлішина Н., Резанцева В. Маркетингова стратегія на підприємствах малого бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. *Економічні науки*. 2022. № 1 (302). DOI: 10.31891/2307-5740-2022-302-1-31.

38 Примак Т. О. Маркетинг : навч. посіб. Київ : Вікар, 2021. 451 с.

39 Примак Т. О. Маркетингові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств на споживчих ринках. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4. С. 98–105.

40 Решетнікова І. Л. Маркетинг : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2020. 600 с.

41 Решетнікова І. Л. Формування маркетингової стратегії підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 312–318.

42 Сафонік Н. П. Стратегічне управління відтворенням основних засобів підприємств в контексті динамічності економічного середовища. *Ринкова*

економіка: сучасна теорія і практика управління. 2023. Т. 22. № 2(54). DOI: 10.18524/2413-9998.2023.2(54).292679.

43 Сметанюк О. А., Сидорук В. О. Маркетингова стратегія в системі управління підприємством «KNESS». *Матеріали науково-технічної конференції ВНТУ*. Вінниця, 2021.

44 Солнцев С. О., Бондаренко А. В. Цифрові маркетингові комунікації як інструмент розвитку підприємств харчової промисловості. *Економіка харчової промисловості*. 2024. Т. 16. № 2. С. 47–55.

45 Солнцев С. О., Солнцева Г. І. Маркетингові дослідження : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 390 с.

46 Терехов Д. В. Стратегічне управління виробничим підприємством з використанням сучасних інформаційних технологій. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 10. С. 134–140. DOI: 10.31891/mdes/2023-10-20.

47 Уманська В., Омельченко А. Інноваційний маркетинг як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємств. *Маркетингова освіта в Україні : матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, Київ, 7–8 жовтня 2021 р.* Київ : КНЕУ, 2021. С. 440–441.

48 Урбанський М. В. Стратегічне управління діджиталізацією підприємства у контексті інноваційного менеджменту. *Economic Synergy*. 2024. № 4. DOI: 10.53920/ES-2024-4-18.

49 Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. В. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90–97. DOI: 10.31649/ins.2023.4.90.97.

50 Харченко В. А. Стратегічне управління підприємством. URL: <https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/26185/1/СТРАТЕГІЧНЕ%20УПРАВЛІННЯ%20ПІДПРИЄМСТВОМ.pdf> (дата звернення: 01.03.2026).

51 Шалений В. В., Зеленьак В. В., Кайтанський І. М. Розвиток стратегічного управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу: теорія, методологія, практика. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 50. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-50-66.

- 52 Шаров В. В. Сервісно-орієнтована бізнес-модель як чинник стратегічного управління підприємством. *Economic Synergy*. 2023. № 3. DOI: 10.53920/ES-2023-3-1.
- 53 Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 699 с.
- 54 Штефанич Д. А., Буряк Р. І. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2021. 352 с.
- 55 Шульга О. А. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 111–116. DOI: 10.32782/2415-3583/25.18.
- 56 Armstrong G., Kotler P. Principles of Marketing. 19th ed. Harlow : Pearson, 2023. 736 p.
- 57 Jobber D., Ellis-Chadwick F. Principles and Practice of Marketing. 10th ed. London : McGraw-Hill, 2023. 912 p.
- 58 Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken : Wiley, 2021. 224 p.
- 59 Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. Global Edition. 16th ed. London : Pearson, 2022. 605 p.
- 60 Marketing Management (16th Edition) / Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Alexander Chernev. Harlow: Pearson Education, 2022. 832 p.
- 61 Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 2020. 397 p.

ДОДАТКИ