

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ПОСЛУГ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

НАЗАРЕНКО ТАМІЛИ АНДРІЇВНИ

**Науковий керівник:
к. е. н., доцент,
Нетреба Ірина Олександрівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 15 від 15 травня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«13» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент організацій і адміністрування»
НАЗАРЕНКО ТАМІЛИ АНДРІЙВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Формування маркетингової стратегії підприємства у сфері послуг»
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024, протокол №2,
редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол №13.

2. Строк завершення роботи: 12.05.2025

3. Попередній захист роботи: 22.04.2025

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні аспекти забезпечення маркетингових заходів, спрямованих на розробку стратегії підприємства, що надає послуги.

5. Об'єкт дослідження: процес стратегічного маркетингового управління у компаніях, що надають цифрові рекламні послуги у B2B-сегменті.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета—теоретико-методичних засад та розробка напрямів удосконалення формування маркетингової стратегії компанії, що працює у сфері послуг.

Завдання:

6.1.Розкрити сутність та значення стратегії маркетингу в системі стратегічного управління підприємством.

6.2.Розглянути методичне забезпечення формування стратегії маркетингу.

6.3.Провести діагностику впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на функціонування ТОВ «Айдентіті Інвест» та формування маркетингової стратегії.

6.4. Проаналізувати конкурентне середовище ТОВ «Айдентіті Інвест» на ринку цифрової зовнішньої реклами

6.5.Визначити напрями удосконалення процедури формування та реалізації стратегії маркетингу ТОВ «Айдентіті Інвест»

6.6.Обґрунтувати доцільність розвитку організаційно-інформаційного забезпечення маркетингової діяльності ТОВ «Айдентіті Інвест»

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультації з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Передзахисти магістерських робіт	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	09.05.2025
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1 Сутність та значення стратегії маркетингу в системі стратегічного управління підприємством	7
1.2 Методичне забезпечення розробки маркетингової стратегії підприємства	17
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АЙДЕНТІТІ ІНВЕСТ» НА РИНКУ РЕКЛАМНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	26
2.1. Оцінювання впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на діяльність ТОВ «Айдентіті Інвест» та формування маркетингової стратегії	26
2.2. Аналіз конкурентного середовища ТОВ “Айдентіті Інвест” на ринку ринку цифрової зовнішньої реклами.	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АЙДЕНТІТІ ІНВЕСТ» НА РИНКУ ЦИФРОВОЇ ЗОВНІШНЬОЇ РЕКЛАМИ В УКРАЇНІ.....	61
3.1. Удосконалення процедури формування та реалізації стратегії маркетингу ТОВ «Айдентіті Інвест».	61
3.2 Напрями розвитку організаційно-інформаційного забезпечення маркетингової діяльності ТОВ «Айдентіті Інвест»	75
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:.....	84

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації рекламної галузі цифрові технології кардинально змінюють підходи до комунікації між брендом і споживачем. Особливої актуальності набувають питання впровадження інструментів цифрової зовнішньої реклами (DOOH), які дають змогу поєднувати охоплення фізичного простору з гнучкістю цифрових каналів. В умовах зростаючої конкуренції, зміни поведінки споживачів та потреби у високій керованості рекламними кампаніями, підприємства, що надають DOOH-послуги, зіштовхуються з необхідністю розробки ефективних маркетингових стратегій, які забезпечать не лише зростання, а й закріплення компанії як технологічного партнера на ринку. Саме ці виклики зумовлюють актуальність дослідження процесу формування маркетингової стратегії для компанії, що працює у сфері B2B-послуг у сегменті DOOH-рішень.

Огляд наукових джерел свідчить про значну увагу науковців до питань стратегічного управління, позиціонування, клієнтоорієнтованості та цифрової трансформації маркетингу. Питання формування маркетингової стратегії розкрито у працях таких науковців, як Ф. Котлер, І. Ансофф, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, а також українських дослідників — М. О. Багорки, С. А. Бакуліної, О. А. Біловодської, Т. Ю. Білоусько, Н. М. Буняк, Ю. Гудзя, О. О. Зозульова, Н. Р. Іванечко, Д. Л. Кобець, С.Г. Фірсової, Т. М. Шевченко, Л. В. Шульги, які обґрунтовують принципи, методи й етапи розробки маркетингових стратегій у сучасних умовах функціонування підприємств.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка напрямів удосконалення формування маркетингової стратегії компанії, що працює у сфері послуг.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

- Розкрити сутність та значення стратегії маркетингу в системі стратегічного управління підприємством
- Розглянути методичне забезпечення формування стратегії маркетингу

- Провести діагностику впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на функціонування ТОВ «Айдентіті Інвест» та формування маркетингової стратегії.
- Проаналізувати конкурентне середовище ТОВ «Айдентіті Інвест» на ринку цифрової зовнішньої реклами
- Визначити напрями удосконалення процедури формування та реалізації стратегії маркетингу ТОВ «Айдентіті Інвест»
- Обґрунтувати доцільність розвитку організаційно-інформаційного забезпечення маркетингової діяльності ТОВ «Айдентіті Інвест»

Об'єктом дослідження виступає процес стратегічного маркетингового управління у компаніях, що надають цифрові рекламні послуги у B2B-сегменті.

Предмет дослідження — теоретико-методичні та практичні аспекти забезпечення маркетингових заходів, спрямованих на розробку стратегії підприємства, що надає послуги.

У процесі дослідження використано методи стратегічного аналізу (SWOT, SPACE), елементи контент-аналізу, а також методи моделювання маркетингових комунікацій із урахуванням особливостей цільових сегментів.

Інформаційна база дослідження вміщує вітчизняні та зарубіжні публікації у наукових джерелах, що висвітлюють проблеми маркетингу та стратегічного управління компаніями. Також у роботі використано звітно-статистичні дані ТОВ «Айдентіті Інвест».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та значення стратегії маркетингу в системі стратегічного управління підприємством

В сучасних умовах, що характеризуються глобалізацією ринків та діджиталізацією процесів, надання якісного продукту чи послуги вже не є достатньою умовою для утримання лідерських позицій в індустрії. Конкурентне середовище вимагає від компаній застосування стратегічного підходу, інноваційних рішень та ефективної комунікації з аудиторією, що забезпечує не лише попит, а й довгострокову довіру споживачів.

Маркетинг як самостійна галузь знань і ключова бізнес-функція почав формуватися на межі XIX–XX століть у відповідь на суттєві зміни у виробничих процесах, торговельних відносинах та споживчій поведінці. Зростаюча конкуренція та розвиток масового виробництва зумовили необхідність застосування системного підходу до управління збутом і просуванням продукції, що стало основою для подальшої еволюції маркетингових концепцій. Маркетинг – це цілісна система управління виробничо-збутовою діяльністю, спрямована на задоволення потреб цільових споживачів та отримання прибутку. В основу цього поняття покладено дослідження і прогнозування стану ринку, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також розробку стратегічних і тактичних рішень щодо позиціонування та діяльності підприємства на ринку через реалізацію маркетингових програм [32]. Стратегія маркетингу сьогодні є невід'ємною складовою ефективного управління підприємством з урахуванням вимог, які диктує ринок. Це ключовий елемент планування та прийняття рішень, що дає змогу забезпечити ефективне використання ресурсів та досягнути довгострокових цілей.

Слід зазначити, що термін "стратегія" походить із військової сфери, та означає "мистецтво воювати". У військовій справі стратегія визначала загальний план ведення бойових дій, який враховував ресурси, можливості та

поведінку противника. Згодом цей підхід було застосовано у бізнес-середовищі, де він набув нового значення, пов'язаного з управлінням організаціями та досягненням конкурентних переваг. Одним із перших науковців, які надали визначення бізнес-стратегії був відомий економіст А. Чандлер. Він вважав, що стратегія - це "визначення основних довгострокових цілей і завдань організації, прийняття курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для виконання цих цілей". Дослідження цього вченого стали важливою віхою у розвитку стратегічного управління, оскільки показали, що успіх компанії значною мірою залежить від її здатності не лише реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, а й формувати власну довгострокову траєкторію розвитку. Нині існують різноманітні підходи до визначення категорій «стратегія» і «стратегія маркетингу», окремі з яких представлено у Табл.1.1.1:

Таблиця 1.1.1.

Наукові підходи до визначення категорій «стратегія» і «маркетингова стратегія»*

Автор, джерело	Визначення
<i>Стратегія</i>	
Ансофф І. [34]	Набір правил для прийняття рішень, яких компанія дотримується у своїй роботі.
Чандлер А. [10]	Визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей.
Остер Ш. [23]	Зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим
Томпсон Дж. [11]	Виконання правильних речей у правильний спосіб та для правильних цілей.
<i>Маркетингова стратегія</i>	
Котлер Ф. [14]	Логічна схема маркетингових заходів, за допомогою яких компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання
Хершген Х. [15]	Принципові, середньо- або довгострокові рішення, які надають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення встановлених цілей
Струк Н., Капраль О. [29]	Стратегічний напрям діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей, який забезпечує приведення можливостей підприємства за допомогою маркетингових інструментів у відповідність до мінливої ситуації на ринку.
Ніколайчук О. [21]	Довготермінова орієнтована модель маркетингової діяльності, що містить сукупність маркетингових інструментів, які постійно коригуються під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, дають змогу досягати поставлених маркетингових цілей та сприяють формуванню конкурентних переваг.

*джерело: систематизовано автором

Розглянувши різні підходи до визначення цих категорій, можемо дійти висновку, що маркетингова стратегія — це комплексний, заздалегідь спланований порядок дій, спрямований на досягнення бізнес-цілей шляхом використання маркетингових інструментів.

З огляду на динаміку змін у зовнішньому середовищі, підприємство має зберігати стратегічний курс на досягнення своїх ключових цілей, незважаючи на нестабільність та непередбачуваність ринку. Основою цього процесу є сталі цінності компанії, які визначають її напрям розвитку та слугують орієнтиром у прийнятті рішень.

Поняття «стратегічне управління» почало активно використовуватися у наукових дослідженнях наприкінці 1960-х — на початку 1970-х років [24]. Впровадження цього терміну зумовлене необхідністю чіткого розмежування між поточним та довгостроковим плануванням.

Тоді як поточне планування орієнтується на оперативні завдання, стратегічне управління передбачає формування довгострокової візії розвитку, враховуючи змінність зовнішнього середовища та необхідність адаптації до нових умов.

У праці [38] розглядається стратегічне управління як поєднання мистецтва та науки, що включає процес формулювання, реалізації та оцінки міжфункціональних рішень, спрямованих на досягнення організаційних цілей. Такий підхід акцентує увагу на багатовимірному характері стратегічного управління, яке охоплює взаємодію різних функціональних підрозділів компанії та забезпечує узгодженість дій задля досягнення єдиного результату.

Зазначимо, що ці визначення підкреслюють важливість застосування комплексного підходу до управління підприємством, де стратегічні рішення мають бути реалістичними, відповідати внутрішнім можливостям компанії та змінюватися відповідно до динаміки ринкового середовища.

Доцільно розглянути етапи стратегічного маркетингового управління (Рис.1.1.1.):

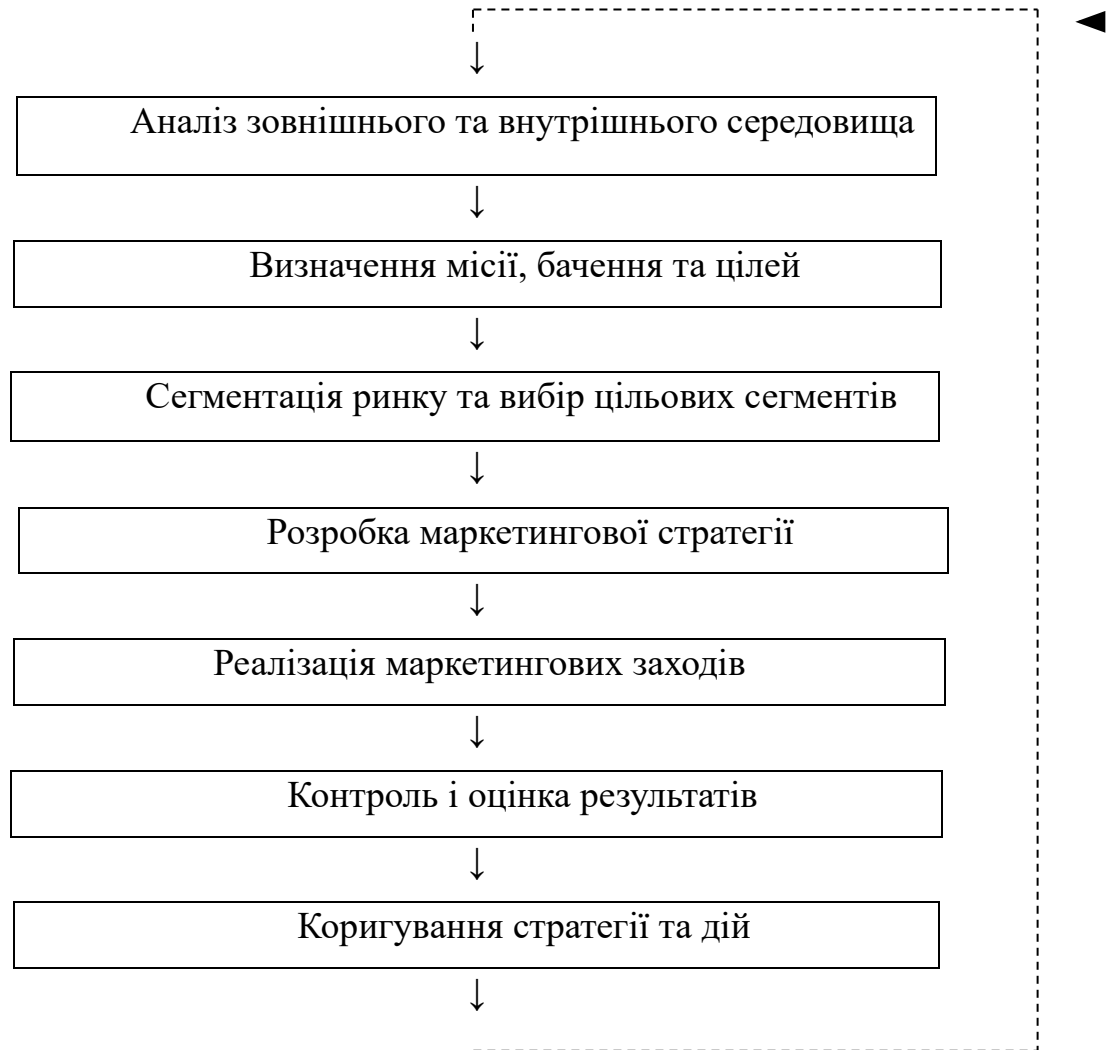


Рис.1.1.1. Процес стратегічного маркетингового управління*

**джерело: розроблено автором на основі [9, 30]*

Процес стратегічного маркетингового управління передбачає послідовне виконання низки взаємопов'язаних етапів, кожен із яких має важливе значення для формування й реалізації ефективної маркетингової стратегії підприємства.

Першим етапом є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. На цьому етапі здійснюється дослідження макро- та мікросередовища компанії з метою виявлення можливостей і загроз на ринку, а також оцінювання власних сильних і слабких сторін. Зовнішній аналіз охоплює дослідження ринкових тенденцій, конкурентного середовища, змін у законодавстві, економічних

умов, поведінки споживачів тощо. Внутрішній аналіз спрямований на вивчення ресурсного потенціалу підприємства, організаційної структури, репутації бренду та інших внутрішніх чинників, що можуть вплинути на реалізацію стратегічних планів.

Наступним етапом є визначення місії, бачення та цілей підприємства. Місія визначає загальне призначення компанії, її роль у суспільстві та на ринку. Бачення формує образ бажаного майбутнього стану підприємства. На основі місії та бачення формуються стратегічні цілі, які повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними й обмеженими у часі (SMART-цілі).

Третій етап передбачає сегментацію ринку та вибір цільових сегментів. Ринок поділяється на окремі групи споживачів за певними характеристиками (демографічними, географічними, поведінковими тощо). Після оцінки привабливості кожного сегменту здійснюється вибір тих груп споживачів, які найбільш відповідають ресурсним можливостям підприємства та його стратегічним намірам.

На основі результатів сегментації формується маркетингова стратегія підприємства, яка включає визначення позиціонування продукту або бренду на обраному ринку, розроблення комплексу маркетингових заходів за моделлю "4P" (товар, ціна, місце продажу, просування), а також формування стратегії взаємодії з цільовими споживачами. Розробка стратегії має ґрунтуватися на реаліях ринку й орієнтуватися на досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Далі слідує реалізація маркетингових заходів. На цьому етапі стратегічні плани трансформуються у конкретні дії: здійснюється організація рекламних кампаній, просування товарів і послуг, розширення каналів збуту, оптимізація цінової політики тощо. Важливим завданням цього етапу є ефективна координація зусиль усіх підрозділів компанії та забезпечення оптимального використання ресурсів.

Після реалізації заходів здійснюється контроль і оцінювання результатів маркетингової діяльності. Аналіз ефективності здійснюється шляхом

вимірювання відповідних показників (обсяг продажу продукції, ринкова частка, прибутковість, рівень задоволеності споживачів тощо) і порівняння їх із запланованими цілями. Аналіз результатів дає змогу визначити рівень успішності реалізованої стратегії та виявити напрями для її вдосконалення.

Завершальним етапом є коригування стратегії. За результатами контролю та оцінювання вносяться необхідні зміни до стратегічних і тактичних планів підприємства. Це забезпечує гнучкість маркетингової діяльності, адаптацію до змін ринкового середовища та підвищення ефективності досягнення поставлених цілей.

Як бачимо з Рис. 1.1.1., процес стратегічного маркетингового управління має циклічний характер. Існує необхідність постійного повернення до етапу аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища після здійснення контролю, оцінки результатів і коригування стратегії, що забезпечує безперервне вдосконалення маркетингової діяльності відповідно до змін у ринковому середовищі.

Таким чином, стратегічне маркетингове управління є динамічним процесом, що потребує системного підходу, постійного моніторингу та готовності до своєчасних змін відповідно до умов зовнішнього й внутрішнього середовища.

Отже, стратегічне управління визначає довгострокові цілі компанії і маркетинг має ключове значення для їх досягнення, оскільки передбачає аналіз споживчих потреб, оцінку конкурентного середовища та врахування тенденцій галузі. Маркетингова складова стратегічного управління підприємством сприяє як адаптації до змін у зовнішньому середовищі, так і реалізації системного підходу до оцінювання власних можливостей підприємства на основі наявних конкурентних переваг.

Також при формуванні стратегії маркетингу важливо дотримуватися принципів, що враховують особливості діяльності підприємства та спрямовані на оптимізацію системи управління збутом і позиціонування на ринку для досягнення конкурентних переваг (Рис.1.1.2):

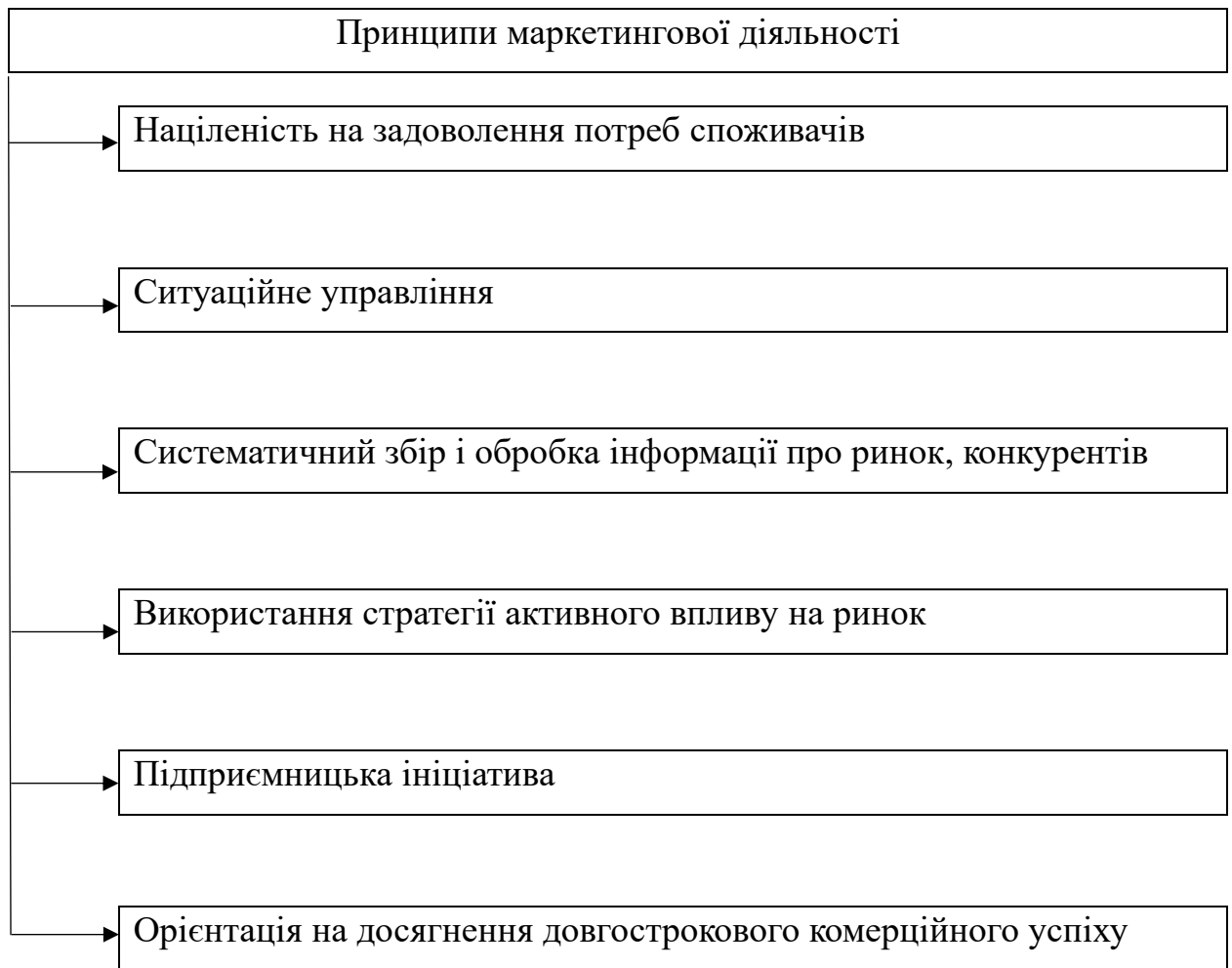


Рис.1.1.2. Основні принципи маркетингової діяльності*

*джерело: систематизовано автором на основі [11, 12, 13]

Слід підкреслити, що застосування у практичній діяльності вищевказаних ключових принципів уможливить зростання ефективності управління маркетинговою діяльністю та сприятиме довгостроковому успіху підприємства.

Доцільно розглянути детальніше кожний із принципів [11].

1. *Націленість на задоволення потреб споживачів.* Цей принцип передбачає перенесення центру управлінських рішень у збутові ланки підприємства. Основний акцент ставиться на вивчення поведінки споживачів, специфіки конкурентного середовища, ринкової кон'юнктури та характеристик товару.

2. *Ситуаційне управління.* Означає ухвалення стратегічних рішень не у визначені заздалегідь планові терміни, що дає змогу підприємству швидко реагувати на зміни у ринковому середовищі. Важливого значення набуває можливість прогнозування потенційних проблем у функціонуванні системи збуту та розробку можливих стратегічних варіантів реагування.

3. *Систематичний збір і обробка інформації про ринок, конкурентів.* Цей принцип передбачає моніторинг ринку та аналіз ключових показників розвитку компанії, оцінку конкурентного середовища та аналіз поведінки споживачів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

4. *Використання стратегії активного впливу на ринок.* Акцентується увага на необхідності формування попиту та створення ринкових можливостей, а не лише пасивного пристосування до наявних умов.

5. *Підприємницька ініціатива* – наголошується на важливості генерації нових ідей, їх оперативного впровадження та організацію виробництва й реалізації нової продукції у максимально стислі терміни. Врахування цього принципу є основою сталого зростання підприємства та отримання нових можливостей для підвищення прибутковості.

6. *Орієнтація на досягнення довгострокового комерційного успіху.* Даний принцип враховує стратегічний підхід до управління маркетингом та має на меті формування стійких конкурентних переваг, досягнення фінансової стабільності підприємства у перспективі.

Аналіз вищезазначених принципів дає змогу зробити висновок, що ці засади визначають загальний підхід до організації маркетингу та найбільшою мірою орієнтовані на задоволення потреб споживачів, адаптацію до змін у ринковому середовищі та ефективне використання ресурсів.

Більшу конкретизацію мають принципи формування маркетингової стратегії, на яких базується розробка маркетингової політики підприємства та стратегічний маркетинг-план (Табл. 1.1.2):

Характеристика принципів формування маркетингової стратегії
підприємства*

№ п/п	Принцип	Характеристика
1	Системність	Маркетингова стратегія є частиною єдиної цілісної системи, де всі елементи узгоджені між собою та не суперечать загальній концепції розвитку підприємства.
2	Об'єктивність	Прийняття маркетингових рішень має базуватися на об'єктивних даних та включати незалежний аналіз ринкового середовища.
3	Партнерство	Співпраця та взаємодія з партнерами, спрямована на створення комфортних умов для функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.
4	Інтегративність	Створення інтегрованих маркетингових систем, здатних оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі та впливати на окремі його елементи.
5	Цілеспрямованість	Орієнтація маркетингової стратегії на досягнення місії підприємства, задоволення потреб споживачів та отримання практичного результату.
6	Гнучкість	Адаптація маркетингової стратегії до змін у зовнішньому середовищі, швидке реагування на зміни попиту, конкурентну ситуацію та поведінку споживачів.
7	Ефект синергії	Взаємозв'язок стратегічних і тактичних елементів маркетингової діяльності, що посилює ефективність реалізації загальної стратегії підприємства.

**Джерело: розроблено автором на основі [1, 10]*

Таким чином, принципи формування маркетингової стратегії підприємства слугують методичною основою стратегічного планування. Ефективність реалізації цієї стратегії залежить значним чином як від дотримання цих принципів, так і зовнішніх та внутрішніх чинників, що суттєво впливають на процес прийняття стратегічних рішень у сфері маркетингу. Розробляючи маркетингову стратегію, керівники підприємства повинні враховувати можливий вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб забезпечити дієвість і результативність її реалізації у встановлені терміни.

Автори дослідження [3] визначають комплекс чинників, що впливають на формування маркетингової стратегії підприємства. Зокрема, наголошується на тому, що розробка стратегії є багатовимірним процесом, що враховує

зовнішні і внутрішні аспекти діяльності підприємства. Так, до зовнішніх чинників слід віднести тенденції розвитку попиту та особливості маркетингового середовища: аналіз ринкового попиту, запитів споживачів, каналів збуту, системи правового регулювання, змін у бізнес-середовищі та територіальних умов діяльності підприємства. Наступним важливим елементом є стан і особливості конкурентної боротьби на ринку: врахування стратегічних напрямів діяльності основних конкурентів, проведення регулярного моніторингу ринкової ситуації дають змогу підприємству визначити власні конкурентні переваги та вибудувувати оптимальну стратегію.

Серед внутрішніх чинників, що впливають на формування маркетингової стратегії, дослідники виділяють управлінські ресурси та можливості підприємства. Це сукупність товарних, фінансових, торговельних, кадрових, науково-технічних та інформаційних ресурсів, що визначають потенціал компанії в конкурентній боротьбі. Крім того, автори наголошують на значущості аналізу рівня успіху або невдачі підприємства у досягненні своїх цілей, що визначає необхідність своєчасного коригування стратегії, відповідно до змін внутрішніх чи зовнішніх чинників.

До внутрішніх чинників також належать корпоративна культура та організація маркетингової діяльності, що мають суттєвий вплив на загальну ефективність реалізації стратегічних рішень.

Підсумовуючи все вищезазначене, можна зробити висновок, що процес формування маркетингової стратегії підприємства є складною багатофакторною системою, що потребує комплексного врахування як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Ефективність стратегії залежить від глибини аналізу ринкового середовища, своєчасного моніторингу конкурентної ситуації, раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства та здатності адаптуватися до змін у внутрішніх і зовнішніх умовах. Розробка маркетингової стратегії вимагає застосування системного підходу, що передбачає тісну інтеграцію аналітичної діяльності, стратегічного

планування та організаційної культури підприємства для досягнення сталих конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі.

1.2 Методичне забезпечення розробки маркетингової стратегії підприємства

Оскільки розробка маркетингової стратегії є управлінським процесом, що потребує застосування поетапного підходу – від аналітичної підготовки до реалізації заходів та контролю їх виконання і отриманих показників результативності, чітке визначення цих етапів дає змогу керівникам підприємства узгодити маркетингові рішення зі стратегічними пріоритетами і оптимально розподілити ресурси. Доцільно детальніше розглянути етапи формування маркетингової стратегії на підприємстві.

Аналіз стану ринку є першим і одним із найважливіших етапів формування маркетингової стратегії, оскільки дає змогу підприємству отримати повне уявлення про ринкове середовище, запити клієнтів, основні тенденції та потенційні загрози. Комплексне дослідження ринку спрямоване на визначення перспективних напрямів розвитку, виявлення можливостей і обмежень для підприємства, а також виступає основою подальшого стратегічного планування.

Серед підходів до аналізу впливу чинників зовнішнього оточення на діяльність компанії виокремлюють PESTEL-аналіз, як інструмент стратегічного управління, що дає змогу отримати комплексну оцінку впливу макросередовища на діяльність підприємства [33]. Використання цього методу сприяє своєчасному виявленню зовнішніх ризиків і можливостей, що формуються саме під впливом політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів:

- Політичні (Political) – державне регулювання, податкова політика, антимонопольне законодавство, політична стабільність у країні або регіоні.

- Економічні (Economic) – рівень інфляції, купівельна спроможність населення, кредитна політика, валютний курс, рівень безробіття.
- Соціокультурні (Social) – демографічні зміни, стиль життя споживачів, їхні цінності, культура та звички.
- Технологічні (Technological) – рівень розвитку технологій, інноваційні тренди, автоматизація виробництва та збуту, діджиталізація.
- Екологічні (Environmental) – екологічне законодавство, рівень забруднення довкілля, кліматичні умови, сталість використання природних ресурсів, вимоги до утилізації відходів.
- Правові (Legal) – трудове законодавство, норми щодо безпеки продукції, закони про захист прав споживачів, регулювання конкуренції, ліцензування та сертифікація.

Перевагою застосування PESTEL-аналізу у практиці стратегічного менеджменту є можливість врахування при розробці стратегічного плану низки глобальних і локальних чинників, що сприяє підвищенню рівня адаптивності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства на ринку.

Аналіз чинників внутрішнього середовища та їх взаємодії є наступним етапом формування маркетингової стратегії. Отримані результати аналізу уможливають реальну оцінку можливостей підприємства, визначення сильних та слабких сторін, фінансового стану, рівня технологічного розвитку і кадрового потенціалу. На цьому етапі часто використовується SWOT-аналіз, що має на меті здійснення ґрунтовного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства.

Таким чином, у межах SWOT-аналізу оцінюються чотири ключові характеристики [20]:

1. Сильні сторони (Strengths) – конкурентні переваги компанії, унікальні ресурси, інноваційні технології, висока якість продукції, ефективний бренд, стабільне фінансове забезпечення.
2. Слабкі сторони (Weaknesses) – обмеженість ресурсів, застарілі технології, недостатня впізнаваність бренду, слабкі позиції на ринку.

3. Можливості (Opportunities) – перспективи розширення ринку, зростання попиту, розвиток нових продуктів, зміни у законодавстві, що сприяють розвитку бізнесу.
4. Загрози (Threats) – посилення конкуренції, зміни у законодавстві, економічні кризи, нестабільність постачання.

Аналіз внутрішнього середовища надає об'єктивну оцінку поточного стану підприємства і створює підґрунтя для розробки стратегії маркетингу, яка буде узгоджена з ресурсним забезпеченням.

На третьому етапі формування маркетингової стратегії здійснюють аналіз факторів зовнішнього середовища для визначення ринкової позиції підприємства, оцінки конкурентного середовища з метою подальшої розробки ефективної стратегії протидії або співпраці [24].

Як зазначається у роботі [52], матриця McKinsey (GE/McKinsey Matrix) є аналітичним інструментом для проведення багатофакторної оцінки бізнес-портфеля компанії, який дає змогу визначити стратегічні пріоритети розвитку окремих напрямів діяльності підприємства. Методичні засади базуються на визначенні двох незалежних параметрів: привабливість галузі та конкурентна позиція компанії. Зазначимо, що матриця McKinsey передбачає багатовимірну оцінку кожного з параметрів на основі використання кількісних і якісних показників, що дає змогу зробити ґрунтовні висновки, враховуючи галузеву специфіку. Особливістю даної матриці є відображення комбінацій різних рівнів галузевої привабливості (високий, середній та низький), а також конкурентної позиції (сильна, середня і слабка).

Так, привабливість галузі визначається на основі таких показників, як:

- темп зростання ринку,
- місткість ринку,
- рівень рентабельності,
- бар'єри входу,
- ступінь ризику,
- рівень конкуренції

- стабільність регуляторного середовища.

Конкурентна позиція підприємства у межах галузі оцінюється за наступними критеріями:

- частка ринку,
- сила бренду,
- якість продукції,
- здатність до впровадження інновацій,
- ефективність логістичних потоків,
- фінансова стабільність,
- ресурсне забезпечення.

Кожна комірка матриці вказує на конкретну стратегічну позицію бізнес-напряму та передбачає вибір компанією однієї із можливих моделей управління:

- Інвестування та масштабування (Grow/Invest) – застосовується за умов високої галузевої привабливості та сильної конкурентної позиції. Передбачає концентрацію ресурсів, активне просування, розширення ринкової частки та прискорення інноваційного розвитку.
- Вибіркове зростання або підтримка (Selectivity/Manage for earnings) – доцільно обирати при середніх значеннях обох параметрів. Ресурси розподіляються вибірково, залежно від потенціалу напряму та очікуваного повернення інвестицій.
- Скорочення або вилучення (Harvest/Divest) – рекомендоване для напрямів з низькими значеннями привабливості ринку та слабкою конкурентною позицією. Метою є мінімізація витрат або повне виведення активу з портфеля.

Ключова перевага моделі: можливість приймати стратегічні рішення на основі структурованої багатокритеріальної оцінки. Результатом застосування є оптимізація портфеля бізнес-направів, підвищення ефективності розподілу інвестицій і концентрація зусиль на тих сегментах, що мають найвищий потенціал зростання та прибутковості.

Таким чином, матриця McKinsey виступає універсальним інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє підприємству формалізувати напрями подальшого розвитку, забезпечити стратегічну узгодженість дій і зменшити ризики неефективного інвестування в умовах змін ринкового середовища.

Оскільки конкуренти є частиною маркетингового середовища компанії, саме ця складова є предметом детального вивчення та аналізу. На цьому етапі традиційно застосовується SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation), в основі якого оцінка наступних груп факторів [2]:

1. Фінансова сила (Financial Strength, FS) – прибутковість, ліквідність, фінансова стабільність компанії.
2. Конкурентна перевага (Competitive Advantage, CA) – унікальність продукту, якість, ефективність маркетингових стратегій.
3. Стабільність середовища (Environmental Stability, ES) – рівень конкуренції, ринкова динаміка, вплив зовнішніх факторів.
4. Сила галузі (Industry Strength, IS) – темпи зростання галузі, бар'єри входу на ринок, доступність ресурсів.

На основі отриманих результатів SPACE-аналізу обирають одну зі стратегій: агресивну, консервативну, конкурентну або захисну.

Кожний із зазначених типів стратегії буде мати свої особливості. Так, агресивна стратегічна позиція найбільше характерна для тих підприємств, які функціонують у стабільному ринковому середовищі, або за умови зростання ринку, що мають значний фінансовий потенціал, який забезпечує підприємству можливість для активного розширення діяльності та розвитку. Конкурентну стратегію обирають за умови, що компанія має низку виробничих або інших операційних переваг перед основними ринковими гравцями, при цьому функціонує у нестабільних ринкових умовах, що потребує використання наступальних стратегій. Консервативна стратегічна позиція буде найбільш прийнятною для підприємств, які працюють у стабільних галузях, що характеризуються низькими темпами зростання, і при цьому не мають суттєвих конкурентних переваг, що обмежує стратегічний вибір. Оборонна

позиція характерна для підприємств, що функціонують у привабливих секторах ринку і пропонують товари з низьким рівнем конкурентоспроможності, що змушує їх застосовувати захисні маркетингові стратегії для утримання своїх ринкових позицій.

Окрім SPACE-аналізу, доцільно також розкрити особливості ідентифікації ключових конкурентів та їх стратегій. З цією метою може бути застосований метод бенчмаркінгу, що передбачає порівняння власних показників із найкращими галузевими практиками або лідерами ринку. Бенчмаркінг дає змогу визначити слабкі місця підприємства, оцінити ефективність процесів та визначити шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності [2].

За результатами аналізу ринку, внутрішнього потенціалу підприємства та конкурентного середовища формуються маркетингові цілі підприємства, які визначають стратегічний напрям розвитку компанії та узгоджуються із загальною бізнес-стратегією. Цілі можуть включати збільшення ринкової частки, розширення цільової аудиторії, підвищення впізнаваності бренду, оптимізацію цінової політики та вдосконалення збуту. На етапі формування маркетингових цілей можливо застосувати методикку SMART, відповідно до якої цілі повинні відповідати таким вимогам [16]:

- Specific (конкретними) – бути чітко визначеними та зрозумілими;
- Measurable (вимірюваними) – містити кількісні або якісні показники результативності;
- Achievable (досяжними) – відповідати ресурсним можливостям підприємства;
- Relevant (релевантними) – бути узгодженими із загальною стратегією підприємства;
- Time-bound (обмеженими у часі) – мати визначені терміни реалізації.

Слід підкреслити, що правильна постановка цілей є основою для розробки та прийняття маркетингових рішень.

На наступному етапі відбувається сегментування ринку та вибір цільових сегментів. Це дає змогу підприємству визначити найбільш перспективні групи споживачів, з якими можна досягти вищевказаних цілей та адаптувати маркетингові заходи відповідно до їхніх потреб. Процес сегментування ринку передбачає виокремлення груп споживачів, які подібним чином реагують на маркетинговий комплекс підприємства, включаючи характеристики товару, цінову політику, канали збуту та комунікаційні стратегії. Основними критеріями сегментування можуть бути: географічні; демографічні; психографічні; поведінкові. В результаті, підприємство обирає цільові сегменти, визначає групи споживачів, на які буде спрямована маркетингова стратегія. Вибір базується на розмірі сегмента, його прибутковості, рівні конкуренції та відповідності ресурсним можливостям компанії [17]. Чітке визначення цільової аудиторії забезпечує ефективність продуктового асортименту, цінової політики, каналів комунікації та задоволення потреб споживачів.

За результатами вибору цільових сегментів, підприємство формує кілька можливих варіантів маркетингових стратегій, що відповідають в першу чергу його цілям, ринковій ситуації та внутрішнім можливостям. Розробка стратегічних альтернатив уможлиблює оцінку різних сценаріїв розвитку та вибору найефективнішого варіанту для отримання конкурентних переваг.

При створенні стратегічних альтернатив часто розглядають маркетингові стратегії [31]:

- Проникнення на ринок – збільшення продажів серед поточних споживачів шляхом активного просування, розширення збутової мережі та цінових стимулів.
- Розширення ринку – залучення нових споживачів або вихід на нові географічні ринки.
- Розвиток продукту – створення нових або вдосконалених товарів для існуючих клієнтів.

- Диверсифікацію – розширення бізнесу за рахунок нових товарів або виходу на нові галузі.

Після визначення стратегічного напрямку розвитку, обирають конкурентну стратегію, яка забезпечить ефективну ринкову позицію компанії. У цьому контексті доцільним є застосування концепції генеричних стратегій, запропонованих М. Портером, які окреслюють можливі шляхи конкурентної боротьби. До основних стратегічних підходів належать [24]:

- Стратегія лідерства за витратами (Cost Leadership), яка спрямована на зниження витрат для створення цінової переваги. Її реалізація передбачає оптимізацію виробничих процесів, ефективне управління ресурсами та масштабування бізнесу з метою досягнення найнижчої собівартості продукції серед конкурентів.
- Стратегія диференціації (Differentiation), що орієнтується на формування унікальної ціннісної пропозиції. Її застосування дозволяє компанії виділитися на ринку завдяки інноваціям, високій якості, розширеному сервісу чи сильному брендовому позиціонуванню, що сприяє створенню довгострокової конкурентної переваги.
- Стратегія фокусування (Focus Strategy), яка передбачає концентрацію діяльності на певному сегменті ринку. Вона може реалізовуватися через фокусування на витратах (Cost Focus), що передбачає забезпечення найнижчих цін у межах вузького сегмента, або фокусування на диференціації (Differentiation Focus), коли пропонуються унікальні продукти чи послуги для спеціалізованої аудиторії.

Зазначимо, що обрана стратегія стає основою для прийняття подальших маркетингових рішень, визначає напрям розвитку компанії, формує позиціонування бренду та забезпечує конкурентні переваги. Вибір оптимальної стратегії дає змогу підприємству зберігати ринкові позиції та досягати сталого зростання.

Заключним етапом є реалізація та контроль маркетингової стратегії. Після ухвалення стратегічних рішень підприємство переходить до

практичного впровадження, що включає реалізацію визначених маркетингових заходів, управління ресурсами та координацію всіх бізнес-процесів. Контроль ефективності стратегії здійснюється через моніторинг ключових показників результативності, оцінку ринкових змін та аналіз відповідності досягнутих результатів поставленим цілям. За необхідності вносяться коригування, що уможлиблює адаптацію стратегії до динамічних ринкових умов.

Таким чином, ми розглянули основні теоретико-методичні положення стратегічного управління маркетинговою діяльністю, що є підґрунтям для формування ефективної стратегії компанії. Особливу увагу приділено аналізу підходів до визначення поняття маркетингової стратегії, визначенню принципів, вибору цілей та побудові структури, а також методам стратегічного аналізу SWOT, SPACE, матриці McKinsey. Маркетингова стратегія компанії має враховувати не лише особливості просування продукту, а й побудову довгострокових партнерських відносин, інноваційність сервісів, технологічну гнучкість і вимоги до персоналізованих рішень. Таким чином, теоретичні та методичні засади становлять базу для подальшого аналізу і розробки напрямів удосконалення стратегічних аспектів для компаній, що працюють у сегменті ДООН-реклами.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АЙДЕНТІТІ ІНВЕСТ» НА РИНКУ РЕКЛАМНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

2.1. Оцінювання впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на діяльність ТОВ «Айдентіті Інвест» та формування маркетингової стратегії

ТОВ “Айдентіті Інвест” є одним із провідних постачальників рекламних послуг у сфері ритейлу та цифрового маркетингу в Україні. Компанія поступово розширювала спектр послуг, адаптуючись до динамічних змін у рекламній індустрії. Завдяки стратегічному підходу та впровадженню новітніх технологій, підприємство на сьогоднішній день займає стабільну позицію у сегменті ритейл-медіа, виступаючи надійним партнером для численних торговельних мереж, брендів і галузевих організацій.

Компанія пропонує комплексні медіа-рішення для брендів і бізнесу, допомагаючи ефективно використовувати масштаб геотаргетованої Digital Out-of-Home реклами для досягнення маркетингових цілей.

Детальніше розглянемо основні напрями діяльності ТОВ “Айдентіті Інвест”:

- Геотаргетована Digital Out-of-Home (DOOH) реклама – розміщення цифрової зовнішньої реклами у торгових центрах, магазинах і паливних станціях з можливістю гнучкого таргетингу.
- Медіапланування та аналітика – розробка стратегій розміщення рекламного контенту, аналіз ефективності кампаній та використання даних для оптимізації охоплення аудиторії.
- Розробка та управління цифровими медіамережами – інсталяція, технічне обслуговування та віддалене керування рекламними носіями для безперебійного функціонування мережі.
- Креативний контент та відеодизайн – створення motion design-роликів, інтерактивного контенту та адаптація рекламних матеріалів під цифрові формати.

- Аудіореклама та instore-радіо – формування музичних плейлистів, трансляція рекламних аудіороликів і просування музичних проєктів через цифрові медіа.
- Програматик-реклама та автоматизоване керування контентом – використання інноваційних технологій для гнучкого керування рекламними кампаніями та інтеграції з рекламними платформами.
- Медіапартнерство та рекламні інтеграції – співпраця з галузевими подіями та торговельними мережами для підвищення впізнаваності брендів та створення ефективних маркетингових рішень.

Сформована система послуг, елементи якої зазначені вище, надає змогу ТОВ “Айдентіті Інвест” забезпечувати клієнтам та партнерам повний цикл реалізації медіапроєктів — від розробки концепції та технічного впровадження до контентного наповнення, аналітики, сервісної підтримки та продажу медіаінвентарю і звітності. Такий інтегрований підхід формує стійкі конкурентні переваги, забезпечує контроль всіх етапів рекламних кампаній і сприяє досягненню максимальної ефективності взаємодії з цільовою аудиторією.

Основним ринком збуту є B2B-сегмент, що охоплює медіаагентства, креативні агентства, рекламних операторів, маркетингові команди брендів, а також постачальників товарів і послуг. Усі перераховані категорії використовують DOOH-рекламу як складову частину комплексних маркетингових стратегій з метою вирішення ключових бізнес-завдань.

Для медіаагентств і рекламних операторів інтеграція DOOH-інструментів дає змогу забезпечити клієнтам підвищення впізнаваності бренду, що вкрай важливо у висококонкурентному середовищі. Так, креативні агентства використовують можливості цифрового зовнішнього середовища для реалізації нестандартних комунікаційних концепцій, що сприяє підвищенню емоційного залучення споживачів і посилює ефект рекламних кампаній [35].

Маркетингові команди брендів, зокрема виробників товарів швидкого обігу (FMCG), активно розміщують DOOH-рекламу у торгових точках і локаціях із високим трафіком для безпосереднього стимулювання продажу товарів, підтримки виходу на ринок нових продуктів і формування переваг при контакті зі споживачем. Постачальники товарів і послуг у сфері фінансових послуг, технологій, автомобільного бізнесу та будівництва також використовують DOOH-рішення для таргетованого впливу на аудиторію, залучення нових клієнтів, формування лояльності до бренду та підтримки стратегічних комунікацій у процесі виведення нових товарів або сервісів на ринок.

Таким чином, DOOH-реклама виступає важливим інструментом для підвищення впізнаваності брендів, стимулювання продажів, формування позитивного іміджу та посилення конкурентних переваг у різних секторах B2B-ринку. Усе це зумовлює необхідність системної інтеграції DOOH-форматів у маркетингові стратегії компанії, орієнтовані на побудову багаторівневої присутності бренду у медіапросторі [36].

Однак важливо враховувати, що B2B-аудиторія, яка формує попит на DOOH-рекламу, є надзвичайно специфічною та вимогливою, так як складається переважно з професійних медіапланерів, креативних директорів, бренд-менеджерів та маркетологів, для яких стандартні підходи до комунікації є недостатніми. Слід зазначити, що ця аудиторія характеризується високим рівнем обізнаності щодо ринкових тенденцій, критичним мисленням при оцінці рекламних інструментів і постійним пошуком нестандартних, інноваційних рішень, які забезпечують реальну цінність для клієнтів.

У контексті високої конкуренції за рекламні бюджети брендів така специфіка цільової аудиторії потребує розробки особливої маркетингової стратегії, орієнтованої на демонстрацію експертизи, технологічної інноваційності, гнучкості у підходах та здатності створювати унікальні комунікаційні рішення.

Враховуючи вищевикладене, приходимо до висновку, що маркетингова діяльність підприємства є стратегічним напрямом розвитку компанії, оскільки забезпечує впізнаваність бренду, залучення нових клієнтів та підтримку партнерських відносин.

Управління цим процесом здійснюється особисто генеральним директором ТОВ “Айдентіті Інвест”, який бере участь у всіх ключових рішеннях та формує єдину стратегію комунікації. СЕО контролює позиціонування компанії на ринку, ініціює участь у галузевих заходах, координує роботу всіх підрозділів, які залучені до маркетингових активностей, та ухвалює рішення щодо співпраці з медіапартнерами. Для оперативного виконання завдань можуть залучатися фрілансери та зовнішні підрядники, зокрема SMM-команда, яка працює на аутсорсі та займається веденням соцмереж, створенням контенту і підтримкою онлайн-репутації компанії.

Організаційна структура ТОВ “Айдентіті Інвест” наведена на Рис. 2.1.1.

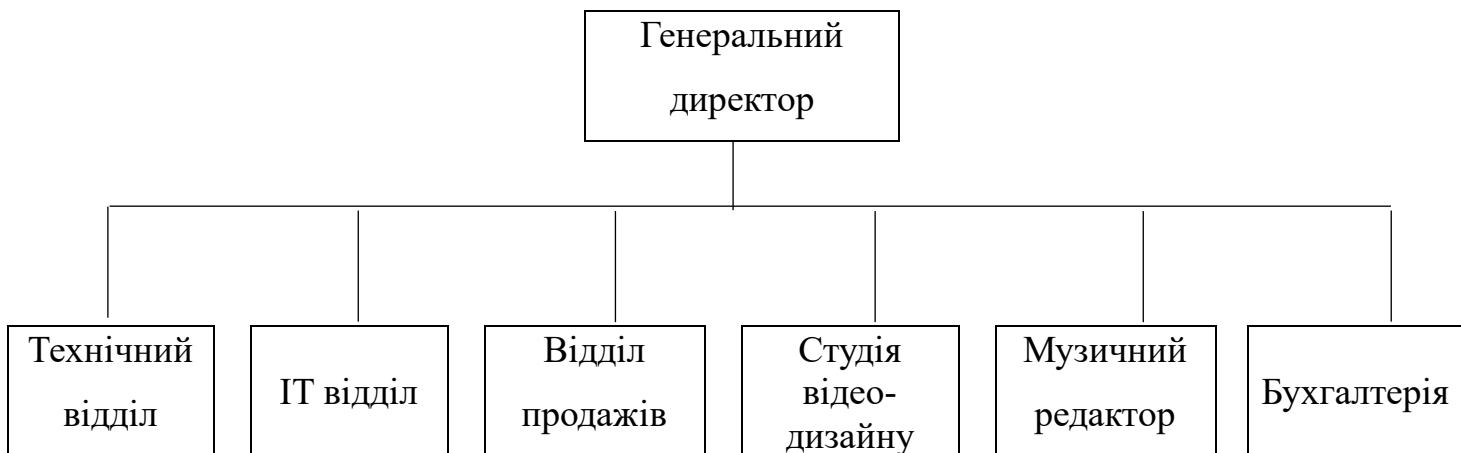


Рис.2.1.1. Організаційна структура ТОВ “Айдентіті Інвест”*

**джерело: сформовано автором за даними підприємства*

На Рис. 2.1.2. наведена процедура реалізації маркетингової стратегії ТОВ “Айдентіті Інвест”. Зазначимо, що маркетингова стратегія даного підприємства є омніканальною та спрямована на залучення B2B-клієнтів через інтегровані медіарішення. Основний фокус - на медіамережах у торгових

центрах "Епіцентр" та на паливних станціях "WOG" і "ОККО", які створюють унікальні можливості для рекламодавців завдяки високій відвідуваності та таргетованому охопленню аудиторії [49].

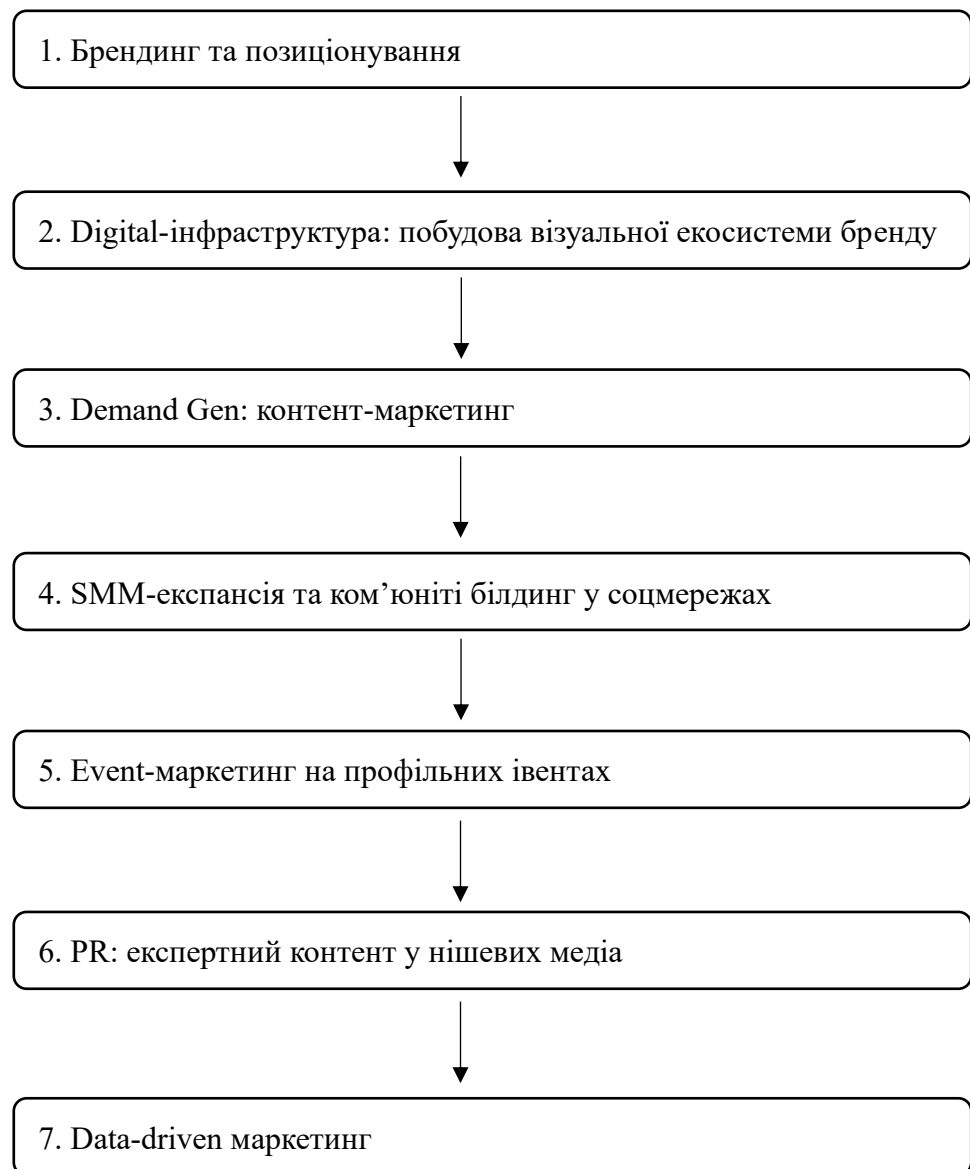


Рис.2.1.2. Етапи реалізації маркетингової стратегії
ТОВ "Айдентіті Інвест"*

**джерело: сформовано автором за даними підприємства*

В основу стратегії покладено побудову сильної бренд-айдентики, що визначає візуальну цілісність і позиціонування компанії на ринку, та поєднується з системною роботою над визначенням стратегічних маркетингових цілей, які формулюються та затверджуються щороку під час

планових нарад із залученням ключових командних підрозділів. Це забезпечує стійке впізнавання серед професійної спільноти та формує асоціацію з технологічним лідерством у галузі.

Цифрова інфраструктура компанії розвивається через підтримку і удосконалення офіційного корпоративного сайту групи компаній та профільних лендінгів підрозділів. Ці ресурси виконують функцію інтегрованих інформаційних хабів, де надається доступ до успішних кейсів, рекламних кампаній, аналітичних оглядів, форматів співпраці та інших матеріалів, що орієнтовані на потреби потенційних клієнтів. Оптимізація сайтів із урахуванням сучасних вимог пошукових систем сприяють підвищенню рівня залучення цільової аудиторії.

Важливою складовою маркетингової стратегії ТОВ “Айдентіті Інвест” виступає реалізація підходу Demand Generation через контент-маркетинг. Компанія активно створює та поширює аналітичні матеріали, експертні статті, відеоогляди та кейси, що публікуються як на власних ресурсах, так і у профільних ЗМІ. Такий контент сприяє формуванню довіри до бренду та надає потенційним клієнтам необхідну інформацію для ухвалення виважених рішень щодо розміщення реклами.

У рамках розвитку цифрової присутності ТОВ “Айдентіті Інвест” активно працює із соціальними мережами: присутність у Facebook, LinkedIn та Instagram слугує інструментом для підвищення впізнаваності бренду, підтримки постійної комунікації з ринком і формування професійної спільноти навколо компанії. Стратегія у соцмережах поєднує регулярне інформування про нові можливості Digital Out-of-Home-реклами, галузеву аналітику та демонстрацію успішних реалізованих проєктів.

Участь у галузевих заходах є стратегічним напрямом івент-маркетингу компанії. Присутність на профільних івентах, таких як RAU Expo, Маркетинговий Форум, Effie Awards дозволяє демонструвати технологічні рішення компанії, презентувати результати аналітичних досліджень і активно розширювати партнерську мережу. Стендові презентації та участь у галузевих

панельних дискусіях зміцнюють репутацію компанії як авторитетного гравця ринку Digital Out-of-Home. Паралельно компанія розвиває PR бренду через розміщення експертного контенту у нішевих профільних медіа (наприклад Sostav.ua). Такі активності не лише посилюють експертний імідж бренду серед рекламодавців і медіабайнг-агентств, а й забезпечують додаткові канали для побудови довіри до компанії як надійного партнера.

Таким чином, маркетингова стратегія ТОВ "Айдентіті Інвест" базується на принципах data-driven підходу, впроваджуючи системні дослідження ефективності рекламних кампаній, зокрема із застосуванням технологій Eye-Tracking, аналізуючи поведінку споживачів у місцях прийняття рішень. Отримані дані є важливою складовою стратегії досліджуваного підприємства, оскільки це основа для обґрунтованого ухвалення рішень у сфері комунікаційної політики компанії.

Результатом застосування комплексного підходу до розвитку бренду, цифрової інфраструктури, контентної стратегії, івент-активностей, PR-просування та аналітичної оптимізації ТОВ "Айдентіті Інвест" має високий рівень конкурентоспроможності на ринку Digital Out-of-Home-реклами. Синергія між усіма елементами маркетингової стратегії дає змогу постійно залучати нових клієнтів, зміцнювати партнерські відносини та розширювати частку на ринку.

У межах даного дослідження нами визначено ключові показники ефективності діяльності ТОВ «Айдентіті Інвест», на основі яких можливо оцінити результативність впроваджених інструментів (Табл.2.1.1):

Таблиця 2.1.1

Показники маркетингової діяльності ТОВ «Айдентіті Інвест»
за 2022-2024 роки*

Показники	Період		
	2022	2023	2024
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Загальні витрати на маркетинг, тис.грн	15	38	68

Продовження Табл. 2.1.1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Дохід від реалізації послуг, тис.грн	75	160	252
Кількість нових клієнтів	3	10	15
Загальна кількість звернень	9	65	90
Коефіцієнт конверсії	33,33%	15,38%	16,67 %
Середня вартість залучення одного клієнта (CAC), грн	5 000	3 800	4 533

**джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Айдентіті Інвест»*

Динаміка показників, наведена у Табл. 2.1.1. засвідчує, що у 2022 році маркетингова активність ТОВ «Айдентіті Інвест» була обмежена через початок повномасштабної війни: за мінімальних витрат у 15 тис. грн компанія залучила лише 3 нових клієнтів. Водночас, коефіцієнт конверсії становив 33,33 %, що пояснюється невеликою, але високомотивованою аудиторією. У 2023 році спостерігалось поступове відновлення ринку: зростання кількості звернень до 65 і збільшення маркетингових витрат до 38 тис. грн. сприяли залученню 10 клієнтів, хоча конверсія знизилася до 15,38 % — через ширше охоплення менш релевантної аудиторії.

За 2024 рік у ТОВ "Айдентіті Інвест" загальні витрати на маркетинг склали 68 000 грн, що забезпечило дохід від реалізації послуг у розмірі 252 000 грн. Частка витрат на маркетинг відносно доходу становить приблизно 26,98 %. Такий рівень витрат є економічно виправданим, особливо для підприємств сфери послуг, де витрати на залучення клієнтів можуть бути вищими через специфіку ринку. Співвідношення між витратами та доходами свідчить про ефективне управління маркетинговим бюджетом.

Одним із ключових показників ефективності маркетингових заходів є коефіцієнт конверсії. Так, при загальній кількості звернень (90 одиниць) вдалося залучити 15 нових клієнтів, що забезпечило коефіцієнт конверсії на рівні 16,67 %. Враховуючи середньогалузеві показники, де рівень конверсії зазвичай коливається в межах 10–20 %, отриманий результат свідчить про задовільний рівень ефективності маркетингових комунікацій і продажів.

Середня вартість залучення одного клієнта (Customer Acquisition Cost, САС) склала 4 533,33 грн. Ефективний контроль за рівнем САС забезпечує стійкість фінансових показників підприємства та формує потенціал для подальшого розвитку.

Незважаючи на задовільні результати, доцільно розглянути можливість удосконалення маркетингової стратегії. Існує можливість підвищення загальної кількості звернень шляхом оптимізації каналів комунікації, розширення присутності в цифровому середовищі, а також удосконалення процесу лідогенерації. Крім того, орієнтація виключно на кількісні показники без розвитку програм утримання клієнтів може у перспективі знизити середню цінність кожного залученого клієнта. Тому стратегічним кроком може стати комплексне поєднання заходів із залучення нових споживачів та підвищення рівня лояльності вже існуючих клієнтів.

У підсумку, отримані дані демонструють базову результативність маркетингової стратегії у звітному періоді, однак для забезпечення стабільного зростання і підвищення ефективності доцільним є подальше вдосконалення підходів із акцентом на розширення клієнтської бази та розвиток довгострокових відносин із наявними клієнтами.

З метою виявлення можливостей щодо фінансування впровадження нових маркетингових інструментів у діяльність досліджуваного підприємства, проаналізуємо основні фінансові показники на основі звітності ТОВ «Айдентіті Інвест» (Таблиця 2.1.2):

Таблиця 2.1.2

Фінансові показники ТОВ «Айдентіті Інвест» за 2020-2024 роки*

Показники	2024р.	2023р.	2022р.	2020р.
Дохід	44 243 400 ₴	25 100 800 ₴	10 308 000 ₴	22 458 000 ₴
Чистий прибуток	1 253 800 ₴	503 600 ₴	160 000 ₴	81 000 ₴
Активи	27 012 600 ₴	27 033 500 ₴	22 756 600 ₴	14 971 000 ₴
Зобов'язання	24 548 800 ₴	24 365 700 ₴	18 417 500 ₴	14 548 000 ₴

*джерело: складено на основі фінансових звітів ТОВ «Айдентіті Інвест»

Згідно наведених даних, у період з 2020 по 2024 рік спостерігається суттєве зростання як доходу, так і чистого прибутку компанії: доходи зросли з 22 458 000 грн у 2020 році до 44 243 400 грн у 2024 році, що свідчить про активний розвиток бізнесу та розширення ринкової присутності. Суттєве зростання спостерігається у 2023–2024 роках, коли дохід компанії збільшився майже вдвічі.

Щодо динаміки чистого прибутку, спостерігається аналогічна тенденція, зокрема, відбулося підвищення з 81 000 грн у 2020 році до 1 253 800 грн у 2024 році, що вказує не лише на збільшення обсягів продажу, а й на покращення операційної ефективності та можливої оптимізації витрат. Загалом, фінансові результати компанії за вищевказаний період свідчать про успішну бізнес-стратегію та стійку позитивну тенденцію у розвитку.

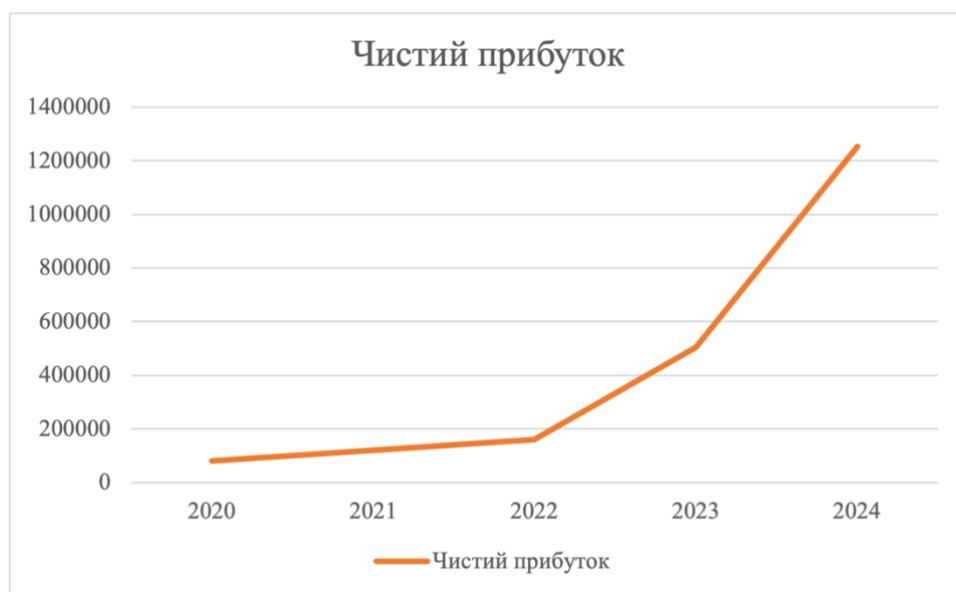


Рис. 2.1.3. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Айдентіті Інвест», 2020-2024 рр.*

**джерело: побудовано на основі фінансової звітності ТОВ «Айдентіті Інвест»*

Враховуючи вищезазначене, приходимо до висновку, що ТОВ «Айдентіті Інвест» реалізує стратегію диференціації, яка ґрунтується на унікальному поєднанні технологічних рішень у сфері цифрової зовнішньої реклами, розташуванні рекламних носіїв у ключових торгових зонах ритейлерів-лідерів

ринку та точному таргетингу платоспроможної аудиторії. Тобто, ТОВ “Айдентіті Інвест” позиціонує себе як ефективний оператор DOOH-реклами, який пропонує брендам технологічні рішення для охоплення аудиторії у високопрохідних локаціях.

Цінова політика підприємства базується на ринковому ціноутворенні, враховуючи попит на DOOH-рекламу, конкурентне середовище, охоплення аудиторії та економічну доцільність рекламних розміщень.

Основним методом є цінність для клієнта (Value-Based Pricing), де вартість формується відповідно до рекламного ефекту, який отримує замовник. Компанія використовує диференційовану цінову стратегію, пропонуючи гнучку тарифну систему залежно від розташування носіїв, тривалості кампанії, обсягу закупівлі та рівня персоналізації контенту.

Важливим елементом є система знижок, що включає значні знижки для клієнтів, з якими укладено довгострокові контракти, спеціальні пропозиції для постійних клієнтів та сезонні знижки у періоди зниженої рекламної активності. Для стимулювання збуту компанія застосовує пакетні пропозиції (поєднання кількох рекламних площ або форматів у межах однієї кампанії), бонусні програми (додатковий рекламний час або інтеграції для великих замовлень) та спеціальні акційні тарифи для залучення нових рекламодавців.

Політика зміни цін є динамічною та гнучкою, що дозволяє оперативно адаптуватися до змін у витратах на обслуговування рекламних носіїв, макроекономічних чинників та коливань попиту.

Аналіз маркетинг-мікс та маркетингової стратегії компанії створює необхідну аналітичну базу для проведення SWOT-аналізу, наведеного у Табл.2.1.2, що дає змогу всебічно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства, а також виявити зовнішні можливості й загрози, що впливають на діяльність.

SWOT аналіз ТОВ “Айдентіті Інвест”*

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Інтегрована екосистема послуг (продажі медіа, виробництво контенту, технічна підтримка, власне програмне забезпечення) ✓ Широка, національна мережа ДООН по всій Україні (понад 1500 екранів, понад 280 локацій) ✓ Ексклюзивні партнерства з лідерами ринку (Epicentr K, WOG, ОККО) ✓ Сильні технологічні можливості (програмний ДООН, розробка власного ПЗ (Softlab), показник стабільності 99,1%) ✓ Підтверджена репутація (20 років на ринку, позиціонування в галузі сталого розвитку, ініціативи КСВ) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Висока залежність від ключових партнерів та секторів (роздрібна торгівля, АЗС) ✓ Операційні ризики через триваючу війну та проблеми з інфраструктурою ✓ Початок розвитку та впровадження ДООН в Україні (необхідне навчання ринку) ✓ Невеликий розмір організації порівняно з глобальними гравцями ✓ Обмежена міжнародна диверсифікація
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Зростання впровадження programmatic, ДООН та тренд на медіа мережі в ритейлі ✓ Модернізація ринку зовнішньої реклами в Україні (перехід від друкованої до цифрової реклами) ✓ Розширення на нові типи майданчиків та міжнародні ринки ✓ Розробка рішень для аналітики даних та динамічного таргетингу ✓ Проекти післявоєнної відбудови та оновлення інфраструктури 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Потенційні зміни в рекламних бюджетах та поведінці споживачів ✓ Геополітична та економічна нестабільність в Україні ✓ Регуляторні ризики, пов'язані з рекламою та конфіденційністю даних ✓ Зростання конкуренції з боку місцевих та міжнародних гравців ✓ Технологічні збої та загрози кібербезпеці

**Джерело: розроблено автором*

За результатами SWOT-аналізу, ТОВ “Айдентіті Інвест” має низку сильних сторін, зокрема, компанія пропонує широкий спектр послуг у межах одного корпоративного контуру, що охоплює всі аспекти операцій у сфері ДООН: від управління інвентарем екранів і реалізації рекламних кампаній до технічного супроводу, виробництва контенту, розробки індивідуального програмного забезпечення і музичного супроводу в торгових точках. Така вертикальна інтеграція забезпечує узгодженість технологічних, контентних та логістичних процесів, мінімізуючи залежність від зовнішніх підрядників і

дозволяючи створювати кастомізовані рішення, які важко відтворити конкурентам.

Суттєвою перевагою компанії є наявність однієї з найбільших в Україні мереж цифрових екранів — понад 1 500 пристроїв у 280+ локаціях із високим трафіком. Як вже зазначалося, завдяки партнерству з провідними ритейлерами та паливними операторами, зокрема Epicentr K, WOG та ОККО, компанія охоплює широку аудиторію покупців. Масштаб покриття та преміальний характер розміщення екранів забезпечують ТОВ “Айдентіті Інвест” ефективну платформу для національних рекламних кампаній із високим рівнем взаємодії зі споживачами. Ексклюзивний доступ до інвентарю ключових гравців дає змогу ТОВ “Айдентіті Інвест” пропонувати рекламодавцям консолідовані рішення у важливих точках споживчої активності, що суттєво підвищує привабливість комерційної пропозиції. Надійність співпраці з провідними брендами водночас формує додатковий рівень довіри серед потенційних клієнтів.

Високий рівень технологічної експертизи є ще одним визначальним чинником конкурентної переваги компанії. Так, ТОВ “Айдентіті Інвест” інтегрує програматик-рішення у DOOH-середовище, співпрацюючи з провідними цифровими біржами, такими як Admixer. Розробка власного програмного забезпечення для динамічного управління контентом, підтримка стабільної роботи мережі з показником uptime на рівні 99,1%, а також впровадження новітніх технологій аналітики (зокрема, дослідження залучення уваги за допомогою Eye-Tracking) зміцнюють статус компанії як технологічного лідера.

Також двадцятирічний досвід роботи на ринку рекламних послуг та активна участь у професійній спільноті сприяли формуванню позитивної репутації бренду. ТОВ “Айдентіті Інвест” бере участь у провідних галузевих заходах, серед яких Effie Awards Ukraine, що підтверджує статус експерта та підвищує впізнаваність бренду. Позиціонування ТОВ “Айдентіті Інвест” як відповідальної компанії, яка підтримує принципи сталого розвитку (“Don’t

print. Go green. Go digital.") і реалізує соціально відповідальні ініціативи у складних умовах війни, додатково посилює авторитет компанії серед партнерів і клієнтів [49].

Таким чином, синергія інтегрованої бізнес-моделі, масштабної мережі, ексклюзивних партнерств, технологічної інноваційності та сильної ринкової репутації визначає стійкість і конкурентоспроможність ТОВ "Айдентіті Інвест" у сегменті цифрової зовнішньої реклами в Україні.

Попри значні конкурентні переваги, результати SWOT-аналізу діяльності ТОВ "Айдентіті Інвест" засвідчили низку внутрішніх обмежень, які можуть стримувати подальший розвиток даної компанії. Одним із головних чинників є висока залежність від ключових партнерів і обмеженої кількості секторів, насамперед роздрібною торгівлі та паливного бізнесу. Концентрація цифрового інвентарю у межах окремих сегментів підвищує ризики, оскільки втрата стратегічного контракту чи зниження трафіку в партнерських локаціях може суттєво вплинути на загальні фінансові результати компанії.

Слід відмітити, що основна частина операцій ТОВ "Айдентіті Інвест" зосереджена на українському ринку. Така географічна сконцентрованість підсилює вразливість компанії до економічних, політичних та регуляторних коливань в Україні, що особливо актуально в умовах війни. Організаційні аспекти функціонування компанії також мають певну специфіку: порівняно з глобальними операторами ринку DOOH, ТОВ "Айдентіті Інвест" має обмежений кадровий та фінансовий ресурс, що може ускладнювати швидку масштабованість бізнесу або паралельне ведення великої кількості проектів одночасно. Компактна структура забезпечує гнучкість, але водночас обмежує спроможність підприємства оперативно конкурувати за великі корпоративні замовлення.

Ще одним чинником ризику є відставання загального рівня зрілості ринку цифрової зовнішньої реклами в Україні. Незважаючи на поступову модернізацію, значна частина ринку все ще орієнтується на традиційні

друковані формати, що потребує від компанії додаткових зусиль із просування переваг DOOH і проведення освітньої роботи серед клієнтів та медіаагентств.

Крім того, сучасні операційні умови в Україні, пов'язані з війною, загрожують стабільності інфраструктури. Перебої з електропостачанням та зв'язком, логістичні труднощі і ризики пошкодження об'єктів фізичної інфраструктури створюють додатковий тиск на операційну безпеку бізнесу та вимагають від компанії значних ресурсів для підтримання стабільної роботи мережі.

У сукупності виявлені слабкі сторони вказують на необхідність активної роботи у напрямках розширення міжнародної присутності, зниження залежності від окремих клієнтів і секторів, розвитку ресурсної бази, а також постійної адаптації до специфіки національного ринку та зовнішніх загроз.

Також, SWOT-аналіз діяльності ТОВ “Айдентіті Інвест” дав змогу виявити можливості для подальшого розвитку, які зумовлені як глобальними тенденціями, так і специфікою трансформацій українського ринку.

Однією з ключових можливостей є стрімке зростання сегмента цифрової зовнішньої реклами та впровадження програматик-рішень у сфері DOOH. Розвиток технологій дозволяє ТОВ “Айдентіті Інвест” інтегрувати свої екрани у програматичні платформи, що істотно розширює потенціал залучення нових клієнтів, зокрема міжнародних брендів та цифрових агентств, які шукають автоматизовані рішення для управління кампаніями.

Модернізація українського ринку зовнішньої реклами створює додаткові перспективи. Перехід від традиційних друкованих форматів до цифрових рішень сприятиме перерозподілу рекламних бюджетів на користь операторів DOOH. Identity Invest, як один із перших гравців, який системно розвиває цифрові мережі, має потенціал закріпити за собою лідерські позиції на цьому етапі ринкової трансформації, пропонуючи ефективні й технологічно просунуті рішення для рекламодавців [51].

Важливим стратегічним вектором зростання є майбутнє відновлення економіки України та процеси повоєнної реконструкції. Оновлення

інфраструктури, розвиток нових торговельних, логістичних і транспортних об'єктів створюватиме попит на сучасні комунікаційні рішення, включно із цифровими екранами в громадських місцях та торгових зонах. Участь Identity Invest у таких проектах дозволить не лише розширити мережу, але й зміцнити присутність у нових регіонах та сегментах.

Компанія має можливості для горизонтальної диверсифікації всередині країни через вихід на нові типи локацій — освітні заклади, спортивні арени, медичні центри, офісні будівлі. Паралельно залишається перспективною подальша експансія на міжнародні ринки. Суттєвою можливістю є також розвиток напряму аналітики даних. З огляду на зростання потреби рекламодавців у вимірюванні ефективності кампаній, ТОВ “Айдентіті Інвест” може посилити конкурентні позиції через впровадження рішень з аналізу трафіку, аудиторного складу та поведінки споживачів у реальному часі, що додасть вагової цінності до пропонованого продукту.

Таким чином, сукупність ринкових змін, технологічного прогресу та економічних перспектив створює сприятливе середовище для масштабування бізнесу ТОВ “Айдентіті Інвест” за умови активного використання виявлених можливостей.

Також у межах SWOT-аналізу діяльності ТОВ “Айдентіті Інвест” ідентифіковано низку зовнішніх загроз, що можуть суттєво впливати на стійкість компанії у середньостроковій і довгостроковій перспективі. Найбільш критичною загрозою є геополітична та економічна нестабільність в Україні, спричинена війною. Будь-яке загострення безпекової ситуації або поглиблення економічної кризи може призвести до скорочення рекламних бюджетів, зниження споживчої активності та, відповідно, зменшення попиту на DOOH-рішення.

Іншою суттєвою загрозою виступає посилення конкуренції як з боку традиційних операторів зовнішньої реклами, які активно впроваджують цифрові рішення, так і з боку міжнародних гравців, які можуть виявити зацікавленість у виході на український ринок після стабілізації ситуації. Поява

сильних конкурентів із ширшими ресурсами та міжнародним досвідом може спричинити ціновий тиск і зміну структури ринку на користь великих об'єднань.

Окрему загрозу становлять технологічні виклики, зокрема необхідність постійного оновлення обладнання та програмного забезпечення, щоб відповідати стрімкому розвитку цифрових технологій. Нездатність своєчасно інтегрувати інноваційні рішення, такі як автоматизація закупівлі реклами або використання доповненої реальності, може призвести до втрати конкурентних позицій.

Також існує загроза зміни поведінки споживачів та рекламодавців. Зростання популярності цифрових каналів, таких як мобільна реклама, соціальні мережі та контент-маркетинг, може поступово змінити структуру розподілу рекламних бюджетів не на користь традиційних і навіть цифрових зовнішніх форматів. Водночас, подальше зростання онлайн-торгівлі та зменшення фізичної відвідуваності торговельних точок може фактично знизити ефективність використання частини ДООН-інвентарю.

У сукупності ці загрози потребують від ТОВ “Айдентіті Інвест” активної роботи над забезпеченням гнучкості бізнес-моделі, посиленням інноваційної складової та диверсифікацією джерел доходу для мінімізації ризиків впливу зовнішнього середовища.

Аналіз маркетингової стратегії та SWOT-аналіз ТОВ “Айдентіті Інвест” дав змогу визначити основні конкурентні переваги компанії, а також виявити потенційні ризики та можливості для зростання. Стратегія маркетингу повинна бути спрямована на підтримання стійкості бізнесу, однак динаміка зовнішнього середовища потребує постійної адаптації. Для комплексної оцінки ринкової позиції компанії необхідно здійснити аналіз конкурентного середовища.

2.2. Аналіз конкурентного середовища ТОВ “Айдентіті Інвест” на ринку ринку цифрової зовнішньої реклами.

Як вже було зазначено, ТОВ “Айдентіті Інвест” функціонує у динамічному та спеціалізованому сегменті рекламного ринку — (DOOH) і ритейл-медіа. Протягом останніх п'яти років ринок цифрової зовнішньої реклами (DOOH) в Україні зазнав як стрімкого зростання, так і значних потрясінь. Так, у 2019 році рекламна індустрія країни почала активний розвиток, загальні витрати на рекламу за межами дому (OOH) досягли приблизно €3.28 мільярдів (близько 125 мільйонів доларів США), з яких €206 мільйонів (приблизно 8 мільйонів доларів США) були віднесені до DOOH - що становить близько 6% від загальних доходів від OOH. Аналітики відзначили «активний розвиток цифрової складової» OOH в цей час, прогнозуючи 86% зростання для сегменту DOOH в 2020 році. Ключові національні оператори, такі як «РТМ-Україна», яка, як повідомляється, мала понад 70% запасів DOOH, почали значні інвестиції в цифрові дисплеї в роздрібних мережах, торгових центрах та транзитній інфраструктурі [36].

Однак початок пандемії COVID-19 у 2020 році зірвав очікуване розширення. Локдауни і зниження пішохідного трафіку тимчасово знизили ефективність засобів масової інформації. Тим не менш, український сектор зовнішньої реклами виявився відносно стійким порівняно з багатьма світовими ринками, при цьому загальні витрати на рекламу зовнішньої реклами незначно скоротилися приблизно до 117 мільйонів доларів. DOOH продовжила тенденцію до зростання в абсолютному вираженні, хоча і більш повільними темпами, ніж прогнозувалося раніше. До кінця 2020 року DOOH незначно збільшила свою частку в ширшому секторі зовнішньої реклами.

У 2021 році поступове скасування пандемічних обмежень сприяло значному поживленню рекламної активності. Загальний ринок медіа-реклами в Україні зріс до €31 млрд, а OOH досяг нового максимуму в 150,1 млн доларів, що становить приблизно 8% від загального ринку [40]. Значення DOOH

ставало дедалі помітнішим, за оцінками, вона становила 10–15% загальних витрат на ООН. Основні оператори продовжували оцифровувати свою інфраструктуру, а роздрібні торговельні центри продовжували використовувати цифрові вивіски в магазинах як інструмент монетизації.

Ландшафт кардинально змінився у 2022 році після повномасштабного російського вторгнення в Україну. Ринок реклами скоротився лише до 37% від обсягу 2021 року, а загальні витрати на ЗМІ впали до 790 мільйонів доларів. Сегмент ООН постраждав непропорційно, знизившись на 64% у річному обчисленні до 54,2 мільйона доларів. Хоча DOOH зазнав такого ж впливу, його відносне зниження — за оцінками 47 % — було менш серйозним, ніж у традиційних форматів. У відповідь на конфлікт багато цифрових екранів було перепрофільовано для суспільних оголошень, патріотичних повідомлень і екстреного зв'язку [37]. Незважаючи на це, 2022 рік ознаменувався періодом значної фінансової та операційної напруги, коли багато рекламодавців призупинили кампанії, а деякі медіаоператори взагалі припинили діяльність.

До 2023 року у галузі почався період відновлення. Стабілізація в окремих регіонах та адаптивні стратегії бізнесу сприяли збільшенню загальних витрат на рекламу на 29% до \$54,3 млрд. Сектор ООН відновився на 43% до \$3,244 мільярдів (приблизно 89 мільйонів доларів США) завдяки значному 60%-му зростанню витрат на DOOH. Сегмент DOOH заробив \$504 млн (приблизно 13–14 млн доларів США) і це було значне зростання, порівняно з його часткою у 6% у 2019 році [36]. Ринок після вторгнення також продемонстрував помітні географічні реконфігурації: інвестиції в рекламу зосередилися в західному та центральному регіонах України, а також у безпечніших міських центрах на сході.

До кінця 2023 року сегмент DOOH не лише відновився, але й став основним рушієм зростання в секторі зовнішньої реклами, заклавши міцну основу для подальшого розвитку на тлі поточних зусиль щодо реконструкції та стабілізації. Динаміка розвитку ринку зовнішньої цифрової реклами (DOOH) у 2019-2023 рр. наведена у Табл. 2.2.3:

Таблиця 2.2.3.

Динаміка розвитку ринку зовнішньої цифрової реклами (DOOH)
у 2019-2023 рр.*

Роки	Показники			
	Загальний ринок реклами	ООН реклама	DOOH реклама	DOOH % від ООН
2019	€24.5 млрд	€3.28 млрд	€206 млн	~6%
2021	€31.0 млрд	€4.83 млрд	€640 млн	~12–15%
2022	€11.3 млрд	€1,74 млрд	€320 млн	~18%
2023	€15.3 млрд	€3,24 млрд	€504 млн	~15.5%

**Джерело: розроблено автором за даними [7, 34, 36]*

З огляду на перспективи до 2030 року, сектор цифрової зовнішньої реклами (DOOH) в Україні очікувано увійде в нову фазу зрілості та технологічної інтеграції, зокрема в роздрібному середовищі. Такий прогноз ґрунтується на поточних тенденціях відновлення ринку, міжнародних орієнтирах і передбачуваний траєкторії післявоєнного економічного відродження [35].

Після потрясінь, спричинених пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням Росії, очікується стабілізація та подальше зростання медіаіндустрії України у контексті загальнонаціонального процесу відбудови. Ринок реклами, що почав відновлюватися у 2023 році, характеризувався зростанням витрат на 29% та, ймовірно, зберігатиме таку динаміку. До 2025 року його обсяги можуть наблизитися або навіть перевищити довоєнні показники в номінальному вираженні — за умови сприятливого розвитку геополітичної ситуації та впровадження ефективних економічних реформ [38].

Згідно світових тенденцій, DOOH часто сягає 35–50% загальних витрат на ООН на розвинених ринках, таких як Великобританія, США та частини Західної Європи. Тому Україна, швидше за все, піде подібним шляхом. За результатами прогнозів, до 2030 року частка DOOH в Україні може зрости щонайменше до 30–35% від загальних витрат на ООН завдяки стрімкому

зростанню інвестицій у цифрову інфраструктуру, збільшенню попиту рекламодавців на таргетинг у реальному часі та ширшій інтеграції програмних технологій.

З точки зору вартості, очікується, що український ринок DOOH зростатиме в середньому на 9–10% на рік відповідно до глобальних прогнозів зростання DOOH. Це призведе до того, що до 2030 року дохід сегменту сягне приблизно €1,2–1,5 млрд, якщо припустити, що економічна стабілізація триватиме, і переваги рекламодавців будуть спрямовані на цифрові формати.

Нині конкуренція формується серед компаній, які пропонують подібні послуги: цифрову зовнішню рекламу, керування медіамайданчиками, програматик-рішення, а також медіаінтеграції у торговельних просторах. Розглянемо детальніше конкурентне середовище ТОВ «Айдентіті Інвест», що включає кілька типів учасників ринку, кожен з яких представляє різну модель роботи в сегменті зовнішньої цифрової реклами.

1. Оператори цифрової зовнішньої реклами, які спеціалізуються на розміщенні екранів у громадських місцях, торговельних центрах, на вокзалах і транспорті. Основна конкуренція у цьому сегменті зосереджена навколо боротьби за локації з високим трафіком, клієнтські рекламні бюджети та швидкість оновлення контенту.

Серед основних конкурентів слід виокремити:

- BigMedia,
- RTM Digital,
- Octagon Outdoor,
- незалежні DOOH-платформи

2. Ритейл-медіа платформи, зокрема власні рекламні підрозділи великих торговельних мереж, які реалізують медіаінвентар у власних комерційних просторах, маючи прямий доступ до цільової аудиторії та споживчих даних. Зокрема, можна зазначити Fozzy Media (мережа «Сільпо»), яка використовує внутрішні рекламні ресурси для комунікації з покупцями безпосередньо на точках продажу. Такі гравці виступають конкурентами у

контексті залучення брендів до співпраці та контролю над розміщенням реклами в торговельному середовищі.

3. Digital-агентства та дистриб'ютори програматик-реклами, що пропонують автоматизовані рішення через спеціалізовані онлайн-платформи, зокрема DSP (Demand-Side Platform) та SSP (Supply-Side Platform), які частково охоплюють і сегмент DOOH. Ці компанії, серед яких Netpeak, Admixer та Navas Digital, змагаються за клієнтів за рахунок інноваційності, технологічних можливостей, гнучкості формату розміщення та потенціалу масштабування охоплення.

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Айдентіті Інвест» слід провести детальний аналіз існуючих СГП (Табл. 2.2.4 і- 2.2.5):

Таблиця 2.2.4

Визначення показників «привабливості ринку» *

Показники	Коефіцієнт вагомості	Ранг показника для СГП			Загальна оцінка для СГП		
		DOOH у ритейлі	Програмні рішення Softlab	Виготовлення контенту	DOOH у ритейлі	Програмні Рішення Softlab	Виготовлення контенту
1. Ємність ринку	0,1	5	4	3	0,5	0,4	0,3
2. Темпи росту ринку	0,2	5	5	5	1,0	1,0	1,0
3.Рентабельність	0,1	5	4	4	0,5	0,4	0,4
4.Рівень конкуренції	0,2	3	3	3	0,6	0,6	0,6
5.Потенціал рекламних бюджетів цільових клієнтів	0,2	4	4	3	0,8	0,8	0,6
6.Наявність і доступність ресурсів	0,1	4	4	4	0,4	0,4	0,4
7.Державне регулювання ринку	0,1	4	4	5	0,4	0,4	0,5

*джерело: побудовано автором

Визначення показників «конкурентоспроможності СГП»

Показники	Коефіцієнт вагомості	Ранг показника для СГП			Загальна оцінка для СГП		
		DOOH у ритейлі	Програмні рішення Softlab	Виготовлення контенту	DOOH у ритейлі	Програмні Рішення Softlab	Виготовлення контенту
1. Якість рекламного продукту / рішення	0,2	5	4	4	1,0	0,8	0,8
2. Гнучкість і адаптивність під клієнта	0,15	4	5	5	0,6	0,75	0,75
3. Цінова конкурентність	0,15	3	4	4	0,5	0,6	0,6
4. Післяпродажна підтримка та супровід	0,1	3	4	4	0,3	0,4	0,4
5. Результативність кампаній	0,2	4	5	5	0,8	1,0	1,0
6. Якість обслуговування клієнтів / проектного менеджменту	0,1	4	4	5	0,4	0,4	0,5
7. Можливість масштабування	0,1	3	4	3	0,3	0,4	0,3
Всього	1,0	-	-	-	3,9	4,35	4,35

**джерело: побудовано автором*

Наступним етапом є побудова матриці McKinsey (рис. 2.2.4). Результати аналізу матриці, свідчать про сильні позиції усіх стратегічних господарських підрозділів ТОВ «Айдентіті Інвест» у структурі портфеля. Найвищу інтегральну оцінку конкурентоспроможності отримали напрямки Softlab та виготовлення контенту (4,35), що підтверджує їх високий операційний потенціал, адаптивність до потреб клієнтів і якість реалізації сервісу. DOOH-рішення у ритейлі також показали стабільно високі результати (3,9), що є ознакою сформованої компетенції у цій ніші. Усі три напрями функціонують на ринках із високим рівнем привабливості (оцінки в межах 3,8–4,2), що

зумовлено зростанням інтересу до альтернативних форматів реклами, розвитку технологій програмного керування контентом та зміною поведінкових моделей споживачів у B2B-сегменті.

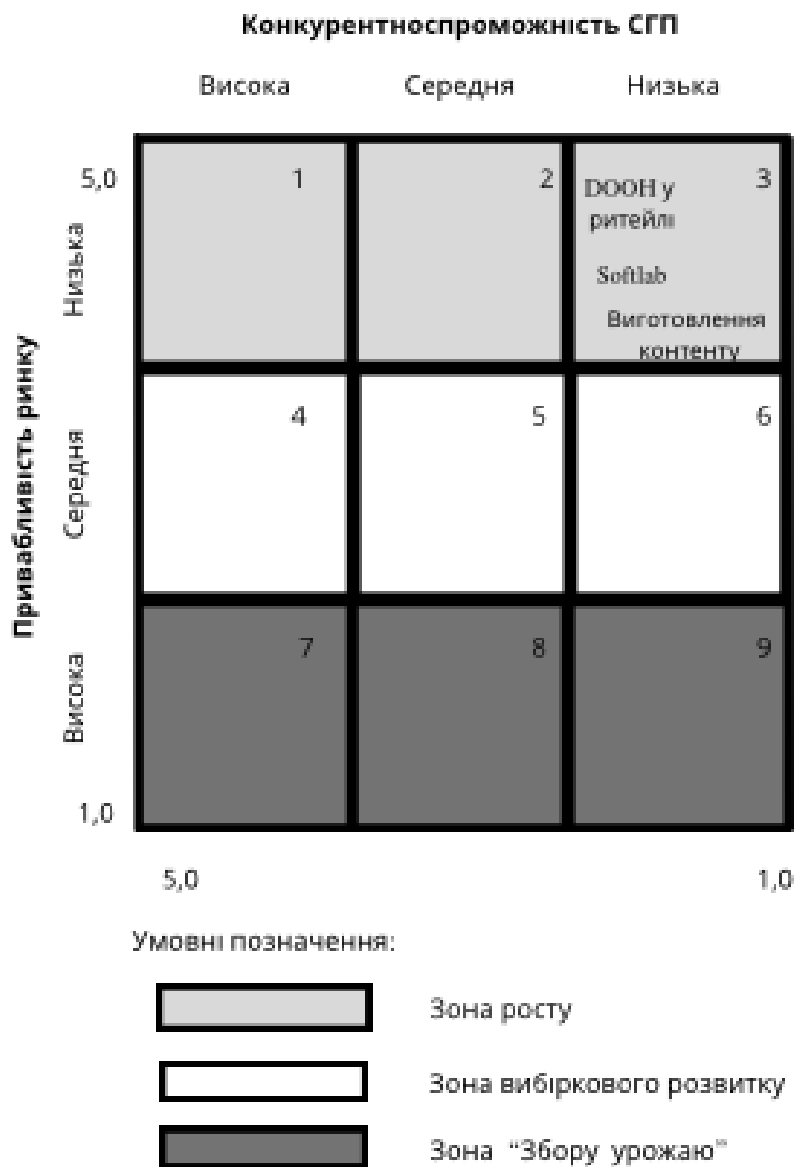


Рис.2.2.4 Матриця McKinsey*

*джерело: побудовано автором

Загальна позиція кожного напрямку у матриці відповідає зоні активного зростання, що свідчить про доцільність інвестування у їх розвиток. Компанія має необхідні передумови для масштабування, нарощування ринкової частки

та зміцнення лідерства у своїх ключових нішах. Така структурна збалансованість портфеля дає змогу не лише підтримувати стабільну комерційну активність, а й формувати довгострокову конкурентну перевагу на ринку високотехнологічних DOOH-рішень.

Наступним кроком є застосування методики SPACE-аналізу, що уможливить системну оцінку внутрішнього потенціалу досліджуваної компанії та визначення ступеня впливу зовнішнього середовища на її стратегічну позицію.

Таблиця 2.2.4.

Оцінювання впливу факторів на діяльність ТОВ «Айдентіті Інвест» за методикою SPACE-аналізу*

Фактори	Шкала								
Фактори стабільності обстановки (ES):									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Технологічні зміни	мало	0	1	2	3	4	5	6	багато
Темпи інфляції	низькі	0	1	2	3	4	5	6	високі
Мінливість попиту	мала	0	1	2	3	4	5	6	велика
Діапазон цін конкурентних продуктів	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
Перешкоди для доступу на ринок	мало	0	1	2	3	4	5	6	багато
<i>Середнє значення</i>	3,8								
Фактори конкурентних переваг (CA):									
Тиск конкурентів	слабкий	0	1	2	3	4	5	6	сильний
Цінова еластичність попиту	негнучка	0	1	2	3	4	5	6	гнучка
<i>Середнє значення</i>	3,5								
Фактори промислового потенціалу (IS):									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Потенціал зростання	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
Потенціал прибутку	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
Фінансова стабільність галузі	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Рівень технологій	проста	0	1	2	3	4	5	6	складна
Ступінь використання ресурсів	неефективне	0	1	2	3	4	5	6	ефективне
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Капіталомісткість	велика	0	1	2	3	4	5	6	мала
Легкість доступу на ринок	легко	0	1	2	3	4	5	6	складно
Продуктивність, зарплати	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
<i>Середнє значення</i>	3,87								
Фактори фінансового потенціалу (FS):									
Прибуток на вкладення	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Фінансова забезпеченість	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована

Ліквідність	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована
Потреба в інвестиціях	великий	0	1	2	3	4	5	6	малий
Потік засобів	слабкий	0	1	2	3	4	5	6	сильний
Легкість виходу з ринку	мала	0	1	2	3	4	5	6	велика
Ризики підприємництва	великий	0	1	2	3	4	5	6	малий
Середнє значення		3,57							

**джерело: складено автором*

Оцінювання факторів стабільності середовища засвідчило загальну нестійкість зовнішнього контексту, в якому функціонує підприємство. Високий темп технологічних змін (оцінка 5) є визначальною характеристикою ринку DOOH: стрімкий розвиток цифрових платформ, програматик-інструментів та динамічного контенту зумовлює потребу в постійній модернізації продукту. Значні темпи інфляції в Україні (оцінка 5) впливають на витрати компанії та цінову чутливість клієнтів, ускладнюючи фінансове прогнозування.

Діапазон цін конкурентних продуктів отримав оцінку 3, що вказує на середню цінову еластичність і наявність тиску з боку більш гнучких у ціноутворенні гравців. Найнижчу оцінку (2) було надано фактору перешкод для доступу на ринок, оскільки Identity Invest має ексклюзивні партнерства з великими мережами (WOG, ОККО, Епіцентр), що ускладнює входження нових учасників у сегмент.

У межах оцінки конкурентного положення підприємства було проаналізовано інтенсивність тиску ринкових чинників та рівень цінової еластичності попиту, що відображають здатність компанії зберігати або зміцнювати свої позиції в умовах конкурентної боротьби.

Фактор тиску з боку конкурентів отримав оцінку 4, що вказує на достатньо високий рівень ринкової насиченості. Сегмент цифрової зовнішньої реклами в Україні активно розвивається, а крім ТОВ “Айдентіті Інвест”, на ринку присутні й інші оператори, зокрема RTM, BigBoard та локальні digital-рішення, що використовують технології програматик і геоаналітики. Боротьба за медіабайнг-бюджети відбувається не лише за рахунок якості послуг, а й через конкуренцію у доступі до локацій, даних, цінової політики та інтеграції з AdTech-платформами.

Щодо цінової еластичності попиту, оціненої на 3, варто зазначити, що попит у B2B-сегменті лишається помірно чутливим до ціни. Клієнти, зокрема агентства та бренди, розглядають цінову привабливість як важливий критерій, але не як вирішальний — більшу вагу мають формат, якість розміщення, охоплення та можливості таргетингу. Це створює умови для немонетарної конкуренції, в якій Identity Invest використовує переваги у вигляді технологічного сервісу та ексклюзивних партнерств.

Таким чином, за сукупністю показників, конкурентне середовище оцінюється як помірно напружене, але кероване, що підтверджує здатність компанії функціонувати в умовах конкуренції з ефективним використанням наявних ресурсів.

Аналіз галузевої привабливості цифрової зовнішньої реклами (DOOH) в Україні свідчить про її високий потенціал зростання, технічну складність і певні обмеження у доступі.

Фактор потенціалу зростання, оцінений на 5, демонструє, що DOOH-реклама є одним з найдинамічніших сегментів медіаринку. У 2023 році цей сегмент зріс на 85%, і прогнози на 2024 рік передбачають подальше зростання понад 60%. Така динаміка зумовлена технологічною гнучкістю формату, попитом на таргетовані рішення та відновленням активності великих рекламодавців. Висока оцінка потенціалу прибутку (також 5) обґрунтовується високою маржинальністю цифрового інвентарю, можливістю масштабування та низькими змінними витратами після інсталяції.

Фінансова стабільність галузі, оцінена на 3, свідчить про відносну рівновагу: після значного падіння у 2022 році сектор демонструє ознаки стабілізації, однак зберігає чутливість до макроекономічної ситуації та війни. Рівень технологій (5) залишається складним: галузь вимагає володіння сучасними AdTech-інструментами, інтеграції з CMS, збору та обробки даних, що підвищує вхідний поріг і робить конкуренцію більш професійною.

Фактор ступеня використання ресурсів, оцінений на 4, вказує на ефективну експлуатацію наявної мережі екранів, оптимізацію розміщення, а також

високий рівень заповнення інвентарю. Натомість капіталомісткість, з оцінкою 3, демонструє середній рівень: хоча початкові інвестиції суттєві, подальше масштабування можливе з відносно низькими витратами на одиницю охоплення. Легкість доступу на ринок, оцінена на 2, є низькою: для ефективного функціонування необхідні довгострокові контракти з локаціями, технічна база та аналітичні ресурси, що створює високі бар'єри входу. Продуктивність та заробітна плата, з оцінкою 4, свідчать про оптимальне співвідношення витрат на персонал до створюваної цінності, особливо в умовах аутсорсингових моделей (SMM, технічна підтримка, продакшн).

У сукупності зазначені фактори формують позитивну оцінку галузевого потенціалу. DOOH-медіа в Україні становить сегмент із високою перспективністю для розширення, стабільним рівнем прибутковості та технологічною перевагою, однак вимагає від гравців високої компетенції та інвестиційної готовності.

Аналіз фінансового стану компанії через призму SPACE-аналізу свідчить про наявність стійкої фінансової основи, що дозволяє підтримувати операційну діяльність та реалізовувати стратегічні цілі, водночас залишаючись чутливим до капітальних потреб і зовнішніх ризиків.

Прибутковість вкладень оцінено на рівні 5, оскільки проекти DOOH-реклами, особливо у форматі Retail Digital, мають високу рентабельність за умови оптимального заповнення рекламного інвентарю. Компанія оперує ексклюзивними екранами в торговельних мережах, що забезпечує стабільне завантаження та повернення інвестицій. Фінансова забезпеченість та ліквідність, з оцінками 4, вказують на наявність стабільного грошового потоку й оперативного доступу до фінансових ресурсів, достатніх для покриття короткострокових зобов'язань та підтримки гнучкості у плануванні.

Потреба в інвестиціях, яка отримала низьку оцінку (2), свідчить про наявність структурної залежності від зовнішніх ресурсів у разі масштабування — інфраструктурні проекти вимагають значних витрат на закупівлю обладнання, монтаж, обслуговування та підключення до програматичних

систем. Схожа ситуація і з фактором легкості виходу з ринку (2): через капіталомісткість, наявність довгострокових контрактів і фізичну інфраструктуру процес згортання діяльності є фінансово складним. Потік грошових коштів, з оцінкою 4, залишається стабільним завдяки диференційованому портфелю клієнтів та довгостроковим B2B-відносинам. Рівень підприємницького ризику, оцінений на 3, є помірним: попри загрозу зовнішніх шоків, бізнес-модель компанії адаптивна до кризових сценаріїв, а наявність у структурі продакшну, технічної служби та власного софту зменшує залежність від третіх сторін.

У підсумку фінансовий потенціал компанії можна охарактеризувати як середньо-високий: ТОВ “Айдентіті Інвест” має ресурси для впровадження інновацій і розвитку, але потребує стратегічного управління інвестиційним навантаженням та гнучкості у витратній політиці.

На підставі попереднього аналізу було розраховано середні значення для кожної з чотирьох складових SPACE-матриці. Зокрема, фінансовий потенціал (FS) компанії становить 3,43, що свідчить про стійку здатність до фінансування операцій та стратегічних ініціатив. Галузевий потенціал (IS) отримав найвищу оцінку — 3,88, що вказує на високу привабливість ринку ДООН в Україні та його динамічне зростання. Конкурентний тиск (CA) оцінено на 3,5, що сигналізує про наявність помірної, але активної конкуренції в галузі. Нарешті, стабільність зовнішнього середовища (ES) склала 3,8, що відображає наявні ризики, зумовлені макроекономічними та політичними факторами.

Ці значення є підґрунтям для побудови координат SPACE-матриці, яка дає змогу визначити домінуючий вектор стратегічного розвитку ТОВ “Айдентіті Інвест” (рис. 2.2.3):

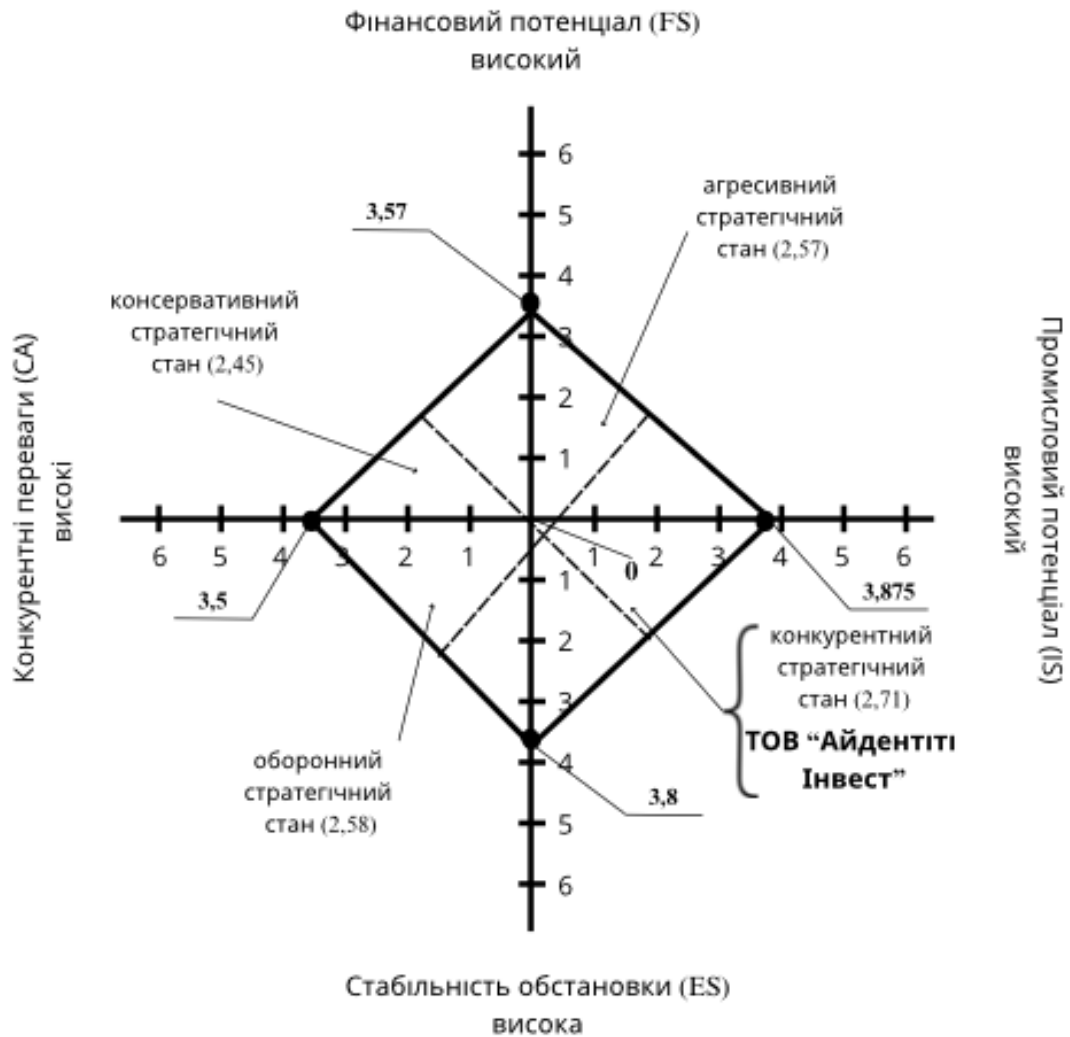


Рис. 2.2.3. Матриця SPACE-аналізу для ТОВ "Айдентіті Інвест"

Таким чином, було візуалізовано стратегічне положення ТОВ "Айдентіті Інвест", виходячи з попередньо розрахованих середніх значень: $FS = 3,43$, $IS = 3,88$, $CA = 3,5$, $ES = 3,8$.

Точка перетину координат вказує на те, що компанія розміщується у правому нижньому квадранті, що відповідає конкурентному стратегічному стану. Це означає, що фірма має достатній фінансовий ресурс і працює в перспективній галузі, однак змушена функціонувати в умовах підвищеного тиску з боку зовнішнього середовища та ринку. Для визначення стратегічного напрямку зміщення компанії, було обчислено бісектриси між відповідними осями.

$$D_{\sigma} = \sqrt{2} * \frac{D_{k1} * D_{k2}}{D_{k1} + D_{k2}},$$

де D_{σ} – довжина бісектриси, см;

D_{k1} , D_{k2} - довжина відповідно першого та другого катетів, см.

– трикутник O-FS-IS:

$$D_{\sigma} = \sqrt{2} * \frac{3,43 * 3,875}{3,43 + 3,875} = 1,41 * \frac{13,29125}{7,305} = 1,41 * 1,819 = 2,57 \text{ см}$$

– трикутник O-IS-ES:

$$D_{\sigma} = \sqrt{2} * \frac{3,875 * 3,8}{3,875 + 3,8} = 1,41 * \frac{14,725}{7,765} = 1,41 * 1,896 = 2,71 \text{ см}$$

– трикутник O-CA-FS:

$$D_{\sigma} = \sqrt{2} * \frac{3,5 * 3,43}{3,5 + 3,43} = 1,41 * \frac{12,005}{6,93} = 1,41 * 1,732 = 2,45 \text{ см}$$

- трикутник O-CA-ES:

$$D_{\sigma} = \sqrt{2} * \frac{3,5 * 3,8}{3,5 + 3,8} = 1,41 * \frac{13,30}{7,3} = 1,41 * 1,821 = 2,58 \text{ см}$$

Найбільшу довжину бісектриси має трикутник O–IS–ES (2,71), що вказує на домінуючий вплив зовнішнього середовища у поєднанні з високою галузевою привабливістю.

Це означає, що саме зовнішні нестабільні фактори (інфляція, ринкові ризики, бар'єри доступу) найбільше впливають на формування стратегічних рішень компанії, попри позитивні галузеві перспективи.

Бісектриса O–CA–ES із довжиною 2,58 також демонструє значущість зовнішньої нестабільності, однак уже в контексті конкурентного тиску, що створює додаткові виклики в боротьбі за клієнта та бюджети.

Довжина бісектриси O–FS–IS склала 2,57, що свідчить про високий внутрішній потенціал до масштабування та загалом сприятливу внутрішню

структуру компанії — наявність фінансових ресурсів і технологічної компетентності.

Найменшу довжину продемонстрував вектор O–CA–FS (2,45), що вказує на відносно збалансовану ситуацію між фінансовими можливостями та конкурентним середовищем — компанія має ресурс для протистояння ринковому тиску без критичного навантаження.

SPACE-матриця, представлена на Рис. 2.2.3, дає змогу візуалізувати стратегічну позицію ТОВ «Айдентіті Інвест» шляхом інтегрованої оцінки чотирьох ключових параметрів: фінансового потенціалу (FS), конкурентних переваг (CA), стабільності зовнішнього середовища (ES) та галузевої привабливості (промислового потенціалу – IS).

Згідно з отриманими значеннями (FS = 3,57; CA = 3,5; ES = 3,8; IS = 3,875), ТОВ «Айдентіті Інвест» займає положення у зоні конкурентного стратегічного стану, з інтегральним показником 2,71.

Ця стратегічна позиція свідчить про наявність стійкої ринкової платформи для активного розвитку. Високий індекс галузевої привабливості (IS = 3,875) підтверджує динамічний характер DOOH-сегмента, де цифровізація, програматик-підходи та зростання попиту з боку B2B-клієнтів формують сприятливі умови для масштабування бізнесу.

Водночас, фінансовий потенціал ТОВ «Айдентіті Інвест» (FS = 3,57) демонструє достатню ресурсну базу для реалізації стратегічних ініціатив, як у частині розвитку власної рекламної інфраструктури, так і щодо впровадження технологічних рішень (API-інтеграції, віджетів, автоматизації контенту тощо). Конкурентна позиція (CA = 3,5) характеризується наявністю сформованих переваг наприклад, нішове позиціонування у B2B-комунікаціях.

У сукупності, вищезазначені параметри виводять ТОВ «Айдентіті Інвест» у конкурентну стратегічну зону, що передбачає використання стратегії інтенсивного зростання. Для такого типу стратегічного положення характерні: розширення ринкової присутності, інвестування у технологічну

інфраструктуру, активне формування попиту, просування бренду як експерта у сфері DOOH у B2B-сегменті.

Отже, діюча стратегія підприємства є цілком обґрунтованою з точки зору ринкової ситуації та внутрішнього потенціалу. Реалізація стратегії має бути зосереджена на підтримці темпів розвитку, закріпленні конкурентних позицій і виході на нові (спеціалізовані) ринки. Компанії доцільно продовжувати реалізацію стратегії конкурентного зростання з одночасним моніторингом галузевих ризиків, пов'язаних із технологічними змінами.

У підсумку, напрямок із найбільшим стратегічним навантаженням (IS–ES) визначає зовнішнє середовище як головний фактор впливу, що логічно зумовлює потребу у визначенні чинників макросередовища, що впливають на діяльність досліджуваного підприємства (табл.2.2.5):

Таблиця 2.2.5.

Напрями впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність
ТОВ “Айдентіті Інвест”*

Групи чинників	Напрямок впливу
1	2
Політичні (P)	<ul style="list-style-type: none"> Вплив воєнного стану, складна ситуація в окремих регіонах, обмежений доступ до частини територій. Підтримка цифровізації в державному секторі (Дія, Мінцифра) створює тренд на модернізацію інфраструктури, що може позитивно впливати на попит на DOOH-рішення для публічних і соціальних комунікацій.
Економічні (E)	<ul style="list-style-type: none"> Загальна економічна нестабільність і девальвація гривні знижують рекламні бюджети, особливо в малому та середньому бізнесі. Водночас, зростання внутрішнього попиту в західних і центральних регіонах, відновлення ділової активності та інвестицій у ритейл формують нові точки зростання для DOOH.
Соціальні (S)	<ul style="list-style-type: none"> Зміна звичок споживачів: зростає частота візитів до ТРЦ та АЗК, формуючи сталі потоки аудиторії для точкового впливу через цифрові екрани. Зростає чутливість споживачів до екологічності, технологічності та локального контенту, що посилює позиції сучасних форматів, таких як DOOH.
Технологічні (T)	<ul style="list-style-type: none"> Активне поширення програматик-реклами, систем автоматичного керування контентом, інтеграція з DSP/SSP. Швидкий розвиток рішень на основі AI та аналітики (eye-tracking, поведінковий аналіз), які формують нові вимоги до гравців ринку та створюють переваги для технологічно незалежних компаній.

*джерело: систематизовано автором

Таким чином, ринкове середовище, у якому функціонує ТОВ «Айдентіті Інвест», є складним і, водночас, перспективним. Політичні та економічні фактори вимагають адаптації до умов невизначеності, тоді як соціальні й технологічні тренди створюють значні можливості для зростання. Цифрова трансформація комунікацій, попит на інтегровані рішення та зміна поведінки споживачів формують основу для довгострокового розвитку підприємства у сфері цифрової зовнішньої реклами.

Враховуючи виявлену стратегічну ситуацію, де високий галузевий потенціал поєднується зі значним тиском зовнішнього середовища та конкуренції, побудова конкурентної маркетингової стратегії є не лише доцільною, а й необхідною умовою забезпечення стійкого розвитку компанії.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, слід зазначити, що конкурентне середовище ТОВ «Айдентіті Інвест» у сегменті цифрової зовнішньої реклами (DOOH) є складним, динамічним і водночас перспективним. Ринок DOOH в Україні пройшов етапи стрімкого зростання, кризових сповільнень (через пандемію та війну) та часткового відновлення, що зумовило високий рівень конкуренції. Частка DOOH у загальних витратах на ОOH-рекламу зросла з 6% у 2019 році до понад 15% у 2023 році, а сам сегмент продемонстрував стійкість до зовнішніх викликів, поступово консолідує позиції в медіаструктурі. Очікується, що до 2030 року частка DOOH перевищить 30%, а обсяг ринку сягне €1,2–1,5 млрд, що створює об'єктивне підґрунтя для стратегічного зростання компаній, орієнтованих на технологічно просунуті формати. Аналіз конкурентного середовища засвідчив наявність декількох типів конкурентів — від великих операторів цифрових екранів до програматик-агентств і ритейл-медіа структур, що змагаються не лише за бюджети, а й за контроль над локаціями. Отримані результати оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Айдентіті Інвест» за методикою McKinsey підтвердили стратегічно вигідне положення: три ключові напрями компанії (DOOH у ритейлі, Softlab, продакшн) розміщені у зоні зростання, що свідчить

про поєднання високої привабливості ринку та сильної внутрішньої спроможності. Це дає змогу компанії не лише ефективно функціонувати в умовах ринкових змін, а також формувати довгострокову конкурентну перевагу через технологічну гнучкість, нішеву експертизу та проактивну модель взаємодії з B2B-клієнтами. Додатково, результати проведеного SPACE-аналізу підтвердили, що основним чинником ризику є нестабільність зовнішнього середовища, тоді як внутрішній фінансовий та виробничий потенціал компанії на сьогоднішній день перебуває на високому рівні.

Таким чином, проведений аналіз дав змогу виявити сильні та слабкі сторони ТОВ «Айдентіті Інвест», дослідити конкурентне середовище, що є підґрунтям для удосконалення діючої стратегії маркетингу.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АЙДЕНТІТІ ІНВЕСТ» НА РИНКУ ЦИФРОВОЇ ЗОВНІШНЬОЇ РЕКЛАМИ В УКРАЇНІ

3.1. Удосконалення процедури формування та реалізації стратегії маркетингу ТОВ «Айdentіті Інвест».

Враховуючи інтенсивність зростання ринку цифрової зовнішньої реклами (DOOH) в Україні та світі, ТОВ «Айdentіті Інвест» стикається з необхідністю системного перегляду та посилення власної маркетингової стратегії для забезпечення сталого лідерства. Висока динаміка змін середовища, посилення технологічних вимог і трансформація поведінки бізнес-клієнтів докорінно змінюють правила конкурентної боротьби [35]. Виходячи з проведеного стратегічного аналізу, нами сформульовано ключові положення, що обумовлюють важливість цього процесу.

По-перше, стратегічний вплив галузевої трансформації та життєвий цикл ТОВ «Айdentіті Інвест». Ринок DOOH в Україні перейшов у фазу прискореного росту після періоду формування, що переводить ТОВ «Айdentіті Інвест» у стадію активної конкуренції за частку ринку. В таких умовах компанії, що не оновлюють свою маркетингову архітектуру відповідно до змінного попиту й технологій, ризикують втратити ефект першопрохідця. Сильна стратегія на цьому етапі повинна чітко відповідати реаліям фазового розвитку ринку, переходячи від моделі зростання через охоплення до моделі зростання через цінність, експертизу та партнерську взаємодію.

По-друге, відповідь на зміну характеру попиту в сегменті B2B. Професійна аудиторія клієнтів (медіаагентства, маркетингові департаменти брендів) стає більш вимогливою: у фокусі вже не просто доступ до інвентарю, а інтеграція реклами в омніканальні медіастратегії, аналітика результативності й технологічна керovanість кампаній.

Без цілеспрямованого маркетингового позиціонування, яке підкреслює не лише фізичну присутність на ринку, а експертність та технологічну

компетенцію, ТОВ «Айдентіті Інвест» ризикує стати лише одним із постачальників, а не стратегічним партнером у побудові медіаекосистем клієнтів.

По-третє, необхідність зміщення акценту від продуктового маркетингу до ринкового лідерства через цінності. У сучасному DOOH середовищі лідерство визначається здатністю формувати ринкові стандарти: в екологічності, інтеграції даних, програматичних рішеннях, ефективності розміщення. Тому нова маркетингова стратегія має спрямовувати ресурси не лише на просування послуг, а на побудову професійного лідерства бренду через асоціацію з технологічними інноваціями, ефективністю інвестицій та підтримкою сталого розвитку.

По-четверте, формування стратегічних бар'єрів у конкуренції за партнерські контракти. В умовах, коли великі гравці розглядають DOOH не як елемент кампанії, а як платформу для постійного комунікаційного охоплення, особливо важливо закріпити репутацію ТОВ «Айдентіті Інвест» як ключового медіапартнера. Це потребує чітких напрямів роботи з партнерами, акценту на стійкості, гнучкості і глибокій інтеграції у їхні бізнес-процеси, що має бути закладено у фундамент маркетингової архітектури.

По-п'яте, управління зростанням ризиків у зовнішньому середовищі. Політична нестабільність, економічні коливання та технологічна турбулентність вимагають зміни маркетингової стратегії, яка не лише підтримує поточні продажі, а й дає змогу проактивно управляти ризиками через адаптивність комунікацій, розширення партнерських альянсів і швидке реагування на зміни в поведінці замовників.

Удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Айдентіті Інвест» є необхідним для переходу від позиції гравця на ринку до позиції маркетинг-мейкера — компанії, яка формує правила гри через вплив на клієнтів, партнерів і галузеві стандарти.

На наш погляд, доцільним є впровадження оновленого підходу до побудови маркетингової стратегії, який передбачає розділення позиціонування

відповідно до двох ключових сегментів цільової аудиторії компанії. З огляду на те, що компанія одночасно реалізує проєкти у двох площинах — як партнер з розбудови цифрових медіа-мереж та як оператор рекламних кампаній для клієнтів-рекламодавців, доцільним є формування двоаспектної моделі позиціонування.

З урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку цифрової зовнішньої реклами (DOOH), змін у комунікаційній поведінці споживачів та зростання попиту на ефективні й контрольовані рекламні рішення, доцільно застосовувати окрему модель позиціонування для сегменту партнерів — власників фізичної інфраструктури (торговельні центри, АЗК тощо).

Ключове повідомлення для цього сегмента: *«Не фінансуйте чужі аудиторії. Монетизуйте свої медіа-активи. Лідери не орендують увагу. Створюйте свої канали зі своїми правилами».*

Це позиціонування має базуватися на чітко обґрунтованих економічних, операційних і репутаційних аргументах, що мають високу релевантність у сучасних ринкових умовах. Зокрема:

1. Фінансова ефективність: створення власної DOOH-мережі дозволяє скоротити до 30–40% витрат на медіабайнг у зовнішній рекламі, водночас відкриваючи додатковий дохід через комерціалізацію площ.
2. Комунікаційний контроль: повна автономія у використанні екранів без втручання сторонніх операторів чи ризику конфлікту інтересів.
3. Підсилення корпоративного іміджу: володіння медіа-інфраструктурою слугує маркером технологічної зрілості та амбіційності компанії.
4. Операційна простота: ТОВ «Айдентіті Інвест» забезпечує повний супровід — від проєктування до технічного обслуговування — що знімає навантаження з внутрішніх команд партнера.
5. Інноваційність рішення: платформа вже готова до інтеграції з програматик-закупівлями, динамічним контентом, індивідуальними CMS і штучним інтелектом.

6. Аналітична прозорість: доступ до ефірних довідок в режимі реального часу, швидка оптимізація контенту.

7. Масштабованість: можливість поступового оперативного розширення мережі.

Комунікаційна стратегія базується на трьох ключових засадах: прибутковість, контроль, імідж — кожна з яких має чітко окреслену прикладну вигоду для власника бізнесу. У такий спосіб позиціонування не апелює до абстрактної привабливості, а формує уявлення про власну DOOH-мережу як стратегічно важливий актив у нових економічних умовах.

Враховуючи обране позиціонування, спрямоване на залучення компаній, зацікавлених у створенні власних медіа-мереж та комерціалізації фізичних площ, основною цільовою аудиторією компанії є:

- Керівники вищої ланки: директори із розвитку бізнесу, директори з маркетингу та ін.;
- Компанії, що володіють або управляють розгалуженою мережею фізичних об'єктів, зокрема торговельними центрами, мережами автозаправних комплексів та об'єктами комерційної нерухомості.

Аналітичне обґрунтування вибору цієї групи полягає у тому, що саме зазначені посадові особи здійснюють стратегічне планування розвитку активів компанії та ухвалюють рішення щодо впровадження нових бізнес-моделей, спрямованих на підвищення прибутковості та ефективності використання фізичних площ. Крім того, орієнтація на дану аудиторію обумовлена високою актуальністю для бізнесу інструментів монетизації інфраструктури в умовах зростання конкуренції та змін у поведінці споживачів.

Таким чином, для ТОВ «Айдентіті Інвест» важливим є підписання 2–3 стратегічних угод із компаніями-партнерами щодо впровадження та розвитку приватних DOOH-мереж.

Для досягнення поставленої мети, керівництву ТОВ «Айдентіті Інвест» доцільно більше сфокусувати уваги на поділі на дві окремі стратегічні ініціативи:

1. Спрямована на залучення нових партнерів,
2. Спрямована на розширення бази клієнтів.

Така структуризація створить умови для ефективнішої адаптації інструментарію та каналів комунікації відповідно до специфіки кожної цільової групи.

Враховуючи вищезазначене, удосконалення потребує процес формування і реалізації стратегії маркетингу ТОВ «Айдентіті Інвест» (Рис.3.1.1.)

Розглянемо детальніше кожний з етапів.

Етап 1. Формування персонального бренду засновника компанії як публічного лідера нового напрямку (founder-led content) — власних DOOH-мереж у ритейлі, що є частиною швидко зростаючого сегменту retail media. У середовищі B2B-рішень, де довіра та стратегічне бачення мають вирішальне значення, саме персоніфікована комунікація демонструє максимальну ефективність. Це дозволяє не лише представити продукт, а створити категорію, у якій компанія виступає драйвером змін. Необхідно забезпечити регулярну присутність у соцмережах (Facebook, LinkedIn) — 2 публікації на тиждень протягом 3 місяців, розміщення 3 аналітичних статей у профільних українських ЗМІ (MMR.ua, Adsider) та виступ засновника на RAU Expo — ключовій події для ритейл-ринку. Така комбінація забезпечить понад 180 000 контактів з цільовою аудиторією та дає змогу побудувати системну комунікацію з топменеджментом цільових компаній (decision-makers).

Оцінювання ефективності цього етапу пропонується здійснювати не за кількісними метриками (наприклад, кількість показів), а за якісними показниками: охопленням цільової аудиторії, рівнем довіри та залученості. Це зумовлено тим, що у сегменті високорівневих рішень головним є не масштаб, а глибина взаємодії з релевантними контактами. Так, ТОВ «Айдентіті Інвест» може досягнути охоплення 4 000–6 000 релевантних контактів (загальне охоплення — близько 25 000), серед яких очікується до 1–1,5 % конверсії у первинні ділові контакти, що еквівалентно 3–5 запитам на співпрацю. За сприятливого сценарію це дозволить підписати 1–2 пілотні угоди з партнерами

протягом 3–6 місяців. Така стратегія фокусується не на масовості, а на точковому впливі на осіб, які ухвалюють стратегічні рішення, що відповідає специфіці B2B-комунікації у сегменті приватних DOOH-мереж.

Етап 2. Стратегічне позиціонування ТОВ «Айдентіті Інвест» як експерта та технологічного партнера, спроможного вирішувати конкретні бізнес-запити.

На цьому етапі доцільно застосувати наступний інструментарій:

- публікація аналітичного звіту “Digital Retail Media в Україні. Погляд на 2025 рік”. Умови ринку, що перебуває у фазі становлення, створюють попит на структуровану галузеву інформацію. Публікація звіту дає змогу компанії стати першоджерелом даних, підвищити рівень довіри, забезпечити згадки у профільних медіа та сформуванню основу для подальших комерційних комунікацій.
- цільова SMM-експансія навколо продукту Softlab. Програмне рішення позиціонується як простий, інноваційний і прибутковий інструмент для цифрової монетизації у ритейлі. Комунікація охоплює освітній блог, публікації у Facebook та LinkedIn, а також короткі відео у TikTok. Основний формат — сторітелінг із фокусом на прикладні сценарії використання, спрощення процесів і вигоду для партнера. Паралельно розвивається комунікаційна спільнота навколо продукту, орієнтована на залучення нових користувачів через відео, відповіді на запитання та демонстрацію реального досвіду.

Результатом реалізації вищезазначених положень є зростання вхідних запитів, посилення експертного статусу компанії та чітке закріплення Softlab як ключового продукту в категорії.

Етап 3. Ініціювання комерційного діалогу з потенційними партнерами ТОВ «Айдентіті Інвест». Після досягнення впізнаваності бренду та формування довіри, ключовим завданням цього етапу є стимулювання зворотного зв'язку — зацікавленого звернення або відповідь на перший контакт з боку представника ритейлу. На цьому етапі важливо не продавати продукт напряму,

а запропонувати бізнес-аргументацію, яка створює вагому причину для початку розмови.

Основним інструментом виступає персоналізований галузевий інсайт (industry snapshot) — короткий аналітичний матеріал, який демонструє потенціал співпраці саме для конкретного ритейл-сегменту. У цьому матеріалі у стислій формі подається аналіз категорії (наприклад, fashion, побутова техніка або аптеки), приклади міжнародних практик використання власних медіа, прогноз охоплення цільової аудиторії у фізичних точках партнера та потенціал доходу з базової моделі запуску. Інсайт завершується однією чіткою тезою, що окреслює втрати від відсутності медіаінфраструктури та можливість перетворити простір у джерело прибутку. Результатом цього етапу є збільшення кількості відповідей на перші звернення, запити на презентацію, а також запуск переговорів із компаніями, що вже мають попереднє розуміння ринку та зацікавлені у вивченні формату співпраці.

Таким чином, вищевказані етапи забезпечують логічну послідовність просування у B2B-сегменті: від побудови довіри до ініціювання ділового контакту. У сегменті B2B, де рішення приймаються поступово та ґрунтуються на довірі, ключовим результатом стратегії маркетингу ТОВ «Айдентіті Інвест» є побудова довгострокових партнерських відносин. Саме така системна модель — з якісним контентом, аналітикою, персоналізованими інсайтами дає змогу замінити прямий продаж на вибудовану взаємодію, що є основою ефективного зростання

У рамках інтегрованої маркетингової стратегії ТОВ «Айдентіті Інвест» окрему увагу приділено формуванню позиціонування та визначенню цільової аудиторії для сегмента клієнтів-рекламодавців. Цей напрям є не менш стратегічно значущим, ніж партнерська модель, оскільки дозволяє забезпечити стабільне наповнення рекламних площ у межах уже розгорнутої мережі DOOH-екранів, що напряду впливає на динаміку прибутків компанії.

У 2025 році рекламодавці стикаються з істотним зниженням ефективності класичних цифрових каналів у зв'язку з перенасиченням інформаційного поля,

змінами у політиці конфіденційності, cookie-deprecation та зниженням довіри споживачів до онлайн-реклами. У відповідь на ці виклики ТОВ «Айдентіті Інвест» пропонує рекламодавцям альтернативну, високоефективну медіаплатформу, яка поєднує точне таргетування, реальний фізичний контакт з аудиторією та технологічну адаптивність.

Ключове стратегічне повідомлення ТОВ «Айдентіті Інвест» у взаємодії з клієнтами-рекламодавцями базується на концепції релевантного звернення до цільової аудиторії у найбільш критичний момент її споживчої поведінки. Зокрема, центральна ідея комунікації полягає у необхідності досягти споживача у момент максимальної готовності до здійснення фінансового рішення, тобто тоді, коли споживчий намір уже сформовано, а бюджет для дії — заплановано. Ключове повідомлення для цього сегмента: *"Спіймайте момент, коли споживач вже має намір — і гроші в руках."*

З аналітичної точки зору, така стратегія орієнтована на перехоплення поведінки у точці найвищого конверсійного потенціалу. Контакт із аудиторією саме в цей момент дає змогу значно підвищити ефективність рекламного звернення, мінімізуючи інформаційний шум та збільшуючи ймовірність безпосереднього впливу на рішення про покупку. Це позиціонування базується на глибокому розумінні ключових чинників ефективної комунікації в умовах сучасного рекламного середовища.

Отже, стратегія формується з урахуванням наступних принципових положень:

- досягається широке охоплення саме релевантної цільової аудиторії без розпорошення бюджету на випадкові або незацікавлені контакти. Завдяки специфіці розташування медіа-носіїв ТОВ «Айдентіті Інвест», реклама демонструється виключно тим споживачам, які мають сформований намір до здійснення дії — покупки, подорожі чи ін.
- забезпечується присутність бренду у критичному моменті ухвалення рішення, коли споживач перебуває у точці контакту перед витратою коштів. Такий підхід базується на застосуванні поведінкових тригерів і

максимально підвищує ймовірність перетворення рекламного контакту у реальну дію.

- ціноутворення базується на принципі купівлі точного контакту, а не механічного охоплення. Орієнтація на релевантність і контекстність дозволяє забезпечити вищу окупність рекламних кампаній у порівнянні з традиційними каналами.
- поєднання переваг зовнішньої реклами (ООН) і гнучкості цифрових технологій (digital). ТОВ «Айдентіті Інвест» пропонує клієнтам можливість працювати з реальною аудиторією у фізичному просторі, з одночасним використанням переваг динамічного керування контентом у режимі реального часу, що забезпечує адаптивність кампаній до змін ринкової ситуації.

Таким чином, бренд комунікує доречно, сучасно і стратегічно, не нав'язуючи рекламу, а стаючи супутником споживача у процесі прийняття рішення. Такий підхід сприяє формуванню довіри, покращенню сприйняття бренду і зміцненню емоційного зв'язку з аудиторією, що вкрай важливо для ТОВ «Айдентіті Інвест» з огляду на специфіку та тенденції розвитку ринку.

З урахуванням позиціонування ТОВ «Айдентіті Інвест» як високоефективного каналу взаємодії з аудиторією, яка перебуває в точці прийняття фінансових рішень, основною цільовою аудиторією визначено:

- фахівців, що відповідають за планування та реалізацію медіакампаній: медіапланерів, маркетинг-менеджерів, бренд-директорів, керівників із маркетингових комунікацій;

Обрання саме цієї аудиторії обумовлене тим, що зазначені спеціалісти є відповідальними за розподіл рекламного бюджету, підбір ефективних каналів комунікації, а також за досягнення конкретних бізнес-результатів — зростання впізнаваності, продажів або ділової активності бренду. Крім того, актуальна зміна споживчої поведінки, зростання ролі контексту вимагає від рекламодавців використання більш точних і стратегічно обґрунтованих

форматів реклами, якими виступають DOOH-рішення ТОВ «Айдентіті Інвест».

Аналітична доцільність орієнтації саме на цей сегмент підкріплюється тим, що цільова аудиторія мережі — це користувачі з чітким наміром до дії та заздалегідь визначеним бюджетом. Таке співпадіння часу, місця і мотивації споживача значно підвищує ефективність реклами та дає змогу обґрунтувати реальну конверсійну цінність рекламного контакту.

Враховуючи вищевказане, основна мета для ТОВ «Айдентіті Інвест» у короткостроковій перспективі (6 місяців) полягає у залученні не менше 20 клієнтів-рекламодавців, зокрема щонайменше 3 нових національних брендів та 17 регіональних компаній, із перспективою розміщення кампаній тривалістю від 3 до 6 місяців. Досягнення зазначеної мети дозволить забезпечити стабільне заповнення рекламних площ, підвищити рівень комерційної активності мережі та підтвердити ефективність обраної моделі взаємодії з клієнтами як у локальному, так і в загальнонаціональному контексті. Успішна реалізація цього етапу створить передумови для масштабування клієнтської бази у середньостроковому періоді.

Для досягнення поставленої мети — підвищення впізнаваності компанії серед маркетологів — розроблено триетапний план, що включає сучасні інструменти цифрової комунікації та адаптований до специфіки професійної B2B-аудиторії рекламодавців (Табл. 3.1.2.):

Таблиця 3.1.2.

Інструменти цифрової комунікації для B2B-аудиторії рекламодавців*

Інструментарій	Характеристика
Серія відеороликів у TikTok, Instagram Reels, YouTube Shorts	Відео з елементами сторітелінгу, гумору та інсайдерського професійного контексту. Спрямовані на створення емоційного зв'язку з B2B-аудиторією маркетологів.
Серія пояснювальних відео (2–3 хв)	Відео для LinkedIn, Facebook, YouTube Shorts. Пояснення технічних і стратегічних переваг продукту.
Сегментовані ланцюжки email-маркетингу, вбудовані тригери дії	Персоналізовані повідомлення на основі попередньої взаємодії користувача з контентом. Короткі заклики, що стимулюють дію без бар'єрів («Покажемо за 10 хвилин, як виглядає ваша реклама»).

**джерело: розроблено автором*

Доцільно детальніше розкрити кожний з етапів плану:

1. Створення серії коротких відеороликів у форматах TikTok, Instagram Reels та YouTube Shorts із використанням сторітелінгу, адаптованого до специфіки B2B-аудиторії. Особливість цього формату полягає в акценті на емоційно-релевантному контенті: ситуації, проблеми, конфлікти та парадокси, з якими маркетологи стикаються щодня, подаються через призму гумору, самоіронії та інсайдерського професійного контексту. Замість класичної реклами, орієнтованої на переваги продукту, контент фокусується на побудові зв'язку за принципом «нас теж це стосується». Це дає змогу зменшити інформаційний бар'єр, створити ефект впізнаваності на емоційному рівні, та посилити відкритість до подальшої комунікації з брендом.

Актуальність даного напрямку обумовлена загальним інформаційним перенасиченням, у межах якого цільова аудиторія свідомо ігнорує прямі рекламні повідомлення. Водночас відеоконтент, що показує ситуації, знайомі аудиторії з власного досвіду, забезпечує залучення, підвищує частку збережень, репостів і позитивних взаємодій з брендом. Як свідчать дані досліджень платформи HubSpot (2024), відео зі сторітелінговою побудовою та впізнаванням болем аудиторії має на 42% вищий рівень залучення в порівнянні з традиційним B2B-контентом.

2. Формування усвідомленого інтересу з боку потенційних клієнтів через демонстрацію ефективності рекламного продукту, його прикладної цінності та реального впливу на показники бренду. Якщо на першому етапі було закладено емоційний контакт і первинну впізнаваність, то на цьому етапі необхідно надати рекламодавцю аргументи, які підтверджують раціональну доцільність співпраці. У контексті B2B-середовища, де рішення ухвалюються на основі доказів і конкретних результатів, критично важливо забезпечити наявність чіткої аналітичної та прикладної бази.

Одним із ключових інструментів цього етапу є проведення посткампанійного дослідження з оцінки ефективності рекламного розміщення. Мета дослідження полягає у визначенні змін у впізнаваності бренду, рівні спонтанного згадування, готовності розглянути бренд до покупки, а також — за наявності доступу до дій на сайті або в застосунку — вимірювання приросту відповідних конверсійних показників. Такий підхід дає змогу оцінити не лише кількісне охоплення, а й реальну зміну у сприйнятті бренду, що відповідає очікуванням професійної аудиторії маркетологів та бренд-менеджерів.

Наступним елементом є створення серії коротких пояснювальних відеоматеріалів тривалістю 2–3 хвилини, оптимізованих під розміщення у Facebook, LinkedIn та YouTube Shorts. Ці відео висвітлюють технічні, операційні та стратегічні переваги рекламного продукту — зокрема, простоту запуску, наявність підтримки, можливість аналітичного супроводу, а також приклади використання в різних категоріях бізнесу. Основна функція таких матеріалів — забезпечити зручну форму ознайомлення з сервісом для аудиторії, що звикла споживати інформацію у динамічному форматі. Додаткове таргетоване просування відео дозволяє забезпечити точну доставку контенту до ключових посадових осіб у рекламних та маркетингових командах.

Третім інструментом є публікація серії кейсів клієнтів на офіційному сайті компанії. Кожен кейс структуровано за єдиним форматом: ціль клієнта, обраний формат розміщення, тривалість кампанії, охоплення, базові показники ефективності (CPM, CTR, приріст впізнаваності), а також — висновки, отримані клієнтом. Такий підхід дозволяє потенційному рекламодавцю співвіднести власні потреби з уже реалізованими сценаріями та сформулювати первинну впевненість у доцільності тестування продукту. Наявність практичних прикладів з підтвердженими результатами виконує функцію соціального доказу, що є потужним аргументом для аудиторії, яка працює в умовах обмежених бюджетів і високої відповідальності за ефективність кожного розміщення.

Таким чином, на другому етапі забезпечується зміщення комунікаційного акценту з емоційної залученості на фактологічну аргументацію. Це відповідає природі процесу ухвалення рішень у сфері професійного маркетингу, де ключову роль відіграє доведений результат. Використання вищезазначених інструментів дає змогу підготувати аудиторію до наступного етапу — дії, зменшивши бар'єр входу та посиливши довіру до продукту як до перевіреного та обґрунтовано ефективного рішення.

Впровадження даного підходу сприятиме досягненню глибшої емоційної залученості цільової аудиторії, а отже створює основу для формування довіри, що є критично важливим у сегменті B2B-рішень. Стратегія демонструє здатність компанії не лише формувати функціональні переваги, а й будувати міжособистісні зв'язки з клієнтом.

3. Забезпечення конверсії з боку цільової аудиторії, яка вже ознайомилась із продуктом і виявила первинний інтерес. На цьому етапі застосовуються інструменти, які спрямовані на стимулювання прямої дії, зниження бар'єру входу та скорочення часу ухвалення рішення.

✓ емейл-маркетинг із сегментованими ланцюжками. Комунікація будується виключно на основі попередньої взаємодії користувача з контентом: перегляд відео, ознайомлення з аналітичним звітом або кейсами на сайті. Це дає змогу уникнути розпорошення бюджету та фокусуватися на аудиторії з високим рівнем готовності до дії. Листи повинні бути побудовані як короткі інформаційні тригери, що передбачають лише один логічний перехід — до запиту або демонстрації.

✓ тригери дії, вбудовані в комунікацію, які переводять контакт у наступну фазу без складного вибору. Формат таких тригерів: «Покажемо за 10 хвилин, як буде виглядати ваша реклама в реальному місці». Ця модель дозволяє сформувати відчуття швидкого, безкоштовного і нешаблонного досвіду взаємодії, зменшуючи сумніви й затримки на етапі переходу від інтересу до заявки. Вона також знижує ризик втрати ліда через

перевантаженість формальними процесами або відсутність зрозумілого наступного кроку.

На нашу думку, впровадження цих двох інструментів забезпечить послідовність і завершеність маркетингової воронки. Конверсія ґрунтується не на агресивному заклику до дії, а на системній логіці: користувач отримує цінність, бачить релевантність рішення, і має можливість швидко перейти до взаємодії. Це дає змогу не лише підвищити частку звернень, а й скоротити середній цикл залучення нового клієнта.

Підсумовуючи, зазначимо, що запропоновані заходи, спрямовані на удосконалення процедури формування та реалізації стратегії маркетингу дають змогу ТОВ «Айдентіті Інвест» перейти від інтуїтивного просування до структурованої багаторівневої маркетингової моделі, яка відповідає актуальним викликам DOOH-ринку та поведінковим змінам у B2B-аудиторії. Триетапний підхід забезпечує логічну послідовність: від формування емоційного контакту через контент першого рівня, до аналітичної валідації цінності продукту та стимулювання прямої дії. Кожен інструмент стратегії має чітко вимірювану функцію — охоплення, залучення, довіра, ініціація діалогу — що відповідає очікуванням медіапрофесіоналів та дає змогу компанії зайняти позицію не лише постачальника формату, а повноцінного стратегічного партнера. У результаті впровадження цієї процедури, ТОВ «Айдентіті Інвест» отримає:

- приріст звернень,
- підвищення якості контактів,
- скорочення циклу прийняття рішень
- зміцнення ринкової позиції через системне управління вартістю бренду.

Зокрема, ТОВ «Айдентіті Інвест» може забезпечити залучення до 5 000–7 000 релевантних B2B-контактів протягом 6 місяців, із прогнозованою конверсією в 1,5–2 %, що потенційно дає 70–100 прямих запитів від зацікавлених клієнтів.

За умови ефективного супроводу та демонстрації результатів, компанія здатна перевести 25–30 % таких запитів у тестові розміщення, зокрема з боку 3 національних та до 17 регіональних рекламодавців, що відповідає поставленим цілям. Очікуваний середній термін кампаній — 3–6 місяців — дає змогу сформувати стабільне навантаження на рекламну мережу, підвищити коефіцієнт заповнення інвентарю та забезпечити зростання доходу на 20–25 % у середньостроковій перспективі.

Запропонована інтегрована стратегія для сегменту рекламодавців сприятиме переходу ТОВ «Айдентіті Інвест» від тактичного продажу послуг до системної побудови ціннісної взаємодії з B2B-аудиторією. Орієнтація на релевантний момент контакту зі споживачем, персоналізований контент і фактологічне підтвердження ефективності забезпечують не лише зростання кількості звернень, а й підвищення якості клієнтських відносин. У перспективі це створює передумови для сталого заповнення рекламного інвентарю, підвищення прибутковості мережі та посилення ринкової позиції компанії як стратегічного медіапартнера.

3.2 Напрями розвитку організаційно-інформаційного забезпечення маркетингової діяльності ТОВ «Айдентіті Інвест»

З огляду на масштаби діяльності ТОВ «Айдентіті Інвест», багатофункціональність бізнес-моделі та жорстку конкуренцію у галузі цифрової зовнішньої реклами, на сьогоднішній день для компанії виникає об'єктивна потреба у створенні відділу маркетингу та залучення фахівців, що будуть займатися реалізацією вищезазначених напрямів. Як вже було зазначено раніше, з огляду на необхідність розвитку партнерських мереж (DOOH-інфраструктури) та залучення клієнтів-рекламодавців, маркетинг трансформується у ключовий інструмент формування попиту, підвищення вартості бренду, прискорення продажів і забезпечення ринкового впливу. В умовах, коли ринок входить у фазу інституційного закріплення гравців, формування внутрішньої маркетингової команди є необхідним управлінським

рішенням для переходу від проектного зростання до сталого стратегічного розвитку.

Одним із ключових положень у контексті обґрунтування необхідності створення окремого маркетингового підрозділу є потреба у централізованому управлінні бренд-стратегією компанії. За відсутності внутрішньої команди маркетингова функція залишається розпорошеною між різними підрозділами: продажами продакшном, що унеможлиблює побудову цілісного бренду та послідовної комунікаційної логіки. В таких умовах неможливо забезпечити єдність меседжів, візуальну і стилістичну сталість, а також відповідність позиціонування стратегічним завданням компанії. Формування окремої команди дозволяє сконцентрувати відповідальність за всі рівні маркетингової взаємодії — зовнішньої та внутрішньої — в одному центрі, що підвищує керованість і стійкість до інформаційних помилок у публічному просторі.

Другою об'єктивною причиною є неможливість масштабування діяльності без внутрішньої маркетингової інфраструктури. У категорії B2B, де ТОВ «Айдентіті Інвест» працює з технологічно складними продуктами та рішеннями з високим порогом входу, процес зростання вимагає постійного супроводу: автоматизації воронки залучення, персоналізованої контентної стратегії, професійного керування digital-присутністю та регулярного аналітичного зворотного зв'язку. Без внутрішньої команди досягти потрібної швидкості реалізації та адаптації до змін не є можливим, оскільки зовнішні підрядники не мають доступу до глибинного розуміння бізнесу та стратегічних цілей компанії.

У B2B-моделі особливо важливо не лише формувати комунікації, а й накопичувати та аналізувати знання про цільову аудиторію. Йдеться про побудову системного знання: на якому етапі потенційний клієнт припиняє взаємодію, які меседжі працюють ефективніше, що стимулює інтерес, які джерела трафіку є найбільш релевантними. Ці дані без централізованого управління залишаються або незафіксованими, або не перетворюються у практичні інсайти. Саме фахівці відділу маркетингу мають займатися

збиранням, обробкою та використанням цих знань як джерела конкурентних переваг ТОВ «Айдентіті Інвест».

Враховуючи вищезазначене, доцільно надати економічне обґрунтування пропонованих заходів.

Орієнтовна вартість утримання базової внутрішньої маркетингової команди, куди увійдуть два фахівці — маркетолог-стратег та контент-менеджер, становить 64 000 грн на місяць. Зокрема, середньоринкова заробітна плата маркетолога у м. Київ за поточними даними становить близько 37 500 грн, тоді як для контент-менеджера — 26 500 грн (Додаток А). До зазначеної суми не включені витрати на технічне забезпечення, податкові відрахування або додаткові цифрові інструменти, однак навіть у базовій конфігурації ця модель дозволяє суттєво знизити витрати в порівнянні із залученням зовнішніх підрядників, забезпечуючи при цьому стабільність, оперативність та накопичення внутрішньої експертизи.

Зокрема, витрати на залучення зовнішніх підрядників за аналогічним функціональним навантаженням можуть сягати від 70 000 до 130 000 грн щомісячно. Згідно даних, зазначених у відкритих джерелах, вартість розробки маркетингової стратегії варіюється в межах 20 000–50 000 грн, послуги ведення соціальних мереж — 15 000–30 000 грн на місяць, SEO-просування — 10 000–30 000 грн, створення контенту — 1 000–3 000 грн за одиницю, а виробництво одного відеоролика — від 5 000 до 20 000 грн.

Таким чином, постійна координація зовнішніх агентств або спеціалістів у форматі проектної роботи є дорожчою, менш передбачуваною і складнішою з точки зору управління часом. Компанія витрачає ресурси не лише на виконання задач, а й на постійне узгодження, контроль якості, адаптацію до внутрішніх реалій. У той час як внутрішній підрозділ дає змогу перетворити витрати на маркетинг із розпоршених операційних у стратегічні інвестиції, що забезпечують зростання та керовану побудову вартості бренду.

Також, важливим чинником є необхідність накопичення та утримання корпоративної експертизи. Усі активи, що створюються в рамках

маркетингової комунікації — тексти, візуальні матеріали, сценарії, презентації, SMM-контент — є носіями репутаційної вартості бренду. Лише внутрішня команда, яка працює в безпосередньому контакті з продуктом, клієнтами та стратегією компанії, здатна забезпечити відповідність цих матеріалів бізнес-цілям, підтримувати послідовність у тоні голосу та формувати глибше розуміння аудиторії. Це дозволяє не лише якісно реалізовувати кампанії, а й будувати маркетингову інфраструктуру як довгостроковий актив, який залишиться в компанії незалежно від зовнішніх змін.

Таким чином, створення окремого відділу маркетингу є логічним етапом організаційного розвитку компанії, що забезпечить стратегічну сталість, підвищить ефективність управління попитом і надасть змогу вивести реалізацію функцій маркетингу на рівень, який відповідає амбіціям ринкового лідерства, до якого прагне ТОВ «Айдентіті Інвест».

На рис. 3.1.3. зазначені пропоновані посади та їх місце в організаційній структурі досліджуваної компанії:

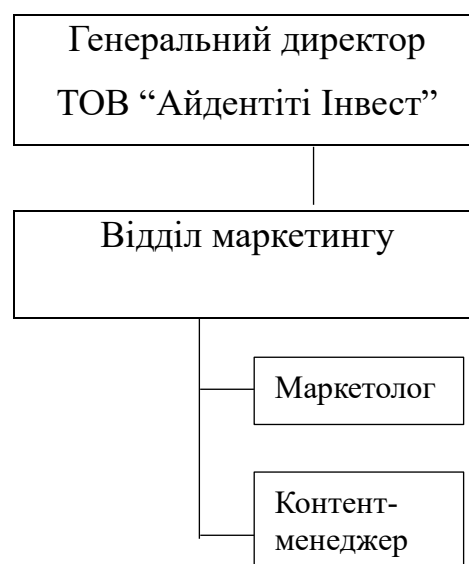


Рис. 3.1.3. Впровадження відділу маркетингу в організаційну структуру ТОВ «Айдентіті Інвест»

**джерело: розроблено автором*

З урахуванням стратегічних цілей компанії та навантаження, яке маркетингова функція вже сьогодні генерує на рівні операцій і керівництва, ми пропонуємо сформувати базову внутрішню маркетингову команду, що буде включати таких фахівців:

- маркетолог-стратег (відповідальний за інтеграцію маркетингових активностей у бізнес-цілі компанії, реалізацію затверджених стратегій, планування та контроль маркетингових ініціатив, а також за координацію зовнішніх партнерів і підрядників)
- контент-менеджер, (забезпечуватиме повний цикл підготовки контенту: від написання текстів до створення візуальних матеріалів для соціальних мереж, блогу, освітніх публікацій, відео й презентацій для клієнтів та партнерів).

До функціональних обов'язків маркетолога, входить інтеграція маркетингової діяльності у загальні бізнес-процеси підприємства, формуючи системний підхід до планування, реалізації та моніторингу маркетингових ініціатив. Його діяльність передбачає розробку напрямів удосконалення, що враховують динаміку ринку, конкурентне середовище та поведінкові характеристики цільової аудиторії. З огляду на багатокomпонентність сучасних маркетингових каналів, маркетолог координує взаємодію із зовнішніми підрядниками та партнерами, забезпечуючи реалізацію узгоджених комунікаційних рішень у межах затвердженої стратегії, а також здійснює контроль за ефективністю впроваджених заходів, забезпечуючи відповідність тактичних дій стратегічному курсу підприємства та адаптацію маркетингової діяльності до змін зовнішнього середовища.

Контент-менеджер, у свою чергу, відповідає за реалізацію інформаційної та візуальної складової маркетингових комунікацій компанії. Його функціональні обов'язки охоплюють повний цикл підготовки контенту: від створення текстових матеріалів для соціальних мереж, блогу, комерційних презентацій та освітніх публікацій — до розробки візуального супроводу, включаючи графічні елементи, слайди та мультимедійні матеріали. Контент-менеджер працює

разом з іншими учасниками маркетингової команди, транслюючи цінності бренду та адаптуючи контент відповідно до специфіки цільових аудиторій. Він відповідає за дотримання корпоративних стилістичних стандартів і забезпечує цілісність та послідовність візуальної і текстової комунікації на всіх рівнях взаємодії з клієнтами та партнерами.

Враховуючи сучасні тенденції, важливим напрямом удосконалення інформаційного забезпечення діяльності ТОВ “Айдентіті Інвест” є впровадження інструментів штучного інтелекту для підвищення продуктивності, зокрема, для генерації чернеток текстів, адаптації візуального контенту до різних форматів, аналізу ефективності повідомлень та автоматизації рутинних комунікацій (email-ланцюжки, постинг у SMM). Це надасть можливість команді з мінімальною чисельністю фахівців вирішувати широкий спектр завдань, зберігаючи якість і швидкість реалізації.

Додатково пропонуємо впровадити централізований контент-календар і систему управління знанням про аудиторію як один із інструментів для накопичення інсайтів, повторного використання успішних практик і формування стабільної маркетингової бази всередині ТОВ “Айдентіті Інвест”. Такий підхід сприятиме не лише оперативній реалізації поточної стратегії, а й забезпечить масштабовану платформу для довгострокового зростання.

Таким чином, для ефективної реалізації маркетингової стратегії та переходу до системного управління комунікаціями, нами запропоновано створити внутрішню команду у складі маркетолога-стратега та контент-менеджера. Використання інструментів штучного інтелекту дозволить цій структурі покривати критичні функції з мінімальним ресурсним навантаженням, забезпечуючи стабільність, швидкість і адаптивність маркетингових процесів відповідно до стратегічних цілей компанії.

Запропоноване рішення щодо створення внутрішньої маркетингової команди забезпечить не лише операційну ефективність, а й досягнення головної стратегічної мети компанії — закріплення позиції ТОВ “Айдентіті Інвест” як лідера ринку цифрової зовнішньої реклами та надасть змогу

компанії перейти від постачальника послуг до статусу визнаного індустрією партнера, що формує стандарти ринку та створює довгострокову цінність для клієнтів і партнерів.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження отримано наступні результати та висновки.

Досліджено теоретичні положення та практичні аспекти діяльності ТОВ «Айдентіті Інвест» на ринку цифрової зовнішньої реклами. На основі аналізу ринкового середовища, внутрішнього потенціалу підприємства та використання методичних інструментів стратегічного планування, у роботі обґрунтовано напрями удосконалення діючої маркетингової стратегії.

Визначено, що маркетингова стратегія є невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством, що уможливорює забезпечення довгострокової орієнтації бізнесу, адаптацію до змін зовнішнього середовища та посилення конкурентних позицій. Уточнено сутність, функції та класифікацію маркетингових стратегій з урахуванням специфіки ринку B2B-послуг.

Встановлено, що ефективна розробка маркетингової стратегії передбачає використання комплексу аналітичних і діагностичних методів, зокрема SWOT, SPACE-аналізу, моделі McKinsey. Обґрунтовано доцільність застосування матриці McKinsey у контексті цифрового рекламного ринку як інструменту, що дає змогу визначити пріоритетні напрями розвитку та ефективно розподілити наявні у компанії ресурси.

Досліджено, що організація маркетингової діяльності у ТОВ «Айдентіті Інвест» базується на функціональному принципі з фокусом на інтеграцію продакшн-процесів, технологічного супроводу та клієнтської аналітики. Досліджено ефективність застосування digital-інструментів, які забезпечують високий рівень гнучкості й персоналізації в комунікаціях із партнерами та рекламодавцями.

Визначено, що ТОВ «Айдентіті Інвест» працює в умовах складного, однак перспективного конкурентного середовища. На основі побудови та аналізу матриці McKinsey встановлено, що стратегічні напрями досліджуваного підприємства отримали високі значення показників

привабливості ринку і конкурентоспроможності, що є підставою для оцінювання їх як пріоритетних об'єктів інвестування. Сформовано стратегічні орієнтири на масштабування діяльності в сегменті програмних рішень та посилення позицій на ринку B2B-реклами.

За результатами дослідження сформовано напрями удосконалення маркетингової стратегії підприємства, які включають зміцнення бренд-комунікацій, розбудову технологічної інфраструктури, впровадження програматик-рішень, розвиток сторітелінгового контенту та персоналізованих кампаній. Доведено, що ТОВ «Айдентіті Інвест» має потенціал до подальшого зростання за умови цілеспрямованої роботи з цільовою аудиторією та своєчасної адаптації до змін на ринку.

Обґрунтовано економічну доцільність вдосконалення організаційно-інформаційного забезпечення управління маркетинговою діяльністю. Розвиток CRM, автоматизованих аналітичних систем і контент-платформ створює умови для підвищення ефективності операційної діяльності та зміцнення довіри до бренду серед ключових клієнтів: медіапланерів, агенцій і комерційних партнерів у сфері ритейлу.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що ТОВ «Айдентіті Інвест» займає стратегічно вигідну позицію на ринку цифрової зовнішньої реклами, поєднуючи технологічну компетентність із адаптивністю до змін. Реалізація запропонованих напрямів стратегічного розвитку дасть змогу підприємству не лише утримати, а й посилити конкурентні позиції в умовах трансформації рекламного ринку та загальнонаціональної цифровізації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Багорка М. О., Челак В. В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20(1). С. 32–36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20(1)_9)
2. Бакуліна С. А. SPACE-аналіз як сучасний метод визначення стратегічного положення підприємства на ринку. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6a5955da-0d3d-4c59-ad9f-e3344a2a8b6c/content> (дата звернення: 01.05.2025)
3. Біловодська О. А., Шебеда К. В. Чинники формування маркетингових стратегій. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 3. С. 45–50.
URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17029/3/Біловодська_Шебеда.pdf
4. Білоусько Т. Ю. Використання матричних методів в обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки*. 2013. № 5. С. 121–129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2013_5_17
5. Буняк Н. М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Луцьк, 2022. 180 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23306/1/mark_men.pdf (дата звернення: 01.05.2025).
6. Вовк О. М., Ковальчук А. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. № 1. С. 20–32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2019_1_4
7. Всеукраїнська рекламна коаліція (ВРК). Статистика та прогнози рекламного ринку URL: <http://abroad.vrk.org.ua>

8. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. – С. 197-203.
9. Данилюк Т., Янюк Д. Історичні передумови виникнення маркетингу. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства. 2020. <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19332/1/752-753.pdf> (дата звернення: 01.05.2025)
10. Завербний А. С., Чукаєва І. Д. Особливості стратегії, як інструменту гармонійного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7653> (дата звернення: 07.05.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.9
11. Зозульов О., Підмогільна О. Принципи формування маркетингової стратегії: від унітарних до інтегрованих корпоративних маркетингових стратегій. *Маркетинг в Україні*. 2013. № 3. С. 41-48.
12. Іванечко Н. Р. Процес формування маркетингової стратегії. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка*. 2014. Т. 22, вип. 8(2). С. 123–130. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2014_22_8\(2\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2014_22_8(2)_21)
13. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 502-506.
14. Kotler P. “Marketing” Market Leader Quarter 2 (2009), pp. 8–10.
15. Ковтун Е. О., Бондар І. О., Гуменюк А. А. Особливості розробки маркетингової стратегії для здійснення оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. – 2016. – Вип. 6, Ч. 1. – С. 169–171.
16. Кузьменко А. В. Обґрунтування поняття «маркетингова стратегія підприємства». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 242-246.
17. Маказан Є. В. Сучасні маркетингові принципи управління підприємством *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія:*

- Економічні науки.* – 2016. – Вип. 31(2). С. 49–54. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2016_31\(2\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2016_31(2)_8)
18. Миськів Г. В., Лихолат С. М. Комунікації в бізнесі: навч. посібник. – Львів: Растр-7, 2023. – 278 с.
19. Морозова М. Е. Стратегічне планування: поняття і етапи стратегічного планування. *Virtus: науковий журнал.* 2019. № 35. С. 267–270. URL: https://lib.iitta.gov.ua/718325/1/Морозова_стаття_.pdf (дата звернення: 01.05.2025)
20. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка та суспільство.* 2017. № 9. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf
21. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. *Галицький економічний вісник.* 2019. № 6(61). С. 111–118. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06.111
22. Олексенко Р. І., Краскова І. О., Поліщук М. М. Функції та роль маркетингу в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка.* 2011. № 11. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=777>
23. Остер Г. Цільове управління організацією. 1979. 74 с.
24. Петрова І. Л., Лойко Є. М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2022. № 1(65). С. 95–104.
25. Рибачук Н.В. Концептуальні аспекти оцінки діяльності підприємства: ефективність та результативність / Н. В. Рибачук, Т. О. Журко, Ю. І. Ганзієнко. *Ефективна економіка.* 2015. №4. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3977>
26. Рожко В. І., Гараєв Е. Е. Просування товарів в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Соціальна економіка.* 2024. № 67. С. 156–165. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-67-15>

27. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7863>
28. Страшинська, Л. В. Теоретико-методологічні підходи до визначення економічної стратегії як категорії економічної науки. *Продуктивні сили і регіональна економіка : зб. наук. праць*. К. : Рада по вивч. прод. сил України НАН України, 2007. Ч. I. С. 52–59.
29. Струк Н. Р., Капраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. С. 627–632. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75>
30. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
31. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8414>
32. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192>
33. Янюк Д. Історичні передумови виникнення маркетингу. *Науковий вісник*. 2020. № 11. С. 752–753. Режим доступу: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19332/1/752-753.pdf>
35. Broadband TV News. Аналітика відновлення рекламної індустрії (у 2023 році ринок досяг близько 55% від обсягів 2021 року) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://broadbandtvnews.com> (дата звернення: 01.05.2025).
36. Detector Media. Звіт про стан медіаринку України у 2019 році (обсяг DOOH — 206 млн \$, прогноз зростання на 86% у 2020 році) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://detector.media> (дата звернення: 01.05.2025).

37. Digital Signage Pulse. Використання цифрових екранів під час повномасштабного вторгнення (лютий 2022 року) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://digitalsignagepulse.com> (дата звернення: 01.05.2025).
38. Inweb.ua. Аналітика трендів зовнішньої реклами в Україні (2023–2024) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://inweb.ua>
39. Karloff B. *Business Strategy: A Guide to Concepts and Models*. – Basingstoke (UK) : Palgrave Macmillan, 1989. – 164 p.
40. Mind.ua. Рекламний ринок України: медіаспоживання та витрати рекламодавців у 2021 році [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mind.ua>
41. Posterscope Ukraine. Оновлені дані щодо частки та динаміки ринку ООН у 2024 році (публікація на LinkedIn) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://linkedin.com>
42. Signageinfo.com. Світова статистика щодо ринку зовнішньої та цифрової зовнішньої реклами (обсяг глобального ринку DOOH — $\approx 16,7$ млрд \$, частка 37% у 2023 році) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://signageinfo.com>
43. UAMASTER (спільно з ВРК). Аналітичний огляд рекламного ринку за 2024 рік (зростання ООН на 43%, DOOH – на 60%) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://blog.uamaster.com> (дата звернення: 01.05.2025).
44. WOG. Інформація про рекламні можливості на мережі автозаправок (понад 400 екранів, аудиторні дані) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://wog.ua> (дата звернення: 01.05.2025).
45. Adsider. Аналітика цифрового рекламного ринку. Режим доступу: <https://adsider.com>
46. MMR.ua. Маркетинг і медіа в Україні. Режим доступу: <https://mmr.ua>
47. Freelancehunt. Платформа пошуку підрядників. Режим доступу: <https://freelancehunt.com>
48. Work.ua. Платформа пошуку роботи та аналітики зарплат. Режим доступу: <https://work.ua>

49. Офіційний сайт ТОВ “Айдентіті Інвест” <https://www.ii-ua.com/ua>
50. Технічний підрозділ ТОВ “Айдентіті Інвест” <https://tech.ii-ua.com>
51. Сайт відділу продажів ТОВ “Айдентіті Інвест” <https://retaildooh.media>
52. Мельник О. Ю. Модель McKinsey 7-S як інструмент оцінювання готовності організації до змін [Електронний ресурс]. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2021. Вип. 38. С. 71–75. Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12864/1/МОДЕЛЬ%20MCKINSEY%207-S%20ЯК%20ІНСТРУМЕНТ%20ОЦІНЮВАННЯ%20ГОТОВНОСТІ.pdf> (дата звернення: 07.05.2025).



Рис. А1. Дані щодо середньої зарплати маркетолога та контент-менеджера в Києві.*

*джерело: за даними work.ua

АНОТАЦІЯ

Назаренко Т.А. Формування маркетингової стратегії підприємства у сфері послуг. Магістерська робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

У магістерській роботі досліджено теоретико-методичні та прикладні аспекти процесу формування маркетингової стратегії підприємства, що надає послуги у сфері цифрової зовнішньої реклами (DOOH) у B2B-сегменті. У роботі окреслено концептуальні підходи до стратегічного маркетингового управління, розглянуто методичні інструменти аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, а також наведено практичне застосування SWOT-, SPACE- та McKinsey-аналізів на прикладі ТОВ «Айдентіті Інвест». Проведено оцінку впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на функціонування підприємства, здійснено аналіз конкурентного середовища ринку цифрової реклами в Україні. Запропоновано шляхи удосконалення процедури формування та реалізації маркетингової стратегії, зокрема — розвитку організаційно-інформаційного забезпечення маркетингової діяльності та підвищення ефективності взаємодії з B2B-клієнтами. Обґрунтовано практичні рекомендації щодо стратегічного позиціонування в умовах динамічного медіаринку для ТОВ «Айдентіті Інвест»

Ключові слова: маркетингова стратегія, цифрова зовнішня реклама, стратегічне управління, конкурентне середовище, B2B-комунікації, ТОВ «Айдентіті Інвест».

ABSTRACT

Nazarenko T.A. Developing a marketing strategy for a service sector enterprise. Master's thesis in speciality 073 "Management" of the educational and professional programme "Management of Organisations and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

This master's thesis explores the theoretical, methodological, and practical aspects of developing a marketing strategy for a company operating in the digital out-of-home (DOOH) advertising sector within the B2B market. The study outlines the conceptual foundations of strategic marketing management, presents methodological tools for analysing the internal and external environment of a business, and demonstrates the application of SWOT, SPACE, and McKinsey analysis using the case of Identity Invest LLC. The thesis evaluates the impact of environmental and organisational factors on the company's performance and analyses the competitive landscape of the Ukrainian digital advertising market. It proposes ways to improve the process of marketing strategy development and implementation, with a particular focus on strengthening organisational and informational support and enhancing B2B client engagement. Practical recommendations are substantiated for the company's strategic positioning in a dynamic media environment for Identity Invest LLC.

Key words: marketing strategy, digital out-of-home advertising, strategic management, competitive environment, B2B communications, Identity Invest LLC.