

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА  
на тему: «ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ  
ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ»**

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

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

**ГЕРАСИМЧУК ДАРІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ**

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

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 14 від 14 травня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С.Г.

**Київ – 2026**

**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.  
«11» вересня 2025 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»**  
**Герасимчук Дарії Олександрівни**

**1. Тема роботи: «Формування маркетингової стратегії підприємства на ринку харчових продуктів»**

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол №2,

редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 09.03.2026, протокол №11

**2. Строк завершення роботи: 05.05.2026**

**3. Попередній захист роботи: квітень 2026 р.**

**4. Предмет дослідження:** теоретико-методичні та прикладні аспекти формування маркетингової стратегії підприємства.

**5. Об'єкт дослідження:** процес формування маркетингової стратегії підприємства на ринку харчових продуктів.

**6. Мета і завдання дослідження:**

Мета: дослідження теоретико-методичних засад і практичних аспектів формування маркетингової стратегії ТОВ «Добра кухня» та розробка пропозицій щодо її удосконалення.

Завдання:

6.1. Розкрити сутність маркетингової стратегії підприємства та визначити її ключові складові.

6.2. Узагальнити методичні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства.

6.3. Надати організаційно-економічну характеристику та розкрити елементи комплексу маркетингу ТОВ «Добра кухня».

6.4. Оцінити ринкове середовище та конкурентоспроможність підприємства в контексті формування маркетингової стратегії.

6.5. Обґрунтувати стратегічні цілі маркетингової діяльності ТОВ «Добра кухня» та напрями позиціонування підприємства на ринку.

6.6. Удосконалити систему оцінювання ефективності стратегії маркетингу ТОВ «Добра кухня».

**Науковий керівник**

**доц. Ірина НЕТРЕБА**

**Здобувач освіти**

**Дарія ГЕРАСИМЧУК**

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2025
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 2025 – березень 2026
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 2026
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
11.	Передзахисти магістерської роботи	березень - квітень 2026
12.	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 05.05.2026
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	06.05.2026
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	07-08.05.2026
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

**Науковий керівник**

**доц. Ірина НЕТРЕБА**

**Здобувач освіти**

**Дарія ГЕРАСИМЧУК**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>8</b>
1.1. Сутність маркетингової стратегії та її основні складові.....	8
1.2. Методичні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства.....	16
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ДОБРА КУХНЯ».....</b>	<b>33</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика і комплекс маркетингу ТОВ «Добра кухня» .....	33
2.2. Оцінювання ринкового середовища та конкурентоспроможності ТОВ «Добра кухня» у контексті формування маркетингової стратегії.....	45
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ТОВ «ДОБРА КУХНЯ».....</b>	<b>59</b>
3.1. Обґрунтування стратегічних цілей маркетингової діяльності ТОВ «Добра кухня» та позиціонування на ринку.....	59
3.2. Удосконалення системи оцінювання ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Добра кухня».....	70
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>79</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>82</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>91</b>

## ВСТУП

Ринок харчових продуктів України характеризується високим рівнем конкуренції, зміною споживчих запитів, зростанням значущості локальних брендів і посиленням вимог до якості, безпечності та доступності продукції. Особливо актуальним на сьогоднішній день є розвиток сегменту заморожених напівфабрикатів, у межах якого підприємства конкурують за ціною, асортиментом, стабільністю якості, каналами збуту, впізнаваністю бренду та ефективністю маркетингових комунікацій. За цих умов формування маркетингової стратегії стає важливою передумовою зміцнення ринкових позицій підприємства, раціонального використання ресурсів і підвищення результативності збутової діяльності.

Теоретичні засади формування маркетингової стратегії підприємства розглянуто у працях М. Єрмошенко, Р. Дончик, С. Фірсової, О. Ястремської, Р. Варадараджана, Н. Моргана, К. Вітлер, Г. Фенга, Ф. Котлера, Д. Аакера, П. Файфілда, Р. Венслі, М. Макдональда та інших. Вчені визначають маркетингову стратегію як систему довгострокових управлінських рішень щодо вибору ринків, продуктів, ресурсів, ціннісної пропозиції та способів досягнення конкурентних переваг.

Проблематика розвитку ринку заморожених напівфабрикатів і харчової продукції висвітлена у працях С. Макаренко, Н. Олійник, А. Тарасюк, О. Котик, М. Ганболда, А. Каї, А. Росяда, а також аналітичних матеріалах щодо діяльності підприємств харчової промисловості України. Практичний аналіз у роботі здійснено на прикладі ТОВ «Добра кухня», що працює у сфері виробництва заморожених м'ясних напівфабрикатів.

В умовах насичення ринку, зміни купівельної поведінки та посилення конкуренції підприємства харчової галузі потребують чітко сформованої маркетингової стратегії. Для ТОВ «Добра кухня» це має особливе значення, оскільки підприємство поєднує виробництво традиційних заморожених

напівфабрикатів, роботу через оптові канали збуту та мережу фірмових магазинів. Подальший розвиток підприємства потребує уточнення цільових сегментів, посилення позиціонування, оптимізації асортименту, розвитку digital-комунікацій і підвищення ефективності збутових каналів.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних засад і практичних аспектів формування маркетингової стратегії ТОВ «Добра кухня» та розробці пропозицій щодо її удосконалення.

Для досягнення мети дослідження поставлено такі завдання:

1. Розкрити сутність маркетингової стратегії підприємства та визначити її ключові складові.
2. Узагальнити методичні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства.
3. Надати організаційно-економічну характеристику та розкрити елементи комплексу маркетингу ТОВ «Добра кухня».
4. Оцінити ринкове середовище та конкурентоспроможність підприємства в контексті формування маркетингової стратегії.
5. Обґрунтувати стратегічні цілі маркетингової діяльності ТОВ «Добра кухня» та напрями позиціонування підприємства на ринку.
6. Удосконалити систему оцінювання ефективності стратегії маркетингу ТОВ «Добра кухня»

Об'єкт дослідження: процес формування маркетингової стратегії підприємства на ринку харчових продуктів.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні аспекти формування маркетингової стратегії підприємства.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, а саме: аналіз і синтез, індукцію і дедукцію, узагальнення, порівняння, систематизацію наукових підходів, SWOT-аналіз, конкурентний аналіз, ABC-аналіз, портфельні методи, матрицю GE-McKinsey, багатокутник

конкурентоспроможності, аналіз маркетингового комплексу і систему ключових показників ефективності.

Результати проведеного дослідження були представлені на науково-практичних конференціях: IX Всеукраїнська студентська науково-практична конференція «Маркетинг у глобальному середовищі: інновації, етика та конкурентоспроможність бізнесу», 3–4 грудня 2025 року, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені Степана Гжицького. Тема доповіді: «Методичне забезпечення формування маркетингової стратегії підприємства»; XXIV Міжнародна науково-практична конференція «Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи», 25–27 березня 2026 року. Тема доповіді: «Стратегічні орієнтири формування маркетингової системи підприємства харчової промисловості» (Додаток А).

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність маркетингової стратегії та її основні складові**

У сучасних умовах посилення конкуренції та ускладнення ринкового середовища зростає значення системних управлінських підходів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємств. Маркетинг у цьому контексті розглядається не як окрема функція, а як складова стратегічного управління, що впливає на формування довгострокових орієнтирів діяльності та способів їх досягнення. Особливого значення набуває узгодження ринкових рішень із внутрішніми можливостями підприємства та умовами зовнішнього середовища.

Стратегічний маркетинг являє собою інтеграцію маркетингу і стратегічного управління, що охоплює п'ять взаємопов'язаних рівнів: стратегічний управлінський процес, взаємодію зі стейкхолдерами, аналіз середовища, конкурентну перевагу та розподіл ресурсів через маркетингові інструменти.

Стратегічний управлінський процес пов'язаний із включенням маркетингу в систему управління організацією. Основою виступають довгострокові організаційні цілі та корпоративна місія, які визначають загальний напрям рішень і дій.

Маркетинг відносин пов'язаний із підтриманням і розвитком взаємодії зі споживачами та іншими стейкхолдерами. Основний акцент на створення цінності через довгострокові відносини. У стратегічному вимірі додається ринкове та політичне позиціонування, що визначає місце організації в бізнес-середовищі.

Аналіз зовнішнього оточення охоплює технологічні, економічні, соціальні та політичні фактори. Конкурентний аналіз включає оцінку конкурентів, ринкових умов, загроз і можливостей. Сукупність цих елементів визначає основу стратегічних рішень.

Конкурентна перевага виникає через поєднання ресурсів організації, доступу до ключових факторів впливу та ринкових можливостей. У маркетинговому вимірі значущими є бренд, імідж, доступ до ресурсів і позиція на ринку. У стратегічному вимірі це частина аналізу середовища та довгострокової ринкової поведінки.

Практична реалізація стратегічних рішень здійснюється через інструменти STP-моделі та маркетинг-мікс, які забезпечують трансформацію стратегічних орієнтирів у конкретні ринкові дії. Розподіл ресурсів у цьому процесі визначає пріоритетність напрямів діяльності та ефективність використання потенціалу організації [32, с. 28-29].

Існує значна кількість підходів до трактування маркетингової стратегії, які акцентують увагу на різних її складових – від процесу прийняття рішень до системи довгострокових дій та інструментів досягнення цілей. Узагальнення наукових позицій дослідників дає змогу систематизувати ключові підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія» (табл. 1.1.1).

Отже, маркетингова стратегія розглядається як багаторівнева управлінська категорія, що поєднує три ключові блоки: систему рішень щодо ринку, продуктів і ресурсів; процес формування та реалізації дій на ринку; інструмент досягнення маркетингових і бізнес-цілей. Узагальнивши підходи до визначення цього поняття, можемо зробити висновок, що всі автори розглядають її як структуровану логіку дій підприємства, спрямовану на вибір цільових ринків, формування ціннісної пропозиції, розподіл ресурсів і забезпечення конкурентної позиції.

Таким чином, маркетингова стратегія – це система довгострокових управлінських рішень і дій підприємства, що визначає його поведінку на ринку через сегментацію, позиціонування, інтеграцію маркетингового комплексу та використання ресурсів з метою досягнення стійких конкурентних переваг і виконання стратегічних цілей.

Таблиця 1.1.1

## Наукові підходи до визначення терміну «маркетингова стратегія»\*

Автор	Визначення	Підхід
1	2	3
Varadarajan R.	«Інтегрована система рішень організації, що визначає її ключовий вибір щодо продуктів, ринків, маркетингових дій і маркетингових ресурсів у процесі створення, комунікації та доставки продуктів, які мають цінність для клієнтів і таким чином забезпечує досягнення поставлених організаційних цілей».	Як система стратегічних управлінських рішень щодо ринку та ресурсів
Morgan, N.A., Whitler, K.A., Feng, H.	«Рішення щодо того, «що» (what) включає стратегічні рішення та дії, і «як» (how) – процеси формування та реалізації стратегії щодо цілей компанії у майбутньому періоді, а також засоби їх досягнення через вибір цільових ринків і клієнтів, визначення необхідних ціннісних пропозицій та розроблення і впровадження інтегрованих маркетингових програм».	Як процес «що робити» і «як реалізувати» для досягнення поставлених цілей
Fifield P.	«Процес, за допомогою якого організація трансформує свої бізнес-цілі та бізнес-стратегію в ринкову діяльність».	Як процес досягнення бізнес-цілей в умовах ринку
Aaker	«Концепція стратегії маркетингу може бути зведена до двох ключових елементів: рішення щодо продуктово-ринкових інвестицій та ефективний розподіл ресурсів підприємства».	Як сукупність інвестиційних і ресурсних рішень

## Продовження табл. 1.1.1

1	2	3
Cravens	«Процес стратегічного аналізу екологічних, конкурентних і бізнес-факторів, що впливають на бізнес-одиниці, прогнозування майбутніх тенденцій у сферах, що становлять інтерес для підприємства; участь у формуванні бізнес-цілей і корпоративної та бізнес-стратегії; вибір цільових ринкових стратегій для продуктово-ринкових напрямів у кожній бізнес-одиниці; встановлення маркетингових цілей та розробка, впровадження й управління програмами позиціонування для задоволення потреб цільових ринків».	Як аналітичний і процесний механізм стратегічного управління
Kotler	«Маркетингова логіка, на основі якої бізнес-одиниця планує досягти маркетингових цілей, що включає рішення щодо маркетингових витрат, маркетинг-мікс та розподілу ресурсів з урахуванням змін у зовнішньому середовищі».	Як логіка досягнення маркетингових цілей через маркетинг-мікс
McDonald and Payne	«Засіб досягнення маркетингової цілі».	Як інструмент (засіб) досягнення цілей

*\*джерело: систематизовано автором на основі [22, с. 27; 24; 42; 44, с.7; 60, с. 128]*

Таким чином, метою формування і реалізації маркетингової стратегії є забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку, досягнення визначених стратегічних орієнтирів розвитку та підвищення результативності діяльності за рахунок раціонального використання ресурсів і своєчасної адаптації до змін зовнішнього середовища.

Предмет маркетингової стратегії охоплює вибір продуктів і ринкових напрямів діяльності підприємства, визначення стратегічних можливостей їх освоєння, а також формування системи маркетингових рішень щодо продукту, ціни, каналів збуту та комунікацій, які забезпечують реалізацію обраної ринкової позиції [14].

Як елемент стратегічного рівня управління маркетингова стратегія має такі ознаки [32, с. 26-28]:

– походить із загальної стратегічної логіки підприємства (бачення, місія, цілі);

- формується на основі багатofакторного аналізу середовища (ринкового, конкурентного, інституційного);
- відображає вибір позиції підприємства на ринку та способів досягнення цієї позиції;
- орієнтована на довгострокове створення цінності через відносини зі споживачами;
- реалізується через узгоджену систему політик, програм і розподілу ресурсів.

Таким чином, маркетингова стратегія ґрунтується на сукупності базових принципів, що відображають ключові закономірності функціонування ринку та умови прийняття управлінських рішень [47]. У межах концепції «first principles» виділяють взаємопов'язані принципи, які визначають основні типи стратегічних обмежень: неоднорідність споживачів, їх змінність у часі, реакцію конкурентів та обмеженість ресурсів (рис. 1.1.1).

1. Принцип динамічності споживачів – зміна потреб і поведінки у часі, що пов'язані з життєвими подіями, накопиченням досвіду, стадіями життєвого циклу продукту, впливом технологічних, економічних і соціокультурних чинників. Стратегічні рішення враховують еволюцію попиту та узгоджуються з етапами розвитку ринку.

2. Принцип реактивності конкурентів – взаємозалежний характер ринкової поведінки. Стратегічні дії супроводжуються реакціями конкурентів, що впливає на результати діяльності. Конкурентна стійкість пов'язана з брендами, унікальними пропозиціями та системою відносин із клієнтами й партнерами як джерелами переваг, складних для відтворення.

3. Принцип обмеженості ресурсів – необхідність вибору між альтернативними напрямками використання ресурсів. Розподіл

здійснюється між сегментами, продуктами, каналами та часовими періодами за обмеженого обсягу.

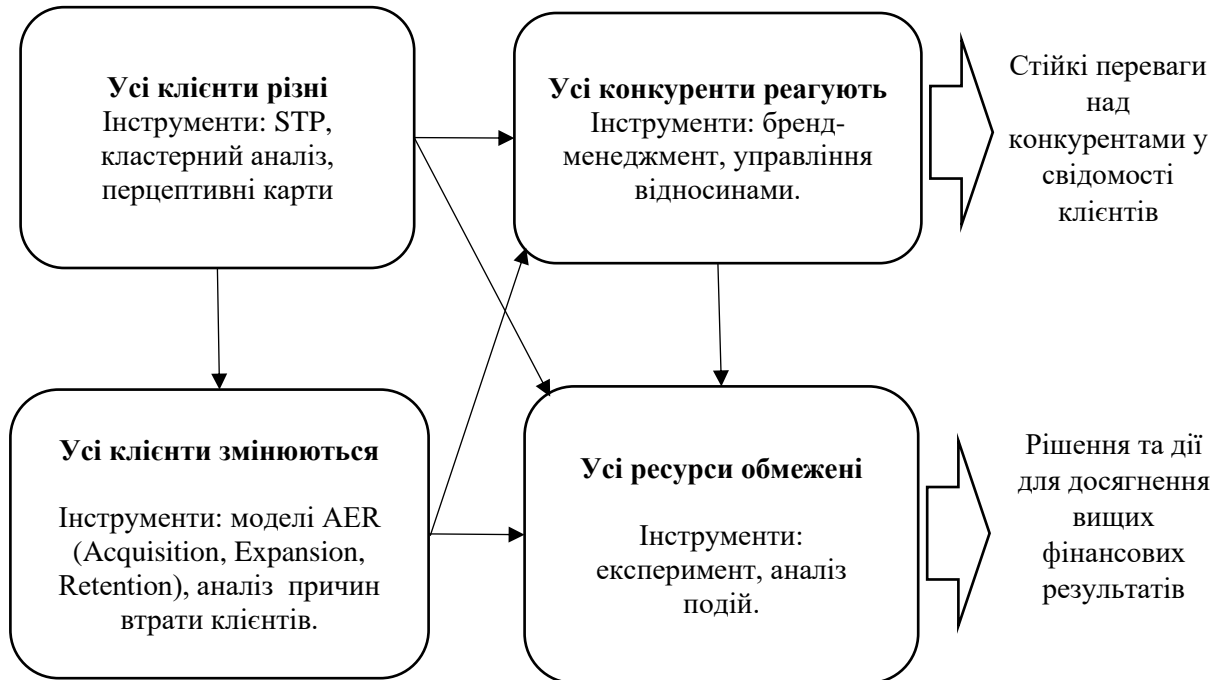


Рисунок 1.1.1. Інтеграція принципів маркетингової стратегії\*

\*джерело: складено автором на основі [47]

Згідно основних положень побудови моделі STP, маркетингова стратегія включає наступні елементи [45]:

1. Сегментація (Segmentation) – поділ ринку на однорідні групи споживачів за сукупністю критеріїв (потреби, поведінка, демографічні та географічні характеристики). Сегментація спрямована на виявлення ринкових можливостей та формування структурованої бази для подальших маркетингових рішень;

2. Таргетування (Targeting) – вибір цільових сегментів ринку з урахуванням розміру, потенційної прибутковості, темпів зростання, рівня конкуренції та відповідності ресурсним можливостям підприємства. Забезпечує

концентрацію маркетингових зусиль на найбільш перспективних групах споживачів;

3. **Позиціонування (Positioning)** – формування чіткого та відмінного образу бренду в свідомості цільової аудиторії через створення унікальної ціннісної пропозиції. Забезпечує диференціацію від конкурентів, підвищення впізнаваності бренду та формування стійких споживчих асоціацій.

Зазначимо, що ринок складається з різних груп споживачів з різними потребами, поведінкою та рівнем доходів. Однакове маркетингове рішення не дає однакового результату для всіх споживачів. Через це підприємство не може працювати з усім ринком одночасно та однаково ефективно.

Сегментація потрібна для поділу ринку на групи споживачів за спільними ознаками (потреби, поведінка, дохід, вік, географія). Це дає змогу виявити групи, які реагують подібно на маркетингові дії, і відокремити ті, що мають різний попит.

Таргетування необхідне для вибору конкретних сегментів, на яких підприємство концентрує ресурси. Це зменшує витрати та підвищує результативність, оскільки ресурси спрямовуються на найбільш прибуткові та перспективні групи споживачів.

Доцільність позиціонування обумовлена формуванням чіткого образу продукту в свідомості споживача. Це дає змогу визначити, чим даний продукт відрізняється від товарів конкурентів і чому його мають обирати.

У практичній діяльності STP використовується для зменшення невизначеності ринку, концентрації ресурсів і підвищення ефективності маркетингових рішень. Це дає змогу переходити від масового підходу до роботи з конкретними сегментами, де можна отримати стабільний попит і вищу маржу.

Як зазначено у працях [10; 4], формування маркетингової стратегії охоплює послідовність взаємопов'язаних етапів – від аналізу ринку до контролю результатів. Узагальнена структура наведена у таблиці 1.1.1.

Таблиця 1.1.1

## Етапи формування маркетингової стратегії\*

Етап	Зміст етапу	Ключові дії та інструменти
1. Аналітичний етап (середовище та підприємство)	Комплексне дослідження умов функціонування підприємства	Аналіз макросередовища (економічні, політичні, технологічні фактори); аналіз ринку та попиту; дослідження конкурентів (ціни, асортимент, частка ринку, просування); оцінка внутрішніх ресурсів (фінанси, виробництво, персонал, бренд); SWOT-аналіз
2. Сегментація ринку та визначення цільової аудиторії	Виділення найбільш перспективних груп споживачів	Поділ ринку за демографічними, географічними, поведінковими критеріями; формування портрета споживача; визначення пріоритетних сегментів
3. Конкурентний аналіз та позиціонування	Визначення місця підприємства на ринку	Порівняння з ключовими конкурентами; оцінка конкурентних переваг і слабких сторін; формування карти позиціонування; визначення унікальної ціннісної пропозиції
4. Формування стратегічних і маркетингових цілей	Визначення бажаних результатів діяльності	Побудова ієрархії цілей (довгострокові, середньострокові, короткострокові); узгодження маркетингових цілей із загальною стратегією підприємства; визначення KPI
5. Розробка маркетингової стратегії та комплексу 4P	Формування базової моделі дій на ринку	Формування продуктового портфеля; цінова політика; вибір каналів збуту; стратегія просування (digital, офлайн, PR, реклама); інтеграція маркетинг-мікс
6. Ресурсне та фінансове планування	Оцінка можливостей реалізації стратегії	Розрахунок бюджету маркетингових заходів; оцінка інвестиційних потреб; планування персоналу та матеріальних ресурсів
7. Операційне планування впровадження	Деталізація маркетингових дій	Розробка календарного плану; розподіл відповідальності; вибір каналів комунікації (соціальні мережі, сайт, email, реклама); підготовка контент-стратегії
8. Реалізація маркетингової стратегії	Практичне впровадження запланованих заходів	Запуск рекламних кампаній; управління каналами збуту; робота з клієнтами; стимулювання продажів; контроль виконання планів
9. Моніторинг та коригування	Оцінювання ефективності та адаптація	Аналіз KPI (продажі, прибуток, охоплення); оцінка ефективності каналів; коригування стратегії відповідно до ринку; оптимізація витрат і дій

\*джерело: складено автором на основі [10, с. 125; 4, с. 372]

Отже, маркетингова стратегія виступає базовим елементом стратегічного управління підприємством, який забезпечує узгодження ринкових можливостей із внутрішніми ресурсами та довгостроковими цілями розвитку. Її сутність полягає у формуванні системи послідовних управлінських рішень щодо вибору цільових ринків, визначення конкурентної позиції та способів створення споживчої цінності.

Аналіз наукових підходів засвідчує відсутність єдиного трактування маркетингової стратегії, однак усі визначення орієнтовані на ключові компоненти: вибір ринку (сегментація і таргетування), формування ціннісної пропозиції (позиціонування та маркетинг-мікс) і розподіл ресурсів. Розгляд концепції first principles та STP-моделі показує, що ефективна маркетингова стратегія ґрунтується на врахуванні неоднорідності та змінності споживачів, реакції конкурентів і обмеженості ресурсів. У цих умовах сегментація, таргетування та позиціонування виконують функцію структуризації ринку, концентрації ресурсів і формування диференційованої ринкової пропозиції. Маркетингова стратегія є не лише планом дій, а механізмом прийняття рішень, який забезпечує перехід від загальних стратегічних орієнтирів до конкретних ринкових дій.

## **1.2. Методичні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства**

Формування маркетингової стратегії підприємства ґрунтується на поєднанні підходів стратегічного менеджменту, теоретичних засад управління маркетинговою діяльністю та економічного аналізу. Методичні підходи та моделі, що застосовуються у цьому напрямі, відображають еволюцію наукових концепцій від класичних схем до інтегрованих систем управління, орієнтованих на споживача, ринок і довгострокову конкурентоспроможність. Узагальнення існуючих підходів формує теоретичну основу для обґрунтування стратегічних маркетингових рішень підприємства.

Розвиток Р-концепцій пов'язаний з роботами Г. Расмуссена, де маркетингові змінні розглядалися як інструменти впливу на попит і конкуренцію. Ідея комбінування елементів управління була концептуально закріплена у підході Р. Каллітона, який охарактеризував менеджера як того, хто «змішує інгредієнти» бізнесу залежно від ситуації. Сам термін «маркетинг-мікс» був введений Н.

Борденом, і визначав маркетингові інструменти як єдину управлінську конструкцію.

У ранніх моделях маркетинговий мікс мав розширену та несистематизовану структуру. Н. Борден виокремлював широкий набір елементів маркетингової діяльності, що охоплювали продуктове планування, ціноутворення, брендинг, канали розподілу, персональний продаж, рекламу, стимулювання збуту, пакування, фізичну дистрибуцію та маркетинговий аналіз. Д. Фрей запропонував поділ маркетингових змінних на дві групи: елементи пропозиції (продукт, ціна, сервіс, бренд) та інструменти впливу (реклама, продаж, просування, канали розподілу). Подальшу структурування здійснили П. Лазер і Е. Келлі, а також П. Лазер, В. Каллі, Р. Стаудт, які виокремили три ключові блоки маркетингового міксу:

- товарний блок – розробка характеристик продукту, його дизайну, упаковки та бренду для максимального задоволення потреб клієнта;
- розподільчий блок – організація логістики, вибір каналів збуту та керування запасами для забезпечення доступності товару на ринку;
- комунікаційний блок – використання реклами, PR та методів стимулювання продажу для інформування ринку та формування попиту.

Найбільш впливовою стала модель 4P, сформована Е. Маккарті, яка систематизувала маркетинг-мікс у чотири базові елементи: product, price, place, promotion. У цій моделі комплекс маркетингу визначається як сукупність контрольованих змінних, які підприємство використовує для впливу на цільовий ринок, формування попиту та досягнення маркетингових цілей. Її перевагою стала простота та універсальність, що забезпечило широке застосування в теорії та практиці маркетингу.

З 1980-х років відбувається активне розширення моделі 4P. Б. Джадд запропонував включення елемента «people», що враховує людський фактор у

маркетингових процесах. Б. Бумс і М. Бітнер адаптували модель до сфери послуг, додавши три елементи:

- People (люди) – сукупність людських ресурсів підприємства, що безпосередньо задіяні у процесі створення та надання цінності споживачеві. Цей елемент охоплює не лише кваліфікацію співробітників фронт-офісу, а й корпоративну культуру, мотивацію та поведінкові стандарти, оскільки для клієнта персонал є персоніфікованим втіленням бренду;

- Process (процес) – логічна послідовність процедур, механізмів та операцій, через які здійснюється взаємодія підприємства з клієнтом. Ефективність цього елемента визначається швидкістю обслуговування, відсутністю бюрократичних бар'єрів та зручністю клієнтського шляху (customer journey). Процес забезпечує стабільність якості послуги, що є критичним для формування довгострокової лояльності;

- Physical Evidence (фізичні докази) – матеріальні та візуальні атрибути, що оточують продукт або послугу і слугують для споживача підтвердженням їх якості. Оскільки послуга є нематеріальною за своєю природою, фізичні докази (інтер'єр, дизайн вебсайту, офісна атрибутика, уніформа) дають змогу клієнту візуалізувати очікуваний результат та знизити суб'єктивні ризики при прийнятті рішення про покупку.

Таким чином, розширення переліку інструментів маркетингового впливу до 7P обумовлене ускладненням ринкових взаємовідносин та неможливістю забезпечення конкурентних переваг лише через товарні чи цінові характеристики. У сучасних умовах саме синергія персоналу, налагоджених процесів та візуальної ідентифікації стає визначальним чинником капіталізації бренду та ринкової стійкості підприємства. Ф. Котлер розширив концепцію, включивши соціально-політичні чинники та вплив громадської думки. З подальшими модифікаціями збільшувалась кількість компонентів структури (8P, 15P та інші), адаптованих до різних сфер маркетингової діяльності.

Слід зазначити, що основні обмеження моделі 4P полягають у наступному:

- орієнтація на внутрішнє управління підприємством, а не на поведінку споживача;
- розгляд споживача як пасивного об'єкта впливу;
- відсутність акценту на взаємовідносинах і довгостроковій взаємодії;
- недостатня адаптація до сервісного та цифрового середовища;
- спрощене уявлення про складні маркетингові процеси.

У відповідь на ці обмеження Г. Лаутерборн запропонував модель 4C, яка трансформує класичні елементи [28, с. 3-4]. Цінова стратегія є одним із ключових елементів комплексу маркетингу та характеризується високою еластичністю, оскільки зміна ціни швидко впливає на фінансові результати діяльності підприємства.

До базових чинників формування цінової стратегії належать [18]:

- попит та потреби споживачів щодо продукту;
- рівень конкурентного середовища;
- ринкові та макроекономічні умови

Оптимізація ціни передбачає узгодження інтересів трьох ключових груп [50]:

- споживачів;
- підприємства;
- конкурентів

У межах цінової політики підприємств базовими моделями формування стартової ціни нових продуктів виступають стратегія «зняття вершків» (skimming pricing) та стратегія проникнення (penetration pricing), які відображають різні підходи до взаємодії з ринком, споживачем і конкурентним середовищем (табл. 1.2.1).

Стратегія «зняття вершків» передбачає встановлення високої початкової ціни на інноваційний продукт із подальшим її поступовим зниженням у процесі

життєвого циклу товару. Її сутність полягає в орієнтації на сегмент споживачів, готових сплачувати преміальну ціну за новизну, технологічність або унікальні характеристики продукту. Важливу роль у реалізації цієї моделі відіграють витрати на просування, оскільки високий рівень доходу на початковому етапі забезпечує можливість фінансування маркетингової діяльності та повернення інвестицій у розробку продукту.

Стратегія проникнення, навпаки, ґрунтується на встановленні відносно низької початкової ціни з метою швидкого входу на ринок і максимізації обсягів продажу.

Таблиця 1.2.1

## Порівняння цінових стратегій «зняття вершків» та проникнення\*

Критерій	Стратегія «зняття вершків» (Skimming pricing)	Стратегія проникнення (Penetration pricing)
Сутність	Встановлення високої початкової ціни з подальшим поступовим зниженням	Встановлення низької початкової ціни для швидкого входу на ринок
Основна мета	Отримання максимального прибутку на ранніх етапах життєвого циклу продукту	Швидке завоювання ринкової частки
Рівень ціни на старті	Високий	Низький
Орієнтація	Споживачі, готові платити за новизну та унікальність	Масовий споживач, чутливий до ціни
Ринкові умови застосування	Низька еластичність попиту, інноваційний продукт	Висока еластичність попиту, висока конкуренція
Роль інноваційності	Висока (нові технології, унікальні характеристики)	Може бути як інноваційний, так і стандартний продукт
Поведінка прибутку	Високий прибуток на старті, подальше зниження	Низький прибуток на старті, зростання через масштаб
Швидкість дифузії продукту	Повільніша	Швидка
Ризики	Повільне ринкове прийняття, поява конкурентів	Низька маржинальність, ризик сприйняття низької якості
Маркетингові витрати	Високі на старті (підтримка преміального позиціонування)	Відносно нижчі на одиницю продукції, орієнтація на обсяг
Конкурентний ефект	Приваблює конкурентів через високу ціну	Створює бар'єри входу через низьку ціну

\*джерело: складено автором на основі [8, ст. 5-7]

Отже, основною метою є оперативне завоювання значної частки ринку та створення бар'єрів для потенційних конкурентів через цінову перевагу. Дана модель є ефективною за умов високої цінової еластичності попиту, значної конкуренції та відсутності сильного патентного або технологічного захисту продукту.

BCG-матриця (Boston Consulting Group Matrix) є інструментом стратегічного портфельного аналізу, який використовується в маркетинговому управлінні для оцінювання продуктового портфеля та визначення пріоритетів ринкових дій. Побудова матриці базується на двох ключових параметрах: темпах зростання ринку та відносній частці ринку, що дає змогу оцінити як поточну ринкову позицію продукту, так і його потенціал у межах конкурентного середовища. У маркетинговій практиці матриця застосовується для прийняття рішень щодо розподілу маркетингових бюджетів, визначення напрямів інвестицій у просування, підтримку або скорочення продуктів, а також для формування збалансованого асортименту.

Відповідно до моделі, продуктовий портфель підприємства поділяється на чотири категорії, кожна з яких визначає різні маркетингові стратегії дій [36, с. 821]:

- Question Marks – продукти з високими темпами зростання ринку та низькою часткою ринку; потребують активних маркетингових інвестицій для посилення позицій або перегляду ринкової стратегії;
- Stars – продукти з високою часткою ринку та високими темпами зростання; є пріоритетними для маркетингової підтримки, оскільки формують конкурентні переваги та майбутні доходи;
- Cash Cows – продукти з високою часткою ринку та низькими темпами зростання; забезпечують стабільні грошові надходження, які використовуються для фінансування інших маркетингових напрямів;

– Dogs – продукти з низькою часткою ринку та низькими темпами зростання; характеризуються обмеженою доцільністю маркетингових інвестицій і часто підлягають оптимізації або виведенню з ринку.

Матриця Ансоффа, запропонована у 1957 році, є інструментом стратегічного планування зростання підприємства. Основу матриці становить поєднання двох вимірів – продукту та ринку – і визначає можливі напрями розвитку компанії залежно від ступеня їх новизни.

Модель включає чотири базові стратегічні альтернативи [36, с. 821-822]:

- Проникнення на ринок – збільшення продажів існуючих продуктів на існуючих ринках через маркетингові заходи та посилення конкурентних позицій;
- Розвиток ринку – вихід із наявними продуктами на нові ринки або сегменти споживачів;
- Розвиток продукту – створення нових або вдосконалення існуючих продуктів для поточних ринків;
- Диверсифікація – одночасний вихід із новими продуктами на нові ринки, що супроводжується високим рівнем ризику.

Модель AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) є класичною маркетинговою комунікаційною моделлю, запропонованою Е. Сент-Елмо Льюїсом у 1898 році, яка описує послідовність психологічних етапів взаємодії споживача з маркетинговим повідомленням від моменту першого контакту до здійснення цільової дії (переважно покупки).

Модель AIDA ґрунтується на припущенні, що процес прийняття рішення споживачем має поетапний характер і включає когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти. Дана модель використовується для аналізу та побудови ефективних маркетингових і рекламних комунікацій, оскільки дозволяє структурувати вплив інформації на поведінку споживача.

Модель включає чотири послідовні етапи:

- Attention (Увага) – перший етап, на якому відбувається привернення уваги потенційного споживача до продукту, бренду або повідомлення. Це базовий когнітивний рівень, що забезпечує первинне усвідомлення існування продукту;
- Interest (Інтерес) – етап формування зацікавленості, на якому споживач починає шукати додаткову інформацію про продукт або послугу, оцінюючи їх характеристики та переваги;
- Desire (Бажання) – емоційний етап, на якому формується стійке бажання володіти продуктом, що базується на сприйнятті цінності продукту та його відповідності потребам споживача.;
- Action (Дія) – заключний поведінковий етап, який передбачає прийняття рішення про покупку або іншу цільову дію (замовлення, підписка, реєстрація тощо).

Модель AIDA широко застосовується для розробки маркетингових стратегій, зокрема у таких напрямках[29,с.265]:

- планування рекламних кампаній;
- аналіз ефективності маркетингових комунікацій;
- управління поведінкою споживачів;
- оптимізація контенту на різних етапах взаємодії з клієнтом.

Наступною розглянемо модель SOSTAC. Це підхід до планування маркетингової діяльності, який широко використовується в e-marketing та цифровому середовищі. Базовою ідеєю моделі є припущення, що поетапне проходження всіх стадій забезпечує ефективну розробку та реалізацію маркетингової стратегії підприємства.

На етапі ситуаційного аналізу здійснюється оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності організації. Результати використовуються як основа для формування маркетингової стратегії. Метою є визначення

поточних і майбутніх умов розвитку підприємства. На цьому етапі застосовуються такі інструменти:

- SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats);
- аналіз конкуренції;
- аналіз попиту.

SWOT-аналіз дає змогу визначити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність організації, і використовується як основа для подальшого планування та постановки цілей.

На етапі Objectives визначаються цілі маркетингової діяльності підприємства, що відображають бажані результати, яких організація прагне досягти. У межах цього етапу може бути застосована концепція 5S:

1. Sell – зростання обсягів продажів за рахунок онлайн-каналів; поєднання прямих онлайн-продажів та офлайн-продажів, стимульованих цифровими інструментами; розширення охоплення клієнтів, асортименту та цінових пропозицій;

2. Serve – створення додаткової цінності для споживача; надання онлайн-сервісів, персоналізація взаємодії, використання зворотного зв'язку для вдосконалення продукту;

3. Speak – формування двосторонньої комунікації з клієнтами; використання інтерактивних каналів (чати, форуми), онлайн-досліджень і моніторингу поведінки споживачів;

4. Save – оптимізація витрат; скорочення витрат на комунікації, обслуговування та операційні процеси за рахунок цифрових рішень і самообслуговування клієнтів;

5. Sizzle – розвиток бренду в цифровому середовищі; створення нових ціннісних пропозицій, користувацького досвіду та онлайн-спільнот.

Ця система використовується для формування комплексних маркетингових цілей, що охоплюють як економічні, так і комунікаційні аспекти.

На етапі Strategy формується загальний підхід до досягнення визначених цілей. Стратегія визначає напрям розвитку маркетингової діяльності, включаючи вибір цільового ринку, позиціонування та ключові конкурентні переваги. Даний етап має ключове значення, оскільки визначає логіку подальших маркетингових дій.

На етапі Tactics відбувається деталізація стратегії у вигляді конкретних інструментів і методів реалізації. Формуються практичні маркетингові заходи, включаючи вибір каналів комунікації, цифрових інструментів та способів просування. Тактики є безпосереднім інструментом реалізації стратегічних рішень.

На етапі Action здійснюється впровадження розроблених стратегій і тактик. Це включає організацію ресурсів, реалізацію маркетингових заходів та координацію всіх операційних процесів, необхідних для виконання маркетингового плану.

На етапі Control проводиться оцінка ефективності реалізованих дій. Основною метою є перевірка відповідності результатів поставленим цілям. На цьому етапі здійснюється моніторинг показників ефективності, аналіз результатів та, за необхідності, коригування маркетингової стратегії [31, с. 887-888].

Також доцільно розглянути модель RACE – структурна концепція цифрового маркетингу, орієнтована на омніканальну інтеграцію онлайн та офлайн комунікацій і управління життєвим циклом споживача (табл. 1.2.2).

Ключові аспекти даної моделі – клієнтоорієнтованість і послідовність взаємодії від обізнаності до лояльності [57, с. 11-12].

Таблиця 1.2.2

## Фреймворк планування RACE для цифрового маркетингу\*

Етап	Опис діяльності та канали	Стадія покупця	Ключові завдання та стратегія	Ключові показники
PLAN (Планування)	Брендований контент, маркетингові дослідження, медіа-планування	–	Формування стратегії, визначення цілей, SMART KPI, планування контенту та інвестицій у цифрові канали	–
REACH (Охоплення)	Пошукові системи, соціальні мережі, блоги, онлайн-медіа	Exploration (дослідження)	Підвищення видимості бренду, поширення контенту, залучення трафіку, робота з лідерами думок	Унікальні відвідувачі, охоплення, підписники
ACT (Дія)	Вебсайти, лендинги, блоги, інтерактивні платформи	Decision-making (прийняття рішення)	Формування залучення, створення зручного користувацького шляху, генерація лідів	Ліди, коефіцієнт конверсії, час на сайті, взаємодії
CONVERT (Конверсія)	Е-commerce платформи, продукт, ціноутворення, промоактивності	Purchase (покупка)	Оптимізація конверсії (CRO), стимулювання продажів, автоматизація процесу покупки	Продажі, дохід, середній чек
ENGAGE (Залучення)	CRM, соціальні мережі, email-маркетинг, сервісні канали	Advocacy (адвокація)	Утримання клієнтів, повторні продажі, розвиток лояльності та рекомендацій	LTV, повторні покупки, лояльність, NPS

\*джерело: складено автором на основі [5]

Модель загальних конкурентних стратегій М. Портера базується на трьох базових варіантах конкурентної позиції підприємства:

- лідерство за витратами,
- диференціація,

-фокусування.

Дана концепція орієнтована на стабільне ринкове середовище та вибір довгострокової конкурентної переваги через позиціонування на ринку. Водночас, модель Портера стикається з критикою як недостатня для пояснення стратегічних рішень у ситуаціях кризи або занепаду підприємства. Стандартні стратегії не охоплюють специфіку умов, коли підприємство перебуває у фазі спаду, втрати конкурентної позиції або ресурсного дефіциту.

У межах дослідження *Generic Turnaround Strategies* М. Преторіуса запропоновано матричну модель, яка поєднує два ключові параметри: ресурсну забезпеченість підприємства та природу причин занепаду (внутрішні операційні або зовнішні стратегічні фактори). Комбінація цих параметрів формує чотири типи стратегічних ситуацій:

- стабільний стан (performing well);
- недосягнення потенціалу (underperformance);
- стратегічний занепад (distress);
- криза (crisis).

Кожен стан визначається специфічною конфігурацією ресурсів і причинного фактора. Наприклад, при достатніх ресурсах і стратегічних проблемах виникає ситуація «distress», тоді як поєднання дефіциту ресурсів і стратегічних причин формує «crisis».

Відповідно до положень цієї моделі, кожному стану відповідає окрема стратегічна логіка реагування:

- у стані стабільності – стратегія зростання (розширення ринків, зміцнення конкурентної переваги);
- у стані недосягнення потенціалу – стратегія ефективності (зниження витрат, оптимізація операцій);
- у стані занепаду – стратегія примусового позиціонування (зміна ринкової позиції, пошук нових продуктів або ринків);

– у кризі – антикризові або ліквідаційні рішення (реструктуризація, продаж активів, вихід із бізнесу [48]).

Аналіз беззбитковості (Break-Even Analysis) є одним із базових інструментів економічного та маркетингового планування, який використовується для визначення мінімального обсягу реалізації продукції або послуг, що забезпечує покриття сукупних витрат підприємства без отримання прибутку або збитку.

У контексті формування маркетингової стратегії даний метод дозволяє оцінити критичні параметри ринку збуту, зокрема мінімально допустимий рівень продажів, необхідний для фінансової стабільності підприємства, а також межі допустимого зниження попиту без втрати платоспроможності бізнесу.

Основою застосування цього методу є поділ витрат підприємства на дві категорії:

– постійні витрати (fixed costs) – не залежать від обсягу виробництва або реалізації продукції (оренда, адміністративні витрати, амортизація основних засобів тощо);

– змінні витрати (variable costs) – змінюються пропорційно до обсягу виробництва або продажів (сировина, заробітна плата виробничого персоналу, комісійні витрати тощо).

Важливим елементом є припущення про лінійну залежність між обсягом реалізації продукції та доходом, а також між обсягом виробництва та змінними витратами у короткостроковому періоді.

Точка беззбитковості (Break-Even Point, BEP) визначається як рівень продажів, за якого загальний дохід підприємства дорівнює його сукупним витратам (постійним і змінним).

У цій точці підприємство не отримує прибутку, однак і не несе збитків. Будь-яке перевищення обсягу продажів над цим рівнем забезпечує формування прибутку, тоді як зменшення – призводить до збитковості [59, с. 1].

Одним із ключових показників у сучасному маркетинговому та стратегічному управлінні, який відображає цінність клієнта для підприємства протягом усього періоду взаємодії з ним є Customer Lifetime Value (CLV). Даний показник враховує історичні, поточні та прогнозовані майбутні грошові потоки, що генеруються клієнтом, і дозволяє кількісно оцінити його економічну значущість для бізнесу. У контексті формування маркетингової стратегії CLV виступає інструментом сегментації клієнтської бази, оптимізації розподілу маркетингових ресурсів та розробки персоналізованих стратегій взаємодії з клієнтами з метою максимізації прибутковості підприємства.

Основою для визначення CLV є концепція маркетингу відносин (Relationship Marketing), яка передбачає довгострокову взаємодію з клієнтами як ключове джерело формування прибутку підприємства. У межах цієї концепції клієнт розглядається як стратегічний актив, вартість якого змінюється у часі залежно від поведінкових, фінансових та ринкових факторів.

Базова модель CLV включає такі компоненти:

- дохід, що генерується клієнтом;
- витрати на залучення та утримання клієнта;
- рівень утримання клієнта (retention rate);
- прогнозована тривалість взаємодії з клієнтом.

Таким чином, CLV дозволяє оцінити чисту приведену вартість майбутніх грошових потоків, пов'язаних із конкретним клієнтом або сегментом клієнтів.

Сучасні дослідження засвідчили, що класичні моделі CLV мають суттєве обмеження, оскільки недостатньо враховують фактор ризику. Зокрема, ігноруються такі явища, як:

- зміна поведінки клієнтів;
- відтік клієнтів (churn);
- коливання рівня споживання;
- нестабільність доходів від окремих клієнтів або сегментів.

З урахуванням цього було запропоновано концепцію ризик-скоригованого CLV (Risk-Adjusted CLV, RALTV), що інтегрує елементи фінансового ризик-менеджменту в оцінку клієнтської цінності.

Ключовим підходом у цьому напрямі є застосування mean–variance аналізу, який дозволяє одночасно оцінювати очікувану дохідність клієнта та рівень пов'язаного з ним ризику.

Останні етапи розвитку методології CLV характеризуються активним впровадженням методів машинного навчання (Machine Learning), що дозволяють підвищити точність прогнозування клієнтської поведінки.

Використання ML-моделей забезпечує:

- прогнозування ймовірності відтоку клієнтів;
- оцінку динаміки споживчої активності;
- виявлення прихованих закономірностей у поведінці клієнтів;
- адаптивне оновлення CLV на основі нових даних.

Таким чином, CLV трансформується з статичного показника у динамічну аналітичну систему, що враховує як дохідність, так і ризиковість клієнтів.

Застосування CLV у маркетинговій стратегії виконує такі функції:

- ідентифікація найбільш прибуткових клієнтів;
- сегментація клієнтської бази за рівнем цінності та ризику;
- оптимізація маркетингового бюджету;
- підвищення ефективності персоналізованих комунікацій;
- формування довгострокової стратегії утримання клієнтів.

Отже, CLV є основою для переходу від транзакційного маркетингу до стратегічного управління клієнтською цінністю.

Як вже зазначалося, система сучасних методів, що застосовуються в маркетингу характеризується переходом від фрагментарних інструментів до інтегрованих моделей управління, у яких поєднуються стратегічні, економічні та поведінкові підходи. Їх розвиток відображає зміну логіки маркетингу – від

орієнтації на продукт і внутрішні параметри підприємства до фокусування на споживачі, його цінності та довгострокових взаємовідносинах.

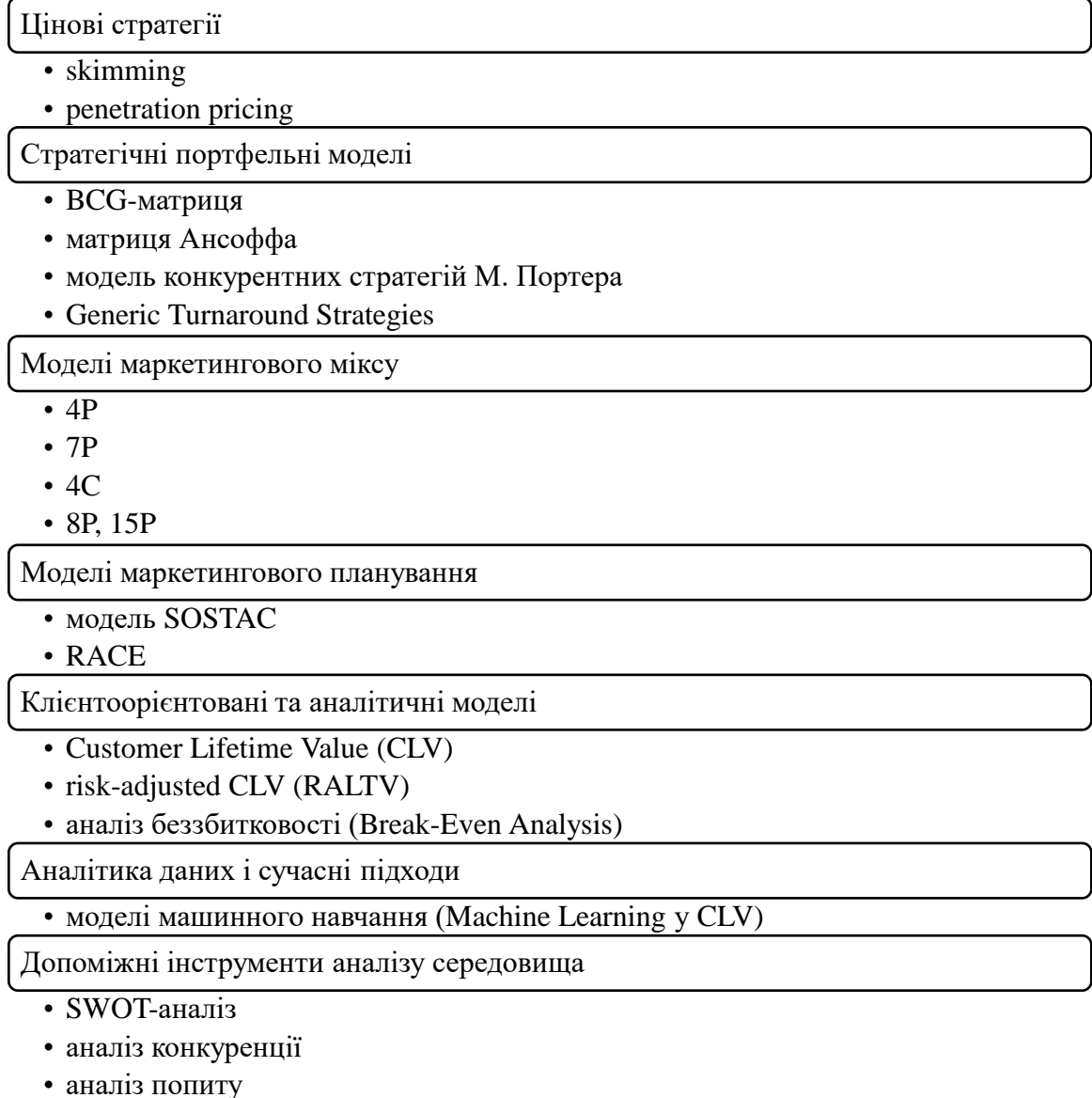


Рисунок 1.2.1. Класифікація методів формування маркетингової стратегії\*

\*джерело: систематизовано автором на основі [31; 48; 50]

Отже, ефективність маркетингової діяльності сьогодні визначається не окремими методами, а їх комбінованим застосуванням у межах єдиної системи прийняття рішень. При цьому ключовим трендом є зростання ролі аналітики

даних, цифрових технологій і персоналізації, що змінює підходи до планування, реалізації та оцінки маркетингових стратегій.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ДОБРА КУХНЯ»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика і комплекс маркетингу ТОВ «Добра кухня»**

ТОВ «Добра кухня» функціонує з 2003 року у сфері виробництва заморожених м'ясних напівфабрикатів, виробничі потужності розташовано у м. Ковель, Волинська область.

За цей період сформовано власну виробничу базу, у межах якої забезпечується повний технологічний цикл – від приймання та підготовки сировини до формування, заморожування, пакування й зберігання готової продукції. Реалізація здійснюється переважно через оптові канали збуту в регіонах України. Також побудовано мережу з 16 фірмових магазинів, переважно у м. Ковель.

Організація виробництва відповідає вимогам, що висуваються до харчових підприємств. У діяльності застосовується система НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points), яка передбачає аналіз потенційних біологічних, хімічних і фізичних чинників та визначення критичних контрольних точок у технологічному процесі. У межах цієї системи здійснюється постійний моніторинг встановлених параметрів, фіксація результатів контролю та реалізація коригувальних заходів у разі відхилень.

Асортимент підприємства охоплює вареники, пельмені, хінкалі, млинці, бендеріки, чебуреки, котлети, голубці та інші напівфабрикати. Технологія виробництва поєднує ручне формування окремих виробів із використанням механізованого обладнання на допоміжних операціях. Для заморожування застосовується шокова заморозка, що обмежує втрату вологи та зміну структури продукції під час зберігання.

Таким чином, виробнича діяльність підприємства базується на власній матеріально-технічній базі, регламентованих процедурах контролю та стабільній співпраці з оптовими контрагентами [67].

Динаміка основних показників ТОВ «Добра кухня» у 2021–2025 рр. свідчить про послідовне розширення масштабів діяльності, зростання ефективності та зміцнення фінансового стану підприємства (табл. 2.1.1).

Таблиця 2.1.1

## Фінансові показники ТОВ «Добра кухня» у 2021–2025 рр\*

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2023/ 2024		2024/ 2025	
						абс. відх.	відн. відх. %	абс. відх.	відн. відх. %
Дохід (€)	6349000	11471600	15838500	18909800	22117100	3071300	19,39	3207300	16,96
Чистий прибуток (€)	231 200	714 600	1 572 100	2 154 200	3 519 000	582 100	37,03	1364800	63,36
Рентабельність, %	3,64	6,23	9,93	11,39	15,91	+1,46 п.п.	14,70	+4,52 п.п.	39,68
Активи (€)	4917900	6369300	7463200	12316100	17840000	4852900	65,03	5523900	44,85
Зобов'язання (€)	915 400	3 155 100	2 591 900	2 266 400	2 015 400	-325500	-	-251000	-
Кількість працівників	36	41	39	44	44	+5	12,82	0	0
Дохід на працівника (€)	176 361	279 795	406 115	429 768	502 661	23 653	5,82	72 893	16,96

\*джерело: складено автором на основі [68]

Протягом досліджуваного періоду об'єкт господарювання демонструє стійку динаміку експансії на ринку, про що свідчить зростання валового доходу у 3,48 рази. Особливої уваги заслуговує здатність підприємства підтримувати високі темпи приросту виручки (понад 16% щорічно у 2024–2025 рр.) в умовах змін економічного середовища.

Ефективність операційної діяльності та ефект масштабу. Аналіз виявив наявність позитивного ефекту операційного важеля: темпи приросту чистого прибутку суттєво випереджають темпи зростання доходу. Зокрема, у 2025 році при збільшенні доходу на 16,96%, чистий прибуток зріс на 63,36%. Можна зробити висновок про оптимізацію структури операційних витрат та підвищення граничної прибутковості кожної одиниці реалізованої продукції, що трансформувалося у зростання показника рентабельності з 3,64% до 15,91% (рис.2.2.1):

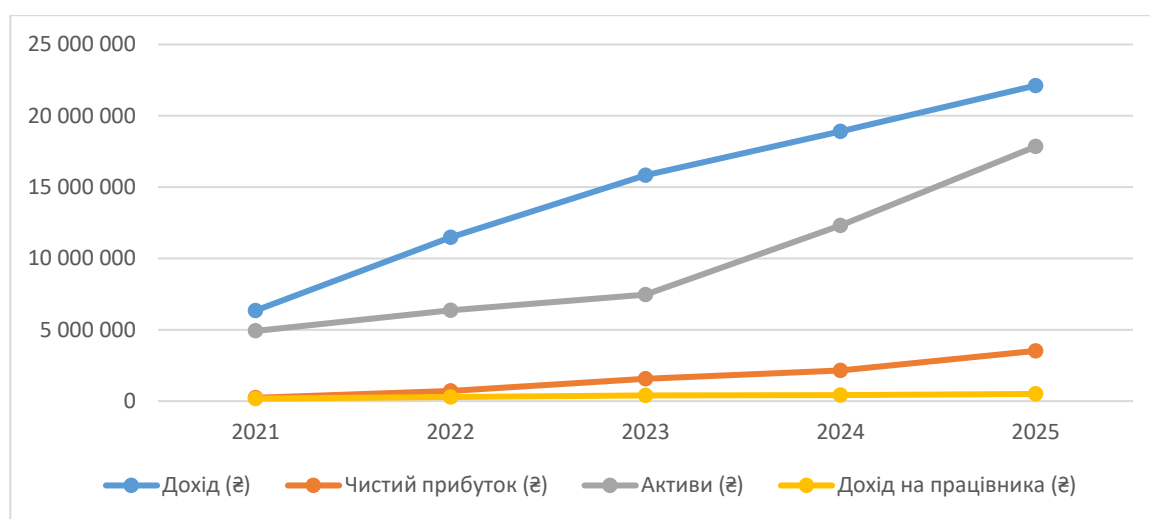


Рисунок 2.1.1. Фінансові показники ТОВ «Добра кухня» у 2021–2025 рр  
джерело: розроблено автором на основі [68]

Сукупні активи підприємства за п'ять років зросли на 262,7%, що вказує на активне формування власного капіталу та реінвестування прибутку в необоротні та оборотні кошти. Основною ознакою зміцнення фінансової незалежності є стійка тенденція до делевериджингу: на тлі трикратного зростання активів обсяг зобов'язань скоротився з 3,1 млн грн у 2022 році до 2,0 млн грн у 2025 році. Це мінімізує фінансові ризики та свідчить про перехід до моделі самофінансування розвитку.

Трансформація трудового потенціалу підприємства характеризується переходом від екстенсивної до інтенсивної моделі розвитку. У 2025 році при

стабільній чисельності персоналу (44 особи) досягнуто максимального показника продуктивності – 502,7 тис. грн доходу на одного працівника. Такий результат є наслідком якісного покращення процесів управління персоналом, впровадження інноваційних технологій та підвищення кваліфікаційного рівня співробітників, що дозволило забезпечити зростання доходу на працівника на 185% відносно базового 2021 року.

Для оцінювання ефективності маркетингових рішень ТОВ «Добра кухня» використовується система тестування та аналітики, яка охоплює аналіз конкурентного середовища, дослідження поведінки споживачів, перевірку маркетингових інструментів і вимірювання результативності комунікаційних активностей (табл. 2.1.2).

Таблиця 2.1.2

## Тестування і аналітика маркетингової діяльності ТОВ «Добра кухня»\*

Напрямок аналізу	Зміст дослідження	Ключові індикатори
Аналіз конкурентів	Оцінка ринкової позиції конкурентів та їх маркетингових інструментів	асортимент продукції; цінова політика; акційні пропозиції; оформлення торгових точок; активність у соціальних мережах; контент (пости, відео, подача продукту)
Дослідження споживачів	Аналіз поведінки та реакції кінцевих споживачів на маркетингові дії	реакція на контент (лайки, коментарі, перегляди); попит на різні види продукції; відгуки клієнтів (Viber, Google Maps); поведінка покупців у магазинах
Тестування маркетингових інструментів	Перевірка ефективності різних форматів комунікацій і стимулювання попиту	формати контенту (Reels, TikTok, каруселі); види акцій (знижки, розіграші, сезонні пропозиції); варіанти подачі продукту (опис, фото, акценти)
Оцінка ефективності	Вимірювання результативності маркетингових кампаній	рівень взаємодії у соцмережах; приріст аудиторії; активність у Viber-чаті; реакція на акції; динаміка продажів у період кампаній

\*джерело: складено автором

Базовою концепцією яка використовується для формування маркетингової стратегії є маркетинг-мікс (7P).

Продукт (Product) для ТОВ «Добра кухня» включає:

- широкий асортимент (більше 70 найменувань) заморожених напівфабрикатів для різних смаків та уподобань;
- контроль якості на всіх етапах виробництва, лабораторні перевірки сировини та готової продукції;
- поєднання ручної роботи та механізованих допоміжних операцій;
- шокова заморозка для збереження структури та харчових властивостей;
- упаковка прозора або брендowana і інформативна, з інструкцією приготування;
- натуральність та простота складу.

Ціна (Price) формується на основі середньоринкового рівня з оптимізацією співвідношення «ціна–якість»:

- роздрібні магазини пропонують акції знижки, що оновлюються кожен тиждень;
- веб-сайт для оптових покупців передбачає гнучкі умови закупівлі та знижки за обсяг замовлення;
- не дивлячись на високу якість продукції, ключовою характеристикою бренду є доступність; наскільки це можливо за умов дотримання високої якості продукції.

Місце (Place) охоплює:

- 16 фірмових магазинів переважно у м. Ковель, а також по одному у м. Луцьк, смт Стара Вижівка, Люблинець та Турійськ.
- веб-сайт для оптових клієнтів дозволяє здійснювати замовлення по всій Україні, ознайомитися з умовами співпраці;
- логістика передбачає дотримання холодового ланцюга, своєчасне поповнення запасів у магазинах та складі для оптових клієнтів;
- територіальне охоплення: Волинська, Львівська, Рівненська, Київська, Закарпатська області [70];

– поєднання роздрібної мережі та онлайн-каналу дозволяє ефективно обслуговувати як локальну аудиторію, так і оптових партнерів.

Просування (Promotion):

Відмінною характеристикою є активне використання соціальних мереж.

Контент сторінки виконує такі стратегічні функції:

1. Інформаційна – регулярне інформування про:
  - новини підприємства;
  - зміни у графіку роботи;
  - розширення або оновлення асортименту;
2. Стимулююча – повідомлення про:
  - акційні пропозиції;
  - спеціальні знижки;
3. Комунікативна – забезпечення зворотного зв'язку:
  - відповіді на запитання клієнтів;
  - оперативна обробка звернень;
  - формування лояльної спільноти навколо бренду.

Таким чином, Facebook інтегрується у систему просування як інструмент підтримки продажів та формування довгострокових відносин зі споживачами (relationship marketing).

Офіційний обліковий запис Instagram ведеться з 2021 року і наразі налічує майже 400 дописів. Він виконує схожі з Facebook функції, однак є більш актуальною платформою, особливо для молоді аудиторії. Приблизно з 2023 року розпочато публікацію відео короткого формату не тільки для демонстрації продукту та процесу його виготовлення, але і для формування бренду і залучення аудиторії через створення коротких відео з онлайн-трендами або жартами, де можна продемонструвати продукцію в різних життєвих ситуаціях. Наведені соціальні мережі та вебсайт компанії проаналізовано за моделлю See, Think, Do, Care у табл. 2.1.3.

Таблиця 2.1.3

## Комунікації бренду «Добра кухня» за моделлю See, Think, Do, Care\*

Етап STDC	Формати та інструменти	Facebook	Instagram	Веб-сайт	Маркетингова функція
See (зацікавлення)	Пости у соцмережах; відео-контент; картки опису товарів	Інформаційні пости про новини, акції, графік роботи; таргетування на локальну ЦА; відео до 20 секунд	Візуально орієнтований контент; короткі відео reels, в тому числі молодіжні тренди; дублювання інформації про знижки у Stories	Статичні банери з ключовими видами продукції; загальна інформація про компанію; форма для звернень і консультації	Формування впізнаваності бренду; емоційне залучення локальної аудиторії магазинів у соцмережах, а оптових покупців – через сайт
Think (намір)	Демонстрація асортименту; опис переваг	Деталізовані пости про асортимент і склад; відповіді на запитання в коментарях	Показ продукції в реальних умовах; відео з ручною ліпкою, де видно склад продуктів	Повний каталог продукції з технічними описами; стандарти якості	Раціональне обґрунтування вибору; зниження невизначеності при оцінці товару
Do (рішення)	Інформація про умови покупки; акції	Повідомлення про поточні акції, наявність продукції в магазинах	Анонси спеціальних пропозицій; зручний direct для зв'язку	Контакти для оптових замовлень; можливість зв'язку через форму або E-mail	Стимулювання придбання; забезпечення каналу комунікації для оптових клієнтів
Care (лояльність)	Відгуки; UGC; підтримка	Моніторинг коментарів; відповіді клієнтам	Репости відгуків, трендовий розважальний контент	Ведення блогу з новинами та порадами	Підтримка повторних замовлень; розвиток тривалих бізнес-відносин

\*джерело: складено автором на основі: [15]

Розподіл комунікацій між платформами забезпечує охоплення різних цільових груп: Instagram та Facebook орієнтовані на візуальну стимуляцію роздрібного попиту, тоді як сайт функціонує як інструмент раціонального обґрунтування для B2B-партнерів. Ключовим чинником нівелювання когнітивних бар'єрів на етапі оцінки стає демонстрація виробничих циклів, де візуалізація ручної праці перетворює первинний інтерес на об'єктивний доказ якості продукту.

Оптимізація етапу конверсії досягається шляхом інтеграції прямих каналів взаємодії, що скорочує дистанцію між наміром та покупкою. Стратегія утримання базується на використанні досвіду існуючих споживачів (UGC) як основного маркетингового драйвера: репости відгуків формують систему соціального підтвердження, яка циклічно залучає нову аудиторію, мінімізуючи витрати на повторне охоплення ринку.

TikTok (відео, історії) орієнтований на вірусне поширення контенту та швидке залучення нової аудиторії через короткі динамічні відео. Його роль полягає у формуванні первинного інтересу до продукту, зниженні бар'єру входу до взаємодії з брендом та масштабуванні охоплення без пропорційного збільшення витрат на комунікації.

YouTube (Shorts) виконує функцію проміжного каналу між коротким і довгим контентом, забезпечуючи закріплення уваги після первинного контакту. Shorts працюють як інструмент повторного залучення аудиторії та підтримки впізнаваності бренду через серійність контенту та систематичне нагадування про продукт.

Контент і комунікація охоплюють демонстрацію ключових аспектів діяльності бренду та формування довіри до продукту через різні типи матеріалів:

- процес приготування – показ етапів створення продукту, акцент на якості та технології;

- виробництво продукції – демонстрація умов, обладнання та стандартів виготовлення;
- відгуки клієнтів – підтвердження якості через досвід реальних споживачів;
- неформальний показ внутрішніх процесів і команди;
- каталог продукції – структурована презентація асортименту;
- UGC-контент – матеріали, створені користувачами на основі власного досвіду;
- створення візуалу сторінок у соцмережах – оформлення єдиного стилю та візуальної ідентичності бренду.

#### Люди (People):

До ключових учасників маркетингово-виробничої системи ТОВ «Добра кухня» належать працівники виробництва, які забезпечують ручне та технологічне виготовлення напівфабрикатів, а також персонал контролю якості. У виробничому процесі значна частка продукції створюється вручну, що підсилює залежність якості від кваліфікації та відповідальності працівників .

Важливу роль відіграють співробітники, які здійснюють комунікацію з партнерами та споживачами через торгові точки та канали збуту. Зворотний зв'язок від клієнтів інтегрується у процес удосконалення асортименту, що формує клієнтоорієнтовану модель управління. Людський фактор також використовується у маркетингових комунікаціях через демонстрацію працівників у контенті, що підсилює довіру до бренду.

#### Процеси (Process):

Процесна складова охоплює повний цикл виробництва та реалізації продукції: від відбору сировини до контролю якості та фасування готових напівфабрикатів. На підприємстві впроваджено систему контролю безпечності (НАССР), що регламентує стандарти виробництва.

Особливістю процесної моделі є поєднання ручної праці та сучасних технологій, зокрема шокового заморожування, що дозволяє зберігати смакові та поживні властивості продукції. Логістичні процеси забезпечують стабільне постачання до торгових мереж і партнерських точок, що підтримує безперервність продажів і доступність продукції для споживачів. Також процеси включають тестування нових продуктів і адаптацію асортименту відповідно до реакції ринку.

#### Фізичні докази (Physical Evidence):

Фізичні докази бренду формуються через матеріальні та візуальні атрибути, які підтверджують якість продукції. Основним елементом є упаковка, що містить інформацію про склад, виробника та умови зберігання, а також виконує функцію ідентифікації бренду. Використання прозорих або частково прозорих пакувальних рішень підсилює довіру споживачів до якості продукту.

До фізичних доказів також належить виробнича інфраструктура компанії, яка демонструється у відкритих матеріалах та інтерв'ю і показує відповідність європейським стандартам виробництва. Додатковим елементом виступає присутність продукції в торгових мережах та власних магазинах.

З метою визначення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства та оцінки його внутрішнього потенціалу і зовнішнього середовища було проведено SWOT-аналіз ТОВ «Добра кухня». Це дало змогу визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також ідентифікувати можливості й загрози, що формуються під впливом ринкових факторів. Узагальнені результати стратегічного аналізу подано у табл. 2.1.4.

На основі ідентифікованих факторів здійснено подальшу матричну інтерпретацію взаємодії складових SWOT з метою формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

Таблиця 2.1.4

## SWOT-аналіз ТОВ «Добра кухня»

SWOT-Аналіз	Детальний опис
Сильні сторони (Strengths)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 20 років досвіду роботи на ринку заморожених напівфабрикатів.</li> <li>- Власне виробництво за європейськими стандартами з системою НАССР.</li> <li>- Широкий асортимент популярних продуктів (вареники, пельмені, хінкалі, котлети тощо).</li> <li>- Використання шокової заморозки для збереження поживних властивостей.</li> <li>- Поєднання ручної праці та сучасного обладнання для високої якості і автентичного смаку.</li> <li>- Співпраця з оптовими покупцями по всій Україні.</li> </ul>
Слабкі сторони (Weaknesses)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Орієнтація переважно на оптових покупців, обмежена присутність у роздрібному сегменті.</li> <li>- Відсутність унікальних або інноваційних продуктів (наприклад, здорове харчування, безглютеніві).</li> <li>- Недостатнє використання маркетингових інструментів та каналів просування.</li> <li>- Залежність від внутрішнього ринку України, відсутність експорту.</li> </ul>
Можливості (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення асортименту за рахунок нових категорій (здорові, органічні, функціональні продукти).</li> <li>- Вихід на роздрібний ринок через супермаркети та онлайн-магазини.</li> <li>- Зростання попиту на швидкі у приготуванні та зручні продукти.</li> <li>- Активне використання digital-маркетингу для підвищення впізнаваності бренду.</li> <li>- Вихід на зовнішні ринки для диверсифікації збуту.</li> </ul>
Загрози (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока конкуренція з боку великих національних та міжнародних виробників.</li> <li>- Економічна нестабільність, що впливає на купівельну спроможність.</li> <li>- Можливі зміни законодавства, що ускладнять виробництво або збільшать витрати.</li> <li>- Сезонні коливання попиту, залежність від святкових періодів.</li> <li>- Ризики перебоїв з постачанням сировини або зростання її вартості.</li> </ul>

*\*джерело: складено автором на основі: [18]*

Комбінація внутрішніх та зовнішніх чинників дає змогу обґрунтувати напрями використання сильних сторін для реалізації можливостей, мінімізації загроз та подолання слабких сторін. Результати поглибленого аналізу наведено у табл. 2.1.5.

Таблиця 2.1.5

## Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Добра кухня»\*

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Можливості (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення асортименту за рахунок нових категорій (здорові, органічні продукти).</li> <li>- Вихід на роздрібний ринок (супермаркети, онлайн).</li> <li>- Зростання попиту на зручні та швидкі страви.</li> <li>- Активне використання digital-маркетингу.</li> <li>- Вихід на зовнішні ринки для диверсифікації збуту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Використати можливість розширення ринку для збільшення присутності та впізнаваності бренду.</li> <li>- Подолати слабкість у маркетингу через інвестиції у цифрові канали.</li> <li>- Розробити нові продукти, щоб зменшити залежність від традиційного асортименту.</li> <li>- Пошук партнерств для виходу в роздріб.</li> </ul>
Загрози (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Використання сильних сторін для протидії конкуренції (якість, стандарти, досвід).</li> <li>- Впровадження систем управління ризиками для стабілізації виробництва.</li> <li>- Акцент на якість і безпечність для підтримки довіри споживачів у складні часи.</li> <li>- Підвищення гнучкості виробництва для адаптації до коливань ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Необхідність посилення конкурентоспроможності через інновації, інакше можна втратити частку ринку.</li> <li>- Ризики зростання вартості сировини потребують оптимізації витрат.</li> <li>- Вразливість до економічних коливань потребує диверсифікації каналів збуту.</li> <li>- Потреба в адаптації до змін законодавства та стандартів.</li> </ul>

\*джерело: складено автором

Отже, підприємство має сформований виробничо-економічний потенціал і демонструє стійку позитивну динаміку ключових фінансових показників, що свідчить про ефективне використання ресурсів і підвищення результативності діяльності. Структура маркетингової діяльності базується на класичній моделі маркетинг-мікс і забезпечує базову узгодженість товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, однак рівень її інноваційності залишається обмеженим.

Аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «Добра кухня» підтверджує перехід підприємства до інтенсивної фази розвитку, що характеризується стійким ефектом операційного важеля: темпи приросту чистого прибутку суттєво

випереджають динаміку доходу. Зростання рентабельності до 15,91% та одночасний процес скорочення боргового навантаження на тлі зростання активів свідчать про сформовану модель самофінансування та високу ефективність менеджменту витрат. Позитивна динаміка доходу на одного працівника за стабільної чисельності штату вказує на успішну інтенсифікацію використання трудового потенціалу та технологічну оптимізацію виробничих циклів.

Комплекс маркетингу підприємства поєднує класичні інструменти 7P з активною цифровою комунікацією. Проте ідентифікований за результатами SWOT-аналізу стратегічний розрив між високим виробничим потенціалом (система НАССР, шокова заморозка) і обмеженою присутністю у роздрібному сегменті вимагає трансформації збутової політики. Пріоритетними векторами подальшого розвитку є диверсифікація асортименту через впровадження інноваційних категорій продуктів та розширення каналів дистрибуції в загальнонаціональній мережі ритейлу для зниження залежності від традиційного оптового сегменту.

Узагальнення результатів дає підстави визначити стратегічний стан підприємства як стабільний із потенціалом подальшого зростання, при цьому ключовим напрямом удосконалення виступає розширення маркетингових інструментів, посилення цифрових каналів просування та диверсифікація ринкової присутності.

## **2.2. Оцінювання ринкового середовища та конкурентоспроможності ТОВ «Добра кухня» у контексті формування маркетингової стратегії**

Конкурентна позиція підприємства є інтегрованою характеристикою, що відображає здатність суб'єкта господарювання утримувати та розширювати свою частку на ринку, забезпечуючи стабільну реалізацію товарної продукції та задоволення потреб споживачів. Для кількісного вимірювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Добра кухня» та порівняння з

основними конкурентами (ТОВ «Галя Балувана», ТМ «Limo», ТМ «Дригало») обрано метод зваженого багатокутника конкурентоспроможності. Конкурентів визначено на основі Рейтингу брендів напівфабрикатів України від Ukrainian Business Award [66].

За даними Ukrainian Business Award, до ТОП-10 брендів входять: Галя Балувана, Дригало, Limo, SmaCom, Добра Вечеря, Laska, Янтарь, Levada, Три Ведмеді, Біла Береза. Основні характеристики компаній конкурентів:

#### 1. Роздрібна присутність:

- Лідер – Галя Балувана: 930 фірмових точок, найпоширеніша франшиза;
- Дригало: 5 магазинів, регіональна присутність;
- Limo, SmaCom, Добра Вечеря: по одному магазину, використання роздрібних точок як додаткового каналу;
- Інші бренди працюють через супермаркети.

#### 2. Асортимент продукції:

- Найширший асортимент у Галі Балуваній (18 категорій) та Laska (86 найменувань);
- Дригало – 82 позиції; Limo – 65; SmaCom – 42; Levada – 45; Добра Вечеря – 32; Три Ведмеді – 37; Янтарь – 7;
- Бренди з вузьким асортиментом (Три Ведмеді, Янтарь) фокусуються на ключових сегментах.

#### 3. Клієнтський досвід:

- Добра Вечеря та Дригало – 9 балів;
- Limo, Біла Береза, Галя Балувана – 8 балів;
- Laska, Levada, SmaCom, Три Ведмеді, Янтарь – 7 балів.

#### 4. Цифрова присутність та популярність:

- Відвідуваність сайтів: Галя Балувана – 42 825, SmaCom – 30 087, Levada – 3 691, Limo – 1 968, Янтарь – 1 834.

– Активність у соцмережах: Три Ведмеді – 4 бали, Limo та Біла Береза – по 3, Галя Балувана, Levada, Янтарь, Laska – по 2, SmaCom – 1, Добра Вечеря та Дригало – відсутні.

Зазначимо, що у 2025 році лідером ринку напівфабрикатів України є ТОВ «Галя Балувана» (компанія отримала максимальні 20,91 балів, забезпечивши 100 % відносного показника). Друге місце посідає ТМ «Limo» (11,57 балів), а третє ТМ «Дригало» (9,69 балів).

Ці бренди демонструють найбільшу присутність на ринку, широкий асортимент та високий рівень впізнаваності серед споживачів.

Для проведення оцінювання необхідно присвоїти кожному критерію ваговий коефіцієнт, залежно від його значущості. За результатами вимірювань формується багатокутник, що дає змогу візуалізувати конкурентні переваги і недоліки підприємства відносно конкурентів.

Оцінювання здійснюється за такими критеріями:

- якість,
- асортимент,
- ціна,
- впізнаваність бренду,
- логістика,
- упаковка,
- відгуки,
- сервіс для оптових покупців,
- стратегія.

Категорія «якість» оцінюється як інтегральний показник відповідності продукції встановленим нормативам, ступеня впровадження систем контролю, частоти відхилень від стандартів якості та наявності документального підтвердження відповідності.

Для вимірювання критерію використовуються такі показники:

- наявність системи управління безпекою харчових продуктів (НАССР) як ознака формалізованого контролю технологічного процесу;
- відповідність санітарно-гігієнічним вимогам;
- склад продукції, відсутність домішок.

Для ТОВ «Добра кухня» підтвердження впровадження НАССР та регулярні лабораторні дослідження, а також лаконічний склад продукції виступають фактичними аргументами для високої оцінки даного критерію.

Критерій «асортимент» характеризує широту та глибину продуктової пропозиції, здатність задовольняти різноманітні потреби споживачів.

Для оцінювання використовуються:

- кількість найменувань продукції у каталозі;
- наявність варіацій продуктів у різних смакових та вагових сегментах;
- динаміка оновлення асортименту.

Оцінка ТОВ «Добра кухня» здійснюється на підставі факту наявності понад 70 найменувань напівфабрикатів, що перевищує аналогічні показники для деяких конкурентів і свідчить про розвинений продуктивний портфель.

Показник «ціна» відображає рівень цінової політики підприємства і його здатність формувати конкурентні ціни з урахуванням якості продукції та ринкових умов.

Для вимірювання критерію використовують:

- порівняння середніх роздрібних цін на ідентичні групи продукції у торгових точках підприємств;
- наявність системи знижок та акцій;
- прайс-політика для оптових покупців (наявність прайс-листів, знижок за обсяг).

Цінова політика ТОВ «Добра кухня» формується як середньоринкова з використанням акційних пропозицій у роздрібних магазинах та лояльних умов

для оптових партнерів, що дозволяє отримати відповідну оцінку в межах порівняння.

Впізнаваність бренду визначає рівень обізнаності споживачів про торгову марку, що є ключовим фактором формування довгострокової конкурентної позиції.

Показники вимірювання включають:

- кількість підписників у соціальних мережах (Facebook, Instagram);
- частка брендovаних пошукових запитів;
- згадки у відкритих джерелах (відгуки, медіа).

Для ТОВ «Добра кухня» кількість підписників та активність у соціальних мережах можуть бути використані як непрямі індикатори впізнаваності.

Критерій «логістика» відображає здатність підприємства ефективно доставляти продукцію, зберігати її у належних умовах та охоплювати ринок поставками.

Оцінювання базується на таких положеннях: наявності та стані холодового ланцюга; географічному покритті ринку постачання; своєчасності поставок у роздрібні магазини та оптовим покупцям.

Для оцінки логістичної спроможності ТОВ «Добра кухня» використовуються дані про присутність продукції в кількох областях України (Волинська, Львівська, Рівненська, Київська, Закарпатська) та наявність роздрібної мережі.

Показник «упаковка» вимірює відповідність упаковки вимогам зберігання, інформативність, привабливість та ступінь сприйняття споживачем.

Критерії оцінювання включають:

- інформаційну насиченість (склад, терміни зберігання, способи приготування);
- фізичні характеристики упаковки (герметичність, матеріали).

Для ТОВ «Добра кухня» аналіз упаковки здійснюється через контент торгових точок та інтернет-ресурсів.

Показник «відгуки» відображає реальний рівень задоволеності споживачів, їхні оцінки якості продукції та обслуговування.

Оцінювання здійснюється на підставі:

- середнього рейтингу у відкритих сервісах відгуків (Google Maps, сторінки підприємств у соцмережах);
- частки позитивних/негативних відгуків;
- часу реакції підприємства на зворотний зв'язок.

Для ТОВ «Добра кухня» збір даних здійснюється на основі публічних відгуків про фірмові магазини та продукцію.

Показник «сервіс для оптових покупців» відображає ступінь організованості комунікації з бізнес-клієнтами, наявність умов для оптових закупівель та підтримку партнерів.

Оцінювання включає:

- наявність актуальних прайс-листів та умов співпраці на веб-сайті;
- наявність спеціальних програм лояльності для партнерів.

Для ТОВ «Добра кухня» враховується факт функціонування відповідного розділу на веб-сайті та умови, що передбачають індивідуальні домовленості для оптових закупівель.

Критерій «стратегія» вимірює наявність формалізованих довгострокових маркетингових планів, прогнозів, інструментів впливу на ринок.

Оцінювання здійснюється на основі:

- наявності документованої маркетингової стратегії;
- частоти та послідовності реалізованих маркетингових кампаній;
- інтенсивності впровадження інноваційних рішень у маркетинговому менеджменті.

Для ТОВ «Добра кухня» аналіз стратегії передбачає оцінювання поточного маркетингового менеджменту, де відсутня затверджена довгострокова стратегія.

За вищезазначеними критеріями проведено аналіз з експертним оцінюванням за 10-бальною шкалою (табл. 2.2.1).

Таблиця 2.2.1

## Матриця оцінювання альтернатив за критеріями\*

Бренд	Якість	Асортимент	Ціна	Впізнаваність бренду	Логістика	Упаковка	Відгуки	Сервіс для оптових покупців	Стратегія
<i>Вага критеріїв</i>	0,1	0,1	0,1	0,1	0,15	0,1	0,15	0,1	0,1
Галя Балувана	7	7	5	9	8	7	7	6	8
Limo	7	8	9	9	8	7	6	7	8
Дригало	8	8	7	5	7	7	6	6	6
ТОВ «Добра кухня»	8	6	6	3	6	7	7	6	4

\*джерело: розроблено автором на основі [64-65; 67; 72]

Для врахування ваги коефіцієнтів проведено зважування (табл. 2.2.2).

Таблиця 2.2.2

## Матриця зважування оцінок на коефіцієнти\*

Бренд	Якість	Асортимент	Ціна	Впізнаваність бренду	Логістика	Упаковка	Відгуки	Сервіс для оптових покупців	Стратегія
<i>Вага критеріїв</i>	0,1	0,1	0,1	0,1	0,15	0,1	0,15	0,1	0,1
Галя Балувана	0,7	0,7	0,5	0,9	1,2	0,7	1,05	0,6	0,8
Limo	0,7	0,8	0,9	0,9	1,2	0,7	0,9	0,7	0,8
Дригало	0,8	0,8	0,7	0,5	1,05	0,7	0,9	0,6	0,6
ТОВ «Добра кухня»	0,8	0,6	0,6	0,3	0,9	0,7	1,05	0,6	0,4

\*джерело: розроблено автором на основі [64-65; 67; 72]

Проведено розрахунок за формулою:

$KSP_i = r_{i1} * r_{i2} + r_{i2} * r_{i3} + \dots + r_{im} * r_{i1}$ , де  $r_{ij}$  – зважена оцінка  $i$ -го продукту за  $j$ -м критерієм (табл. 2.2.3) [17].

Таблиця 2.2.3

## Матриця попарного порівняння\*

Бренд	Якість	Асортимент	Ціна	Впізнаваність бренду	Логістика	Упаковка	Відгуки	Сервіс для оптових покупців	Стратегія
Галя Балувана	0,49	0,35	0,45	1,08	0,84	0,735	0,63	0,48	0,56
Limo	0,56	0,72	0,81	1,08	0,84	0,63	0,63	0,56	0,56
Дригало	0,64	0,56	0,35	0,525	0,735	0,63	0,54	0,36	0,48
ТОВ «Добра кухня»	0,48	0,36	0,18	0,27	0,63	0,735	0,63	0,24	0,32

\*джерело: розроблено автором на основі [64-65; 67; 72]

Отже, застосування методу дає змогу проранжувати альтернативи за показником конкурентоспроможності (табл. 2.2.4).

Таблиця 2.2.4

## Фінальне ранжування\*

Альтернатива	КСП	Ранг
Галя Балувана	5,615	2
Limo	6,39	1
Дригало	4,82	3
ТОВ «Добра кухня»	3,845	4

\*джерело: складено автором на основі [64-65; 67; 72]

Графічно результати представлено на рис. 2.2.1:

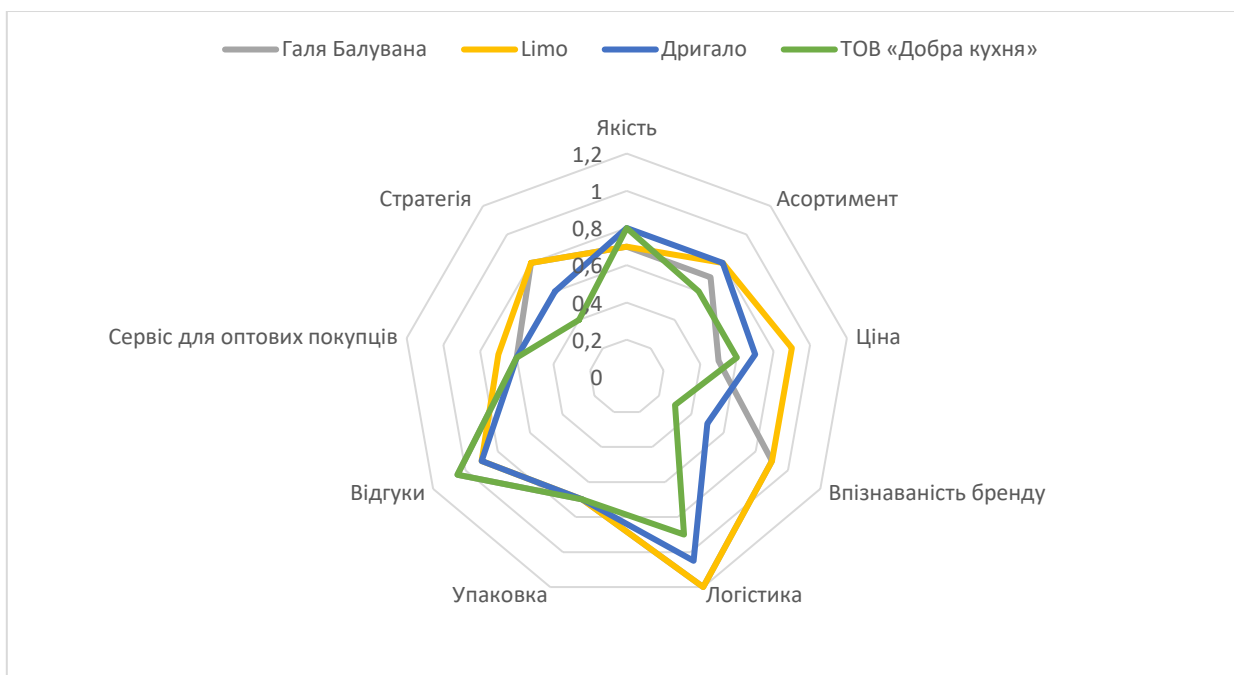


Рисунок 2.2.1. Багатокутник конкурентоспроможності\*

\*джерело: побудовано автором за результатами проведеного дослідження

Для оцінювання конкурентного середовища ТОВ «Добра кухня» використано модель 5 сил Портера, яка охоплює ключові джерела зовнішнього тиску на підприємство (табл. 2.2.5):

Таблиця 2.2.5

#### Аналіз за моделлю 5 сил Портера

Сила Портера	Характеристика	Висновок
1	2	3
Сила покупця	Попит на заморожені напівфабрикати залежить від ціни, зручності, швидкості приготування, смаку, довіри до складу та купівельної спроможності. За даними Pro-Consulting, ринок заморожених напівфабрикатів в Україні відновлюється після падіння, спричиненого повномасштабною війною, але ще не повернувся до довоєнних показників. Це означає, що покупець обирає продукцію обережніше, порівнює бренди за ціною та якістю, а також може швидко переходити до альтернативних форматів харчування.	Почепець має помірний вплив на підприємство. Для ТОВ «Добра кухня» важливо підтримувати прийнятну ціну, стабільну якість, зрозумілий склад, зручну упаковку та формувати повторні покупки.

## Продовження табл. 2.2.5

1	2	3
Сила постачальника	Виробництво заморожених напівфабрикатів залежить від постачальників борошна, м'яса, овочів, молочної продукції, спецій, пакування, енергоносіїв і послуг холодового зберігання. Якість сировини впливає на смак, зовнішній вигляд, безпечність і собівартість продукції. Вимоги до постачання посилюються через норми харчової безпеки: оператори ринку харчових продуктів відповідають за дотримання законодавчих вимог щодо безпечності та якості продукції.	Постачальник має помірний вплив. Основні ризики для підприємства пов'язані з цінами на сировину, якістю інгредієнтів, витратами на пакування, енергоносії та холодове зберігання.
Нові гравці	Локальний старт у сегменті заморожених напівфабрикатів є доступним через поширеність базових рецептур. Водночас стабільне виробництво потребує обладнання, морозильних камер, шокової заморозки, пакування, контролю якості, холодового зберігання, документального супроводу та виконання вимог НАССР. Програми-передумови НАССР охоплюють виробничі потужності, санітарний стан, контроль небезпечних факторів і процедури запобігання ризикам.	Загроза нових гравців має помірний рівень. Локальні виробники можуть з'явитися в окремих нішах, але стійка присутність на ринку потребує інвестицій, технологічної дисципліни, контролю якості та репутації бренду.
Загроза заміників	Заморожені напівфабрикати конкурують із домашнім приготуванням, охолодженими готовими стравами, кулінарією локальних магазинів, доставкою їжі, консервованими продуктами та сухими продуктами швидкого приготування. Покупець може обрати заміник через ціну, сприйняття свіжості, бажання контролювати склад їжі, харчові звички або зручність споживання.	Загроза заміників є помірно високою. Для ТОВ «Добра кухня» важливо підкреслювати швидкість приготування, домашній смак, стабільну якість, безпечність, зрозумілий склад і зручність зберігання.
Ступінь конкуренції	На ринку заморожених напівфабрикатів діє багато брендів із близькими товарними категоріями. До провідних брендів належать «Галя Балувана», «Дригало», Limo, SmaCom, «Добра Вечеря», Laska, «Янтарь», Levada, «Три Ведмеді», «Біла Береза». Окремий конкурентний тиск створює мережевий формат «Галі Балуваної», яка станом на травень 2024 р. мала понад 950 магазинів в Україні та 172 франчайзі. Конкуренція відбувається за асортиментом, ціною, якістю, впізнаваністю, сервісом, цифровою присутністю та клієнтськими відгуками.	Ступінь конкуренції є високим. Для ТОВ «Добра кухня» пріоритетними є посилення впізнаваності, оновлення асортименту, покращення упаковки, розвиток digital-комунікацій, робота з відгуками та формування повторних покупок.

\*джерело: складено автором за результатами проведеного дослідження

За результатами проведеного аналізу можемо зробити висновок, що найбільш вразлива позиція у ТОВ «Добра кухня» на ринку - це конкуренція з впізнаваними брендами та ризик переходу покупця до інших форматів харчування. Підприємству потрібно виділяти свою продукцію серед аналогічних напівфабрикатів: через стабільний смак, зрозумілий склад, зручну упаковку, активнішу присутність у цифрових каналах і роботу з повторними покупками. Сила покупця, постачальника і нових гравців не створює критичного тиску, однак впливає на ціну, собівартість і темпи розвитку. Тому головний акцент має бути на посиленні бренду та утриманні клієнта, а не лише на розширенні виробництва.

Для подальшого аналізу застосовано матрицю GE-McKinsey. Оцінювання факторів конкурентоспроможності та привабливості галузі здійснено за шестибальною шкалою, де 1 бал відповідає мінімальному прояву фактора, а 6 балів характеризує максимально сприятливу оцінку (табл. 2.2.6):

Таблиця 2.2.6

## Оцінювання стратегічних зон господарювання (за GE-McKinsey)\*

Група	Фактор	Вага	СЗГ 1 – Вареники		СЗГ 2 – Пельмені	
			2024	2025	2024	2025
1	2	3	4	5	6	7
Фактори конкурентоспроможності	Відносна частка ринку	0,15	4,3	4	5	5
	Зростання частки ринку	0,1	3	3	4	2,5
	Охоплення дистриб'юторської мережі	0,1	3	3,3	3,5	3,6
	Кваліфікація персоналу	0,1	4	4	4	4
	Технологічні переваги	0,1	4	4	4	4
	Патенти, ноу-хау	0,1	2,5	2,5	2,5	2,5
	Маркетингові переваги	0,1	3	3,2	3,3	3,4
	Стратегічна гнучкість	0,15	4	4,2	3,8	3,7
	Загальний потенціал підприємства	0,1	4	4,1	4,3	4,2

## Продовження табл.2.2.6.

1	2	3	4	5	6	7
Фактори привабливості галузі	Темпи росту ринку	0,15	5	5	4,2	4,2
	Диференціація продукції	0,15	4,5	4,5	3,2	3,2
	Особливості конкуренції	0,15	3	3	2,8	2,8
	Норма прибутку галузі	0,15	3,8	4,2	3,8	3,8
	Бар'єри входу та виходу з галузі	0,15	3,5	3,5	3,5	3,5
Фактори	Географічні переваги	0,05	3,5	3,5	3,5	3,5
	Структура витрат	0,15	3,4	3,5	4	4
	Юридичні обмеження	0,05	3	3	3	3
	<i>Обсяги реалізації (млн. грн)</i>		<i>11,36</i>	<i>14,32</i>	<i>23,29</i>	<i>24,97</i>

*\*джерело: складено автором за результатами проведеного дослідження*

Підсумкові значення розраховано як суму добутоків вагових коефіцієнтів на експертні оцінки за кожним фактором (табл. 2.2.7). Радіус кола визначено пропорційно до загального обсягу реалізації продукції за порівнюваними сегментами за кожною СЗГ.

Таблиця 2.2.7

## Параметри для побудови матриці GE-McKinsey

СЗГ	Конкурентна позиція		Привабливість галузі		Радіус кола	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
СЗГ 1	3,595	3,64	3,805	3,88	2,91	3,66
СЗГ 2	3,88	3,725	3,55	3,55	4,41	5,00

*\*джерело: складено автором*

На основі розрахунків побудовано матрицю (рис. 2.2.2) і встановлено, що обидві стратегічні зони господарювання ТОВ «Добра кухня» належать до квадранта «середній бізнес».

Це свідчить про достатній, але не максимальний рівень конкурентної позиції та привабливості ринку. Отже, для СЗГ «Вареники» і СЗГ «Пельмені» доцільною є стратегія розвитку з концентрацією ресурсів на тих напрямках, які мають найвищий потенціал зростання і найбільший внесок у виручку.

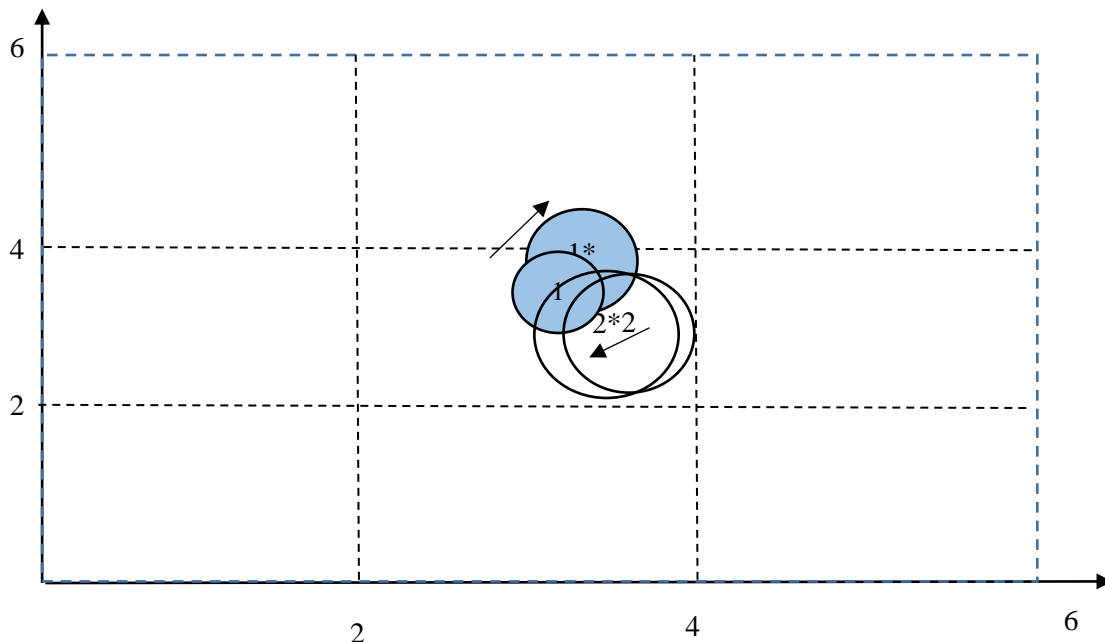


Рисунок 2.2.2. Матриця GE-McKinsey ТОВ «Добра кухня»\*

\*джерело: розроблено автором

СЗГ 1 «Вареники» - має позитивну динаміку розміщення у матриці. У 2025 р. конкурентна позиція зростає з 3,595 до 3,640, а привабливість галузі, з 3,805 до 3,880. Радіус кола збільшився з 2,91 до 3,66, що відображає зростання ринкового масштабу цієї категорії. Отримані результати показують, що вареники мають кращі передумови для розвитку порівняно з попереднім роком. Для цієї СЗГ доцільно посилити маркетингову підтримку, розширити смакові варіанти, розвивати фасовані формати та формувати позиціонування навколо домашньої традиційної продукції для регулярного споживання.

СЗГ 2 «Пельмені»- також перебуває у квадранті «середній бізнес», але має іншу динаміку. У 2025 р. конкурентна позиція знизилася з 3,880 до 3,725, тоді як привабливість галузі залишилася незмінною на рівні 3,550. Водночас радіус кола зріс з 4,41 до 5,00. Пельмені залишаються основною товарною групою за обсягом ринку, однак зниження конкурентної позиції вказує на потребу в захисті наявних позицій.

Проведений стратегічний та конкурентний аналіз засвідчив, що ТОВ «Добра кухня» володіє достатнім виробничим потенціалом і якісною продуктовою базою, проте його ринкова позиція є обмеженою насамперед через недостатню системність маркетингового управління та низький рівень брендової капіталізації. Отримані результати зваженого багатокритеріального оцінювання підтверджують, що підприємство поступається основним конкурентам за інтегральним показником конкурентоспроможності, що зумовлено дисбалансом між операційними перевагами та слабкою ринковою репрезентацією.

Наявність виробничих стандартів, контроль якості та розвинений асортимент формують об'єктивну основу для зміцнення конкурентної позиції, однак ці переваги не трансформуються у відповідний рівень впізнаваності бренду та стратегічної присутності на ринку.

З огляду на вищезазначене, ключовим вектором подальшого розвитку має стати формалізація довгострокової маркетингової стратегії, орієнтованої на розширення каналів збуту, посилення комунікаційної активності та диференціацію товарної пропозиції.

Таким чином, підприємство перебуває на етапі, коли внутрішній ресурсний потенціал дозволяє перейти від переважно виробничо-орієнтованої моделі до ринково-орієнтованої системи управління. Реалізація стратегічних маркетингових рішень, спрямованих на підвищення впізнаваності, розширення ринкового охоплення та інноваційне оновлення продуктового портфеля, є необхідною умовою підвищення інтегрального показника конкурентоспроможності та зміцнення позицій ТОВ «Добра кухня» у галузевому середовищі.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ТОВ «ДОБРА КУХНЯ»**

### **3.1. Обґрунтування стратегічних цілей маркетингової діяльності ТОВ «Добра кухня» та позиціонування на ринку**

На ринку заморожених напівфабрикатів конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається здатністю утримувати попит на базові товарні категорії та забезпечувати лояльність споживача.

Для ТОВ «Добра кухня» такими категоріями є пельмені, вареники, голубці, чебуреки, бендерики, млинці, хінкалі, піца, котлети та інші готові страви, які орієнтовані на регулярне споживання і швидке приготування.

Формування маркетингових орієнтирів підприємства має спиратися на реальні результати продажів, оскільки саме структура виручки показує, які позиції фактично забезпечують основний фінансовий результат. Наявність широкого асортименту не завжди означає рівномірний внесок усіх товарів у загальний прибуток від продажу.

Частина продукції формує основну частку доходу. ТОВ «Добра кухня» важливо не лише зберігати присутність у різних товарних групах, а й посилювати ті напрями, які мають найбільшу питому вагу у виручці та відповідають структурі споживчого попиту.

Для обґрунтування найбільших за обсягами виручки товарних позицій було проведено АВС-аналіз продукції, який демонструє концентрацію продажів у межах окремих товарних позицій і дає змогу визначити, на яких групах товарів варто зосередитись підприємству (табл. 3.1.1):

Таблиця 3.1.1

## АВС-аналіз продукції ТОВ «Добра кухня» за виручкою у 2025 році\*

Клас	Частка у виручці	Товарні позиції з часткою у загальній виручці
А-клас	80,18%	Пельмені По-домашньому (8,28%), Пельмені Столові (7,57%), Вареники з картоплею (6,32%), Голубці з рисом та м'ясом (5,34%), Чебуреки з м'ясом смажені (4,56%), Пельмені Оригінальні (4,47%), Пельмені Столичні (4,00%), Бендерики Ніжні (3,40%), Пельмені зі свининою (3,33%), Вареники з картоплею та шкварками (2,96%), Млинці з сиром (2,52%), Хінкалі Соковиті (2,28%), Біляші з м'ясом (2,27%), Бендерики з м'ясом (2,19%), Котлети рибні (1,97%), Пельмені Сімейні (1,96%), Вареники з лівером (1,75%), Піца Класична (1,73%), Вареники з капустою (1,64%), Чебуреки з м'ясом, помідором та сиром смажені (1,50%), Вареники з вишнями (1,50%), Котлети Столичні (1,41%), Вареники з сиром солодким (1,36%), Піца М'ясна (1,33%), Піца Салямі (1,20%), Хінкалі з м'ясом (1,17%), Пиріжки з сосискою та картоплею (1,09%), Фарш Особливий (1,08%)
В-клас	15,10%	Бендерики з картоплею та грибами (1,05%), Пельмені По-домашньому (0,99%), Пиріжки з капустою (0,98%), Сирники з родзинками (0,87%), Котлети Особливі (0,84%), Вареники з картоплею та сиром (0,83%), Чебуреки з м'ясом (0,80%), Чебуреки з м'ясом (0,75%), Бендерики з капустою (0,70%), Вареники з картоплею (0,70%), Тісто листковане (0,69%), Пиріжки з картоплею (0,66%), Круасани (0,65%), Млинці з бананом та шоколадним кремом (0,65%), Зрази картопляні з капустою (0,59%), Пельмені зі свининою (0,57%), Сирники з шоколадом (0,53%), Сирники (0,49%), Млинці з м'ясом (0,44%), Пельмені Оригінальні (0,39%), Млинці з пряженим молоком (0,32%), Пельмені Сімейні (0,31%), Млинці з шоколадом (0,29%)
С-клас	4,73%	Зрази картопляні з м'ясом (0,28%), Вареники з лівером (0,28%), Млинці з лівером (0,28%), Вареники з полуницею (0,27%), Зрази картопляні з лівером (0,25%), Зрази картопляні з грибами (0,25%), Вареники з картоплею та сиром (0,23%), Вареники з картоплею та грибами (0,21%), Вареники з картоплею та шкварками (0,19%), Капуста квашена шинкована (0,19%), Вареники з смородиною (0,19%), Вареники з лохиною (0,19%), Хінкалі Соковиті (0,18%), Бендерики Ніжні (0,16%), Пельмені Столичні (0,15%), Голубці з рисом та м'ясом (0,14%), Тісто листковане (0,14%), Тісто дріжджове (0,12%), Пиріжки з лівером (0,12%), Вареники з капустою (0,12%), Вареники з вишнями (0,12%), Хінкалі з м'ясом (0,10%), Вареники з сиром солодким (0,10%), Млинці з сиром (0,09%), Котлети Столичні (0,05%), Бендерики з м'ясом (0,05%), Пельмені По-домашньому (0,04%), Вареники з картоплею та грибами (0,03%), Млинці з лівером (0,03%), Голубці з рисом та грибами (0,03%), Вареники з лівером (0,02%), Чебуреки з горохом та грибами (0,02%), Коржі для піци (0,02%), Бендерики з картоплею та грибами (0,02%), Вареники з картоплею (0,02%), Котлети Особливі (0,01%), Млинці з бананом та шоколадом (0,01%), Вареники з капустою (0,01%), Млинці з пряженим молоком (0,01%), Голубці з рисом та грибами (0,01%).

\*джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, результати ABC-аналізу засвідчили високу концентрацію виручки в А-класі, який формує 80,18% продажів. Основу цієї групи становлять пельмені та вареники, а також голубці, чебуреки, бендерики, хінкалі, котлети й піца. Саме ці позиції мають бути пріоритетними для виробництва, наявності в продажу та рекламного просування. В-клас доцільно просувати вибірково: через акції, набори з товарами А-класу, сезонні пропозиції або знижки для стимулювання повторних покупок. С-клас потрібно скоротити або переглянути. У продажу варто залишити тільки позиції зі стабільним попитом, а товари з мінімальними частками поступово виводити з асортименту або виробляти лише під конкретне замовлення.

Для аналізу сегментування при формуванні стратегічних рекомендацій застосовано методику І. Ансоффа і виділено основні СЗГ (табл. 3.1.2):

Таблиця 3.1.2

## Виділення СЗГ для стратегічного аналізу\*

СЗГ	Назва	Обґрунтування	Стратегічне значення
1	2	3	4
СЗГ 1	Вареники	Товарна група має вагому частку у структурі продажів і демонструє позитивну динаміку.	СЗГ має потенціал зростання. Доцільними є розширення смакових варіантів, посилення просування, розвиток фасованих форматів і формування позиціонування навколо традиційної домашньої їжі.
СЗГ 2	Пельмені	Пельмені є найбільшою товарною групою підприємства за обсягом реалізації.	СЗГ виконує роль базового напрямку продажів. Основними завданнями є підтримання стабільного попиту, збереження якості, стимулювання повторних покупок.
СЗГ 3	Комплексні заморожені обіди	Цей напрям може бути сформований як нова СЗГ на основі переходу від продажу окремих напівфабрикатів до пропозиції повноцінного харчового рішення. До СЗГ належать готові набори формату «основна страва плюс гарнір», наприклад котлета з картоплею, голубці з соусом.	СЗГ може розширити ринкову пропозицію підприємства в сегменті швидкого домашнього харчування. Її розвиток доцільний для залучення споживачів, яким потрібен не окремий напівфабрикат, а готове рішення для обіду або вечері.

## Продовження Табл. 3.1.2

1	2	3	4
СЗГ 4	Соуси та кулінарні добавки	Цей напрям може бути виділений як супутня СЗГ. До неї можуть входити грибний, сметанний, томатний соуси, підливи, засмажки, добавки до голубців, котлет, пельменів і вареників.	СЗГ може підвищити середній чек і посилити комплексність пропозиції. Її розвиток доцільний як допоміжний напрям, пов'язаний із основними товарами А-класу.

*\*джерело: складено автором*

Оцінювання СЗГ проведено за 10-бальною шкалою, де 1 бал означає найменший прояв фактора, а 10 балів означає найбільший прояв фактора (табл. 3.1.3-3.1.7):

Таблиця 3.1.3

## Оцінювання перспектив зростання СЗГ ТОВ «Добра кухня»\*

Фактори впливу	Вага	СЗГ 1 Вареники	СЗГ 2 Пельмені	СЗГ 3 Комплексні заморожені обіди	СЗГ 4 Соуси та кулінарні добавки до напівфабрикатів
Динаміка попиту на товарну категорію	0,22	8	7	7	5
Потенціал розширення ринку	0,20	7	7	8	6
Можливість оновлення асортименту	0,18	8	6	7	6
Наявна база продажів	0,20	6	10	2	1
Відповідність тренду зручного домашнього харчування	0,20	8	8	9	7
Загальна інтегральна оцінка	1,00	7,40	7,62	6,60	4,98

*\*джерело: складено автором*

Найвищу оцінку перспектив зростання має СЗГ 2 «Пельмені», що пояснюється найбільшою наявною базою продажів, стабільністю попиту та високою відповідністю категорії повсякденному споживанню. СЗГ 1 «Вареники»

також має високий потенціал зростання завдяки позитивній динаміці продажів і можливості оновлення асортименту через різні начинки. СЗГ 3 «Комплексні заморожені обіди» має перспективу розвитку, але її оцінку знижує відсутність сформованої бази продажів. СЗГ 4 «Соуси та кулінарні додатки» має найнижчу оцінку, оскільки напрям потребує попереднього тестування попиту.

Таблиця 3.1.4

## Оцінювання перспектив рентабельності СЗГ ТОВ «Добра кухня»\*

Фактори впливу	Вага	СЗГ 1	СЗГ 2	СЗГ 3	СЗГ 4
Можливість контролю собівартості	0,20	6	6	4	6
Потенціал маржинальності	0,25	7	7	6	8
Масштабованість виробництва	0,20	7	9	4	5
Гнучкість ціноутворення	0,15	7	7	7	6
Використання наявних виробничих можливостей	0,20	8	10	5	4
Загальна інтегральна оцінка	1,00	7,00	7,80	5,15	5,90

\*джерело: складено автором

За перспективами рентабельності найвищу оцінку має СЗГ 2 «Пельмені». Категорія має найбільший масштаб реалізації, добре використовує наявні виробничі можливості та є придатною для стабільного виробничого планування. СЗГ 1 «Вареники» має достатньо високу оцінку завдяки гнучкості асортименту і можливості формування різних цінових пропозицій. СЗГ 4 «Соуси та кулінарні додатки» має потенціал маржинальності, але потребує окремого виробничого й збутового налаштування. СЗГ 3 «Комплексні заморожені обіди» має найнижчу оцінку через потребу в додаткових витратах на технологію, пакування, тестування попиту та організацію нового формату продукції.

Таблиця 3.1.5

## Оцінювання сприятливих можливостей СЗГ ТОВ «Добра кухня»\*

Фактори впливу	Вага	СЗГ 1	СЗГ 2	СЗГ 3	СЗГ 4
Розширення варіантів смаків	0,20	8	6	7	6
Просування через digital-канали	0,20	8	8	7	6
Розвиток продажів через фірмові магазини та опт	0,20	7	9	6	6
Можливість формування наборів і комплексних пропозицій	0,20	7	7	9	9
Диференціація від конкурентів	0,20	7	6	8	7
Загальна інтегральна оцінка	1,00	7,40	7,20	7,40	6,80

\*джерело: складено автором

Найвищі оцінки сприятливих можливостей мають СЗГ 1 «Вареники» та СЗГ 3 «Комплексні заморожені обіди». Вареники мають потенціал для просування через різні начинки, сезонні пропозиції та акцент на традиційній домашній їжі. Комплексні заморожені обіди можуть сформувати нову пропозицію для покупців, яким потрібне готове рішення для обіду або вечері. СЗГ 2 «Пельмені» має сильні можливості у збуті, але нижчий рівень диференціації. СЗГ 4 «Соуси та кулінарні добавки» може посилити продажі основних товарних груп через формування супутньої пропозиції.

Таблиця 3.1.6

## Оцінювання загроз для СЗГ ТОВ «Добра кухня»\*

Фактори впливу	Вага	СЗГ 1 Вареники	СЗГ 2 Пельмені	СЗГ 3 Комплексні заморожені обіди	СЗГ 4 Соуси та кулінарні додатки до напівфабрикатів
Активність конкурентів	0,25	8	8	6	5
Наявність товарів-замінників	0,20	7	6	8	5
Зростання цін на сировину та енергоносії	0,20	6	8	7	5
Схожість продукції між брендами	0,20	7	8	6	7
Невизначеність попиту	0,15	5	4	8	7
Загальна інтегральна оцінка загроз	1,00	6,75	7,00	6,90	5,70

\*джерело: складено автором

Найвищий рівень загроз має СЗГ 2 «Пельмені». Основними ризиками для цього напрямку є сильна конкуренція, схожість продукції між брендами та залежність від м'ясної сировини. СЗГ 3 «Комплексні заморожені обіди» має високий рівень загроз через невизначеність попиту, конкуренцію з домашнім приготуванням, кулінарією та доставкою їжі. СЗГ 1 «Вареники» також перебуває під впливом конкуренції та товарів-замінників, однак має більші можливості для диференціації через начинки. СЗГ 4 «Соуси та кулінарні добавки» має найнижчий

рівень загроз серед оцінених напрямів, але потребує попередньої перевірки попиту.

Загальний рівень привабливості СЗГ визначається за формулою (1).

$$\text{Привабливість СЗГ} = \alpha \cdot G + \beta \cdot R + \gamma \cdot O - \delta \cdot T \quad (1)$$

де вагові коефіцієнти дорівнюють:  $\alpha=0,30$ ,  $\beta=0,25$ ,  $\gamma=0,25$ ,  $\delta=0,20$ .

Розрахунок наведено у табл. 3.1.7.

Таблиця 3.1.7

Узагальнення оцінювання СЗГ ТОВ «Добра кухня»\*

СЗГ	Зростання	Рентабельність	Можливості	Загрози	Привабливість СЗГ
СЗГ 1 Вареники	7,40	7,00	7,40	6,75	4,47
СЗГ 2 Пельмені	7,62	7,80	7,20	7,00	4,64
СЗГ 3 Комплексні заморожені обіди	6,60	5,15	7,40	6,90	3,74
СЗГ 4 Соуси та кулінарні додатки до напівфабрикатів	4,98	5,90	6,80	5,70	3,53

\*джерело: складено автором

Узагальнене оцінювання СЗГ показує, що найпривабливішим напрямом для ТОВ «Добра кухня» є пельмені з оцінкою 4,64. Ця СЗГ має найкраще поєднання зростання, рентабельності та наявних можливостей, тому її доцільно розглядати як базову категорію для підтримання стабільної виручки.

Друге місце займають вареники з оцінкою 4,47. Вони поступаються пельменям за загальною привабливістю, але мають високий потенціал розвитку через різні начинки, сезонність і традиційний характер продукту.

Комплексні заморожені обіди мають оцінку 3,74, тому цей напрям варто запускати лише у тестовому форматі через власні магазини. Основний ризик полягає у невизначеності попиту та потребі в додаткових витратах на виробництво й пакування.

Соуси та кулінарні добавки мають найнижчу оцінку, 3,53. Їх доцільно розглядати не як окремий пріоритет, а як додатковий товар до пельменів, вареників, голубців і котлет.

Виходячи з проведеного аналізу, сформовано перелік рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Добра кухня».

### 1. Формування базової системи управління маркетингом

Найперше підприємству доцільно не збільшувати рекламні витрати, а створити базову систему управління маркетингом. За відсутності маркетингового відділу доцільно закріпити окремого відповідального за маркетинг або ввести до організаційної структури управління посаду маркетолога-координатора. Його функції мають охоплювати ведення маркетингового календаря, планування акцій, координацію контенту, роботу з Google Maps, Viber-чатом, соціальними мережами, фірмовими магазинами та партнерськими торговими точками.

Це рішення важливе, оскільки підприємство вже використовує багато каналів комунікації: Instagram, TikTok, YouTube Shorts, Facebook, Viber-chat, Google Maps, офлайн-магазини, акції, бонусну систему, сезонні пропозиції та роботу з відгуками. Без єдиного відповідального ці інструменти залишаються розрізненими діями, а не цілісною маркетинговою системою.

На нашу думку це можливо реалізувати через щомісячний план: які товари просуваються, у яких магазинах, через які канали, з якою акцією і за якими показниками оцінюється результат.

### 2. Концентрація зусиль на просування товарів А-класу

Маркетингова активність має бути зосереджена на товарах, які формують основну виручку. За результатами АВС-аналізу А-клас забезпечує 80,18% виручки, тому саме ці позиції повинні бути основою реклами, викладки, рекомендацій продавців, акцій і контенту.

Для цього доцільно запровадити у фірмових магазинах окрему позначку «Хіти Доброї кухні». Вона має використовуватися на цінниках, вітринах, у сторіс,

Viber-повідомленнях і рекламних матеріалах. Це спростить вибір для покупця і спрямовуватиме попит на позиції, які вже мають найбільший фінансовий результат. Також необхідно переглянути позиції С-класу та проаналізувати причини низьких продажів, та, за потреби, переглянути асортимент.

### 3. Окрема стратегія для пельменів як базової категорії

Пельмені мають найвищу інтегральну привабливість серед виділених СЗГ, 4,64, тому їх потрібно розглядати як базову категорію стабільної виручки. Основна мета для цієї СЗГ – утримання повторного попиту.

Доцільно запровадити постійну механіку повторної покупки: наприклад, щотижневий «день пельменів» у фірмових магазинах, бонус на наступну покупку або акційну пропозицію для покупців, які беруть кілька позицій. У магазинах пельмені мають розміщуватися в зоні найкращої видимості, а продавці повинні мати короткі рекомендації щодо 3-5 найсильніших позицій.

### 4. Розвиток напряму вареників через сезонні лінійки та нові начинки

Вареники мають інтегральну привабливість 4,47 і кращі можливості диференціації через начинки, сезонність і традиційність. Їх можна поділити у просуванні на кілька груп: ситні вареники, солодкі вареники, сезонні вареники. До ситних належать позиції з картоплею, картоплею та шкварками, лівером, капустою. До солодких, з вишнями, сиром, смородиною, лохиною. Сезонні вареники варто пов'язувати з Масницею та іншими періодами підвищеного попиту. Отже, вареники та млинці можуть стати основою кампанії до Масниці, а сезонні кондитерські позиції, основою великодньої кампанії.

### 5. Розширення розповсюдження через партнерські магазини

Окремим напрямом маркетингової стратегії має стати поширення продукції через партнерські магазини та торгові точки. На офіційному сайті ТОВ «Добра кухня» зазначено, що підприємство співпрацює з оптовими покупцями в різних регіонах України і пропонує якісні напівфабрикати за доступною ціною. Також на сайті зазначено, що продукцію можна придбати в багатьох магазинах

на заході України, а для оптових замовлень доступні контактні номери та форма заявки.

Для цього напряму необхідно розробити «матрицю продукції», яка буде включати 12-15 основних позицій А-класу: пельмені, вареники з картоплею, голубці, чебуреки, бендерики, хінкалі, котлети, піцу. Для кожної позиції потрібно підготувати фото, короткий опис, умови зберігання, мінімальне замовлення, рекомендовану роздрібну ціну та рекомендації щодо викладки.

Поширення продукції через партнерів має бути контрольованим. Доцільно почати з торгових точок у межах регіонів, де вже є впізнаваність бренду або логістична зручність. Після цього можна поступово розширювати присутність у сусідніх областях.

#### 6. Окрема B2B-пропозиція для партнерів

Для партнерських магазинів доцільно сформувати окремий інформаційний блок для співпраці. Він має включати не лише прайс, а повну комерційну пропозицію: матрицю асортименту, фото товарів, умови поставки, правила зберігання, переваги продукції, контакт менеджера, варіанти акцій для торгової точки.

#### 7. Уніфікація викладки у фірмових магазинах

Фірмові магазини повинні виконувати не лише функцію продажу, а й функцію маркетингового контакту з покупцем. Наразі офлайн-маркетинг підприємства включає вітрини, викладку товару, цінники, етикетки, роботу продавців, новинки, сезонні продукти та акції в магазинах.

На наш погляд, доцільно запровадити єдиний стандарт викладки. У кожному магазині має бути зона А-класу, зона сезонних товарів, зона новинок і зона акційних пропозицій. Позиції В-класу варто додавати до акційних наборів. С-клас не повинен займати найкращі місця у викладці.

#### 8. Використання виробництва для демонстрації високої якості

ТОВ «Добра кухня» має сильну виробничу основу та дотримує високих стандартів виробництва. Цю інформацію потрібно активніше використовувати в маркетинговій комунікації. Контент має бути не лише про готові страви, а про виробничі докази якості: підготовку сировини, ліплення, формування, заморожування, пакування, контроль якості, роботу команди. Виробництво є джерелом контенту і брендингу, а демонстрація процесів підвищує довіру до бренду.

Для соцмереж доцільно закріпити постійні рубрики: «Партія дня», «Як ми готуємо», «Що всередині», «Контроль якості», «До заморозки і після приготування». Це особливо важливо для заморожених напівфабрикатів, де довіра до складу і процесу виробництва безпосередньо впливає на повторну покупку.

#### 9. Тестування нових продуктів через власні магазини

Комплексні заморожені обіди та соуси не варто запускати одразу в широкому масштабі. За розрахунками їхня інтегральна привабливість нижча, ніж у пельменів і вареників: 3,74 для комплексних обідів і 3,53 для соусів.

Тому ці напрями потрібно тестувати у власних магазинах. Доцільний формат, 2-3 магазини, 2-3 позиції, період тесту декілька тижнів тижні. Після тесту оцінюються продажі, повторні покупки, відгуки покупців, складність виробництва, собівартість і списання.

Для комплексних обідів можна тестувати набори на основі вже наявних товарів, наприклад голубці з соусом, котлети з гарніром, вареники з додатком. Для соусів, 2-3 базові позиції: сметанний, грибний, томатний або часниковий. Їх доцільно продавати разом із пельменями, варениками, голубцями та котлетами.

#### 10. Використання Viber і Google Maps як інструментів утримання клієнтів

Viber-chat і Google Maps уже входять до каналів комунікації підприємства. Їх потрібно використовувати не лише для повідомлень і реакції на відгуки, а як інструменти утримання покупців.

У Viber доцільно запускати короткі щотижневі повідомлення: товар тижня, акція у фірмових магазинах, новинка, опитування щодо начинки або соусу. Це ефективний інструмент прямої комунікації з покупцем.

Google Maps варто вести більш активно: оновлювати фото вітрин, додавати акційні пропозиції, відповідати на відгуки, показувати графік роботи й актуальні товари. Для локального бізнесу це важливо, оскільки покупець часто шукає найближчу точку продажу і приймає рішення за фото, рейтингом і відгуками.

### 3.2. Удосконалення системи оцінювання ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Добра кухня»

На основі запропонованих рекомендацій щодо оновлення стратегічних маркетингових цілей, розроблено рекомендації щодо їх впровадження та оцінювання ефективності стратегії. Етапи впровадження зображено на рис. 3.2.1.

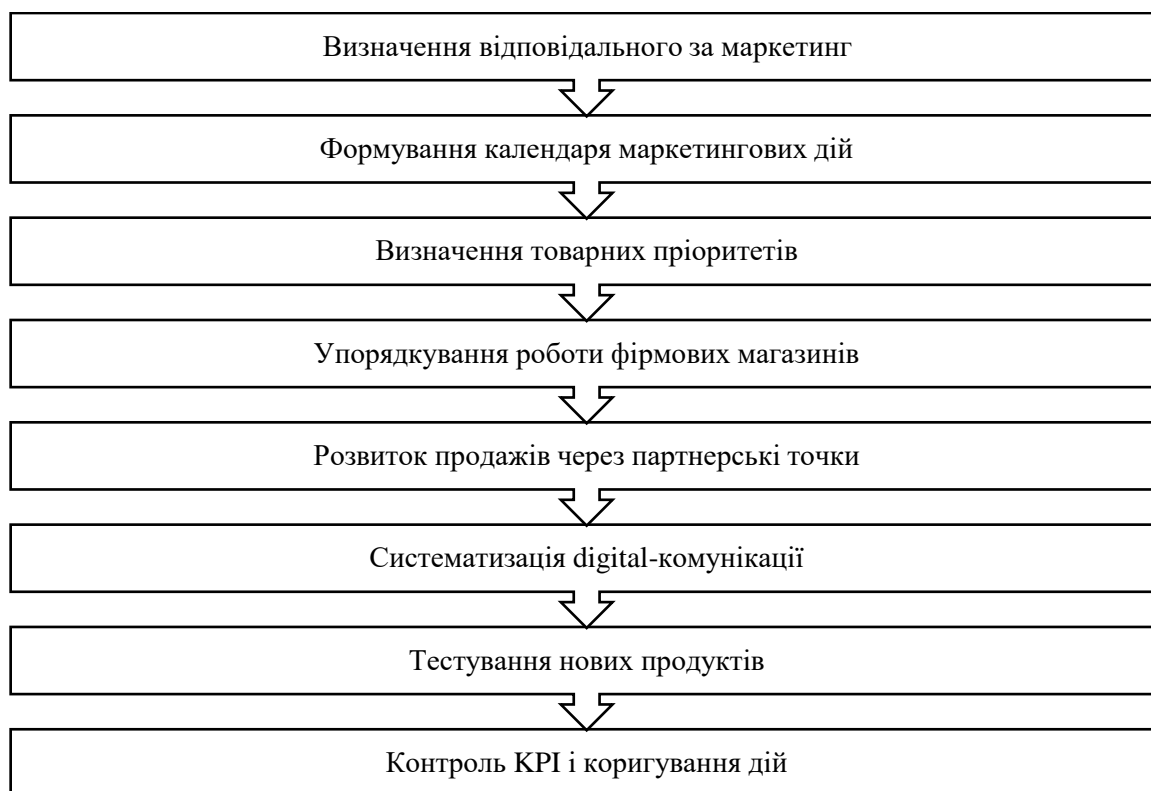


Рисунок 3.2.1. Етапи реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Добра кухня»\*

\*джерело: розроблено автором

Розглянемо детальніше кожний з етапів.

## I. Визначення відповідального за маркетинг

Підприємству потрібно закріпити працівника, який координуватиме маркетингові дії, роботу з фірмовими магазинами, партнерськими точками, digital-каналами та звітністю.

## II. Формування календаря маркетингових дій

Календар має містити перелік акцій, сезонних кампаній, товарів для просування, каналів комунікації та строків виконання. Основне завдання – узгодити роботу магазинів, соціальних мереж, Viber, Google Business Profile і партнерських точок.

## III. Визначення товарних пріоритетів

Основна маркетингова підтримка має бути спрямована на товари з найбільшим внеском у виручку: пельмені, вареники та інші позиції А-класу. Другорядні товари варто просувати вибірково, а слабкі позиції переглядати за попитом, прибутковістю і сезонною роллю.

## IV. Упорядкування роботи фірмових магазинів

Фірмові магазини мають працювати за єдиними правилами подачі продукції. Ключові товари потрібно розміщувати у найпомітніших зонах, акції та новинки подавати окремо, а продавців орієнтувати на рекомендацію пріоритетних позицій.

## V. Розвиток продажів через партнерські точки

Для партнерських магазинів потрібна окрема пропозиція з обмеженим переліком товарів, на які спостерігається стабільно високий попит. До неї доцільно включити умови співпраці, опис продукції, вимоги до зберігання, рекомендовану викладку і контакт відповідального менеджера.

## VI. Систематизація digital-комунікації

Digital-комунікація має бути регулярною і пов'язаною з продажами. Основний її зміст: ключові товари, виробництво, акції, сезонні пропозиції, відгуки покупців і тестові новинки.

## VII. Тестування нових продуктів

Нові начинки, соуси, набори й комплексні обіди варто запускати невеликими партіями у кількох фірмових магазинах. Після тесту потрібно оцінити продажі, повторні покупки, відгуки, прибутковість.

## VIII. Контроль КРІ і коригування дій

Контроль має охоплювати продажі ключових товарів, середній чек, ефективність акцій, повторні покупки, партнерські замовлення, digital-показники та відгуки. За результатами КРІ слабкі дії коригуються або припиняються, результативні, повторюються чи масштабуються.

Оцінювання ефективності оновленої маркетингової стратегії ТОВ «Добра кухня» доцільно здійснювати за системою КРІ, яка охоплює фінансові результати, структуру асортименту, ключові СЗГ, фірмові магазини, партнерські канали збуту, digital-комунікації та тестування нових продуктів (табл. 3.2.1-3.2.7).

Таблиця 3.2.1

КРІ загальної результативності та асортиментної структури ТОВ «Добра кухня»\*

Напрямок оцінювання	КРІ	Формула розрахунку	Базове значення	Цільове значення	Період контролю
Загальний	Приріст загальної виручки	$(\text{Виручка поточного періоду} / \text{виручка базового періоду} - 1) \times 100\%$	79,14 млн грн	+10% за рік	щоквартально
А-клас	Частка А-класу у виручці	$\text{Виручка А-класу} / \text{загальна виручка} \times 100\%$	80,18%	не нижче 80%	щомісячно
В-клас	Частка В-класу у виручці	$\text{Виручка В-класу} / \text{загальна виручка} \times 100\%$	15,10%	15-17%	щоквартально
С-клас	Частка С-класу у виручці	$\text{Виручка С-класу} / \text{загальна виручка} \times 100\%$	4,73%	не вище 4,5%	щоквартально
	Скорочення слабких позицій	$\text{Кількість виведених або неактивних С-позицій} / \text{загальна кількість С-позицій} \times 100\%$	–	15% за рік	щоквартально

\*джерело: складено автором

Наведені показники необхідні для контролю загальної динаміки продажів і структури асортименту. Основна увага має бути зосереджена на А-класі, оскільки саме він формує основну частину виручки підприємства. Для С-класу важливо не збільшення частки, а перегляд слабких позицій і скорочення активного просування товарів із низьким внеском у продажі.

Таблиця 3.2.2

## КРІ оцінювання ефективності ключових СЗГ ТОВ «Добра кухня»\*

СЗГ	КРІ	Формула розрахунку	Базове значення	Цільове значення	Період контролю
Пельмені	Приріст виручки	$(\text{Виручка пельменів поточного періоду} / \text{виручка пельменів базового періоду} - 1) \times 100\%$	24,97 млн грн	+8-10% за рік	щоквартально
	Частка у загальній виручці	$\text{Виручка пельменів} / \text{загальна виручка} \times 100\%$	31,55%	не нижче 31%	щомісячно
	Ефект акції	$(\text{Продажі під час акції} / \text{середні продажі без акції} - 1) \times 100\%$	–	+15% до середнього тижня	після акції
Вареники	Приріст виручки	$(\text{Виручка вареників поточного періоду} / \text{виручка вареників базового періоду} - 1) \times 100\%$	14,32 млн грн	+12-15% за рік	щоквартально
	Частка у загальній виручці	$\text{Виручка вареників} / \text{загальна виручка} \times 100\%$	18,09%	19-20%	щоквартально
	Ефект сезонної кампанії	$(\text{Продажі у сезонний період} / \text{продажі до кампанії} - 1) \times 100\%$	–	+20% у період кампанії	після кампанії

\*джерело: складено автором

Для пельменів головним є збереження стабільної частки у виручці та підтримання повторного попиту. Для вареників доцільно встановлювати вищий цільовий приріст, оскільки ця СЗГ має потенціал розвитку через начинки, сезонність і смакові лінійки.

Таблиця 3.2.3

## КРІ ефективності фірмових магазинів ТОВ «Добра кухня»\*

Напрямок оцінювання	КРІ	Формула розрахунку	Цільове значення	Період контролю
Викладка	Виконання стандарту викладки	Кількість магазинів зі стандартом / загальна кількість магазинів $\times 100\%$	100% магазинів	щомісячно
	Наявність зони «Хіти продажів»	Кількість магазинів із зоною / загальна кількість магазинів $\times 100\%$	100% магазинів	щомісячно
Продажі	Середній чек	Виручка / кількість чеків	+7-10% за рік	щомісячно
	Частка чеків із товарами А-класу	Кількість чеків із А-класом / загальна кількість чеків $\times 100\%$	не нижче 70%	щомісячно
Акції	Приріст продажів акційного товару	Продажі під час акції / середні продажі без акції $\times 100\%$	115-120%	після акції

\*джерело: складено автором

Через фірмові магазини необхідно контролювати викладку, реакцію покупців на акції, продажі продукції А-класу та ефективність рекомендацій продавців. Особливе значення має створення єдиного стандарту викладки, оскільки без цього маркетингові дії в різних магазинах можуть реалізовуватися нерівномірно.

Таблиця 3.2.4

## КРІ розвитку партнерських магазинів і В2В-продажів ТОВ «Добра кухня»\*

Напрямок оцінювання	КРІ	Формула розрахунку	Цільове значення	Період контролю
1	2	3	4	5
Партнерська мережа	Кількість активних партнерів	Кількість партнерів, які зробили замовлення за період	+10-15 точок за рік	щоквартально

## Продовження табл. 3.2.4

1	2	3	4	5
Повторні замовлення	Частка партнерів із повторним замовленням	Партнери з повторним замовленням / загальна кількість партнерів $\times 100\%$	не нижче 60%	щоквартально
Асортимент	Частка А-класу в В2В-замовленнях	Виручка А-класу в В2В / загальна В2В-виручка $\times 100\%$	не нижче 75%	щоквартально
В2В-виручка	Приріст В2В-виручки	(В2В-виручка поточного періоду / В2В-виручка базового періоду - 1) $\times 100\%$	+15% за рік	щоквартально
Представленість	Частка партнерів зі стартовою матрицею	Партнери зі стартовою матрицею / загальна кількість партнерів $\times 100\%$	не нижче 70%	щоквартально

\*джерело: складено автором

Розширення збуту через партнерські магазини має оцінюватися не лише за кількістю нових точок, а й за якістю співпраці. Важливими показниками є повторні замовлення, частка А-класу в В2В-продажах і використання стартової асортиментної матриці. Це зменшує ризик хаотичного розширення асортименту в партнерських каналах.

Таблиця 3.2.5

## КРІ оцінювання digital-комунікацій ТОВ «Добра кухня»\*

Канал	КРІ	Формула розрахунку	Цільове значення	Період контролю
1	2	3	4	5
Instagram / Facebook	Регулярність публікацій	Кількість публікацій за період	3-4 публікації на тиждень	щотижня
TikTok / Shorts / Reels	Кількість коротких відео	Кількість відео за період	3-4 відео на тиждень	щотижня

## Продовження табл. 3.2.5

1	2	3	4	5
Соцмережі	Частка контенту про А-клас	Публікації про А-клас / усі публікації $\times 100\%$	не нижче 60%	щомісячно
	Рівень залучення	Реакції / охоплення $\times 100\%$	+20% до базового рівня	щомісячно
	Приріст аудиторії	(Підписники на кінець періоду / підписники на початок періоду - 1) $\times 100\%$	+5-7% за квартал	щоквартально

\*джерело: складено автором

Digital-комунікацію необхідно оцінювати не лише за кількістю публікацій, а й за їх змістовим фокусом. Не менше 60% контенту доцільно пов'язувати з товарами А-класу, виробництвом, сезонними кампаніями та ключовими СЗГ. Це забезпечує зв'язок між комунікацією і фактичними продажами.

## Таблиця 3.2.6

## КРІ оцінювання Viber-chat і Google Maps ТОВ «Добра кухня»

Канал	КРІ	Формула розрахунку	Цільове значення	Період контролю
Viber-chat	Реакція на повідомлення	Кількість реакцій / кількість переглядів $\times 100\%$	не нижче 10%	щомісячно
	Участь в опитуваннях	Кількість відповідей / кількість учасників чату $\times 100\%$	8-10%	після опитування
Google Maps	Кількість нових відгуків	Кількість нових відгуків за період	+10-15 відгуків на місяць по мережі	щомісячно
	Середній рейтинг магазинів	Сума оцінок / кількість відгуків	не нижче 4,5	щомісячно
	Частка відповідей на відгуки	Відгуки з відповіддю / загальна кількість відгуків $\times 100\%$	100%	щотижня

\*джерело: складено автором

Viber-chat і Google Maps доцільно розглядати як інструменти утримання клієнтів і збору зворотного зв'язку. Viber може використовуватися для швидких опитувань щодо нових начинок, акцій і наборів. Google Maps важливий для локального пошуку фірмових магазинів, тому необхідно контролювати не лише рейтинг, а й кількість відповідей на відгуки.

Нові продукти можливо оцінювати через тестові запуски. Якщо тестова позиція має продажі, повторні покупки і позитивні відгуки, її можна залишати в асортименті. Якщо продажі разові або супроводжуються високими списаннями, продукт потрібно змінити або зняти з тестування (табл. 3.2.7):

Таблиця 3.2.7

КРІ тестування нових продуктів, наборів і супутніх товарів ТОВ «Добра кухня»

Напрямок	КРІ	Формула розрахунку	Цільове значення	Період контролю
Новинки	Частка продуктів, залишених після тесту	Продукти, залишені після тесту / усі протестовані продукти $\times 100\%$	30-40%	після тесту
Новинки	Продажі тестового продукту	Кількість проданих одиниць або виручка за період	план встановлюється перед тестом	2-4 тижні
Набори	Частка чеків із набором	Чеки з набором / загальна кількість чеків $\times 100\%$	5-7% у тестових магазинах	щомісячно
Соуси	Частка чеків із супутнім товаром	Чеки із соусом / загальна кількість чеків $\times 100\%$	5-7% у тестових магазинах	щомісячно
Нові СЗГ	Рішення щодо масштабування	Продажі + повторні покупки + відгуки + маржинальність	рішення після тесту	після тесту

\*джерело: складено автором

Запропонована система КРІ потрібна для постійного контролю продажів, результативності акцій, роботи партнерських точок, активності digital-каналів і доцільності нових продуктів і дасть змогу швидко виявляти слабкі напрями,

коригувати просування та зосереджувати ресурси на тих товарах і каналах, які забезпечують результат.

Реалізація вищезазначених положень дає змогу сформувати підприємству порядок дій, систему контролю і підстави для прийняття ефективних маркетингових рішень.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження доведено, що маркетингова стратегія підприємства на ринку харчових продуктів охоплює систему управлінських рішень щодо вибору цільового споживача, асортиментної політики, позиціонування, каналів збуту, комунікацій та контролю результатів. Для підприємств, які працюють у сегменті заморожених напівфабрикатів, особливе значення мають стабільна якість продукції, довіра покупців, зручність придбання, впізнаваність бренду та здатність швидко реагувати на зміну попиту. Ці чинники визначають конкурентоспроможність підприємства, поряд із ціною та асортиментом.

ТОВ «Добра кухня» має сформовані передумови для подальшого розвитку: власну виробничу базу, досвід роботи на ринку, широкий асортимент заморожених напівфабрикатів, фірмові магазини та оптові канали реалізації. Підприємство працює в категорії продукції повсякденного попиту, тому його ринкові перспективи пов'язані не з разовим залученням покупця, а з формуванням регулярного споживання, повторних покупок і довіри до бренду. Водночас наявний потенціал використовується не повною мірою через недостатню системність маркетингової діяльності, обмежену активність у цифрових каналах і потребу в чіткішому позиціонуванні.

Конкурентне середовище на ринку заморожених напівфабрикатів є насиченим. Подальше зростання підприємства не може ґрунтуватися лише на традиційному асортименті або локальній присутності. Значна кількість виробників, наявність продукції приватних торговельних марок і висока чутливість споживачів до ціни посилюють потребу в диференціації. Для ТОВ «Добра кухня» доцільним є позиціонування як локального виробника якісних і зручних у споживанні заморожених напівфабрикатів. Основний акцент варто робити на стабільності смаку, якості, традиційності продукції, доступності та близькості до потреб споживача.

Аналіз асортименту засвідчив, що основна частина виручки формується обмеженою кількістю товарних груп. Пельмені, вареники, голубці, чебуреки, бендерики, хінкалі, котлети та піца залишаються центром маркетингової підтримки, оскільки саме вони забезпечують найбільший внесок у продажі. Товарні позиції з нижчою часткою реалізації не потребують автоматичного вилучення з асортименту, однак їх подальша підтримка має бути вибірковою. Доцільно зберігати ті позиції, на які спостерігається стабільний попит, сезонне значення або підтримують повноту товарної пропозиції. Неefективні позиції потребують скорочення, перегляду рецептури, формату пакування або способу просування.

Результативність маркетингової стратегії ТОВ «Добра кухня» значною мірою залежить від узгодження збутових і комунікаційних рішень. Фірмові магазини виконують не лише функцію продажу, а також є каналом прямого контакту зі споживачем. Через них доцільно тестувати нові продукти, відстежувати реакцію покупців, збирати відгуки, перевіряти ефективність акцій і визначати перспективні товарні позиції. Оптові та партнерські канали варто розвивати з урахуванням стабільності постачання, зрозумілих умов співпраці та підтримки ключових продуктів у місцях продажу.

Цифрові комунікації для підприємства є постійним елементом маркетингової діяльності. Соціальні мережі, Google Maps, Viber-chat, робота з відгуками, короткі відеоформати, фото продукції, оголошення про акції та новинки підтримують регулярний контакт із покупцями й посилюють впізнаваність бренду. Найбільшу цінність для підприємства має не формальна присутність в онлайн-середовищі, а системна комунікація, пов'язана з конкретними товарами, місцями продажу, перевагами продукції та реальними потребами споживачів.

Оновлення маркетингової стратегії має здійснюватися на основі моніторингу ключових показників результативності діяльності досліджуваного

підприємства. Без регулярного контролю продажів, частки ключових товарних груп, ефективності акцій, середнього чека, повторних покупок, результативності партнерських каналів і цифрової активності маркетингові рішення залишаються фрагментарними. Система КРІ створює основу для коригування асортименту, планування просування, оцінки каналів збуту та розподілу маркетингових ресурсів. Це сприяє переходу від інтуїтивного управління до обґрунтованих маркетингових рішень.

Практичне значення розроблених рекомендацій полягає в можливості посилити позиції підприємства без радикальної перебудови його діяльності. ТОВ «Добра кухня» вже має базові ресурси для розвитку, тому першочергового значення набуває їх раціональніше використання. Концентрація на прибуткових товарних групах, посилення локального бренду, активніша робота з покупцями, розвиток партнерських каналів і регулярне оцінювання результатів можуть забезпечити поступове зростання продажів, підвищення лояльності споживачів і стійкішу ринкову позицію.

Отже, подальший розвиток ТОВ «Добра кухня» залежить від концентрації маркетингових ресурсів на найбільш результативних напрямках. Пріоритетними залишаються просування товарів, які формують основний дохід, посилення впізнаваності бренду через зрозумілу цінність для покупця, розвиток стабільних каналів збуту, регулярна комунікація зі споживачами та оцінювання маркетингових заходів за конкретними показниками. За цих умов маркетингова стратегія виступає практичним інструментом підвищення конкурентоспроможності, прибутковості та стійкості підприємства на ринку харчових продуктів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балан В. Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу : навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2018. 200 с.
2. Балан В. Г. Стратегічне управління. Практикум : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Наукова столиця, 2018. 520 с.
3. Босенко А., Степанян Е., Білінський М., Лященко О. Формування маркетингової стратегії підприємства: економічні підходи. *Наукові перспективи*. 2024. № 6(48). С. 53-63. DOI: <https://doi.org/10.52058/2708-7530>
4. Газуда С. М., Герцег В. А. Особливості розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 369-379. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-369-379](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-369-379)
5. Дрокіна Н. І. Essential digital marketing tools across the RACE planning framework. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 5. С. 124-132.
6. Єрмошенко М., Дончик Р. Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 3(285). С. 35-42. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-285-35-42>
7. Зіньцьо Ю., Кушнір Н. Аналіз сучасних тенденцій використання цифрового маркетингу для розвитку підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Т.3. 2023. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/4080/3850>
8. Іпполітова І. Використання цифрового маркетингу для розвитку підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Т.5. 2024. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4477>
9. Капінус Л., Шиліна В., Лелека О. Маркетингова цифрова стратегія розвитку послуг. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 15-21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-2>

10. Кузьминчук Н. В., Писаревська Г. І., Ляшенко В. В. Формування маркетингової стратегії як елементу маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-110>
11. Макаренко С. М., Олійник Н. М., Тарасюк А. В., Котик О. А. Проблеми та перспективи розвитку ринку заморожених напівфабрикатів. *Підприємництво і торгівля : зб. наук. праць*. 2019. Вип. 24. С. 127-131.
12. Серета Н., Кобернюк С., Неміш Ю. Маркетингові стратегії в умовах економічної нестабільності: досвід адаптації українського бізнесу до кризових викликів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 44. С. 424-436.
13. Старецький А. Класифікація маркетингових стратегій для забезпечення розвитку бізнес-структур. *Академічні візії*. 2024. № 36. С. 1-10. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1467/1347>
14. Струк Н. Р., Капраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75>
15. Янковець Т. М. Цифровий маркетинг і контент-стратегія у створенні вражень клієнтів брендів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 444-454. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2024\\_1\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_1_57)
16. Ястремська О., Фещур І., Лисиця Н., Мартиненко М., Лошенко О. Social Media Marketing as a tool for promoting services and goods on the internet. *Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12, Issue 67. P. 374-382. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.67.07.32>
17. AlFraihat S. F. A. The Impact of Digital Content Marketing on Brand Defence. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, Issue 4. Article 124. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15040124>

18. AlJazzazen S. A. New Product Pricing Strategy: Skimming Vs. Penetration. Proceedings of FIKUSZ Symposium for Young Researchers. Budapest : Óbuda University Keleti Károly Faculty of Economics, 2019. P. 1-9.
19. Bala M., Verma D. A Critical Review of Digital Marketing. *International Journal of Management, IT & Engineering*. 2018. Vol. 8, Issue 10. P. 321-339. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3545505](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3545505)
20. Bondarenko V., Okhrimenko I., Tkachuk S. Promotional marketing as a method of increasing sales of food products. *Three Seas Economic Journal*. 2023. URL: <https://baltijapublishing.lv/index.php/threeseas/article/view/2123>
21. Bormane S. Artificial intelligence in the context of digital marketing communication strategies. *Frontiers in Communication*. 2024. Vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.3389/fcomm.2024.1411226>
22. Fifield P. Marketing Strategy. 2nd ed. London : Routledge, 1999. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080511139>
23. Firmansyah E. B., Machado M. R., Moreira J. L. R. How can Artificial Intelligence (AI) be used to manage Customer Lifetime Value (CLV): A systematic literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*. 2024. Vol. 4, Issue 2. Article 100279. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2024.100279>
24. Furrer O. Marketing strategies. Marketing Management: *International Perspectives*. 2006. P. 81-98. URL: [https://www.researchgate.net/publication/230743793\\_Marketing\\_Strategies](https://www.researchgate.net/publication/230743793_Marketing_Strategies)
25. Ganbold M. Factors influencing consumers' intentions to buy frozen food. 2024. URL: <https://zeszytyhumanitas.pl/api/files/view/2717125.pdf>
26. Gary J. Examining the interplay of information, emotions, and behavior: PLS-ANN analysis. *Frontiers in Communication*. 2024. Vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.3389/fcomm.2024.1411870>

27. Godlewska A. The role of social media in food product choices made by consumers. *Nutrients*. 2025. Vol. 17, Issue 11. Article 1801. URL: <https://www.mdpi.com/2072-6643/17/11/1801>
28. Goi C. L. A review of marketing mix: 4Ps or more? *International Journal of Marketing Studies*. 2009. Vol. 1, No. 1. P. 2-15. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijms.v1n1p2>
29. Hassan S., Ahmad Nadzim S. Z., Shiratuddin N. Strategic Use of Social Media for Small Business Based on the AIDA Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2015. Vol. 172. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.363>
30. Islam M. Are Social Media-Based Marketing Strategies the New Mechanism for Attracting Consumers? *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2024. Vol. 19, Issue 4. Article 173. DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer19040173>
31. Irwanto J., Murniati W., Fauziyah A. Optimization of Digital Marketing Strategy with Implementation of SOSTAC Method. *International Journal of Entrepreneurship and Business Development*. 2021. Vol. 4, No. 6. P. 886-892. DOI: <https://doi.org/10.29138/ijebd.v4i6.1532>
32. Iyamabo J., Otubanjo O. A three-component definition of strategic marketing. *International Journal of Marketing Studies*. 2013. Vol. 5, No. 1. P. 16-29. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijms.v5n1p16>
33. Kaur R., Singh R., Gehlot A., Priyadarshi N., Twala B. Marketing Strategies 4.0: Recent Trends and Technologies in Marketing. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. Article 16356. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142416356>
34. Kaya A. Individuals' buying behaviors and attitudes towards frozen foods. *Cogent Social Sciences*. 2023. Vol. 9, Issue 2. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311932.2023.2286726>

35. Khadafi M. K. Low-cost digital marketing strategies for small culinary businesses in the social media era. *Global Research and Innovation Journal*. 2024. URL: <https://greet-research.org/index.php/Great/article/download/63/50>
36. Khajezadeh M., Niasar M. S. F., Asli S. A., Davari D. D., Godarzi M., Asgari Y. Application of neural network in portfolio product companies: Integration of Boston Consulting Group matrix and Ansoff matrix. *International Journal of Engineering Management and Economics*. 2019. Vol. 13, No. 6. P. 821-825. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3299381>
37. Kizilgeçi Ç. The food and beverage industry in the age of social media: consumer engagement and marketing strategies. *Journal of Gastronomy, Hospitality and Travel*. Vol. 8(3). 2025. URL: <https://www.joghat.org/uploads/2025-vol-8-issue-4-full-text-571.pdf>
38. Laila N., Rusydiana A. S., Irfany M. I., Hrati R., Taqi M., Pertiwi R. S. An in-depth analysis of digital marketing trends and prospects in small and medium-sized enterprises: utilizing bibliometric mapping. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2336565>
39. Li F., Larimo J., Leonidou L. C. Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. Vol. 49. P. 51-70. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00733-3>
40. Londhe B. R. Marketing Mix for Next Generation Marketing. *Procedia Economics and Finance*. 2014. Vol. 11. P. 335-340. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00201-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00201-9)
41. Lubis U. S. Digital marketing strategies in expanding the market for small and medium enterprises. *Frontiers in Communication*. 2025. Vol. 10. DOI: <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1647391>
42. Marketing defined. *Marketing News*. 2008. Vol. 42. P. 28-29.

43. Migkos S. P., Sdrali D., Skoulariki K., Vassiliou A. Impact of Influencer Marketing on Consumer Behavior and Online Shopping Preferences. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2025. Vol. 20, Issue 2. Article 111. DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer20020111>
44. Morgan N. A., Whitley K. A., Feng H. et al. Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2019. Vol. 47. P. 4-29. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>
45. Ningrum H. K., Hasmarini M. I. Marketing Strategy Analysis Using STP Strategy (Segmentation, Targeting, Positioning) at PT. Berkah Ridho Cinta Indonesia. *Income Journal of Economics Development*. 2024. Vol. 4, No. 1. P. 15-19. DOI: <https://doi.org/10.54065/ijed.4.1.2024.205>
46. Odoom R., Kosiba J. P. B., Djamgbah C. T. Digital content marketing and consumer brand engagement on social media: do influencers' brand content moderate the relationship? *Journal of Marketing Communications*. 2025. Vol. 31, Issue 4. P. 523-544. DOI: <https://doi.org/10.1080/13527266.2023.2249013>
47. Palmatier R. W., Crecelius A. T. The "first principles" of marketing strategy. *AMS Review*. 2019. Vol. 9. P. 1-16. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13162-019-00134-y>
48. Pretorius M. When Porter's generic strategies are not enough: complementary strategies for turnaround situations. *Journal of Business Strategy*. 2008. Vol. 29, No. 6. P. 19-28. DOI: <https://doi.org/10.1108/02756660810917200>
49. Rawangngam N. TikTok Marketing Strategies and Consumer Response. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2025. Vol. 20, Issue 4. Article 319. DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer20040319>
50. Rekettye G., Liu J. Pricing: The New Frontier. London : Transnational Press, 2018.

51. Rini L., Schouteten J. J., Faber I., Frøst M. B., Perez-Cueto F. J. A., De Steur H. Social media and food consumer behavior: a systematic review. 2024. URL: <https://biblio.ugent.be/publication/01HNN1G00MWG1PWPR6J8PM12MH>
52. Rosário A. T. The Role of Digital Marketing in Shaping Sustainable Consumer Behaviour. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, Issue 17. Article 7784. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17177784>
53. Rosyad A. N. Business model development strategy for frozen food micro enterprise in the new normal era. 2022. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/9cde/fac5d8d658e5b75d919c5dbf5256180e56f7.pdf>
54. Sharma C. Mapping the Evolution of Digital Marketing Research Using Bibliometric Analysis. *Information*. 2025. Vol. 16, Issue 11. Article 942. DOI: <https://doi.org/10.3390/info16110942>
55. Shaw E. Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework. *Journal of Historical Research in Marketing*. 2012. Vol. 4. P. 30-55. DOI: <https://doi.org/10.1108/17557501211195055>
56. Shyshliuk V. Entrepreneurial strategies in the food industry: consumer trust, loyalty and digital platforms. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: The Stages of Formation and Problems of Development*. 2025. P. 359-374. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/dec/41356/101225maket16122025-359-374.pdf>
57. Sestino A., Prete M., Piper L., Guido G. The future of online marketing strategies and digital tools: new challenges and contributions to RACE framework. *Int. J. Electronic Trade*, Vol. 1, No. 1, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJETRADE.2021.10042594>
58. Theocharis D. Peer Dynamics in Digital Marketing: How Product Type Influences Gen Z Purchase Intentions. *Digital*. 2025. Vol. 5, Issue 3. Article 43. DOI: <https://doi.org/10.3390/digital5030043>

59. Tsorakidis N., Zerres C. Break-even analysis. *Arbeitspapiere für Marketing und Management*. 2026. №. 85. Offenburg : Hochschule Offenburg, Fakultät Medien. DOI: <https://doi.org/10.48584/opus-12092>
60. Varadarajan R. Strategic Marketing and Marketing Strategy: Domain, Definition, Fundamental Issues and Foundational Premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2010. Vol. 38. P. 119-140. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0176-7>
61. Varadarajan R. Strategic marketing, marketing strategy and market strategy. *Journal of the Knowledge Economy*. 2015. Vol. 5, No. 3. P. 78-90.
62. Yasmin A., Tasneem S., Fatema K. Effectiveness of Digital Marketing in the Challenging Age: An Empirical Study. *International Journal of Management Science and Business Administration*. 2015. Vol. 1, Issue 5. P. 69-80. DOI: <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.15.1006>
63. Zhang Q. The psychological mechanisms through which digital content marketing by online influencers affects customer loyalty: evidence from multiple countries. *Frontiers in Communication*. 2025. Vol. 10. DOI: <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1702657>
64. Дригало : офіційний сайт. URL: <https://www.drygalo.com.ua>
65. Смачні традиції : офіційний сайт. URL: <https://smakbiryuki.com.ua/ua/>
66. ТОП-10 брендів напівфабрикатів України 2025. URL: <https://uba.top/brands-of-semi-finished-products-of-ukraine/>
67. ТОВ «Добра кухня» : офіційний сайт компанії. URL: <https://www.dobra-kukhnia.com.ua>
68. ТОВ «ДОБРА КУХНЯ» (код ЄДРПОУ 37598135). OpenDataBot. URL: <https://opendatabot.ua/c/37598135>
69. Український ринок заморожених продуктів та напівфабрикатів: основні показники та тенденції розвитку. *PRO-CONSULTING*. 2026. URL: [https://franchexpo.com/doc/Zamorozheni\\_produkty.pdf](https://franchexpo.com/doc/Zamorozheni_produkty.pdf)

70. Як виготовляються напівфабрикати ТМ «Добра кухня». Top-People.com.ua. URL: <https://top-people.com.ua/articles/yak-vigotovlyayutsya-napivfabrikati-tm-dobra-kuhnya>
71. Kyiv School of Economics. Food Processing. What's next? 2023. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/06/Food-Processing.-Whats-next.pdf>
72. Limo : офіційний сайт. URL: <https://www.limo.ua>

## ДОДАТКИ

Додаток А

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ  
ІМЕНІ СТЕПАНА ҐЖИЦЬКОГО  
Кафедра міжнародних економічних  
відносин та маркетингових стратегій



**ЗБІРНИК ТЕЗ**  
ІХ Всеукраїнської студентської науково-практичної  
конференції  
**«МАРКЕТИНГ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ:  
ІННОВАЦІЇ, ЕТИКА ТА  
КОНКУРЕНТНОПРОМОЖНІСТЬ БІЗНЕСУ»**

3-4 грудня 2025 р.  
м. Дубляни

ЗБІРНИК ТЕЗ  
IX Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції  
«МАРКЕТИНГ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ІННОВАЦІЇ, ЕТИКА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БІЗНЕСУ»

УДК 339.138:658.8:005.35

ББК 65.9(4УКР)24-22я54

**«МАРКЕТИНГ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ІННОВАЦІЇ, ЕТИКА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БІЗНЕСУ».** Збірник тез IX Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції / за заг. ред. А.О. Линдюка, М.В. Когут. Дубляни, 2025, 327 с.

*Укладачі: Линдюк А.О., Когут М.В.*

Усі матеріали подаються в авторській редакції.  
За вигляд, зміст, достовірність та відсутність плагіату у тезах  
відповідають автори та наукові керівники.

© Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингових стратегій

<b>Задерей Є. В.</b>	
БРЕНД ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НЕМАТЕРІАЛЬНИЙ АКТИВ ТА ІНСТРУМЕНТ ЗРОСТАННЯ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ.....	85
<b>Партика А. С.</b>	
ІМІДЖ ОРГАНІЗАЦІЇ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ.....	88
<b>Герасимчук Д.О.</b>	
МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	92
<b>Медведева К.А.</b>	
РИЗИКИ НАДМІРНОЇ АВТОМАТИЗАЦІЇ ТА ЗАГРОЗИ ВИКОРИСТАННЯ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПРИ СТВОРЕННІ ВІЗУАЛЬНОГО КОНТЕНТУ У МАРКЕТИНГУ.....	95
<b>Семенова А.Д.</b>	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ОПТИМІЗАЦІЮ МЕРЧАНДАЙЗИНГОВИХ РІШЕНЬ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	99
<b>Лукашук Я.В.</b>	
СОЦІАЛЬНІ МЕДІА ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ТА ЗАХИСТУ РЕПУТАЦІЇ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	102
<b>Коваленко Н.Я.</b>	
ТРЕЙД-МАРКЕТИНГ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	105
<b>Гакавчин Ю.І.</b>	
ПРОЗОРИСТЬ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ЯК МАРКЕТИНГОВА ЦІННІСТЬ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	109
<b>СЕКЦІЯ 2</b>	
<b>ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ</b>	
<b>Лебедовська В. В.</b>	
ПЕРВИННИЙ СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДАНИХ У МАРКЕТИНГУ.....	112
<b>Матвєєва В.М.</b>	
СИСТЕМА МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	114
<b>Рагушна Б.-Л. Р., Ільницька В. М.</b>	
АДАПТАЦІЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ДО ВИМОГ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ.....	117
<b>Громкович М. О.</b>	
МОНОПОЛЬНИЙ РИНОК.....	120

(голова) [та ін.]. Вип. 1 (48). Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. С.122-125.

4. Балабанова Л.В., Приходченко Я.В. Імідж підприємства як складова брэнда торговельного підприємства [Електронний ресурс] *Науковий вісник ЛНАУ*. 2009. №5. с.34. Режим доступу: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Tiru/2009\\_28\\_3/1.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2009_28_3/1.pdf)

5. Яшкіна Н. В. Проблеми формування іміджу підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/tppe/2010\\_23/Zb23\\_19.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/tppe/2010_23/Zb23_19.pdf)

6. Строчок Ю.В. Сутність і значення позитивного іміджу для підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2010\\_684/51.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2010_684/51.pdf)

7. Вардеваян В.А. Типізація іміджу за функціональним підходом [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchtei/2010\\_1/NV-2010-V1\\_12.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2010_1/NV-2010-V1_12.pdf)

8. Лук'яненко Д.Г., Поручник А.М., Антонюк Л.Л. та ін. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку : монографія : у 2 т. Т. 2; К. : КНЕУ, 2006. 592 с.

9. Гатило В. П. Фактори, що впливають на формування корпоративного іміджу підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2010\\_684/51.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2010_684/51.pdf)

**Герасимчук Д.О.**

**Науковий керівник: к.е.н., доц. кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Нетреба І.О.**

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**

### **МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Вибір маркетингової стратегії є визначальним чинником ефективності функціонування підприємства, оскільки при розробці стратегії враховують оцінку внутрішніх ресурсів, аналіз ринкових тенденцій та поведінку споживачів при прийнятті рішення про покупку. Формування та вибір оптимальної стратегії потребує системного осмислення існуючих альтернативних підходів та визначення можливостей реалізації в умовах впливу організаційних і зовнішніх факторів. Особливо важливим це питання є для українських підприємств, адже вони наразі стикаються, з одного боку, з високою невизначеністю, коливаннями попиту через війну, а з іншого – підпадають під сучасні світові тренди цифровізації.

Як зазначено у праці [1], маркетингова стратегія – це частина загальної стратегії підприємства, яка передбачає систему узгоджених заходів і рішень, спрямованих на забезпечення зростання обсягів продажу та прибутку у

довгостроковій перспективі, а також на підвищення рівня лояльності споживачів.

Класичні моделі формування маркетингової стратегії становлять теоретичну основу для системного аналізу та планування управлінських рішень, забезпечуючи узгодженість між внутрішніми можливостями підприємства та вимогами ринку. Це дає змогу класифікувати альтернативні підходи, оцінювати ефективність у різних умовах і обирати напрями реалізації стратегічних цілей (табл.1).

Таблиця 1

Класичні моделі формування маркетингової стратегії\*

Концепція	Сутність
«Комплекс маркетингу» (Marketing mix)	Сукупність елементів маркетингу, які підприємство може змінювати для реалізації стратегії: продукт, ціна, просування, розподіл (та інші елементи). 4P: Product, Price, Place, Promotion.
Диференціація продукту та сегментація ринку	Диференціація продукту — прагнення виділити пропозицію підприємства через характеристики продукту, сервіс, імідж тощо від конкурентів; сегментація ринку — поділ ринку на більш однорідні групи споживачів і спрямування пропозиції на конкретні сегменти.
Стратегії ціноутворення: Price skimming та Penetration pricing	Price skimming — встановлення високої початкової ціни з поступовим зниженням для «збирання вершків» від клієнтів, які готові платити більше за товари; Penetration pricing — встановлення низької стартової ціни для швидкого захоплення ринку.
Життєвий цикл товару (Product Life Cycle, PLC)	Концепція, відповідно до якої товари проходять наступні стадії: Впровадження → Зростання → Зрілість → Занепад. Залежно від стадії ЖЦТ застосовуються відповідні маркетингові стратегії.
Стратегії зростання (Product-Market Matrix)	Стратегічна матриця, що поєднує існуючі/нові продукти та існуючі/нові ринки, забезпечуючи варіанти стратегій: проникнення на ринок, розвиток продукту, розвиток ринку, диверсифікацію.
Загальні стратегії (Generic strategies)	Вибір стратегічної позиції: лідерство за витратами (Cost Leadership), диференціація (Differentiation), фокусування на вузькому сегменті (Focus/Niche) для досягнення конкурентної переваги.
Матриця портфельного аналізу (Growth–Share Portfolio Matrix)	Розміщення продуктів/брендів у матриці «темп зростання ринку / частка ринку» (зони: Question marks, Stars, Cash cows, Dogs) для ухвалення рішень щодо розвитку, підтримки, збирання прибутку або виходу з ринку.
SWOT-аналіз	Аналіз зовнішніх факторів (можливості та загрози) і внутрішніх ресурсів (сильні та слабкі сторони) для обґрунтування стратегії через поєднання корпоративних можливостей з тими, що надає зовнішнє оточення.

\*Джерело: систематизовано автором на основі [2]

Вищезазначені моделі формування маркетингової стратегії забезпечують фундамент для системного підходу у маркетингу. Водночас сучасний розвиток технологій створює додаткові можливості для вдосконалення стратегій, зокрема шляхом інтеграції аналітичних інструментів, автоматизованих систем прогнозування та персоналізованих маркетингових рішень.

Диджиталізація та автоматизація впливають на організаційну структуру, стратегії взаємодії з клієнтами, а також на управління ресурсами. Industry 4.0

створює контекст для інтеграції технологій, що забезпечують стійкість соціальних, економічних і екологічних процесів, зокрема у маркетингових стратегіях.

Виділяють наступні сучасні інструменти та підходи до формування маркетингової стратегії [3]:

- Інтернет речей (IoT) – прогнозування попиту на основі даних про поведінку споживачів і використання продуктів, адаптація пропозицій та каналів комунікації в реальному часі;

- Хмарні технології (Cloud Computing) – централізований доступ до аналітичних даних і ресурсів, підвищення швидкості ухвалення рішень і масштабованості маркетингових кампаній;

- Великі дані (Big Data) – точна сегментація ринку, персоналізація пропозицій на основі аналізу масивів даних;

- Штучний інтелект та машинне навчання (AI/ML) – автоматизація прогнозування поведінки споживачів, оптимізація маркетингових заходів, підвищення ефективності залучення клієнтів;

- Блокчейн – прозорість і безпечне управління даними споживачів і транзакціями, формування довіри клієнтів, впровадження програм лояльності;

- Цифровий двійник (Digital Twin) – моделювання маркетингових і продуктових рішень у віртуальному середовищі, прогнозування реакцій ринку, оптимізація стратегій до реалізації;

- Роботи та дрони – автоматизоване обслуговування і збір даних, підвищення якості сервісу, персоналізація взаємодії зі споживачами;

- Метавесвіт (Metaverse) – створення інноваційних маркетингових просторів у віртуальних і доповнених середовищах, нові канали взаємодії, залучення клієнтів у цифровій екосистемі.

Отже, у сучасних умовах економічних трансформацій і цифровізації важливим стає інтегрування аналітичних, інформаційних та технологічних інструментів у процес стратегічного планування, що уможливорює адаптацію підприємства до динамічного конкурентного середовища й забезпечення подальшого розвитку.

#### **Бібліографічний список:**

1. Босенко А., Степанян Е., Білінський М., Лященко О. Формування маркетингової стратегії підприємства: економічні підходи. Наукові перспективи. 2024. № 6(48). С. 53–63. URL: <https://doi.org/10.52058/2708-7530>
2. Shaw, Eric. (2012). Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework. *Journal of Historical Research in Marketing*. 4. 30-55. 10.1108/17557501211195055.
3. Kaur, Ravneet & Singh, Rajesh & Gehlot, Anita & Priyadarshi, Neeraj & Twala, Bhesisipho. (2022). Marketing Strategies 4.0: Recent Trends and Technologies in Marketing. *Sustainability*. 14. 16356. 10.3390/su142416356.



Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Економічний факультет  
Рада молодих вчених

**ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2026**

# ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ



Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Економічний факультет

**ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2026.  
ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ В УМОВАХ  
ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ**

Матеріали XXIV Міжнародної науково-практичної  
конференції студентів, аспірантів та молодих вчених

Київ - 2026

## Зміст

### Секція 1. Менеджмент організації в умовах війни та глобальної полі кризи

Андрійчук Тамара Миколаївна	БРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИНКОВОЇ РЕЗИЛЬСНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	16
Андрощук Євген Михайлович	МЕНЕДЖМЕНТ КРИМСЬКОТАТАРСЬКОГО РЕСУРСНОГО ЦЕНТРУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	17
Андрусь Анна Миколаївна	ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	19
Аракелин Поліна-Грація Юрївна	АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ FASHION-ІНДУСТРІ ДО УМОВ ПОЛІКРИЗИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ	20
Баранкевич Тетяна Петрівна	AGILE-ФІЛОСОФІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНИЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПІДТРИМКИ РЕЗИЛЬСНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	21
Батура Дмитро Святославович	СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАУКИ В ЦЬЛОМУ ТА У ІНЖИНІРИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІТ ПІДПРИЄМСТВОМ	23
Бенедичук Борис Олегович	КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАЦІ: МЕТОДОЛОГІЯ ДЛЯ ІТ-КОМПАНІЇ	24
Бичкова Натали Вікторівна	ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	26
Біленьч Владислав Дмитрович	РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ПРОГРАМ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ	28
Богославський Іван Євгенович	VANI-КОНЦЕПЦІЯ ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ КАДРОВИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	30
Босна Анастасія Романівна	ЦИФРОВА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК КЛЮЧОВА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	31
Бурець Вероніка Василівна	ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРИ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ІТ КОМПАНІЇ	32
Бутович Катерина Олександрівна	УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬСНТНОСТЮ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ В УМОВАХ ВІЙНИ	34
Ваврікова Софія Михайлівна	ЕФЕКТИВНА HR-АНАЛІТИКА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	35
Величко Кирил Сергійович	ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПОВОСННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	36
Власюк Валерія Миколаївна	БРЕНД ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ: КРАЦІ ПРАКТИКИ КОМПАНІЇ "ФАРМАК"	38
Гапуліч Василь Петрович	МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	39
Ган'юк Юлія Андріївна	ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ БАНКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	40
Герасимчук Дарія Олександрівна	СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	41
Гефко Анастасія Віталіївна	ESG-КОНЦЕПЦІЯ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	42
Гончар Гліб Володимирович	В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)	44
Горго Всеволод Юрійович	РОЗВИТОК БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ У КОНТЕКСТІ КРАЩИХ ВІТЧИЗНЯНИХ І МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК	45
Гордієнко Єлизавета Олексіївна	ЯКІСТЬ ЯК ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНА ЦІННІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТА УСТАНОВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ	47
Григоренко Софія Русланівна	ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ВОСННОГО СТАНУ	49
Давидюк Поліна Сергіївна	УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	51
Дегтярьова Діана Олександрівна	УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ: КЛАСИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА СУЧАСНІ ТРЕНДИ	52
Денис Марія Степанівна	ЗБЕРЕЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОСННОГО СТАНУ	53
Дзерун Ілля Олександрович	ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ	54
Дмитришин Євгеній Олександрович	ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ	55
Довганич Анастасія Андріївна	ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІД ЧАС ВОСННОГО СТАНУ: KEYС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДПІ «УКРНАУКАГЕОЦЕНТР»	56
Дроб Назарій Русланович	УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ВИГОРАННЯМ ІТ-ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬСНТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	57
Друбецький Сергій Олександрович	АЛГОРИТМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДИ ЧЕРЕЗ РЕФЛЕКСИВНУ ТРАНСФОРМАЦІЮ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА	58
Думнич Руслан Іванович	ВРАХУВАННЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ВЕТЕРАНОК – НОВА ЕТИКА СУЧАСНОГО УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ	60

## СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Герасимчук Дарія Олександрівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
II курс магістратури, ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»  
Науковий керівник: к.е.н., доц. Нетреба І.О.

## STRATEGIC GUIDELINES FOR FORMING THE MARKETING SYSTEM OF A FOOD INDUSTRY ENTERPRISE

*The elements of the strategic marketing system at the enterprise are revealed. The influence of external factors on the formation of the marketing system at the food industry enterprise is determined. It is proved that the basis of the enterprise management system is the interaction of strategic tools and business processes.*

Сьогодні харчова промисловість України стикається з ключовими викликами, що безпосередньо впливають на ефективність формування маркетингової системи підприємства. Зокрема, контроль якості залишається критичним аспектом: у 2023 році Держпродспоживслужба зафіксувала порушення стандартів у 17% харчових підприємств, що ставить під загрозу довіру споживачів і можливість виходу на зовнішні ринки без впровадження HACCP та ISO 22000.

Крім того, неефективне управління запасами призводить до втрат у розмірі 20–25% на всіх етапах виробничо-логістичного циклу, а відсутність автоматизації спричиняє додаткові витрати та ризики зупинки виробництва. Паралельно з цим, зростання тарифів на енергоносії збільшило частку енерговитрат до 30% загальних операційних витрат у 2024 році, а у 2025 році очікується зростання до 35% [4].

У таких умовах стратегічне формування маркетингової системи має враховувати не лише продукт і споживача, а й внутрішні виробничі процеси, рівень автоматизації, якість управління ресурсами та відповідність міжнародним стандартам.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активним використанням інструментів маркетингу у практичній діяльності підприємств, зокрема харчової промисловості. Незважаючи на наявні можливості досягнення високого рівня конкурентоспроможності, вітчизняні підприємства через ірраціональне застосування маркетингових інструментів не досягають максимальної ефективності, що ускладнює конкуренцію з іноземними виробниками.

Зазначимо, що підприємства харчової промисловості функціонують одночасно на споживчому та промисловому ринках. На харчовому ринку виробництво є вузькоспеціалізованим, тому вибір стратегій обмежений. Натомість на промисловому ринку підприємства мають більше можливостей у виборі маркетингової стратегії завдяки орієнтації на кінцевого споживача [1]. На рис. 1 наведено систему стратегічного маркетингу підприємства на ринку виробництва харчових продуктів. Продажі стимулюються з використанням традиційних методів, таких як знижки для постійних клієнтів або при закупівлі великих партій. Поведінка споживача визначається чітко окресленими потребами.

Формування системи розподілу продукції є динамічним процесом, на який впливають численні системоутворювальні чинники. Це потребує формалізації організаційно-економічного механізму. Розподіл продукції — завершальний етап виробничо-комерційного циклу, що формує результат кожного обороту капіталу. Водночас підприємство самостійно визначає напрями збуту, але його дії обмежені прогнозованою поведінкою інших учасників ринку [1].

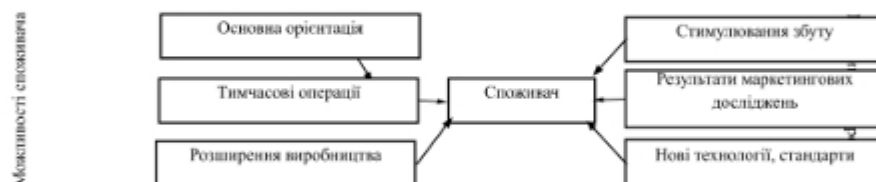


Рис. 1. Стратегічна маркетингова система підприємства харчової промисловості

Джерело: складено автором на основі даних [1]

Як зазначено у праці [1], маркетингова система формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Зовнішні фактори включають: поведінку споживачів на цільовому ринку; цінову ситуацію на ринку; державну регуляторну політику, що впливає на концентрацію капіталу; стан ринкової інфраструктури; особливості фінансування виробничо-комерційного циклу підприємства.

До внутрішніх факторів відносяться: маркетингова політика підприємства як концептуальна основа його розвитку; політика збуту, яка визначає канали реалізації; тип відтворення, що впливає на мобілізацію ресурсів і ефективність діяльності.

Таким чином, елементи стратегічного маркетингового управління підприємства мають бути орієнтовані на створення й підтримку довгострокових конкурентних переваг. Ключовою складовою має бути інноваційна стратегія, що передбачає не лише використання досвіді конкурентів (бенчмаркінг), а й безперервне впровадження нових рішень.

Інновації є критичним елементом стратегічного маркетингу, оскільки спираються на ресурси, компетенції та управлінські системи організації для створення нових рішень. Успішні інновації приносять компанії значну цінність, зокрема у вигляді інтелектуальної власності (патенти, торгові марки, авторські права тощо) [2].

Отже, система управління підприємством має поєднувати стратегічні інструменти з ефективною взаємодією бізнес-процесів. Нематеріальні активи створюються та реалізуються через процеси розробки продукту, розвитку бізнесу й управління відносинами з клієнтами, що формує основу ефективної маркетингової системи підприємства харчової промисловості.

1. Abuselidze G., Talavyria M., Vyshnivska B., Bondarenko L., Makedon H., Kniiazieva T., Salkova I. – The economic mechanism of marketing activity management of food enterprises [Електронний ресурс] // E3S Web of Conferences. 2023. Vol. 371. Режим доступу: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337105002>

2. Drucker P. – The Practice of Management. New York: Harper and Row Publishers. 1954.

3. Kanagal N. B. – Innovation and product innovation in marketing strategy [Електронний ресурс] // Journal of Management and Marketing Research. 2015. Vol. 18. С. 1–25. Режим доступу: <https://www.aabri.com/manuscripts/152209.pdf>

4. SB1 – 3 головні виклики в харчовій індустрії у 2025 році [Електронний ресурс] // SB1: [caifr]. Режим доступу: <https://sb1.com.ua/3-golovni-vykylyky-v-harchovij-industriji-u-2025-rotsi/>

## Додаток Б

## Розрахункові продажі компанії Limo за категоріями

Вид діяльності Limo / ПрАТ «Львівський холодокомбінат»	Дохід 2024, тис. грн	Частка 2024, %	Дохід 2025, тис. грн	Частка 2025, %
Виробництво морозива	1 378 413,1	92,35	1 555 500,9	92,35
Виробництво готової їжі і страв	42 098,3	2,82	47 498,8	2,82
Перероблення та консервування фруктів і овочів	37 228,6	2,49	41 940,4	2,49
Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості	19 747,3	1,32	22 233,5	1,32
Друкування іншої продукції	12 727,3	0,85	14 317,0	0,85
Виробництво інших виробів з паперу та картону	1 983,1	0,13	2 189,7	0,13
Виробництво інших харчових продуктів	665,3	0,04	673,7	0,04
Разом	1 492 863,0	100,00	1 684 354,0	100,00

## Розрахункові продажі вареників і пельменів компанії Limo

Категорія	Частка у відкритому каталозі напівфабрикатів	Продажі 2024, тис. грн	Продажі 2025, тис. грн
Вареники	20,00%	8 419,7	9 499,8
Пельмені	48,57%	20 447,7	23 070,8
Інші напівфабрикати	31,43%	13 230,9	14 928,2
Разом, виробництво готової їжі і страв	100,00%	42 098,3	47 498,8

## Розрахункові продажі вареників і пельменів компанії «Галя Балувана» у

2024–2025 рр.

Рік	Загальний виторг, грн	Категорія	Скоригована частка у виторгу, %	Розрахункові продажі, грн
2024	28 916 700	Вареники	46,07	13 318 697
2024	28 916 700	Пельмені	23,03	6 659 349
2025	38 540 700	Вареники	46,07	17 753 920
2025	38 540 700	Пельмені	23,03	8 876 960

## Продовження Додатку Б

Розрахункові продажі вареників і пельменів компанії «Дригало» у 2024–  
2025 рр.

Рік	Загальний виторг, грн	Категорія	Скоригована частка у виторгу, %	Розрахункові продажі, грн
2024	2 404 600	Вареники	31,41	755 056
2024	2 404 600	Пельмені	37,69	906 523
2025	3 492 200	Вареники	31,41	1 096 650
2025	3 492 200	Пельмені	37,69	1 316 560

## Продажі вареників і пельменів ТОВ «Добра кухня»

Група товарів	Виручка 2024, грн	% 2024	Кількість 2024	% 2024	Виручка 2025, грн	% 2025	Кількість 2025	% 2025
Пельмені	23 290 633,68	35,91%	276 726,538	24,09%	24 968 485,87	31,55%	278 000,450	24,10%
Вареники	11 357 322,54	17,51%	177 049,694	15,41%	14 318 742,90	18,09%	163 326,895	14,16%
Разом пельмені та вареники	34 647 956,22	53,42%	453 776,232	39,50%	39 287 228,77	49,64%	441 327,345	38,26%
Загальні продажі всієї продукції	64 855 942,46	100,00%	1 148 836,616	100,00%	79 142 378,93	100,00%	1 153 520,138	100,00%

## Розрахунок радіусу кола

Показник	СЗГ 1 пот.	СЗГ 1 прог.	СЗГ 2 пот.	СЗГ 2 прог.
Категорія	Вареники	Вареники	Пельмені	Пельмені
Рік	2024	2025	2024	2025
Загальний обсяг ринку СЗГ, млн грн	33,85	42,67	51,30	58,23
Частка СЗГ у ринку двох категорій, %	39,75	42,29	60,25	57,71
Радіус кола	2,91	3,66	4,41	5,00

## АНОТАЦІЯ

Герасимчук Д.О. Формування маркетингової стратегії підприємства на ринку харчових продуктів.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

У роботі досліджено теоретико-методичні та прикладні аспекти формування маркетингової стратегії підприємства на ринку харчових продуктів. Розглянуто сутність маркетингової стратегії, її ключові складові, моделі та методичні підходи до розробки стратегічних маркетингових рішень. Особливу увагу приділено питанням сегментації, таргетування, позиціонування, маркетинг-мікс, конкурентного аналізу та оцінювання ефективності маркетингової діяльності.

Практичну частину роботи виконано на прикладі ТОВ «Добра кухня», що працює у сфері виробництва заморожених м'ясних напівфабрикатів. Проаналізовано організаційно-економічні характеристики підприємства, структуру його маркетингової стратегії, ринкове середовище, конкурентні позиції, асортиментну політику та напрями маркетингових комунікацій. На основі проведеного аналізу обґрунтовано стратегічні цілі маркетингової діяльності підприємства, визначено напрями його позиціонування на ринку та запропоновано заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії.

У роботі розроблено рекомендації щодо оптимізації асортименту на основі АВС-аналізу, посилення ринкового позиціонування, розвитку партнерських каналів збуту, активізації digital-комунікацій, використання Viber-chat і Google Maps, тестування нових продуктів, а також формування системи КРІ для контролю результативності оновленої маркетингової стратегії.

Ключові слова: маркетингова стратегія, ринок харчових продуктів, заморожені напівфабрикати, конкурентоспроможність, позиціонування,

асортиментна політика, digital-комунікації, ABC-аналіз, КРІ, ТОВ «Добра кухня».

## ABSTRACT

Herasymchuk D. O. Formation of the Enterprise Marketing Strategy in the Food Products Market.

Master's qualification thesis in specialty 073 "Management", educational program "Management of Organizations and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The thesis examines theoretical, methodological and applied aspects of forming an enterprise marketing strategy in the food products market. The study considers the essence of marketing strategy, its key components, models and methodological approaches to the development of strategic marketing decisions. Particular attention is paid to segmentation, targeting, positioning, marketing mix, competitive analysis and evaluation of marketing performance.

The practical part of the thesis is based on LLC "Dobra Kukhnia", an enterprise operating in the production of frozen meat semi-finished products. The research analyzes the organizational and economic characteristics of the enterprise, the structure of its marketing strategy, market environment, competitive position, assortment policy and marketing communication channels. Based on the conducted analysis, the strategic goals of the enterprise's marketing activity are substantiated, directions of market positioning are defined, and measures for improving the marketing strategy are proposed.

The thesis provides recommendations for optimizing the product assortment based on ABC analysis, strengthening market positioning, developing partner sales channels, enhancing digital communications, using Viber-chat and Google Maps, testing new products, and forming a KPI system for monitoring the effectiveness of the renewed marketing strategy.

Keywords: marketing strategy, food products market, frozen semi-finished products, competitiveness, positioning, assortment policy, digital communications, ABC analysis, KPI, LLC «Dobra Kukhnia».