

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

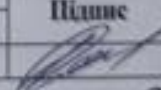
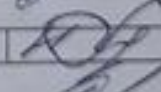

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Гарачук Світлани Миколаївни

академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

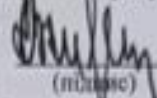
на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Саннікова С.Ф.	95	Відмінно	
Рецензент	Амочко Н.М.	95	Відмінно	
Нормоконтролер	Саннікова С.Ф.	95	Відмінно	

Дніпро  
2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту

  
(підпис)

Швєць В.Я.

« 05 » травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра

студентці Гарачук С.М. академічної групи 073-21-1


спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади формування маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» в умовах конкурентного середовища	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Впровадження рішень щодо формування маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»	28.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано

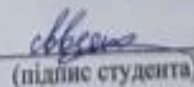
  
(підпис керівника)

Саннікова С.Ф.

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 09 » червня 2025 року

Прийнято до виконання

  
(підпис студента)

Гарачук С.М.

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студентки групи 073-21-1

Гарачук Світлани Миколаївни

НТУ «Дніпровська політехніка»

Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ЕФЕКТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ**

Структура роботи: 78 сторінок комп'ютерного тексту; 11 рисунків; 28 таблиця; 54 джерело посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень у сфері формування маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М».

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: визначено мету формування маркетингової стратегії та її вплив на конкурентоспроможність підприємства; досліджено етапи формування маркетингової стратегії підприємства; визначено сучасні інструменти просування продукції підприємства в умовах цифрової трансформації; надано загальну характеристику діяльності підприємства; проведено аналіз факторів конкурентного середовища, які впливають на діяльність ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»; виконано економічний аналіз діяльності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»; проаналізовано фінансові показники діяльності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»; надано перелік практичних інструментів формування маркетингової стратегії; проаналізовано конкурентне середовище для формування маркетингової стратегії ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»; впроваджено рішення щодо формування маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М».

Методи дослідження – абстрактно-логічний, порівняльний, коефіцієнтний, вертикальний(структурний) і горизонтальний(часовий)фінансовий аналіз.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на підприємствах, що працюють у сфері роздрібного продажу інструментів для будівництва, ремонту та садово-паркової техніки.

Сфера застосування – при обґрунтуванні рішень у сфері формування маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Практична значущість одержаних результатів полягає в забезпеченні підвищення конкурентоспроможності за рахунок впровадження маркетингової стратегії потребує 9638 тис. грн., які нагромаджені магазином у фонді нерозподіленого прибутку. Збільшення виручки від реалізації складе 16121 тис. грн., ефект – 6483 тис. грн., а ефективність– 1,67 грн. / грн.

## **ABSTRACT**

of qualification paper for the Bachelor's degree  
by the student of the academic group 073-21-1

Dnipro University of Technology

Harachuk Svitlana Mykolaivna

Title: Substantiation of managerial decisions in the field of marketing strategy formation to ensure the competitiveness of an enterprise

**COMPETITIVENESS, STRATEGY, MARKETING STRATEGY,  
DIGITAL TRANSFORMATION, MANAGEMENT SOLUTION, EFFECT,  
EFFICIENCY**

Structure: 78 printed pages; 11 figures; 28 tables; 54 references.

Object of development is the process of substantiation of management decisions in the field of forming a marketing strategy to ensure the competitiveness of LLC "Network of stores "DNIPRO-M".

The aim of the paper is theoretical justification and development of practical recommendations for the formation of a marketing strategy to ensure the competitiveness of the enterprise.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the purpose of forming a marketing strategy and its impact on the competitiveness of the enterprise is determined; the stages of forming the enterprise's marketing strategy are studied; modern tools for promoting the enterprise's products in the conditions of digital transformation are determined; general characteristics of the enterprise's activities are provided; an analysis of the factors of the competitive environment that affect the activities of LLC "Network of stores "DNIPRO-M" is carried out; an economic analysis of the activities of LLC "Network of stores "DNIPRO-M" is performed; financial indicators of the activities of LLC "Network of stores "DNIPRO-M" are analyzed; a list of practical tools for forming a marketing strategy is provided; the competitive environment for forming the marketing strategy of LLC "Network of stores "DNIPRO-M" is analyzed; a decision is implemented on forming a marketing strategy to ensure the competitiveness of LLC "Network of stores "DNIPRO-M".

Research methods are abstract-logical, comparative, coefficient, vertical (structural) and horizontal (temporal) financial analysis.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use at enterprises operating in the retail sale of tools for construction, repair and gardening equipment.

The scope of application is when substantiating decisions in the field of forming a marketing strategy to ensure the competitiveness of the enterprise.

The practical significance of the obtained is to ensure increased competitiveness through the implementation of a marketing strategy requires 9638 thousand UAH, which are accumulated by the store in the retained earnings fund. The increase in sales revenue will be 16121 thousand UAH, the effect - 6483 thousand UAH, and the efficiency - 1.67 UAH / UAH.

## ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади формування маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства	7
1.1 Мета формування маркетингової стратегії та її вплив на конкурентоспроможність підприємства	7
1.2 Етапи формування маркетингової стратегії підприємства	11
1.3 Сучасні інструменти просування продукції підприємства в умовах цифрової трансформації	16
2 Аналіз діяльності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» в умовах конкурентного середовища	25
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	25
2.2 Аналіз факторів конкурентного середовища, які впливають на діяльність ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»	31
2.3 Економічний аналіз діяльності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»	38
2.4 Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»	47
3 Впровадження рішень щодо формування маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»	59
3.1 Практичні інструменти формування маркетингової стратегії	59
3.2 Аналіз конкурентного середовища для формування маркетингової стратегії ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»	62
3.3 Впровадження маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» та оцінка ефективності запропонованих заходів	64
Висновки	68
Перелік джерел посилання	73

## ВСТУП

Успіх сучасного підприємства значною мірою залежить від його здатності ефективно конкурувати на ринку. Проте, в умовах високої конкуренції та динамічного бізнес-середовища збереження конкурентних позицій вимагає безперервного аналізу, стратегічного планування та вдосконалення всіх аспектів діяльності. Одним із ключових інструментів досягнення цієї мети є маркетинг, який відіграє важливу роль у формуванні та підтримці відносин зі споживачами, а також у визначенні конкурентних переваг компанії.

Маркетингова діяльність постійно розвивається, пристосовуючись до змін у споживчих вподобаннях, технологічних новаціях, ринковому середовищі та інших факторах. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення маркетингових стратегій та інструментів для збереження конкурентоспроможності бізнесу. Водночас багато компаній стикаються з труднощами у реалізації ефективних маркетингових стратегій, що може призвести до втрати ринкових позицій та зниження прибутковості.

Формування маркетингової стратегії для підприємства набуває особливого значення в умовах цифрової трансформації суспільства. З розвитком технологій та зростанням ролі Інтернету компаніям необхідно адаптуватися до нових реалій, використовуючи цифрові інструменти для просування своїх товарів і послуг. Грамотно побудована маркетингова стратегія допоможе підприємству привернути увагу цифрової аудиторії, виділитися серед конкурентів та підвищити свою конкурентоспроможність на ринку. Саме тому розробка та впровадження цифрової маркетингової стратегії є ключовим фактором успішного функціонування бізнесу в сучасному цифровому середовищі.

Цифрова економіка розвивається завдяки активній цифровізації бізнес-процесів та їхньому перенесенню в онлайн-простір. Останні десятиліття

демонструють зростання використання соціальних мереж як ефективного інструменту для ведення бізнесу. Збільшення результативності діяльності компаній у соціальних мережах спричиняє залучення нових учасників ринку, що посилює конкуренцію. Підприємства, що орієнтуються на соціальні мережі як основний канал комунікації, змушені вдосконалювати існуючі методи та розробляти нові стратегії для ефективного ведення бізнесу. В таких умовах особливо актуальним стає створення гнучкої маркетингової стратегії, адаптованої до змін алгоритмів соцмереж, що дозволить підвищити ефективність бізнес-діяльності.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для досягнення цієї мети в роботі вирішувалися наступні завдання:

- визначити мету формування маркетингової стратегії та її вплив на конкурентоспроможність підприємства;
- дослідити етапи формування маркетингової стратегії підприємства;
- визначити сучасні інструменти просування продукції підприємства в умовах цифрової трансформації;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства;
- провести аналіз факторів конкурентного середовища, які впливають на діяльність ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»;
- виконати економічний аналіз діяльності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»;
- проаналізувати фінансові показники діяльності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»;
- надати перелік практичних інструментів формування маркетингової стратегії;
- проаналізувати конкурентне середовище для формування маркетингової стратегії ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»;
- впровадити рішення щодо формування маркетингової стратегії для

забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М».

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень у сфері формування маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М».

Предмет розроблення – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до обґрунтування управлінських рішень у сфері формування маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано такі методи дослідження: аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що забезпечення підвищення конкурентоспроможності за рахунок впровадження маркетингової стратегії потребує 9638 тис. грн., які нагромаджені магазином у фонді нерозподіленого прибутку. Збільшення виручки від реалізації складе 16121 тис. грн., ефект – 6483 тис. грн., а ефективність – 1,67 грн. / грн.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯМ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Мета формування маркетингової стратегії та її вплив на конкурентоспроможність підприємства

Сучасне розуміння поняття «управління маркетингом» охоплює комплексний процес, що включає аналіз, стратегічне планування, ефективну реалізацію та систематичний контроль виконання заходів, спрямованих на встановлення, підтримку та зміцнення вигідних відносин із цільовою аудиторією. Основна мета – досягнення стратегічних цілей підприємства, таких як зростання продажів, розширення ринкової частки та максимізація прибутку. Управління маркетингом спрямоване на балансування попиту і пропозиції, регулювання рівня, характеру та часу здійснення комерційних операцій, що сприяє реалізації стратегічних завдань компанії. Для досягнення цих цілей необхідна ефективна маркетингова система, яка забезпечує точне планування, організовану діяльність маркетингового відділу та систематичний контроль результатів [32].

У сучасних умовах підприємства змушені долати серйозні виклики у боротьбі за ринкові позиції, зумовлені швидкими змінами споживчих вподобань, зростаючою конкуренцією та впливом інформаційно-комунікаційних технологій. Додатково, зростає суспільний запит на підвищення соціально-етичної відповідальності бізнесу. Водночас українські компанії поступово переходять від орієнтації на збут до фокусування на потребах споживача в рамках маркетингової концепції [18].

Більшість підприємств в Україні застосовують базові методи аналізу ринку, які не завжди є достатньо ефективними для формування дієвих маркетингових стратегій. Водночас деякі компанії вже активно

використовують маркетингові дослідження як основу для оперативного планування своїх дій [4]. Маркетингова стратегія – це довгостроковий комплексний підхід, що спрямований на створення та підтримку конкурентної переваги через глибоке розуміння потреб і очікувань клієнтів. Вона охоплює позиціонування компанії на ринку, розробку комунікаційних стратегій, партнерську взаємодію, інтегрований маркетинг, а також використання різноманітних каналів і тактик. Маркетингова стратегія є загальним планом, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства, спрямовані на досягнення успіху в ринковому середовищі [22]. Основна мета маркетингової стратегії – привернення уваги потенційних клієнтів, збільшення обсягів продажів та підвищення прибутковості підприємства.

Маркетингова стратегія відіграє важливу роль у стратегічному управлінні підприємством, оскільки визначає основні напрямки виробничої та збутової діяльності. Вона передбачає реалізацію низки послідовних кроків, що сприяють досягненню поставлених цілей. Початковий етап включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, формування місії компанії та визначення оптимальних шляхів для досягнення бажаних результатів. Вибір маркетингової стратегії значною мірою залежить від ринкової позиції підприємства, доступних ресурсів, рівня виробничих витрат та рівня конкурентної активності на ринку [4].

Конкуренція у виробничій сфері є ключовим чинником, що впливає на діяльність підприємства. Ринкове середовище передбачає постійну взаємодію між учасниками економічної діяльності, яка часто набуває форми конкурентної боротьби. Вона виникає через суперечність економічних інтересів і зазвичай проявляється у змаганні за ресурси, клієнтів та ринкові позиції [31]. У цих умовах підприємство повинно обирати маркетингові стратегії, які дадуть змогу ефективно взаємодіяти з конкурентами, виділятися серед них та використовувати свої переваги для досягнення ринкового успіху. Відтак, аналіз конкурентного середовища є невід'ємною складовою процесу розробки маркетингової стратегії компанії [4].

Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається як його загальними організаційними можливостями, так і якістю продукції або послуг. Оцінка конкурентоспроможності базується на різних чинниках, включаючи специфіку конкурентної боротьби на конкретних ринках, типи економічних суб'єктів, структуру управління компанією, методи комунікації та загальну ринкову орієнтацію [28].

Існують різні підходи до аналізу конкурентоспроможності, які охоплюють дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, його стратегічного позиціонування, а також взаємодії з конкурентами та споживачами. Такий комплексний підхід допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії, що, у свою чергу, дозволяє розробити ефективні стратегії для підвищення її конкурентних можливостей [1].

У контексті маркетингової орієнтації конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно працювати на ринку, пропонуючи товари чи послуги, які максимально відповідають потребам та вподобанням споживачів. Це передбачає відповідність продукції за якістю, асортиментом і доступністю, а також здатність забезпечувати вигідні умови для клієнтів [4].

Заходи щодо розробки маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства [28]:

- проведення аналізу впливу макро- та мікросередовища, а також оцінка рівня конкурентоспроможності інших компаній у сфері виробництва товарів і послуг;
- створення конкурентних стратегій, адаптованих для різних ринкових сегментів і категорій продукції;
- забезпечення узгодженості стратегічного розвитку підприємства, що передбачає інтеграцію конкурентних стратегій у загальну корпоративну стратегію та відповідність місії компанії.

Враховуючи сучасні ринкові умови, підприємствам рекомендується активізувати маркетингову діяльність, вдосконалюючи ключові маркетингові

інструменти, зокрема товарну, асортиментну та цінову політику. Один із найважливіших аспектів удосконалення товарної політики – це впровадження ефективної системи управління асортиментом і якістю послуг, яка має стати невід’ємною складовою загальної системи управління комерційною діяльністю підприємства. Така система складається з трьох основних підсистем: планування та виконання, контролю й координації [21].

Важливим елементом організації управління асортиментом і якістю є запуск пробних продажів. Вони повинні проводитися у співпраці виробників і підприємств, що реалізують їхню продукцію, та стати ключовим етапом у процесі виведення нових послуг на ринок [1].

Для ефективного функціонування підсистеми планування управління асортиментом і якістю послуг у загальній системі управління комерційною діяльністю на основі маркетингового підходу слід здійснювати такі дії [4]:

- розроблення короткострокової та довгострокової політики підприємства щодо асортименту та якості послуг, орієнтованої на потреби споживачів;
- підготовка обґрунтованих заявок і замовлень на надання послуг із урахуванням ринкового попиту та стратегічних завдань компанії;
- формування конкурентоспроможного асортименту продукції з фокусом на задоволення потреб клієнтів;
- залучення додаткових ресурсів для реалізації запланованих маркетингових ініціатив і стратегій.

Реалізація цих заходів ґрунтується на проведенні комплексних маркетингових досліджень [21]:

- виявлення поточних і перспективних потреб споживачів, що є основою для формування асортименту й підвищення якості послуг;
- аналіз сегментації ринку та визначення типології споживачів для ефективного адаптування маркетингових стратегій до особливостей різних клієнтських груп;
- оцінка конкурентоспроможності продукції та послуг, що

пропонуються різними виробниками на ринку;

- аналіз стандартів якості та їхнього впливу на формування асортименту та рівня послуг;

- дослідження ринкової реакції на нові послуги компанії для забезпечення їхнього успішного впровадження.

Маркетинг має значний вплив на конкурентоспроможність, адже ефективна маркетингова стратегія допомагає підвищити свідомість про бренд серед споживачів. Чим більше людей знають про продукт або послугу, тим більше шансів, що вони виберуть саме його [4].

## 1.2 Етапи формування маркетингової стратегії підприємства

За даними Facebook, понад 200 мільйонів користувачів щомісяця використовують платформу для залучення клієнтів [53]. Аналітики FourWeekMBA дослідили динаміку зростання доходів соцмережі за останні роки, що чітко простежується на графіку (рисунок 1.1). Це зростання зумовлене не лише збільшенням рекламних бюджетів, а й зростанням кількості рекламодавців.

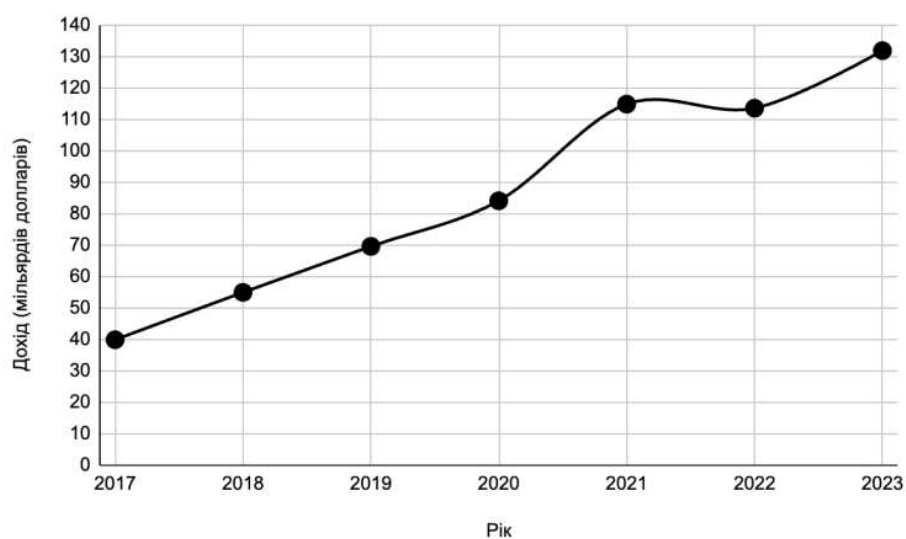


Рисунок 1.1 – Динаміка доходів від реклами у Facebook у 2017–2023 рр. [48]

У наукових дослідженнях вітчизняних та зарубіжних авторів висвітлюються різні підходи до розробки маркетингових стратегій у соціальних мережах. Так, О.В. Чернявська наголосила на важливості соцмереж для розвитку бізнесу та пропонують модель розробки SMM-стратегії, що включає 12 етапів: формування загальної ідеї, визначення цілей і завдань, вибір соцмереж, аналіз цільової аудиторії та її поведінкових особливостей, оцінка репутації бренду, дослідження конкурентів, створення контент-стратегії, визначення ключових показників ефективності, розподіл ресурсів, складання календарного плану, аналіз результатів і коригування стратегії [37].

Більшість науковців визначають маркетингову стратегію у соціальних мережах як сукупність заходів, спрямованих на просування продукту через соціальні платформи з метою залучення клієнтів. Маркетингова стратегія залишається незмінною незалежно від етапу розвитку компанії, оскільки постійний приплив клієнтів є критично важливим для її стабільного функціонування. Аналіз наукових підходів дозволив сформувати найбільш повний перелік етапів розробки маркетингової стратегії з використанням соціальних мереж. Він включає: формування загальної концепції стратегії, визначення цілей і завдань, вибір соціальних платформ, аналіз цільової аудиторії та її поведінкових особливостей, оцінку репутації бренду, дослідження конкурентного середовища, розробку контент-стратегії, визначення підходу до ком'юніті-менеджменту, встановлення системи показників ефективності, формування KPI, розрахунок необхідних ресурсів, складання календарного плану реалізації, оцінку результатів та коригування стратегії [41].

Деталізований та оновлений варіант маркетингової стратегії з використанням соціальних мереж наведений на рисунку 1.2, де жирним шрифтом виділено етапи, що були додатково запропоновані у [41]. Здійснений аналіз та узагальнення моделей, наведених у [2, 37, 49], дозволяє розкрити сутність кожного з етапів розробки маркетингової стратегії та

систематизувати їх у таблиці 1.1.



Рисунок 1.2 – Етапи розробки маркетингової стратегії з використанням соціальних мереж [41]

Таблиця 1.1 – Характеристика етапів розробки маркетингової стратегії з використанням соціальних мереж [41]

Етап	Характеристика
1	2
Етап 1. Внутрішній аудит бізнесу	На цьому етапі аналізуються ключові аспекти діяльності компанії: асортимент продукції, цінова політика, рівень обслуговування, наявність спеціальних пропозицій та програм лояльності. Якщо компанія вже має досвід у маркетингу, додатково оцінюються ефективність рекламних кампаній, контент-маркетинг, платформи для залучення трафіку та якість ком'юніті-менеджменту
Етап 2. Дослідження конкурентного середовища	Параметри аналізу відповідають критеріям внутрішнього аудиту. Вивчаються показники щонайменше 10 основних конкурентів у цільовому регіоні маркетингової кампанії. Основна мета – визначити сильні та слабкі сторони власного бізнесу в порівнянні з конкурентами, а також виявити актуальні ринкові тренди, перспективи для диференціації компанії та можливості створення унікальної пропозиції
Етап 3. Розробка воронки продажів	Цей етап є ключовим у побудові маркетингової стратегії. Воронка продажів описує шлях, який проходить клієнт від моменту зацікавленості продуктом до здійснення покупки [8]. Вона формується на основі даних внутрішнього аудиту та аналізу конкурентів

Продовження таблиці 1.1

1	2
Етап 4. Визначення основної мети маркетингової кампанії	Ціль кампанії обирається відповідно до етапів воронки продажів та початкового етапу взаємодії клієнта з компанією. Найпоширеніші маркетингові цілі в соціальних мережах включають: збільшення кількості підписників, отримання заявок через лід-форми, залучення клієнтів через повідомлення в соцмережах, оформлення замовлень або заявок на сайті
Етап 5. Визначення цільової аудиторії	Аудиторія підбирається на основі даних внутрішнього аналізу бізнесу та дослідження конкурентів. Враховуючи регіон обслуговування, цінову політику та характеристики продукту, створюється портрет потенційного клієнта. Якщо використовується таргетована реклама, додатково аналізуються інтереси, демографічні характеристики та поведінкові особливості користувачів у рамках інструментів соціальних мереж. На основі цього формується список найбільш релевантних аудиторій
Етап 6. Вибір соціальної мережі	За [43] Speak Media, у 2024 р. найпопулярнішими соціальними платформами в Україні залишаються Facebook, Instagram, TikTok, YouTube та LinkedIn. Однак станом на перший квартал 2024 року TikTok обмежив можливість налаштування таргетованої реклами в Україні, що робить його придатним лише для окремих маркетингових завдань [34]. Вибір соціальної мережі залежить від таких факторів: мета кампанії, специфіка продукту, особливості ринку збуту та можливість створення відповідного контенту.
Етап 7. Визначення маркетингових інструментів	Обрані інструменти залежать від характеристик конкретної соціальної мережі та маркетингової мети. Універсальний набір включає таргетовану рекламу та співпрацю з блогерами (інфлюенс-маркетинг). Додатково можуть використовуватися чат-боти, email-розсилки, SMS-маркетинг та інші цифрові інструменти
Етап 8. Підбір аналітичних інструментів	Для оцінки ефективності маркетингової кампанії необхідно використовувати сервіси аналітики, які обираються залежно від воронки продажів та каналів залучення трафіку. Найважливішими є вбудовані інструменти аналітики соціальних платформ та їх рекламних сервісів
Етап 9. Визначення ключових метрик ефективності	Основні метрики ефективності безпосередньо залежать від побудованої воронки продажів та маркетингових цілей. Головне завдання цього етапу – вибрати показники, за якими буде оцінюватися успішність кампанії
Етап 10. Визначення додаткових метрик ефективності	Окрім основних метрик, потрібно враховувати додаткові показники, які дозволяють оцінити маркетингову кампанію з точки зору загальної бізнес-стратегії. Оскільки головною метою будь-якого бізнесу є залучення нових клієнтів, до додаткових метрик зазвичай включають кількість і вартість замовлень, загальний дохід компанії та ROAS (рентабельність рекламних витрат)
Етап 11. Прогнозування викликів та особливостей реалізації стратегії	Завчасне визначення можливих труднощів та особливостей реалізації маркетингової кампанії значно підвищує ймовірність її успішності. До ключових аспектів цього етапу належать специфіка використання маркетингових інструментів, особливості алгоритмів соціальних мереж, правила їх функціонування, а також методи та підходи, які слід застосовувати для досягнення найкращих результатів
Етап 12. Визначення КРІ	Ключові показники ефективності (КРІ) – це система фінансових та нефінансових метрик, що допомагає оцінити ступінь досягнення стратегічних цілей [17]. Використання КРІ дозволяє: контролювати ефективність реалізації маркетингової кампанії, визначати конкретні

Продовження таблиці 1.1

1	2
	критерії для оцінки її успішності або невдачі, робити точні висновки на основі отриманих результатів, аналізувати продуктивність спеціалістів, відповідальних за стратегію. У процесі розробки маркетингової стратегії КРІ виступають орієнтиром щодо бажаних результатів для бізнесу
Етап 13. Створення контент-плану	Контент-план формується на основі вподобань цільової аудиторії, сучасних трендів та результатів аналізу конкурентів, проведеного на початкових етапах. Після запуску стратегії план коригується відповідно до отриманих первинних даних про ефективність кожної публікації. Оцінка відбувається за коефіцієнтом залученості ER (Engagement Rate) [42]
Етап 14. Регламент для ком'юніті-менеджменту	Соціальні мережі є важливим каналом комунікації між брендом та аудиторією, маркетингова стратегія має включати чіткі правила та стандарти взаємодії. Цей етап спрямований на забезпечення ефективного ком'юніті-менеджменту, що сприяє підвищенню довіри до бренду та залученості користувачів
Етап 15. Розрахунок рекламного бюджету	Формування рекламного бюджету є обов'язковою складовою маркетингової стратегії. Існує багато підходів до його розрахунку, проте одним із найбільш універсальних є метод Данахера-Руста, який розглядає рекламу як інвестицію. Ця методика дозволяє визначити оптимальний бюджет, орієнтований на максимізацію прибутковості рекламних витрат [24]
Етап 16. Оцінка витрат на додаткові інструменти	До допоміжних інструментів належать будь-які сервіси чи програми, необхідні для реалізації стратегії, що не входять до стандартного функціоналу соціальних мереж. Наприклад, це можуть бути платформи для аналізу конкурентів (наприклад, Similarweb) або сервіси для пошуку інфлюєнсерів (наприклад, trendHero) [45]
Етап 17. Визначення необхідних спеціалістів	Успішна реалізація маркетингової стратегії залежить від професійної команди. На цьому етапі слід визначити, які саме фахівці потрібні для виконання запланованих завдань. Якщо власних ресурсів недостатньо, варто передбачити витрати на залучення зовнішніх підрядників
Етап 18. Прогнозування ROMI (Return on Marketing Investment)	Цей показник визначає рівень окупності маркетингових інвестицій. Мінімальне значення ROMI має становити 120%, оскільки саме такий рівень забезпечує прибутковість кампанії
Етап 19. Розробка календарного плану реалізації стратегії	З урахуванням складу маркетингової команди, визначених цілей, інструментів та завдань необхідно створити детальний розклад дій на кожен день, включаючи вихідні. Важливо враховувати можливість паралельного виконання завдань, якщо у команді працює кілька спеціалістів. Зазвичай стандартний календарний план розрахований на один місяць
Етап 20. Створення базового скрипта взаємодії з клієнтами	На початкових етапах, коли відділ продажів ще не сформований (що характерно для малого бізнесу), маркетолог розробляє базовий скрипт комунікації. Найчастіше використовується класична техніка продажів, що складається з п'яти етапів: встановлення контакту, виявлення потреб клієнта, презентація продукту, опрацювання запитань і заперечень, завершення угоди [46]. Після аналізу взаємодії з першими 15–20 клієнтами скрипт можна адаптувати під специфіку цільової аудиторії
Етап 21. Затвердження	Брендбук є важливою частиною маркетингової стратегії, особливо для середнього та великого бізнесу. Він розробляється за участі маркетологів

Кінець таблиці 1.1

1	2
брендбуку	та власника бізнесу і містить ключові стандарти візуального та комунікаційного оформлення бренду
Етап 22. Розробка альтернативної стратегії	80% маркетингових новоутворених кампаній не дають очікуваних результатів у перший місяць. Тому важливо заздалегідь передбачити запасний варіант стратегії. Він повинен зберігати основні елементи основного плану, але включати кардинальні зміни в ключових аспектах, таких як воронка продажів, вибір соціальної мережі або маркетингові інструменти

### 1.3 Сучасні інструменти просування продукції підприємства в умовах цифрової трансформації

Цифрова трансформація передбачає впровадження новітніх технологій у різні сфери життя та виробництва, що сприяє появі нових продуктів та бізнес-моделей, зокрема в електронній комерції та сфері цифрових послуг. Процеси цифровізації та інформатизації є фундаментом цифрової економіки, яка охоплює розробку, розповсюдження та використання цифрових технологій і пов'язаних з ними продуктів і послуг [19].

Сучасні умови цифровізації висувають нові вимоги до підприємств щодо розробки інноваційних маркетингових стратегій. Важливим кроком є аналіз цифрових тенденцій і поведінки споживачів в онлайн-середовищі. Маркетингові комунікації та рекламні кампанії повинні орієнтуватися на цифрові канали, такі як соціальні мережі, пошукові системи та месенджери, що дозволить ефективніше взаємодіяти з цільовою аудиторією [15].

Створення якісного та унікального контенту, який привертає увагу аудиторії та відповідає її запитам, є важливою складовою ефективною маркетинговою стратегією у цифрову епоху. Для підвищення результативності необхідно застосовувати аналітичні інструменти для оцінки ефективності кампаній та регулярно коригувати стратегію на основі отриманих даних [16].

Важливим аспектом є аналіз конкурентного середовища у цифровому просторі та пошук унікальних можливостей для позиціонування бренду. Використання штучного інтелекту та автоматизації маркетингових процесів

дозволяє підвищити ефективність рекламних кампаній та оптимізувати витрати. Цифровий маркетинг спрямований на досягнення різних бізнес-цілей, зокрема: ефективне просування товарів і послуг, підвищення впізнаваності бренду, збільшення обсягів продажів та розширення клієнтської бази. Реалізація цих завдань сприяє підвищенню загальної результативності маркетингової діяльності та зміцненню позицій компанії на ринку [19].

Одним із важливих інструментів досягнення стратегічних цілей є партнерство. Співпраця з іншими компаніями, які не є конкурентами, допомагає розвивати бізнес, обмінюватися ресурсами та досягати взаємовигідних результатів. Ретельний аналіз споживчих потреб, вибір оптимального формату інструментів просування та врахування характеристик товару чи послуги є ключовими етапами у розробці маркетингової стратегії. Використання сучасних маркетингових підходів та тенденцій сприяє успішній реалізації рекламних кампаній [2].

Лояльність клієнтів і позитивні відгуки мають значний вплив на стратегічний маркетинг. Демонстрація цих факторів цільовій аудиторії допомагає залучати нових клієнтів і зміцнювати довіру з боку вже існуючих. Відкритий доступ до позитивних відгуків в Інтернеті сприяє підвищенню зацікавленості споживачів і формуванню позитивного іміджу компанії [2].

Реклама є ключовим інструментом просування для донесення інформації до споживачів про товари та послуги, а також для стимулювання їхнього інтересу. Існує безліч форматів реклами, таких як телевізійна, онлайн, зовнішня реклама, рекламні кампанії в соціальних мережах тощо, які допомагають ефективно досягати поставлених маркетингових цілей. У сфері цифрового маркетингу використовуються різні види реклами для просування продуктів та / або послуг. Ці методи просування дозволяють ефективно залучати увагу цільової аудиторії та розширювати охоплення бренду. Різні цифрові рекламні інструменти сприяють обробці, систематизації та збереженню великих обсягів даних, що дозволяє персоналізувати рекламні

кампанії [5]. У таблиці 1.2 наведені основні види цифрової реклами, що активно застосовуються у маркетингових стратегіях.

Таблиця 1.2 – Види просування, що використовуються у стратегії маркетингу [19]

Вид реклами	Характеристика
Реклама у пошукових системах (SEM)	Реклама, яка відображається у результатах пошуку, коли користувачі шукають певні ключові слова
Соціальна медіа реклама	Реклама на платформах соціальних мереж, таких як Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn тощо
Дисплейна реклама	Графічна або відеореклама, яка відображається на веб-сайтах у вигляді банерів або рекламних блоків
Відеореклама	Рекламні відеоролики, які можуть бути розміщені на YouTube, відеоплатформах або в мережі Google Display Network
Реклама у мобільних додатках	Реклама, яка відображається у мобільних додатках або на мобільних веб-сайтах
Електронна поштова реклама	Рекламні повідомлення, які відправляються на електронну пошту підписників

Сучасним популярним способом просування є реклама у блогах, де автори діляться власним досвідом використання товарів чи послуг, створюючи довірливу комунікацію з аудиторією. Блоги сприяють безпосередній взаємодії зі споживачами та формуванню лояльності до бренду. Соціальні мережі також виступають ефективним інструментом для розвитку бізнесу, залучення нових клієнтів і формування іміджу компанії. Вони дозволяють не лише розміщувати рекламні матеріали, а й безпосередньо взаємодіяти з потенційними покупцями [3].

Наступним каналом просування є відеохостинги, які є платформами для завантаження та перегляду відеоконтенту. Такі сервіси, як YouTube, користуються великою популярністю у всьому світі, забезпечуючи широке охоплення аудиторії та можливість створення візуально привабливого рекламного контенту [3].

Штучний інтелект (ШІ) активно застосовується у маркетингових стратегіях для аналізу споживчих потреб, розробки рекламних повідомлень та впровадження персоналізованої реклами. Завдяки цьому компанії

отримують глибше розуміння своєї аудиторії та можуть ефективніше взаємодіяти з нею, що сприяє збільшенню продажів і залученню нових клієнтів. Відтак, сучасні компанії прагнуть не лише відповідати очікуванням своїх клієнтів, а й випереджати їх. Це стосується дизайну упаковки, рекламних банерів, афіш, мобільних додатків тощо. Використання персоналізованих дизайнерських рішень допомагає краще відповідати вподобанням споживачів і підвищує ефективність маркетингових кампаній [19]. Розвиток інтернет-технологій відкриває широкі можливості для таких видів маркетингу: сенсорний маркетинг залучає аудиторію через візуальні, звукові та інші відчуття; аромамаркетинг створює асоціації з брендом або продуктом через специфічні запахи; мобільний маркетинг спрямований на взаємодію з клієнтами через мобільні пристрої, використовуючи SMS- і MMS-розсилки для реклами; вірусний маркетинг сприяє поширенню рекламного контенту через соціальні мережі та інші онлайн-канали; партизанський маркетинг (flash-mob) використовує нестандартні, креативні акції для привернення уваги аудиторії; маркетинг шуму формує обговорення та інтригу навколо бренду або продукту; блогмаркетинг залучає популярних блогерів до просування товарів чи послуг, що сприяє довірі споживачів і підвищує впізнаваність бренду [27].

Згідно з дослідженням Deloitte «Глобальні маркетингові тенденції 2023», інвестування компаній у сучасні цифрові маркетингові технології може стати ефективним засобом для подолання наслідків економічного спаду. Найбільший вплив на маркетингові стратегії міжнародних компаній чинять технологічний розвиток і нестабільність економіки [11].

Хоча зростаюча невизначеність може змусити деякі компанії переглянути свої стратегії сталого розвитку, у довгостроковій перспективі акцент на екологічні та соціально відповідальні ініціативи може сприяти зміцненню бренду. За думкою маркетингових керівників, які взяли участь у дослідженні, креативність та ефективне використання цифрових інструментів є ключовими факторами успіху компанії. Більше 1000 керівників

маркетингових відділів міжнародних компаній поділилися своїми прогнозами щодо ключових маркетингових тенденцій на найближчі два роки [23]. Основні з них наведені на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Маркетингові тенденції, що використовуються при формуванні маркетингової стратегії [11, 23]

У таблиці 1.3 наведемо детальну характеристику цих маркетингові тенденцій.

Розвиток технологій та збільшення обсягу даних дозволяють підприємствам використовувати штучний інтелект для створення персоналізованих маркетингових стратегій. Це дає змогу адаптувати рекламні повідомлення, спеціальні пропозиції та контент під кожного клієнта на основі його інтересів, історії покупок та поведінки в інтернеті. З огляду на зростаючий рівень інформатизації суспільства, персоналізований маркетинг набуває ще більшого значення для успішної діяльності бізнесу у цифрову епоху. Представлені тенденції (рисунок 1.4) відображають сучасні підходи до маркетингу, які допомагають компаніям ефективно залучати та утримувати клієнтів [19].

Таблиця 1.3 – Характеристика маркетингових тенденцій, що використовуються при формуванні маркетингової стратегії [19]

Напрямок	Характеристика
1. Цифрові інвестиції	Чотири з десяти респондентів зазначили, що їхні компанії планують активніше застосовувати штучний інтелект для аналізу споживчих даних у відповідь на ці виклики. Використання таких технологій дозволяє підвищити ефективність маркетингових кампаній, що сприяє зростанню лояльності клієнтів та покращенню їхнього досвіду взаємодії з брендом. 36% опитаних повідомили, що їхні роботодавці планують активніше розширювати ринок, а цифровізація процесів, яка сприяє точнішій сегментації аудиторії, стане важливим фактором цього процесу. Значну роль відіграє використання сучасних технологій для персоналізації продуктів, що допомагає компаніям краще розуміти поведінку споживачів і швидко адаптуватися до змін ринкових умов. Компанії збільшуватимуть інвестиції у цифрові рішення, діджиталізацію маркетингових процесів та сучасні технології, щоб залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати довгостроковий розвиток
2. Технологічне партнерство	Активна цифрова трансформація світової економіки відкриває перед підприємствами нові шляхи до отримання конкурентних переваг через впровадження інноваційних технологій. Одним із напрямів є метавесвіт. Багато компаній ще не можуть повноцінно інтегрувати цю технологію у свої процеси через складнощі впровадження (це зазначили 45% респондентів). Водночас понад 70% опитаних керівників висловили намір досліджувати можливості метавесвіту найближчим часом, зокрема через його потенціал для покращення споживчого досвіду
3. Орієнтація на сталий розвиток	Економічні виклики змушують компанії переглянути свої зобов'язання щодо сталого розвитку. На думку маркетингологів, які брали участь в опитуванні, такий підхід є помилковим. Вони вважають, що екологічна відповідальність, соціальна справедливість та рівність у робочому середовищі стануть ключовими факторами, що впливатимуть на силу бренду та його репутацію в майбутньому. Одним із найпоширеніших способів підтримки сталого розвитку серед компаній є оптимізація внутрішніх процесів, зокрема зменшення обсягів відходів. 50% опитаних керівників висловили готовність до таких змін. 47% респондентів зазначили, що їхні компанії планують активніше просувати екологічно стійкі продукти та послуги, а 45% повідомили про встановлення довгострокових екологічних цілей. Водночас лише 25% респондентів зазначили, що їхня компанія працює над стимулюванням екологічно свідомої поведінки споживачів
4. Фокус на креативність	Креативність та інноваційний підхід є ключовими факторами довгострокового успіху компаній. Маркетингові директори найбільш динамічних і швидкозростаючих брендів добре усвідомлюють це. Співпраця з інфлюенсерами стає ефективним способом формування спільноти навколо бренду та залучення уваги аудиторії. У сучасному інформаційному просторі, де контент створюється у величезних обсягах, важливо вирізнятися серед конкурентів

Використання штучного інтелекту активно змінює маркетингову сферу, що дозволяє підприємствам автоматизувати взаємодію з клієнтами,

персоналізувати пропозиції та ефективно аналізувати великі масиви даних для вдосконалення маркетингових стратегій. Це сприяє покращенню комунікації з аудиторією та підвищенню якості обслуговування [33].

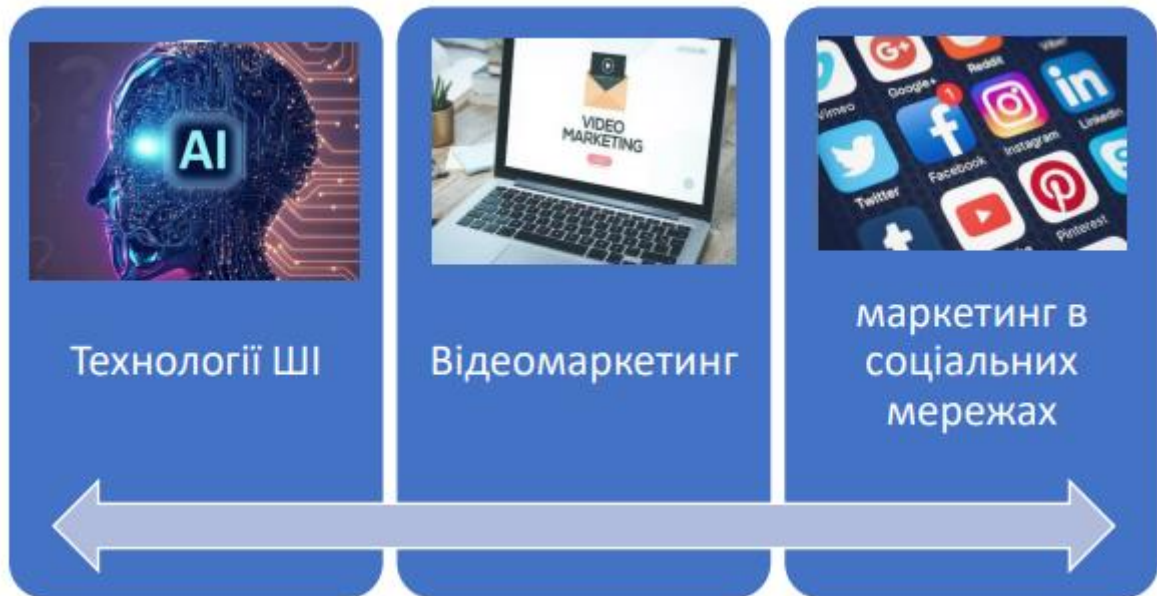


Рисунок 1.4 – Сучасні маркетингові тренди у цифровому світі [6,7]

Ще один важливий напрямок – розвиток відеомаркетингу. Популярність відеоконтенту серед споживачів постійно зростає, тому підприємства активно використовують відеоблоги, відеорекламу, прямі трансляції для залучення уваги та зміцнення впізнаваності бренду. Дослідження показують, що більшість людей віддають перевагу перегляду відео замість читання тексту. Навіть короткі 30-секундні ролики можуть передавати більше інформації та сприяти прийняттю рішень про покупку, збільшуючи конверсію. Також значну роль у сучасному маркетингу відіграють соціальні мережі. Підприємства активно взаємодіють зі своєю аудиторією, створюючи захопливий та вірусний контент, співпрацюючи з інфлюенсерами та використовуючи рекламні можливості платформ. В умовах, коли увагу споживача потрібно завоювати за лічені секунди, маркетологи фокусуються на створенні коротких і динамічних відео. Найпопулярнішими платформами для цього є TikTok, Instagram, YouTube,

Snapchat і Facebook. Ці тренди демонструють, як новітні технології змінюють підходи до маркетингу. Вони можуть бути ефективними як для великих підприємств, так і для малого бізнесу. Однак для досягнення максимальних результатів важливо адаптувати ці інструменти відповідно до специфіки кожного бізнесу [19].

Створення ефективної системи управління сучасним підприємством неможливе без розробки та впровадження маркетингової стратегії. В умовах сучасного ринку управління бізнесом передбачає здатність реалізовувати як довгострокові, так і короткострокові проекти, що формуються на основі маркетингових стратегій. Маркетингова стратегія відіграє ключову роль у досягненні середньо- та довгострокових цілей організації. Вона слугує основним інструментом для ефективної конкуренції на ринку, створення сприятливих умов для просування продукції, визначення ринкової ніші та залучення цільової аудиторії. До її складових також належать оптимальний розподіл ресурсів компанії, пошук нових каналів збуту та визначення альтернативних шляхів розвитку. Важливим аспектом маркетингової стратегії є створення конкурентних переваг, що сприяють успіху підприємства [19].

Підбиваючи висновки до теоретичного розділу, відмітимо, що маркетингові стратегії відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства, оскільки визначають, як саме продукт чи послуга сприймається на ринку. Передусім, ефективна маркетингова кампанія сприяє підвищенню впізнаваності бренду серед споживачів, роблячи його більш популярним. Крім того, грамотне позиціонування дозволяє компанії вигідно відрізнятись від конкурентів та привертати увагу цільової аудиторії. Маркетингові дослідження допомагають глибше розуміти потреби й очікування клієнтів, що дає змогу адаптувати товар або послугу для максимального задоволення споживачів.

Ці фактори сприяють зміцненню ринкових позицій підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності. Завдяки ретельному аналізу

ринку, розробці ефективних стратегій, покращенню якості продукції, впровадженню інноваційних рішень і встановленню конкурентоспроможних цін компанія може успішно конкурувати та забезпечувати стабільний розвиток.

Водночас важливо враховувати зміни у ринковому середовищі, оперативно на них реагувати та підтримувати активну взаємодію з клієнтами. Це дозволяє не лише задовольняти їхні потреби, а й зміцнювати довіру та підвищувати рівень лояльності споживачів.

Розробка маркетингової стратегії охоплює широкий спектр завдань: вибір ринку та цільової аудиторії, формування конкурентоспроможного іміджу, отримання ринкових переваг і розвиток бренду через використання комплексного маркетингового підходу. Визначення та задоволення споживчих потреб є фундаментальними елементами ефективної маркетингової стратегії.

Інструменти цифрового маркетингу дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства, зменшити витрати, покращити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів. Постійне вдосконалення цифрових маркетингових технологій є необхідним для задоволення зростаючих очікувань споживачів. Індивідуальний підхід до клієнтів залишається визначальним фактором успішної маркетингової діяльності, тому важливо безперервно його вдосконалювати. У сучасних умовах цифровізації та інформатизації ефективне формування маркетингової стратегії є критично важливим для стабільного розвитку бізнесу. Інструменти інтернет-маркетингу мають значний потенціал, проте їхня ефективність залежить від правильного використання. Центрування стратегії навколо потреб цільової аудиторії та вміння оперативно реагувати на їхні запити є основними чинниками успіху в цифровому середовищі.

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

### 2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» було офіційно зареєстровано 22.09.2017 р. в м. Київ. Історія розвитку підприємства розпочалася у 2011 р., коли український бізнесмен О. Колісник заснував компанію ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М». Назва бренду походить від річки Дніпро, що є символом України та рідним краєм перших інженерів компанії, а літера «М» означає «майстерність» [26].

Перші товари під брендом з'явилися у 2012 р. – це були бензопили та тримери. У 2014 р. компанія запустила офіційний сайт Dnipro-M, а вже у 2016 р. представила лінійку акумуляторних інструментів. У 2017 р. в м. Київ відкрився перший фірмовий магазин. У 2024 р. бренд презентував серію професійного ручного інструменту ULTRA та витратних матеріалів [26].

Станом на березень 2025 р. в Україні працює 614 магазини у 353 містах (рисунок 2.1). На рисунку 2.2 наведено зростання мережі магазинів за роками її функціонування.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» (рисунок 2.3). Це дуже цінуються покупцями, оскільки дозволяє вирішити проблеми із сервісом, ремонтом та післяпродажним обслуговуванням. Ребрендинг компанії відбувся у 2018 р., коли ринок побачив нові продукти, зокрема водонепроникний зварювальний апарат Dnipro-M SAB-258PW та лінійку 12V шуруповертів. Саме в цей період компанія потрапила до Книги рекордів України, створивши найбільший логотип із 9690 шурупів [26].

У 2018–2019 рр. бренд вийшов на міжнародні ринки, розширивши свою присутність у країнах Європи та Західної Азії: Польщі, Латвії, Литві,

Естонії, Чехії, Угорщині, Словаччині, Вірменії та Грузії.

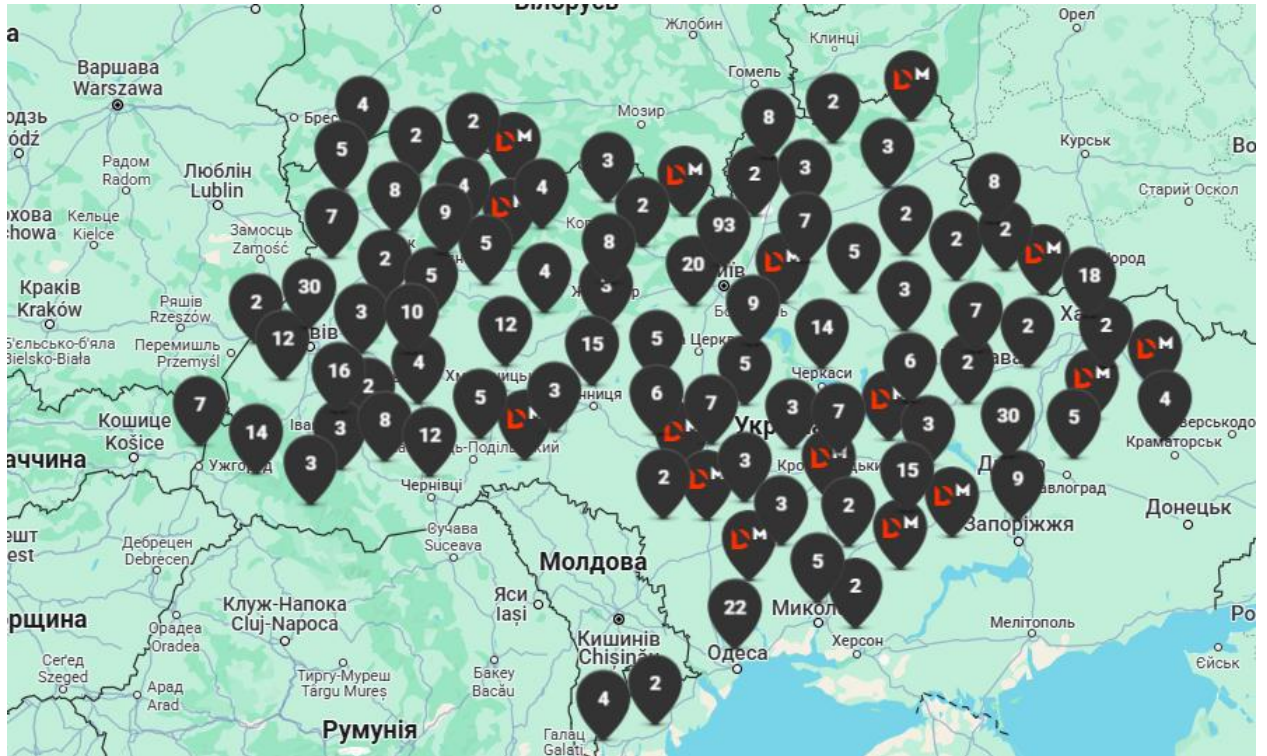


Рисунок 2.1 – Карта розташування салонів майстерності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» [26]

Лише за два роки ми вирости з 90 до 400 салонів майстерності. Кожен з них є для нас унікальним проектом, у якому враховувались найдрібніші деталі, зважаючи на відчуття комфорту наших клієнтів

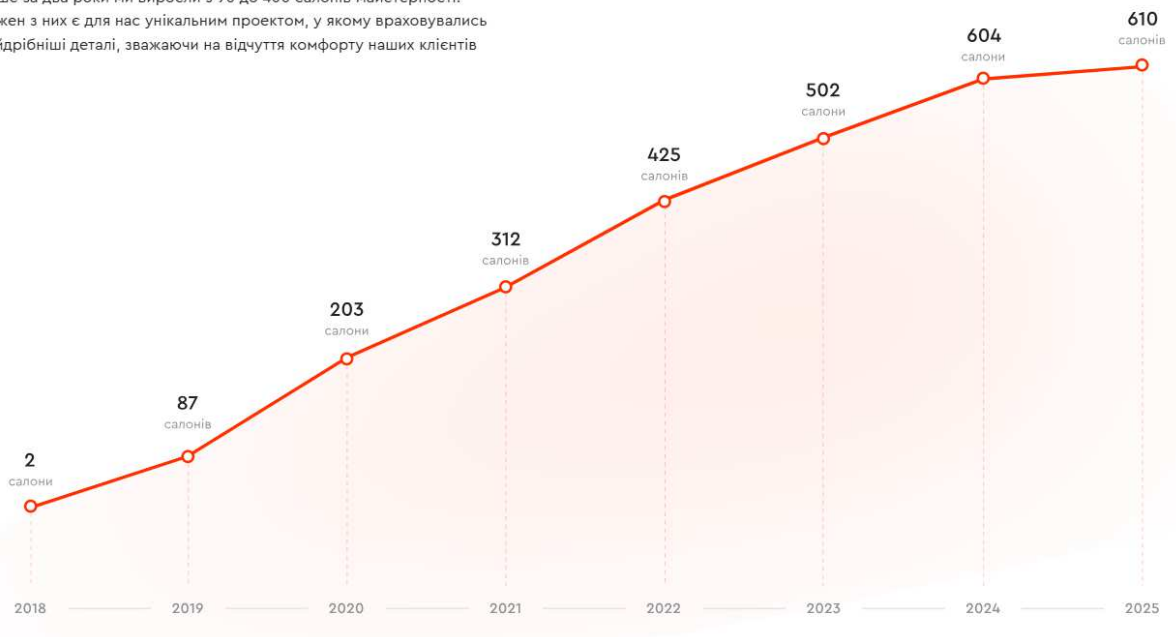


Рисунок 2.2 – Динаміка зростання мережі магазинів за роками її функціонування ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» [26]

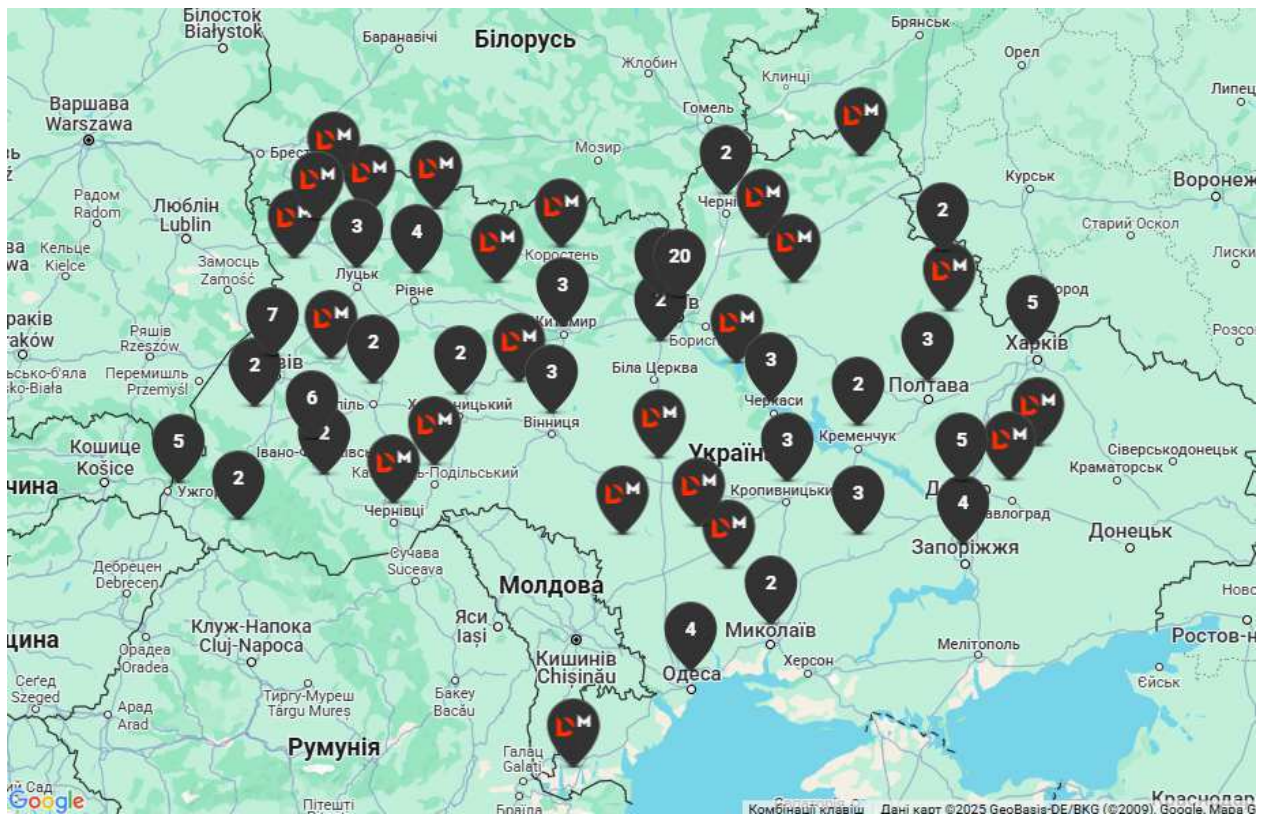


Рисунок 2.3 – Карта розташування сервісних центрів ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» [26]

У 2019 р. компанія представила акумуляторну лінійку на 20V та перейшла на безщіткові двигуни, запустивши серію професійного інструменту. У 2020 р. ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» почало співпрацювати із рекламним агентством «Fedoriv», випустивши рекламний ролик про любов до інструменту, який зібрав понад 6 млн переглядів на YouTube. У березні 2021 р. YouTube-канал Dnipro-M отримав «Срібну кнопку» за 100 тис. підписників [26].

Франчайзинг. У 2021 р. ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» почало відкривати фірмові салони за франчайзинговою моделлю. У 2022 р. франшиза Dnipro-M увійшла до ТОП-3 франшиз за кількістю відкритих торгових точок в Україні за версією Forbes Україна. Того ж року стартував процес відкриття франчайзингових салонів в Україні, а у 2023 р. бренд розпочав міжнародну франчайзингову програму. У 2024 р. бренд запропонував два формати партнерських салонів: «міні» площею 30–50 м<sup>2</sup> та

«стандарт» площею 50–120 м<sup>2</sup>. Франчайзі отримують готову бізнес-модель, яка включає інструменти продажів, маркетингову підтримку, дизайн інтер'єрів, автоматизовану систему управління залишками, програмне забезпечення та стандарти обслуговування. Також передбачено навчальні програми для персоналу. Найбільша партнерська мережа наразі нараховує 12 салонів в одного франчайзі [26].

При прийнятті рішення щодо укладання франшизи, треба врахувати, що окупність дорівнює від 10 місяців, рівень інвестицій складає від 100 тис. грн., а прибуток буде дорівнювати від 45 тис. грн. на місяць. На рисунку 2.4 наведена схема та пояснення щодо фінансових показників, які можна отримати при укладання договори франчайзингу [26].

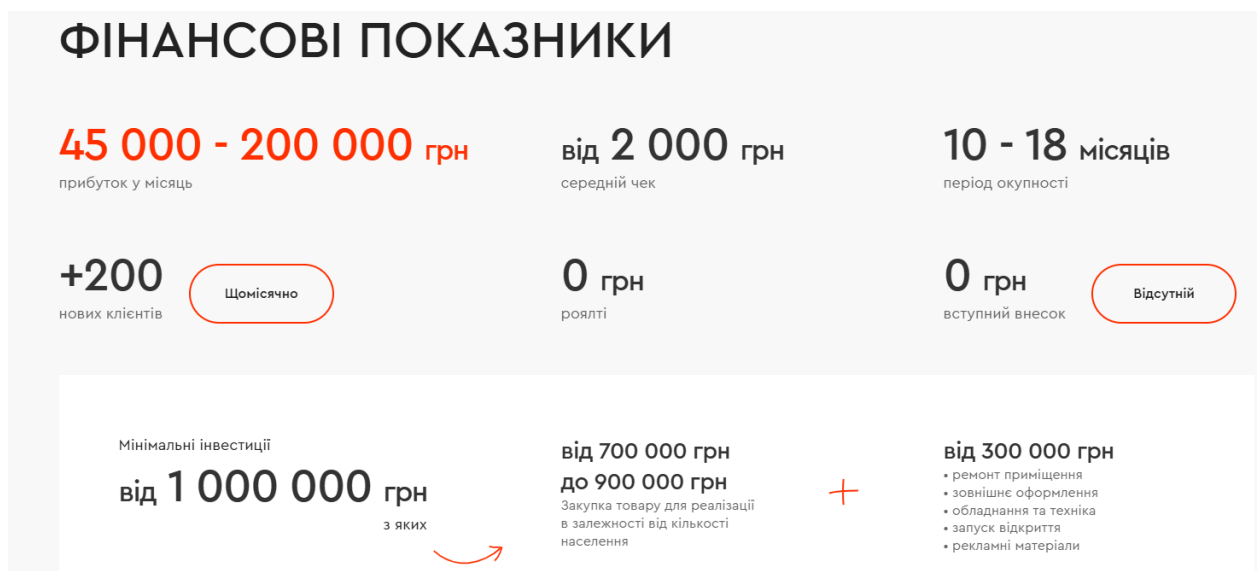



Рисунок 2.4 – Фінансові показники за договором франчайзингу з ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» [26]

Етапи співпраці ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» з потенційним франчайзі наведені в таблиці 2.1.


Переваги франшизи від ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» наведені на рисунку 2.4, а порівняння формату салонів – на рисунку 2.5.

Таблиця 2.1 – Етапи співпраці ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» з потенційним франчайзі


Етапи	Характеристика
Співбесіда з кандидатом Франчайзі	Проводиться співбесіда у форматі online
Розгляд та прорахунок фінансової моделі кандидата	Надаються детальні розрахунки по очікуваних витратах, виручці та інших показниках ефективності
Погодження локації і запуск процесу відкриття	Оцінюється приміщення і поетапно розписуються необхідні кроки відкриття салону
Організація святкового відкриття	Триденна маркетингова активність івент-менеджерів, що забезпечує виконання >35% місячного плану продажів
Повноцінне функціонування салону	Отримується повноцінний супровід компанії на всіх етапах функціонування салону




**ПРИБУТОК ВІД 45 000 GRN/МІС**  
Прибутковий салон майстерності, відкритий за 1 місяць з допомогою спеціалістів компанії




**САЛОН, ЯКИЙ НЕ БУДЕ МАТИ АНАЛОГІВ В МІСТІ**  
Простір, який відрізняється особливістю обслуговування, сервісу, та атмосферою



**ГОТОВА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ РОБОТИ**  
Готові стандарти роботи, інструменти продажів та новітні технології в роботі програм, які вже працюють на фірмовій мережі і дають результат



**ПІДТРИМКА КОМПАНІЇ НА ВСІХ ЕТАПАХ ВІДКРИТТЯ**  
Допомога в підборі, оцінці і навчанні персоналу, завдяки чому Ви отримуєте висококваліфікованих працівників



**БЕЗ ПАУШАЛЬНОГО ВНЕСКУ І РОЯЛТІ**  
Стимулюємо, а не обтяжуємо розвиток Вашого бізнесу

Долучайтесь до нашої команди

Залишити заявку

Рисунок 2.4 – Переваги франшизи від ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»

Військова агресія РФ проти призвела до втрати складу внаслідок ракетного удару 29.12.2023 р. під час масованої атаки у м. Київ.

Міжнародна діяльність. З 2018 р. бренд працює у дев'яти країнах: Польща, Латвія, Литва, Естонія, Чехія, Угорщина, Словаччина, Вірменія та Грузія. У 2023 р. Dnipro-M розпочав відкриття міжнародних салонів за франчайзинговою моделлю. Станом на жовтень 2024 р. в Європі працює 21 салон у таких містах: Мадрид (Іспанія), Братислава (Словаччина), Будапешт (Угорщина), Варшава, Вроцлав, Намислув (Польща), Прага, Брно, Градець-Кралове (Чехія) [26].

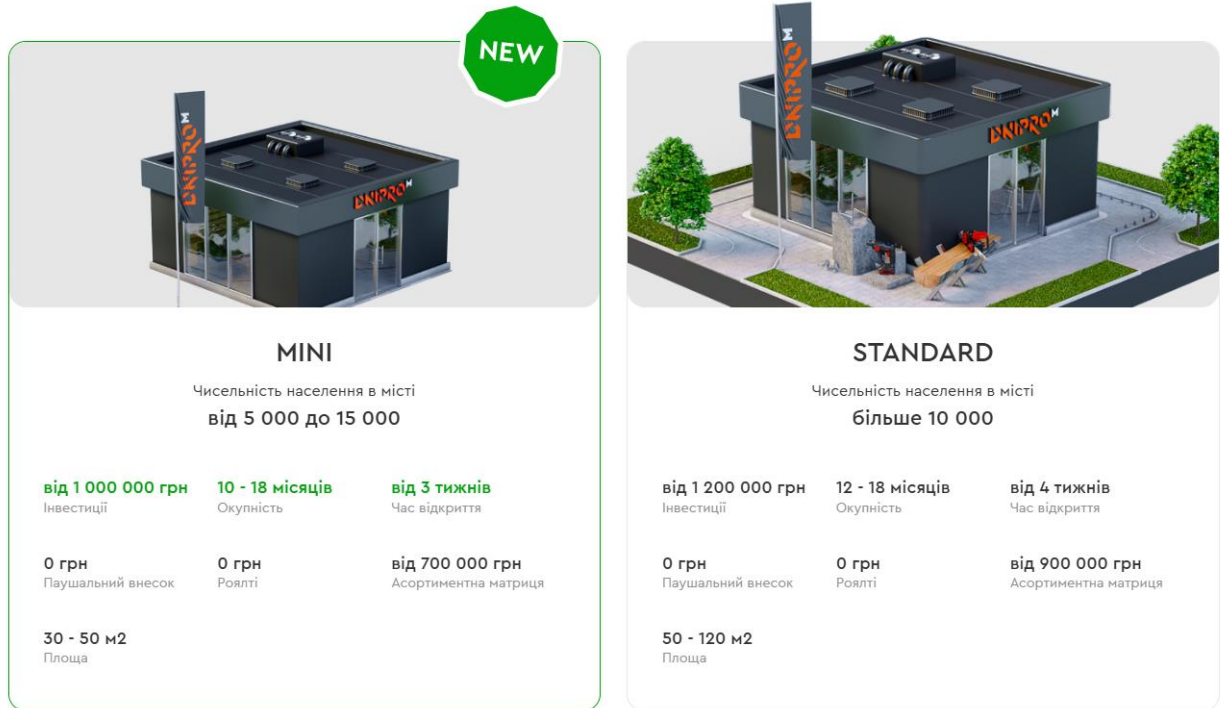


Рисунок 2.5 – Формати салонів для франчайзі, що затверджені ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» [26]

У 2022 р. у Варшаві відкрився великий розподільчий склад, а на початку 2024 р. компанія запустила другий склад у тому ж місті.

Виробництво та продукція. ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» пропонує понад 1800 найменувань продукції, включаючи електроінструменти (мережеві та акумуляторні), зварювальне обладнання, ручний інструмент, садово-паркову техніку, витратні матеріали, засоби індивідуального захисту тощо. Акумуляторна лінійка налічує понад 70 моделей інструментів на 12V і 20V.

У 2011 р. бренд створив власний R&D-центр у м. Київ. Виробництво електроінструментів і витратних матеріалів здійснюється в Китаї (провінція Чжецзян), на Тайвані, в Індії, Туреччині та Польщі. Частина продукції, зокрема витратні матеріали, захисне обладнання, аксесуари та робочий одяг, випускається в Україні. Загалом виробництво ведеться на 140 заводах.

З 2021 р. компанія співпрацює з міжнародними інспекційними організаціями, які контролюють якість продукції перед відправкою в Україну

[26].

Сильною стороною ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» є поєднання ціни, якості та доступності у придбанні. Досвідчені технологи та консультанти завжди готові уважно вислухати побажання замовників, а також дати рекомендації по найбільш оптимальному інструментів для будівництва, ремонту та садово-паркової техніки. Високий професіоналізм, великий виробничий і успішний комерційний досвід співробітників підприємства є запорукою стабільної, якісної і коректної роботи ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М».

На рисунку 2.6 наведена зареєстрована торгова марка підприємства.



Рисунок 2.6 – Торгова марка ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»

Основні асортименті групи ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» та їх структуру демонструє рисунок 2.7.

## 2.2 Аналіз факторів конкурентного середовища, які впливають на діяльність ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»

Першим кроком аналізу є зовнішній аналіз факторів конкурентоспроможності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М», який почнемо з PEST-аналізу.

PEST-аналіз. PEST – акронім для політичних, економічних, соціальних

і технологічних чинників, які використовуються, щоб оцінити ринок організаційної або бізнес-одиниці. PEST-аналіз – корисний інструмент розуміння ринку, позиції підприємства, потенціалу і напрямку бізнесу. PEST-аналіз допомагає керівникові або аналітику побачити картину зовнішнього оточення підприємства, виділити найбільш важливі впливаючі чинники (таблиця 2.3).

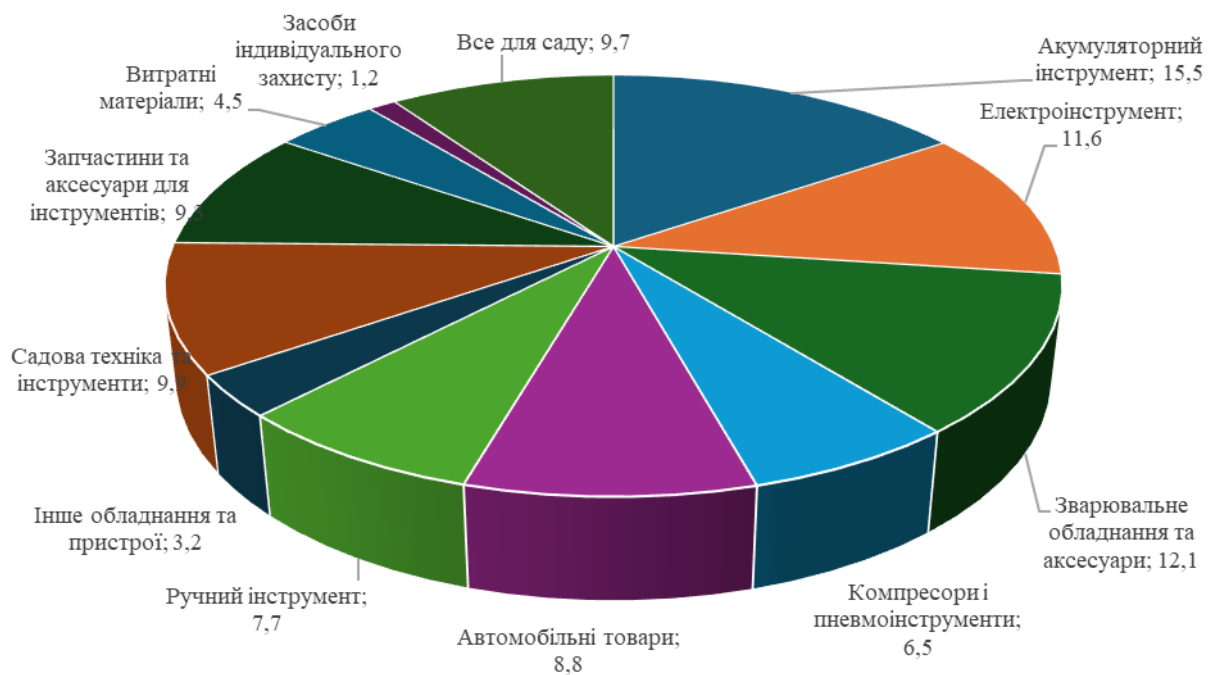


Рисунок 2.7 – Розподіл асортименту ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»

Таблиця 2.3 – Результати PEST-аналізу факторів, які впливають на ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»

Фактори макросередовища	Характер впливу	Відповідна реакція
1	2	3
Політичні фактори		
1. Посилення державного контролю над ринком	Впровадження державного контролю над ринком	Зростає вплив держави на ринок
2. Державна підтримка конкурентів, надання їм держзамовлень	Державна підтримка конкурентів, надання їм державної замовлення	Зростає вплив держави на ринок
3. Впровадження нового податкового законодавства, що ускладнює діяльність малого та середнього бізнесу	Ускладнення роботи малого та середнього бізнесу	Зростає вплив держави на ринок

Кінець таблиці 2.3

1	2	3
<b>Економічні фактори</b>		
1. Коливання валютного курсу	Проблеми з розрахунками за поставлену продукцію	Перегляд цінової політики
2. Спад у лакофарбовій промисловості	Зниження прибутковості виробництва	Об'єднання або продаж підприємства сильнішому гравцю, диверсифікація діяльності
3. Зростання інфляції	Зниження купівельної спроможності населення	Коригування маркетингової стратегії
<b>Соціальні фактори</b>		
1. Збільшення рівня безробіття	Зміщення попиту на дешевші товари, зменшення обсягів закупівель	Впровадження системи знижок і акцій
2. Скорочення чисельності населення	Падіння рівня споживчого попиту	Розширення ринків збуту
3. Зменшення реальних доходів громадян	Невідповідність традиційного асортименту змінній структурі попиту	Впровадження довготриваліших та економічних продуктів
4. Підвищена лояльність споживачів до вітчизняної продукції	Зростання попиту	Масштабування виробництва для задоволення потреб клієнтів
<b>Технологічні фактори</b>		
1. Розробка та впровадження нових технологій	Цінова конкуренція з боку інших підприємств	Перегляд цінової політики
2. Удосконалення існуючих та виробництво нових товарів	Зміна вподобань споживачів	Перегляд існуючої стратегії, підтримка конкурентних переваг
3. Прискорення темпів науково-технічного прогресу	Старіння устаткування	Інвестування в науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки

Враховуючи нестабільну економічну ситуацію в країні протягом останніх років, можна припустити, що всі фактори мають однаковий рівень впливу та діють протягом одного року. Загалом, політичні фактори чинять значний вплив на діяльність підприємства. Будь-які зміни в економічній сфері можуть загрожувати реалізації стратегічних планів, особливо якщо компанія не має достатніх фінансових ресурсів. Соціальні фактори можуть як позитивно, так і негативно позначитися на розвитку підприємства. Технологічні зміни також відіграють важливу роль, впливаючи на бізнес-процеси та змушуючи компанію адаптуватися до нових умов.

**SWOT-аналіз.** Для комплексної оцінки конкурентних позицій

підприємства та аналізу ринкової ситуації використовується SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на її діяльність: сильні сторони (Strengths) – конкурентні переваги підприємства; слабкі сторони (Weaknesses) – аспекти, які потребують покращення; можливості (Opportunities) – фактори зовнішнього середовища, які можуть сприяти розвитку бізнесу; загрози (Threats) – потенційні ризики, що можуть негативно вплинути на компанію.

SWOT-аналіз передбачає заповнення матриці, у якій фіксуються внутрішні (сильні та слабкі сторони) та зовнішні (можливості й загрози) фактори (таблиця 2.4).

Наступний етап аналізу – порівняння внутрішніх характеристик підприємства із зовнішніми факторами ринку. Наступний крок у SWOT-аналізі – це порівняння сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами, які існують на ринку. Цей аналіз допомагає розробити стратегію, яка дозволить підприємству максимально ефективно реагувати на ринкові виклики та використовувати свої ресурси для зміцнення позицій (таблиця 2.4).

Для зіставлення можливостей ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» умовам ринку застосовується видозмінена матриця SWOT-аналізу, представлена в таблиці 2.5.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» із застосуванням методу експертних оцінок. Даний метод використовується при недостатньому інформаційному забезпеченні. Експерти (компетентні спеціалісти, які добре знають питання) оцінюють конкурентоспроможність потенціалу підприємства з позиції управління підприємством, виробництва, маркетингу, персоналу, продукту, фінансів та за іншими критеріями. У таблиці 2.6 наведено експертну оцінку конкурентного потенціалу ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» та чотирьох його найближчий конкурентів.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Сучасне та вдосконалене обладнання	Високий рівень конкуренції на ринку Недостатня ефективність маркетингової стратегії та просування
Достатній фінансовий ресурс	
Висока довіра та позитивний імідж серед споживачів	
Оперативне та ефективне управління	
Відпрацьовані та надійні виробничі технології	
Креативний і підприємницький стиль менеджменту	
Кваліфіковані та досвідчені фахівці	
Гнучкість у реагуванні на зміни попиту	
Висока якість продукції	
Багаторічний досвід роботи	
Швидка адаптація до змін ринку та місцевих умов	
Можливості	
Вихід на нові ринки збуту	Інфляційні процеси та нестабільність економіки
Розширення виробничих потужностей для задоволення зростаючого попиту	Ускладнення умов співпраці з постачальниками та клієнтами
Диверсифікація асортименту, розробка товарів із додатковими функціями	Зміни у споживчих вподобаннях і потребах
Закріплення сильної позиції в своїй ринковій ніші	Впровадження конкурентами дешевших технологій
Орієнтація на нові сегменти споживачів	Політичні ризики, зміни у законодавстві
Реалізація творчого потенціалу та інноваційних підходів	Зростаюча популярність товарів-замінників
Підтримка стабільної соціально-політичної ситуації	Невигідна державна політика у сфері регулювання бізнесу

Зробимо аналіз таблиці 2.6. На першому місці розташувалося ТОВ «ЛЕРУА МЕРЛЕН Україна». Ключовими факторами його успіху є добре вивчений ринок та потреби споживачів, рекламна активність, імідж надійного партнера, високий рівень технологічності та якості. Друге місце по праву належить ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М». Це підприємство має конкурентні переваги у вищих за середні технологічних та інноваційних навичках виробничого персоналу та у достатності фінансових ресурсів, що забезпечує його правова установча форма, яка дає добрі джерела фінансування. На третьому місці розташувалося ТОВ «ЦИТАДЕЛЬ ТРЕЙД»,

ключовим фактором успіху якого є високий стратегічний рівень.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Нове, удосконалене обладнання та творчий, підприємницький менеджмент можуть допомогти у спорідненій диверсифікації, випуску товарів з доповненням	Наявність достатніх фінансових ресурсів може допомогти у разі виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами
	Наявність достатніх фінансових ресурсів та великий досвід роботи можуть допомогти при виході на нові ринки	Швидка адаптація до зовнішніх дій і місцевих умов та оперативний режим управління дозволить подолати несприятливу політику державного регулювання
	Гнучка реакція на швидко змінний попит, гарна репутація в очах споживачів та оперативний режим управління дозволить зайняти та зберегти міцну «нішу» на ринку	Високий рівень якості продукції і великий досвід роботи можуть допомогти при зростанні збуту товарів-замінників
	Високий рівень якості продукції може сприяти обслуговуванню додаткових груп споживачів	Творчий, підприємницький менеджмент та гнучка реакція на швидко змінний попит можуть допомогти при появі змін в потребах і смаках споживачів
Слабкі сторони	Слабка політика просування та наявність великої кількості конкурентів може завадити виходу на нові ринки	Велика ймовірність появи нових конкурентів
	Наявність великої кількості конкурентів може завадити обслуговуванню додаткових груп споживачів	Конкуренти можуть скористатися змінами в потребах і смаках споживачів, слабкою політикою просування
		Конкуренти можуть почати випуск товарів-замінників

ТОВ «ЕЛЕКТРОПОЖСЕРВІС» займає четверте місце і має високий рівень показника «відповідність стандартам та вимогам ISO 9001-2000, 14001», який означає, що продукція даного підприємства відповідає вимогам та стандартам. Ключовими факторами успіху ТОВ «ЛАЙТ ГРУПП» є цінова політика та диференціація виробів відповідно до потреб споживачів.

Таблиця 2.7 – Аналіз ключових факторів успіху та порівняльна оцінка конкурентів ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»

Ключові фактори успіху	Вага, част. од.	ТОВ «ЛЕРУА МЕРЛЕН Україна»		Оцінка значення ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»		Оцінка значення ТОВ «ЦИТАДЕЛЬ ТРЕЙД»		Оцінка значення ТОВ «ЕЛЕКТРОПОЖ СЕРВІС»		Оцінка значення ТОВ «ЛАЙТ ГРУПП»	
		Абсолютне	Зведене, %	Абсолютне	Зведене, %	Абсолютне	Зведене, %	Абсолютне	Зведене, %	Абсолютне	Зведене, %
Диференціація виробів відповідно до потреб споживачів	0,14	5	0,70	5	0,70	4	0,56	4	0,56	3	0,42
Добре вивчений ринок та потреби споживачів	0,11	5	0,44	3	0,33	6	0,66	4	0,44	5	0,55
Рекламна активність	0,05	3	0,15	2	0,10	8	0,40	7	0,35	4	0,20
Імідж надійного партнера	0,06	8	0,48	8	0,48	9	0,54	8	0,48	7	0,42
Вища за середню рентабельність та продуктивність	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	2	0,16	1	0,08
Високий стратегічний рівень	0,08	5	0,16	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32
Промування продукції	0,05	5	0,25	2	0,10	6	0,30	5	0,30	3	0,15
Високий рівень технологічності та якості продукції	0,09	7	0,63	8	0,72	9	0,81	8	0,72	7	0,63
Достатність фінансових ресурсів	0,05	7	0,35	8	0,40	8	0,40	9	0,45	8	0,40
Відповідність стандартам та вимогам ISO 9001-2000, 14001	0,09	9	0,81	10	0,9	10	0,9	9	0,81	9	0,81
Унікальність продукції	0,04	4	0,16	5	0,20	5	0,20	4	0,16	4	0,16
Цінова політика	0,07	8	0,56	9	0,63	7	0,49	9	0,63	7	0,49
Вищі за середні технологічні та інноваційні навички виробничого персоналу	0,09	5	0,45	5	0,45	6	0,54	7	0,72	6	0,54
Всього	1	5,45		5,41		6,36		6,02		5,30	

Для ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» важливими факторами успіху в майбутньому є збереження високої якості продукції при незначному підвищенні ціни, використання науково-технічних переваг, зокрема впровадження сучасних технологій, наявність кваліфікованого персоналу, розвинена експериментальна база та здатність швидко впроваджувати нововведення, а також ефективна маркетингова стратегія, яка включає рекламу, просування товарів, розгалужену систему дистрибуції, мінімізацію логістичних витрат та аналіз ринкових потреб.

Оптимальною стратегією для підприємства є збереження якості продукції з незначним коригуванням ціни, що можливо завдяки застосуванню передових технологій, які дозволяють знижувати виробничі витрати. Реалізація цієї стратегії сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії та збільшенню обсягів продажів у перспективі.

Серед основних конкурентних переваг підприємства варто відзначити його зручне розташування, оскільки воно знаходиться поблизу залізничних шляхів та основних автомобільних магістралей, що забезпечує зручність логістики та вибір способу доставки для клієнтів.

Щодо дій конкурентів, можна припустити, що вони зосередяться на внутрішньому розвитку, приділяючи увагу виробничій та фінансовій сферам. Основні заходи будуть спрямовані на активізацію попиту серед споживачів у межах боротьби за власну частку ринку. Конкуренти широко застосовують цінову політику, рекламні кампанії, механізми стимулювання збуту, оскільки вже мають розроблені ефективні стратегії для утримання своїх позицій.

### 2.3 Економічний аналіз діяльності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»

Нами буде проаналізовано показники, які є спільними для всіх господарюючих суб'єктів: вартість основних фондів; обігові кошти; середньооблікова чисельність працівників; річна продуктивність праці

працівників; фондівдача основних фондів; коефіцієнт оборотності обігових коштів, показники рентабельності. Основні показники, які використано в рамках техніко-економічного аналізу діяльності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М», надано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Економічні показники діяльності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» у 2023–2024 рр.

Найменування показника	Од. вим.	Значення за роками		Відхилення	
		2023	2024	абсолютне	темп росту, %
Виручка від реалізації	тис. грн.	3060575	3572735	512160	16,73
Кількість проданої продукції	од	5830	6086	257	4,40
Середня ціна одиниці продукції	грн./ од	525	587	62	11,81
Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	20275	15473	-4802	-23,68
Обігові кошти	тис. грн.	1383893	2745190	1361297	98,37
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	1097	1521	424	38,65
Фонд зарплати усього	тис. грн.	47847	64962	17115	35,77
Середня зарплата працівників	грн./ чол.	17350	18600	1250	7,20
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1481381	2045469	564088	38,08
Собівартість одиниці продукції	грн. / од	254	336	82	32,25
Чистий прибуток	тис. грн.	800154	651920	-148234	-18,53
Продуктивність праці в натуральному виразі	од/ чол.	791,5	603,8	-187,6	-23,71
Річна продуктивність праці в грошовому виразі	тис. грн. /чол.	2790	2349	-441	-15,81
Фондовіддача основних фондів	грн./ грн.	150,95	230,90	79,95	52,96
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	разів	2,21	1,30	-0,91	-41,15
Витрати на гривню продукції	грн./ грн.	0,48	0,57	0,09	18,28
Рентабельність підприємства	%	56,98	23,61	-33,37	-
Рентабельність продукції	%	26,14	18,25	-7,90	-

Там же відображено їх умовні позначення, одиниці виміру та розрахунок значень абсолютних та відносних відхилень у порівнянні з попереднім звітним періодом.

При розрахунках використовується бухгалтерська звітність підприємств: Баланс підприємств (форма №1), Звіт про фінансові результати (форма №2) [36].

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 2.8, зробимо такі висновки: у 2024 р. відбулося збільшення виручки від реалізації продукції на 512160 тис. грн., або на 16,73%, що забезпечено двома позитивними факторами: по-перше, збільшенням кількості проданої продукції на 4,40%, що є відповідною реакцією на пізнаваність торгової марки та розширення ринків збуту; та, по-друге, підвищенням середньої ціни продукції на 11,81%. На цей фактор вплинуло зростання питомої собівартості продукції на 32,25% внаслідок подорожчання закупної ціни та збільшення заробітної плати працівників (на 7,20%).

Однак підвищення ціни обмежено пропозицією конкурентів. Зменшення вартості основних фондів на -23,68% пояснюється плановими списанням амортизації основних фондів у зв'язку зі їх зношенням. При цьому відбулося збільшення фондівіддачі на 52,96% за рахунок росту виручки від реалізації та зменшення вартості основних фондів, в наслідок чого у 2024 р. на 1 грн. основних фондів приходить 230,90 грн., що на 79,95 грн. більше, ніж у 2023 р.

У ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» у 2024 р. відбулося збільшення суми обігових коштів на 1361297 тис. грн., або 98,37% (за рахунок збільшення суми запасів товарів). При цьому спостерігається зменшення коефіцієнту оборотності обігових коштів на -41,15%, що пояснюється зростанням виручки від реалізації та зростанням оборотних коштів.

У 2024 р. чисельності працівників збільшилася на 424 чоловік, що пояснюється збільшенням обсягів продаж при розширенні кількості

магазинів. Керівництво дотримується політики підвищення заробітної плати в залежності від темпів інфляції, підвищення продуктивності та якості праці. Так заробітна плата працівників збільшилася на 7,20% при скороченні річної продуктивності праці в грошовому виразі на -15,81%.

Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2024 р. по зрівнянню з 2023 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність. У 2024 р. спостерігається зменшення рентабельності підприємства на -33,37% та рентабельності продукції – на -7,90%. Не зважаючи на скорочення, значення цих показників все ж залишається достатньо високим, і у 2024 р. вони склали – 23,61% та 18,25% відповідно.

Таким чином метою подальшого аналізу буде встановлення основних факторів, що сприяли такому становищу. Аналіз виручки від реалізації. За даними таблиці 2.9 сума виручки від реалізації у звітному році збільшилась на 512160 тис. грн. Фактичний обсяг реалізації становив 3572735 тис. грн. Обсяг реалізації продукції (Впр) визначається за формулою:

$$\text{Впр} = N * \text{Спр}, \quad (2.1)$$

де N – обсяг реалізації за звітний період у натуральному виразі,

Спр – середня ціна одиниць продукції за звітний період.

На зміну обсягу реалізації мають вплив зміни таких факторів (таблиця 2.9): кількість проданої продукції; середня ціна проданої продукції; вартість і ефективність використання основних фондів; вартість і ефективність використання обігових коштів; кількість та продуктивність праці працівників ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М». Отже, показник обсягу виручки від реалізації зріс на 512160 тис. грн. за рахунок збільшення кількості проданої продукції на 134801 тис. грн. і середньої продукції на 377359 тис. грн.

Позитивно вплинули на збільшення виручки від реалізації зміна фондівіддачі основних фондів (1237037 тис. грн.), вартості оборотних коштів

(3010602 тис. грн.), чисельності працівників (1182939 тис. грн.). Негативними факторами є зміна продуктивності праці працівників (-670779 тис. грн.), вартості необоротних активів (-724877 тис. грн.) та коефіцієнта оборотності (-2498442 тис. грн.).

Таблиця 2.14 – Розрахунок впливу факторів на виручку від реалізації ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М», тис. грн.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни кількості проданої продукції	$\Delta BN = \Delta N * C_{прб} = 257 * 525$	134801
Зміни середньої ціни одиниці продукції	$\Delta B_{Cпр} = \Delta C_{пр} * N_a = 62 * 5830$	377359
Вплив зміни вартості і ефективності використання основних фондів $B = F_{oc} * f$		
Зміни вартості основних фондів	$\Delta B_{foc} = \Delta F_{oc} * f_b = -4802 * 150,95$	-724877
Зміни фондівддачі основних фондів	$\Delta B_f = \Delta f * F_{oca} = 79,95 * 15473$	1237037
Вплив зміни вартості і ефективності використання оборотних коштів $B = F_{об} * K_{об}$		
Зміни вартості оборотних коштів	$\Delta B_{pF_{об}} = \Delta F_{об} * K_{обб} = 512160 * 2,21$	3010602
Зміни коефіцієнта оборотності оборотних коштів	$\Delta B_{pK_{об}} = \Delta K_{об} * F_{оба} = -0,91 * 2745190$	-2498442
Вплив кількості і продуктивності праці персоналу $B_{пр} = W * q$		
Зміни чисельності працівників підприємства	$\Delta B_{pq} = \Delta q * W_b = 424 * 2790$	1182939
Зміни продуктивності праці працівників	$\Delta B_{pW} = \Delta W * q_a = -441 * 1521$	-670779
Сума впливу за кожною групою факторів		512160

Розглянемо вплив на результативну ознаку (виручку від реалізації) ефективність використання основних фондів, обігових коштів і трудового потенціалу. Аналіз використання основних фондів. Необоротні активи, найчастіше, займають основну питому вагу в загальній сумі основного капіталу виробничого підприємства. Від їх кількості, вартості, технічного рівня і ефективності використання, як правило, залежать кінцеві результати діяльності підприємства: виручка від реалізації, собівартість, прибуток, рентабельність, фінансова стійкість. Середньорічна вартість основних засобів ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» зменшилась у 2024 р. до 15473 тис.

грн. (абсолютне відхилення – -4802 тис. грн.). Одним з найрозповсюдженіших показників використання основних фондів є фондівіддача (f), яка визначається за (2.2):

$$f = V_p / F_{oc}, \quad (2.2)$$

де  $F_{oc}$  – середня вартість основних фондів за звітний період, грн.

За даними таблиці 2.8 фондівіддача зросла і склала 230,90 грн./грн. Для підприємства це позитивна тенденція, тобто у процесі діяльності присутня економія капітальних вкладень в основні засоби. Розрахунок факторів впливу на фондівіддачу приведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.15 – Розрахунок впливу факторів на показник фондівіддачі у ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М», грн. / грн.

Показники зміни факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості основних фондів	$\Delta f_{Foc} = V_{pб}/F_{oca} - f_{б}$ $\Delta f_{Foc} = 3572735/15473 - 150,95$	46,85
Зміни обсягу реалізації	$\Delta f_{Vp} = \Delta V_p / F_{oca} = 512160/15473$	33,10
Сума впливу		79,95
Зміни факторів впливу на обсяг реалізації $f = (N * C_{пр}) / F_{oc}$		
Зміни кількості проданої продукції	$\Delta f_N = \Delta N * C_{прб} / F_{oca}$ $\Delta f_N = 257 * 587 / 15473$	8,71
Зміни середньої ціни одного кг	$\Delta f_{C_{пр}} = N_a * \Delta C_{пр} / F_{oca}$ $\Delta f_{C_{пр}} = 6086 * 62 / 15473$	24,39
Сума впливу		33,10

В основному показник збільшився за рахунок зміни вартості основних фондів на 46,85 грн./грн. та зміни виручки від реалізації (33,10 грн. / грн.). При цьому це зростання обсягів виручки від реалізації обумовлено, в першу чергу, збільшенням кількості виробленої продукції – 8,71 грн./грн. та ростом середньої ціни продукції – 24,39 грн./грн.

Аналіз використання обігових коштів. Фінансові ресурси підприємства характеризуються особливою увагою щодо їх формування та використання,

тому потребують докладнішої оцінки та аналізу. За даними таблиці 2.8 вартість обігових коштів ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» у 2024 р. збільшилась на 1361297 тис. грн.

В рамках завдання факторного аналізу розраховано один з показників ефективності використання обігових коштів – коефіцієнт оборотності. У таблиці 2.11 наведено розрахунок факторів впливу на оборотність коштів.

Таблиця 2.11 – Розрахунок впливу факторів на оборотність коштів у ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М», разів

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta\text{КобФоб} = \text{Врб} / \text{Фоба} - \text{Кобб}$ $\Delta\text{КобФоб} = 3060575 / 2745190 - 2,21$	-1,10
Зміни виручки від реалізації	$\Delta\text{КобВр} = \Delta\text{Вр} / \text{Фоба} = 512160 / 2745190$	0,19
Сума впливу		-0,91
Зміни виручки від реалізації $\text{Коб} = (\text{N} * \text{Спр}) / \text{Фоб}$		
Зміни кількості проданої продукції	$\Delta\text{КобN} = \Delta\text{N} * \text{Спрб} / \text{Фоба}$ $\Delta\text{КобN} = 257 * 525 / 2745190$	0,05
Зміни середньої ціни кг	$\Delta\text{КобСпр} = \text{На} * \Delta\text{Спр} / \text{Фоба}$ $\Delta\text{КобСпр} = 6086 * 62 / 2745190$	0,14
Сума впливу		0,19

Коефіцієнт оборотності (Коб) визначається за формулою:

$$\text{Коб} = \text{Вр} / \text{Фоб}, \quad (2.3)$$

де  $\text{Фоб}$  – вартість оборотних коштів за звітний період, грн.

У звітному періоді показник коефіцієнту оборотності обігових коштів зменшився на -0,91 обороту (див. таблицю 2.8), та взагалі залишається нижче середнього припустимого рівня (рекомендоване значення коефіцієнту оборотності складає більше 6 оборотів). Позитивний вплив спричинило збільшення виручки від реалізації (0,19 обороту), негативний – зміна оборотних коштів (-1,10 обороту). Основним фактором щодо збільшення виручки від реалізації було зростання кількості проданої продукції (0,05

обороту), на другому місці – підвищення ціни продукції (0,14 обороту).

Аналіз продуктивності праці працівників. Достатня забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів виробництва продукції і підвищення його ефективності. Зокрема, від забезпеченості ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» трудовими ресурсами і ефективності їх використання залежать обсяги і своєчасність виконання усіх завдань, ефективність використання машин, обладнання, механізмів і, як результат обсягів виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників.

Показником ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці ( $W$ ), яка визначається за формулою:

$$W = Vp/q, \quad (2.4)$$

де  $q$  – середньорічна чисельність працівників, чоловік.

Визначення і розрахунок факторів впливу на показник продуктивності праці підприємства відображено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.17 – Розрахунок впливу факторів на продуктивність праці у ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М», тис. грн. / чол.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни продуктивності праці $W=Vp/q$		
Зміна чисельності працівників	$\Delta W_{qp}=Vp_b*(1/q_a-1/q_b)$ $\Delta W_{qp}=3060575*(1/1521-1/1097)$	76,65
Зміна виручки від реалізації продукції	$\Delta W_v=\Delta Vp/q_a$ $\Delta W_v=512160/1097$	-517,66
Сума впливу		-441,01
Зміни виручки від реалізації $W= N*С_{пр} /q$		
Зміни кількості проданої продукції	$\Delta WN=\Delta N*С_{пр_b}/q_a$ $\Delta WN=257*525/1521$	-854,38
Зміни середньої ціни продукції	$\Delta W_{C_{пр}}=N_a*\Delta C_{пр}/q_a$ $\Delta W_{C_{пр}}=6086*62/1521$	336,73
Сума впливу		-517,66

За даними таблиці 2.12 у звітному 2024 р. продуктивність праці в грошовому виразі усіх працівників ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» зменшилась на -441 тис. грн./чол. Зменшення відбулося за рахунок зміни виручки від реалізації (336 тис. грн./чол.) та зміни чисельності працівників (-854,38 тис. грн. / чол.). Вагомими були впливи кількості продукції, що продається і зростання ціни – 88,63 та 248,10 тис. грн./чол. відповідно.

Аналіз рентабельності. Показник рентабельності характеризує діяльність підприємства в цілому. Він більш повно, ніж прибуток, відображає результат господарювання. Розрахунки показника рентабельності використовують при зрівнянні ефективності діяльності підприємств різних галузей, з різними обсягами валюти балансу. Аналіз рентабельності виконано методом ланцюгових підстановок з урахуванням змін факторів, розрахунок і суми впливу наведено у таблиці 2.13.

В рамках аналізу техніко-економічних показників визначимо показник економічної рентабельності (R), який знаходимо за формулою:

$$R=P/(F_{oc}+F_{ob}), \quad (2.5)$$

де P – чистий прибуток, тис. грн.

Таблиця 2.13 – Факторний аналіз рентабельності підприємства ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М», %

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Сума впливу
Зміни рентабельності	$\Delta R = R_a - R_b$	-33,37
Зміни чистого прибутку	$\Delta R P_p = \Delta P_p / (F_{oc} + F_{ob})$ $\Delta R P_p = -148234 / (15473 + 2745190)$	-5,37
Зміни вартості основних фондів	$\Delta R F_{oc} = P_{pб} / (F_{oc} + F_{obб}) - R_b$ $\Delta R F_{oc} = 800154 / (15473 + 1383893) - 23,61$	0,20
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta R F_{ob} = P_{pб} / (F_{oc} + F_{ob}) - P_{pб} / (F_{oc} + F_{obб})$ $\Delta R F_{ob} = 800154 / (15473 + 2745190) - 800154 / (15473 + 1383893)$	-28,20

Отже, показник рентабельності зменшився на -33,37% в основному (на -28,20%) через зміну вартості оборотних коштів та зміни чистого прибутку (-5,37%). Позитивно на рівень рентабельності вплинуло зміна величини вартості основних коштів (0,20%).

За результатами аналізу використання майнових та трудових ресурсів ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» можна зробити наступні висновки:

- показники ефективного використання ресурсів ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» зросли. Продуктивність праці персоналу ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» достатньо висока, кількість працівників теж достатня. При розширенні виробництва, підприємство дотримується політики збільшення заробітної плати;

- основних засобів у ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» достатньо і раціональне їх використання забезпечується. Обігові кошти потребують докладнішого аналізу з погляду їх впливу на фінансовий стан ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»;

- але позитивні результати використання ресурсів у порівнянні з рівнем витрат ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» все ж таки призводять до недостатнього рівня результативності діяльності. Проаналізовані показники використання майнових та трудових ресурсів належать до відносних показників ділової активності і характеризують ефективність управління ресурсами на підприємстві лише з боку його діяльності. Для відображення повного фінансово-економічного стану ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» необхідними є подальші дослідження та оцінка показників фінансової діяльності аналізованого об'єкта.

#### 2.4 Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»

Фінансовий стан підприємства визначається розподілом і використанням активів, а також джерелами їх формування, тобто пасивами. З

урахуванням специфіки діяльності торговельного підприємства важливим аспектом є забезпечення споживачів якісною лікувально-профілактичною косметикою, що висуває жорсткі вимоги до формування та структури власних фінансових ресурсів з метою контролю виробництва продукції. Оцінка фінансового стану ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» відповідає чинним законодавчим нормам [12].

Ефективне управління доходами, витратами та рухом фінансових ресурсів неможливе без систематичного аналізу фінансового стану підприємства. Завдання фінансового аналізу ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» у межах кваліфікаційної роботи полягає у виявленні факторів, що позитивно або негативно впливають на фінансову стабільність підприємства, а також у дослідженні недоліків фінансової діяльності. Основними джерелами інформації для аналізу фінансового стану є бухгалтерський баланс, структура активів і пасивів та фінансовий звіт [36]. Баланс ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» містить фактичні дані про господарські операції, що здійснюються підприємством.

Для проведення аналізу вибрані окремі показники за статтями пасиву та активу, які відображено у таблиці 2.14.

Фінансовий первісний аналіз доводить, що у ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» проблемних точок, чи «вузьких» місць практично немає. Тобто підприємство є фінансово стабільним. Ключовими моментами є:

– по-перше, спостерігається збільшення короткострокової кредиторської заборгованості (на 438815 тис. грн., або 49,74%). Підприємство у своїй діяльності залучає короткострокові та незначні довгострокові банківські кредити;

– по-друге, зменшення власних та прирівняних до них коштів на -173911 тис. грн. або -12,58% внаслідок скорочення суми нерозподіленого прибутку;

– по-третє, збільшення валюти балансу (на 11,64%) при збільшенні виручки від реалізації (на 16,73%) та скороченні чистого прибутку (на

-18,53%);

– збільшення суми ліквідних активів на 264831 тис. грн. при збільшенні суми товарно-матеріальних цінностей (на 62,10%),

– зменшення суми дебіторської заборгованості на 505105 тис. грн. (на -52,55%).

Таблиця 2.15 – Вихідні дані для фінансового аналізу діяльності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М», тис. грн.

Показник	Індекс	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2023 рік	2024 рік	абсолютне	темп росту, %
1. Джерела власних та прирівняних до них коштів	KS	1397812	1224529	-173283	-12,40
2. Валюта балансу	BP	2280447	2545979	265532	11,64
3. Власні обігові кошти (чисті мобільні активи)	KSO	1382261	1208350	-173911	-12,58
4. Основні засоби і інші необоротні активи	OS	15551	16179	628	4,04
5. Знос, нарахований на вартість основних засобів	NI	128884	150072	21188	16,44
6. Первісна вартість основних засобів	POФ	143456	164842	21386	14,91
7. Ліквідні активи	LA	2264896	2529727	264831	11,69
8. Короткострокова кредиторська заборгованість	KZ	882274	1321089	438815	49,74
9. Грошові кошти	DS	32313	29850	-2463	-7,62
10. Сума товарно-матеріальних цінностей	TMZ	1206730	1956128	749398	62,10
11. Сума дебіторської заборгованості	RD	961152	456047	-505105	-52,55
12. Виручка від реалізації	Вр	3060575	3572735	512160	16,73
13. Чистий прибуток	Пр	800154	651920	-148234	-18,53
14. Довгострокові зобов'язання	DP	61	61	0	0

Завданням подальшого аналізу фінансової діяльності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» є пошук причин, що призвели до такої ситуації, та шляхів обґрунтування подальшого розвитку і збереження завойованих позицій.

Визначимо ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16 – Розрахунок показників фінансової стабільності для ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2023 р.	2024 р.	абсолютне	темп росту, %
Коефіцієнт автономії	$KAB = KS/BP$	0,9766	0,9858	0,0092	0,95
Коефіцієнт маневреності	$KM = KSO/KS$	0,9897	0,9915	0,0018	0,18
Власні обігові засоби	$KSO = KS-OS$	4949,7	5128,5	178,8	3,61
Відношення основного капіталу до власного	$KOC = OS/KS$	0,0103	0,0085	-0,0018	-17,23
Відношення основного капіталу до підсумків балансу	$KOB = OS/BP$	0,0100	0,0084	-0,0017	-16,45
Відношення суми амортизації до первісної вартості основного капіталу	$GA = NI/POФ$	0,9207	0,9330	0,0123	1,33
Коефіцієнт фінансової напруженості	$KFN = KZ/BP$	0,0304	0,0159	-0,0145	-47,73

Розрахунки таблиці 2.16 свідчать про наступне. Зменшився коефіцієнт автономії на -21,53%, що свідчить про достатню кількість власних коштів у структурі балансу. Коефіцієнт маневреності зменшився на -0,21%. Збільшення відношення основного капіталу до власного складає 18,76%. Негативним фактором є збільшення коефіцієнту фінансової напруженості на 28,27% внаслідок збільшення суми кредиторської заборгованості на 49,74% (таблиця 2.16).

Оцінка ліквідності активів. Оцінка ліквідності балансу дозволяє визначити величину покриття зобов'язань підприємства його активами, строки трансформації яких в грошові кошти (ліквідності) відповідають строкам терміновості повернення залучених коштів.

Для визначення абсолютної ліквідності необхідно порівняти групи активів за ступенем зниження ліквідності (A1, A2, A3, A4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням [12]:

$$A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 < П4 \quad (2.6)$$

Розрахунок показників ліквідності наведено у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Абсолютні показники ліквідності балансу ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М», тис. грн.

Актив	31.12. 2023	31.12. 2024	Пасив	31.12. 2023	31.12. 2024	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2023	31.12. 2024
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	32313	29850	1. Пасиви негайні (П1)	593	619	31720	29231
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	961152	456047	2. Пасиви коротко-строкові (П2)	882274	1321089	78878	-865042
3. Активи, що реалізуються повністю (А3)	1206730	1956128	3. Пасиви довгострокові (П3)	61	61	1206669	1956067
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	15551	16179	4. Пасиви постійні (П4)	1397812	1224529	-1382261	-1208350
Баланс	2280447	2545979	Баланс	2280447	2545979	0	0

За результатами розрахунків видно, що ліквідність балансу ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» не повністю відповідає абсолютній і відповідно до формули 2.6 має наступні співвідношення груп активів та пасивів:

$$A1 > P1, A2 < P2, A3 > P3, A4 < P4.$$

Це пояснюється обраною фінансовою стратегією, яка передбачає скорочення рівня дебіторської заборгованості більшими темпами, ніж кредиторської ( $A2 > P2$ ). Негативним фактором є тенденція до зменшення власних коштів у структурі балансу по зрівнянню з вартістю основних виробничих фондів ( $A4 < P4$ ).

Відтак, підтверджується наявність проблеми перегляду політики управління дебіторською заборгованістю при умовах стабільного зростаючого прибутку і абсолютної ліквідності.

Для оцінки відносних показників фінансового стану визначають коефіцієнти ліквідності, перелік і розрахунок яких наведено у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Розрахунок коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець		Відхилення	
		2023 р.	2024 р.	абсолютне	темп росту, %
Коефіцієнт покриття грошовими коштами	$KP = LA / KZ$	2,567	1,915	-0,652	-25,41
дебіторською заборгованістю	$KPD = DS / LA$	0,014	0,012	-0,002	-17,29
	$KPZ = RD / LA$	0,424	0,180	-0,244	-57,52
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$KAL = DS / KZ$	0,037	0,023	-0,014	-38,31
Коефіцієнт залучення	$KPR = (KZ + DP) / РОФ$	6,151	8,015	1,864	30,31

За результатами розрахунків спостерігається недостатня кількість найбільш ліквідних активів для покриття короткострокової заборгованості ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» у разі потреби. Коефіцієнт покриття характеризує загальну ліквідність, його значення зменшилося -25,41%, але перевищує рекомендоване значення – 1,0 [12], що є позитивним результатом для ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М».

Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності зменшилось на -38,31% і вказує на відсутність систематичної роботи у напрямку забезпечення перетворення кредиторської заборгованості у грошові кошти. Результати аналізу свідчать про нестабільний фінансовий стан ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М», спричинений недостатньою кількістю власних обігових коштів, що приводить до можливості підприємства повністю покривати основну частину своїх зобов'язань своїми коштами для забезпечення безперебійної торгівлі.

Не менш важливе місце в управлінні фінансами підприємства належить показникам ділової активності, які також потребують систематичного аналізу.

Оцінка показників ділової активності. Аналіз ділової активності є

важливим етапом оцінювання фінансового стану підприємства. Якісні характеристики ділової активності визначаються наявністю попиту та конкурентоспроможністю продукції, широтою ринків збуту, репутацією та іміджем підприємства серед клієнтів, які користуються його послугами. Кількісні показники поділяються на абсолютні та відносні, і деякі з них вже визначено при аналізі фінансових та техніко-економічних результатів діяльності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М».

До основних задач аналізу ділової активності відносяться визначення і оцінка тенденцій зміни показників ділової активності, дослідження впливу основних чинників і розрахунок величини їх конкретного впливу.

Вивчаючи порівняльну динаміку абсолютних показників ділової активності, оцінюють відповідність їх оптимальному співвідношенню, яке дістало назву «золоте правило економіки підприємництва» [12]. Оптимальність означає додержання певних випереджальних темпів зростання прибутку ( $T_{п}$ ), виручки від реалізації послуг ( $T_{в}$ ) та активів ( $T_{а}$ ) підприємства, порядок яких наведено у формулі 2.7:

$$T_{п} > T_{в} > T_{а} > 100\% \quad (2.7)$$

Динаміка абсолютних показників ділової активності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» розраховано у таблиці 2.19.

У ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» спостерігається відповідність темпів зростання щодо «золотого правила», співвідношення темпів зростання виконується і згідно формули 2.7 має наступні результати:

$$T_{в} > T_{а} > 100\% > T_{п}$$

$$116,73\% > 111,64\% > 100\% > 81,47\%$$

Темп приросту прибутку є нищим за 100%; темпи зростання виручки (116,73%) вище темпів зростання активів (111,64%). Це означає недостатній рівень рентабельності, що підтверджується техніко-економічним аналізом ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М».

Таблиця 2.19 – Абсолютні показники ділової активності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»

Показник	Індекс	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				абсолютне	темп росту, %
Чистий прибуток	Тп	800154	651920	-148234	81,47
Виручка від реалізації	Тв	3060575	3572735	512160	116,73
Величина активів	Та	2280447	2545979	265532	111,64

Аналіз відносних показників ділової активності характеризує поточну основну діяльність ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М». Такі показники, як коефіцієнт оборотних активів, фондівдача та продуктивність праці персоналу вже визначено у попередніх розрахунках. Перелік та розрахунок інших показників наведено з врахуванням рекомендованих значень [12] у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 – Відносні показники ділової активності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Абсол. відхилення	Рекомендов. знач.
		2023 р.	2024 р.		
1	2	3	4	5	6
Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції	$Z = \text{Пр} / \text{Вр}$	0,261	0,182	-0,079	> 0,20
Коефіцієнт ділової активності	$O = \text{Вр} / \text{ВР}$	1,342	1,403	0,061	> 2,5
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	$R = \text{Пр} / \text{ВР}$	0,351	0,256	-0,095	> 0,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\text{KORD} = \text{Вр} / \text{RD}$	3,18	7,83	4,650	> 8
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	$\text{TRD} = 360 / \text{KORD}$	113	46	-67	< 45 днів
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	$\text{КОб} = \text{Вр} / \text{ТМЗ}$	2,54	1,83	-0,710	> 12
Тривалість обороту запасів	$\text{Тз} = 360 / \text{КОб}$	142	197	55	< 30 днів
Тривалість операційного циклу	$\text{То} = \text{TRD} + \text{Тз}$	255	243	-12	< 75 днів
Тривалість обороту обігових коштів	$\text{Тоз} = 360 / \text{КОб}$	163	277	114	< 90 днів

Кінець таблиці 2.20

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$KOVK = Vp / KS$	2,19	2,92	0,728	> 8
Коефіцієнт використання власних коштів (стійкості економічного зростання)	$RK = Pr / KS$	0,57	0,53	-0,040	> 0,5

Визначимо значення коефіцієнтів ділової активності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М».

Зменшення показника прибутку на грн реалізованої продукції на -0,079 призвело до погіршення фінансово-економічного стану ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М», оскільки показник у 2024 р. став нижче рекомендованого рівня. Аналогічна ситуація склалася із показником ефективності використання фінансових ресурсів, який зменшився на -0,095, та у 2024 р. залишається вище нормативного значення (0,256), що позитивно характеризує активність підприємства у використанні фінансових ресурсів. Темпи зростання виручки від реалізації були вищими за темпи росту валюти балансу, тому спостерігається збільшення коефіцієнту ділової активності на 0,061. Також відмітимо, що значення цього показника наближається до рекомендованого значення (2,5 грн./грн.).

При збільшенні обсягу виручки від реалізації, відбулися зміни всіх показників оборотності. Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився на 4,65 обертів, виробничих запасів зменшився на -0,71 обертів, а власного капіталу збільшився на 0,728 оберту.

Зміна терміну оборотності складових обігових коштів призвело до скорочення тривалості операційного циклу на -12 дні, та збільшення усієї суми обігових коштів на 114 дні.

Особлива увага при аналізі ділової активності підприємства, аналітиками приділяється коефіцієнту стійкості економічного зростання, тому що він вказує на можливі темпи розвитку підприємства в середньому. За даними таблиці 2.20 цей коефіцієнт підтверджує наявність перспективного

росту ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М».

Ділова активність означає зусилля, які підприємство докладає для виходу на ринок продукції, праці, капіталу. З аналізу ділової активності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» можна зробити висновок про наявність зусиль керівництва щодо формування стратегії підприємства та її в'язання з поточними цілями.

Однак перед ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» виникає проблема, на яку необхідно спрямувати зусилля у подальшому – це формування маркетингової стратегії з метою підвищення конкурентоспроможності.

Підбиваючи підсумки до другого розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» було офіційно зареєстровано 22.09.2017 р. в м. Київ. Історія розвитку підприємства розпочалася у 2011 р. Перші товари під брендом з'явилися у 2012 р. – це були бензопили та тримери. У 2014 р. компанія запустила офіційний сайт Dnipro-M, а вже у 2016 р. представила лінійку акумуляторних інструментів. У 2017 р. в м. Київ відкрився перший фірмовий магазин. У 2024 р. бренд презентував серію професійного ручного інструменту ULTRA та витратних матеріалів. Франчайзинг. У 2021 р. ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» почало відкривати фірмові салони за франчайзинговою моделлю. У 2022 р. франшиза Dnipro-M увійшла до ТОП-3 франшиз за кількістю відкритих торгових точок в Україні за версією Forbes Україна. Того ж року стартував процес відкриття франчайзингових салонів в Україні, а у 2023 р. бренд розпочав міжнародну франчайзингову програму. У 2024 р. бренд запропонував два формати партнерських салонів: «міні» площею 30–50 м<sup>2</sup> та «стандарт» площею 50–120 м<sup>2</sup>. З 2018 р. бренд працює у дев'яти країнах: Польща, Латвія, Литва, Естонія, Чехія, Угорщина, Словаччина, Вірменія та Грузія. У 2023 р. Dnipro-M розпочав відкриття міжнародних салонів за франчайзинговою моделлю. Станом на жовтень 2024 р. в Європі працює 21 салон у таких містах: Мадрид (Іспанія), Братислава (Словаччина), Будапешт (Угорщина), Варшава, Вроцлав, Намислув (Польща), Прага, Брно, Градець-

Кралове (Чехія) Сильною стороною ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» є поєднання ціни, якості та доступності у придбанні.

PEST-аналіз показав, що всі фактори мають однаковий рівень впливу та діють протягом одного року. Загалом, політичні фактори чинять значний вплив на діяльність підприємства. Будь-які зміни в економічній сфері можуть загрожувати реалізації стратегічних планів, особливо якщо компанія не має достатніх фінансових ресурсів. Соціальні фактори можуть як позитивно, так і негативно позначитися на розвитку підприємства. Технологічні зміни також відіграють важливу роль, впливаючи на бізнес-процеси та змушуючи компанію адаптуватися до нових умов. SWOT-аналіз визначив сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на її діяльність. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» із застосуванням методу експертних оцінок показала, що на першому місці розташувалося ТОВ «ЛЕРУА МЕРЛЕН Україна». Ключовими факторами його успіху є добре вивчений ринок та потреби споживачів, рекламна активність, імідж надійного партнера, високий рівень технологічності та якості. Друге місце по праву належить ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М». Це підприємство має конкурентні переваги у вищих за середні технологічних та інноваційних навичках виробничого персоналу та у достатності фінансових ресурсів, що забезпечує його правова установча форма, яка дає добрі джерела фінансування. На третьому місці розташувалося ТОВ «ЦИТАДЕЛЬ ТРЕЙД», ключовим фактором успіху якого є високий стратегічний рівень. ТОВ «ЕЛЕКТРОПОЖСЕРВІС» займає четверте місце і має високий рівень показника «відповідність стандартам та вимогам ISO 9001-2000, 14001», який означає, що продукція даного підприємства відповідає вимогам та стандартам. Ключовими факторами успіху ТОВ «ЛАЙТ ГРУПП» є цінова політика та диференціація виробів відповідно до потреб споживачів.

Економічний аналіз діяльності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» показав, що у 2024 р. відбулося збільшення виручки від реалізації продукції

на 16,73%, що забезпечено двома позитивними факторами: по-перше, збільшенням кількості проданої продукції на 4,40%, що є відповідною реакцією на пізнаваність торгової марки та розширення ринків збуту; та, по-друге, підвищенням середньої ціни продукції на 11,81%. На цей фактор вплинуло зростання питомої собівартості продукції на 32,25% внаслідок подорожчання закупної ціни та збільшення заробітної плати працівників (на 7,20%). У ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» у 2024 р. відбулося збільшення суми обігових коштів на 1361297 тис. грн., або 98,37% (за рахунок збільшення суми запасів товарів). При цьому спостерігається зменшення коефіцієнту оборотності обігових коштів на -41,15%, що пояснюється зростанням виручки від реалізації та зростанням оборотних коштів. У 2024 р. чисельності працівників збільшилася на 424 чоловік, що пояснюється збільшенням обсягів продаж при розширенні кількості магазинів. Керівництво дотримується політики підвищення заробітної плати в залежності від темпів інфляції, підвищення продуктивності та якості праці. Так заробітна плата працівників збільшилася на 7,20% при скороченні річної продуктивності праці в грошовому виразі на -15,81%. У 2024 р. спостерігається зменшення рентабельності підприємства на -33,37% та рентабельності продукції – на -7,90%. Не зважаючи на скорочення, значення цих показників все ж залишається достатньо високим, і у 2024 р. вони склали – 23,61% та 18,25% відповідно.

### 3 ВПРОВАДЖЕННЯ РІШЕНЬ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М»

#### 3.1 Практичні інструменти формування маркетингової стратегії

Для формування маркетингової стратегії підприємства необхідно систематизувати ключові фактори успіху, у поєднанні з ключовими факторами конкурентної переваги товарів. Для визначення значущості цих факторів було проведено опитування п'яти незалежних експертів. Дані про конкурентні показники та характеристики ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» взяті зі звіту про маркетингові дослідження, а оцінювання здійснювалося за десятибальною шкалою, де 10 – найвищий бал (таблиця 3.1). На основі виділених факторів можна визначити конкурентні переваги товару та основні мотиви його придбання. Для оцінки узгодженості думок експертів було розраховано коефіцієнт конкордації, який становить 0,95. Оскільки це значення наближене до одиниці, можна зробити висновок, що думки експертів є достатньо узгодженими. На рисунку 3.1 наведена вагомість показників, яка визначена за середньою оцінкою.

Таблиця 3.1 – Експертна оцінка значущості факторів впливу на формування стратегії ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»

Фактори	Оцінка експерта					Сума рангів	Відхилення від середнього	Квадрат відхилення	Середня оцінка
	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Якість	8	7	6	6	4	31	-24,00	576,00	6,2
Рівень сервісу	13	13	11	9	11	57	2,00	4,00	11,4
Престиж	4	5	3	4	5	21	-34,00	1156,00	4,2
Унікальність	14	10	16	16	13	69	14,00	196,00	13,8

Кінець таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Відповідність тенденціям	7	9	7	10	9	42	-13,00	169,00	8,4
Широта вибору товарів	5	4	4	5	7	25	-30,00	900,00	5
Відсутність залишків товару	16	17	13	12	16	74	19,00	361,00	14,8
Швидкість оновлення асортименту	6	6	9	8	6	35	-20,00	400,00	7
Здатність підвищення ціни	19	16	19	15	15	84	29,00	841,00	16,8
Чутливість цільової аудиторії до зростання ціни	9	11	8	7	10	45	-10,00	100,00	9
Ефективність ціноутворення	11	8	10	11	8	48	-7,00	49,00	9,6
Довіра покупця	1	1	1	2	2	7	-48,00	2304,00	1,4
Рівень інформованості покупця	20	19	18	20	20	97	42,00	1764,00	19,4
Рівень знання товару на ринку	21	20	20	21	21	103	48,00	2304,00	20,6
Рівень лояльності до продукції	2	2	2	1	1	8	-47,00	2209,00	1,6
Частота купівлі	17	15	15	17	17	81	26,00	676,00	16,2
Готовність до рекомендації товару	12	14	12	13	14	65	10,00	100,00	13
Кваліфікація персоналу	18	18	17	18	19	90	35,00	1225,00	18
Кількість персоналу	15	21	21	19	18	94	39,00	1521,00	18,8
Продуктивність персоналу	3	3	5	3	3	17	-38,00	1444,00	3,4
Мотивація та залученість персоналу	10	12	14	14	12	62	7,00	49,00	12,4
ВСЬОГО						1155		18348	

Розглянемо особливості розробки маркетингової стратегії для ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» з метою підвищення його конкурентоспроможності. Протягом усього періоду своєї діяльності підприємство дотримується ключової мети – залучення нових клієнтів. Його місія полягає у сприянні розвитку ринку інструментів для будівництва, ремонту та садово-паркової техніки України, забезпечуючи споживачів якісною продукцією за прийнятними цінами з індивідуальним підходом до кожного покупця. У таблиці 3.2 представлено аналіз факторів внутрішнього середовища компанії на основі експертної оцінки.



Рисунок 3.1 – Вагомість показників, яка визначена за середньою оцінкою, для  
ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»

Таблиця 3.2 – Аналіз факторів внутрішнього середовища ТОВ «Мережа  
магазинів «ДНІПРО-М» для формування маркетингової стратегії

Напрями	Фактори	Рейтинг факторів	Оцінка факторів експертами	Оцінка факторів компаній конкурентів	Порівняння з конкурентами
1	2	3	4	5	6
Властивості товару	Якість	6	8	8	Рівне
	Рівень сервісу	11	9	8	Краще
	Престиж	4	7	7	Рівне
	Унікальність	14	8	6	Краще
	Відповідність тенденціям	8	9	7	Краще
Широта асортименту	Широта вибору товарів	5	9	7	Краще
	Відсутність залишків товару	15	5	8	Гірше
	Швидкість оновлення асортименту	7	9	7	Краще
Ціна	Здатність підвищення ціни	17	6	5	Краще
	Чутливість цільової аудиторії до зростання ціни	9	6	4	Краще
	Ефективність ціноутворення	10	6	8	Гірше
Знання та лояльність	Довіра покупця	1	9	7	Краще
	Рівень інформованості покупця	20	10	7	Краще

Кінець таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
	Рівень знання товару на ринку	21	8	7	Краще
	Рівень лояльності до продукції	2	9	7	Краще
	Частота купівлі	16	8	6	Краще
	Готовність до рекомендації товару	13	9	8	Краще
Персонал	Кваліфікація персоналу	18	9	6	Краще
	Кількість персоналу	19	6	8	Гірше
	Продуктивність персоналу	3	9	7	Краще
	Мотивація та залученість персоналу	12	10	6	Краще

### 3.2 Аналіз конкурентного середовища для формування маркетингової стратегії ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»

Наразі аналіз конкурентного середовища показав, що завдяки збереженню стратегії цінового лідерства компанії вдалося утримати постійних клієнтів, незважаючи на дії конкурентів. Залучення нових покупців відбувається за рахунок маркетингових заходів та підтримання високого рівня сервісу. Основним викликом для мережі сьогодні є конкуренція з боку інтернет-магазинів, тому компанії рекомендовано розширювати присутність у цьому сегменті.

Вибір часу для виходу на ринок був стратегічно вдалим, оскільки після кризи 2009 року спостерігалось відновлення купівельної спроможності населення. Важливою складовою маркетингової стратегії підприємства є відповідність пропозиції запитам цільової аудиторії, що складається переважно з жінок віком від 16 до 60 років, які надають перевагу якісним інструментам для будівництва, ремонту та садово-паркової техніки за оптимальним співвідношенням ціни та якості. Завдяки такому підходу компанії вдалося зберегти близько 60% постійних покупців з моменту відкриття.

Асортимент ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» включає значну кількість товарних позицій за середньою ціною. Від самого початку

підприємство дотримується стратегії мінімізації витрат і продовжує слідувати цьому курсу. Регулярне проведення сезонних розпродажів та акцій сприяє як утриманню постійних клієнтів, так і залученню нових. Окрім цього, маркетингові заходи регулярно оновлюються, а для кожного магазину розробляється індивідуальна структура маркетингового комплексу (таблиця 3.3). Для рекомендацій та розробки маркетингової стратегії обрано магазин, розташований у м. Дніпро на проспекті Героїв, 13л (ж/м Перемога).

Таблиця 3.3 – Характеристика структури маркетингового комплексу для магазину ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»

Елемент комплексу маркетингу	Характеристика елемента комплексу маркетингу	Виявлені недоліки у реалізації елемента
Товар	Відповідність уподобанням покупців, широкий асортимент, сезонні акції та розпродажі	Пропозиція перевищує попит, надлишкові запаси
Ціна	Нижча, ніж у конкурентів, відповідність ціни якості, можливість придбання у кредит	Витрати на оновлення асортименту не завжди виправдані
Розподіл	Закупівлі безпосередньо у виробника, завчасне оновлення асортименту	Відстань від пункту отримання товарів створює потребу у додаткових витратах
Маркетингові комунікації	Використання інтернет-ресурсів та мобільного зв'язку для реклами	Мінімальне залучення нових клієнтів
Персонал	Досвідчені співробітники, висока мотивація, добре знають клієнтів	Низька мотивація у разі змін порядку продажу

Для магазину, розташованому на проспекті Героїв, 13л можна виокремити головну проблему його діяльності – надмірні товарні запаси. Окрім цього, важливо зосередити увагу на підвищенні кваліфікації персоналу, запровадивши додаткове навчання, що сприятиме адаптації продавців до змін та їхньому професійному розвитку. Серед основних переваг магазину варто відзначити такі аспекти: високу відповідність асортименту вподобанням клієнтів, широкий вибір товарів, індивідуальний підхід до кожного покупця, поєднання доступних цін із високою якістю продукції, а також ефективне підтримання комунікації з клієнтами.

На наступному етапі для забезпечення конкурентоспроможності

магазину здійснюється аналіз зовнішнього середовища, який включає оцінку політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Незважаючи на те, що війна негативно вплинула на роботу магазинів, вона не спричинила критичних змін саме у діяльності цього магазину зокрема та мережі магазинів взагалі. Це свідчить про те, що керівництво обрало правильну стратегію розвитку, дотримується її та гнучко адаптується до кризових умов функціонування. Зростання конкуренції з боку інтернет-магазинів стимулювало відкриття власного онлайн-сервісу, що дозволило не лише утримати постійних клієнтів, а й залучити нових споживачів із інших регіонів.

3.3 Впровадження маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» та оцінка ефективності запропонованих заходів

Досліджуваний магазин, що розташований на проспекті Героїв, 13л щороку коригує свій довгостроковий план відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Чітко сформульовані місія та мета, яких компанія дотримується вже понад десять років, сприяють її стабільному розвитку. Окрім цього, власник і співробітники ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» постійно відстежують тенденції та зміни у вподобаннях клієнтів, що дає змогу своєчасно оновлювати асортимент і відмовлятися від товарів, які втратили популярність.

На сьогодні ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» використовує кілька стратегій. Відповідно до класифікації стратегій за темпами зростання та відносною часткою ринку, підприємство реалізує стратегію розширення ринку – шукає нові канали збуту, не змінюючи при цьому асортимент продукції, що пропонується в магазинах м. Дніпро. Магазин, розташований на проспекті Героїв, 13 л (житловий масив Перемога), дотримується стратегії мінімізації витрат, пропонуючи товари за найнижчою ціною, що є складним

викликом для конкурентів і дозволяє уникнути появи товарів-замінників (згідно з класифікацією стратегій конкурентних переваг). Загалом мережа магазинів реалізує комбіновану маркетингову стратегію. В таблиці 3.4 наведена оцінка ефективності запропонованих заходів щодо формування маркетингової стратегії для магазину, розташованого у м. Дніпро на проспекті Героїв, 13 л (житловий масив Перемога).

Таблиця 3.4 – Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо формування маркетингової стратегії для магазину, розташованого у м. Дніпро на проспекті Героїв, 13 л (житловий масив Перемога) для забезпечення конкурентоспроможності

Напрямок	Витрати, тис. грн	Прогнозоване збільшення виручки, тис. грн.	Ефект, тис. грн.	Ефективність, грн. / грн.
Залучення нових лояльних споживачів	2115	4301	2186	2,03
Розвиток продаж через інтернет-магазин	3315	5390	2075	1,63
Оптимізація асортименту	4208	6430	2222	1,53
Всього	9638	16121	6483	1,67

Забезпечення підвищення конкурентоспроможності за рахунок впровадження маркетингової стратегії потребує 9638 тис. грн., які нагромаджені магазином у фонді нерозподіленого прибутку. При цьому, по-перше, залучення нових лояльних споживачів потребує 2115 тис. грн., що дозволить збільшити виручку від реалізації на 4301 тис. грн.; по-друге, розвиток продаж через інтернет-магазин потребує 3315 тис. грн., що дозволить збільшити виручку від реалізації на 5390 тис. грн., по-третє, оптимізація асортименту потребує 4208 тис. грн., що дозволить збільшити виручку від реалізації на 6430 тис. грн. Загальна сума витрат дорівнює 9638 тис. грн., збільшення виручки від реалізації – 16121 тис. грн., ефект (різниця між результатами і витратами) – 6483 тис. грн., а ефективність (відношення

результатів до витрат) – 1,67 грн. / грн. Так, кожна грн. вкладена у формування маркетингової стратегії принесе 1,67 грн. виручки від реалізації. Отримані результати можуть вважатися позитивними для обґрунтування управлінського рішення щодо забезпечення підвищення конкурентоспроможності за рахунок впровадження маркетингової стратегії.

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи відмітимо, що формування стратегії маркетингу, з дотриманням плану, цілей і місії підприємства. Це дозволить ефективно контролювати управління маркетингом, встановлювати високі стандарти, що потребують значних зусиль для їх досягнення, а також сприятиме підвищенню креативності компанії та зосередженню на ключових завданнях з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В результаті було виокремлено основні етапи формування маркетингової стратегії торговельного підприємства на ринку інструментів для будівництва, ремонту та садово-паркової техніки: визначення місії та цілей; оцінка можливостей компанії; аналіз конкурентного середовища; дослідження ринку та споживачів; розробка комплексу маркетинг-мікс; реалізація стратегічного плану та оцінка його ефективності. Дотримання цієї послідовності етапів дає змогу підвищити рівень конкурентоспроможності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М», залучати та утримувати клієнтів, глибше розуміючи їхні потреби та мотивацію здійснення покупки. Це особливо актуально для підприємств, що працюють у сфері роздрібного продажу інструментів для будівництва, ремонту та садово-паркової техніки в умовах високої конкуренції. Забезпечення підвищення конкурентоспроможності за рахунок впровадження маркетингової стратегії потребує 9638 тис. грн., які нагромаджені магазином у фонді нерозподіленого прибутку. При цьому, по-перше, залучення нових лояльних споживачів потребує 2115 тис. грн., що дозволить збільшити виручку від реалізації на 4301 тис. грн.; по-друге, розвиток продаж через інтернет-магазин потребує 3315 тис. грн., що дозволить збільшити виручку від реалізації на 5390 тис. грн., по-третє,

оптимізація асортименту потребує 4208 тис. грн., що дозволить збільшити виручку від реалізації на 6430 тис. грн. Загальна сума витрат дорівнює 9638 тис. грн., збільшення виручки від реалізації – 16121 тис. грн., ефект (різниця між результатами і витратами) – 6483 тис. грн., а ефективність (відношення результатів до витрат) – 1,67 грн. / грн. Так, кожна грн. вкладена у формування маркетингової стратегії принесе 1,67 грн. виручки від реалізації.

Відтак усі задачі поставлені у кваліфікаційній роботі, були вирішені.

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі поставлена та вирішена актуальна задача обґрунтування ефективності рішень у сфері формування маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М». Отримані результати дозволили зробити такі висновки.

Маркетингові стратегії відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства, оскільки визначають, як саме продукт чи послуга сприймається на ринку. Передусім, ефективна маркетингова кампанія сприяє підвищенню впізнаваності бренду серед споживачів, роблячи його більш популярним. Крім того, грамотне позиціонування дозволяє компанії вигідно відрізнитися від конкурентів та привертати увагу цільової аудиторії. Маркетингові дослідження допомагають глибше розуміти потреби й очікування клієнтів, що дає змогу адаптувати товар або послугу для максимального задоволення споживачів.

Ці фактори сприяють зміцненню ринкових позицій підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності. Завдяки ретельному аналізу ринку, розробці ефективних стратегій, покращенню якості продукції, впровадженню інноваційних рішень і встановленню конкурентоспроможних цін компанія може успішно конкурувати та забезпечувати стабільний розвиток.

Водночас важливо враховувати зміни у ринковому середовищі, оперативно на них реагувати та підтримувати активну взаємодію з клієнтами. Це дозволяє не лише задовольняти їхні потреби, а й зміцнювати довіру та підвищувати рівень лояльності споживачів.

Розробка маркетингової стратегії охоплює широкий спектр завдань: вибір ринку та цільової аудиторії, формування конкурентоспроможного іміджу, отримання ринкових переваг і розвиток бренду через використання

комплексного маркетингового підходу. Визначення та задоволення споживчих потреб є фундаментальними елементами ефективної маркетингової стратегії.

Інструменти цифрового маркетингу дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства, зменшити витрати, покращити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів. Постійне вдосконалення цифрових маркетингових технологій є необхідним для задоволення зростаючих очікувань споживачів. Індивідуальний підхід до клієнтів залишається визначальним фактором успішної маркетингової діяльності, тому важливо безперервно його вдосконалювати. У сучасних умовах цифровізації та інформатизації ефективне формування маркетингової стратегії є критично важливим для стабільного розвитку бізнесу. Інструменти інтернет-маркетингу мають значний потенціал, проте їхня ефективність залежить від правильного використання. Центрування стратегії навколо потреб цільової аудиторії та вміння оперативно реагувати на їхні запити є основними чинниками успіху в цифровому середовищі.

ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» було офіційно зареєстровано 22.09.2017 р. в м. Київ. Історія розвитку підприємства розпочалася у 2011 р. Перші товари під брендом з'явилися у 2012 р. – це були бензопили та тримери. У 2014 р. компанія запустила офіційний сайт Dnipro-M, а вже у 2016 р. представила лінійку акумуляторних інструментів. У 2017 р. в м. Київ відкрився перший фірмовий магазин. У 2024 р. бренд презентував серію професійного ручного інструменту ULTRA та витратних матеріалів. Франчайзинг. У 2021 р. ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» почало відкривати фірмові салони за франчайзинговою моделлю. У 2022 р. франшиза Dnipro-M увійшла до ТОП-3 франшиз за кількістю відкритих торгових точок в Україні за версією Forbes Україна. Того ж року стартував процес відкриття франчайзингових салонів в Україні, а у 2023 р. бренд розпочав міжнародну франчайзингову програму. У 2024 р. бренд запропонував два формати партнерських салонів: «міні» площею 30–50 м<sup>2</sup> та

«стандарт» площею 50–120 м<sup>2</sup>. З 2018 р. бренд працює у дев'яти країнах: Польща, Латвія, Литва, Естонія, Чехія, Угорщина, Словаччина, Вірменія та Грузія. У 2023 р. Dnipro-M розпочав відкриття міжнародних салонів за франчайзинговою моделлю. Станом на жовтень 2024 р. в Європі працює 21 салон у таких містах: Мадрид (Іспанія), Братислава (Словаччина), Будапешт (Угорщина), Варшава, Вроцлав, Намислув (Польща), Прага, Брно, Градець-Кралове (Чехія) Сильною стороною ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» є поєднання ціни, якості та доступності у придбанні.

PEST-аналіз показав, що всі фактори мають однаковий рівень впливу та діють протягом одного року. Загалом, політичні фактори чинять значний вплив на діяльність підприємства. Будь-які зміни в економічній сфері можуть загрожувати реалізації стратегічних планів, особливо якщо компанія не має достатніх фінансових ресурсів. Соціальні фактори можуть як позитивно, так і негативно позначитися на розвитку підприємства. Технологічні зміни також відіграють важливу роль, впливаючи на бізнес-процеси та змушуючи компанію адаптуватися до нових умов. SWOT-аналіз визначив сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на її діяльність. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» із застосуванням методу експертних оцінок показала, що на першому місці розташувалося ТОВ «ЛЕРУА МЕРЛЕН Україна». Ключовими факторами його успіху є добре вивчений ринок та потреби споживачів, рекламна активність, імідж надійного партнера, високий рівень технологічності та якості. Друге місце по праву належить ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М». Це підприємство має конкурентні переваги у вищих за середні технологічних та інноваційних навичках виробничого персоналу та у достатності фінансових ресурсів, що забезпечує його правова установча форма, яка дає добрі джерела фінансування. На третьому місці розташувалося ТОВ «ЦИТАДЕЛЬ ТРЕЙД», ключовим фактором успіху якого є високий стратегічний рівень. ТОВ «ЕЛЕКТРОПОЖСЕРВІС» займає четверте місце і має високий рівень

показника «відповідність стандартам та вимогам ISO 9001-2000, 14001», який означає, що продукція даного підприємства відповідає вимогам та стандартам. Ключовими факторами успіху ТОВ «ЛАЙТ ГРУПП» є цінова політика та диференціація виробів відповідно до потреб споживачів.

Економічний аналіз діяльності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» показав, що у 2024 р. відбулося збільшення виручки від реалізації продукції на 16,73%, що забезпечено двома позитивними факторами: по-перше, збільшенням кількості проданої продукції на 4,40%, що є відповідною реакцією на пізнаваність торгової марки та розширення ринків збуту; та, по-друге, підвищенням середньої ціни продукції на 11,81%. На цей фактор вплинуло зростання питомої собівартості продукції на 32,25% внаслідок подорожчання закупної ціни та збільшення заробітної плати працівників (на 7,20%). У ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М» у 2024 р. відбулося збільшення суми обігових коштів на 1361297 тис. грн., або 98,37% (за рахунок збільшення суми запасів товарів). При цьому спостерігається зменшення коефіцієнту оборотності обігових коштів на -41,15%, що пояснюється зростанням виручки від реалізації та зростанням оборотних коштів. У 2024 р. чисельності працівників збільшилася на 424 чоловік, що пояснюється збільшенням обсягів продаж при розширенні кількості магазинів. Керівництво дотримується політики підвищення заробітної плати в залежності від темпів інфляції, підвищення продуктивності та якості праці. Так заробітна плата працівників збільшилася на 7,20% при скороченні річної продуктивності праці в грошовому виразі на -15,81%. У 2024 р. спостерігається зменшення рентабельності підприємства на -33,37% та рентабельності продукції – на -7,90%. Не зважаючи на скорочення, значення цих показників все ж залишається достатньо високим, і у 2024 р. вони склали – 23,61% та 18,25% відповідно.

Формування стратегії маркетингу, з дотриманням плану, цілей і місії підприємства. Це дозволить ефективно контролювати управління маркетингом, встановлювати високі стандарти, що потребують значних

зусиль для їх досягнення, а також сприятиме підвищенню креативності компанії та зосередженню на ключових завданнях з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В результаті було виокремлено основні етапи формування маркетингової стратегії торговельного підприємства на ринку інструментів для будівництва, ремонту та садово-паркової техніки: визначення місії та цілей; оцінка можливостей компанії; аналіз конкурентного середовища; дослідження ринку та споживачів; розробка комплексу маркетинг-мікс; реалізація стратегічного плану та оцінка його ефективності. Дотримання цієї послідовності етапів дає змогу підвищити рівень конкурентоспроможності ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М», залучати та утримувати клієнтів, глибше розуміючи їхні потреби та мотивацію здійснення покупки. Це особливо актуально для підприємств, що працюють у сфері роздрібного продажу інструментів для будівництва, ремонту та садово-паркової техніки в умовах високої конкуренції. Забезпечення підвищення конкурентоспроможності за рахунок впровадження маркетингової стратегії потребує 9638 тис. грн., які нагромаджені магазином у фонді нерозподіленого прибутку. При цьому, по-перше, залучення нових лояльних споживачів потребує 2115 тис. грн., що дозволить збільшити виручку від реалізації на 4301 тис. грн.; по-друге, розвиток продаж через інтернет-магазин потребує 3315 тис. грн., що дозволить збільшити виручку від реалізації на 5390 тис. грн., по-третє, оптимізація асортименту потребує 4208 тис. грн., що дозволить збільшити виручку від реалізації на 6430 тис. грн. Загальна сума витрат дорівнює 9638 тис. грн., збільшення виручки від реалізації – 16121 тис. грн., ефект (різниця між результатами і витратами) – 6483 тис. грн., а ефективність (відношення результатів до витрат) – 1,67 грн. / грн. Так, кожна грн. вкладена у формування маркетингової стратегії принесе 1,67 грн. виручки від реалізації.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Абрамович І.А. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її проведенням. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–56. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/2923>
2. Артеменко Л. П., Лютенко Д.Д. Соціальний медіа маркетинг як інструмент реалізації маркетингової стратегії підприємства. The 5th International scientific and practical conference «*Topical issues of the development of modern science*». (Sofia, January 15-17, 2020). Sofia, Bulgaria, 2020. P. 215–223.
3. Біловодська О.А., Шебеда К.В. Формування та реалізація маркетингової стратегії медіакомпанії в цифровому середовищі: етапи та показники оцінювання. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2021. №13. С. 50–59.
4. Білоус С.П., Калита Н.В. Удосконалення маркетингової діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-75>.
5. Богашко О.Л., Чвертко Л.А. Перспективи застосування Інтернетмаркетингу на підприємствах. *Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій* : тези доп. І всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. С. 48–51.
6. Болотна О., Ляшевська В., Сивків Д. Особливості побудови стратегії цифрового маркетингу в організації електронного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 1. С. 9–13.
7. Волкова М.В. Напрямки вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. *Глобальні та національні економічні проблеми*. 2017. № 16. С. 281–286.
8. Воронка продажів. SendPulse. URL:

<https://sendpulse.ua/support/glossary/sales-funnel>

9. Галан Л.В., Лошенко О.В. Створення та використання маркетингових стратегій для збільшення фінансової незалежності підприємства. *Просування продукції через соціальні мережі. Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 4. С. 65–70.

10. Гудзь Ю.Ф., Джерелюк Ю.О., Кравчик Ю.В. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. №1. С. 197–230.

11. Дослідження «Делойт» про споживацькі настрої українців. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/pressroom/press-release/2024/consumer-behavior.html>

12. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Електрон. вид. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.

13. Євсейцева О.С., Ольшанська Я.О. Механізм розробки SMM-стратегії для бренду продукції підприємства. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 3. С. 84–92.

14. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.

15. Ілляшенко С.М., Рудь М.П. Новітні види маркетингу в умовах випереджаючого розвитку: еволюція, сутність, умови застосування. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24. Ч. 2. С. 37–42.

16. Ільченко Т.В. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26.

17. Ключові показники ефективності. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Ключові\\_показники\\_ефективності](https://uk.wikipedia.org/wiki/Ключові_показники_ефективності)

18. Конопляникова М. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 332–336.

19. Косенко О.П., Косенко Є.А., Косенко С.А. Формування маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації та інформатизації суспільства. *Ефективна економіка*. 2024. №4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.34>
20. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2012. С. 245.
21. Лазоренко Л.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3(29). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2214/2113>
22. Ларка Л. Маркетингові дослідження як інформаційна основа діагностики маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 1. С. 80–84. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-10>
23. Маркетинг майбутнього: як технології допоможуть брендам вижити в нестабільні часи. URL: <https://terazus.com/uk/1424-marketing-majbutnjogo-jak-technologii-dopomozhut-brendam-vizhiti-v-nestabilnichasi>
24. Методи визначення рекламного бюджету компанії. Leosvit. URL: [https://leosvit.com/art/metody\\_vyznachennia\\_reklamnogo\\_budzhetu\\_kompanii](https://leosvit.com/art/metody_vyznachennia_reklamnogo_budzhetu_kompanii)
25. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>
26. Офіційний сайт ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М». URL: <https://dnipro-m.ua/>
27. Павлішина Н.М., Наливайко Т.В. Формування стратегії просування у соціальних мережах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 6. С. 341–347.
28. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2022/75.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf)
29. Раменська С.Є., Чернявська А.Р., Котовська Н.В. Маркетинг

соціальних мереж: сучасний виклик. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. №1. С. 43–51.

30. Савицька Н.Л. Маркетинг у соціальних мережах: стратегії та інструменти на ринку B2C. *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. №1. С. 20–33.

31. Савченко С.М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/54.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/54.pdf)

32. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 347 с.

33. Соціологічні та маркетингові дослідження. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1184&page=4>

34. Таргетована реклама в TikTok Ads на українців за кордоном. BAN. URL: <https://ban.media/story/targetovana-reklama-v-tiktok-ads-na-ukrajinciv-zakordonom>

35. Українці стали частіше користуватися інтернетом, 80% – онлайн щодня: соціопитування. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayintsi-staly-chastishekorystuvatysya-internetom-80-onlayn-shchodnya-sotsopytuvannya>

36. Фінансова звітність ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М». URL: <https://clarity-project.info/edr/41609173/yearly-finances>

37. Чернявська О.В., Вигівська О.В. Формування стратегії просування товарів та послуг у соціальних мережах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. №3. С. 86-90.

38. Чуніхіна Т.С. Теоретичні засади формування SMM-стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2022. № 23. С. 58–68.

39. Шандарівська О.Є., Соколов Ю. С. Процес формування стратегії SMM-просування: особливості та етапи створення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022.

№2. С. 137–147.

40. Шевченко І. Б., Шендерівська Л.П. Як побудувати ефективну SMM-стратегію компанії. *Технологія і техніка друкарства*. 2022. №3 (77). С. 95–103.

41. Шипуліна Ю.С., Коломієць А.О. Покрокова розробка маркетингової стратегії для бізнесу у соціальних мережах. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.25>.

42. Що таке Engagement Rate і як його визначити? KIWI Agency. URL: <https://www.kiwiagency.com.ua/blog/что-такое-engagement-rate-i-kak-egoopredelit.html>

43. Як українці почуваються в інтернеті у 2024 р. SPEKA. URL: <https://speka.media/як-українці-почуваються-в-інтернеті-у-2024-р-roc16226-9dnlle#:~:text=Кількість%20користувачів%20соціальних%20мереж%20в,хо>

44. Ярмолюк О.Я., Фісун Ю.В., Шаповалова А.А. Соціальні мережі як сучасний інструмент просування. *Підприємництво та інновації*. 2020. №11–2. С. 62–65.

45. 15 сервісів для аналітики соцмереж. Bazilik. URL: <https://bazilik.media/12-servisiv-dlia-analytyky-sotsmerezh/>

46. 5 етапів продажів: як успішно закривати будь-які угоди. RemOnline. URL: <https://remonline.ua/blog/sales-cycle/>

47. Andriya Risdiyanto, Moh. Muklis Sulaeman, Andy Rachman. Sustainable Digital Marketing Strategy for Long-Term Growth of MSMEs. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*. 2023. №3. С. 180–186.

48. Facebook Ad Revenue. FourWeekMBA. URL: <https://fourweekmba.com/facebook-ad-revenue/>

49. Fangfang Li, Jorma Larimo, Leonidas C. Leonidou. Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. №49. С. 51–70.

50. Flanderkova A. Social Media Marketing Strategy in a Small

Company. *Hradec Economic Days*. 2022. №12. C. 198–209.

51. Jeongjung Nam, Min Jung Kang. Social Media Marketing Strategy. *International Journal of Internet, Broadcasting and Communication*. 2022. №1. C. 219–223.

52. Ogechi Adeola, Robert Ebo Hinson, and Olaniyi Evans. Social Media in Marketing Communications: A Synthesis of Successful Strategies for the Digital Generation. *Digital Transformation in Business and Society Theory and Cases*. №1. C. 61–81.

53. Sandberg S. Celebrating National Small Business Week With New Resources for Diverse Businesses and New Tools for All Small Businesses. Meta. URL: <https://about.fb.com/news/2022/05/national-small-business-week-newresources/>

54. Wayan Sri Maitri, Suherlan Suherlan, RiyanDwi Yulian Prakosos, Agus Dedi Subagja, Abu Muna Almaududi Ausat. *Recent Trends in Social Media Marketing Strategy*. *Jurnal Minfo Polgan*. 2023. №2. C. 842–850.

**Відгук на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
студентки групи 073-21-1 спеціальності 073 Менеджмент

**Гарачук Світлана Миколаївна**  
на тему «Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства»

- 1) Актуальність теми. Сучасна світова економіка вимагає від конкурентоспроможного підприємства використання нових підходів до формування системи стратегічного управління. Зокрема, виникає потреба у більш широкому застосуванні маркетингових інструментів управління підприємством та розробці маркетингових стратегій. З стрімким зростанням конкуренції на світовому ринку нагальним постає питання забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємств.
- 2) Гарачук Світлана Миколаївна показала достатньо високий рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю негрубих помилок або описок. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням методів дослідження: аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.
- 3) Бакалавр проявила вміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.
- 4) Студентка виявила достатньо високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера з незначними хибами.
- 5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація, здатність робити висновки та формулювати пропозиції.
- 6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.
- 7) Гарачук Світлана Миколаївна показала високий рівень автономності та відповідальності, наявні вміння управляти комплексними діями або проектами, високий рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; високий рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «відмінно».  
Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано дві вимоги)

Науковий керівник кваліфікаційної роботи  
— к.т.н., доцент кафедри  
менеджменту

С.Ф. Саникова

**Рецензія на кваліфікаційну роботу**  
студентки групи 073-21-1 спеціальності 073 Менеджмент

**Гарачук Світлани Миколаївни**

на тему: «Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства»

**Актуальність постановки і розроблення завдань.** В умовах сьогодення, досягти лідируючих позицій на ринку можна не лише скоротивши виробничі затрати та підвищивши виробничу ефективність, а й застосовуючи маркетингову діяльність у роботі підприємства. Увага акцентується на формуванні маркетингової конкурентної стратегії, запровадження якої дало б змогу підвищити ефективність функціонування підприємства шляхом задоволення потреб споживачів. Оскільки орієнтація на споживача займає високі позиції при концентрації усіх ресурсів підприємств на обслуговування та задоволення потреб споживачів, які приносять прибуток, то виникає гостра необхідність у формуванні конкурентоспроможних маркетингових стратегій.

**Використання наукових методів дослідження в кваліфікаційній роботі:** для розв'язання визначених завдань, досягнення мети використовувався комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження: абстрактно-логічного, порівняльного, коефіцієнтного методів, вертикального (структурного) і горизонтального (часового) фінансового аналізу.

**Обґрунтованість висновків і пропозицій** Висновки, що наведені у кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

**Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики** Гарачук Світлана Миколаївна приймала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики.

**Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його** Гарачук Світлана Миколаївна грамотно й аргументовано виклала матеріал та оформив його у відповідності із вимогами до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент» та методичними рекомендаціями до виконання кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальності 073 Менеджмент

**Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення** Бажано додати перелік заходів для продукції, яка має незадовільний попит та знімається з продажу.

**Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК** (рекомендовано).

С.С. ПЕПЛУ  
(Місце роботи та посада рецензента)

[Підпис]  
(підпис)

Романос Н.С.  
(ініціали та прізвище)