


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра маркетингу та логістики

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

на тему: «Удосконалення управління маркетинговою збутовою стратегією ТзДВ «Фабрика «Трембіта»»

Виконала



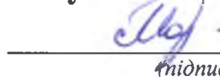
(підпис)

ст. гр. МК 61

Кіях Ю.М.

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник



(підпис)

Моран О.І.

(прізвище, ініціали)

Рецензент



(підпис)

Чопик О.В.

(прізвище, ініціали)

Львів – 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра маркетингу та логістики
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітня програма Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри маркетингу та логістики
к.е.н., доцент Кульчицька Е.А.
“ ” 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Кіях Юлії Миколаївні

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: «Удосконалення управління маркетинговою збутовою стратегією ТЗДВ «Фабрика «Трембіта»»

керівник дипломної роботи Моран Олександр Ігорович

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від «09» вересня 2025 р. № С-692

2. Термін подання студентом дипломної роботи «12» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи:

статистична звітність, звітність досліджуваного підприємства, законодавчо-нормативна база, періодичні економічні видання у сфері управління маркетинговою збутовою стратегією

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1 теоретико-методичні засади управління збутовою стратегією фірми.

Розділ 2 аналіз діяльності ТЗДВ «ФАБРИКА ТРЕМБІТА» на ринках музичних інструментів та меблів.

Розділ 3 пропозиції стосовно удосконалення збутової стратегії.

5. Перелік графічного матеріалу:

Рисунок 1. Система управління збутовою діяльністю підприємства. Рис.2.

Асортимент меблів, виробництво та продаж яких налагоджено на ТЗДВ

«Фабрика Трембіта». Таблиця 1 Основні показники діяльності за

досліджуваний період. Таблиця 2 Динаміка показників, які відображають

діяльність на ринку меблів та музичних інструментів. Рис. 3 Канали реалізації

продукції. Рис. 4 Алгоритм стратегії в маркетингу. Таблиця 3 SWOT-аналіз

збутової стратегії ТЗДВ «Фабрика Трембіта». Таблиця 4 Підсумкова таблиця

бюджетів усіх інвестиційних проектів і варіанти їх фінансування, сформовані з

урахуванням фінансових показників


6. Консультанти розділів роботи (за потреби)

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

7. Дата видачі завдання

« ____ » _____ 20__ р.

Науковий керівник роботи

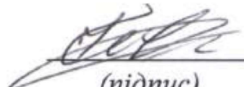

(підпис)

Моран О.І.
(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів дипломної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір статистичного матеріалу та опрацювання літератури	11.09.2025 – 23.09.2025	
2.	Написання теоретичного розділу	24.09.2025 – 24.10.2025	
3.	Опрацювання статистичної інформації підприємства, її аналіз, написання аналітичного розділу	25.10.2025 – 20.11.2025	
4.	Розробка заходів та написання проектного розділу	20.11.2025 – 1.12.2025	
5.	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	2.12.2025 – 08.12.2025	
6.	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу	09.12.2025 – 12.12.2025	

Студент


(підпис)

Кіях Ю.М.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник


(підпис)

Моран О.І.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення управління маркетинговою збутовою стратегією ТзДВ «Фабрика «Трембіта».

Для досягнення мети визначено такі основні завдання:

- систематизувати теоретичні засади формування та управління збутовою стратегією;
- проаналізувати сучасний стан збутової діяльності ТзДВ «Фабрика «Трембіта»»;
- виявити ключові проблеми та чинники, що стримують розвиток збутової політики;
- розробити практичні пропозиції щодо удосконалення управління збутом з урахуванням специфіки підприємства;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є маркетингова збутова діяльність ТзДВ «Фабрика «Трембіта».

Предметом дослідження є процеси формування та удосконалення маркетингової збутової стратегії підприємства.

Ключові слова: маркетингова збутова стратегія, виробництво музичних інструментів, виробництво меблів, збутова політика, канали розподілу, маркетингові комунікації, конкурентоспроможність.

Магістерська робота містить 17 рисунків, 9 таблиць та 43 літературні джерела.

ABSTRACT

The purpose of the study is to substantiate the directions for improving the management of the marketing sales strategy of PJSC (Additional Liability Company) “Trembita Factory”.

To achieve this purpose, the following main objectives have been defined:

- to systematize the theoretical foundations of the formation and management of a sales strategy;
- to analyze the current state of sales activities of PJSC (ALC) “Trembita Factory”;
- to identify key problems and factors that hinder the development of sales policy;
- to develop practical proposals for improving sales management, taking into account the specifics of the enterprise;
- to assess the economic efficiency of the proposed measures.

The object of the research is the marketing sales activity of PJSC (ALC) “Trembita Factory”.

The subject of the research is the processes of formation and improvement of the enterprise’s marketing sales strategy.

Keywords: marketing sales strategy, musical instrument manufacturing, furniture manufacturing, sales policy, distribution channels, marketing communications, competitiveness.

The master’s thesis contains 17 figures, 9 tables, and 43 literature sources.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ФІРМИ	8
1.1 Теоретичні засади організації збутової діяльності в сучасних умовах	8
1.2 Маркетингова стратегія як ключовий інструмент управління збутом	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗДВ «ФАБРИКА ТРЕМБІТА» НА РИНКАХ МУЗИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТА МЕБЛІВ	14
2.1. Загальна характеристика фірми ТЗДВ «ФАБРИКА ТРЕМБІТА»	14
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників	16
2.3 Аналіз збутової стратегії	27
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ СТОСОВНО УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ	29
3.1 Обґрунтування пропозицій на основі проведеного SWOT-аналізу збутової стратегії	29
3.2 Пропозиції стосовно участі у тендерах	35
3.3. Проект збутової стратегії ТЗДВ «Фабрика Трембіта»	38
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТОК	

ВСТУП

Сучасні умови розвитку ринку вимагають від виробничих підприємств формування гнучкої та ефективної системи управління маркетинговою збутовою діяльністю. Особливо це стосується компаній, що працюють у спеціалізованих галузях, таких як виробництво музичних інструментів та меблів, де конкуренція поєднує цінові, якісні, технологічні та іміджеві аспекти. В таких умовах стратегічне управління збутом стає ключовим інструментом забезпечення стабільного розвитку та підвищення ринкової стійкості підприємства.

ТзДВ «Фабрика «Трембіта»» є одним із відомих українських виробників музичних інструментів та меблів, що поєднує традиційні технології, високий рівень майстерності та сучасний підхід до організації виробництва. Незважаючи на сформований бренд і значний досвід роботи, підприємство стикається з низкою викликів, пов'язаних зі зміною поведінки споживачів, зростанням ролі онлайн-продажів, появою нових конкурентів та ускладненням доступу до зовнішніх ринків. Це обумовлює необхідність удосконалення маркетингової збутової стратегії з метою підвищення її ефективності та адаптивності.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення управління маркетинговою збутовою стратегією ТзДВ «Фабрика «Трембіта»».

Для досягнення мети визначено такі основні завдання:

- систематизувати теоретичні засади формування та управління збутовою стратегією;
- проаналізувати сучасний стан збутової діяльності ТзДВ «Фабрика «Трембіта»»;
- виявити ключові проблеми та чинники, що стримують розвиток збутової політики;
- розробити практичні пропозиції щодо удосконалення управління збутом з урахуванням специфіки підприємства;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є маркетингова збутова діяльність ТзДВ «Фабрика «Трембіта».

Предметом дослідження є процеси формування та удосконалення маркетингової збутової стратегії підприємства.

У першому розділі систематизовано теоретико-методологічні засади формування збутової політики. У другому розділі здійснено комплексний аналіз збутової діяльності підприємства, визначено проблеми та чинники, що стримують його розвиток. У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення збутової стратегії: оптимізація каналів розподілу, активізація цифрових маркетингових інструментів, розширення ринкової присутності та вдосконалення асортиментної політики.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності збутової діяльності, розширенню клієнтської бази, зміцненню конкурентних позицій підприємства та його сталому розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих заходів для підвищення ефективності збутової політики та конкурентоспроможності підприємства на ринку музичних інструментів і меблів.

Ключові слова: маркетингова збутова стратегія, виробництво музичних інструментів, виробництво меблів, збутова політика, канали розподілу, маркетингові комунікації, конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ФІРМИ

1.1. Теоретичні засади організації збутової діяльності в сучасних умовах

У сучасних умовах функціонування підприємств збутова діяльність набуває стратегічного значення, оскільки безпосередньо забезпечує досягнення головної мети бізнесу — генерування прибутку через ефективне задоволення потреб споживачів. Збут не обмежується лише реалізацією продукції, а виконує роль ключової ланки між підприємством і ринком, де формується реальна економічна цінність.

Аналіз наукових джерел [1-4, 12] свідчить, що термін «збут» розглядається як інтегрований управлінський процес, який охоплює:

- організацію ефективного фізичного переміщення товарів до споживача;
- формування і підтримку комунікацій між виробником і покупцем;
- погодження рішень у межах маркетингової стратегії;
- створення надійної системи логістики та післяпродажного сервісу.

Незалежно від формулювання, спільним залишаються функції збуту як інструмента реалізації ринкової стратегії підприємства. Він визначає здатність компанії оперативно реагувати на запити ринку, забезпечуючи якість, доступність і задоволення потреб клієнта.

Збутова діяльність ефективна лише за умови комплексного підходу, який передбачає [7]:

- оптимізацію логістичних процесів (доступність продукції в потрібному місці та часі);
- розвиток партнерських відносин із клієнтами та дистриб'юторами;
- інтеграцію збуту з функціями маркетингу, виробництва й аналітики.

Система дистрибуції при цьому виступає не як суто операційна, а як стратегічна функція, що визначає довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Навіть найякісніший продукт не матиме комерційного успіху,

якщо його неможливо ефективно доставити, представити та реалізувати на ринку.

Сучасний підхід до збуту базується на розумінні того, що він є не завершальним етапом виробничого циклу, а центром прийняття ринкових рішень. Саме на стадії реалізації:

- відбувається безпосередній контакт продукту з ринком;
- формується зворотний зв'язок, що дозволяє оперативно коригувати пропозицію;
- генерується аналітична інформація для стратегічного планування в межах маркетингової діяльності.

Таким чином, збут — це не просто механізм передачі товару, а комплексна система взаємодії з ринком, що формує основи для сталого розвитку бізнесу та закладає підґрунтя для довгострокових конкурентних переваг.

Структура системи продажів, яка відображає функції відділу збуту наведена на , рис. 1.1.



Рис. 1.1 Структура системи продажів, яка відображає функції відділу збуту [10]

Роль маркетингу в організації збуту є системоутворювальною та стратегічно визначальною. Маркетинг не лише підтримує збутову діяльність, а й формує її логіку, структуру й адаптивність до ринкових змін. Через маркетинг

здійснюється аналітичне обґрунтування, координація та прогнозування ключових аспектів збутового процесу.

До основних функцій, які забезпечує маркетинг у сфері збуту, належать:

- глибоке дослідження ринку як основа для ухвалення рішень;
- планування обсягів реалізації та вибір оптимальних каналів збуту;
- формування гнучкої цінової політики;
- впровадження комунікаційних стратегій, орієнтованих на побудову відносин із клієнтами;
- оцінювання ефективності дистрибуційних процесів.

У сучасному бізнес-середовищі маркетинг і збут інтегруються в єдину функціональну систему, яка має на меті забезпечення цільового споживача потрібним товаром у потрібному місці, у потрібний час і за прийнятною ціною. Маркетингові рішення задають вектор у відповідях на питання:

- що саме слід виробляти відповідно до поточного й прогнозованого попиту;
- де, як і через які канали це реалізовувати;
- як формувати стійку лояльність споживача до продукту або бренду.

Увесь життєвий цикл товару супроводжується безперервним маркетинговим моніторингом, що дозволяє своєчасно коригувати збутову політику та оперативно адаптувати її до змін у попиті чи конкурентному середовищі.

Водночас, неефективна організація збуту стає джерелом серйозних викликів для підприємства. До них належать:

- невідповідність товарної політики загальній стратегії компанії, що призводить до розривів у продуктовому портфелі;
- територіальна фрагментація збутової мережі, яка ускладнює управління логістикою, комунікаціями та командною взаємодією;
- внутрішні дисбаланси між збутовими підрозділами й іншими функціями підприємства;
- зниження мотивації збутового персоналу, що негативно позначається на результативності та ініціативності.

Подолання таких проблем вимагає глибокої трансформації підходів до управління збутом через впровадження інтегрованих маркетингових рішень, зокрема:

- формування єдиного інформаційно-аналітичного простору між підрозділами;
- забезпечення гнучкості й адаптивності збутової інфраструктури до ринкових змін;
- підвищення ефективності через цифровізацію процесів та оптимізацію логістики.

Організація збуту в сучасних умовах повинна ґрунтуватися на:

- системному підході до створення й розвитку каналів дистрибуції;
- тесній інтеграції з маркетинговою функцією;
- орієнтації на клієнта як ключову цінність підприємства;
- постійному вдосконаленні внутрішніх процесів і підвищенні їх операційної ефективності.

Таким чином, збутова діяльність — це не лише інструмент реалізації товару, а ключовий механізм комерційної реалізації потенціалу підприємства, який визначає його конкурентну позицію на ринку та здатність до сталого розвитку.

1.2 Маркетингова стратегія як ключовий інструмент управління збутом

Для більшості сучасних підприємств маркетингова стратегія виступає не просто функціональним елементом, а ключовим інструментом формування загальної бізнес-моделі. Вона визначає вектор ринкової поведінки, координує внутрішні ресурси відповідно до зовнішніх можливостей і загроз, а також забезпечує узгодженість між цілями підприємства та реаліями конкурентного середовища. Завдяки маркетинговій стратегії підприємство не лише адаптується до змін ринку, а й формує власні правила гри, визначаючи стратегію розвитку, логіку управлінських рішень і пріоритети інвестицій.

Розробка ефективної маркетингової стратегії передбачає проходження повного циклу стратегічного планування — від аналітичного оцінювання зовнішнього й внутрішнього середовища до формування, реалізації та контролю маркетингових заходів із застосуванням сучасних інструментів, методик і цифрових технологій.

Особливої актуальності набувають стратегії просування, які визначають характер взаємодії підприємства з ринком. Зокрема, моделі «push» (просування товару через посередників і торговельні мережі) та «pull» (мотивація кінцевого споживача через маркетингові впливи) стали базовими сценаріями поведінки в каналах збуту. Їх застосування дозволяє забезпечити максимальну керованість збутовими процесами та ефективну реакцію на зміну купівельної поведінки.

Сутність стратегії збуту полягає у побудові комплексної системи продажів, яка охоплює:

- вибір цільових ринків;
- формування конкурентоспроможної цінової політики;
- розбудову каналів дистрибуції;
- управління клієнтськими відносинами та сервісною підтримкою.

Збутова стратегія тісно інтегрована з логістикою, маркетингом і плануванням, утворюючи єдиний простір прийняття рішень, у якому важливу роль відіграє координація між усіма функціональними підрозділами.

Класифікація маркетингових стратегій

1. За терміном реалізації:

- Короткострокові (до 1 року): фокус на тактичні дії та швидке реагування на зміни.
- Середньострокові (2–5 років): враховують стратегічні ініціативи, інвестиційні проекти, динаміку попиту.
- Довгострокові (5–10 і більше років): формують фундамент маркетингової політики та позиціонування.

2. За стадіями життєвого циклу товару:

- Стратегії впровадження, росту, насичення, спаду — відображають динаміку ринку й забезпечують відповідність маркетингової активності фазам розвитку продукту.

3. За станом попиту:

- Конверсійний, креативний, стимулюючий, синхромаркетинг, підтримуючий, ремаркетинг, демаркетинг — стратегії, які дозволяють адаптувати маркетингову політику до різних ситуацій ринкового попиту, підтримувати його або цілеспрямовано змінювати.

4. За загальним економічним станом підприємства:

- Стратегія виживання — актуальна в умовах кризи або скорочення ринку.
- Стратегія стабілізації — спрямована на збереження позицій за умов помірного зростання чи нестабільності.
- Стратегія росту — передбачає розширення частки ринку, зростання обсягів продажу та прибутку.

5. За елементами маркетингового комплексу:

- Товарна стратегія — управління асортиментом, якістю та інноваціями;
- Цінова стратегія — встановлення цін відповідно до ціннісного сприйняття;
- Розподільча стратегія — побудова ефективних каналів збуту;
- Комунікаційна стратегія — формування іміджу, бренду, взаємодія з аудиторією.

Таким чином, маркетингова стратегія виступає основним механізмом управління ринковою активністю підприємства, забезпечуючи адаптивність, ефективність та сталість його розвитку в умовах конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗДВ «ФАБРИКА ТРЕМБІТА» НА РИНКАХ МУЗИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТА МЕБЛІВ

2.1. Загальна характеристика фірми ТЗДВ «ФАБРИКА ТРЕМБІТА»

ТЗДВ «Фабрика Трембіта» розташоване за адресою: 79035, Україна, Львівська обл., м. Львів, вул. Пасічна, 129.

ТЗДВ «Фабрика Трембіта» спеціалізується на виробництві та реалізації меблів, гітар та народних музичних інструментів. Асортимент охоплює 14 різних моделей гітар, а також традиційні українські інструменти, зокрема бандури.



Рис.2.1 Асортимент меблів, виробництво та продаж яких налагоджено на ТЗДВ «Фабрика Трембіта»

Міжнародна діяльність: продукція компанії успішно експортується до багатьох країн: Молдови, країн Балтії, Польщі, Чехії, Словенії, Греції, Норвегії, Голландії, США, Канади, Австрії та Франції. Вироби підприємства регулярно представляються на міжнародних виставках у Польщі, на музичних ярмарках у Києві та інших європейських містах.

Народні музичні інструменти «Трембіта» – єдиний виробник в Україні, який виготовляє народні інструменти за традиційними технологіями. Зокрема, бандури створюються відповідно до конструкції та методики В. Герасименка. Ці інструменти користуються попитом як на вітчизняному ринку, так і за кордоном (США, Канада, Австрія, Франція). Продукція фабрики неодноразово відзначалася міжнародними нагородами за якість та інновації.

За досліджуваний період частина продукції реалізовувалася через державні тендери.

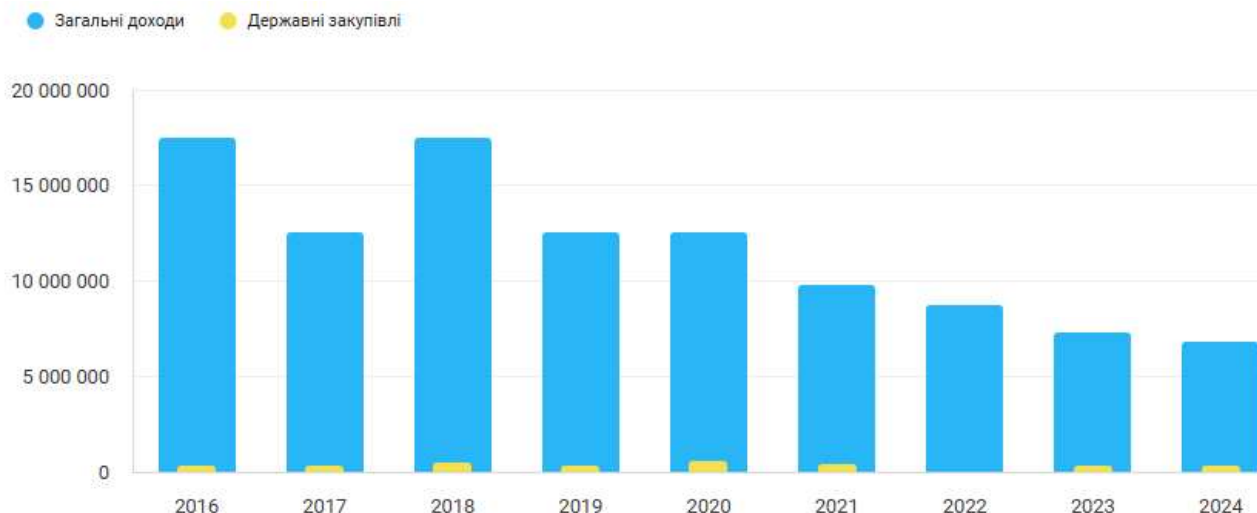


Рис. 2.2 Питома вага державних закупівель у загальних доходах



Рис. 2.3 Виграні лоти у 2024 році



Рис. 2.4 Виграні лоти у 2023 році



Рис.2.5 Виграні лоти у 2021 році

Вартість виграних лотів є різною за роками.

Динаміка експорту продукції наведена на наступному рисунку.



Рис.2.6 Динаміка експорту продукції

Таблиця 2.2

Характеристика експорту

Період (рік)	Дохід від експорту, грн.	Контрагентів (кількість)	Операцій (кількість)
2024	до 100 000	4	4
2023	до 100 000	3	6
2022	до 100 000	8	14
2021	до 100 000	8	12

Слід відмітити поступове зменшення експорту починаючи з 2020 року.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників

На наступному рисунку наведено фінансовий скоринг в динаміці за останні 5 років.



Рис. 2.7 Фінансовий скоринг

Ймовірність несприятливих фінансових наслідків середня, фінансова стійкість на задовільному рівні.



Рис. 2.8 MarketScore — індекс оцінки ринкової потужності компанії

MarketScore — це інтегральний показник, що дозволяє швидко оцінити позиції компанії у своїй галузі та порівняти їх з конкурентами. Він формується на основі 10 ключових індикаторів, які комплексно відображають ринкову частку, темпи розвитку та місце компанії у конкурентному середовищі.

Основне призначення індексу — практична оцінка сили компанії на українському ринку. MarketScore зручний тим, що надає узагальнений результат у вигляді числового значення, яке легко інтерпретувати та використовувати у бізнес-рішеннях.

Діапазон значень:

- від 1 бала (мінімальна ринкова потужність),
- до 4 балів (максимальна ринкова потужність).

Цей показник відображає відносні позиції компанії серед інших гравців галузі, тому він особливо корисний для:

- оцінки конкурентоспроможності;
- вибору надійних контрагентів;
- стратегічного планування та відстеження динаміки росту компанії в часі.

Методика оцінки - кожен із 10 індикаторів переводиться у шкалу від 1 до 4 балів залежно від того, наскільки результати компанії відрізняються від середніх по ринку.

- Висока ринкова частка ($MkS > 10\%$) забезпечує максимальні 4 бали.
- Середній рівень (5–10%) — 3 бали.
- Низький рівень (0,3–5%) — 2 бали.
- Дуже мала частка ($< 0,3\%$) — лише 1 бал.

Аналогічний підхід використовується й до інших індикаторів — фінансових, структурних та динамічних. У результаті формується єдиний показник, що характеризує ринкову силу компанії.

Нижче наведено аналіз показників ліквідності, рентабельності, платоспроможності та ділової активності.

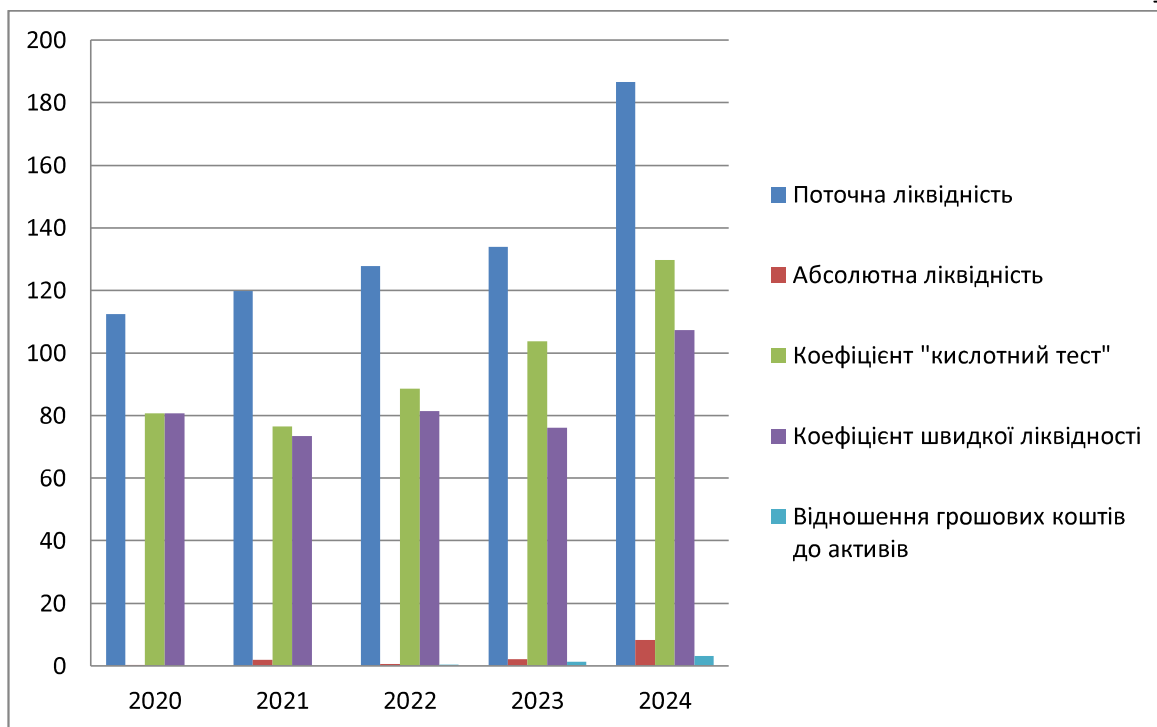


Рис 2.9 Показники ліквідності

Поточна ліквідність зросла з 112,4 (2020) до 186,6 (2024), що свідчить про суттєве покращення покриття короткострокових зобов'язань. Це позитивна тенденція.

Абсолютна ліквідність мала значні коливання: 0,1 → 8,2. Лише у 2024 році досягла прийняттого рівня, до цього залишалася критично низькою.

Коефіцієнт швидкої ліквідності та «кислотний тест» коливалися, але загалом підвищилися до 107,4 та 129,7 відповідно, що свідчить про покращення мобільності активів.

Відношення грошових коштів до активів дуже низьке (2020–2023), але в 2024 році виросло до 3,1 %.

Ліквідність підприємства значно покращилася до 2024 року, але лише наприкінці періоду досягла більш стабільних показників. Ризик нестачі «живих» грошей зберігався тривалий час.

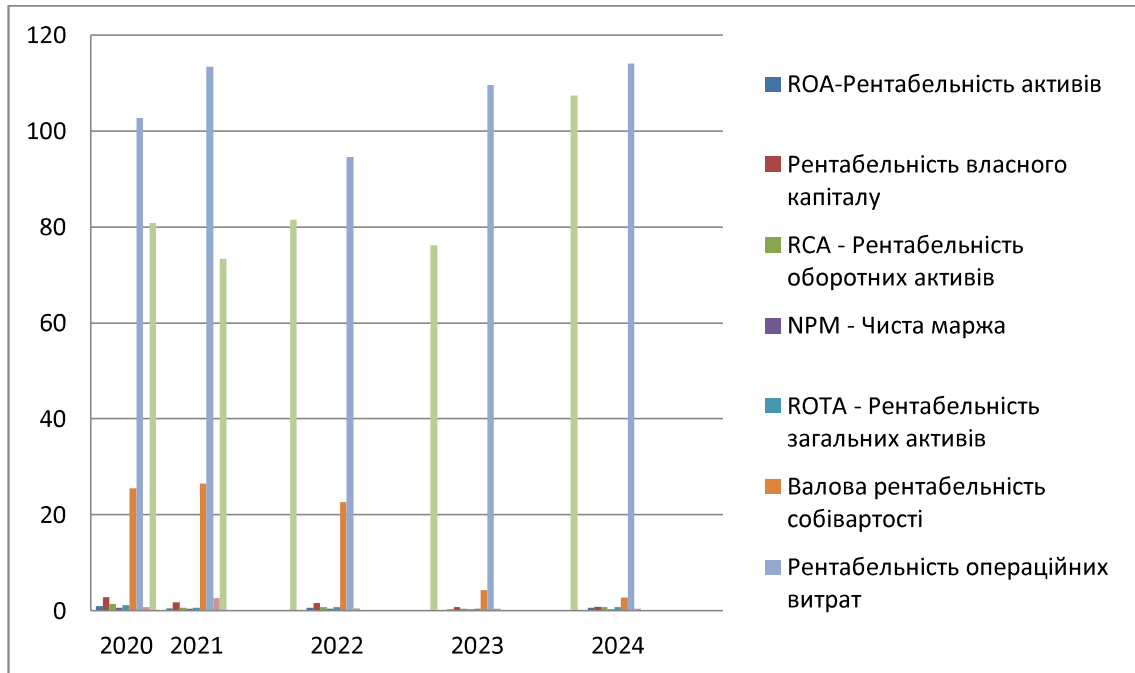


Рис. 2.10 Показники рентабельності

ROA, ROE, RCA, ROTA – усі на низькому рівні (<1 % ROA і ~1 % ROE), що означає слабку прибутковість активів і капіталу.

Чиста маржа (NPM) знизилася з 0,6 до 0,3 → свідчить про зменшення прибутку на одиницю виручки.

Валова рентабельність собівартості різко впала (25,6 % → 2,8 %), що є сигналом росту собівартості або падіння маржі.

Рентабельність операційних витрат залишається високою (>100 %), але це може бути наслідком бухгалтерських особливостей чи нестабільності доходів.

Чиста рентабельність витрат дуже низька – лише 0,4–0,7 % у більшості років.

Підприємство працює з низькою прибутковістю, показники рентабельності знижуються, особливо валова рентабельність, що вказує на проблеми з ефективністю операцій.



Рис. 2.11 Показники платоспроможності

Коефіцієнт автономії зріс із 35,3 % до 62,2 %, тобто компанія стала більш фінансово незалежною від позикового капіталу. Це позитивний сигнал.

Відношення чистого боргу до ЕВІТ різко зростало (74,9 у 2022 → 135,1 у 2023), але потім зменшилося до 51,3 у 2024 році. Це свідчить про високу боргову навантаженість у середині періоду.

Покриття необоротних активів власним капіталом зростало стабільно (116,6 → 210,6), що є ознакою фінансової стійкості.

Платоспроможність покращилася, структура капіталу більш стійка, але високий рівень боргового навантаження в окремі роки свідчить про ризики.

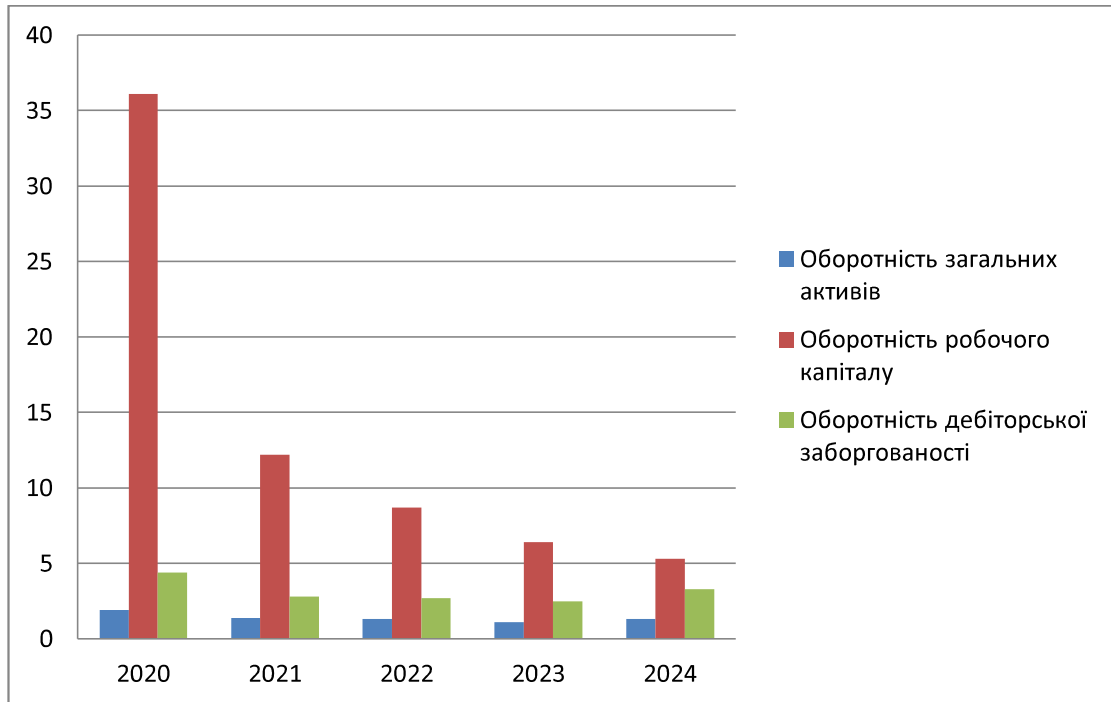


Рис. 2.12 Показники ділової активності

Оборотність активів знизилась із 1,9 (2020) до 1,1 (2023), і лише в 2024 зросла до 1,3. Це означає уповільнення використання активів для формування виручки. Оборотно́сть робочого капіталу різко погіршилася: 36,1 → 5,3. Це критично негативний сигнал → капітал обертається повільніше. Оборотно́сть дебіторської заборгованості знизилася з 4,4 до 2,5 (2023), а потім дещо зросла до 3,3 у 2024 → клієнти стали гірше розраховуватись.

Ефективність використання активів і капіталу знизилася, оборотно́сть упала, що може пояснювати зменшення рентабельності.

Позитивні моменти: покращення ліквідності та автономії, зростання покриття активів власним капіталом.

Негативні тенденції: низька і падаюча рентабельність, скорочення оборотно́сті активів, втрата ринкових позицій, зменшення виручки.

Ризики: боргове навантаження, низька прибутковість, залежність від зовнішніх умов ринку.

Зведена таблиця позитивних та негативних тенденцій

Блок аналізу	Позитивні тенденції	Негативні тенденції
Ліквідність	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання поточної ліквідності (112,4 → 186,6) - Підвищення «кислотного тесту» та швидкої ліквідності - Зростання частки грошових коштів у 2024 р. 	<ul style="list-style-type: none"> - Дуже низька абсолютна ліквідність у 2020–2022 рр. - Недостатній рівень «живих» грошей до 2024 р.
Рентабельність	<ul style="list-style-type: none"> - Відносно стабільна рентабельність витрат (операційна >100 %) 	<ul style="list-style-type: none"> - Низькі ROA, ROE, NPM (менше 1 %) - Падіння валової рентабельності (25,6 % → 2,8 %) - Зменшення чистої маржі та прибутковості
Платоспроможність	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання коефіцієнта автономії (35,3 % → 62,2 %) - Стабільне покриття необоротних активів власним капіталом (210,6 у 2024) 	<ul style="list-style-type: none"> - Високе боргове навантаження у 2022–2023 рр. (74,9–135,1) - Нестабільність фінансових потоків
Ділова активність	<ul style="list-style-type: none"> - Часткове відновлення оборотності дебіторки у 2024 (до 3,3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження оборотності активів (1,9 → 1,3) - Падіння оборотності робочого капіталу (36,1 → 5,3) - Уповільнення обігу ресурсів
Ринкові позиції	–	<ul style="list-style-type: none"> - Падіння частки ринку (0,04 % → 0,02 %) - Втрата позицій у рейтингах сектору та ринку - Постійно від’ємний приріст виручки - Негативні середньорічні темпи зростання

Рекомендації:

оптимізувати собівартість і підвищувати маржу (робота з витратами, модернізація виробництва);

активізувати маркетинг і продажі для повернення частки ринку;

працювати над прискоренням оборотності капіталу та дебіторки;

продовжувати зміцнювати фінансову стійкість та зменшувати боргове навантаження

Таблиця 2.4

Динаміка показників, які відображають діяльність на ринку меблів та музичних інструментів

Показники	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
Частка ринку	0,04	0,03	0,03	0,02	0,02
Частка на субринку	0,83	0,66	0,71	0,44	0,35
Місце компанії в секторі	8552	10401	9597	12167	13297
Місце компанії на ринку	236	318	265	370	404
Місце компанії на субринку	11	13	11	19	19
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	-3,2	-1,1	-0,9	-1,8	-0,2
Місце компанії на субринку	11	13	11	19	19
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	-3,2	-1,1	-0,9	-1,8	-0,2
Відносний приріст виручки за рік	-22,4	-10,5	-9,6	-20,2	-2,6
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	-0,9	-1,8	-1,7	-1,3	-1,0
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки	-7,2	-13,8	-14,4	-13,6	-11,1

Частка ринку впала з 0,04 % до 0,02 %, частка на субринку скоротилася з 0,83 % до 0,35 %.

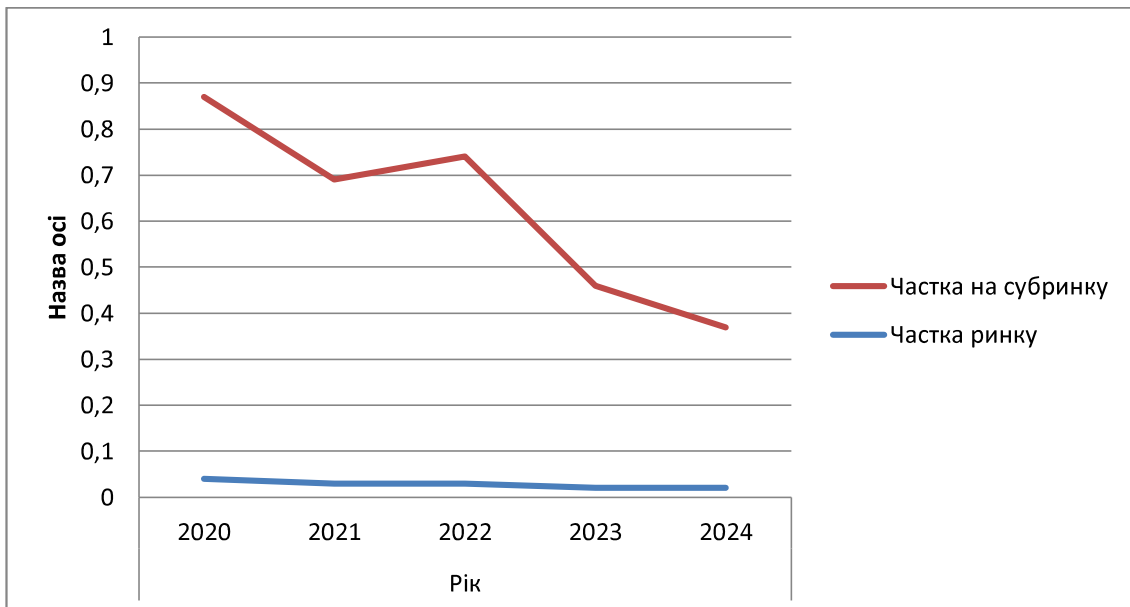


Рис. 2.13 Частка компанії на субринку та ринку

Місце компанії в секторі та на ринку погіршилося (2020: 8552 місце в секторі → 13297 у 2024; на ринку – з 236 до 404).

Приріст виручки постійно від’ємний, середньорічний приріст за 3 роки – від -0,9 до -1,8 млн грн. Середньорічний темп зростання виручки стабільно негативний (-7 % до -14 %).

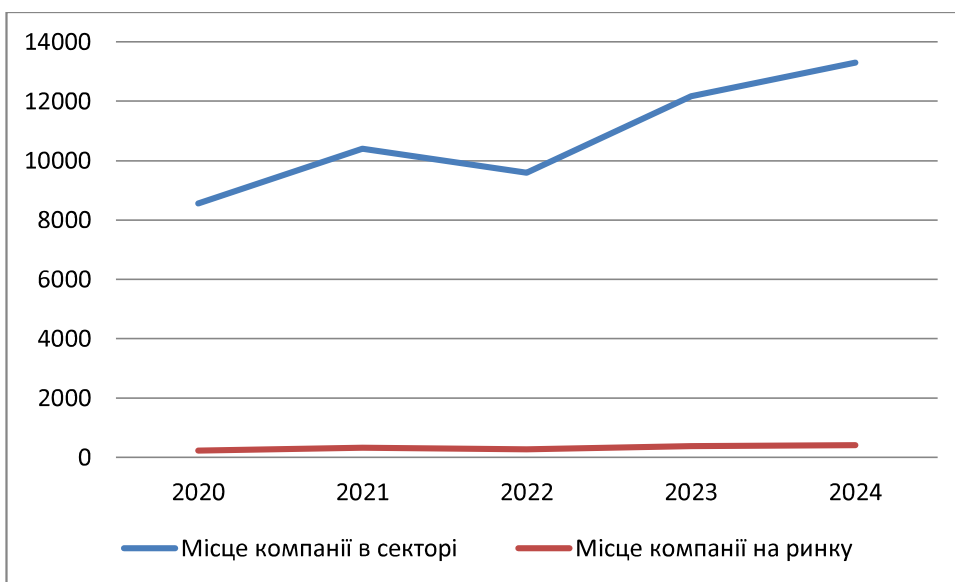


Рис. 2.14 Місце компанії в секторі та на ринку

Відповідно ринкові позиції підприємства слабшають, компанія втрачає частку ринку, погіршує місце у рейтингах, має негативну динаміку виручки.

Основні показники діяльності за досліджуваний період

№	Показник	2020	2021	2022	2023	2024
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн)	10 897,8	9 754,	8 814	7 035,2	6 855,6
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн)	8 676,8	7 703,8	7 185,6	6 745,	6 667,7
3	Чистий прибуток (тис. грн)	65,7	39,4	39,8	20,9	23,2
4	Рентабельність власного капіталу, %	2,9	1,7	1,6	0,8	0,9
5	Рентабельність оборотних активів, %	1,4	0,6	0,8	0,4	0,8
6	Коефіцієнт автономії, %	35,3	33,0	41,2	42,4	62,2

Спостерігається стійка тенденція до зменшення доходу: з 10 897,8 тис. грн у 2020 р. до 6 855,6 тис. грн у 2024 р.

Загальне скорочення становить –37,1 % за 5 років. Найбільше падіння відбулося у 2021–2023 рр. (на понад 2,7 тис. грн). Це може свідчити про звуження ринків збуту, зниження попиту чи посилення конкуренції.

Собівартість також поступово зменшується: з 8 676,8 тис. грн у 2020 р. до 6 667,7 тис. грн у 2024 р. (–23,2 %). Темпи скорочення собівартості повільніші за темпи зменшення доходів, що знижує можливості для формування прибутку. Чистий прибуток - динаміка нестабільна. Загалом прибуток зменшився майже у 3 рази порівняно з 2020 р., що відображає погіршення ефективності операційної діяльності.

Рентабельність власного капіталу має стійку тенденцію до зниження: з 2,9 % у 2020 р. до 0,9 % у 2024 р. Це свідчить про низьку віддачу на вкладений

капітал власників, що може знизити інвестиційну привабливість. Рентабельність оборотних активів коливається в межах 0,4–1,4 %.. Найгірший показник у 2023 р. – 0,4 %, найкращий у 2020 р. – 1,4 %. Підприємство перебуває у стані скорочення обсягів реалізації та зниження прибутковості.

Витрати знижуються, але не пропорційно до зменшення доходів, що негативно впливає на чистий фінансовий результат.

Рентабельність як власного капіталу, так і оборотних активів залишається низькою, що свідчить про потребу у підвищенні ефективності використання ресурсів.

Позитивним моментом є зростання коефіцієнта автономії – підприємство зміцнює фінансову стійкість і зменшує залежність від позикового капіталу.

2.3 Аналіз збутової стратегії

Збутова діяльність підприємства здійснюється як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

На внутрішньому ринку основними каналами реалізації є:

- партнерські магазини та роздрібні торговельні мережі;
- участь у державних тендерах (виграні лоти у 2021–2024 рр.);
- пряма реалізація продукції з фабрики (меблі та інструменти).

На зовнішньому ринку збут забезпечується через:

- експортні контракти (4 контрагенти у 2024 р., максимальна кількість — 8 у 2021–2022 рр.);
- участь у міжнародних виставках та ярмарках (Київ, Польща, Німеччина, США).

Слабке місце: упродовж останніх років спостерігається зниження кількості експортних операцій і партнерів (2022: 14 операцій → 2024: 4), що свідчить про звуження експортного каналу та втрату клієнтської бази.

Географія реалізації продукції охоплює низку європейських і північноамериканських країн.

Основні країни експорту: Польща, країни Балтії, Чехія, Словенія, США, Канада, Австрія, Франція. Підприємство зберігає присутність на ринках Східної Європи та Північної Америки.

У 2023–2024 рр. спостерігається падіння обсягів експорту (менше 100 тис. грн на рік). Присутність компанії на зовнішніх ринках носить переважно репутаційний, а не комерційний характер.

Асортимент продукції поділяється на два основні сегменти: сегмент меблів — серійна продукція, орієнтована на масовий внутрішній ринок, сегмент музичних інструментів - гітари (14 моделей, середній ціновий сегмент); народні інструменти (зокрема бандури) — преміальний, вузькоспеціалізований сегмент.

Динаміка ринкових позицій (2020–2024 рр.)

частка ринку: зменшення з 0,04 % до 0,02 %;

частка на субринку: скорочення з 0,83 % до 0,35 %;

ринкове позиціонування: погіршення місця з 236-го до 404-го;

виручка: зниження з 10,9 млн грн (2020 р.) до 6,8 млн грн (2024 р.).

приріст виручки: стабільно від’ємний .

Це свідчить про поступову втрату ринкових позицій підприємства.

Таким чином, основною проблемою збутової стратегії ТЗДВ «Фабрика Трембіта» є її стагнаційний характер і слабка адаптація до нових умов конкурентного середовища. Незважаючи на унікальність продукції та наявність впізнаваного бренду, підприємство без переходу на сучасні канали збуту та активного маркетингового просування ризикує подальшою втратою частки ринку.

РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ СТОСОВНО УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1 Обґрунтування пропозицій на основі проведеного SWOT-аналізу збутової стратегії

Наведений нижче рисунок демонструє логічну послідовність етапів розробки маркетингової стратегії.

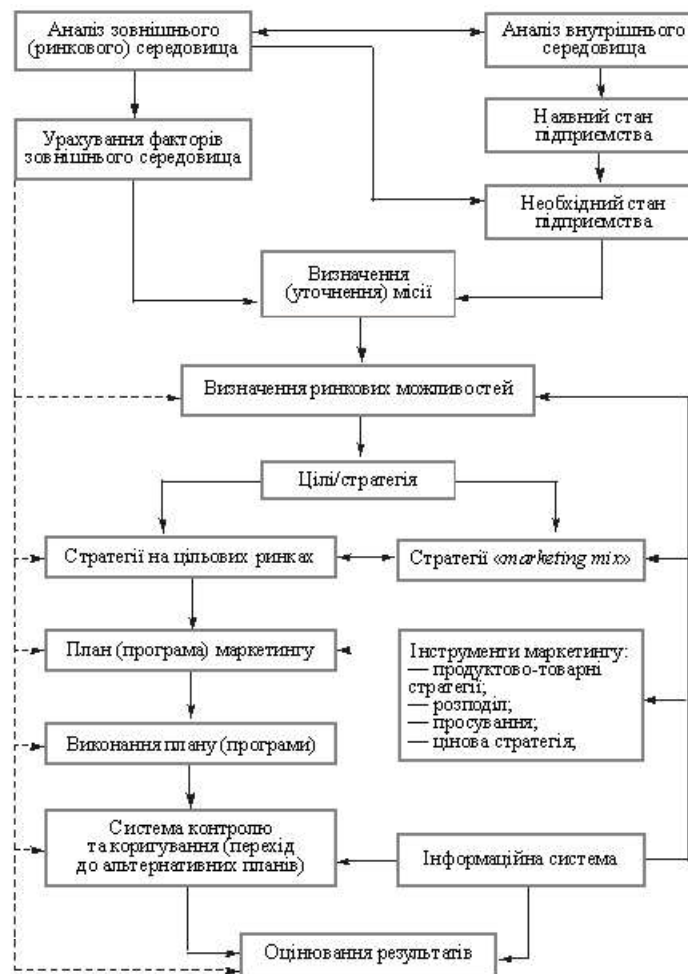


Рис. 3.1 Алгоритм стратегії в маркетингу [19]

Алгоритм включає аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища, формулювання цілей, вибір стратегічних альтернатив, планування заходів стимулювання збуту та контроль ефективності. Ця схема є основою для системного підходу до вдосконалення збутової стратегії підприємства, оскільки дозволяє врахувати вплив усіх ключових факторів.

У наступній таблиці систематизовано чинники макро- та мезосередовища, що впливають на маркетингову стратегію стимулювання збуту

Таблиця 3.1

Перелік та характеристика зовнішніх чинників, які здійснюють вплив на ефективність маркетингової стратегії стимулювання збуту продукції фірми [4]

Група чинників		Чинники впливу
Макросередовище	Демографічні	чисельність населення; структура населення (стать/вік); міграційні потоки (сезонність); частка працездатного населення.
	Економічні	рівень добробуту населення; вартість споживчого кошика; рівень податків і мит; рівень інфляції; співвідношення експорт/імпорт товарів; економічне стимулювання; доступність для населення споживчих кредитів.
	Соціальні	рівень освіти населення; структура купівельних переваг.
	Науково-технічні	поява нових моделей і стандартів обладнання; модернізація торгового обладнання; виникнення нових методів одержання, зберігання, обробки інформації; рівень розвитку транспортної системи; поява нових способів доставки товару; нові технології та підходи в управлінні товарним асортиментом.
	Природні	специфіка кліматичних умов
	Політико-правові	закони, що регулюють торгівлю; політична ситуація в країні; міжнародні відносини; природоохоронне законодавство; наявність адміністративних бар'єрів.
Мезосередовище	Споживачі	лояльність споживачів; сезонність попиту; незадоволеність споживачів існуючими торговими мережами.
	Конкуренти	рівень конкуренції; динаміка розвитку ринку; прибутковість галузі; ризик появи на ринку іноземних торговельних мереж.
	Виробники	прямі відносини з виробником.
	Постачальники	відносини з постачальниками; чисельність постачальників; закупівельна ціна; сировина та енергоносії.
	Посередники	доступність кредитів; ціна на розробку і виготовлення рекламної продукції; доступність транспортних послуг (авто, залізниця, авіа, тощо).

До макрочинників віднесено демографічні, економічні, соціальні, науково-технічні, природні та політико-правові фактори. Вони визначають загальні умови функціонування підприємства на ринку. Чинники мезосередовища охоплюють безпосереднє конкурентне оточення, поведінку споживачів, постачальників, посередників і виробників, що формують конкурентоспроможність підприємства у короткостроковій перспективі.

Нижче наведені внутрішні характеристики підприємства, які визначають результативність збутової політики: тип і формат роздрібного підприємства,

його спеціалізація, структура управління, рівень кваліфікації персоналу, кадрова політика та мотивація, стан матеріально-технічної бази, асортиментна і цінова політика, логістика, імідж бренду та ефективність зворотного зв'язку.

Таблиця 3.2

Внутрішні чинники впливу на ефективність маркетингової стратегії стимулювання збуту продукції підприємством [22]

Чинники	Особливість впливу внутрішніх чинників на ефективність маркетингової стратегії стимулювання збуту продукції підприємством
Тип роздрібного підприємства	розмір торгової площі; форми і методи торгівлі.
Спеціалізація роздрібного підприємства	вузькоспеціалізовані (асортимент з певної товарної групи); спеціалізовані (асортимент товарів однієї товарної групи); комбіновані (асортимент кількох товарних груп); універсальні (асортимент з багатьох товарних груп); неспеціалізовані (асортимент з різних продовольчих або непродовольчих товарів)
Структура управління	централізація; децентралізація.
Якість персоналу	загальноосвітній та професійно-кваліфікаційний рівень; мотивація, підготовка і перепідготовка кадрів; службове
Організаційні чинники	кадрова політика; мотивація і стимулювання; структура чисельності працівників; плинність кадрів; рівень трудової дисципліни; скорочення втрат і оптимізація робочого часу; форма оплати праці; умови праці та відпочинку; соціальне обслуговування персоналу.
Зворотний зв'язок	вимірювання і аналіз (впливає на якість прийняття управлінських рішень)
Формат роздрібного підприємства	магазини; супермаркети; гіпермаркети; дискаунтери; торгові комплекси; торговельно-розважальні центри.
Розмір роздрібного підприємства	кількість торговельних підприємств у мережі.
Позиціонування	продаж продукції преміум класу; соціальні пакети для соціально незахищених верств населення.
Бренд, імідж	споживча лояльність; стабільність продажів; конкурентні переваги; суспільне сприйняття.
Маркетинг і логістика	ефективність рекламної діяльності; скорочення кількості посередників при закупівлі товарів; використання системи знижок при закупівлі товарів.
Стан матеріально-технічної бази	використання прогресивних предметів праці; проведення модернізації і реконструкції матеріально-технічної бази (дозволяє підвищити продуктивність, знизити витрати)
Асортимент продукції	наявність товару; диверсифікація асортименту взаємодоповнюючими і взаємозамінними товарами.
Власне виробництво	наявність цехів власного виробництва (виробництво напівфабрикатів і готової продукції).
Цінова політика	встановлення різних знижок; наявність дисконтних карт; проведення акцій, система накопичення бонусів і т.д.
Торгова площа	викладка товару; асортимент товарів;
Площа складів	забезпеченість товарами (впливає на товарні запаси).

Їх комплексна оцінка дає змогу визначити, які сильні сторони підприємства можна використати, а які слабкі сторони потребують усунення для посилення збутової стратегії.

SWOT-аналіз збутової стратегії

Сильні сторони:

- унікальна ніша (єдиний виробник народних інструментів в Україні);
- впізнаваний бренд (історія, нагороди, участь у міжнародних виставках);
- диверсифікація асортименту (меблі + інструменти);
- досвід виходу на зовнішні ринки (ЄС, США, Канада).

Слабкі сторони:

- низька ринкова частка, негативна динаміка;
- низький рівень прибутковості (рентабельність <1 %);
- скорочення кількості експортних контрактів;
- слабка маркетингова підтримка (відсутність сучасних інструментів онлайн-продажу, обмежена комунікація бренду).

Можливості:

- розвиток e-commerce (Amazon, Etsy, Rozetka, OLX);
- використання тренду на етнічну музику та крафтові товари;
- зростання попиту на екологічні меблі;
- державна підтримка експорту культурних продуктів.

Загрози:

- конкуренція з дешевими китайськими та польськими виробниками;
- зниження купівельної спроможності в Україні;
- ризики воєнного часу (логістика, обмеження експорту);
- висока собівартість виробництва, що зумовлює низьку маржу.

Збутова стратегія ТЗДВ «Фабрика Трембіта» має традиційний характер і базується переважно на виставкових заходах, партнерських мережах та тендерах. Разом з тим, вона слабо адаптована до сучасних інструментів продажу та змінених умов функціонування ринку.

Компанія зберігає унікальність завдяки виробництву бандур і гітар, проте не використовує належним чином можливості електронної комерції та сучасного брендингу. У меблевому сегменті підприємство не витримує конкуренції через відсутність активної маркетингової підтримки. На зовнішніх ринках компанія залишається нішевим виробником із символічними обсягами експорту.

Скорочення виручки та систематична втрата ринкової частки свідчать про необхідність перегляду збутової моделі та адаптації її до сучасних ринкових реалій.

Рекомендації щодо вдосконалення збутової стратегії

1. Розвиток електронної комерції:
 - створення корпоративного інтернет-магазину для меблів та музичних інструментів;
 - вихід на міжнародні маркетплейси (Amazon, Etsy, eBay);
 - посилення онлайн-продажів через соціальні мережі.
2. Розширення експортних каналів:
 - активний пошук нових партнерів у країнах ЄС (зокрема Німеччина, Італія);
 - акцент на преміальні сегменти (етнічні інструменти, крафтові меблі).
3. Позиціонування бренду:
 - формування іміджу «українського національного виробника»;
 - просування через культурні проекти, фестивалі, міжнародні музичні асоціації.
4. Оптимізація витрат і підвищення маржі:
 - модернізація виробничих процесів;
 - оптимізація закупівельної політики щодо сировини;
 - розширення частки продукції з високою доданою вартістю.
5. Диверсифікація ринків збуту:
 - вихід на азійські ринки (Японія, Південна Корея) у сегменті музичних інструментів;

- активізація внутрішнього ринку через співпрацю з HoReCa та освітніми закладами (школи мистецтв, коледжі).

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз збутової стратегії ТЗДВ «Фабрика Трембіта»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Унікальна ніша – єдиний виробник народних інструментів в Україні. • Впізнаваний бренд із історією, нагородами та участю в міжнародних виставках. • Диверсифікація асортименту (меблі + інструменти). • Досвід експорту на ринки ЄС, США, Канади. 	<ul style="list-style-type: none"> • Низька ринкова частка, тенденція до її зниження. • Низька рентабельність (<1 %). • Скорочення експортних контрактів. • Недостатня маркетингова підтримка, слабка присутність у цифрових каналах продажу.
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток e-commerce (Amazon, Etsy, Rozetka, OLX). • Зростання інтересу до етнічної музики та крафтових товарів. • Підвищений попит на екологічні меблі. • Державні програми підтримки експорту культурних продуктів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Конкуренція з дешевими китайськими та польськими виробниками. • Зниження купівельної спроможності в Україні. • Логістичні ризики воєнного часу. • Висока собівартість виробництва, що обмежує маржинальність.

Проведений аналіз показав, що збутова стратегія підприємства потребує глибокої модернізації. Основні напрями вдосконалення:

1. Розвиток онлайн-продажів через корпоративний інтернет-магазин та маркетплейси.
2. Розширення експортних каналів із фокусом на преміальні сегменти.
3. Посилення брендингу з акцентом на культурну місію підприємства.
4. Оптимізація виробничих процесів для підвищення маржі.
5. Диверсифікація ринків і активізація внутрішнього попиту через співпрацю з освітніми закладами та культурними проектами.

3.2 Пропозиції стосовно участі у тендерах

На основі наданої інформації в додатку 2 про завершені тендери на музичні інструменти (переважно бандури, а також кобзи, цимбали та гітари), можна зробити такі висновки:

Цільова аудиторія - основними замовниками є державні та комунальні заклади:

управління культури (районні та міські адміністрації);

музичні школи та школи мистецтв;

вищі навчальні заклади (університети, коледжі).

Географія - найактивнішими регіонами є Львівська, Київська, Вінницька та Миколаївська області, а також Закарпаття. Особливо виділяється Львів, де тендери проводили різні музичні школи, а також Національний університет "Львівська політехніка".

Найбільшим попитом користуються бандури, особливо моделі "Львів'янка" та "Чернігівського типу". Замовники часто вказують конкретні моделі, що свідчить про їхні чіткі вимоги до якості та функціоналу (наприклад, "з механізмом перемикування тональностей"). Також були закупівлі кобз, цимбал, гітар і навіть ремонтних послуг (заміна струн, ремонт бандур).

Значна кількість тендерів проводилася в осінньо-зимовий період (листопад-грудень), а також на початку року (лютий-березень). Це може бути пов'язано з завершенням фінансового року та затвердженням нових бюджетів.

Вартість лотів варіюється від невеликих сум за ремонтні послуги (близько 11-20 тис. грн) до значних контрактів на поставку кількох інструментів (до 420 тис. грн). Це свідчить про можливість участі як у великих, так і в малих закупівлях.

На основі проведеного аналізу, пропонується наступна маркетингова стратегія для участі в тендерах у 2026 році:

1. фокус на найбільш затребувані продукти та послуги. Доцільно осередитися на постачанні бандур, особливо моделей "Львів'янка" та "Чернігівського типу" з механізмом перемикування тональностей, оскільки вони є

найпопулярнішими серед замовників. Додати до портфеля пропозицій кобзи та цимбали, оскільки на них також є попит. Активно пропонувати послуги з ремонту та обслуговування музичних інструментів, що є додатковим джерелом доходу та дозволяє встановлювати довгострокові відносини із замовниками.

2. географічна експансія та цільовий маркетинг необхідно продовжувати активно моніторити тендери у Львівській, Київській, Вінницькій та Миколаївській областях. Дослідити потенціал тендерів в інших великих містах і культурних центрах України, де функціонують музичні школи та мистецькі заклади. Створити базу даних ключових замовників (директори музичних шкіл, керівники відділів культури) та налагодити з ними пряму комунікацію. Це дозволить дізнаватися про майбутні потреби ще до оголошення тендера, що дасть значну перевагу.

3. Ціноутворення та позиціонування: запропонувати конкурентоспроможні ціни, аналізуючи вартість аналогічних товарів та послуг у завершених тендерах. Застосувати різні цінові пропозиції — від базових моделей до преміальних. Підкреслювати якість пропонованих інструментів, наявність гарантії та сервісного обслуговування. Це дозволить виділитися на тлі конкурентів.

4. ефективна участь у тендерах: використовувати спеціалізовані платформи для постійного моніторингу тендерів за кодом ДК 021:2015 - 37310000-4 Музичні інструменти. Заздалегідь підготувати всі необхідні документи (статутні документи, довідки, сертифікати якості) для швидкого реагування на оголошення. Розробити шаблонну тендерну пропозицію, яку можна буде швидко адаптувати під конкретні вимоги замовника.

Орієнтовний план дій на 2026 рік:

1. січень-лютий: Провести глибокий аналіз бюджетів і планів закупівель ключових замовників на 2025 рік, що дозволить передбачити майбутні тендери.

2. Березень-травень: Активно брати участь у тендерах на поставку бандур, орієнтуючись на найбільші лоти.

3. Червень-серпень: Сфокусуватися на тендерах у Львівській області, де попит на інструменти особливо високий, а також розширити географію пошуку.

4. Вересень-грудень: Активно брати участь у великих тендерах, які часто оголошуються наприкінці року для освоєння бюджетних коштів.

Фокус на конкретних замовниках для збільшення частки ринку у регіонах з високим попитом, наприклад, у Львові.

Прямий маркетинг: крім моніторингу ProZorro, ідентифікувати ключових осіб у Львівській музичній школі №2, Львівській школі мистецтв №10 та інших закладах, що регулярно закупають бандури (відправити персоналізовану комерційну пропозицію цим школам на початку 2026 року з каталогом продукції, акцентуючи увагу на моделях "Львів'янка", які вони вже закуповували. Запропонувати спеціальні умови співпраці або знижки на комплексні замовлення.

Лояльність: після завершення тендера підтримувати зв'язок із замовником, пропонувати послуги з обслуговування інструментів (наприклад, заміну струн), що було б особливо актуальним, оскільки в даних є приклади таких закупівель.

Доцільно застосувати просування продукту з високою маржинальністю, зосередившись на дорогих або унікальних моделях.

Стратегія:

акцент на преміум-моделі: Просувати моделі "з механізмом перемикання тональностей", оскільки вони мають вищу вартість і попит;

у тендерній документації та рекламних матеріалах підкреслювати переваги саме цих інструментів: їхня універсальність, професійний рівень, довговічність та висока якість звучання. Розробити окремий презентаційний буклет або сторінку на сайті, присвячену цим моделям;

активно брати участь у тендерах, де замовник вказує точні моделі, такі як "Бандура Львів'янка Чернігівського типу з механізмом перемикання тональностей", оскільки це свідчить про готовність замовника платити за якість.

3.3. Проект збутової стратегії ТЗДВ «Фабрика Трембіта»

Розвиток онлайн-продажів.

Технічна платформа CMS:

- WordPress + WooCommerce – оптимальний варіант для середнього бізнесу, легко масштабувати, є численні плагіни для інтеграції з платіжними та логістичними сервісами.

- Shopify – SaaS-рішення, що не вимагає серверної підтримки, підходить для швидкого виходу на міжнародні ринки.

Функціонал сайту:

- Каталог продукції з фільтрами (тип товару, ціна, матеріал, наявність).

- Кошик і система замовлень з можливістю оплати онлайн (LiqPay, Fondy, PayPal).

- Інтеграція з CRM (наприклад, Bitrix24 або Zoho CRM) – автоматичне ведення клієнтської бази, контроль виконання замовлень, формування аналітики.

- Логістичні сервіси: інтеграція з API Нової Пошти, Укрпошти, Meest Express.

- SEO-оптимізація для підвищення видимості сайту у Google.

- Мультимовність (українська, англійська, польська) для розширення експорту.

1.3. UX/UI-дизайн

- Сучасний мінімалістичний дизайн у корпоративних кольорах.

- Професійна фотосесія меблів та музичних інструментів (360° фото, відеоогляди).

- Адаптація для мобільних пристроїв (Mobile First).

2. Розвиток продажів через маркетплейси

2.1. Українські платформи

- Rozetka – найбільший маркетплейс в Україні, ідеально підходить для меблів і гітар.

- Prom.ua – швидкий вихід у B2C та B2B сегменти.

2.2. Міжнародні маркетплейси

- Etsy – платформа для крафтових виробів, ручної роботи, музичних інструментів.
- Amazon Handmade – преміум-сегмент ручної роботи, особливо для США, Канади, Німеччини.
- eBay – продаж гітар та меблів з можливістю участі в аукціонах.

2.3. Кроки впровадження

1. Аналіз вимог платформ (опис, фото, відео, розміри, вага, логістика).
2. Створення брендovаних сторінок із унікальним контентом та логотипом.
3. Професійний контент-маркетинг: 3D-моделі меблів, відеоогляди гітар.
4. Маркетингова підтримка: реклама всередині платформ (Etsy Ads, Amazon PPC).

Очікуваний ефект:

- Збільшення онлайн-замовлень на +40–50 % протягом року.
- Розширення експортних продажів на 20–30 %.
- Формування цифрового каналу продажів з високою маржинальністю (мінімізація посередників).

Розширення експортних каналів

1. Країни фокусу і вибір сегментів

Географія:

- Німеччина, Італія, Франція – високий попит на крафтові меблі та етнічні інструменти; стабільний преміальний сегмент.

Сегментація:

- Музичні інструменти: етнічні інструменти (бандури, сопілки) і гітари преміум-класу.
- Меблі: екологічні й дизайнерські меблі з натуральних матеріалів.
- B2B-сегмент: постачання меблів для HoReCa (готелі, ресторани, арт-простори) та культурних центрів.

Покроковий план дій

Крок 1. Дослідження ринку та пошук партнерів

- Аналіз торгових майданчиків і потенційних дистриб'юторів у Німеччині, Італії, Франції, США.
- Формування каталогу продукції англійською, німецькою, італійською мовами (PDF + інтерактивна версія на сайті).
- Пошук цільових партнерів через LinkedIn, Kompass, EUROPAGES.

Крок 2. Участь у міжнародних виставках

- Musikmesse (Франкфурт, Німеччина) – демонстрація гітар і бандур, встановлення контактів із музичними школами та дилерами.
- IMM Cologne (Кельн, Німеччина) – меблі та інтер'єрні рішення.
- Milan Furniture Fair (Мілан, Італія) – позиціонування як крафтового виробника екологічних меблів.
- NAMM Show (США) – престижна подія для виробників музичних інструментів.

Підготовка стендів, друкованих матеріалів, організація презентацій і майстер-класів.

Крок 3. Локалізація маркетингових матеріалів

- Переклад сайту та інтернет-магазину англійською, німецькою та італійською.
- Адаптація контенту під специфіку ринку (фото з європейським інтер'єром, відео з майстер-класами).
- Налаштування таргетованої реклами в Facebook, Instagram, Google Ads для відповідних регіонів.

Крок 4. Підписання контрактів із дистриб'юторами

- Пропозиція ексклюзивних умов для перших дистриб'юторів (спеціальні ціни, маркетингова підтримка).
- Розробка партнерської програми (рівень знижок, бонуси за обсяг продажу).

- Вихід у преміальні ритейл-мережі: Thomann (DE), Woodbrass (FR), Guitar Center (US) – для музичних інструментів, а також нішеві меблеві шоуруми.

Крок 5. Формування експортної стратегії

- Вибір інкотермс (EXW, FOB, DAP) і транспортних партнерів.
- Оптимізація логістики: контейнерні перевезення (морем – для меблів, авіа – для інструментів).

- Розробка системи гарантій і післяпродажного сервісу.

Очікуваний економічний ефект

- Зростання експорту на 40–50 % протягом 12 місяців.
- Вихід на 2–3 нових країни з довгостроковими контрактами.
- Збільшення середнього чеку на 20 % за рахунок фокусу на преміальні сегменти.

- Підвищення впізнаваності бренду на міжнародному ринку.

Посилення брендингу та культурної місії

Програма «Трембіта – український бренд»

Мета: закріпити імідж фабрики як культурного амбасадора України, підвищити впізнаваність бренду, сформувати емоційний зв'язок із цільовою аудиторією в Україні та за кордоном.

1. Проведення культурних і освітніх івентів

Формати заходів:

- Майстер-класи:
 - «Як створюється бандура» – демонстрація процесу виробництва, від заготівлі деревини до фінальної настройки інструменту.
 - Майстер-класи гри на гітарі та бандурі – із запрошенням відомих музикантів.
- Концерти й камерні виступи:
 - «Вечір української музики» – концерти за участю Національної капели бандуристів України ім. Майбороди та місцевих колективів.
 - «День відкритих дверей на фабриці» – інтеграція виробництва й сцени, міні-концерти просто в цехах фабрики.

Місця проведення:

- Львів, Київ, Одеса (культурні центри, музичні школи, арт-простори).
- Фестивалі: LvivMozArt, Leopold Jazz Fest, BanduraFest (Київ), Ukrainian Culture Days у Варшаві, Вільнюсі.

Співпраця з українськими музичними школами

Українські партнери:

- Національна музична академія України ім. Чайковського (Київ).
- Львівська національна музична академія ім. Лисенка.
- Харківський національний університет мистецтв ім.

Котляревського.

- Обласні школи мистецтв (пілотні проєкти в Львові, Києві, Івано-Франківську).

Формат взаємодії:

- Поставка інструментів на пільгових умовах.
- Організація Artist-in-Residence програм – можливість для викладачів і студентів приїхати на фабрику для практики.

- Спільні концерти й фестивалі.

PR-кампанії у ЗМІ та соціальних мережах

Приклади активностей:

- Мінісерія відео «Трембіта: історія в дереві» – 5 коротких епізодів про майстрів фабрики, процес виготовлення інструментів, історію бренду.
- Сторітелінг у соцмережах (Instagram, Facebook, YouTube): публікації «за лаштунками виробництва», інтерв'ю з майстрами, історії покупців з різних країн.
- Публікації у профільних медіа: «День», «Українська правда. Життя», Vogue UA, The Village, LB.ua (для меблів – архітектурні видання та блоги).
- Співпраця з інфлюенсерами: музиканти-бандуристи, українські виконавці, популярні YouTube-канали про музику.

Очікуваний ефект

- Підвищення впізнаваності бренду на внутрішньому ринку на 30–40 %.
- Формування репутації культурного амбасадора України.
- Залучення нових клієнтів через емоційний маркетинг.
- Зростання лояльності існуючих споживачів (LTV +15–20 %).

Таблиця 3.4

Підсумкова таблиця бюджетів усіх інвестиційних проєктів і варіанти їх фінансування, сформовані з урахуванням наданих фінансових показників:

№	Напрямок інвестицій	Основні заходи	Бюджет, тис. грн	Очікуваний ефект	Джерела фінансування
1	Розвиток онлайн-продажів	Створення інтернет-магазину (CMS WordPress/WooCommerce або Shopify), інтеграція з CRM, підключення оплати та логістики, контент (фото/відео).	600	+15–20% зростання продажів онлайн за 1 рік	Власні кошти (реінвестування прибутку), гранти від програм цифровізації бізнесу (e.g. EU4Business, USAID)
2	Розширення експортних каналів	Участь у виставках (Musikmesse, IMM Cologne), локалізація маркетингових матеріалів, контракти з дистриб'юторами.	1200	Зростання частки експорту на 25–30%, вихід у преміальні сегменти ЄС та США	Кредити під державні гарантії (Програма «5-7-9»), кошти від експортно-кредитного агентства (ЕКА), партнерські інвестиції
3	Посилення брендингу та культурної місії	Програма «Трембіта – український бренд»: майстер-класи, концерти, співпраця з музичними школами, PR-кампанія.	500	Збільшення впізнаваності бренду на внутрішньому ринку, іміджевий ефект	Кошти від культурних фондів (Український культурний фонд, House of Europe), спонсорські внески
5	Диверсифікація ринків	Постачання меблів ресторанам і готелям, програми для шкіл мистецтв, співпраця з фестивалями.	700	+10–15% внутрішніх продажів, формування лояльності	Партнерські програми з HoReCa, гранти місцевих програм підтримки МСП, співфінансування культурних проєктів

Ризики стратегії:

- Економічні та політичні ризики -війна, інфляція та економічна нестабільність в Україні можуть вплинути на купівельну спроможність на внутрішньому ринку та ускладнити логістику для експорту;
- Конкуренція - Інтернет-ринок та міжнародні маркетплейси є висококонкурентними. Існує ризик, що зусилля з SEO та таргетованої реклами не принесуть очікуваного ефекту, а великі гравці, такі як Rozetka чи Amazon, можуть змінити умови співпраці;
- Репутаційні ризики - неякісний контент, несвоєчасна доставка або погане обслуговування клієнтів можуть зашкодити репутації бренду, особливо на нових ринках. Також, невдала PR-кампанія або невідповідна культурна ініціатива може мати негативні наслідки для іміджу компанії.
- Залежність від партнерів - співпраця з дистриб'юторами та логістичними партнерами за кордоном несе ризики. Наприклад, їхня недобросовісна робота може призвести до затримки платежів або зниження якості обслуговування.

На основі наданої інформації, наявних фінансових ресурсів, реальних можливостей фінансування найбільш реалістичними та перспективними проєктами для інвестицій є розвиток онлайн-продажів та посилення брендингу й культурної місії.

Розвиток онлайн-продажів.

Цей проєкт має бюджет (600 тис. грн) і найбільший потенціал для швидкої окупності.

Джерела фінансування:

- власні кошти. -реінвестування прибутку є найбільш доцільним варіантом, оскільки проєкт невеликий за обсягом і може швидко генерувати додатковий дохід для фінансування наступних етапів.
- державна програма «Робота» дана ініціатива допомагає малому та середньому бізнесу створювати робочі місця. Проєкт зі створення онлайн-магазину передбачає найм маркетологів, контент-менеджерів, що відповідає вимогам програми.

- гранти для цифровізації бізнесу. В умовах війни багато міжнародних донорів (наприклад, USAID, GIZ, UNIDO) надають гранти українському бізнесу для відновлення та розвитку, зокрема для цифрової трансформації. Ці кошти можуть покрити витрати на розробку сайту та рекламну кампанію.

Посилення брендингу та культурної місії.

Бюджет проєкту становить 500 тис. грн. Цей напрямок є стратегічно важливим для формування довгострокової лояльності клієнтів та підвищення впізнаваності бренду, що у свою чергу збільшує продажі як на внутрішньому, так і на експортних ринках.

Джерела фінансування:

- гранти від культурних фондів - Український культурний фонд (УКФ) або House of Europe надають підтримку проєктам, що популяризують українську культуру. Заходи, що передбачають майстер-класи з виготовлення бандури та концерти, ідеально підходять під критерії таких грантів;
- спонсорська допомога - залучення спонсорів серед великих компаній, що прагнуть підтримати українські культурні ініціативи;
- співпраця з музичними школами, частина витрат може бути покрита за рахунок партнерських програм з освітніми закладами, які зацікавлені в отриманні якісних інструментів для навчання.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У першому розділі магістерської роботи зазначено, що збутова діяльність у сучасних умовах господарювання виступає стратегічним елементом функціонування підприємства, оскільки забезпечує перетворення виробленої продукції на реальний економічний результат та формує основу прибутковості бізнесу. Збут розглядається як інтегрована система, що об'єднує логістику, комунікації, роботу з клієнтами, аналітику та стратегічне планування. Він стає центром прийняття ринкових рішень, де формується зворотний зв'язок, оцінюється ефективність маркетингових заходів і відбувається адаптація продуктового портфеля до потреб споживачів. У свою чергу маркетингова стратегія є ключовим інструментом управління збутом, оскільки забезпечує аналітичне обґрунтування рішень, координацію інструментів впливу на ринок та формування ефективних моделей поведінки в конкурентному середовищі.

На основі аналізу літературних джерел акцентовано, що ефективність збутової діяльності визначається здатністю підприємства забезпечити доступність продукції у потрібний час і місці, сформувати конкурентні канали дистрибуції, підтримувати партнерські відносини та інтегрувати збутові процеси з маркетингом, виробництвом і аналітикою.

У другому розділі проведено всебічний аналіз діяльності ТзДВ «Фабрика Трембіта» та встановлено ключові тенденції, що впливають на ефективність збутової стратегії підприємства. Проведений аналіз діяльності ТзДВ «Фабрика «Трембіта»» показав, що підприємство має сформований бренд, професійний виробничий потенціал і високий рівень якості продукції, однак потребує посилення цифрової присутності, розширення ринків збуту та активізації маркетингових комунікацій. Підприємство має багаторічний досвід та унікальні компетенції у виробництві меблів та музичних інструментів, є єдиним в Україні виробником традиційних народних інструментів за автентичною технологією, здійснює активну міжнародну діяльність та

представлено у ряді країн Європи та Північної Америки. Це є важливою конкурентною перевагою у стратегічній перспективі.

Разом з тим, результати фінансово-економічного аналізу засвідчують наявність проблем, а саме, показники рентабельності (ROA, ROE, чиста маржа) залишаються низькими та демонструють тенденцію до зниження, валова рентабельність скоротилась майже у 10 разів, що вказує на зростання собівартості та/або зниження цінової конкурентоспроможності, підприємство втрачає частку ринку, демонструє від'ємні темпи приросту виручки та погіршення ринкової позиції. Слід відмітити й позитивні тенденції., а саме-

зміцнення фінансової стійкості підприємства. Аналіз експорту свідчить, що незважаючи на невеликі обсяги, підприємство має сталу присутність на зовнішніх ринках, але не використовує повною мірою свій потенціал через недостатню активність маркетингового просування та відсутність системної збутової стратегії.

У третьому розділі обгрунтовано комплекс заходів з удосконалення управління збутовою діяльністю, який включає розвиток інтернет-маркетингу, модернізацію співпраці з дилерами, використання сучасних інструментів візуалізації продукції, розширення географії продажів і вдосконалення асортиментної політики. Крім того запропоновано оновлення системи стратегічного планування збуту шляхом запровадження більш гнучкої моделі управління каналами розподілу, що передбачає оптимізацію співпраці з існуючими партнерами та розширення мережі збуту на нові регіони.

У роботі визначено пріоритетність використання соціальних мереж, цільової реклами та контент-маркетингу, що сприятиме активізації попиту та зміцненню позицій «Трембіти» на ринку. Запропоновано впровадити підходи щодо підвищення ефективності товарної політики, зокрема вдосконалення асортиментної матриці з орієнтацією на сучасні тенденції моди та потреби окремих сегментів споживачів. Реалізація таких заходів забезпечить більш точне позиціонування продукції та зростання задоволеності клієнтів.

Проведене економічне обгрунтування запропонованих заходів підтвердило їхню доцільність. Розрахунки засвідчили, що впровадження

оновленої збутової стратегії сприятиме збільшенню обсягів реалізації, покращенню рентабельності та забезпечить зростання обсягів реалізації, розширення клієнтської бази, підвищення прибутковості та покращення конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, запропоновані у третьому розділі заходи мають комплексний характер і спрямовані на системне удосконалення механізмів управління маркетинговою збутовою стратегією. Їх впровадження дозволить підприємству краще адаптуватися до динамічних умов ринку, ефективніше реагувати на зміни споживчих потреб та зміцнити свої позиції у конкурентному середовищі.

Крім того, впровадження розроблених рекомендацій дозволить ТзДВ «Фабрика «Трембіта»» зміцнити ринкові позиції, підвищити ефективність управління збутом, адаптуватися до ринкових тенденцій і поступово забезпечити постійне зростання обсягів виробництва та реалізації асортименту продукції, яка виготовляється (музичних інструментів та меблів).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2019. Вип. 23. С. 22-29.
2. [Герзанич В.М.](#), Ігнатюк К.О., Ігнатюк Д.А. Стратегічне маркетингове управління збутом торговельних підприємств. [Формування ринкових відносин в Україні](#). 2020. № 10. С. 92-96.
3. Голуб, В. В. (2024). Вплив цифровізації на розробку маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності. Галицький економічний вісник, 86(1), 171-177. 2.
4. Гудзь, Ю., Джерелюк, Ю., & Кравчик, Ю. (2023). Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. Innovation and sustainability, (1), 197-203 2021. № 1. С. 56-65.
5. Гудзь, Ю., Джерелюк, Ю., & Кравчик, Ю. (2023). Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. Innovation and sustainability, (1), 197-203 2021. № 1. С. 56-65.
6. Гулик, Т., Найдовська, А., & Забігай, В. (2021). Складові системи адаптації маркетингової стратегії. Економіка та суспільство, (33).
7. [Залознова Ю.С.](#), Трушкіна Н.В. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення організації збутової діяльності підприємств України. [Економіка України](#). 2020. № 4. С. 6-38.
8. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика / Зуб А.Т. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
9. Карачина Н. П., Зозуля І. В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. Економічний простір. 2017. № 119. С. 165-172.
10. Карачина Н. П., Зозуля І. В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. Економічний простір . 2017. No 119. С. 165 –172
11. Касьянова, Н., & Загоруйко, О. (2022). МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ВІРТУАЛЬНОМУ РИНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ

ЕКОНОМІКИ. *Економіка та суспільство*, (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-8>

12. [Кирчата І.М.](#), Шершенюк О.М. Організація збутової діяльності торговельного підприємства. [Проблеми і перспективи розвитку підприємництва](#). 2021. № 1. С. 56-65.

13. Князева, Т., & Казанська, О. (2022). МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ. *Економіка та суспільство*, (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21>

14. Колесник, М. В., Касьянова, Н. В., & Чернишова, Т. В. (2022). Маркетингова стратегія як фактор розвитку інноваційної інфраструктури. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 7(3), 155-162.

15. Костенюк Ю. Б., Ткаченко М.О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2. С. 161-168.

16. Костромін А. (2021). Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. *Молодий вчений*, 1 (89), 163-166. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-34> (дата звернення: 20.09.2025)

17. Котлер Ф., Армстронг Г. *Основи маркетингу*. Київ : Науковий світ, 2023. 880 с.

18. [Лорві І.Ф.](#), Морохова В.О., Бойко О.В. Складові управління збутовою діяльністю підприємства. [Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки](#). 2020. № 10(1). С. 129-134.

19. [Мельник В.І.](#), Погріщук О.Б., Ковальчук А.П. Управління збутовою діяльністю підприємства на засадах концепції інноваційного маркетингу. [Економіка та держава](#). 2022. № 7. С. 40-45.

20. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 1. С. 213-219.

21. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія : сутність й особливості. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6(61). С. 111-118.

22. Пархоменко, Н. (2022). Маркетингові стратегії бізнес-систем у глобальному середовищі. *Вісник економіки*, (2), 59-72.

23. Пастухова В.В. Методологічні аспекти прийняття стратегічних рішень. *Науковий вісник Полтавського університету економіки та торгівлі. Серія: Економічні науки.* 12/2021. № 4. Вип. 2. С. 56-59.
24. **Петриківа О. С.** Товарний асортимент як об'єкт управління на підприємстві, *Modern Economics*, № 27 (2021). DOI: 10.31521/modecon.V27(2021)-17
25. Подольчак Н.Ю., Кулиняк І.Я. Метод комплексного оцінювання ефективності діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал.* 2020. № 4 (142). С. 144-157.
26. Портер Майкл Е. Конкуренція: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім. 2020. 495с.
27. Пронько, Л. М., & Токар, К. С. (2022). Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка.* 2022.№ 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4. 73. 11.
28. [Проскурніна Н. В.](#) Маркетингові збутові стратегії підприємств роздрібно́ї торгівлі в умовах цифрової економіки. [Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки.](#) 2020. № 4(1). С. 99-113.
29. Прядко О.М. Попова Л.О., Синцина Г.А. Управління торговим асортиментом у роздрібній торгівлі в умовах національної конкурентної політики: монографія. Харків: РВВ ХДУХТ. 2014. С. 5-16.
30. [Сакун А.Ж.](#), Карташова О.Г. Структура інформаційного забезпечення управління збутової діяльності підприємства. [Економіка та держава.](#) 2021. № 2. С. 112-117.
31. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський нац. ун-т. ім. І. Франка, 2020. 347 с
32. [Серновіц Е.](#) Сарафанний маркетинг. Як розумні компанії змушують про себе говорити. К. : Сварог, 2020. 214 с.
33. Танасійчук, А. М., Дерешук, В. В., & Кудинська, О. С. (2021). Імплементация стратегії диверсифікації в маркетингових планах підприємств. *Інфраструктура ринку.* 2019.№ 32. С. 231-239. 12.

34. Таран-Лала О.М., Сафаров М.З. Змістовна характеристика стратегічного управління підприємством. *Агросвіт*. 2022. № 11-12. С. 29-34.
35. Шевченко Т.М., Шевченко О.А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки// Ефективна економіка.: 10.32702/2307-2105-2020.12.4 13.
36. Шершньова З. Є. Стратегічне управління [навчальний посібник] / З.Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : видавництво КНЕУ, 1999. – 384 с.
37. Шпилик, С. В. (2022). Маркетинговий план та маркетингова стратегія–новітні підходи. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції „Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації“, 80-82.
38. Шубін О.О. Формування конкурентоздатності торговельного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 1. С. 23-27.
39. Morgan N. A., Whitler K. A., Feng H. Research in marketing strategy. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 2019, Vol. 47, pp. 4–29. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>.
40. <https://www.trembita-furniture.com/ua/table/>,
41. <https://www.trembita-furniture.com/ua/stool/>,
42. https://www.trembita-furniture.com/ua/other_furniture/
43. <https://trembita.lviv.ua/index>, trembita.lviv.ua/guitars.