

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

УДК 339.138:338.24

ДИПЛОМНА РОБОТА

бакалавра

на тему: «Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища (за матеріалами ТзДВ «Фабрика «Трембіта»)»

Виконала

(підпис)

Студентка гр. МЗЕДз-41
Батіг Вероніка
Миколаївна

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Наливайко Н.Я.

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

Грицак О.С.

(прізвище, ініціали)

Львів – 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут _____ бізнесу, менеджменту та маркетингу _____
Кафедра _____ менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітня програма _____ Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.

“ _____ ” _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Батіг Вероніці Миколаївні

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища (за матеріалами ТзДВ «Фабрика «Трембіта»)»

керівник дипломної роботи Наливайко Наталія Ярославівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від “ 28 ” лютого 2025 р. № C-154

2. Термін подання студентом дипломної роботи 10 червня 2025 року

3. Вихідні дані до дипломної роботи: звітність підприємства, статистичні дані, нормативно-правова база.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити)
Розділ 1. Дослідження теоретичних основ формування маркетингової стратегії підприємства.
Розділ 2. Аналіз системи менеджменту маркетингової діяльності ТзДВ «Фабрика «Трембіта»
Розділ 3. Шляхи формування маркетингової стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

5. Перелік графічного матеріалу

1. Етапи розроблення маркетингової стратегії підприємства. 2. Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТзДВ «Фабрика «Трембіта». 3. Результати опитування споживачів продукції ТзДВ «Фабрика «Трембіта». 4. Трикутник рекомендованих стратегій побудований за методом SPACE. 5. Структура ринку музичних офлайн-магазинів в Україні. 6. Основні сегменти споживачів ТзДВ «Фабрика «Трембіта». 7. Прогнозовані витрати на створення відділу маркетингу.

6. Консультанти розділів дипломної роботи

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

7. Дата видачі завдання 28.02.2025

Керівник роботи _____ Наливайко Н.Я.
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір статистичного матеріалу та опрацювання літератури	28.02.2025 – 17.03.2025	виконано
2.	Написання теоретичного розділу	18.03.2025 – 31.03.2025	виконано
3.	Опрацювання статистичної інформації підприємства, її аналіз, написання аналітичного розділу	31.03.2025 – 15.04.2025	виконано
4.	Розроблення заходів та написання проектного розділу	16.04.2025 – 1.05.2025	виконано
5.	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	2.05.2025 – 30.05.2025	виконано
6.	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу	31.05.2025 – 10.06.2025	виконано

Студент _____ Батіг В.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Наливайко Н.Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Об'єктом дослідження є сукупність процесів формування маркетингової стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії ТзДВ «Фабрика «Трембіта» в умовах динамічного бізнес-середовища.

У дипломній роботі проаналізовано теоретичні основи побудови ефективної маркетингової стратегії, розкрито її економічну сутність, зміст і принципи. Розглянуто особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

На прикладі ТзДВ «Фабрика «Трембіта» проведено оцінку маркетингової діяльності підприємства, виявлено сильні та слабкі сторони, визначено напрями стратегічного розвитку. Запропоновано конкретні заходи з удосконалення управління маркетингової діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Пояснювальна записка складається із трьох розділів, вступу, висновків, використаної літератури, додатків. Містить 8 таблиць, 12 рисунків та 40 використаних інформаційних джерел.

Ключові слова: маркетингова діяльність, управління, підприємство, конкурентоспроможність, аналіз.

ABSTRACT

The object of the study is the set of processes involved in the development of a company's marketing strategy in a dynamic business environment.

The purpose of the study is to summarize the theoretical foundations and develop practical recommendations for forming a marketing strategy for PJSC «Trembita Factory» in a dynamic business environment.

The bachelor's thesis analyzes the theoretical foundations of building an effective marketing strategy, revealing its economic essence, content, and principles. The features of developing a company's marketing strategy under conditions of a dynamic business environment are considered.

Based on the example of PJSC «Trembita Factory», the company's marketing activities were evaluated, strengths and weaknesses identified, and directions for strategic development outlined. Specific measures are proposed to improve the management of marketing activities to enhance the company's competitiveness.

The explanatory note consists of three chapters, an introduction, conclusions, references, and appendices. It includes 8 tables, 12 figures, and 40 information sources.

Keywords: marketing activities, management, enterprise, competitiveness, analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ.....	9
1.1. Економічна сутність, зміст і принципи маркетингової стратегії підприємства.....	9
1.2. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТзДВ «ФАБРИКА «ТРЕМБІТА»....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТзДВ «Фабрика «Трембіта».....	18
2.2. Оцінка ринкової позиції ТзДВ «Фабрика «Трембіта» та динаміки її розвитку.....	32
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС - СЕРЕДОВИЩА.....	36
3.1. Дослідження основних складових маркетингової діяльності підприємства.....	36
3.2. Напрями формування маркетингової діяльності ТзДВ «Фабрика «Трембіта».....	44
ВИСНОВКИ.....	50
ВИКОРИСТАНІ ЛІТЕРАТУРНІ ДЖЕРЕЛА.....	53
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми

У динамічному бізнес-середовищі маркетинг відіграє ключову роль у формуванні іміджу компанії, розробці нових продуктів, виході на нові ринки та адаптації до змін споживчих уподобань. Традиційні підходи до маркетингу, які були ефективними в минулому, можуть бути недостатніми в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Швидка зміна технологій, зростання конкуренції та зміна поведінки споживачів вимагають від підприємств постійного пошуку нових рішень та підходів. Формування маркетингової стратегії, яка враховує ці зміни, є одним з ключових завдань сучасного маркетингу.

З появою цифрових технологій та соціальних мереж, споживачі отримали безпрецедентні можливості для пошуку інформації та взаємодії з брендами. Це призвело до радикальної зміни ландшафту маркетингу. Традиційні маркетингові інструменти, такі як масова реклама та прямий маркетинг, стають менш ефективними. Сучасні підприємства змушені адаптуватися до нової цифрової реальності та розробляти маркетингові стратегії, які базуються на даних, аналітиці та інтерактивних каналах комунікації.

Комплексний підхід до управління маркетинговою діяльністю, включаючи формування та реалізацію маркетингових стратегій, детально висвітлено у працях зарубіжних та українських вчених, зокрема: Портер М., Мельник Д.Л., Карачина Н.П., Зозуля І.В., Ніколайчук О., Мальчик М.В., Гонтаренко Н.А., Попко О.В., Толчанова З.О., Король Б.О., Мартинюк О.В., Коваль С.І., Ковтун О.І.

Віддаючи належне зазначеному вище доробку науковців, відзначимо, що водночас потребують подальшого дослідження питання формування маркетингової стратегії на деревообробних підприємствах в умовах динамічного бізнес-середовища.

Об'єкт дослідження є сукупність процесів формування маркетингової стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Предмет дослідження – науково-методичні та практичні аспекти формування маркетингової стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Мета та завдання роботи

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії ТзДВ «Фабрика «Трембіта» в умовах динамічного бізнес-середовища.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- визначити сутність поняття «маркетингова стратегія». Сформулювати авторське визначення даного поняття;
- дослідити роль маркетингової стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища;
- проаналізувати фінансово-господарську та маркетингову діяльності ТзДВ «Фабрика «Трембіта» за 2021–2024рр.;
- дослідити конкурентні позиції підприємства;
- визначити напрями удосконалення формування маркетингової стратегії ТзДВ «Фабрика «Трембіта» за сучасних умов.

Методи дослідження

Для вирішення окреслених завдань у роботі були використані такі методи наукового дослідження: систематизації й узагальнення; опитування; групування; статистичного та порівняльного аналізу; дескриптивний; абстрактно-логічний; факторного аналізу; графічного аналізу та ін..

Теоретична та методологічна база дослідження

Достовірність отриманих результатів дослідження забезпечується інформаційною базою, яку склали законодавчі та нормативно-правові акти України; дані фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за 2021–2024 роки; дані анкетного опитування; наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених; аналітичні розрахунки автора; електронні ресурси мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність, зміст і принципи формування маркетингової стратегії підприємства

У динамічному середовищі сучасної економіки, де конкуренція постійно зростає, стратегічне планування стає невід'ємною частиною успішної діяльності будь-якого підприємства. Особливого значення набуває розроблення детальної маркетингової стратегії. Глибокий аналіз ринку, виявлення нових можливостей, чітке визначення цільової аудиторії та розроблення ефективного комплексу маркетингових інструментів дозволяють підприємству не лише вирішувати поточні завдання, але й досягати довгострокових цілей, забезпечуючи стабільний розвиток свого бізнесу [1].

Війна в Україні створила безпрецедентні виклики для українського бізнесу. Водночас, вона відкрила нові можливості та ніші на ринку. У таких умовах маркетингова стратегія стає не просто планом дій, а інструментом, який допомагає підприємствам не лише вижити, але й зміцнити свої позиції. Вибір ефективної стратегії дозволяє їм адаптуватися до нових реалій, задовольнити потреби споживачів та досягти сталого розвитку.

Поняття «маркетингова стратегія» інтерпретується науковцями неоднозначно. Різноманітність підходів до визначення цього терміну ускладнює формування єдиної теоретичної основи для дослідження маркетингових стратегій та їх практичного застосування в діяльності підприємств (табл. 1.1).

Проведена нами систематизація підходів до тлумачення поняття «маркетингова стратегія» показала різноманітність її інтерпретувань науковцями. Кожен дослідник, виходячи зі своєї специфіки, пропонує власне бачення цього поняття. Однак, всі вони згодні в одному: маркетингова стратегія – це довгостроковий план, який спрямований на досягнення конкретних

маркетингових цілей шляхом ефективного використання ресурсів підприємства.

Таблиця 1.1

Сутність підходів до тлумачення поняття «маркетингова стратегія»

Сутність підходу	Визначення поняття	Автор
1	2	3
Система заходів	«логічна схема побудови маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання. Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу і рівня витрат на маркетингові заходи»	Котлер Ф., Армстронг Г. [1]
	«маркетингові заходи компанії зі сталого просування своїх товарів на ринок, включаючи визначення цілей, аналіз, планування, маркетингові заходи та моніторинг»	Економічний словник [4]
	«раціональна, логічна структура, через використання якої підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання»	Мельник Д. [8 с. 214]
Стратегічний напрям діяльності	«стратегічний напрям діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей, який передбачає обґрунтування на основі результатів маркетингових досліджень системи маркетингових заходів та засобів впливу на цільові сегменти ринку»	Буняк Н. [2, с.25]
	«стратегічний напрям діяльності підприємства, який забезпечує приведення можливостей підприємства у відповідність до ситуації на ринку і складається зі спеціальних середньо- або довгострокових рішень щодо цільових сегментів маркетингу, рівня маркетингових витрат»	Войтович С., Потапюк І. [3, с. 80]
	«комплекс стратегічних рішень по кожному з елементів маркетингу. Основними маркетинговими стратегіями є: стратегії поведінки на ринку, товарні, цінові, продажу та комунікаційні»	Решетнікова І.Л. [11, с.11]
План (вектор) дій	«детальний всебічний план досягнення маркетингових цілей»	Гаркавенко С. [5, с. 191]
	«вектор (напрямок) дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій»	Сенишин О., Кривешко О. [6, с. 310]
	«основний довгостроковий план маркетингової діяльності підприємства, спрямований на вибір цільових сегментів споживачів»	Карачина Н., Зозуля І. [7, с. 168]
Комплексність підходу	«довготермінова орієнтована модель маркетингової діяльності, що містить сукупність маркетингових інструментів, які постійно коригуються під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, дають змогу досягати поставлених маркетингових цілей та сприяють формуванню конкурентних переваг»	Ніколайчук О. [9, с. 115]

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
	«загальна філософія ведення бізнесу в умовах глобалізації, що передбачає розроблення стратегічних напрямів та методологічного інструментарію для досягнення довгострокових конкурентних переваг та можливості своєчасної адаптації суб'єктів господарювання до динамічних змін чинників макро- і мікросередовища, сприяє формуванню потреб і смаків споживачів відповідно до суспільних цінностей»	Багорка М., Челак В. [10, с. 35]
	«комплекс довгострокових маркетингових рішень по вибору цільових сегментів споживачів, позиціонування підприємства і його продукції, а також за елементами комплексу маркетингу, спрямований на досягнення довгострокових маркетингових цілей і прийнятим на основі результатів аналізу внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища»	Є.Н. Береза [11]

Примітка: систематизовано автором на основі опрацьованих літературних джерел

Охоплюючи основні сутнісні підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія», ми запропонували своє (авторське) визначення. На нашу думку, маркетингова стратегія – це систематизований підхід до управління маркетинговою діяльністю підприємства, що передбачає розроблення довгострокового плану, спрямованого на досягнення конкурентних переваг шляхом задоволення потреб цільових споживачів й об'єднує різноманітні маркетингові інструменти та заходи, які вимагають постійного адаптування до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Запропоноване визначення є результатом синтезу різних підходів і відображає сучасне розуміння маркетингової стратегії. Воно є достатньо широким, щоб охопити різноманітні аспекти маркетингу, і водночас досить конкретним, щоб бути корисним для практичного застосування. Крім того, воно акцентує увагу на важливості адаптації до змін, що є особливо актуальним в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Процес розроблення маркетингової стратегії – це не універсальний рецепт, а скоріше індивідуальний шлях, який адаптується під особливості кожного конкретного підприємства [13, 14, 16]. Немає єдиного правильного способу, оскільки успіх залежить від багатьох факторів. У класичному варіанті процес розроблення маркетингової стратегії складається з таких етапів:

формування цілей, статистичний аналіз і діагностика, розроблення варіантів стратегії, планування реалізації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Процес розроблення маркетингової стратегії підприємства

№ з/п	Назва етапу	Сутність етапу
1	2	3
1.	Формування цілей	Формування цілей є одним з першочергових завдань при розробленні маркетингової стратегії будь-якого підприємства. Саме досягнення поставлених цілей слугує найнадійнішим критерієм успішної реалізації стратегії. Цілі, які визначаються для окремих бізнес-напрямків, зазвичай більш конкретні та деталізовані. Однак, для забезпечення загальної узгодженості, вони потребують постійної перевірки на відповідність загально корпоративним цілям та, за необхідності, коригування.
2.	Стратегічний аналіз і діагностика	Перед прийняттям важливих стратегічних рішень необхідно провести ретельну діагностику компанії та провести всебічний аналіз її зовнішнього та внутрішнього середовищ. Такий аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози, які існують на ринку, а також визначити конкурентні переваги.
3.	Розроблення варіантів стратегії	На основі результатів стратегічного аналізу формується портфель стратегічних альтернатив. Оцінка ефективності кожної альтернативи здійснюється за допомогою методів стратегічного прогнозування. Якщо стратегічні цілі сформульовані у вигляді конкретних, вимірюваних і досяжних показників, то ефективність стратегій можна оцінити за їхнім впливом на ці показники. В іншому випадку, необхідно забезпечити узгодженість обраної стратегії зі стратегіями інших підрозділів та загальною стратегією компанії.
4.	Планування реалізації стратегії	Завершальним етапом стратегічного планування є розроблення детального плану впровадження обраної стратегії. Цей план передбачає визначення конкретних кроків, які необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей у середньостроковій та довгостроковій перспективі. При цьому важливо враховувати пріоритетність кожного завдання. Крім того, на цьому етапі розробляється система моніторингу та контролю за виконанням стратегії. Кожен підрозділ здійснює поточний контроль за виконанням своїх завдань, а будь-які зміни до стратегії затверджуються вищим керівництвом.

Примітка: систематизовано автором на основі опрацьованих літературних джерел

На основі опрацьованих нами літературних джерел ми систематизували маркетингові стратегії та виділили у три групи в залежності від класифікаційних ознак (рис. 1.1).

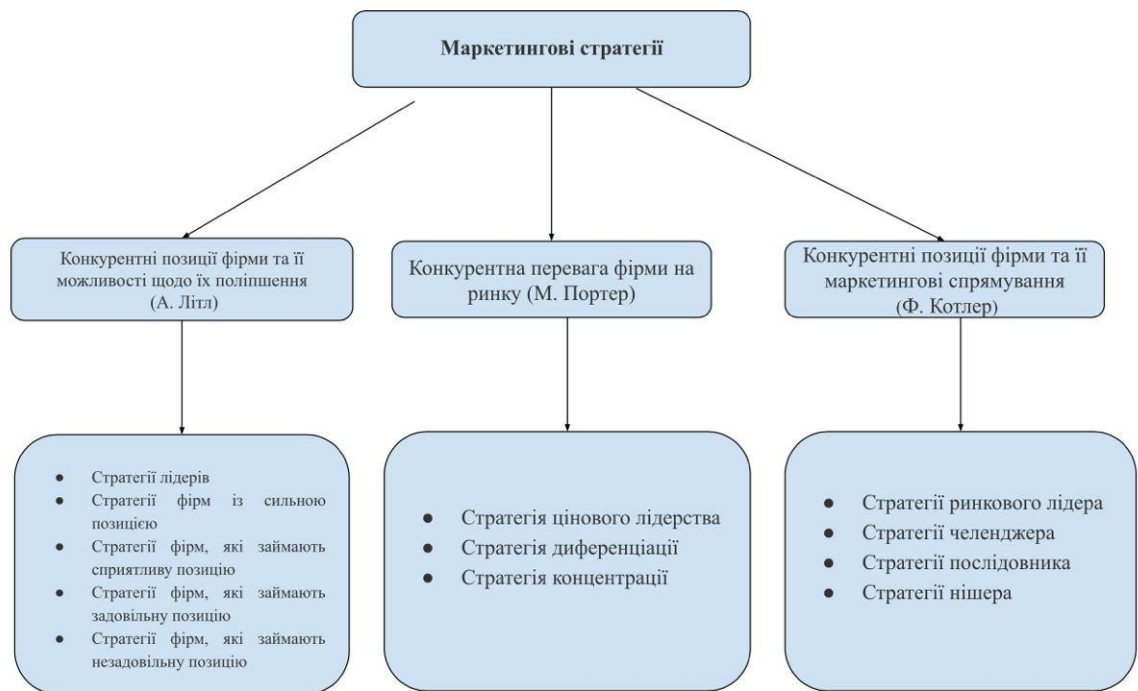


Рис. 1.1. Класифікація маркетингових конкурентних стратегій
Примітка: сформовано автором на основі [1,17,18]

Маркетингова стратегія є фундаментом, на якому будуються конкурентні позиції фірми. Вона визначає, як фірма буде взаємодіяти з ринком, завойовувати нових клієнтів та утримувати існуючих. Саме через маркетингову стратегію фірма формує свою унікальну пропозицію, яка відрізняє її від конкурентів.

1.2. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

Формування маркетингової стратегії — складний і багатогранний процес, який передбачає вивчення можливих напрямів розвитку бізнесу, вибір ринків, методів конкуренції, залучення ресурсів, способів просування товарів. У сучасному бізнесі створення стратегії — обов'язкова умова для успішної діяльності підприємства. Більш того, створення стратегії — більше не етап управління, це безперервний процес.

Сформуванню ефективної маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах високої невизначеності є надзвичайно складним завданням. Воєнні дії

та значні економічні дисбаланси створюють значні перешкоди для проведення об'єктивного аналізу ринкової кон'юнктури. Зокрема, динамічні зміни геополітичної ситуації, такі як деокупація територій, унеможливають точне прогнозування попиту на різні товарні групи та послуги в окремих регіонах. Нестабільність макроекономічних показників додатково ускладнює процес планування бізнес-процесів.

Формування маркетингової стратегії в так званих складних умовах, на нашу думку, вимагає від підприємства дотримання наступних вимог [21]:

1) ретельний та комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ, оскільки їх динамічність в умовах воєнного часу та економіко-політичних змін досить важко передбачити;

2) оцінювання рівня ефективності внутрішньої структури підприємства та ефективність існуючої стратегії;

3) аналіз чинників стану та тенденцій розвитку ринку функціонування підприємства, формування альтернативних варіантів можливих стратегій;

4) при формуванні маркетингової стратегії необхідно здійснити її узгодження з технологічною, фінансовою, соціальною, управлінською, кадровою та ін. стратегіями бізнесу;

5) розробка маркетингової стратегії в складних чи специфічних умовах передбачає вибір базової стратегії, як правило товарно-ринкової, з метою її коригування;

6) підприємства повинні розглянути стратегічне планування комунікаційної політики та залучення додаткової інформації про покупців для інформування своїх маркетингових рішень.

Маркетингова стратегія підприємства може суттєво відрізнитися в умовах війни або воєнного стану порівняно з мирним часом. У складних умовах воєнного стану підприємствам може доводитися частково або повністю змінювати маркетингову стратегію з метою адаптації до нових реалій та забезпечення виживання [21].

Ступінь впливу воєнного стану на діяльність підприємств є неоднорідним та залежить від низки внутрішніх та зовнішніх факторів. Різні компанії демонструють відмінну стійкість до кризових явищ, що зумовлюється їхньою конкурентоспроможністю, спеціалізацією та іншими індивідуальними характеристиками. Розробка маркетингової стратегії в таких умовах вимагає не лише постійного моніторингу динаміки ринку та споживчих уподобань, але й глибокого аналізу внутрішнього середовища підприємства та його адаптаційних можливостей.

Отримання актуальних даних про стан ринку в певних регіонах може бути значно ускладнено, особливо в умовах нестабільності. Будувати стратегію розвитку бізнесу, не маючи достовірної інформації, є вкрай ризикованим кроком і може призвести до негативних наслідків.

Розробляючи маркетингову стратегію в умовах динамічного бізнес-середовища, підприємства повинні враховувати ряд специфічних факторів. Зокрема, важливо оцінити актуальність своєї продукції чи послуг у нових реаліях, створювати рекламні матеріали, які не лише інформують, але й надають емоційну підтримку споживачам, а також фокусуватися на соціальній відповідальності та безпеці. Крім того, необхідно бути готовими до швидких змін у потребах та вподобаннях споживачів та відповідно коригувати свою маркетингову стратегію.

Формування маркетингової стратегії в умовах підвищеної невизначеності є багатофакторним процесом, що ускладнюється впливом екзогенних та ендогенних чинників. Зміни в макроекономічному середовищі, зниження купівельної спроможності споживачів та порушення логістичних ланцюгів створюють додаткові бар'єри для ефективного функціонування підприємств.

Тому, на нашу думку, підприємству слід врахувати наступні напрями маркетингової діяльності, які допоможуть сформувати стратегію для реалізації її за будь-яких умов:

- персональний брендинг, який дозволяє використати власні переваги та позитивний імідж для просування продукції;

- контент-маркетинг – сприяє досягненню одночасно кількох цілей;
- SEO (пошукова оптимізаційна система) – сприяння помітності сайту у пошукових системах;
- соціальний маркетинг (маркетинг у соціальних мережах) – залучення більшої кількості аудиторії із соціальних мереж, що в свою чергу піднімуть репутаційний імідж та трафік або посилання за рахунок поширень інформації.

Розробляючи маркетингову стратегію, необхідно враховувати не лише загальні макроекономічні та політичні фактори, але й специфіку конкретної галузі. Так, маркетингова стратегія деревообробного підприємства суттєво відрізнятиметься від стратегії ресторану чи готелю, оскільки кожна галузь має свої особливості та зазнає впливу різних зовнішніх чинників.

При розробці маркетингової стратегії необхідно враховувати не лише поточну ситуацію, а й майбутні тенденції. Нові тренди, які з'являються на ринку, можуть суттєво вплинути на успіх бізнесу. Тому, важливо постійно моніторити зміни та адаптувати стратегію відповідно до них.

Реалізація маркетингової стратегії вимагає системного підходу, який включає в себе не лише розроблення плану дій, але й постійний моніторинг зовнішнього середовища та внутрішніх процесів. Для забезпечення стійкості бізнесу до зовнішніх змін необхідно розробляти гнучкі стратегії, які дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Для формування ефективної маркетингової стратегії в умовах динамічного бізнес-середовища, на нашу думку, варто дотримуватись наступних рекомендацій:

- систематичний та комплексний аналіз ринку функціонування підприємства для оцінки стану та тенденцій і формування стратегії;
- діагностика ринку Інтернет-технологій з метою використання останніх досягнень;

- систематизація та оцінювання досвіду провідних зарубіжних країн у сфері формування маркетингової стратегії саме в період воєнного стану чи економіко політичних змін;
- постійне поширення актуальної інформації (усіма доступними засобами інформаційних технологій) про зміни в асортименті, ціновій політиці, акційні пропозиції, можливі вакансії тощо;
- забезпечення комплексної системи безпеки цифрового середовища бізнесу, захисту персональних даних покупців, посередників, постачальників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗДВ «ФАБРИКА «ТРЕМБІТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТЗДВ «Фабрика «Трембіта»

Історія підприємства сягає коренями у довоєнний Львів. Заснована фабрика ще до 1945 року та була власністю шведського підприємця Пругера. Виробничий процес був зосереджений на індивідуальному виготовленні столярних виробів. Масштаби виробництва були порівняно невеликими: на підприємстві працювало близько 50 осіб. Цікавою особливістю організації виробництва було проживання власника та частини робітників безпосередньо на території фабрики.

З 1960 року львівське підприємство зосередилося на експериментальному виробництві музичних інструментів, отримавши назву Львівська дослідно-експериментальна фабрика музичних інструментів. Поступово, до основного асортименту, який включав гітари та мандоліни, було додано бандуру. Значний внесок у розвиток виробництва цього національного інструменту зробив професор Львівської консерваторії В.Є. Герасименко. Розроблена ним модель бандури вирізнялася полегшеною конструкцією при збереженні високих акустичних характеристик та зручним механізмом перемикування тональностей, що суттєво розширило можливості виконавців [14].

З 01.02.1983р. підприємство відоме як Львівська фабрика музичних інструментів. 2 грудня 1988 року підприємство отримало свою нинішню назву – «Трембіта». Згідно з класифікатором видів економічної діяльності ТЗДВ «Фабрика «Трембіта» спеціалізується у даний час на виготовленні музичних інструментів і кухонних меблів.

Багаторічний досвід у виробництві акустичних гітар зробив марку «Трембіта» символом якості на ринку музичних інструментів [14]. Завдяки впровадженню новітніх технологій, компанія змогла запропонувати широкий асортимент можливостей для масового покупця, які раніше були доступні лише у дорожчих інструментах. Метою виробника є встановлення нових стандартів

звучання та якості за привабливою ціною, роблячи гітари доступними для широкого кола музикантів – від початківців до професіоналів.

Виробнича структура ТзОВ «Фабрика «Трембіта» представляє собою сукупність взаємопов'язаних підрозділів, що забезпечують процес виготовлення продукції. Основними складовими виробничої структури підприємства є:

- основне виробництво: безпосередньо займається виготовленням основної продукції підприємства (музичних інструментів). Складається з цехів та дільниць, де здійснюються технологічні операції з обробки матеріалів, складання та фінального опорядження виробів;

- допоміжне виробництво: забезпечує основне виробництво необхідними матеріалами, інструментами, енергоресурсами. До складу допоміжного виробництва можуть входити інструментальний цех, енергетичний цех, складські приміщення;

- обслуговуюче виробництво: виконує функції, не пов'язані безпосередньо з виробництвом продукції, але необхідні для забезпечення нормального функціонування підприємства. До обслуговуючого виробництва відносять ремонтні служби, транспортний цех, побутові приміщення.

Організаційна структура управління підприємства – це формалізована модель, яка відображає логіку побудови та функціонування організації. Вона визначає систему взаємозв'язків між структурними підрозділами, розподіл повноважень та відповідальності, а також канали комунікації. Організаційна структура є динамічною системою, яка здатна адаптуватися до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб підприємства.

Організаційна структура управління ТзДВ «Фабрика «Трембіта» подана на рис. 2.1. Злагоджена організаційна структура управління підприємством сприяє ефективному функціонуванню підрозділів підприємства.

Для задоволення потреб різних ринкових сегментів на підприємстві впроваджено систематизований підхід до розробки асортименту продукції. Дана методика передбачає спочатку формулювання технічного завдання, після чого розробляється конкретний інструмент для його виконання.

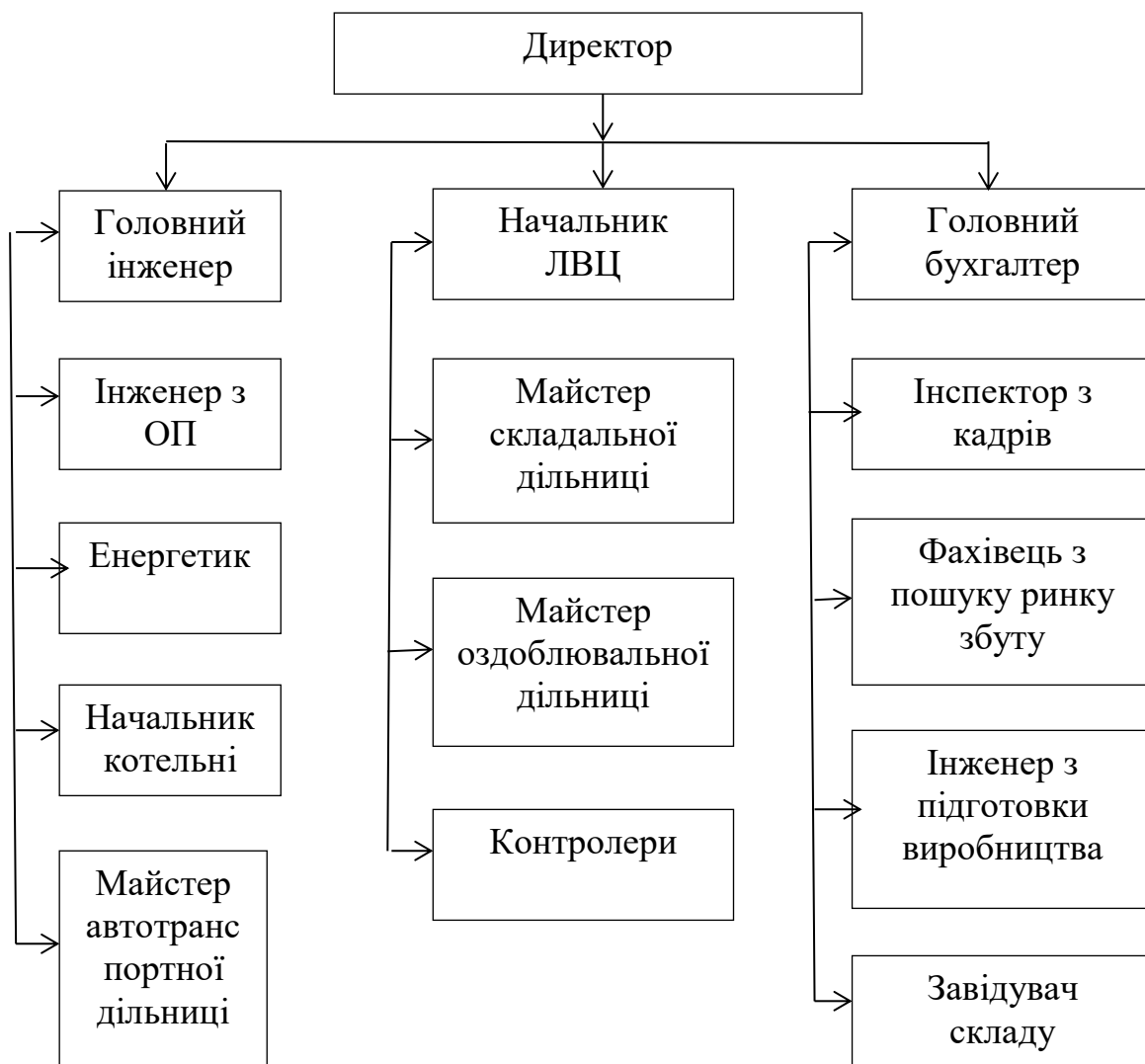


Рис. 2.1. Організаційна структура управління

Примітка: побудовано автором на основі даних підприємства

Так було створено та впроваджено у серійне виробництво чотирнадцять типів гітар, серед яких є ручні моделі (6- і 12-струнні), гітари серій JCG («Джамбо»), SJG («Семі-джамбо»), FJG («Зменшене джамбо»), а також моделі DCG («Дредноут-катавей») з вирізом, що забезпечує стабільність звучання на нижніх ладах. Асортимент підприємства доповнюють інструменти серій DG («Дредноут», 6- і 12-струнні), CG (два типи класичних гітар) та чотири моделі для початківців із можливістю регулювання кута нахилу грифа за допомогою спеціального гвинта.

Асортиментний склад продукції ТзДВ «Фабрика «Трембіта» подано в додатках А, Б .

Підприємство постійно розширює свій асортимент, додаючи нові моделі та пропонуючи широку палітру кольорів покриття для задоволення естетичних вимог клієнтів. Зокрема, було розроблено та запущено у серійне виробництво електрогітари.

Інструменти бренду «Трембіта» активно презентуються на міжнародних музичних виставках. Компанія «Трембіта» є лідером в Україні з виробництва народних музичних інструментів, зокрема національної бандури. Виготовляються як бандури київського та харківського типів з перемикачами, так і моделі для підлітків. Львівські бандури мають попит не лише в Україні, а й у Канаді, Австрії, США та Франції [14].

Фабрика «Трембіта» заслужила міжнародне визнання завдяки високій якості своєї продукції та інноваційним технологіям. Протягом багатьох років вона отримувала численні престижні нагороди на міжнародному рівні, що підтверджує її статус як одного з лідерів у виробництві музичних інструментів.

У 2007 році в Женеві фабрика отримала звання «Лідер продажу», закріпивши свої позиції на світовому ринку. У 2006 році продукція «Трембіти» була відзначена в Києві як «Кращий вітчизняний товар року», що свідчить про її високу якість та популярність серед українських споживачів [14].

2005 рік став особливо успішним: фабрика отримала одразу дві нагороди в Мадриді – «Приз за якість» та «Приз за технологію та якість», що вказує на інноваційний підхід компанії до виробництва та її орієнтацію на високі стандарти [14].

У 2004 році в Берліні компанія була удостоєна нагороди «Діамантові очі» за зобов'язання щодо якості, а в Мадриді того ж року «Трембіта» була визнана «Кращою торговою маркою». Ці досягнення підкреслюють стабільність і високий авторитет бренду на міжнародній арені [14].

Перше міжнародне визнання фабрика здобула у 2002 році, коли в Нью-Йорку була відзначена «Міжнародним призом за якість» [14]. Ця нагорода стала початком шляху фабрики до міжнародної слави, який продовжується й до сьогодні. Фабрика «Трембіта» продовжує підтверджувати свій авторитет у світі

музичних інструментів, зберігаючи високі стандарти якості та технологічні інновації.

На жаль, за останні п'ять років на долю фабрики випали значні випробування. Поширення коронавірусу (COVID-19) мало суттєвий негативний вплив на економічну діяльність підприємства. Період 2019–2021рр. став викликом для бізнесу та змусив підприємство переходити на нові форми роботи. Дослідження показують, що незважаючи на складну ситуацію, спричинену пандемією, наше підприємство змогло вистояти на ринку.

З початком військової агресії росії, підприємство продовжило активно використовувати рішення для мінімізації ризиків, які були розроблені під час пандемії, зокрема щодо максимального збереження персоналу, сталої співпраці з постачальниками. Проте, чистий дохід підприємства та його середньооблікова чисельність ПВП все ж таки значно скорочувалися, що свідчать дані гістограми (рис. 2.2).

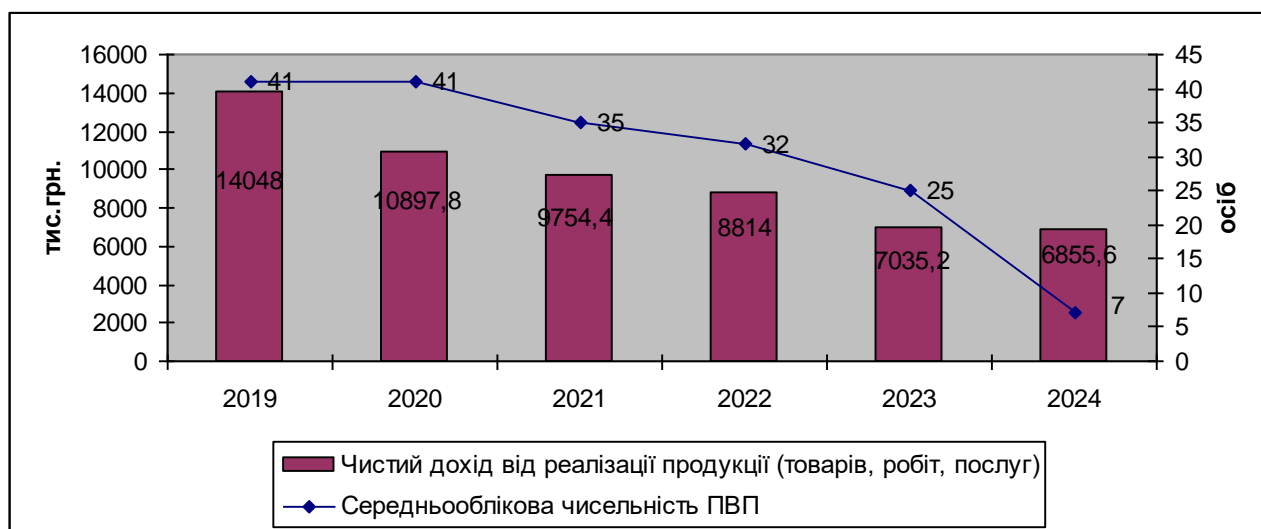


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу та середньооблікової чисельності ПВП

Примітка: побудовано автором на основі статистичної звітності підприємства

Сьогодні ТзДВ «Фабрика «Трембіта» працює у замкненому циклі, починаючи із розпилювання та переробки круглого лісу та закінчуючи випуском готових виробів (музичних інструментів, кухонних меблів, ін. продукції деревообробки).

Кухонні меблі виготовлені на досліджуваному підприємстві вирізняються не лише різноманітністю, але й високою якістю та сучасним дизайном. Підприємство використовує екологічно чисту сировину та дбає про кожну деталь, щоб забезпечити максимальний комфорт та задоволення своїх клієнтів. Завдяки оптимальному співвідношенню ціни та якості, продукція користується заслуженою популярністю.

Впроваджуючи оригінальні, сучасні, зручні моделі, постійно підвищуючи якість продукції, підприємство має широке коло покупців. На підприємстві існує вхідний контроль якості всіх комплектуючих і матеріалів, які використовуються в процесі виробництва, а також контроль якості на всіх етапах виготовлення продукції.

ТзДВ «Фабрика «Трембіта» самостійно організує свою діяльність і визначає перспективи її розвитку. Основу діяльності визначають договори (контракти й угоди). На підставі вивчення попиту ринку та своїх потенційних можливостей фабрика самостійно організує матеріально-технічне забезпечення власного виробництва шляхом придбання ресурсів на ринку товарів і послуг. В основному ТзДВ «Фабрика «Трембіта» використовує українську сировину.

Аналіз виробничо-господарської діяльності ТзДВ «Фабрика «Трембіта», на нашу думку, слід розпочати з дослідження виробничих фондів і того, наскільки ефективно вони використовуються. Оцінка стану та ефективності основних засобів є ключовим фактором для стабільної роботи будь-якого підприємства (табл. 2.1).

Дані таблиці 2.1 свідчать про зміну технічного стану основних засобів ТзДВ «Фабрика «Трембіта» за період 2021-2024 років. Так, величина первісної вартості основних засобів протягом аналізованих років зростала з 5384,1 тис. грн. у 2021р. до 5644,3 тис. грн. у 2024 році. Необхідно звернути увагу, що в останніх двох аналізованих роках її значення було незмінне.

Величина спрацювання основних засобів демонструє стабільне зростання за останні чотири роки. Відповідно значення залишкової вартості основних засобів зменшувалося.

Таблиця 2.1

Динаміка технічного стану та ефективності використання основних засобів ТзДВ «Фабрика «Трембіта»

№	Показник	Од. вим.	Роки				Темп росту		
			2021	2022	2023	2024	2022-2021	2023-2022	2024-2023
1	Первісна вартість основних засобів	тис. грн.	5384,1	5635,4	5644,3	5644,3	1,05	1,01	1,00
2	Спрацювання основних засобів під час їх експлуатації	тис. грн.	4051,0	4269,8	4439,9	4590,5	1,05	1,04	1,03
3	Залишкова вартість основних засобів	тис. грн.	1333,1	1365,6	1204,4	1053,8	1,02	0,88	0,87
4	Коефіцієнт спрацювання	коэф.	0,752	0,758	0,788	0,813	1,01	1,04	1,03
5	Коефіцієнт придатності	коэф	0,248	0,242	0,212	0,187	0,98	0,88	0,88
6	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	5471,10	5509,75	5639,85	5644,3	1,01	1,02	1,001
7	Фондовіддача (за РП)	грн./грн.	1,78	1,60	1,25	1,21	0,90	0,89	0,97
8	Фондомісткість (за РП)	грн./грн.	0,56	0,63	0,80	0,83	1,13	1,27	1,04
9	Фондоозброєність	тис. грн./особу	156,32	172,18	225,59	806,33	1,10	1,31	3,57
10	Фондорентабельність	%	0,72	0,72	0,37	0,41	1,00	0,51	1,10

Найбільше зменшення величини залишкової вартості відбулося у 2024 році та склало 1053,8 тис. грн. (темп росту 0,87). Коефіцієнт спрацювання зростав протягом усього досліджуваного періоду з 0,752 у 2021 році до 0,813 у 2024 році.

Коефіцієнт придатності основних засобів фабрики знизився з 0,248 у 2021 році до 0,187 у 2024 році. Це вказує на поступове зменшення придатності основних засобів, що є характерним для зношеного обладнання.

Значення показника фондовіддачі демонструє значне зниження (з 1,78 грн. у 2021 році до 1,21 грн. у 2024 році), що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів у створенні продукції. Це може бути ознакою потреби в оновленні засобів або підвищенні рівня технологічності виробництва.

Величина фондорентабельності зазнала значного падіння – з 0,72% у 2021 році до 0,37% у 2023 році, що вказувало на зниження прибутковості основних засобів. Проте, в останньому звітному році величина фондорентабельності дещо збільшилась на 0,04% та склала 0,41%

Загалом, динаміка технічного стану та ефективності використання основних засобів підприємства свідчить про їх значне спрацювання та необхідність оновлення, а також підвищення їх технологічного рівня.

Дослідження показників праці є одним із ключових етапів для вивчення виробничо-господарської діяльності підприємства. Він дозволяє оцінити продуктивність праці, ідентифікувати проблемні зони та розробити заходи для їх усунення або оптимізації.

Динаміку основних трудових показників фабрики представлено на рис. 2.3.

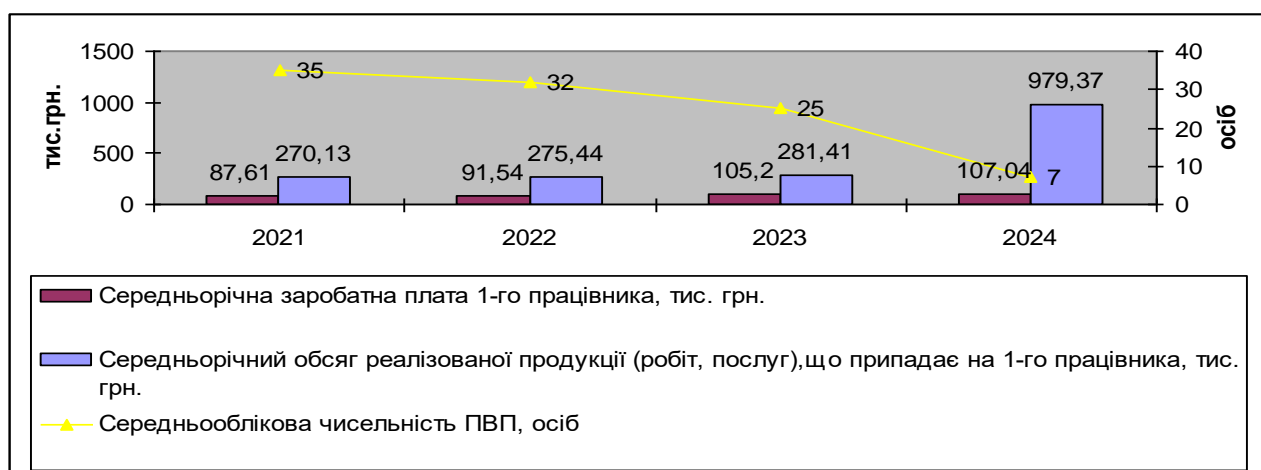


Рис. 2.3. Динаміка основних трудових показників ТзДВ «Фабрика «Трембіта»
Примітка: побудовано автором на основі статистичної звітності підприємства

Кадри є ключовим ресурсом у будь-якому бізнесі, а особливо в умовах динамічного конкурентного ринку їхня кваліфікація та вмотивованість є запорукою успішної маркетингової діяльності підприємства. А для будь-якого підприємства одним із критеріїв його успішної діяльності є випереджаючі темпи зростання продуктивності праці над темпами зростання її оплати.

Величина середньорічної заробітної плати на підприємстві зростала з 87,61 тис. грн. у 2021р. до 107,04 тис. грн. у 2024р., що склало 122,18%. В

останньому році (2024р.) зростання заробітної плати в основному відбулося за рахунок різкого зменшення чисельності працівників з 25 до 7 осіб. Величина середньорічного обсягу реалізованої продукції, що припадає на 1-го працівника ПВП зростала за досліджуваний період часу з 270,13 тис. грн. до 979,27 тис. грн. У 2024р. зростання даного показника у порівнянні з попереднім роком було на 697,96 тис. грн. Таке різке зростання відбулося за рахунок значного зменшення чисельності ПВП на 18 осіб у 2024 році у порівнянні з 2023 роком.

Проведений нами аналіз співвідношення (темпи зростання продуктивності праці > темпи зростання оплати праці) за останні чотири роки показав такий результат: 2021р. $101,63 < 131,21$, 2022р. $101,97 < 104,49$, 2023р. $102,17 < 114,92$, $348,02 > 98,90$. Отримані дані за 2021-2023 рр. свідчать про те, що темпи зростання оплати праці є вищими від темпів зростання середньорічного виробітку продукції. В 2024р. темпи зростання продуктивності праці значно перевищили темпи зростання заробітної плати. Якби ріст продуктивності праці був пов'язаний зі збільшенням обсягу виробництва, можна було б стверджувати про позитивні зміни в діяльності підприємства. Проте, ріст продуктивності праці був спричинений різким зменшенням чисельності. Відтак, наше підприємство може зіткнутися з ризиком втрати економічної ефективності через диспропорції у динаміці цих показників. Необхідно переглянути політику оплати праці з метою забезпечення оптимального співвідношення, за якого темпи зростання продуктивності праці випереджатимуть темпи підвищення оплати.

Для ефективної діяльності підприємства, поряд з основними засобами та персоналом, важливу роль відіграють оборотні активи. Вони забезпечують безперервний обіг фінансових ресурсів, необхідний для щоденної роботи організації. Важливо проаналізувати склад і структуру оборотних активів підприємства. Такий аналіз допомагає визначити рівень ефективності управління наявними ресурсами й виявити можливі труднощі у їх використанні (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура оборотних активів ТзДВ «Фабрика «Трембіта»

Елементи оборотних засобів	2021р.		2022р.		2023р.		2024р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Запаси (у т.ч. готова продукція)								
– на початок року	1281,3	28,19	2215,7	36,19	1429,4	30,63	1067,3	22,64
– на кінець року	2215,7	36,19	1429,4	30,63	1067,3	22,64	900,0	30,49
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги								
– на початок року	3248,2	71,47	3047,2	49,78	2956,2	63,34	1953,2	41,42
– на кінець року	3047,2	49,78	2956,2	63,34	1953,2	41,42	1173,6	39,75
Інша поточна дебіторська заборгованість								
– на початок року	12,8	0,28	610,3	9,97	–	–	649,0	13,76
– на кінець року	610,3	9,97	–	–	649,0	13,76	395,8	13,41
Грошові кошти та їх еквіваленти								
– на початок року	2,4	0,06	99,0	1,62	22,6	0,48	74,4	1,59
– на кінець року	99,0	1,62	22,6	0,48	74,4	1,59	129,6	4,39
Інші оборотні активи								
– на початок року	–	–	149,5	2,44	259,0	5,55	971,2	20,59
– на кінець року	149,5	2,44	259,0	5,55	971,2	20,59	353,2	11,96
Усього								
– на початок року	4544,7	100	6121,7	100	4667,2	100	4715,1	100
– на кінець року	6121,7	100	4667,2	100	4715,1	100	2952,2	100

Упродовж 2021–2024 років структура оборотних активів ТзДВ «Фабрика «Трембіта» зазнала суттєвих змін. Найбільшу частку традиційно займала дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, яка у 2021 році становила понад 71%, однак до 2024 року її частка знизилась до 41,42%, що свідчить про поступове зменшення обсягів незавершених розрахунків та, ймовірно, покращення платіжної дисципліни контрагентів. Натомість зросла частка інших оборотних активів — з 0% у 2021 до понад 20% у 2024 році, що може вказувати на диверсифікацію активів або зміну підходів до їх структурування.

Також простежується тенденція до скорочення запасів, особливо на початок 2024 року, коли їх частка зменшилась до 22,64%, що може свідчити

про оптимізацію виробничих процесів або зниження рівня попиту. Варто відзначити зростання обсягів грошових коштів у 2024 році, що є позитивним сигналом для фінансової стійкості підприємства. Загалом, динаміка оборотних активів демонструє прагнення підприємства до ефективнішого управління ресурсами та адаптації до ринкових змін.

Основною метою управління оборотними активами підприємства, подібно до основних засобів, є забезпечення їх максимально ефективного використання. Це означає досягнення найвищих результатів за умов мінімальних інвестицій в оборотні активи. Ефективність використання оборотних активів підприємства подано на рис. 2.4.

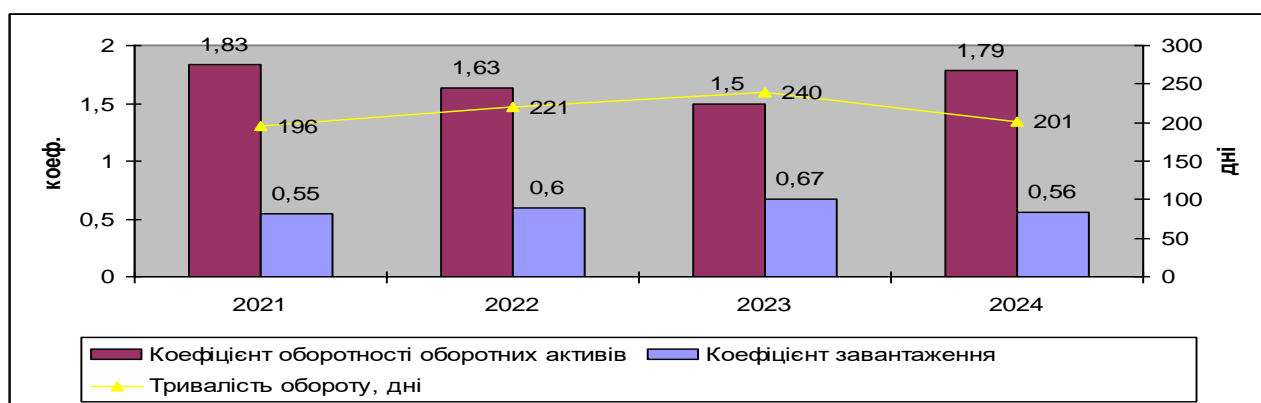


Рис. 2.4. Динаміка індикаторів ефективності використання оборотних активів

Примітка: побудовано автором на основі статистичної звітності підприємства

Аналіз динаміки показників оборотності оборотних активів ТзДВ «Фабрика «Трембіта» за 2021–2024 роки свідчить про певні коливання ефективності використання ресурсів підприємства. У 2021 році коефіцієнт оборотності становив 1,83, проте у 2022–2023 роках спостерігалось його зниження до 1,5, що супроводжувалось збільшенням тривалості обороту з 196 до 240 днів. Це може вказувати на уповільнення обігу оборотних активів, що зменшує ефективність їх використання.

У 2024 році ситуація дещо покращилась: коефіцієнт оборотності зріс до 1,79, а тривалість обороту скоротилась до 201 дня, що є позитивним сигналом. Зменшення коефіцієнта завантаження у 2024 році до 0,56 порівняно з 0,67 у

2023 році свідчить про зниження обсягу оборотних активів, необхідних для забезпечення 1 грн. доходу. Це може бути наслідком ефективнішого управління активами та оптимізації запасів.

Рівень прибутковості є фундаментальним показником фінансової стійкості підприємства та його конкурентоспроможності. Аналіз динаміки прибутковості дозволяє оцінити ефективність бізнес-моделі та приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію виробничих процесів та збільшення доходів [15, 27]. Оцінка основних видів прибутку та рентабельності представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка основних видів прибутку та рентабельності

№	Показник	Од. вим.	2021	2022	2023	2024	2022- 2021	2023- 2022	2024- 2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	9754,40	8814,00	7035,20	6855,6	0,90	0,80	0,97
2	Валовий прибуток	тис. грн.	2050,60	1628,40	289,7	193,0	0,79	0,18	0,67
3.	Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн.	48,0	48,5	25,5	28,3	1,01	0,53	1,11
4.	Чистий прибуток	тис. грн.	39,4	39,8	20,9	23,2	1,01	0,50	1,16
5.	Валова рентабельність продукції	%	21,02	18,48	4,12	2,8	0,88	0,22	0,67
6.	Рентабельність продукції за собівартістю реалізації	%	26,62	22,66	4,29	2,9	0,85	0,19	0,68
7.	Рентабельність власного капіталу	%	1,63	1,56	1,32	0,89	0,96	0,85	0,67
8.	Рентабельність основної діяльності	%	0,40	0,45	0,30	0,17	1,13	0,67	0,57

Аналіз динаміки основних видів прибутку та рентабельності підприємства за період з 2021 по 2024 рік свідчить про стійку тенденцію до зниження всіх ключових фінансових показників. Спостерігається значне скорочення чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку та

фінансового результату до оподаткування. Незважаючи на зменшення чистого доходу та усіх видів прибутків у 2024 році, величина чистого прибутку в цьому році незначно зросла на 3,2 тис. грн. і склала 23,2 тис. грн.

Різке зниження показників прибутковості в останні 4 роки аналізованого періоду пояснюється низкою об'єктивних зовнішніх чинників. Епідемія COVID (2020р.), масштабне вторгнення росії на територію України (2022р.) змінили макроекономічні параметри ринкового середовища як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. У таких складних умовах будь-якому підприємству було би важко, або майже неможливо, утримати попередній рівень прибутковості виробництва та продажів.

Зменшення валового прибутку вказує на зростання собівартості виробництва, що зумовлено підвищенням цін на сировину, енергоносії та збільшенням витрат на оплату праці.

Рентабельність продукції за всіма видами розрахунків також демонструє негативну динаміку. Так, валова рентабельність продукції зменшилась за останні чотири років з 21,02% до 2,80%. При цьому рентабельність продукції за собівартістю її реалізації зменшилась з 26,62% до 2,9%, тобто на 23,72% (рис. 2.5).

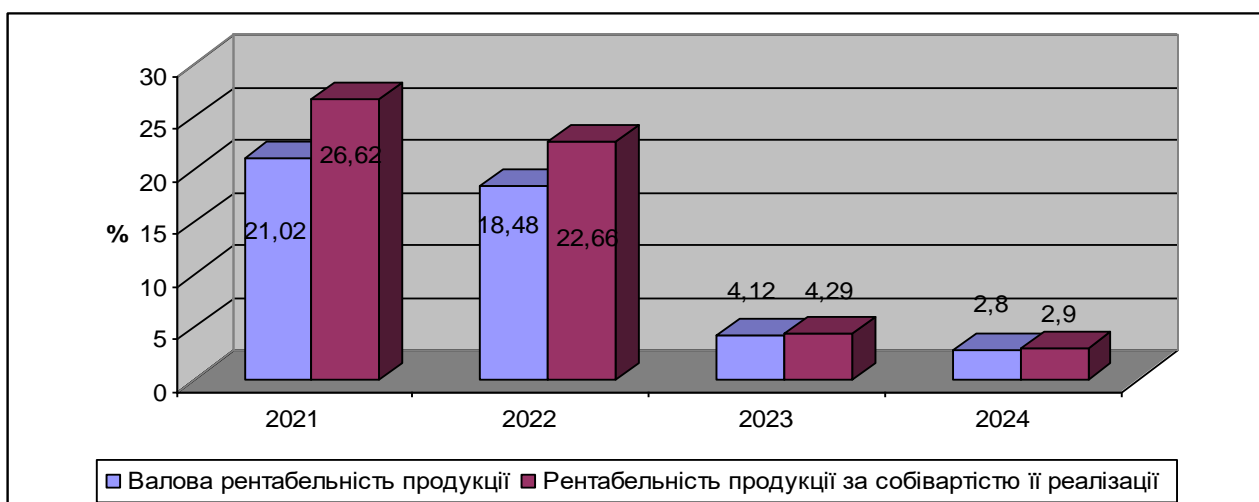


Рис. 2.5. Динаміка рентабельності продукції

Примітка: побудовано автором на основі статистичної звітності підприємства

Зниження рентабельності власного капіталу та рентабельності основної діяльності вказує на неефективне використання ресурсів підприємства та погіршення його фінансового стану.

Дані табл. 2.3 вказують на необхідність вжиття термінових заходів для стабілізації фінансових результатів підприємства. Одним із таких заходів може бути збільшення обсягів продажів шляхом розширення ринків збуту, диверсифікації продукції та впровадження нових маркетингових стратегій.

Для узагальненої характеристики діяльності підприємства за аналізований період наведемо перелік ключових показників у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності
ТЗДВ «Фабрика «Трембіта»

№ з/п	Показники	Од вим.	2021р.	2022р.	Зміна, %	2023р.	2024р.	Зміна, %
1	Чисельність працівників	осіб	35	32	91,4	25	7	28,0
2	Необоротні активи	тис. грн.	1747,3	1534,8	87,8	1470,4	1314,5	89,4
3	Оборотні активи	тис. грн.	5334,8	5394,5	101,1	4691,2	3833,7	81,7
4	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	9754,4	8814,0	90,4	7035,2	6855,6	97,5
5	Чистий прибуток	тис. грн.	39,4	39,8	101,0	20,9	23,2	116,0
6	Річна продуктивність праці 1 прац.	тис. грн.	278,7	275,4	98,8	281,4	979,4	348,0
7	Середньорічна заробітна плата 1 працівника	тис. грн.	87,61	91,54	106,0	105,2	107,04	101,7
8	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	5471,1	5509,8	100,7	5639,9	5644,3	100,1
9	Фондовіддача за реалізованою продукцією	грн.	1,78	1,6	89,9	1,25	1,21	96,8
10	Фондоозброєність 1 працівника	тис. грн.	156,3	172,2	110,2	225,6	806,33	357,4
11	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	об.	1,83	1,66	89,1	1,5	1,79	119,3
12	Затрати на 1 грн. реаліз. продукції	грн.	0,79	0,82	103,8	0,96	0,97	101,0

Наведені у таблиці показники є підтвердженням зроблених попередньо аналітичних висновків і рекомендацій.

2.2. Оцінка ринкової позиції ТзДВ «Фабрика «Трембіта» та динаміки її розвитку

Дослідження ринку є фундаментальним етапом у розробленні успішної маркетингової стратегії будь-якого підприємства, особливо такого, що працює в динамічному бізнес-середовищі. Глибоке розуміння потреб, уподобань та поведінки споживачів дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін на ринку, але й формувати тренди. У сучасному конкурентному світі музичних інструментів успіх фабрики «Трембіта» безпосередньо залежить від глибокого розуміння потреб і бажань своїх клієнтів. Аналіз споживчих уподобань є ключовим етапом у формуванні ефективної маркетингової стратегії. Крім того, регулярний моніторинг ринку дозволяє своєчасно реагувати на зміни в споживчих перевагах та трендах, що є запорукою довгострокового успіху бізнесу.

Дані з відкритих джерел свідчать, що ТзДВ «Фабрика «Трембіта» у 2019р. займала 190 місце серед інших компаній на ринку за її основною діяльністю (ранжування за виручкою від реалізації продукції), у 2020р. – 236, у 2021р. – 316, у 2022р. – 266, у 2023р. – 368, у 2024р. - 400 [16]. Зростання даного показника свідчить про зменшення виручки від реалізації продукції нашого підприємства серед інших підприємств на ринку основної діяльності.

Розрахункові значення індексу ринкової потужності ТзДВ «Фабрика «Трембіта», що були взяті із сайту YouControl – української аналітичної онлайн-системи для бізнесової аналітики, конкурентної розвідки та перевірки контрагентів, свідчать про досить міцні позиції підприємства на ринку. Значення даного індексу перевищує мінімальне значення 1, та вказує на те, що підприємство успішно конкурує з іншими учасниками ринку. Це також свідчить про ефективність стратегії розвитку «Трембіти», її адаптацію до мінливих умов ринку та спроможність задовольняти потреби споживачів [16].

Однак, для більш детальної оцінки конкурентних переваг та визначення напрямків подальшого розвитку підприємства, ми провели опитування у вигляді анкетування (додаток В).

Опитування здійснювалося у період з 1 березня до 5 квітня 2024р. Опитування проводилось як очно, так і онлайн. Вибірка дослідження складалася з 200 осіб віком від 18 до 55 років, які проживають у містах з населенням понад 50 000 осіб. Більшість респондентів мають вищу освіту. Середній дохід респондентів становить 15 000 гривень на місяць. Більшість респондентів є активними користувачами інтернету та соціальних мереж.

Питання в анкеті були як відкриті, які дозволяють отримати детальну інформацію про думки та почуття клієнтів, так і закриті, які дозволяють отримати кількісні дані та полегшують аналіз результатів.

Анкетування дозволило нам отримати безпосередній зворотній зв'язок від споживачів. Завдяки цьому ми змогли дізнатися, які саме музичні інструменти користуються найбільшим попитом, які характеристики продукції є найбільш важливими для споживачів, які маркетингові канали є найбільш ефективними. Ця інформація є незамінною для того, щоб адаптувати продукцію підприємства до потреб ринку, підвищити рівень задоволеності клієнтів і зміцнити позицію на ринку. Крім того, анкетування допомогло нам виявити нові можливості для розвитку бізнесу та розробки більш ефективних маркетингових стратегій.

Результати анкетування свідчать про те, що основною перевагою фабрики «Трембіта» є висока якість продукції. 32% респондентів назвали якість звуку найважливішою характеристикою інструменту, а 36% – матеріали, з яких він виготовлений. Це свідчить про те, що компанія успішно позиціонує себе як виробник високоякісних музичних інструментів. Крім того, 24% респондентів зазначили, що обрали «Трембіту» через відому марку, що свідчить про певний рівень впізнаваності бренду.

Незважаючи на високу якість продукції, компанія має ряд слабких місць. Лише 11% респондентів дізналися про фабрику від друзів, що свідчить про недостатню ефективність неформальних каналів комунікації. Крім того, всього

38% респондентів підписані на сторінки компанії в соціальних мережах, що вказує на низький рівень цифрової активності. Незважаючи на те, що 62% респондентів вважають, що ціна продукції відповідає якості, 38% вважають інакше, що може свідчити про необхідність більш чіткого позиціонування цінності продукту.

Особливу увагу привертає відповідь на питання про те, що спонукало респондентів придбати саме музичний інструмент фабрики «Трембіта». Як бачимо з гістограми (рис. 2.6), найбільша частка опитаних (24%) вказала на відому марку та довіру до бренду. Це свідчить про те, що компанія «Трембіта» має міцні позиції на ринку та користується довірою споживачів. Водночас, 21% респондентів обрали інструмент через вподобаний звук і тембр. Цей результат підтверджує високу якість продукції компанії.

Водночас, аналіз показав, що ціна є важливим фактором для 16% респондентів. Для залучення більшої кількості клієнтів можна розглянути можливість розширення асортименту інструментів в різних цінових сегментах. Це відкриває перспективи для розробки спеціалізованих моделей інструментів, орієнтованих на конкретних користувачів.

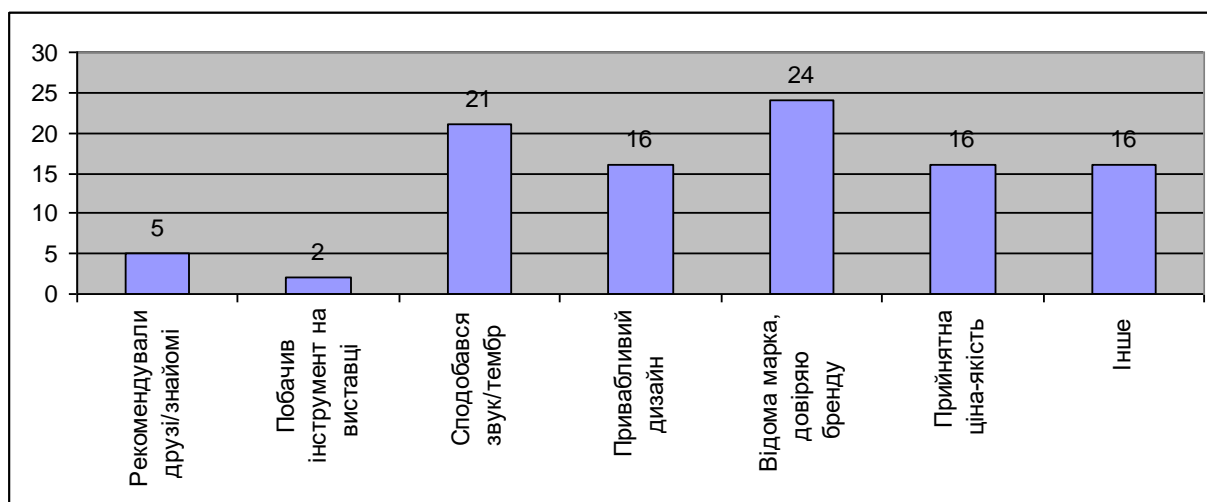


Рис. 2.6. Причини вибору продукції підприємства, %

Примітка: сформовано автором на основі результатів проведеного опитування

Водночас, аналіз показав, що ціна є важливим фактором для 16% респондентів. Для залучення більшої кількості клієнтів можна розглянути можливість розширення асортименту інструментів в різних цінових сегментах.

Це відкриває перспективи для розробки спеціалізованих моделей інструментів, орієнтованих на конкретних користувачів.

Нам цікаво було дізнатися, які зміни хочуть побачити наші споживачі в існуючому маркетингу на підприємстві (рис. 2.7).

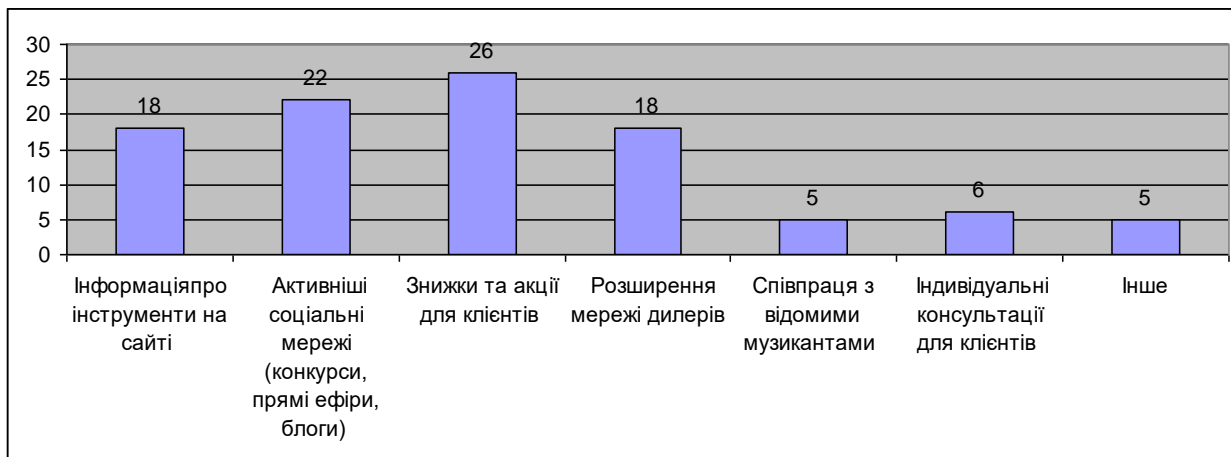


Рис. 2.7. Ідеї для зміни маркетингу на ТзДВ «Фабрика «Трембіта», %
Примітка: сформовано автором на основі результатів проведеного опитування

Найбільший відсоток респондентів (26%) відповіли про бажання отримувати знижки на продукцію, а також чекають на проведення різноманітних акцій. 22% респондентів хочуть бачити активнішими соціальні мережі підприємства. Достатньо велике число опитуваних нами респондентів відповіли, що їм цікава інформація про інструмент, що розміщена на сайті підприємства. 18% опитаних нами людей хочуть бачити розширення мережі дилерів «Трембіти».

Слід також зауважити, що на сьогодні, на підприємстві відсутній відділ маркетингу. На підприємстві є єдиний фахівець, який займається пошуком ринків збуту продукції. Тому, на нашу думку, варто створити маркетинговий відділ, який б безпосередньо займався формуванням маркетингової стратегії підприємства.

Працівники маркетингового відділу робили б ґрунтовний аналіз ринку та конкурентів, розробляли б маркетингову стратегію підприємства, займалися б просуванням товарів на ринки збуту, управляли продажами, забезпечували б зворотній зв'язок з клієнтами.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Дослідження основних складових маркетингової діяльності підприємства

Аналіз конкурентних позицій підприємства є невід'ємною складовою успішної реалізації маркетингової стратегії. Регулярна оцінка власних сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, а також порівняння їх з конкурентами дозволяє чітко визначити напрямки для вдосконалення та розробки ефективних маркетингових інструментів. Тільки постійно аналізуючи свою позицію на ринку та вносячи необхідні корективи в стратегію, ТзДВ «Фабрика «Трембіта» зможе зберегти свою конкурентоспроможність, задовольнити потреби клієнтів та досягти поставлених маркетингових цілей.

Тобто, підвищуючи свої конкурентні позиції, підприємство наближається до досягнення бажаних результатів, закладених у маркетинговій стратегії [33, 34].

Перш за все це сприяє створенню *конкурентної переваги*. Адже, для того, щоб виділитися на ринку, підприємство повинно мати щось особливе, що відрізняє його від конкурентів. Це може бути унікальна пропозиція, висока якість продукції, відмінний сервіс або щось інше.

По-друге, сприяє задоволенню потреб клієнтів. Конкурентоспроможність дозволяє підприємству краще задовольняти потреби своїх клієнтів, пропонуючи їм більш якісні продукти або послуги за більш привабливою ціною.

По-третє, збільшує частку ринку. Підвищуючи свою конкурентоспроможність, підприємство може завоювати більшу частку ринку і залучити нових клієнтів.

По-четверте, збільшує чистий дохід від реалізації та як наслідок відбувається збільшення прибутку. Конкурентоспроможність дозволяє

підприємству встановлювати більш високі ціни на свої продукти або послуги, що призводить до збільшення прибутку.

На сьогодні немає єдиного методу для визначення рівня конкурентних позицій підприємства [35]. Кожний метод має свої переваги та недоліки. На нашу думку, метод SPACE є універсальним інструментом для комплексного аналізу позиції підприємства на ринку. Він дозволяє оцінити як внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), так і зовнішні (можливості та загрози), які впливають на бізнес. Завдяки багатофакторному підходу, SPACE допомагає визначити найбільш важливі аспекти діяльності компанії та вибрати оптимальну стратегію розвитку. Цей метод особливо підходить для середніх і малих підприємств, яким необхідно приймати зважені рішення в умовах обмежених ресурсів.

У методі SPACE передбачено виділення чотирьох груп критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства [14]:

- 1) фінансова сила підприємства;
- 2) конкурентоспроможність підприємства та його становище на ринку;
- 3) привабливість сектора (галузі), у якому (якій) функціонує підприємство;
- 4) стабільність сектора (галузі), у якому (якій) функціонує підприємство.

Вихідні дані для оцінки стратегічного становища та дій ТзДВ «Фабрика «Трембіта» методом SPACE представлено у Додатку Г. Для оцінки кожного критерію ми використовували десятибальну шкалу. Оцінка визначалася на основі конкретних значень показників або їхньої динаміки за певний період. З огляду на високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, ми застосовували метод довірчих інтервалів. Це означає, що замість точного числового значення ми вказували діапазон можливих значень (наприклад, від 3 до 5 балів). Для проведення оцінки залучали провідних фахівців підприємства та враховували результати маркетингових досліджень. Такий підхід дозволив нам отримати більш об'єктивну та всебічну оцінку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE
(у формі довірчих інтервалів)

Критерії	Вага	Деревообробна промисловість	
		Оцінка, балів	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила (ФС) Y_1		2,3-3,3	
<i>Рентабельність власного капіталу</i>	0,4	2-3	0,8-1,2
<i>Стабільність отримання прибутку</i>	0,3	2-3	0,6-0,9
<i>Ліквідність</i>	0,3	3-4	0,9-1,2
Конкурентоздатність (КП) X_2		5,9-7,6	
<i>Частка підприємства на ринку</i>	0,5	7-9	3,5,-4,5
<i>Можливість впливу на рівень цін і витрат</i>	0,3	4-5	1,2-1,5
<i>Рентабельність продажів</i>	0,2	6-8	1,2-1,6
Привабливість сектору (ПС) X_1		5,2-6,6	
<i>Характеристика конкурентної ситуації</i>	0,3	5-6	1,5-1,8
<i>Стадія життєвого циклу</i>	0,4	7-9	2,8-3,6
<i>Залежність розвитку від кон'юнктури</i>	0,3	3-4	0,9-1,2
Стабільність галузі (СГ) Y_2		5,2-6,4	
<i>Тривалість життєвого циклу</i>	0,4	6-7	2,4-2,8
<i>Ступінь інновативності галузі</i>	0,4	4-5	1,6-2,0
<i>Маркетингові та рекламні можливості</i>	0,2	6-8	1,2-1,6

Наступним етапом є розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE (у формі довірчих інтервалів). Розрахунок оцінки здійснюється для усіх досліджуваних критеріїв, а саме: фінансова сила, конкурентні позиції, привабливість сектору, стабільність галузі.

Усім цим групам критеріїв встановлена «вага», яка дорівнює 1. У межах групи кожного критерію є низка показників, які найбільш характеризують дану групу. Кожному показнику встановлена своя «вага».

На наступному етапі отримані результати позначаються на прямокутній системі координат, в якій кожна половина осей x та y відображає відповідну групу критеріїв (квадранти «Консервативна стратегія», «Агресивна стратегія», «Конкурентна стратегія», «Захисна стратегія») [25, с. 224–232].

Замість точних числових значень, використання інтервалів дозволяє більш точно відобразити можливі коливання кожного показника. Однак, це

ускладнює візуалізацію даних у моделі SPACE, яка традиційно оперує детермінованими точками. Внаслідок цього, замість однієї точки в системі координат, для кожного показника формується трикутник, вершини якого визначаються мінімальними та максимальними значеннями. Такий підхід передбачає розробку кількох стратегічних сценаріїв, що дозволяє підприємству бути готовим до різних можливих ситуацій розвитку подій.

Наступним етапом є розрахунок координат вершин трикутника. Цей розрахунок проводимо за зваженими оцінками усіх груп критеріїв, що представлені в табл. 3.1 та з використанням формул 3.1 -3.2.

$$[x_1, x_2] = [ПС_1, ПС_2] (-) [КП_1, КП_2] \quad (3.1)$$

$$[y_1, y_2] = [ФС_1, ФС_2] (-) [СГ_1, СГ_2] \quad (3.2)$$

Підставивши відповідні значення параметрів, одержали такі результати:

$$x_1, x_2 = (5,2; 6,6) — (5,9; 7,6) = (- 0,7; - 1,0)$$

$$y_1, y_2 = (2,3; 3,3) — (5,2; 6,4) = (- 2,9; - 3,1)$$

$$P_1 = (- 0,7; - 3,1); P_2 = (- 1,0; - 2,9)$$

У нашому випадку підприємство реалізує захисну стратегію (рис. 3.1). Захисна *стратегія* рекомендована підприємствам із низьким рівнем конкурентоспроможності, які працюють на нестабільному ринку.

З огляду на отримані результати, для ТзДВ «Фабрика «Трембіта» найбільш доцільною є захисна стратегія. Ця стратегія спрямована на збереження існуючих позицій на ринку, мінімізацію ризиків та стабілізацію фінансового стану. Ключові напрямки захисної стратегії для нашого підприємства можуть бути наступні:

- зниження витрат: оптимізація виробничих процесів, скорочення витрат на маркетинг, пошук більш дешевих постачальників;
- фокусування на основних продуктах: концентрація зусиль на найбільш прибуткових моделях музичних інструментів;
- посилення фінансової дисципліни: створення резервного фонду, оптимізація дебіторської заборгованості;

- пошук нових ринків збуту: розширення географії продажів, вихід на нові сегменти споживачів;

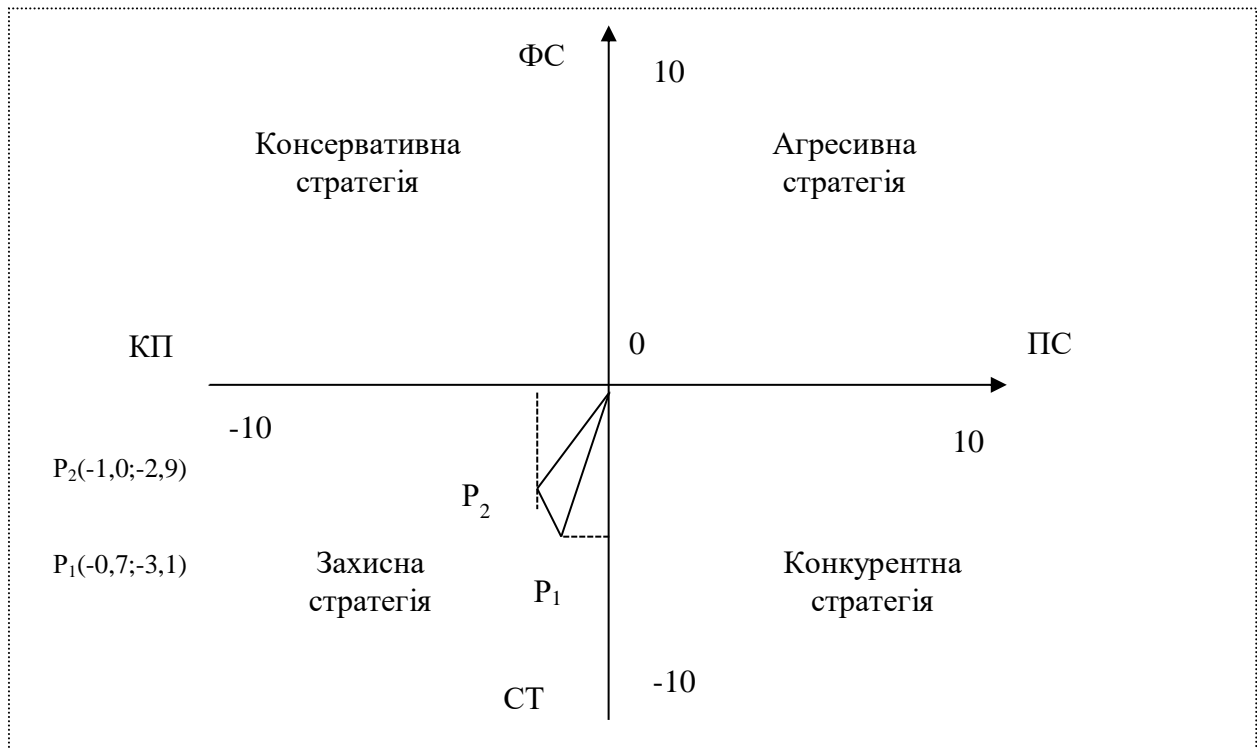


Рис. 3.1. Трикутник рекомендованих стратегій

Примітка: побудовано автором на основі оцінки критеріїв за методом SPACE

- пошук нових ринків збуту: розширення географії продажів, вихід на нові сегменти споживачів;
- партнерство: співпраця з іншими підприємствами галузі для спільного подолання кризових ситуацій;
- інновації: незважаючи на захисний характер стратегії, необхідно виділяти ресурси на розробку нових продуктів та технологій, які дозволять підвищити конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі.

Підприємство «Трембіта» опинилося в складній ситуації, пов'язаній з низькими конкурентними позиціями та нестабільністю ринку. Захисна стратегія дозволить компанії зберегти свої позиції та підготуватися до більш сприятливих умов для зростання. Однак, важливо розуміти, що ця стратегія є тимчасовою і в майбутньому підприємству необхідно буде переходити до більш наступальних дій.

Критичні реалії сьогодення в Україні змусили низку вітчизняних підприємств переорієнтуватися на інші задекларовані у статуті види діяльності: роздрібна торгівля; надання в оренду інших товарів, машин, устаткування; виробництво текстильних виробів; виробництво меблів; виробництво одягу та аксесуарів; лісопилне та стругальне виробництво; гуртова торгівля товарами господарського призначення; посередницька діяльність у торгівлі товарами широкого асортименту; виробництво котлів і радіаторів.

Що стосується зовнішнього ринку, то тут головними конкурентами є підприємства Китаю, які також виробляють бандури та до початку повномасштабного вторгнення росії у 2022 р. поставляли їх на ринок України.

За даними джерела [37] сьогодні, незважаючи на нестабільну економічну та політичну ситуації, музичні інструменти та аксесуари для них продовжують створювати відомі українські фабрики «Трембіга» (Львів), «Реноме» (Львів), «Старт» (Житомир), майстерня «AVAKS» (Київ) і не лише.

Проблеми у сфері маркетингової діяльності почалися на українському ринку не вчора. Більш наочно виглядає, за даними Державної служби статистики України, ілюстрація динаміки експорту та імпорту музичних інструментів з/в Україну в 2005-2015 роки – як ще один доказ непростой ситуації в Україні. З цього графіка зрозуміла динаміка з явним регресом імпорту та експорту в останні роки [24].

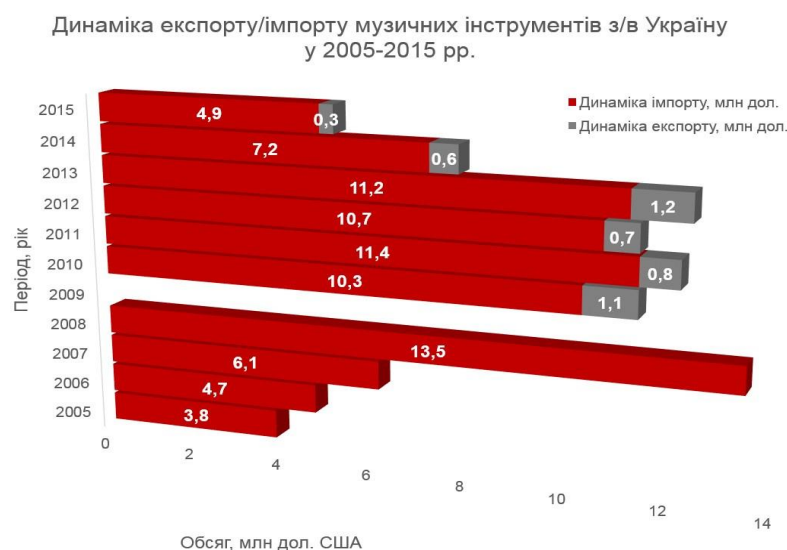


Рис. 3.2. Динаміка експорту/імпорту музичних інструментів з/в Україну [24]

Де в Україні можна купити музичні інструменти? Музичні інструменти реалізуються в Україні в спеціалізованих «точках» продажу. Всього в Україні близько 150 музичних офлайн-магазинів (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Музичні офлайн-магазини в Україні [24]

Розрізняють такі діючі «точки» продажу:

- мережеві роздрібні магазини;
- професійні спеціалізовані Інтернет-магазини;
- універсальні Інтернет-магазини, де представлені також і музичні інструменти.

Так, серед мережевих роздрібних магазинів (станом на 1 січня 2022 року): «Джем» (7 магазинів), «До-Дієз» (2 магазини), «Ін-Джаз» (2 магазини), «Індіго Мюзік» (2 магазини), «Комора» (1 магазин), «МузТорг» (2 магазини), «Музикант» (3 магазини), «Реал Мюзік» (3 магазини), «Тік-Так» 2 магазини) та інші (рис. 3.4).

Серед професійних спеціалізованих Інтернет-магазинів музичних інструментів першим зареєстрованим музичним Інтернет-магазином є «Allegro.com.ua» (компанія «Allegro-Music»), підтвердження чого – дата реєстрації доменного імені. Також відомі «Globalmusic», «Musician.UA», «Soundmaster» та універсальні Інтернет-магазини (останні – загального

функціонального призначення, але мають і відділи музичних інструментів: «Fotos», «Mobilluck», «Rozetka») [24].



Рис. 3.4. Частка роздрібних музичних магазинів в Україні [24]

Ситуація на ринку є складною, тому, незважаючи на сильні позиції, підприємство стикається з певною конкурентною напругою. В умовах війни та економічної нестабільності, пріоритетом для нього є збереження існуючих клієнтів та зміцнення фінансової стійкості. Це вимагає зосередження на розширенні асортименту, поліпшенні якості продукції та пошуку нових каналів збуту, зокрема, онлайн-продажів та експорту.

На нашу думку, підприємству слід зосередитися на поглибленні відносин з існуючими клієнтами, забезпечуючи їм високий рівень сервісу та індивідуальний підхід.

Основні сегменти споживачів ТзДВ «Фабрика «Трембіта»:

1. Музиканти та любителі музики:

– *професійні музиканти:* потребують високоякісних інструментів, які відповідають їхнім професійним вимогам. Цінують традиції, якість звучання та українське виробництво;

– *аматори*: грають для власного задоволення, шукають інструменти з доступною ціною та гарним співвідношенням ціни та якості. Можуть цікавитися як народними, так і сучасними інструментами;

– *початківці*: шукають недорогі інструменти для навчання, часто обирають моделі для дітей або підлітків.

2. Колекціонери: цікавляться унікальними та рідкісними інструментами, готові платити високу ціну за антикварні або ексклюзивні моделі.

3. Прихильники українського виробництва: цінують якість, підтримують вітчизняного виробника, шукають продукти з українською історією та культурним кодом.

4. Покупці дерев'яних кухонних меблів:

– *сім'ї з дітьми*: шукають функціональні, безпечні та якісні меблі для облаштування кухні;

– *молоді пари*: цікавляться сучасним дизайном, інноваційними матеріалами та практичними рішеннями;

– *люди старшого покоління*: цінують класичний дизайн, натуральні матеріали та довговічність.

Одночасно, слід активізувати маркетингові заходи для залучення нових клієнтів, зокрема, молодих музикантів та учнів навчальних закладів. Підприємству необхідно постійно вдосконалювати технологічні процеси виробництва, щоби забезпечити стабільну високу якість наших інструментів. Першочергову увагу потрібно звернути на використання натуральних матеріалів та ручної роботи майстрів, що є відмінною рисою інструментів фабрики.

3.2 Напрями формування маркетингової діяльності ТзДВ «Фабрика «Трембіта»

На основі проведеного аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для підприємства нами були виокремлено наступні проблеми:

1. Пріоритетність маркетингу: найбільш гострою проблемою підприємства є відсутність чіткої та ефективної маркетингової стратегії. Це

свідчить про необхідність розробки комплексного плану маркетингових заходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності продукції.

2. Технологічне відставання: другою за важливістю проблемою є необхідність освоєння нових технологій. Застаріле обладнання та технологічні процеси гальмують розвиток підприємства та не дозволяють випускати продукцію, яка відповідає сучасним вимогам споживачів.

3. Оновлення асортименту: актуальним завданням є оновлення асортименту продукції з урахуванням змін на ринку. Це дозволить залучити нових клієнтів та збільшити обсяги продажів.

4. Оптимізація виробництва: підприємству необхідно звернути увагу на раціоналізацію виробничих процесів. Зниження трудомісткості та підвищення комплексного використання сировини дозволить знизити собівартість продукції та підвищити її конкурентоспроможність.

5. Інноваційність: розробка нової продукції, яка відповідає сучасним вимогам, є важливим напрямком розвитку підприємства. Це дозволить завоювати нові ринки та зміцнити позиції на існуючих.

При аналізі організаційної структури управління ТзДВ «Фабрика «Трембіта» (рис. 2.1), було встановлено відсутність відділу маркетингу на підприємстві. Фактично лише один фахівець займається пошуком ринків збуту. Відтак формування маркетингового відділу на підприємстві є необхідним, оскільки одна людина не може повністю розкрити ринковий потенціал фабрики.

Створення відділу маркетингу – це комплексний процес, який вимагає не лише визначення його структури та функцій, але й розробки ефективної системи мотивації персоналу. Важливо залучити та об'єднати команду професіоналів, здатних не тільки реалізувати початкові завдання, а й забезпечити довгостроковий розвиток відділу. При цьому необхідно враховувати такі аспекти:

- визначення оптимальної кількості співробітників з урахуванням масштабів підприємства та поставлених завдань;
- створення ефективних комунікаційних каналів для забезпечення синхронної роботи відділу маркетингу з іншими підрозділами підприємства;
- розроблення та впровадження заходів, спрямованих на підвищення авторитету відділу маркетингу в структурі підприємства;
- чітке визначення місця відділу маркетингу в організаційній структурі та пряме підпорядкування його керівнику підприємства;
- створення умов для постійного навчання та підвищення кваліфікації співробітників відділу маркетингу.

Ми пропонуємо створити маркетинговий відділ у складі 3 осіб. Основна причина його створення – недостатність маркетингових знань для ефективного просування продукції на ринки.

Створення маркетингового відділу є стратегічним кроком, який тісно пов'язаний з формуванням конкурентної стратегії підприємства. Поглиблене розуміння ринку, розробка ефективних маркетингових інструментів та постійний моніторинг дозволять розробити унікальну пропозицію для клієнтів, збільшити впізнаваність бренду та підвищити обсяги продажів. Конкурентна стратегія, в свою чергу, визначає цілі для маркетингового відділу, розподіляє ресурси та дозволяє оцінювати ефективність маркетингових заходів. Тісна співпраця маркетингового відділу з іншими підрозділами компанії та постановка чітких цілей, пов'язаних із загальною стратегією, забезпечить успішну реалізацію маркетингових ініціатив.

Прогнозовані витрати, необхідні для створення та функціонування відділу маркетингу ТзДВ «Фабрика «Трембіта», представлено в табл. 3.2.

Створення відділу маркетингу на підприємстві передбачає не лише розроблення маркетингових стратегій, а й оптимізацію внутрішніх процесів. Крім того, важливим завданням є інформування всіх співробітників про роль маркетингу в загальному успіху підприємства.

Основна мета відділу маркетингу – забезпечити зростання прибутку за рахунок задоволення потреб споживачів. Для цього відділ розробляє комплексні маркетингові програми, які охоплюють усі аспекти діяльності підприємства від виробництва до продажу готової продукції. Ефективна робота відділу маркетингу є ключовим фактором успішного функціонування всього господарства на конкурентному ринку.

Таблиця 3.2

Прогнозовані витрати на створення відділу маркетингу

Назва показника	Вид витрат	Кількість	Загальна (річна) сума витрат тис. грн.
1	2	3	4
Персонал відділу			
Керівник відділу маркетингу	Заробітна плата включно з відрахуваннями	1	$1 \cdot 12 \text{міс} \cdot 15 = 180$
Маркетолог з планування та дослідження	Заробітна плата включно з відрахуваннями	1	$1 \cdot 12 \cdot 10 = 120$
Маркетолог з просування та реалізації	Заробітна плата включно з відрахуваннями	1	$1 \cdot 12 \cdot 10 = 120$
Всього	—	3	420
Технічне забезпечення			
Комп'ютер та програмне забезпеченням	Закупівля	3	45
Принтер	Закупівля	1	6
Всього	—	—	51

При формування маркетингової стратегії підприємства слід звернути особливу увагу на його мережу дистриб'юторів. Ефективність маркетингових заходів безпосередньо залежить від того, наскільки добре організована система розподілу продукції. ТЗДВ «Фабрика «Трембіта» має достатню розгалужену

мережу партнерів по всій території України, що свідчить про прагнення охопити максимальну аудиторію.

Дистриб'ютори фабрики представлені практично у всіх обласних центрах України (Вінниця, Дніпро, Житомир, Запоріжжя, Івано-Франківськ, Кропивницький, Київ, Миколаїв, Одеса, Рівне, Тернопіль, Ужгород, Харків, Хмельницький, Херсон, Чернівеці) [14]. Це свідчить про амбітні плани компанії щодо завоювання національного ринку. На жаль, у зв'язку з окупацією частини території України, підприємство втратило низку дистриб'юторів.

Слід звернути увагу, що здебільшого, дистриб'юторами досліджуваного підприємства є індивідуальні підприємці або невеликі компанії, які спеціалізуються на продажі музичних інструментів. Також серед дистриб'юторів є великі торгові мережі (наприклад, центральні універмаги), що дозволяє охопити широкий спектр споживачів, проте їх є значно менше [14].

Незважаючи на широке географічне покриття, мережа дистриб'юторів «Трембіти», на нашу думку, має низку проблемних аспектів:

- відсутність єдиної стратегії: немає чіткої інформації про те, за якими критеріями відбираються дистриб'ютори, які умови співпраці пропонуються та як оцінюється їхня ефективність;

- ризики, пов'язані з окупованими територіями: співпраця з дистриб'юторами на Донбасі та в Криму створює юридичні та репутаційні ризики.

- недостатня диференціація: відсутність чіткої сегментації ринку та відповідної диференціації пропозиції для різних груп споживачів.

Щодо перспектив розвитку дистриб'юторів фабрики «Трембіти» слід віднести:

- *оптимізація дистрибуційної мережі*: необхідно переглянути договори з дистриб'юторами на окупованих територіях, провести аудит ефективності роботи всіх партнерів та розробити чіткі критерії відбору нових дистриб'юторів;

– *розширення онлайн-продажів*: створення власного інтернет-магазину дозволить збільшити охоплення аудиторії та знизити залежність від традиційних каналів збуту;

– *партнерство з музичними школами та іншими навчальними закладами*: співпраця з освітніми закладами дозволить забезпечити постійний потік клієнтів та підвищити впізнаваність бренду;

– *участь у музичних фестивалях та виставках*: презентація продукції на профільних заходах дозволить залучити нових клієнтів та зміцнити імідж компанії.

ВИСНОВКИ

Аналіз проведеного дослідження дозволяє зробити такі ключові висновки:

1. Поняття маркетингової стратегії, незважаючи на різноманітність трактувань, є фундаментальним для успіху будь-якого підприємства в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Проведена нами систематизація підходів до тлумачення поняття «маркетингова стратегія» показала різноманітність її інтерпретувань науковцями. Кожен дослідник, виходячи зі своєї специфіки, пропонує власне бачення цього поняття.

Нами було запропоновано авторське визначення поняття «маркетингова стратегія». Ми вважаємо, що *маркетингова стратегія* – це систематизований підхід до управління маркетинговою діяльністю підприємства, що передбачає розроблення довгострокового плану, спрямованого на досягнення конкурентних переваг шляхом задоволення потреб цільових споживачів й об'єднує різноманітні маркетингові інструменти та заходи, які вимагають постійного адаптування до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

2. Встановлено, що процес розроблення маркетингової стратегії – це не просто складання плану, а цілеспрямований процес, який дозволяє підприємству досягти стійкого розвитку в динамічному бізнес-середовищі. Вона слугує компасом, що допомагає орієнтуватися в мінливому ринковому середовищі та приймати ефективні рішення. Завдяки чітко сформульованій стратегії, підприємство може не лише реагувати на зміни, але й формувати їх, забезпечуючи собі конкурентні переваги.

Доведено, що ефективна маркетингова стратегія передбачає глибокий аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, чітке визначення цільової аудиторії та постійний моніторинг результатів. Крім того, маркетингова стратегія має бути орієнтована на майбутнє, тобто враховувати не лише поточну ситуацію, а й прогнозувати майбутні тенденції. Важливим аспектом є також конкурентна спрямованість стратегії, яка дозволяє підприємствам виділитися на ринку та забезпечити стійкий розвиток.

3. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТзДВ «Фабрика «Трембіта» за останні чотири роки виявив стійку тенденцію до погіршення ключових показників. Зменшення чистого доходу, скорочення персоналу та зменшення вартості активів свідчать про загальне погіршення фінансового стану підприємства. Ці негативні тенденції можуть бути пов'язані з низкою факторів, таких як війна, посилення конкуренції, зміна споживчих уподобань та підвищення вартості ресурсів. Незважаючи на труднощі, підприємство продемонструвало здатність до адаптації, диверсифікувавши свою продукцію, що дозволило зберегти прибутковість.

При аналізі організаційної структури управління ТзДВ «Фабрика «Трембіта», було встановлено відсутність відділу маркетингу на підприємстві. Фактично лише один фахівець займається пошуком ринків збуту. Відтак формування маркетингового відділу на підприємстві є необхідним, оскільки одна людина не може повністю розкрити ринковий потенціал фабрики.

Встановлено, що створення відділу маркетингу – це комплексний процес, який вимагає не лише визначення його структури та функцій, але й розробки ефективної системи мотивації персоналу. Важливо залучити та об'єднати команду професіоналів, здатних не лише реалізувати початкові завдання, а й забезпечити довгостроковий розвиток відділу.

4. Нами було дослідження конкурентоспроможність ТзДВ «Фабрика «Трембіта» методами *SPACE-аналізу*.

Результати аналізу *SPACE-матриці* вказали на те, що ТзДВ «Фабрика «Трембіта» перебуває в ситуації, яка вимагає застосування захисної стратегії. Це означає, що підприємство працює в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища та має відносно низький рівень конкурентоспроможності.

В умовах війни та економічної нестабільності, пріоритетом для нашого підприємства є збереження існуючих клієнтів та зміцнення фінансової стійкості. Це вимагає зосередження на розширенні асортименту, поліпшенні

якості продукції та пошуку нових каналів збуту, зокрема, онлайн-продажів та експорту.

5. Нами було запропоновано створити відділ маркетингу. Створення власного відділу маркетингу є стратегічно важливим рішенням для підприємства. Це дозволить не лише систематизувати маркетингові процеси, а й забезпечити глибоке розуміння потреб клієнтів, ефективніше позиціонувати свою продукцію на ринку та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Хоча створення такого відділу потребує певних інвестицій, вони є виправданими, оскільки дозволять підвищити конкурентоспроможність бізнесу та забезпечити його стійкий розвиток. Важливо, щоб відділ маркетингу мав чітко визначені цілі та завдання, а також необхідні ресурси для їх реалізації. Систематичний підхід до маркетингу дозволить підприємству досягти значних успіхів та зміцнити свої позиції на ринку.

6. Розроблення та впровадження комплексної маркетингової стратегії має стати пріоритетним завданням підприємства. Ця стратегія охоплюватиме всі аспекти просування продукції: від дослідження ринку та розробки цільової аудиторії до створення ефективних комунікаційних кампаній та побудови довгострокових відносин з клієнтами. Важливим елементом маркетингової стратегії має бути створення унікальної пропозиції для клієнтів, яка відрізнятиме продукцію підприємства від конкурентів.

7. Проведений аналіз дистрибуційної мережі ТзОВ «Фабрика «Трембіта» виявив як позитивні, так і негативні аспекти. З одного боку, широке географічне покриття свідчить про амбітні плани компанії щодо завоювання національного ринку. З іншого боку, існують певні проблеми, пов'язані з відсутністю єдиної стратегії дистрибуції, ризиками, пов'язаними з окупованими територіями, та недостатньою диференціацією пропозиції.

ВИКОРИСТАНІ ЛІТЕРАТУРНІ ДЖЕРЕЛА

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Науковий світ, 2023. – 880с.
2. Буняк Н.М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту, 2019. Вип. 23. С.22 –29.
3. Войтович С.Я., Потапюк І.П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». Економіка і регіон, 2011. № 4(31). С. 77– 81.
4. Завадський Й.С Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. Київ: Кндор, 2006. – 355 с.
5. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2010. – 720 с.
6. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський нац. ун-т. ім. І. Франка, 2020. – 347 с.
7. Карачина Н.П., Зозуля І.В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки, Економічний простір, 2017. № 119. С.165 –172.
8. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, 2009. №3. Т.1. С. 213–219.
9. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. Галицький економічний вісник, 2019. № 6(61). С. 111 –118
10. Багорка М.О., Челак В.В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2018. Вип.20. Ч.1. С. 32 –36.
11. Решетнікова І.Л. Формування маркетингової стратегії підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: «Підприємництво, менеджмент і маркетинг». Київ, 2015. 34 с.
12. Ефективність використання маркетингових стратегій промисловими підприємствами. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2013/15.pdf (дата звернення: 08.10.2025).

13. Маркетинг: Навч. посібник: М.В. Мальчик, Н.А. Гонтаренко, О.В. Попко, З.О. Толчанова, Б.О. Король, О.В. Мартинюк, С.І. Коваль: за ред. д.е.н., проф. Мальчик М.В. Рівне: НУВГП, 2014. – 444с.
14. Офіційний сайт ТзДВ «Фабрика «Трембіта». URL: <https://www.trembita-guitars.com/index> (дата звернення: 28.02.2025).
15. Кіндрацька Г.І. Аналіз господарської діяльності: підручник / Г.І. Кіндрацька, А.Г. Загородній, Ю.І. Кулиняк. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. – 320 с.
16. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8462629&tb=file#express-universal-file> (дата звернення: 10.03.2025).
17. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Київ: ЦНЛ, 2006. – 384 с.
18. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: «Наш формат», 2020. – 424 с.
19. Маркетингові конкурентні стратегії. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%9E.%D0%92/page11.html (дата звернення: 10.03.2025).
20. Методичні рекомендації до написання та захисту бакалаврських кваліфікаційних робіт студентами галузі знань 07 «Управління і адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» / Матвеев М.Е., Максимець О.В. – Львів: НЛТУ України. 2023. – 32 с.
21. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навчальний посібник / В.М. Гриньова, М.М. Новікова, М.М. Салун, О.М. Красносова. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. – 428 с.
22. Загородній А.Г., Вознюк Г.Д. Фінансово-економічний словник. 3-те вид., доп. та перероб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 844 с.
23. Захарчин Г.М. Основи підприємництва: навч. посібник. Київ: «Знання», 2018. – 437 с.

24. Аналітика музичних інструментів. URL: <https://musician.ua/news/analytyka-rynku-muzychnykh-instrumentiv-v-ukraini> (дата звернення: 10.03.2025).

25. Кластерний підхід і кластерний аналіз у лісовому секторі: конспект лекцій / О.А. Кійко, М.М. Якуба, І.Г. Войтович, О.Р. Прокопович. Івано-Франківськ: «Фоліант», 2010 – 260 с .

26. Кіндрацька Г.І., Загородній А.Г., Кулиняк Ю.І. Аналіз господарської діяльності: практикум. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. – 156 с.

27. Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній А.Г. Економічний аналіз: теорія і практика: підручник. Львів: «Магнолія 2006», 2008.– 440с.

28. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2006. – 448 с.

29. Бачевський Б.Є., Заблудська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. – 396 с.

30. Диверсифікація в муках. «Український тиждень»: Світ у 2015. Український випуск від 10.10.2014р. 146 с. С.55–62.

31. Должанський І.З., Загорна Т.О. Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. / 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2018. – 384 с.

32. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: монографія. Львів: видавництво Львівської комерційної академії, 2011. – 424 с.

33. Мальчик М.В. Соціально-відповідальний маркетинг: від теорії до практики. Сталий ланцюг харчування та безпека кризь науку, знання та бізнес: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції 18 травня 2023р. Харків: Державний біотехнічний університет, 2023. С. 216–2018.

34. Конкурентоспроможність підприємства. URL: <https://library.if.ua/book/14/1233.html> (дата звернення: 02.04.2025).

35. Крикавський Є.В., Похильченко О.А. Концепція кластера у формуванні потенціалу конкурентоздатності деревообробних підприємств: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 352 с.

36. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз: Підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2011. – 566 с.

37. Шевченко Г.С., Шевченко С.Г., Наливайко Н.Я. Стратегічний менеджмент. Конспект лекцій. Львів: НЛТУ України, 2019. – 92 с.

38. Marketing Strategy: What it is, How it works, and How to create one. URL: <https://www.investopedia.com/terms/m/marketing-strategy.asp> (дата звернення: 10.04.2025).

39. What it is Marketing Strategy. URL: <https://www.optimizely.com/optimization-glossary/marketing-st> (дата звернення: 10.04.2025).

40. What it is Marketing Strategy and How to Create One <https://www.optimizely.com/optimization-glossary/marketing-strategy/> (дата звернення: 10.04.2025).