

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра промислового маркетингу

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Маркетингове планування на підприємстві в умовах турбулентних
змін ринкового середовища

Виконав: студент 6 курсу, групи ПМм-61
спеціальності 075 Маркетинг

(шифр і назва спеціальності)

Гловацький Б.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Семенюк С.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Якимишин Л.Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Оксентюк Б.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Тимошик Н.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2025

АНОТАЦІЯ

Гловацький Б. Маркетингове планування на підприємстві в умовах турбулентних змін ринкового середовища. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього рівня магістра за спеціальністю 075 «Маркетинг» – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2025.

Досліджено теоретико-методичні засади здійснення маркетингового планування на підприємстві. Проведено аналіз планування маркетингової діяльності ТОВ «Т.Д.К.» та на основі цього розроблено основні цілі та продуктово-ринкові стратегії для формування плану маркетингу досліджуваного товариства.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова діяльність, маркетингове планування, маркетингове середовище, план маркетингу.

SUMMARY

Glowatskyi B. Marketing planning at the enterprise in conditions of turbulent changes in the market environment. – Manuscript.

Research for obtaining the educational level of the master in the specialty 075 "Marketing" – Ivan Pulyuy Ternopil National Technical University. – Ternopil, 2025.

The theoretical and methodological principles of implementing marketing planning at the enterprise have been studied. An analysis of the planning of marketing activities of LLC "T.D.K." has been carried out and on this basis the main goals and product and market strategies have been developed for the formation of the marketing program of the studied company.

Keywords: marketing, marketing activities, marketing planning, marketing environment, marketing plan.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Сутність, основні завдання та принципи маркетингового планування.....	8
1.2. Основні види маркетингових планів	14
1.3. Процес розробки маркетингового плану підприємства.....	20
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Т.Д.К.».....	29
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Т.Д.К.».....	29
2.2. Оцінка маркетингового середовища діяльності товариства	36
2.3. Аналіз системи планування маркетингу для досліджуваного підприємства	44
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ДОСЛІДЖУВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	52
3.1. Розробка основних цілей та продуктово-ринкових стратегій для формування плану маркетингу ТОВ «Т.Д.К.».....	52
3.2. Розробка плану маркетингу для досліджуваного товариства	56
Висновки до розділу 3.....	71
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	74
Висновки до розділу 4.....	76
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сьогоднішній день використання маркетингового планування є одним із ключових рішень та завдань щодо підвищення рівня успішної діяльності будь якої компанії. Тому фірма, успішно реалізуючи маркетингове планування, формує позитивний вплив не тільки на ефективність всього виробничого процесу, а й на розвиток компанії в цілому, її успішне функціонування та процвітання. Саме тому розробка маркетингового плану є одним з основних інструментів у створенні позитивного іміджу будь якої компанії.

В умовах сучасного ділового світу планування є мистецтвом, яким для того, щоб здобувати перемогу в конкурентній боротьбі, повинен володіти кожен підприємець. Сьогодні повинен бути довгостроковий план дій, спрямований на досягнення глобальних цілей підприємства. Будь яка компанія повинна мати генеральну стратегію, яка відповідає його глобальним цілям, а також стратегії за видами діяльності. Реалізація цієї стратегії буде здійснюватися через успішне планування маркетингу.

Чимало вітчизняних та зарубіжних науковців приділяють увагу питанням формування маркетингових планів та їх впливу на ефективність функціонування підприємства. Серед них Бурик А.Ф., Вествудж Дж., Дарчук В.Г., Діб А., Іванова К.В., Ілляшенко С.М., Котлер Ф., Овечкіна О.А., Солоха Д.В., Семенюк С.Б., Сударкіна С.П. та ін. В той же час, не менш актуальним питанням є визначення маркетингових стратегій, що формуються на основі конкурентних переваг підприємства у мінливому зовнішньому середовищі. Саме цей сектор вимагає проведення додаткових досліджень з метою систематизації маркетингових планів адаптаційного процесу.

Незважаючи на те, що дослідниками вирішено багато теоретичних та прикладних завдань щодо формування маркетингових планів, та все ж у дослідженнях бракує точності, що стосується розробки плану маркетингу, які базуються на конкурентних перевагах підприємства в турбулентному

середовищі. Це свідчить про актуальність обраної теми та необхідність визначення та застосування теоретичних та практичних засад розробки і реалізації маркетингових планів та отримання на цій основі конкретних практичних результатів як базису стратегічних перетворень.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних та практичних засад, а також надання рекомендацій щодо розробки маркетингових планів, які базуються на конкурентних перевагах на прикладі ТОВ «Т.Д.К.».

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі магістра були сформульовані та поставлені такі *завдання дослідження*:

- ~ розкрити сутність, основні завдання та принципи маркетингового планування підприємства;
- ~ провести класифікацію маркетингових планів та охарактеризувати їх;
- ~ дослідити процес маркетингового планування на підприємстві;
- ~ дати загальну характеристику діяльності ТОВ «Т.Д.К.»;
- ~ провести оцінку маркетингового середовища діяльності товариства;
- ~ здійснити аналіз системи планування маркетингу для досліджуваного підприємства;
- ~ визначити основні цілі та продуктово-ринкових стратегії для формування плану маркетингу ТОВ «Т.Д.К.»;
- ~ розробити план маркетингу для досліджуваного товариства;
- ~ проаналізувати систему охорона праці та дослідити безпеку в надзвичайних ситуаціях.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність ТОВ «Т.Д.К.».

Предметом дослідження є теоретичні та науково-методичні підходи до формування маркетингових планів ТОВ «Т.Д.К.» на основі отриманих конкурентних переваг, а також шляхи реалізації запропонованого маркетингового плану.

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань було використано наступні методи дослідження :

1) емпіричні (спостереження, опис), теоретичні (аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення, пояснення, класифікація, порівняння), а також методи теоретичного пізнання, що дозволити розкрити сутність, зміст та основні елементи маркетингового планування в умовах турбулентних змін зовнішнього середовища;

2) методи економічного аналізу, за допомогою яких було здійснено аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства та ефективності його маркетингових заходів, а також при оцінюванні маркетингової діяльності;

3) абстрактно-логічний (для формулювання висновків дослідження).

Наукова новизна отриманих результатів: розроблено основні цілі та продуктово-ринкові стратегії для формування плану маркетингу ТОВ «Т.Д.К.», які базуються на матриці І. Ансоффа.

Практичне значення дослідження полягає у розробці практичних рекомендацій до формування маркетингового плану для вдосконалення маркетингової політики ТОВ «Т.Д.К.», що надасть змогу покращити фінансовий стан компанії та успішно функціонувати на ринку.

Інформаційну базу дослідження становлять фундаментальні положення сучасної теорії маркетингу, результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавство України, відомості офіційної статистики, а також первинні матеріали, зібрані автором особисто.

Апробація результатів дослідження. Результати наукових досліджень і основні положення кваліфікаційної роботи магістра були обговорені на XIV Міжнародній науково-технічній конференції молодих учених та студентів: «Актуальні задачі сучасних технологій» (Тернопіль, 11-12 грудня 2025 року).

Публікації. За темою дослідження опубліковано тези доповіді загальним обсягом 0,02 д.а.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 90 сторінки тексту, у тому числі 11 таблиць, 2 рисунки, список використаних джерел із 63 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, основні завдання та принципи маркетингового планування

Сучасне підприємство змушене працювати в умовах жорсткої конкуренції. Ринкова ситуація й економічне середовище постійно змінюються, тому успіх на ринку багато в чому залежить від того, як ефективно підприємство може планувати свою діяльність, тобто наскільки результативно буде використовуватись така функція менеджменту як планування.

Термін «планування» застосовувався ще в давні часи в теоріях Конфуція, Платона, Лао-Цзи, Сан Цзу. В їх основу покладалися певні уявлення про майбутнє суспільства. Методи стратегічного планування описані в книзі Сан Цзу «Мистецтво війни» ще близько 2400 років тому. Ця книга була перекладена в 19ст. Андрі Файолем, що працював на посаді головного управляючого шахтами Франції, і доводив необхідність формування десятилітніх планів-прогнозів, які б переглядалися кожних п'ять років [36, с. 12].

Впродовж багатьох століть і вчені, і спеціалісти-практики шукали відповідь на запитання «що таке планування»? Кожен із них мав своє бачення цього поняття. Проте широке застосування планування отримало тільки в середині XX століття в Америці, і використовували його великі корпорації. Пізніше планування стало визначальною ідеєю не тільки серед корпорацій, але й в американському уряді - в формі планово-програмної бюджетної системи.

Відомий англійський вчений у сфері управління П. Друкер зазначав, що «результативність є наслідком того, що робляться потрібні і правильні

речі, а ефективність - що ці речі створюються правильно» [22]. В цьому контексті планування вказує, якими повинні бути цілі підприємства, що потрібно робити і яким чином. Саме за допомогою планування визначають основні напрямки для прийняття управлінських рішень на підприємстві.

У дискусії 20-х років XX століття, які справедливо називають «Золотою епоєю» радянської планової науки економісти В.Базаров, М.Кондратьєв вказували на необхідність і плану, і ринку [22]. Науковці відстоювали ринкові механізми господарювання, які базуються на детальному вивченні стихійних процесів, виявленні закономірностей їх прояву, врахуванні кон'юнктури і т.д.

В ринковій економіці планування стає ще більш необхідним. Прогнози, програми і плани, що розробляються, стають важливими інструментами реалізації політики підприємства [15, с.28]. Саме вони дозволяють організувати чітку, продуману, всесторонньо обґрунтовану роботу щодо просування визначених завдань.

Деякі підприємства здійснюють свою діяльність без всяких планів, аргументуючи це тим, що навколишнє середовище змінюється досить швидко, тому від планів немає ніякої користі. Інші – ототожнюють планування із «директивним», яке існувало за часів Радянського Союзу, тому досить скептично відносяться до нього.

В економічній літературі зустрічається чимало визначень планування, виокремимо декілька з них.

Так, В.О. Морохова пропонує таке визначення: планування – складна високоорганізована форма суспільного впливу на соціально-економічні системи, якими є підприємницькі структури. Воно полягає у визначенні на базі прогнозних наукових розробок цілей, потреб і параметрів розвитку системи, які розглядаються як орієнтири для суб'єктів господарювання [6, с. 115].

Г.Дж. Болт під плануванням розуміє продумане визначення і систематизацію факторів, які забезпечують успішну діяльність підприємства.

Планування пов'язане з визначенням і постановкою цілей організації, виробленням політики, методів, стратегії і тактики, необхідних для їх досягнення [11, с.44].

На думку Л.А. Швайки, планування є видом управлінської діяльності, спрямованим на передбачення майбутнього стану економіки підприємства з урахуванням дії законів розвитку природи й суспільства, а також тенденцій розвитку підприємства, галузі та національної економіки.[22, с.9].

На нашу думку, планування є особливою формою управлінської діяльності, спрямованою на підготовку та впорядкування управлінських рішень щодо визначення цілей, засобів і дій, які мають забезпечити ефективне виробництво й реалізацію продукції, задоволення наявного попиту та прогнозування майбутніх потреб споживачів. У такому контексті планування почало активно застосовуватися на українському ринку підприємництва з 1990-х років XX ст.

Планування створює необхідне підґрунтя для визначення можливостей започаткування нового бізнесу та підвищення ефективності функціонування вже діючого підприємства, а також для формування стратегічних напрямів його подальшого розвитку. Відсутність системного планування на підприємстві може призвести до втрати ринкових позицій унаслідок відсутності чітких орієнтирів і можливості прийняття управлінських рішень, що суперечать інтересам розвитку бізнесу. У результаті цього погіршується фінансовий стан підприємства, що, у кінцевому підсумку, може зумовити його банкрутство [29].

Як відомо, основною метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку. На нашу думку, реалізувати цю мету можливо лише за умови гармонійного поєднання всіх напрямів діяльності підприємства в єдину, збалансовану систему управління. Формування такого механізму забезпечується завдяки реалізації центральної функції управління – планування.

Підприємство, яке не приділяє належної уваги плануванню власної

діяльності або не вважає його необхідним, фактично перетворюється на об'єкт впливу зовнішнього середовища – засіб для досягнення конкурентних переваг іншими суб'єктами господарювання. Відтак, управління підприємством доцільно розглядати як цілісний процес, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль, спрямовані на визначення стратегічних цілей діяльності підприємства та ефективних шляхів їх досягнення [39].

Роль планування та його окремих елементів визначається місцем, яке воно посідає в системі управління підприємством. Аналіз змісту основних функцій управління дає підстави стверджувати, що подвійна функція управління — підготовка та ухвалення управлінського рішення — передбачає, насамперед, практичну діяльність, пов'язану з постановкою цілей, визначенням завдань і розробкою заходів, спрямованих на їх досягнення. За своєю суттю така діяльність і становить основу процесу планування.

Отже, сутність планування як функції управління підприємством полягає у науково обґрунтованому визначенні цілей розвитку, шляхів і засобів їх досягнення, у формуванні комплексу взаємопов'язаних завдань, а також у виборі ефективних методів та необхідних ресурсів для реалізації поставлених цілей.

Важливим аспектом маркетингового планування є визначення його предмета та об'єкта. Предметом є вивчення можливостей використання маркетингових прогнозів, проектів, програм і планів у практичній діяльності, розробка методології і методики розв'язання різноманітних проблем компанії, а також організація процесу розробки плану, його реалізації та контролю. Об'єктом маркетингового планування виступає діяльність підприємства, яка забезпечує його взаємодію із структурами зовнішнього середовища щодо використання, купівлі та продажу продукції, а також надання послуг.

У маркетинговому плануванні вирішуються наступні основні завдання [41, с. 85]:

- Визначення цілей, принципів і критеріїв оцінки процесу планування, наприклад, диференціація товарів залежно від обраних сегментів ринку, комплексне планування ринкової стратегії, визначення обсягів і строків фінансування відповідно до маркетингових цілей;
- Задавання структури планів та резервів їх виконання, а також визначення взаємозв'язку між ними, наприклад, поєднання планів реалізації товарів за окремими ринковими сегментами, реалізація комплексної ринкової стратегії, координація збутової та виробничої діяльності регіональних відділів і філіалів;
- Встановлення вихідних даних для планування, таких як стан і перспективи розвитку ринку, існуючі та потенційні потреби кінцевих споживачів продукції підприємства, прогноз змін товарної структури ринків тощо;
- Визначення організації процесу планування та його рамок, зокрема рівнів компетенції та відповідальності керівників, прав і обов'язків організаційно-структурних підрозділів підприємства.

Таким чином, планування маркетингу охоплює наступні ключові аспекти діяльності підприємства:

- обслуговування найбільш вигідних цільових покупців;
- завоювання нових покупців;
- розширення ринків збуту;
- досягнення конкурентних переваг;
- вивчення тенденцій розвитку ринку;
- максимізація доходів;
- раціональне використання наявних ресурсів;
- мінімізація загроз і ризиків;
- визначення сильних та слабких сторін компанії.

Метою маркетингового планування є виявлення та створення конкурентних переваг підприємства. Досягнення цієї мети можливе за умови дотримання таких основних принципів: (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Принципи маркетингового планування [48, с. 98]

Принцип	Характеристика принципу
Системність	При плануванні необхідно враховувати взаємозв'язки між структурними підрозділами підприємства та їхні специфічні властивості, що забезпечує ефективну координацію дій і досягнення поставлених цілей.
Комплексність	При здійсненні планування необхідно розробляти окремі стратегії, які охоплюють усі ключові аспекти маркетингової діяльності підприємства, забезпечуючи комплексний та узгоджений підхід до досягнення стратегічних цілей.
Компетентність	Співробітники підприємства повинні володіти достатнім рівнем знань про процес планування, при цьому їхня компетенція у плануванні має відповідати рівню компетенції щодо розпорядження наявними ресурсами.
Обмеженість ресурсів	Необхідним є найбільш раціональне використання наявних ресурсів, що забезпечує ефективність реалізації маркетингових заходів та досягнення стратегічних цілей підприємства.
Реалістичність	Заплановані показники повинні бути реалістичними, що забезпечує їхню досяжність і можливість практичної реалізації в межах наявних ресурсів та умов функціонування підприємства.
Варіантність	При плануванні маркетингової діяльності необхідно розглядати кілька альтернативних варіантів досягнення поставлених маркетингових цілей, що дозволяє вибрати найбільш ефективну стратегію та мінімізувати ризики невиконання плану.
Оптимальність	При оцінці альтернативних варіантів необхідно визначати найбільш ефективний, здатний забезпечити максимальний результат у визначений період часу та сприяти досягненню поставлених маркетингових цілей.
Узгодженість	При порівнянні альтернативних варіантів необхідно приводити їх до порівняльного вигляду, враховуючи прямі та обернені зв'язки між показниками, а також достовірність характеристик кожного варіанту.
Динамічність і гнучкість	Необхідність враховувати часові характеристики та динаміку змін у маркетинговому середовищі підприємства, що дозволяє адаптувати плани до реальних умов і забезпечити своєчасне досягнення поставлених цілей.
Послідовність дій	Планування повинно здійснюватися у певній логічній послідовності та відповідному порядку, що забезпечує системність процесу та ефективність досягнення поставлених маркетингових цілей.
Систематичність	Існує необхідність систематичного маркетингового планування, зумовлена постійними змінами стратегій поведінки на ринку, тактичних прийомів та інших умов функціонування підприємства.

Особливості маркетингового планування в нестабільних умовах:

- Гнучкість і динамічність планів: замість традиційного довгострокового планування застосовуються коротко - та середньострокові горизонти планування з можливістю регулярного перегляду цілей.
- Сценарне планування: розроблення кількох альтернативних сценаріїв розвитку ринку (оптимістичного, песимістичного, реалістичного) з урахуванням можливих кризових явищ.
- Системний моніторинг зовнішнього середовища: постійне відстеження макроекономічних тенденцій, поведінки конкурентів, споживачів, технологічних інновацій.
- Високий рівень ризик-менеджменту: передбачення можливих загроз і розроблення механізмів мінімізації ризиків.
- Інтеграція цифрових технологій у процес планування: використання маркетингової аналітики, штучного інтелекту, big data для прогнозування поведінки ринку.

Таким чином, ключем до успішної діяльності в сучасних ринкових умовах є розробка та впровадження системи маркетингового планування у діяльності вітчизняних підприємств.

1.2. Основні види маркетингових планів

Сучасне маркетингове планування має функціонувати як комплексна система, що включає підсистеми стратегічного планування та планування маркетингу.

Стратегічне планування визначає довгострокові цілі розвитку підприємства та напрями їх досягнення; поточне (тактичне) конкретизує заходи для реалізації стратегічних завдань у середньостроковій перспективі; оперативно-календарне забезпечує щоденну координацію діяльності підприємства та контроль за виконанням запланованих дій.

Період виникнення стратегічного планування як науки відноситься до I–III століть до н. е. і пов'язується з розвитком військової думки у Стародавній Греції та Стародавньому Римі. Засновником стратегічного планування як системи дій, спрямованих на досягнення визначеної мети, вважають Олександра Македонського. Первісно стратегічне планування сформувалося у межах військової науки, де воно застосовувалося для розроблення ефективних стратегій ведення бойових дій та управління великими арміями. [36, с. 12].

Стратегічне планування орієнтується на довгострокову перспективу розвитку підприємства та охоплює комплекс ідей і заходів, спрямованих на забезпечення його сталого зростання протягом 5–10 років. Основною метою стратегічного планування є визначення оптимального напрямку та темпів розвитку підприємства через вибір ефективної стратегії, що дозволяє максимізувати вартість капіталу та забезпечити досягнення розрахункового прибутку у визначений період.

Стратегічне планування спрямоване на забезпечення відповідності між довгостроковими цілями фірми та її маркетинговими можливостями. Зазвичай воно ґрунтується на наявності у компанії кількох напрямів маркетингової діяльності, серед яких основним завданням є виділення найбільш перспективних і привабливих для прискореного розвитку.

Підходи до розроблення маркетингових стратегій [19]:

- Адаптивна стратегія — передбачає швидке реагування на зміни, постійне оновлення продуктового асортименту та комунікаційних каналів.
- Інноваційна стратегія — орієнтується на створення нових продуктів і технологій, здатних задовольнити нові потреби ринку.
- Антикризова стратегія — спрямована на стабілізацію позицій підприємства в період ринкових коливань через оптимізацію витрат і концентрацію на ключових сегментах.

Стратегічний план компанії повинен включати такі розділи:

1. Пояснювальна записка (анотація для керівництва).

2. Ситуаційний аналіз.
3. Місія підприємства і цілі маркетингу.
4. Стратегія маркетингу.

Планування маркетингу передбачає розробку детальних планів, спрямованих на реалізацію стратегічного плану компанії. Такі плани готуються для кожного стратегічного господарського підрозділу (СГП) фірми з урахуванням конкретних продуктів і ринків.

Планування маркетингу включає тактичне та оперативне планування. Тактичне планування являє собою етап реалізації нових можливостей підприємства та виступає логічним продовженням стратегічного планування. Воно передбачає послідовне втілення стратегічних ідей, розроблення конкретних заходів для досягнення визначених цілей і деталізацію стратегічних напрямів розвитку. Виконання тактичних планів супроводжується певним рівнем ризику, оскільки вони здебільшого орієнтовані на вирішення внутрішніх проблем підприємства та оптимізацію його поточної діяльності.

Основна відмінність тактичного планування від стратегічного полягає у відмінності цілей та засобів їх досягнення. Тактичне планування орієнтоване на коротко - та середньострокову перспективу, забезпечуючи реалізацію стратегічних рішень через конкретні дії. Результатом цього процесу є формування економіко-соціального плану розвитку підприємства, який визначає основні напрями його діяльності на найближчий період. Крім того, тактичне планування відіграє важливу роль у забезпеченні узгодженості та взаємодії між окремими підрозділами підприємства.

Слід зазначити, що тактичне планування досягло свого найбільшого розвитку як науковий напрям у період підйому металургійної та гірничодобувної промисловості. Основним центром промислової діяльності XIV–XVI століть була Німеччина. Наукові праці цього періоду містили ключові концепції тактичного планування, зокрема розрахункові формули

обсягу виробництва, витрат на виготовлення продукції, трудомісткості, чисельності персоналу та оплати праці [36, с. 13].

Оперативне планування охоплює такі основні напрями діяльності:

- здійснення оперативної підготовки виробництва, що передбачає своєчасне забезпечення робочих місць необхідними матеріалами, інструментами та ресурсами для виконання виробничого плану;
- визначення тривалості та послідовності виконання окремих операцій;
- постійний облік, контроль і аналіз перебігу виробничого процесу з метою своєчасного виявлення відхилень і коригування діяльності підприємства.

Типові розділи плану маркетингу включають:

- Програма маркетингу: продуктовий (товарний) план; план цін; план збуту та просування; план стимулювання.

1. Фінансові показники (бюджет).
2. Календарний графік реалізації плану.
3. Оцінювання і контроль виконання плану.

Зазначений підхід до маркетингового планування поєднує вирішення як стратегічних, так і тактичних завдань. У більшості випадків усі плани, які розробляють менеджери з маркетингу, інтегрують структури стратегічного та маркетингового планів, формуючи єдиний комплексний план, що забезпечує координацію дій підприємства на всіх рівнях.

Формат маркетингового плану визначається такими факторами:

- Цільова аудиторія та мета: план розповсюджується серед усіх співробітників компанії, які беруть участь у його реалізації або мають відношення до процесу виконання завдань.
- Складність організації: розмір компанії, структура підрозділів та рівень взаємодії впливають на форму та деталізацію плану.
- Індустрія: географія діяльності, рівень конкуренції, цикли розвитку продукту та інші особливості ринку визначають масштаби та характер маркетингового плану.

Читачі маркетингового плану — як внутрішні, так і зовнішні — повинні одразу, протягом перших п'яти хвилин ознайомлення з текстом, отримати відповіді на такі ключові запитання:

- Чи є маркетингова ідея реалістичною?
- Чи має продукт компанії унікальні характеристики, що вигідно відрізняють його від конкурентних аналогів, і чи є на ринку вільна ніша для цього продукту або сервісу?
- Наскільки реалістичне фінансове проектування?
- Чи чітко показано, як вкладений капітал повернеться, тобто забезпечується окупність інвестицій?

Ось кілька порад щодо стилю написання маркетингового плану:

- Використовуйте чіткий професійний стиль письма, застосовуючи бізнес-термінологію замість просторічних виразів.
- Використовуйте відповідні кліше та мовні звороти, наприклад: «проведено дослідження», «згідно з», «у відповідності до» тощо.
- Текст плану має демонструвати налаштованість на успіх та впевненість у досягненні поставлених цілей.
- Уникайте перебільшень і надмірних узагальнень, які можуть знизити довіру до документа.

Підкріплюйте твердження конкретними прикладами та кількісними і якісними показниками, де це можливо, щоб забезпечити переконливість і обґрунтованість плану.

Слід зауважити, що уніфікованого плану маркетингу, придатного для всіх типів підприємств, не існує. Кожен план формується з урахуванням специфіки підприємства, характеру продукції та рівня конкуренції на конкретному ринку.

У зв'язку з цим на різних підприємствах маркетингове планування здійснюється по-різному — це стосується як змісту плану, так і термінів його дії, послідовності розробки та організації процесу планування. Наприклад, у деяких випадках план маркетингу може бути розширеною версією плану

діяльності відділу збуту.

В інших — він базується на комплексному розгляді бізнес-стратегії та передбачає створення інтегрального плану, що охоплює всі ринки та продукти підприємства.

Що стосується малих підприємств, вони часто можуть не складати окремого плану маркетингу. Основним плановим документом для таких підприємств зазвичай є бізнес-план, який містить розділи, що охоплюють різні напрями розвитку, зокрема і маркетинг. У ньому надається інформація про ринкові сегменти, їхню місткість та частку, характеристика споживачів і конкурентів, аналіз «бар'єрів» входження на ринок, формуються маркетингові стратегії та прогнозуються обсяги збуту.

Більшість виробничих компаній розробляють окремі планові документи для кожного основного продукту або для групи однорідних продуктів (продуктової лінії), що особливо характерно для споживчих товарів.

Таким чином, на підприємстві може одночасно реалізовуватися кілька маркетингових планів, хоча їх у будь-який момент можна об'єднати в єдиний збірник планових документів для зручності використання та контролю.

У різних компаніях застосовуються різні терміни циклів планування: в одних — трирічний чи п'ятирічний, в інших — всього шість місяців. Найбільш поширена схема передбачає щорічне планування з орієнтацією на наступні три-п'ять років.

При цьому план маркетингу складається з детальних рекомендацій на перші два роки з екстраполяцією на третій рік та подальші. Щорічно виконуються аналіз і доповнення плану новими даними, що дозволяє підтримувати його актуальність. Ключові рекомендації, узагальнені в плані, потім подаються на розгляд та затвердження вищому керівництву компанії.

1.3. Процес розробки маркетингового плану підприємства

Кожного разу, коли обговорюються питання: що запропонувати, кому, коли, де, як і за якою ціною, відбувається маркетинговий процес. Тому на всіх рівнях організації та в усіх сферах діяльності підприємства необхідна систематична підготовка та впорядкування рішень щодо цілей, засобів і заходів, які забезпечуватимуть виробництво та реалізацію продукції, що задовольняє як наявний попит, так і перспективні потреби споживачів [25, с.173].

Функції підготовки, обґрунтування та реалізації рішень у системі управління є невід'ємними складовими процесу планування діяльності підприємства загалом.

У цьому контексті планування маркетингу слід розглядати як процес або процедуру розробки маркетингового плану та вибору маркетингових стратегій, спрямованих на зростання обсягів продажу продукції або максимізацію прибутку підприємства.

Планування маркетингу також можна розглядати як обґрунтування майбутньої поведінки підприємства, що забезпечує ефективне виробництво, розподіл і реалізацію продукції.

Процес планування має бути відпрацьованим, чітко формалізованим і задокументованим. Строки виконання кожного етапу процесу залежать від таких факторів:

1. стабільність і налагодженість системи планування;
2. кількість рівнів планування у компанії;
3. рівень автоматизації та компетентність виконавців.

В ідеалі план маркетингу має бути підготовлений, затверджений та доведений до виконавців ще до початку планового періоду, щоб забезпечити своєчасну реалізацію запланованих заходів.

Основні елементи процесу планування маркетингу наведені на рис.1.1.



Рис. 1.1. Процес планування маркетингу [41, с.85].

Отже, у процесі планування маркетингу відповідають на ключові запитання:

- Що? – об'єкт планування;
- Хто? – суб'єкт, відповідальний за реалізацію;
- Як? – технологія чи методи виконання;
- Коли? – строки виконання;
- Де? – місце реалізації заходів;
- Скільки? – бюджет і ресурси;
- Навіщо? – мета плану.

Водночас фахівці виділяють три основні недоліки процесу маркетингового планування:

1. Неповнота інформації – недостатність даних для прийняття обґрунтованих рішень.

2. Ненадійність прогнозів – ризики, пов'язані з точністю оцінки майбутніх ринкових умов.

3. Зайва жорсткість плану – обмеження гнучкості, що може ускладнити адаптацію до змін у ринковому середовищі.

Водночас варто враховувати такі аргументи:

- Ідеально аналітик повинен мати доступ до всіх даних, що стосуються галузі, ринкових тенденцій, намірів конкурентів, часток ринку та нових технологічних розробок. Проте, незважаючи на значний прогрес у сфері економічної інформації, реальність даних далека від ідеалу.
- Поглиблений аналіз конкретних ситуацій часто показує, що основні проблеми виникають не через нестачу даних, а через надмірну їх кількість та поверхневий аналіз наявної інформації.
- Для успішного маркетингового планування важливо мати систему маркетингової інформації, яка дозволяє відстежувати дії конкурентів та інших учасників ринку, забезпечуючи своєчасну та обґрунтовану реакцію на зміни.

Аналіз ринкового середовища, цільових ринків і існуючих та потенційних конкурентів (як прямих, так і непрямих) формує надійну основу для обґрунтованих управлінських рішень у сфері маркетингу.

Для оцінки внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства застосовуються спеціальні методи аналізу. Їх результати відображають поточну ситуацію, у якій перебуває підприємство.

В умовах турбулентності саме аналітична складова маркетингового планування набуває вирішального значення. Використання даних дозволяє швидко виявляти зміни у споживчих настроях, визначати нові ніші, оцінювати ефективність комунікаційних стратегій і приймати обґрунтовані рішення.

Щоб підготувати обґрунтовані рішення, орієнтовані на майбутнє, необхідно використовувати методи прогнозування, що дозволяють оцінити можливі тенденції розвитку ринку, поведінку споживачів і дії конкурентів.

Маркетингова програма виступає основою виробничої діяльності фірми, оскільки об'єднує ключові напрямки та позиції, що забезпечують ефективне функціонування підприємства на ринку та реалізацію його конкурентних переваг.

Основні особливості та функції оперативного плану можна узагальнити:

1. Конкретизація дій – визначаються точні завдання, хто їх виконує, коли і в якій послідовності.
2. Координація ресурсів і функцій – охоплює всі ключові сфери діяльності підприємства: збут (обсяги, ціни, оборот), виробництво (масштаби, витрати), закупівлі (обсяги, ціни), що дозволяє забезпечити узгодженість дій між підрозділами.
3. Терміни та бюджетування – план охоплює річний період і визначає витрати на реалізацію маркетингових заходів, що дозволяє контролювати фінансові та матеріальні ресурси.
4. Гнучкість і коригування – план уточнюється під час базового аналізу та консультацій із фахівцями різних рівнів управління, що забезпечує адаптацію до змін ринкових умов.
5. Інструмент контролю – оперативний план дозволяє відстежувати виконання завдань і своєчасно вживати заходів для досягнення поставлених цілей.

Таким чином, оперативне планування дозволяє не лише деталізувати стратегію та тактику, а й чітко організувати ресурси, терміни та відповідальність для досягнення конкретних результатів на ринку.

Основні етапи процесу маркетингового планування можуть бути представлені наступним чином:

1. Деталізація тактичних програм – кожна тактична ініціатива розкладається на конкретні заходи, що дозволяє чітко визначити, які дії потрібно виконати для досягнення поставлених цілей.
2. Встановлення тимчасових пріоритетів – визначаються

послідовність і терміни виконання заходів, що забезпечує ефективну організацію робочого процесу.

3. Призначення відповідальних осіб – визначаються виконавці кожного заходу, що гарантує персональну відповідальність за результат.

4. Обґрунтування витрат часу та встановлення строків – на кожен захід плану визначається тривалість і крайній термін виконання, що дозволяє контролювати дотримання графіка робіт.

5. Розрахунок і розподіл фінансових ресурсів – визначаються витрати на реалізацію кожного елементу комплексу маркетингу, враховуючи специфіку ринкової ситуації і можливості підприємства.

Програма маркетингу – це детальна програма дій, що реалізує стратегічні та тактичні рішення підприємства у сфері маркетингу. Вона дозволяє оптимально поєднати інструменти маркетингу з конкретним періодом дії плану та відповідним фінансовим забезпеченням. Основна мета програми – запропонувати споживачам найпривабливішу пропозицію при збереженні витрат підприємства у розумних межах.

Програма маркетингу зазвичай включає такі розділи:

1. Продуктовий план – визначає, що саме і коли буде випускатися, які товари чи послуги пропонуються на ринок, та забезпечує контроль за їх якістю та асортиментом.

2. План цін – включає встановлення поточних цін та прогнозовані зміни цін у майбутньому, враховуючи конкурентне середовище та витрати підприємства.

3. План збуту – спрямований на підвищення ефективності збуту продукції: визначає чисельність та підготовку персоналу, оснащення новими технічними засобами, а також організацію навчання для збутових служб.

4. План рекламної кампанії і стимулювання збуту – передбачає розробку та реалізацію заходів з просування продукції на ринку, формування іміджу бренду та залучення нових споживачів.

Такий підхід дозволяє не лише координувати діяльність усіх підрозділів підприємства, а й забезпечити досягнення стратегічних маркетингових цілей у конкретний період часу.

Розробка ефективного маркетингового комплексу передбачає створення такої комбінації продукту, ціни, збуту та просування, яка забезпечує споживачам максимальну цінність при оптимальних витратах підприємства. При цьому необхідно уникати типового підходу, коли один і той самий маркетинговий комплекс застосовується для різних цільових сегментів. Зміна потреб і поведінки споживачів вимагає відповідної адаптації комплексу маркетингу, щоб він відповідав новим ринковим вимогам.

Ключові моменти процесу маркетингового планування [36, с.173].:

1. Визначення конкретних заходів – розробка планів дій щодо продукту, ціни, каналів збуту, просування та стимулювання продажів.
2. Часова прив'язка – завдання плануються на конкретні періоди (місяць, квартал, рік) для забезпечення реалізації стратегічних цілей.
3. Гнучкість та адаптація – постійне коригування планів відповідно до зміни кон'юнктури: коливань цін, дій конкурентів, сезонності попиту, зміни інтересу споживачів тощо.
4. Орієнтація на результат – завдання тактичного плану безпосередньо впливають на досягнення стратегічних цілей, забезпечуючи конкретний приріст обсягу продажу, доходу або ринкової частки.

Основні аспекти процесу планування маркетингу можна підсумувати так:

1. Організаційна узгодженість – визначає шляхи, засоби, форми та способи здійснення маркетингової діяльності, забезпечуючи ефективне досягнення стратегічних цілей.
2. Фінансова ефективність – спрямована на підтримання стійкого рівня прибутку через оптимальне використання ресурсів і контроль над витратами.

3. Реакція на ринок – забезпечує швидке реагування на зміни кон'юнктури, дії конкурентів та інші зовнішні фактори.

4. Взаємодія з виробництвом – коригує виробничу діяльність залежно від ринкових потреб та маркетингових пріоритетів.

5. Розвиток персоналу – приділяє увагу мотивації, активності та ініціативі співробітників, що забезпечує ефективне виконання маркетингових заходів.

Після завершення процесу розробки маркетингового плану настає етап його реалізації, що завершується контролем виконання та, за потреби, внесенням корективів.

Реалізація плану передбачає такі ключові складові:

- Одержання ресурсів – забезпечення необхідними фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами для виконання запланованих заходів.
- Побудова організаційної структури маркетингу – визначення підрозділів та відповідальних осіб, а також прийняття рішень щодо конкретних маркетингових заходів.
- Розроблення календарних графіків – планування термінів виконання завдань і скоординованості дій між підрозділами.
- Впровадження програми маркетингу – практична реалізація комплексу маркетингових заходів, визначених у плані.

На етапі контролю необхідно постійно відстежувати виконання плану, оцінювати ступінь його ефективності та при відхиленнях коригувати дії. Оскільки зовнішні умови і ринкова ситуація постійно змінюються, план потребує регулярного перегляду та адаптації.

Висновки до розділу 1

У сучасних умовах господарювання маркетингове планування набуває особливої актуальності, оскільки підприємства змушені функціонувати в

середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності, динамічними змінами споживчих уподобань, технологічними інноваціями та загостренням конкурентної боротьби. Таке середовище визначається як турбулентне, тобто таке, де швидкість і непередбачуваність змін перевищують здатність підприємства оперативно адаптуватися до них.

Маркетингове планування — це процес розроблення системи заходів, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства на основі аналізу ринкових можливостей, ресурсного потенціалу та зовнішніх загроз. В умовах турбулентного ринкового середовища цей процес має бути гнучким, адаптивним і ситуативним, що передбачає оперативне коригування маркетингових стратегій залежно від змін зовнішніх факторів.

Особливості маркетингового планування в нестабільних умовах:

- Гнучкість і динамічність планів: замість традиційного довгострокового планування застосовуються коротко - та середньострокові горизонти планування з можливістю регулярного перегляду цілей.
- Сценарне планування: розроблення кількох альтернативних сценаріїв розвитку ринку (оптимістичного, песимістичного, реалістичного) з урахуванням можливих кризових явищ.
- Системний моніторинг зовнішнього середовища: постійне відстеження макроекономічних тенденцій, поведінки конкурентів, споживачів, технологічних інновацій.
- Високий рівень ризик-менеджменту: передбачення можливих загроз і розроблення механізмів мінімізації ризиків.
- Інтеграція цифрових технологій у процес планування: використання маркетингової аналітики, штучного інтелекту, big data для прогнозування поведінки ринку.

В умовах турбулентності саме аналітична складова маркетингового планування набуває вирішального значення. Використання даних дозволяє швидко виявляти зміни у споживчих настроях, визначати нові ніші,

оцінювати ефективність комунікаційних стратегій і приймати обґрунтовані рішення.

Отже, маркетингове планування в умовах турбулентних змін ринкового середовища має ґрунтуватися на принципах гнучкості, оперативності та наукової обґрунтованості. Успіх підприємства залежить від здатності менеджменту швидко аналізувати інформацію, передбачати тенденції та своєчасно вносити корективи до маркетингових програм.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Т.Д.К.»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Т.Д.К.»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Т.Д.К.» є вітчизняним підприємством, що здійснює господарську діяльність у сфері торгівлі, зокрема оптового та роздрібного продажу товарів широкого вжитку. Підприємство функціонує відповідно до вимог Господарського та Цивільного кодексів України, а також на підставі власного статуту. Основною метою діяльності товариства є отримання прибутку шляхом задоволення попиту споживачів на якісну продукцію та послуги.

Організаційно-правова форма — товариство з обмеженою відповідальністю. Це забезпечує гнучкість управління, можливість залучення інвестицій та відповідальність учасників у межах їхніх внесків до статутного капіталу.

Дата реєстрації ТОВ «Т.Д.К.» - 28 березня 2002 року. Статутний капітал компанії становить 20 млн. грн.. Директором є Федорук Ярослав Григорович. Юридична адреса компанії: Тернопільська область, Тернопільський район, с. Великі Гаї, вул.. Об'їзна 27б. Основний КВЕД підприємства – 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами [37].

ТОВ «Т.Д.К.» має розвинену виробничо-складську базу, що включає сучасне обладнання, лабораторії контролю якості та логістичні потужності. Виробничі процеси орієнтовані на ефективне використання ресурсів, екологічну безпечність та дотримання санітарно-гігієнічних норм.

Засноване товариство з метою забезпечення стабільного постачання товарів для торговельних підприємств і кінцевих споживачів. За період свого існування ТОВ «Т.Д.К.» сформувало позитивну ділову репутацію,

налагодило партнерські зв'язки з постачальниками та клієнтами, а також створило ефективну систему управління і логістики.

В цілому основними напрямками діяльності товариства є [37]:

- оптова та роздрібна торгівля продовольчими і непродовольчими товарами;
- дистрибуція товарів на регіональному ринку;
- надання послуг зі зберігання, транспортування та логістичного супроводу;
- участь у маркетингових і рекламних заходах, спрямованих на просування продукції партнерів.

ТОВ «Т.Д.К.» здійснює свою діяльність переважно на території України, орієнтуючись на споживачів середнього та малого бізнесу, торговельні мережі, а також індивідуальних покупців. Підприємство володіє сучасними складськими приміщеннями, транспортними засобами для доставки товарів і розвиненою системою дистрибуції.

Підприємство функціонує на ринку України понад 15 років, має стабільну репутацію надійного партнера та орієнтується на якісне задоволення потреб споживачів.

Основними споживачами продукції ТОВ «Т.Д.К.» є торгові мережі, оптові компанії, кінцеві споживачі. Підприємство активно розвиває співпрацю з регіональними партнерами, бере участь у виставках, проводить промоційні заходи та дотримується принципів корпоративної соціальної відповідальності.

У своїй діяльності ТОВ «Т.Д.К.» опирається на такі принципи:

- орієнтація на потреби споживача;
- стабільна якість продукції;
- постійне вдосконалення технологій;
- відповідальне ставлення до партнерів і працівників.

Підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, нарощує обсяги виробництва та реалізації, розширює географію постачань і підвищує ефективність управління.

ТОВ «Т.Д.К.» активно впроваджує сучасні інформаційні технології у процес управління, що сприяє підвищенню ефективності комунікацій, обліку товарів і контролю фінансових потоків. Важливим аспектом діяльності підприємства є орієнтація на якість обслуговування клієнтів, своєчасне виконання зобов'язань перед партнерами та підтримання конкурентоспроможних цін.

Для оцінки результативності діяльності підприємства було проаналізовано основні фінансові показники ТОВ «Т.Д.К.» за останні роки (таблиця 2.1)

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники ТОВ «Т.Д.К.»

Показник	2020	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2023
Дохід від реалізації млн. грн..	754,117	1123, 112	1263,871	1401,156	+137,285
Чистий прибуток, млн.. грн..	4,425	15,348	57,876	51,119	-6,757
Активи, млн.. грн..	201,430	445,395	488,934	631,377	+142,443
Зобов'язання, млн.. грн..	137,550	354,154	340,117	431,441	+91,324
Середня заробітна плата до оподаткування, грн..	-	7 089	8 305	11733	+3428
Кількість працівників	-	307	167	110	-57

Дані таблиці 2.1 дозволяють нам провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Т.Д.К.». За два квартали 2025 року підприємство отримало дохід 533,111 млн. грн., а чистий прибуток склав 24,272 млн. грн..

У період з 2020 по 2024 рік дохід від реалізації продукції ТОВ «Т.Д.К.» зріс з 754,1 млн. грн.. до 1401,2 млн. грн., тобто на 647,0 млн. грн.. або приблизно на 85,8 %. Найбільш помітне зростання спостерігалось у 2021–2022 роках — на понад 48,9 %, що може бути пов'язано з розширенням обсягів виробництва, виходом на нові ринки збуту або зміною асортиментної політики. У 2023–2024 роках темпи зростання доходів сповільнилися, однак підприємство зберегло позитивну тенденцію.

Показник чистого прибутку зріс з 4,425 млн. грн.. у 2020 році до 51,119 млн. грн.. у 2024 році, тобто майже у 11,6 рази. Найбільше зростання зафіксовано у 2022–2023 роках (з 15,3 млн. грн.. до 57,9 млн. грн.), що свідчить про підвищення ефективності діяльності та поліпшення структури витрат. Незначне зниження прибутку у 2024 році (на 11,7 %) може бути пов'язане з підвищенням собівартості або інвестиційними витратами.

Активи ТОВ «Т.Д.К.» зросли з 201,4 млн. грн.. у 2020 році до 631,4 млн. грн.. у 2024 році, тобто на 429,9 млн. грн.. (понад 213 %). Це свідчить про нарощування виробничого потенціалу, модернізацію основних фондів і збільшення обсягів оборотного капіталу. Таке зростання є ознакою активного розвитку підприємства.

Протягом аналізованого періоду зобов'язання також суттєво зросли — з 137,6 млн. грн.. у 2020 році до 431,4 млн. грн.. у 2024 році (понад утричі). Попри це, темпи приросту активів перевищують темпи зростання зобов'язань, що свідчить про збереження фінансової стійкості та контрольовану кредитну політику.

Середня заробітна плата працівників до оподаткування збільшилась з 7 089 грн. у 2022 році до 11 733 грн. у 2024 році, тобто на 65,5 %. Зростання заробітної плати є позитивною тенденцією, що свідчить про підвищення рівня мотивації персоналу, а також узгоджується зі збільшенням фінансових результатів підприємства.

Кількість працівників скоротилася з 307 осіб у 2022 році до 110 осіб у 2024 році, тобто більш ніж удвічі. Зменшення чисельності персоналу на фоні

зростання доходів і прибутку свідчить про підвищення продуктивності праці, автоматизацію виробничих процесів або оптимізацію організаційної структури.

За результатами аналізу можна зробити такі висновки:

- ТОВ «Т.Д.К.» демонструє стійку тенденцію зростання обсягів реалізації та активів, що свідчить про розвиток підприємства.
- Рівень прибутковості значно підвищився, що вказує на ефективне управління ресурсами та фінансами.
- Незважаючи на збільшення зобов'язань, фінансова стабільність зберігається завдяки приросту активів.
- Зменшення чисельності працівників при одночасному зростанні продуктивності й заробітної плати є ознакою оптимізації управління персоналом.

Для більш глибокого аналізу проведемо оцінку показників фінансового стану підприємства (таблиця 2.2)

Таблиця 2.2

Показники фінансового стану ТОВ «Т.Д.К.» у 2024 році

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	24.82 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1.1
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	3.16
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	2.16
	Поточна платоспроможність	-424 840
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	13.46 %

Джерело: розраховано автором на основі [17, 52]

На основі даних показників проведемо аналіз фінансового стану ТОВ «Т.Д.К.». Як бачимо, частка основних засобів в активах у 2024 році становила 24,82 %. Це свідчить про те, що близько чверті активів підприємства становлять основні засоби (виробничі потужності, обладнання, будівлі тощо). Такий рівень є оптимальним для виробничих підприємств, адже забезпечує достатній матеріально-технічний потенціал без надлишкового відволікання коштів у необоротні активи. Це означає, що підприємство має можливість підтримувати гнучкість і маневреність активів, що позитивно впливає на фінансову стабільність.

Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності на товаристві становить 1,1. Нормативне значення для цього показника становить 1,0–2,0. Отже, підприємство перебуває в межах норми, що означає, що його оборотні активи достатні для покриття поточних зобов'язань. Разом із тим, значення 1,1 свідчить про дещо низький рівень ліквідності, тобто підприємство має обмежений запас платоспроможності і може бути чутливим до затримок у надходженні коштів від дебіторів.

Оцінка фінансової стійкості проводиться на основі таких показників: коефіцієнта фінансової залежності, який у 2024 році для ТОВ «Т.Д.К.» становив 3,16; коефіцієнта співвідношення позикових та власних коштів, який становить 2,16. Значення цих коефіцієнтів свідчить про високу частку позикових ресурсів у структурі капіталу. Коефіцієнт фінансової залежності 3,16 означає, що на кожну 1 грн власного капіталу припадає 3,16 грн. загальних активів, тобто приблизно дві третини активів профінансовано за рахунок позикових коштів. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів 2,16 підтверджує, що зобов'язання перевищують власний капітал більш ніж удвічі, що вказує на підвищену фінансову ризикованість.

Підприємство активно користується залученими ресурсами, що може сприяти швидшому розвитку, проте потребує уважного контролю за борговим навантаженням.

Ще одним показником, що визначає фінансову стійкість ТОВ «Т.Д.К.» є поточна платоспроможність, яка у 2024 році була негативною для ТОВ «Т.Д.К.» (–424 840 грн.). Негативне значення показує тимчасову нестачу грошових коштів для покриття короткострокових зобов'язань. Це свідчить про можливі проблеми з оперативною ліквідністю, затримки платежів або нерівномірність грошових потоків. Рекомендується товариству оптимізувати управління дебіторською заборгованістю та підвищити частку ліквідних активів.

Рентабельність продукції ТОВ «Т.Д.К.» у 2024 році становила 13,46 %. Це означає, що на кожную гривню витрат підприємство отримує 13,46 копійки прибутку. Такий рівень рентабельності є достатньо високим, особливо з огляду на використання позикових коштів. Це свідчить про ефективну виробничу та збутову діяльність, раціональну політику ціноутворення та контроль витрат.

Таким чином, діяльність ТОВ «Т.Д.К.» характеризується стабільністю, орієнтацією на потреби ринку, гнучкістю в управлінні та прагненням до розширення ринкової присутності. Основними пріоритетами компанії залишаються підвищення ефективності операційної діяльності, зміцнення партнерських зв'язків і розширення асортименту продукції для задоволення потреб споживачів.

На основі проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

1. Підприємство має достатній рівень забезпеченості основними засобами, що підтримує стабільність виробництва.
2. Ліквідність перебуває на мінімально допустимому рівні, що вимагає посилення контролю за оборотними активами.
3. Високий рівень фінансової залежності свідчить про активне використання позикового капіталу, що збільшує ризики, але може прискорювати розвиток.
4. Поточна платоспроможність є недостатньою, що потребує оптимізації грошових потоків.

5. Рентабельність продукції є позитивною та стабільною, що демонструє здатність підприємства ефективно працювати навіть за умов фінансового навантаження.

Отже, підприємство успішно розвивається, нарощує фінансові результати та має потенціал для подальшого зміцнення позицій на ринку.

2.2. Оцінка маркетингового середовища діяльності товариства

Маркетингове середовище підприємства включає сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на його здатність встановлювати ефективні відносини з цільовими споживачами, формувати попит і забезпечувати стабільний розвиток. Для ТОВ «Т.Д.К.» воно поділяється на внутрішнє середовище (контрольовані фактори) та зовнішнє середовище (неконтрольовані фактори).

До внутрішнього середовища ТОВ «Т.Д.К.» належать ресурси підприємства, структура управління, маркетинговий потенціал, персонал, фінансові можливості, технології та корпоративна культура.

Основні характеристики товариства:

- **Виробничий потенціал.** Підприємство має сучасні потужності та технічне обладнання, що дозволяє забезпечити високу якість продукції й стабільний обсяг виробництва. Частка основних засобів у активах становить 24,82 %, що свідчить про належну матеріальну базу.
- **Фінансові ресурси.** ТОВ «Т.Д.К.» демонструє позитивну динаміку доходів (з 754,1 млн. грн.. у 2020 р. до 1401,2 млн. грн.. у 2024 р.) і прибутку (з 4,4 до 51,1 млн. грн..), що забезпечує можливість фінансування маркетингових програм.
- **Кадровий потенціал.** Незважаючи на скорочення чисельності працівників, підвищення продуктивності праці та зростання середньої зарплати свідчить про ефективну кадрову політику.

- Маркетингова діяльність. Підприємство активно працює над розширенням ринку збуту, удосконалює асортиментну політику та використовує сучасні методи просування (цифрові канали, реклама, участь у виставках).

- Управлінська структура. Організаційна структура є функціональною, що забезпечує ефективну координацію між виробництвом, збутом, фінансами та маркетингом.

Отже, внутрішнє середовище характеризується достатнім ресурсним потенціалом і орієнтацією на ефективність, однак потребує посилення маркетингової аналітики та розвитку цифрових комунікацій.

Зовнішнє середовище складається з макросередовища (економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні, правові фактори) та мікросередовища (споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, контактні аудиторії).

Проведемо аналіз факторів макросередовища для ТОВ «Т.Д.К.».

Щодо політичних факторів, то їх вплив оцінюється як доволі високий. При цьому може мати позитивний і негативний характер.

Позитивний вплив можна відмітити по таких напрямках:

- Державні програми підтримки малого та середньому бізнесу (кредити «5-7-9», компенсації відсотків).
- Прозорість закупівель через Prozorro, що відкриває можливості для участі в тендерах.
- Підтримка українського бізнесу та орієнтація на локальне виробництво.

Негативний вплив мають такі тенденції:

- Військовий стан: порушення логістики, ризики регіональних обмежень, зниження споживчої активності.
- Часті зміни податкового законодавства.
- Нестабільність політичної системи та непередбачуваність регуляцій.

Не менш важливим є вплив на компанію економічних факторів і він теж оцінюється як високий. Теж може мати як позитивний, так і негативний характер. Позитивно впливають такі фактори:

- Поступове відновлення економіки у регіонах, де немає бойових дій.
- Зростання популярності онлайн-продажів, що відкриває новий канал збуту.
- Попит на товари українського виробництва через підтримку внутрішнього ринку.

В той же час варто зазначити і про негативний вплив окремих факторів:

- Інфляція та зростання витрат на логістику, енергоносії, складські операції.
- Коливання курсу гривні — особливо критично, якщо компанія має імпортні товарні групи.
- Зменшення купівельної спроможності населення.
- Економічні ризики, пов'язані з воєнними діями.

Щодо соціальних факторів, то їх вплив можна оцінити як середній, і ця група факторів має як позитивний, так і негативний вплив. Позитивно впливають на діяльність ТОВ «Т.Д.К.» такі фактори:

- Формування тенденції «купуй українське».
- Перехід споживачів на швидкі покупки в онлайн-форматах.
- Зростання уваги до якісного сервісу — можливість підвищити конкурентоспроможність.

Негативно впливають такі тенденції:

- Демографічний спад, міграція населення, зменшення кількості споживачів у деяких регіонах.
- Зміна споживчих пріоритетів (частина населення економить, обирає дешевші товари).

- Високий рівень соціальної напруги, що впливає на загальний попит.

Вплив технологічних факторів можна оцінити як середній/високий, і їх вплив може мати як позитивний, так і негативний характер.

Позитивний вплив відслідковується через такі тенденції:

- Активна цифровізація України:
 - розвиток онлайн-торгівлі,
 - цифрові РРО,
 - CRM-системи,
 - автоматизація складів.
- Можливість оптимізації процесів через нові технології (складські системи, логістичний облік).
- Розвиток маркетингових digital-інструментів (таргетинг, SEO, e-mail, маркетингплейси).

Негативний вплив бачимо через такі фактори:

- Необхідність інвестицій у технологічні оновлення.
- Підвищені ризики кібербезпеки, особливо під час війни.
- Відставання окремих регіонів у впровадженні цифрових технологій.

Щодо екологічних факторів, то їх вплив може мати низький-середній характер і також може бути як позитивним, так і негативним, і це залежить від категорії товарів.

Позитивний вплив характеризується через такі тенденції:

- Попит на екологічні, енергоефективні та сертифіковані товари.
- Можливість позиціонування бренду як відповідального та екологічного.

Негативно впливають такі фактори:

- Підвищення вимог до пакування, утилізації та логістики.
- Зростання витрат на впровадження екологічних стандартів (ISO 14001 тощо).

- Потенційні обмеження щодо перевезення певних груп товарів.

Досить високий вплив мають правові фактори, і їх характер може бути як позитивний, так і негативний.

Позитивний вплив:

- Законодавство щодо захисту прав споживачів підвищує довіру до офіційних продавців.
- Цифровізація податкової та регуляторної системи полегшує взаємодію зі службами.
- Чіткі правила сертифікації сприяють конкуренції за якість.

Негативний вплив:

- Ускладнення бухгалтерського та податкового обліку для торгових компаній.
- Часті зміни у регулюванні РРО та податків.
- Жорсткі вимоги до сертифікації (особливо імпортованих товарів).
- Можливі штрафи за несвоєчасне оновлення документів чи дотримання норм.

У таблиці 2.3 наведений узагальнений аналіз впливу факторів макросередовища товариства.

Таблиця 2.3

Вплив факторів макросередовища на діяльність ТОВ «Т.Д.К.»

Група факторів	Характеристика впливу на ТОВ «Т.Д.К.»
Економічні	Економічна ситуація в Україні характеризується інфляційним тиском, зростанням вартості сировини та енергоносіїв. Це стимулює підприємство оптимізувати витрати та шукати нові джерела підвищення ефективності. З іншого боку, зростання доходів населення поступово розширює споживчий попит.
Політико-правові	Законодавство у сфері оподаткування, регулювання якості продукції, ліцензування та імпорту впливає на умови діяльності підприємства. ТОВ «Т.Д.К.» дотримується чинних стандартів, що підвищує його репутацію.
Соціально-	Зміни у структурі споживачів, зростання вимог до якості та

Група факторів	Характеристика впливу на ТОВ «Т.Д.К.»
демографічні	екологічності продукції формують нові підходи до стратегій.
Технологічні	Активне впровадження нових технологій у виробництво та маркетинг (автоматизація, цифрові платформи, онлайн-просування) створюють можливості для підвищення ефективності збуту.
Екологічні	Зростання уваги до екологічних аспектів виробництва спонукає підприємство вдосконалювати технології, мінімізувати відходи та енергоспоживання.
Міжнародні	Глобалізація ринків відкриває перспективи експорту, проте водночас підвищує конкурентний тиск з боку іноземних виробників.

Таким чином, в результаті проведеного аналізу макросередовища, нами визначено, що для ТОВ «Т.Д.К» вплив в тій чи іншій мірі мають всі фактори:

1. Політичні фактори – через воєнний стан, зміни у державному регулюванні, митницю, податкову.

2. Економічні фактори – інфляція, курс валют, зниження купівельної спроможності.

3. Правові фактори – податкове законодавство, РРО, сертифікація.

4. Соціальні та технологічні фактори формують можливості для розвитку, особливо через онлайн-канали продажів та зміну поведінки споживачів.

5. Екологічні фактори мають обмежений вплив, але можуть бути використані для формування іміджу відповідального бізнесу.

Маркетингове середовище ТОВ «Т.Д.К.» є динамічним і конкурентним. Підприємство має сильні внутрішні ресурси, стабільну виробничу базу та фінансові результати, що дозволяють реалізовувати активну маркетингову політику. Водночас висока залежність від зовнішніх економічних і правових факторів, а також посилення конкуренції вимагають від компанії постійного моніторингу ринку, диверсифікації каналів збуту та інноваційних рішень у комунікаціях.

У таблиці 2.4 проведемо аналіз впливу факторів мікросередовища на діяльність ТОВ «Т.Д.К.».

Таблиця 2.4

Вплив факторів мікросередовища на діяльність ТОВ «Т.Д.К.»

Елемент мікросередовища	Вплив на діяльність товариства
Споживачі	Основними споживачами продукції ТОВ «Т.Д.К.» є підприємства оптової та роздрібної торгівлі, а також кінцеві споживачі. Їхня лояльність залежить від якості, ціни та рівня сервісу.
Конкуренти	На ринку діє значна кількість компаній з аналогічним асортиментом, що посилює конкуренцію за споживача. Конкурентні переваги ТОВ «Т.Д.К.» — висока якість, оптимальні ціни, стабільність поставок.
Постачальники	Підприємство співпрацює з кількома перевіреними постачальниками сировини, що забезпечує стабільність виробничих процесів.
Посередники	ТОВ «Т.Д.К.» використовує змішану систему збуту: прямі продажі, дилерську мережу та партнерські канали, що дозволяє охоплювати ширші ринки.
Контактні аудиторії	Важливу роль відіграють місцеві органи влади, споживчі організації, фінансові установи та ЗМІ. Підприємство підтримує позитивний імідж та соціальну відповідальність.

ТОВ «Т.Д.К.» займає стійкі позиції на регіональному ринку торгівлі, конкуруючи з іншими дистриб'юторами товарів широкого вжитку. Основними конкурентними перевагами підприємства є:

- висока якість сервісу та швидкість обробки замовлень;
- оптимальна цінова політика;
- гнучкість у співпраці з клієнтами;
- ефективна логістика та власний автопарк;
- довгострокові контракти з перевіреними постачальниками.

Загалом діяльність ТОВ «Т.Д.К.» характеризується стабільним розвитком, зростанням фінансових показників і високим рівнем організації управлінських процесів. Підприємство орієнтується на підвищення ефективності своєї діяльності, впровадження сучасних технологій управління, розширення асортименту та зміцнення позицій на українському ринку.

Основними конкурентами ТОВ «Т.Д.К.» за класом «Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами» і мають найбільший виторг є: ДП «САНТРЕЙД», ТОВ «СОЛЕО», ТОВ «ЕНЕРГЕТИК ДНІПРО», ТОВ «ГРАН ТЕРРА», ДП «ЛАКТАЛІС-УКРАЇНА», ТОВ «КОМО-ЕКСПОРТ», ТОВ «САНОЛТА», ТОВ «КОМО УКРАЇНА», ТОВ «ФАЛЬКОН-АГРО», ТОВ «ФКК АВАНГАРД ЛТД».

Товариство активно бере участь у тендерах. Загалом за весь період діяльності ТОВ «Т.Д.К.» виграло 234 тендери на постачання продуктів харчування. Так, у 2021 році дохід від участі у тендерах склав 290437 грн., у 2022 р. – 749342 грн., у 2023 р. – 653057 грн., у 2024 р. – 1403206 грн.

Аналіз участі ТОВ «Т.Д.К.» у тендерних закупівлях свідчить про активну позицію підприємства на ринку постачання продуктів харчування. За весь період діяльності товариство виграло 234 тендери, що підтверджує його високий рівень конкурентоспроможності, надійність та ділову репутацію серед замовників.

Динаміка доходів від участі у тендерах має стійку тенденцію до зростання. Якщо у 2021 році підприємство отримало 290,4 тис. грн., то вже у 2024 році цей показник зріс до 1 403,2 тис. грн., тобто майже в п'ять разів.

Це свідчить про ефективну роботу у напрямі підготовки тендерної документації, конкурентну цінову політику та здатність підприємства виконувати великі обсяги поставок.

Топ-10 замовників продуктів харчування у ТОВ «Т.Д.К.» наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Топ-10 замовників у тендерах ТОВ «Т.Д.К.» у 2025 році

№	Замовник	Сума, грн..
1.	Заклад освіти I-III ступенів «Тернопільський обласний навчально - реабілітаційний центр»	718 137
2.	Теребовлянський НВК	244 663
3.	Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико - санітарної допомоги» Підволочиської селищної ради	216 036
4.	УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ І НАУКИ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	195 000
5.	ВП «Рівненська АЕС» ДП «НАЕК «Енергоатом»	187 768
6.	Управління освіти, молоді та спорту Долинської районної державної адміністрації	165 000
7.	Петриківський обласний геріатричний пансіонат	164 760
8.	Комунальне некомерційне підприємство «Заліщицький дитячий центр медичної реабілітації» Тернопільської обласної ради	153 767
9.	Тернопільська обласна лікарня «Хоспіс»	137 124
10.	КУ «Дніпропетровська обласна станція переливання крові»	94 050

Таким чином, участь у тендерах є одним із ключових напрямів збутової політики ТОВ «Т.Д.К.», який забезпечує стабільні надходження, розширення клієнтської бази та підвищення впізнаваності бренду на ринку. У подальшому підприємству доцільно продовжувати активну участь у публічних закупівлях, розширюючи перелік регіонів та номенклатуру продукції, що постачається.

2.3. Аналіз системи планування маркетингу для досліджуваного підприємства

Ефективна система планування є ключовою умовою успішного функціонування підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища. Для ТОВ «Т.Д.К.» планування відіграє особливо важливу роль, оскільки діяльність підприємства пов'язана з виробництвом і реалізацією

товарів широкого вжитку, що потребує чіткої координації всіх підрозділів і оперативного реагування на зміни ринку.

На підприємстві ТОВ «Т.Д.К.» використовується комбінована система планування, яка поєднує елементи стратегічного, тактичного та оперативного планування. Основні завдання планування полягають у визначенні цілей розвитку підприємства, обґрунтуванні шляхів їх досягнення та забезпеченні раціонального використання ресурсів.

Планування здійснюється на рівні керівництва та економічного відділу. Основні види планів, що застосовуються на підприємстві:

- Стратегічні плани – визначають довгострокові напрями розвитку, включаючи інноваційну політику, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності.
- Поточні (річні) плани – формуються для досягнення конкретних виробничих, фінансових і маркетингових цілей.
- Оперативні плани – деталізують виконання поточних завдань (виробничі графіки, закупівлі, збут, рекламні заходи).

Система планування на ТОВ «Т.Д.К.» базується на поетапному підході, який охоплює такі етапи:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища — оцінка ринку, конкурентів, попиту, ресурсного потенціалу підприємства.
2. Формування стратегічних цілей — визначення місії, пріоритетів розвитку, показників ефективності.
3. Розроблення планів і програм дій — формування виробничих, маркетингових, фінансових і кадрових планів.
4. Контроль виконання планів — порівняння фактичних результатів із запланованими, виявлення відхилень і розробка коригувальних заходів.

Для підвищення ефективності планування використовуються економічні показники (дохід, прибуток, витрати, рентабельність), маркетингові індикатори (частка ринку, обсяги реалізації, задоволеність споживачів) та фінансові коефіцієнти.

Аналіз функціонування системи планування на ТОВ «Т.Д.К.» виявив низку проблемних аспектів:

- недостатня інтеграція стратегічного та оперативного планування;
- відсутність єдиного інформаційного простору для планових даних;
- обмежене використання аналітичних інструментів (цифрових платформ, прогнозних моделей);
- реактивний характер планування, що орієнтується на короткострокові результати замість довгострокової перспективи;
- недостатній рівень залучення маркетингової аналітики до процесу формування планів продажів і комунікацій.

Разом із тим, система планування ТОВ «Т.Д.К.» має низку сильних сторін:

- стабільність і послідовність планових процедур;
- узгодженість планів між основними підрозділами;
- орієнтація на зростання ефективності використання ресурсів;
- наявність досвіду у плануванні виробничих і фінансових показників.

Для підвищення ефективності планування на підприємстві доцільно:

1. Впровадити систему стратегічного планування на основі Balanced Scorecard (BSC), яка дозволить узгоджувати фінансові, виробничі та маркетингові цілі.
2. Використовувати програмні засоби (ERP, CRM) для інтеграції даних планування, контролю запасів і прогнозування попиту.
3. Розробити сценарне планування, що дозволить підприємству гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.
4. Здійснювати регулярний моніторинг ключових показників (KPI) — рентабельності, оборотності активів, динаміки попиту.

5. Забезпечити інформаційне забезпечення процесу планування, включаючи маркетингові дослідження, аналітику продажів і аналіз конкурентів.

Система планування ТОВ «Т.Д.К.» загалом забезпечує виконання основних управлінських функцій, однак потребує подальшого вдосконалення та цифровізації. Для підвищення ефективності управління доцільно посилити взаємозв'язок між стратегічними і поточними планами, розширити використання маркетингової аналітики та впровадити інструменти прогнозування. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню гнучкості, адаптивності й конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Маркетингове планування на ТОВ «Т.Д.К.» є важливим елементом загальної системи управління підприємством і спрямоване на досягнення стратегічних цілей через узгодження діяльності всіх підрозділів із потребами ринку. Основна мета маркетингового планування полягає у забезпеченні збалансованого розвитку виробництва, збуту та комунікацій, орієнтованих на споживача та прибутковість.

Планування маркетингової діяльності підприємства охоплює такі основні напрями:

- аналіз ринкової ситуації та поведінки конкурентів;
- визначення цільових ринків і сегментів споживачів;
- формування маркетингових цілей;
- розробку комплексу маркетингових заходів (4P);
- оцінку ефективності реалізації маркетингової стратегії.

Маркетинговий план підприємства формується переважно у вигляді річного документу, що включає такі розділи:

1. Аналіз маркетингового середовища — оцінка тенденцій галузі, рівня конкуренції, споживчого попиту, стану макросередовища (економічного, соціального, технологічного).

2. SWOT-аналіз — визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз зовнішнього середовища.

3. Маркетингові цілі — кількісні та якісні орієнтири діяльності (зростання обсягів реалізації, збільшення частки ринку, підвищення рентабельності).

4. Стратегія маркетингу — визначення основних напрямів розвитку товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики.

5. Програма маркетингових заходів — конкретні дії, спрямовані на досягнення поставлених цілей (реклама, стимулювання збуту, участь у виставках, PR-кампанії).

6. Бюджет маркетингу — визначення обсягів фінансування та джерел покриття витрат на реалізацію маркетингових програм.

7. Контроль і оцінка результатів — визначення показників ефективності (KPI) і процедур моніторингу реалізації плану.

Аналіз практики показує, що маркетингове планування на підприємстві має переважно поточний і оперативний характер. Основна увага приділяється плануванню обсягів продажів, формуванню цінової політики та організації збуту.

Разом із тим, стратегічне планування маркетингової діяльності лише частково інтегроване в загальну систему управління. Планування маркетингових заходів часто здійснюється на основі досвіду минулих періодів і не завжди базується на комплексному аналізі ринку чи поведінки споживачів.

Підприємство активно використовує елементи маркетингового контролю, зокрема аналіз ефективності рекламних кампаній, моніторинг збуту та фінансових результатів. Проте аналітична складова маркетингового планування потребує вдосконалення — передусім у сфері дослідження споживацьких тенденцій і прогнозування попиту.

Основні проблеми маркетингового планування:

1. Відсутність чітко сформульованих довгострокових маркетингових цілей.

2. Недостатнє використання ринкових досліджень для прийняття управлінських рішень.
3. Обмежене застосування цифрових інструментів планування та аналітики (CRM, BI-систем, Google Analytics).
4. Слабка координація між відділами збуту і маркетингу.
5. Відсутність системи KPI для оцінки ефективності маркетингових заходів.

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності доцільно:

- Розробити стратегічний маркетинговий план на 3–5 років із чітко визначеними пріоритетами розвитку.
- Впровадити цифрові технології планування (аналітичні панелі, CRM, ERP-системи) для інтеграції даних про клієнтів, збут і рекламу.
- Удосконалити систему бюджетування маркетингу, визначивши оптимальну частку витрат на просування в загальних витратах підприємства.
- Розробити календар маркетингових активностей із розподілом відповідальності між підрозділами.
- Запровадити регулярний контроль ефективності маркетингових програм і коригування планів на основі отриманих результатів.
- Використовувати прогнозне планування для оцінки попиту та розробки запасів продукції.

Таким чином, маркетингове планування на ТОВ «Т.Д.К.» відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, однак потребує подальшої систематизації та модернізації. Для підвищення конкурентоспроможності підприємству слід перейти від переважно короткострокового планування до стратегічного управління маркетингом, інтегрувати цифрові технології та активніше використовувати маркетингову аналітику. Це дозволить забезпечити стабільне зростання обсягів продажів, підвищити прибутковість і зміцнити позиції на ринку.

Висновки до розділу 2

У ході комплексного аналізу діяльності ТОВ «Т.Д.К.» було досліджено фінансово-господарський стан підприємства, його зовнішнє та внутрішнє маркетингове середовище, а також систему планування маркетингової діяльності. На основі отриманих результатів можна зробити такі узагальнені висновки.

Підприємство продемонструвало стійку позитивну динаміку зростання протягом 2020–2024 років. Дохід зріс майже на 86 %, активи — більш ніж утричі, а чистий прибуток — у понад 11 разів. Це свідчить про розширення виробничих і збутових можливостей, ефективне управління ресурсами та розбудову партнерських відносин.

Разом із тим, збільшення обсягу зобов'язань та зниження чистого прибутку у 2024 році вказують на зростання фінансового навантаження, що потребує контролю та оптимізації кредитної політики. Негативне значення поточної платоспроможності демонструє певні ризики з ліквідністю.

Внутрішнє маркетингове середовище підприємства характеризується сильним ресурсним потенціалом, сучасними виробничими технологіями, гнучкою системою управління та достатніми фінансовими можливостями для реалізації маркетингових ініціатив.

Зовнішнє середовище є динамічним та впливає на діяльність підприємства через такі основні фактори:

- політичні та правові (воєнний стан, зміни в законодавстві, вимоги сертифікації);
- економічні (інфляція, нестабільний валютний курс, зниження купівельної спроможності);
- соціальні (міграція населення, нові споживчі звички);
- технологічні (цифровізація, автоматизація логістики та маркетингових процесів);
- екологічні (зростання вимог до екологічних стандартів).

Підприємство успішно адаптується до впливу цих факторів, розширює асортимент, впроваджує технологічні рішення та активно працює з регіональними партнерами.

Підприємство використовує комбіновану систему планування, що охоплює стратегічні, поточні та оперативні плани. Разом із тим, система потребує модернізації та глибшої інтеграції з маркетинговою аналітикою.

Виявлені недоліки:

- недостатня синхронізація стратегічних і оперативних планів;
- обмежене використання цифрових інструментів та прогнозної аналітики;
- переважно короткостроковий характер маркетингових рішень;
- відсутність чіткої системи KPI та довгострокових маркетингових цілей.

Для зміцнення позицій на ринку доцільно посилити маркетингову аналітику, вдосконалити систему стратегічного планування та активізувати цифрову трансформацію бізнес-процесів. Це дозволить забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ДОСЛІДЖУВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розробка основних цілей та продуктово-ринкових стратегій для формування плану маркетингу ТОВ «Т.Д.К.»

У другому розділі роботи при аналізі системи планування для ТОВ «Т.Д.К.» нами виявлено серед основних проблем саме відсутність чітко сформульованих довгострокових маркетингових цілей.

В рамках формування маркетингових цілей для ТОВ «Т.Д.К.» варто виділити загальну маркетингову мету – це забезпечення стійкого зростання частки ринку, підвищення прибутковості діяльності та формування конкурентоспроможної компанії шляхом вдосконалення асортиментної політики, цифрової присутності та ефективної взаємодії зі споживачами.

Маркетингові цілі формуються з урахуванням місії підприємства, ринкових умов та стратегічних пріоритетів компанії. Для ТОВ «Т.Д.К.» можна визначити такі ключові цілі:

1. Стратегічні цілі (довгострокові, 3–5 років):

1. Зміцнення позицій на основних цільових ринках шляхом підвищення впізнаваності компанії та формування стійких конкурентних переваг.
2. Збільшення частки ринку в пріоритетних регіонах на 10–15% за рахунок розширення асортименту та покращення сервісу.
3. Формування інноваційного продуктового портфеля, здатного задовольняти потреби ключових сегментів.
4. Підвищення лояльності клієнтів через розвиток програм співпраці, сервісну підтримку та персоналізацію пропозицій.
5. Оптимізація маркетингових витрат при зростанні ефективності комунікацій та каналів збуту.

2. Тактичні цілі (1 рік):

1. Збільшити обсяг продажів на 8–12% за рахунок активізації маркетингових заходів та роботи з дилерською мережею.
2. Провести оновлення або розширення асортименту щонайменше на 10–20%.
3. Підвищити рівень впізнаваності компанії серед цільової аудиторії на 20%.
4. Запустити комплекси цільових рекламних кампаній у цифрових каналах (Facebook, Instagram, Google, локальні онлайн-медіа).
5. Підвищити показник повторних продажів (retention) на 5–7%.

Ще однією проблемою, яку ми виявили при дослідженні системи планування ТОВ «Т.Д.К.» є недостатнє використання ринкових досліджень для прийняття управлінських рішень.

Для формування ефективної системи планування маркетингу пропонуємо розробити продуктово-ринкові стратегії для ТОВ «Т.Д.К.», використовуючи модель І. Ансоффа, яка включає чотири напрямки стратегічних рішень: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікація.

Однією із основних стратегій в матриці І. Ансоффа є стратегія проникнення на ринок, яка передбачає зміцнення позицій компанії на існуючих ринках із наявними продуктами.

В цьому контексті пропонуємо так основні дії для ТОВ «Т.Д.К.»:

- активізація рекламних кампаній та просування через digital-канали.
- підвищення ефективності роботи з існуючими клієнтами (CRM-системи, програми лояльності, персональні пропозиції).
- робота з ціноутворенням: гнучкі знижки, пакетні пропозиції, акції.
- збільшення точок продажу через партнерів, дилерів, дистриб'юторів.

Наступною продуктово-ринковою стратегією у матриці І. Ансоффа є стратегія розвитку продукту, яка передбачає пропозицію нових або модернізованих продуктів для існуючого ринку. В цій стратегії для ТОВ «Т.Д.К.» варто виокремити такі ключові напрямки:

- пропонування нових модифікацій або комплектів продукції,
- пошук продукції із кращою якістю та функціональними характеристиками товарів,
- пропозиція інновацій у продаж, пакування та сервіс,
- розширення асортиментних лінійок для задоволення потреб різних сегментів.

Ще однією продуктово-ринковою стратегією у матриці І. Ансоффа є стратегія розвитку ринку, яка передбачає вихід із поточним асортиментом на нові географічні або цільові ринки. Для ТОВ «Т.Д.К.» в рамках цієї стратегії пропонуємо такі кроки:

- освоєння нових регіонів України через локальних дилерів,
- робота з новими сегментами споживачів (наприклад, B2B, корпоративні замовники, спеціалізовані підприємства),
- участь у виставках, форумах, галузевих заходах для розширення мережі контактів.
- розвиток онлайн-каналу продажів.

Четвертою продуктово-ринковою стратегією у матриці І. Ансоффа є стратегія диверсифікації. Ця стратегія використовується у разі наявності можливостей та ресурсів — вихід у нові сфери діяльності. Вона для ТОВ «Т.Д.К.» може передбачати.

- запуск нових товарних напрямів, що доповнюють основний бізнес,
- партнерські проекти з іншими компаніями.
- інвестиції у нові технологічні рішення, дозволяючи виділитись серед конкурентів.

Виходячи із наведених стратегій основними цільовими ринками для ТОВ «Т.Д.К.» є:

1. Основний ринок: споживачі середнього доходу, що цінують якість, доступну ціну та стабільність компанії.
2. Додаткові сегменти: молодь (через цифрові канали комунікацій) та корпоративні клієнти (через партнерські програми).
3. Географічна орієнтація: розширення збуту на всю територію України з перспективою виходу на суміжні ринки (Польща, Молдова, країни Балтії).

Важливим питанням в цьому контексті є зміцнення клієнтської лояльності. Для цього ТОВ «Т.Д.К.» необхідно:

- розробити програму лояльності з накопичувальними бонусами, подарунками та персональними пропозиціями,
- підвищити якість обслуговування клієнтів шляхом навчання персоналу, запровадження стандартів сервісу,
- регулярно проводити опитування задоволеності клієнтів для виявлення слабких сторін,
- акцентувати увагу на післяпродажному супроводі та швидкому реагуванні на скарги чи зауваження.

Для досягнення цілей компанія повинна використовувати сучасні маркетингові технології, а саме:

- впровадити аналітичні інструменти (Google Analytics, Power BI) для оцінки ефективності маркетингових кампаній.
- розвивати омніканальну стратегію збуту — поєднання онлайн і офлайн каналів продажів,
- інвестувати у цифрову трансформацію — автоматизацію обліку клієнтів і замовлень.

Запропоновані цілі та продуктово-ринкові стратегії дозволяють сформувати повноцінну маркетингову програму для ТОВ «Т.Д.К.», яка забезпечить:

- динамічний розвиток підприємства,

- підвищення конкурентоспроможності,
- стаке зростання продажів,
- посилення бренду на українському ринку,
- кращу адаптацію до потреб споживачів.

3.2. Розробка плану маркетингу для досліджуваного товариства

Маркетинговий план ТОВ «Т.Д.К.» спрямований на зміцнення позицій компанії на ринку, підвищення впізнаваності, збільшення обсягів продажів та формування стійких конкурентних переваг. Як зазначено нами у розділі 2 маркетинговий план підприємства формується переважно у вигляді річного документу, що включає такі розділи:

1. Аналіз ринку та конкурентів.
2. Ситуаційний (SWOT) аналіз.
3. Місія та маркетингові цілі.
4. Стратегія маркетингу.
5. Бюджет маркетингу .
6. Контроль і оцінка результатів.

Розробку маркетингового плану розпочинають із аналізу ринку та конкурентів.

Ринок гуртово-роздрібної торгівлі в Україні є одним із найбільших за обсягом та найбільш динамічних, особливо після активної цифровізації та зміни споживчих поведінкових моделей. На діяльність підприємств істотно впливають економічні та політичні фактори, коливання попиту, розвиток логістики та конкурентне середовище.

Ключові характеристики ринку:

- Висока конкуренція: на ринку представлено значну кількість малих, середніх та великих торгових компаній.
- Попит нестабільний, залежить від доходів населення, інфляції та ситуації у регіонах.

- Переорієнтація споживачів на українських виробників, оскільки підтримка локального бізнесу стала трендом.
- Активна цифровізація: зростання частки онлайн-торгівлі, розвиток маркетплейсів та логістичних сервісів.
- Значна роль ціни: покупці часто обирають доступніші варіанти через економію.
- Важливість сервісу та швидкої доставки, особливо в умовах конкуренції.

Для ТОВ «Т.Д.К.» це створює як можливості (розвиток онлайн-продажів, робота з локальними виробниками), так і виклики (необхідність виділятися за ціною, сервісом, асортиментом).

Ринок гуртово-роздрібної торгівлі можна поділити на такі сегменти:

1. За типом клієнтів:

- B2C — кінцеві споживачі.
- B2B — корпоративні клієнти, магазини, підприємства, організації.

2. За рівнем доходу споживачів:

- Економ-сегмент (висока чутливість до ціни).
- Середній сегмент (оптимальне співвідношення ціна/якість).
- Преміум-сегмент (менш чутливий до ціни, акцент на якість).

2.3. За регіональною ознакою:

- Місцеві споживачі (місто/область діяльності компанії).
- Покупці з інших регіонів України через онлайн або партнерські канали.

ТОВ «Т.Д.К.» потенційно може працювати одразу у кількох сегментах, але пріоритет — оптові та роздрібні продажі для середнього цінового сегмента.

В цьому контексті варто проаналізувати сучасні тенденції на ринку оптово-роздрібної торгівлі. Серед основних варто виділити:

- Зростання значення онлайн-торгівлі.

- Зміщення попиту у бік товарів середньої цінової категорії.
- Збільшення ролі швидкої доставки та простоти покупки.
- Бажання покупців отримувати гарантії та сервіс.
- Підвищення лояльності до місцевих продавців через зручність та доступність.

В цілому попит на ринку оптово-роздрібної торгівлі характеризується:

- Сезонністю (залежно від товарної категорії).
- Еластичністю щодо ціни у мас-маркет сегменті.
- Активною реакцією на акції, знижки, комплектні пропозиції.

Проведений аналіз дозволив виявити такі можливості розвитку на ринку

- Зростання попиту на українські товари.
- Активне зростання e-commerce.
- Розширення у B2B-сегменті (магазини, підприємства).
- Участь у тендерах і державних закупівлях.
- Впровадження нових сервісів (доставка за день, персональні пропозиції).
- Вихід на нові регіони України.

Щодо конкурентів ТОВ «Т.Д.К.», то їх можна поділити на три основні групи:

1. Прямі конкуренти - це компанії, що пропонують аналогічний асортимент та працюють у тій же ніші:

- Місцеві гуртово-роздрібні підприємства.
- Національні дистриб'ютори.
- Мережі, що реалізують схожі товарні групи.

Варто зазначити, що ці конкуренти:

- Часто мають ширший асортимент.
- Можуть пропонувати нижчу ціну за рахунок великих обсягів закупівель.
- Мають сформований бренд і постійних клієнтів.

2. Непрямі конкуренти, до яких відносять:

- Великі мережеві супермаркети або торгові центри.
- Спеціалізовані вузькопрофільні магазини.
- Компанії, що продають супутні товари, які можуть замінити продукцію ТОВ «Т.Д.К.» у певних випадках.

3. Онлайн-конкуренти, серед них:

- Маркетплейси: Rozetka, Prom.ua, Allo, Zakupka, інтернет-магазини приватних продавців.
- Інтернет-ритейлери, які працюють по всій Україні.

Такі конкуренти мають:

- широке охоплення,
- агресивні digital-кампанії,
- високі вимоги до ціни,
- зручні умови доставки та повернення.

Порівняльна характеристика конкурентів ТОВ «Т.Д.К.» наведена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика конкурентів ТОВ «Т.Д.К.»

Критерій	ТОВ «Т.Д.К.»	Прямі конкуренти	Онлайн-конкуренти
Ціна	Конкурентна	Низька/середня	Низька через високу конкуренцію
Асортимент	Середній, можливість розширення	Широкий	Дуже широкий
Сервіс	Індивідуальний підхід	Стандартний	Автоматизований
Швидкість доставки	Середня	Середня	Висока
Впізнаваність компанії	Низька/середня	Середня/висока	Висока
Гнучкість роботи з покупцем	Висока	Низька	Низька

Виходячи із проведеного аналізу конкурентів ТОВ «Т.Д.К.» варто виділити такі основні конкурентні переваги:

- Гнучке ціноутворення для оптових клієнтів.
- Можливість швидкої адаптації асортименту під запити ринку.
- Інтерактивний сервіс: консультації, персональний супровід.
- Більш доступні умови співпраці, ніж у великих мереж.
- Робота з локальними постачальниками, що зменшує логістичні ризики.
- Потенціал для розвитку digital-напрямів.

Разом з тим і варто звернути увагу на слабкі сторони у конкурентній боротьбі:

- Недостатня впізнаваність компанії.
- Потреба у розширенні асортиментного ряду.
- Необхідність інвестицій у digital-просування.
- Конкуренція з маркетплейсами з широким асортиментом.

На основі проведеного аналізу ринку та конкуренції можна зробити такі основні висновки:

ТОВ «Т.Д.К.» працює на ринку з високим рівнем конкуренції та чутливим до цінових коливань попитом. Однак підприємство має низку конкурентних переваг, які дозволяють успішно конкурувати, особливо в сегменті локальної та регіональної торгівлі.

Найперспективнішими напрямками розвитку є:

- онлайн-торгівля,
- розширення асортименту,
- поглиблення роботи з B2B-клієнтами,
- активізація маркетингової діяльності.

Ситуаційний аналіз включає аналіз макро- та мікросередовища (PESTEL-аналіз) і ми його провели у 2 розділі.

Результатом ситуаційного аналізу маркетингового середовища є SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Т.Д.К.». Проведемо його, визначивши сильні

та слабкі сторони, можливості та загрози для бізнесу.

До сильних сторін ТОВ «Т.Д.К.» віднесемо:

1. Стабільне фінансове становище — зростання доходу та прибутку упродовж останніх років.
2. Налагоджена логістика та власний автопарк, що забезпечує оперативну доставку товарів клієнтам.
3. Розвинена система управління та функціональна організаційна структура, що сприяє ефективній взаємодії підрозділів.
4. Довіра та стійкі відносини з постачальниками і партнерами, що забезпечує безперервність поставок та стабільність асортименту.
5. Гнучкість у роботі з клієнтами, можливість індивідуальних умов співпраці та оперативного реагування на ринкові зміни.

До слабких сторін ТОВ «Т.Д.К.» віднесемо:

1. Обмежена географія діяльності — переважно регіональний ринок, що обмежує масштаб реалізації.
2. Відносно невеликий маркетинговий бюджет, що зменшує можливості просування бренду на національному рівні.
3. Залежність від зовнішніх постачальників окремих товарів, що створює ризики при перебоях у поставках.
4. Обмежений асортимент товарів порівняно з великими конкурентами, що може знижувати привабливість для великих мереж.

Виходячи із аналізу сильних сторін визначимо можливості для ТОВ «Т.Д.К.»:

1. Розширення ринків збуту — вихід на сусідні регіони та розвиток онлайн-продажів.
2. Диверсифікація асортименту — введення нових товарних груп і сервісів для підвищення конкурентоспроможності.
3. Цифровізація бізнес-процесів — впровадження CRM-систем, автоматизації обліку та аналітики.
4. Співпраця з новими постачальниками та виробниками, що

дозволить знизити собівартість і розширити пропозицію для клієнтів.

5. Зростання попиту на швидкий та якісний сервіс з боку роздрібних мереж та малого бізнесу.

Виходячи із аналізу слабких сторін визначимо загрози для ТОВ «Т.Д.К.»:

1. Посилення конкуренції на регіональному ринку від великих дистриб'юторських компаній та торговельних мереж.

2. Економічна нестабільність і зростання витрат на закупівлю товарів та логістику.

3. Регуляторні ризики, пов'язані зі змінами податкового або торговельного законодавства.

4. Перебої у постачанні або підвищення цін у постачальників, що може вплинути на фінансові результати.

5. Зміна споживчих переваг та поведінки клієнтів у бік онлайн-торгівлі або конкурентних пропозицій.

Узагальнений SWOT-аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Т.Д.К.» наведемо нижче: (таблиця 3.2). Ця таблиця **структурно відображає сильні та слабкі сторони, можливості та загрози**, що стосуються маркетингової діяльності ТОВ «Т.Д.К.». Вона наочно показує, де підприємство має переваги і які напрямки потребують вдосконалення.

Проведений SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Т.Д.К.» має сильні регіональні позиції, стабільне фінансове становище та ефективну організаційну структуру.

Основними напрямками розвитку є розширення географії продажів, диверсифікація асортименту, цифровізація бізнес-процесів і посилення маркетингової активності.

Для утримання конкурентних переваг підприємству важливо зменшувати залежність від окремих постачальників, адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та підвищувати рівень обслуговування клієнтів.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Т.Д.К.»

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
1. Стабільне зростання доходів і прибутку протягом 2020–2024 рр 2. Достатній рівень забезпеченості основними засобами (24,82 % від активів), що гарантує стабільність виробництва. 3. Висока якість продукції, що забезпечує лояльність клієнтів. 4. Зростання середньої заробітної плати і продуктивності праці. 5. Ефективна система збуту: поєднання прямих продажів і дилерських мереж. 6. Позитивна динаміка рентабельності продукції (13,46 %).	1. Висока фінансова залежність від позикових коштів (коефіцієнт фінансової залежності – 3,16). 2. Низька поточна платоспроможність (–424,8 тис. грн.) та обмежений запас ліквідності (1,1). 3. Скорочення чисельності працівників може призвести до дефіциту кваліфікованих кадрів. 4. Недостатньо розвинені цифрові канали маркетингових комунікацій. 5. Обмежені фінансові ресурси для масштабних інвестицій у рекламу та модернізацію. 6. Недостатня маркетингова аналітика для прогнозування змін ринку.
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
1. Розширення асортименту продукції з орієнтацією на потреби споживачів. 2. Вихід на нові регіональні та міжнародні ринки збуту. 3. Використання цифрових маркетингових технологій (онлайн-просування, e-commerce). 4. Підвищення попиту на якісну та екологічно безпечну продукцію. 5. Можливість залучення інвестицій для оновлення технологій. 6. Розвиток партнерств із торговими мережами та онлайн-платформами.	1. Посилення конкуренції з боку вітчизняних та іноземних компаній. 2. Нестабільність економічної ситуації, інфляція, зростання цін на сировину та енергоносії. 3. Зміни у податковому та торговельному законодавстві. 4. Зниження купівельної спроможності населення через інфляцію. 5. Ризики логістичних перебоїв через військові дії або інші кризові ситуації

Джерело. Розроблено автором

Таким чином, ТОВ «Т.Д.К.» повинно:

- активно адаптуватися до регуляторних змін,
- підсилювати digital-комунікації,

- оптимізувати логістику та асортимент,
- враховувати економічні ризики та планувати фінанси гнучко.

Наступним розділом маркетингового плану є формування місій та цілей на цільових ринків.

Місія ТОВ «Т.Д.К.» полягає у забезпеченні споживачів якісними, доступними та надійними товарами, створенні зручних умов закупівлі, а також формуванні конкурентних переваг шляхом сервісного обслуговування та розвитку партнерських відносин.

Узагальнюючи запропоновані цілі у попередньому параграфі, для ТОВ «Т.Д.К.» на середньострокову перспективу (2025-2027рр) ми пропонуємо такі основні маркетингові цілі:

1. Збільшити обсяг продажів продукції на 8-12 % за рахунок розширення ринків збуту та підвищення ефективності збутових каналів.
2. Підвищити рівень рентабельності компанії до 15–17 % шляхом оптимізації витрат і модернізації логістичних процесів.
3. Збільшити впізнаваність ТОВ «Т.Д.К.» серед цільової аудиторії через системне використання онлайн-маркетингу.
4. Освоїти нові сегменти ринку (наприклад, екологічні продукти, преміальний сегмент тощо).
5. Підвищити рівень клієнтської лояльності шляхом поліпшення якості обслуговування, зворотного зв'язку та програм лояльності.

ТОВ «Т.Д.К.» може орієнтуватися на такі цільові сегменти:

1. Географічний ринок:

- Основний: великі міста України.
- Потенційний: центральні та західні області, де зростає купівельний попит.

2. Сегменти за типом клієнтів:

1. B2B (корпоративні клієнти)
 - компанії, які потребують оптових закупівель;
 - підприємства, яким потрібні регулярні поставки;

- спеціалізовані організації.
- 2. B2C (кінцеві споживачі):
 - фізичні особи, які купують одноразово або періодично.

Наступним розділом маркетингового плану є формування маркетингових стратегій. Ми пропонуємо для ТОВ «Т.Д.К.» стратегії двох рівнів: для продуктів і ринків та для комплексу маркетингу.

Щодо стратегій для продуктів та ринків, то в цьому контексті варто узагальнити стратегії, які нами запропоновані вище. Узагальнений аналіз продуктово-ринкових стратегій (за моделлю І. Ансоффа) наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Продуктово – ринкові стратегії для ТОВ «Т.Д.К.»
(за моделлю І. Ансоффа)

Тип стратегії	Сутність	Реалізація для ТОВ «Т.Д.К.»
Стратегія проникнення на ринок	Збільшення частки підприємства на наявному ринку за рахунок посилення маркетингових зусиль	– Активізація реклами в соціальних мережах, Google Ads, YouTube; – Проведення акцій, дегустацій, бонусних програм для споживачів; – Оптимізація цінової політики та системи знижок.
Стратегія розвитку ринку	Вихід на нові географічні ринки або нові сегменти споживачів	– Розширення дистриб'юторської мережі на регіональному рівні; – Пошук партнерів для нових ринків; – Вихід у B2B-сегмент (робота з корпоративними клієнтами).
Стратегія розвитку продукту	Модифікація існуючих або створення нових напрямів діяльності	– Просування нових видів продукції з поліпшеними характеристиками; – Орієнтація на екологічність, натуральність і сучасні тенденції споживання; – Розширення упаковок і форматів продукції.
Стратегія диверсифікації	Освоєння нових видів діяльності та ринків	– Запуск суміжних напрямів (нові види товарів, послуг або онлайн-продажів); – Інвестиції в цифрову трансформацію (власний інтернет-магазин, CRM-система).

Джерело. Розроблено автором

Щодо стратегій комплексу маркетингу, то для ТОВ «Т.Д.К.» варто виділити такі види стратегій:

1. Продуктова стратегія, яка передбачає:

- Оновлення асортименту, впровадження нових позицій.
- Розширення лінійок під різні сегменти (преміальні, бюджетні).
- Підвищення якості та стандартизація виробництва.

2. Цінова стратегія, що включає:

- Гнучке ціноутворення залежно від сегменту.
- Введення знижкових програм для B2B-клієнтів.
- Пакетні пропозиції та акційні набори.

3. Збутова стратегія, яка орієнтується на:

- Створення багатоканальної моделі продажів:
 - Просування сайту,
 - Використання маркетплейсів (Rozetka, Prom),
 - Залучення інших дилерів,
 - Використання прямих продажів.
- Оптимізацію логістики для скорочення часу доставок.
- Розширення мережі партнерів.

4. Комунікаційна стратегія включає:

- Розвиток digital-маркетингу:
 - SEO, контекстна реклама, SMM;
 - таргетинг у Facebook/Instagram;
 - відеоконтент;
 - e-mail маркетинг.
- Участь у виставках та галузевих подіях.
- Розробка нового фірмового стилю та брендинг-матеріалів.
- PR-кампанії та співпраця з медіа.

Наступним розділом маркетингового плану є формування бюджету. Для торговельних підприємств рекомендовано виділяти 3–7% від річного обороту на маркетинг. Для розрахунку наведемо умовний оборот компанії —

5 млн грн/рік. Загальний річний бюджет на маркетинг: $5\,000\,000 \times 5\% = 250\,000$ грн/рік. Структура бюджету за напрямками (% + суми) наведена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Маркетинговий бюджет ТОВ «Т.Д.К.»

Напрямок маркетингу	Частка	Сума на рік
Digital-реклама (Google, Meta)	35%	87 500 грн
SEO та технічна підтримка сайту	20%	50 000 грн
SMM, контент, фото/відео	15%	37 500 грн
Маркетплейси (Prom, Rozetka, реклама всередині)	10%	25 000 грн
PR, offline-реклама, поліграфія	10%	25 000 грн
Акції, програми лояльності, бонуси	5%	12 500 грн
Аналіз та автоматизація (CRM, аналітика, сервіси)	5%	12 500 грн
Усього		250 000 грн

Загальний бюджет може бути визначений після уточнення фінансових можливостей підприємства.

Дальше проведемо детальний розподіл бюджету за статтями, наведеними у таблиці 3.3.

1. Digital-реклама — 87 500 грн/рік.

Google Ads — 45 000 грн

- Пошукова реклама
- Реклама товарів (Shopping Ads)
- Ретаргетинг

Facebook/Instagram Ads — 42 500 грн

- Таргетинг на локальний регіон
- Рекламні кампанії для залучення клієнтів

- Рекламні кампанії на підвищення впізнаваності

2. SEO та підтримка сайту — 50 000 грн/рік

- Оптимізація сторінок товарів
- Посилання, технічна оптимізація
- Написання статей для блогу
- Обслуговування CMS
- Оплата хостингу/домену

3. SMM та контент — 37 500 грн/рік

- Ведення Facebook та Instagram
- 12–16 постів щомісяця
- Фото- та відеозйомка товарів
- Оформлення сторінок
- Проведення інтерактивів, опитувань

4. Просування на маркетплейсах — 25 000 грн

- Prom.ua: пакетний тариф
- Реклама на Rozetka
- Фото-обробка для каталогу
- Акції "спецпропозиція"

5. PR та офлайн-реклама — 25 000 грн

- Роздаткові матеріали (флаєри, буклети)
- Виготовлення зовнішньої реклами (банер, вивіска)
- Публікації у локальних медіа
- Участь у виставках / локальних ярмарках

6. Програми лояльності — 12 500 грн

- Сертифікати для постійних покупців
- Знижки за накопичення балів
- Подарункові акції
- Програма для оптових клієнтів

7. Автоматизація та аналітика — 12 500 грн

- Оплата CRM-системи (UkrCRM / Bitrix / SalesDrive)

- Аналітичні сервіси (Google Analytics 4, Ringostat, Binotel)
- Системи email-маркетингу (SendPulse, UniSender).

Помісячний розподіл бюджету наведемо у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Помісячний розподіл маркетингового бюджету для маркетингового плану ТОВ «Т.Д.К.»

Місяць	Сума	Основні активності
Січень	18 000	Запуск нового року, SEO, SMM
Лютий	18 000	Таргетинг, Google Ads
Березень	22 000	Акція, підготовка до сезону
Квітень	20 000	Маркетплейси, SEO
Травень	22 000	Реклама в соцмережах, відео
Червень	20 000	PR, офлайн-реклама
Липень	18 000	Літні акції
Серпень	18 000	Підготовка до осіннього сезону
Вересень	22 000	Реклама + SEO
Жовтень	22 000	Просування на маркетплейсах
Листопад	25 000	Чорна п'ятниця
Грудень	25 000	Передноворічні акції

Нижче на рис. 3.1. наведений план реалізації маркетингової програми для ТОВ «Т.Д.К.».



Рис. 3.1. План реалізації маркетингової програми для ТОВ «Т.Д.К.»

Завершальним етапом плану маркетингу є контроль та оцінка результатів. Основними показниками для контролю (KPI) будуть:

- Зростання продажів (%).
- Кількість нових клієнтів.
- Кількість повторних покупок.
- ROI рекламних кампаній.
- Конверсія сайту.
- Охоплення та залучення у соцмережах.
- Рівень задоволеності клієнтів (CSI).

Відповідно до розробленого нами плану очікуваний результат буде наступним:

- збільшення обороту на 10–12%,
- ріст впізнаваності компанії ТОВ «Т.Д.К.»,
- зростання кількості клієнтів на 10–15%,
- підвищення частки повторних покупок.

Розроблений маркетинговий план ТОВ «Т.Д.К.» дозволить системно розвивати ринкові позиції компанії, забезпечити стабільне зростання продажів, розширення клієнтської бази, підвищення впізнаваності компанії та адаптацію до сучасних умов українського ринку. Реалізація запропонованих заходів дасть можливість компанії ефективно конкурувати та посилювати свою присутність серед ключових сегментів.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено комплексну систему стратегічного та оперативного планування маркетингу для ТОВ «Т.Д.К.», спрямовану на посилення конкурентних позицій підприємства, адаптацію до турбулентних ринкових умов та забезпечення сталого розвитку. На основі проведеного аналізу сформовано такі висновки.

Встановлено, що однією з ключових проблем компанії є відсутність чітких довгострокових цілей. У роботі розроблено систему стратегічних (3–5 років) і тактичних (1 рік) маркетингових цілей, які відповідають місії підприємства та ринковим умовам.

До стратегічних цілей віднесено:

- зміцнення ринкових позицій;
- збільшення частки ринку на 10–15%;
- формування інноваційного продуктового портфеля;
- підвищення клієнтської лояльності;
- оптимізацію маркетингових витрат.

До тактичних цілей:

- збільшення продажів на 8–12%;
- оновлення асортименту на 10–20%;
- приріст впізнаваності бренду на 20%;
- запуск digital-кампаній та підвищення коефіцієнта повторних продажів.

Таким чином, запропонована система цілей забезпечує стратегічну орієнтацію підприємства та задає чіткі напрями його розвитку.

На основі ідентифікованої проблеми недостатнього використання маркетингової аналітики розроблено комплекс стратегій, що дозволяє підприємству ефективно розширювати присутність на ринку. Для ТОВ «Т.Д.К.» визначено чотири основні стратегії:

- Стратегія проникнення на ринок – активізація реклами, робота з цінами, збільшення точок продажу та посилення digital-комунікацій.
- Стратегія розвитку продукту – розширення асортименту, оновлення товарних лінійок, запровадження інноваційних сервісів.
- Стратегія розвитку ринку – вихід у нові регіони України, робота з B2B-сегментом, участь у галузевих заходах, розвиток онлайн-моделі продажів.
- Стратегія диверсифікації – запуск нових товарних напрямів, партнерські проєкти та інвестиції у цифрові рішення.

Запропоновані стратегії є комплексними та відповідають як поточним можливостям підприємства, так і тенденціям ринку.

У роботі сформовано повноцінний річний маркетинговий план, що включає:

- аналіз ринку та конкурентного середовища;
- ситуаційний SWOT-аналіз;
- формування місії та цілей;
- розробку стратегій для продуктів і ринків;

- формування комплексу маркетингу (Product, Price, Place, Promotion);
- деталізований маркетинговий бюджет (250 тис. грн на рік);
- помісячний план реалізації активностей;
- систему контролю результатів (KPI).

Запропонована структура дозволяє підприємству систематизувати маркетингову діяльність та впроваджувати її на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Організація охорони праці на ТОВ «Т.Д.К.» є важливим елементом забезпечення безпечних умов праці, підвищення продуктивності персоналу та дотримання вимог чинного законодавства України. Система охорони праці підприємства базується на положеннях Закону України «Про охорону праці», Кодексу законів про працю, галузевих нормативів, а також внутрішніх інструкцій та регламентів.

На підприємстві функціонує комплексна система управління охороною праці, яка охоплює:

- виявлення та аналіз ризиків, пов'язаних із роботою персоналу у складських приміщеннях, офісах, під час навантажувально-розвантажувальних робіт та логістичних операцій;
- забезпечення працівників засобами індивідуального захисту (рукавиці, спецодяг, сигнальні жилети, взуття з захисним носком);
- регулярне проведення навчання та інструктажів, включаючи вступний, первинний, повторний, позаплановий та цільовий інструктажі;
- медичні огляди працівників, зайнятих на роботах підвищеної небезпеки (водії, вантажники, комірники);
- створення безпечних умов праці, включаючи належне освітлення, вентиляцію, температурний режим та ергономічне облаштування робочих місць.

Умови праці на ТОВ «Т.Д.К.» визначаються особливостями його діяльності — складськими операціями, логістикою, прийманням і відвантаженням товарів.

Основні фактори, що можуть впливати на безпеку працівників:

1. Фізичні чинники: підвищене навантаження при ручних вантажних роботах, можливі травмування при переміщенні товарів.

2. Технічні ризики: неправильна експлуатація навантажувачів, візків, стелажного обладнання.

3. Організаційні ризики: порушення правил безпеки при роботі на складі, недотримання інструкцій.

4. Психофізіологічні фактори: монотонність роботи, фізичне навантаження, стресові ситуації при пікових обсягах замовлень.

Для мінімізації цих ризиків підприємство застосовує такі заходи:

- регулярні перевірки технічного стану обладнання;
- маркування небезпечних зон;
- заборона перебування сторонніх осіб на складі;
- навчання правильним методам підйому та переміщення вантажів;
- забезпечення аптечками та засобами пожежогасіння.

ТОВ «Т.Д.К.» забезпечує систематичне навчання з охорони праці, зокрема:

- вступний інструктаж для всіх нових працівників;
- первинний інструктаж на робочому місці;
- повторний інструктаж не рідше одного разу на 6 місяців;
- позаплановий інструктаж у випадку зміни технологічного процесу, впровадження нового обладнання, порушення правил безпеки;
- навчання з пожежної безпеки та евакуації.

Контроль за дотриманням вимог охорони праці здійснює відповідальна особа, призначена наказом по підприємству. Регулярно проводяться внутрішні перевірки та аудити, а у разі потреби залучаються незалежні експерти.

Враховуючи наявність складських приміщень і товарно-матеріальних цінностей, підприємство приділяє особливу увагу пожежній безпеці. Основні заходи включають:

- оснащення складів вогнегасниками, пожежними щитами, датчиками диму;
- забезпечення вільних шляхів евакуації;

- обов'язкове навчання працівників діям у разі пожежі;
- щорічну перевірку протипожежного обладнання.

Крім того, проводяться інструктажі щодо дій у надзвичайних ситуаціях та алгоритму безпечної евакуації персоналу і клієнтів.

ТОВ «Т.Д.К.» забезпечує працівників:

- спецодягом;
- захисним взуттям;
- рукавицями для роботи з вантажами;
- світло відбивними жилетами для працівників складу та логістики.

Видача ЗІЗ ведеться відповідно до встановлених норм, а їх стан регулярно перевіряється.

Для підвищення рівня безпеки ТОВ «Т.Д.К.» може впроваджувати такі заходи:

- придбання сучасного складського обладнання та механізування вантажних робіт;
- встановлення систем відео спостереження для контролю роботи складу;
- запровадження електронної системи реєстрації інструктажів;
- участь працівників у програмах підвищення кваліфікації;
- удосконалення системи мотивації за дотримання правил охорони праці.

Висновки до розділу 4

Система охорони праці на ТОВ «Т.Д.К.» є комплексною та охоплює всі основні напрями забезпечення безпеки працівників. Підприємство дотримується вимог законодавства, проводить інструктажі, забезпечує персонал засобами індивідуального захисту та здійснює контроль за безпечними умовами праці.

Водночас для подальшого вдосконалення системи необхідним є:

- модернізація технічного обладнання;
- підвищення рівня цифровізації процесів контролю безпеки;
- зменшення фізичних навантажень за рахунок механізації складу;
- посилення корпоративної культури безпеки.

Реалізація цих заходів сприятиме зниженню ризиків виробничого травматизму, покращенню умов роботи працівників та зростанню загальної ефективності підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра проведено узагальнення теоретичних та практичних засад, а також надано рекомендації щодо розробки маркетингового плану, які базуються на конкурентних перевагах на прикладі ТОВ «Т.Д.К.». В ході дослідження отримані наступні результати:

1. Визначено, що маркетингове планування — це процес розроблення системи заходів, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства на основі аналізу ринкових можливостей, ресурсного потенціалу та зовнішніх загроз. В умовах турбулентного ринкового середовища цей процес має бути гнучким, адаптивним і ситуативним, що передбачає оперативне коригування маркетингових стратегій залежно від змін зовнішніх факторів.

2. Досліджено особливості маркетингового планування в нестабільних умовах: гнучкість і динамічність планів; сценарне планування; системний моніторинг зовнішнього середовища: постійне відстеження макроекономічних тенденцій, поведінки конкурентів, споживачів, технологічних інновацій; високий рівень ризик-менеджменту; інтеграція цифрових технологій у процес планування: використання маркетингової аналітики, штучного інтелекту, big data для прогнозування поведінки ринку.

3. Доведено, що в умовах турбулентності саме аналітична складова маркетингового планування набуває вирішального значення. Використання даних дозволяє швидко виявляти зміни у споживчих настроях, визначати нові ніші, оцінювати ефективність комунікаційних стратегій і приймати обґрунтовані рішення. Отже, маркетингове планування в умовах турбулентних змін ринкового середовища має ґрунтуватися на принципах гнучкості, оперативності та наукової обґрунтованості. Успіх підприємства залежить від здатності менеджменту швидко аналізувати інформацію, передбачати тенденції та своєчасно вносити корективи до маркетингових програм.

4. У ході комплексного аналізу діяльності ТОВ «Т.Д.К.» було досліджено фінансово-господарський стан підприємства, його зовнішнє та внутрішнє маркетингове середовище, а також систему планування маркетингової діяльності. Підприємство продемонструвало стійку позитивну динаміку зростання протягом 2020–2024 років. Дохід зріс майже на 86 %, активи — більш ніж утричі, а чистий прибуток — у понад 11 разів. Це свідчить про розширення виробничих і збутових можливостей, ефективне управління ресурсами та розбудову партнерських відносин.

Фінансовий стан ТОВ «Т.Д.К.» можна оцінити як загалом стабільний, проте з окремими проблемними аспектами:

- частка основних засобів (24,82 %) свідчить про достатню матеріально-технічну базу;
- коефіцієнт ліквідності (1,1) перебуває на мінімально допустимому рівні, що зменшує фінансову гнучкість;
- високі показники фінансової залежності (3,16) та співвідношення позикових і власних коштів (2,16) вказують на значну частку залученого капіталу;
- рентабельність продукції (13,46 %) є достатньо високою, що підтверджує ефективність операційної та збутової діяльності.

У цілому підприємство демонструє здатність забезпечувати прибутковість навіть за умов підвищеного фінансового ризику.

5. Проведений аналіз маркетингового середовища ТОВ «Т.Д.К.» дозволив зробити висновки, що внутрішнє маркетингове середовище підприємства характеризується сильним ресурсним потенціалом, сучасними виробничими технологіями, гнучкою системою управління та достатніми фінансовими можливостями для реалізації маркетингових ініціатив. Зовнішнє середовище є динамічним та впливає на діяльність підприємства через такі основні фактори:

- політичні та правові (воєнний стан, зміни в законодавстві, вимоги сертифікації);

- економічні (інфляція, нестабільний валютний курс, зниження купівельної спроможності);
- соціальні (міграція населення, нові споживчі звички);
- технологічні (цифровізація, автоматизація логістики та маркетингових процесів);
- екологічні (зростання вимог до екологічних стандартів).

Підприємство успішно адаптується до впливу цих факторів, розширює асортимент, впроваджує технологічні рішення та активно працює з регіональними партнерами.

6. Підприємство використовує комбіновану систему планування, що охоплює стратегічні, поточні та оперативні плани. Разом із тим, система потребує модернізації та глибшої інтеграції з маркетинговою аналітикою. Виявлені недоліки:

- недостатня синхронізація стратегічних і оперативних планів;
- обмежене використання цифрових інструментів та прогнозової аналітики;
- переважно короткостроковий характер маркетингових рішень;
- відсутність чіткої системи KPI та довгострокових маркетингових цілей.

З метою вдосконалення рекомендовано впровадити CRM/ERP-системи, системи BSC, розширити використання аналітичних інструментів, здійснювати сценарне та прогнозне планування.

7. У межах третього розділу було розроблено комплексну систему стратегічного та оперативного планування маркетингу для ТОВ «Т.Д.К.», спрямовану на посилення конкурентних позицій підприємства, адаптацію до ринкових умов та забезпечення сталого розвитку. Встановлено, що однією з ключових проблем компанії є відсутність чітких довгострокових цілей. У роботі розроблено систему стратегічних (3–5 років) і тактичних (1 рік) маркетингових цілей, які відповідають місії підприємства та ринковим

умовам. Таким чином, запропонована система цілей забезпечує стратегічну орієнтацію підприємства та задає чіткі напрями його розвитку.

Розроблено продуктово-ринкові стратегії за моделлю Ансоффа. На основі ідентифікованої проблеми недостатнього використання маркетингової аналітики розроблено комплекс стратегій, що дозволяє підприємству ефективно розширювати присутність на ринку. Для ТОВ «Т.Д.К.» визначено чотири основні стратегії:

- Стратегія проникнення на ринок – активізація реклами, робота з цінами, збільшення точок продажу та посилення digital-комунікацій.
- Стратегія розвитку продукту – розширення асортименту, оновлення товарних лінійок, запровадження інноваційних сервісів.
- Стратегія розвитку ринку – вихід у нові регіони України, робота з B2B-сегментом, участь у галузевих заходах, розвиток онлайн-моделі продажів.
- Стратегія диверсифікації – запуск нових товарних напрямів, партнерські проекти та інвестиції у цифрові рішення.

Запропоновані стратегії є комплексними та відповідають як поточним можливостям підприємства, так і тенденціям ринку.

У межах стратегічного планування визначено основні та додаткові сегменти для подальшого розвитку компанії:

- основний ринок: споживачі середнього доходу та оптові B2B-клієнти;
- додаткові сегменти: молодь (digital-канали) та корпоративні споживачі;
- географічна орієнтація: масштабування продажів по всій Україні та потенційний вихід на ринки сусідніх країн.

Це дозволяє компанії чітко структурувати збутові зусилля та формувати персоналізовані рішення для ключових груп споживачів.

8. У роботі сформовано річний маркетинговий план, що включає:

- аналіз ринку та конкурентного середовища;

- ситуаційний SWOT-аналіз;
- формування місії та цілей;
- розробку стратегій для продуктів і ринків;
- формування комплексу маркетингу (Product, Price, Place, Promotion);
- деталізований маркетинговий бюджет (250 тис. грн на рік);
- помісячний план реалізації активностей;
- систему контролю результатів (KPI).

Запропонована структура дозволяє підприємству систематизувати маркетингову діяльність та впроваджувати її на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях.

Визначено річний бюджет маркетингу, оптимізований відповідно до фінансових можливостей підприємства. Головний акцент зроблено на digital-рекламі, SEO, SMM, просуванні на маркетплейсах та автоматизації бізнес-процесів.

Помісячний план забезпечує рівномірний розподіл витрат упродовж року, дозволяє здійснювати системний контроль і коригування діяльності.

Розроблені у розділі 3 цілі, стратегії та маркетинговий план створюють системну основу для розвитку ТОВ «Т.Д.К.» у середньостроковій перспективі. Реалізація запропонованих заходів дасть змогу підприємству:

- зміцнити конкурентні позиції на ринку;
- збільшити продажі та прибутковість;
- розширити асортимент та географію діяльності;
- покращити взаємодію зі споживачами;
- підвищити впізнаваність компанії;
- забезпечити ефективне використання маркетингового бюджету.

Таким чином, маркетинговий план, запропонований у даному розділі, є практично орієнтованим інструментом, який сприятиме стабільному та динамічному розвитку ТОВ «Т.Д.К.» на українському ринку.

Отже, поставлена мета дослідження досягнута.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. URL:
<http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Про безпечність та якість харчових продуктів: Закон України [прийнято ВР 23 грудня 1997 року № 771/97-ВР] // www.rada.gov.ua.
3. Про охорону праці: Закон України [прийнято ВР 14 жовтня 1992 року № 2694-XI] // www.rada.gov.ua.
4. Аналітичний інструментарій в маркетинговій діяльності: монографія / за ред. проф. Р. В. Федоровича. Тернопіль: ФОП Шпак В. Б., 2018. 308 с. URL:
https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/24778/1/Monograf_2018.pdf
5. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Маркетингове управління бізнес-процесами оптових торговельних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 1 (03). С. 16–25.
6. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства / А.Ф. Бурик К.: Центр учбової літератури, 2017. 260 с.
7. Бурліцька О. Сутність інтерактивних інструментів просування як нового тренду комунікаційних рішень у ритейлі. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 94. № 3. С. 139-146. URL:
<https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/94/1453.pdf>
8. Бурліцька О. Сутність трейд-маркетингу як основного інструменту стимулювання збуту. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 84. № 4. С. 122-129. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/83/1197.pdf>
9. Бурліцька Оксана, Оксентюк Богдана. Креативні інструменти комунікаційного маркетингу/ Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.е.н., проф. О.А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С.463-474.

10. Верлока В. С. Стратегічний маркетинг: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів / В.С. Верлока, М.К. Коноваленко, О.В. Сиволовська. – Харків: УкрДАЗТ, 2017. – 289 с.

11. Вествуд Дж. Як скласти маркетинговий план /Джон Вествуд; пер. з англ. Ірина Семенюк, Харків: Вид-во «Фабула», 2020. -176с.

12. Голда Н. Конкурентоспроможність підприємств в контексті сталого розвитку. *Соціально-економічні проблеми і держава* № 2(2)5 2021. С.602-609. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21gnmksr.pdf>

13. Голда Н., Поліщук Н. Використання еротичних методів в маркетинговому моделюванні. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 69 № 2. С. 137-145. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/69/964.pdf>

14. Гумен Ю., Краузе О. Сучасний стан та основні напрями посилення соціальної відповідальності бізнесу в умовах повномасштабної війни / Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 306-316. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46506>

15. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. Навчальний посібник. – Київ: ДУТ, 2019. 146с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_796_67558907.pdf

16. Діб А. Маркетинговий план на одну сторінку. Час знаходити нових клієнтів, заробляти більше грошей і бути унікальним / Аллан Діб ; [пер.з англ. М. Черник]. Харків : Віват, 2020. - 285с.

17. Досьє ТОВ «Т.Д.К.» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31914491/

18. Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій/ В. А. Фалович [та ін.]; за ред. д.е.н., доц. В. А. Фаловича. Тернопіль: ФОП Шпак В. Б., 2019. 231 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/27916>

19. Жижарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 423-427. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf
20. Закаблук Г.О. Дослідження динаміки показників фінансово-економічного стану промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 36-41.
21. Зозульов О. Формування концепції ведення бізнесу на маркетингових засадах: сьогодення та майбутнє. *Маркетинг в Україні*. 2017. № 5-6. С. 64-72.
22. Іванова К., Овечкіна О., Солоха Д., Морєва В., Беякова В., Балакай О. Планування маркетингу. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 352с.
23. Ілляшенко С.М. Маркетинг для магістрів. Навчальний посібник. 2023. 936с.
24. Інформаційні та комунікаційні технології як інструмент оптимізації маркетингових та логістичних процесів на підприємствах/ Б.А. Оксентюк [та ін.]; за ред. к.е.н, доц. Б.А. Оксентюк. Тернопіль: Бескиди, 2025. 150 с.
25. Котлер Ф., Кетарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0: від традиційного до цифрового. К. Вид-во К-БУКС. 2020. 208с.
26. Краузе О. І. Нормативно-правове регулювання рекламної діяльності: охорона авторського права / Краузе Ольга Ігорівна, Піняк Ірина Любомирівна, Зяйлик Марія Федорівна // *Галицький економічний вісник*. – Т.: ТНТУ, 2024. Том 88. № 3. – С. 41–49.
27. Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції: монографія/ за ред. д.е.н., доц. В. А. Фаловича. Тернопіль: ФОП Шпак В. Б., 2021. – 351 с. – URL:<http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35656>
28. Маркетинг торгово-посередницьких послуг та комерційна діяльність : конспект лекцій / укладачі: О. А. Біловодська, Л. О. Сигида. – Суми : Сумський державний університет, 2017. – 202 с.

29. Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і послуги: монографія/ за ред. проф. Р. В. Федоровича. Тернопіль: Підручники і посібники, 2016. 244 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/ba5bf9cd-f7fb-47c4-90a4-89c7cb00cc2d/content>

30. Маркетинговий інструментарій формування попиту на товари і послуги на ринках України: монографія/ за ред. проф. Р. В. Федоровича. Тернопіль: Астон, 2014. 411 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/12262/6/Marketyngovyj_instrumentarij_formuvannja_popytu_na_tovary_ta_poslугy_na_rynках_Ukrajiny_2014.pdf

31. Маркетингові стратегії формування попиту на товари та послуги на ринках України: монографія/ за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2013. 359 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/14160>

32. Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів/ Б. А. Оксентюк [та ін.]; за ред. к.е.н., доц. Б. А. Оксентюк. Тернопіль: Бескиди, 2024. 171 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46549>

33. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі: монографія/ за ред. проф. Р. В. Федоровича. Тернопіль: Астон, 2012. 544 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/13632/5/monograph_2012.pdf

34. Методичні вказівки для підготовки до атестаційного екзамєну здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / укл. : О.П. Бурліцька, Н.М. Голда, О.І. Краузе, Б.А. Оксентюк, І.Л. Піняк, С.Б. Семенюк, В.А. Фалович, С.В. Шпилик, Л.Я. Якимишин. Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2025. 132 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/48807>

35. Основи охорони праці: підручник / К.Н. Ткачук, Н.О. Халімовський, В.В. Зацарний та ін. ; за ред. К.Н. Ткачука і М.О. Халімовського. К.: Основа, 2006. 448 с.

36. Планування маркетингу. 2-ге вид. перероб. та доп. : навч. посіб. / О. А. Овечкіна, Д. В. Солоха, К. В. Іванова, В. В. Морєва, О. В. Бєлякова, О. Б. Балакай К.: «Центр учбової літератури», 2013. 352 с. URL: https://cul.com.ua/preview/plan_market.pdf

37. Сайт ТОВ «Т.Д.К.» URL: <https://tov-tdk.com/>

38. Сатир, Л. М., Кепко, В. М., & Шевченко, А. О. (2025). Стратегії маркетингу інновацій у сфері оптової та роздрібної торгівлі для підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, (9). URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/386>

39. Семенюк С. Діджиталізація процесу управління маркетингом підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2 (27). С. 35-44. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22ssbump.pdf>

40. Семенюк С. Інформаційно-комунікаційні тренди сучасного світу. *Соціально-економічні проблеми і держава* (електронний журнал). 2023. Вип. 2 (29). С. 10-17.

41. Семенюк С. Маркетингове планування діяльності підприємств / С.Семенюк // *Галицький економічний вісник*. 2010. № 1(26). С. 84-92.

42. Семенюк С. Планування маркетингу як функція управління вищим навчальним закладом . *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 1 (16). С. 113-120. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17ssbvnz.pdf>

43. Семенюк С., Штефанич Д. Особливості ціноутворення на ринку освітніх послуг. *Науковий вісник Волинського національного університету*, 2008. №7. С. 29-34.

44. Семенюк С., Якимишин Л. Інформаційні тренди маркетингових комунікацій цифрової епохи. *Соціально-економічні проблеми і держава*.

2025. Вип. 1 (32). С. 157-166. URL:
<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25ssbcd.pdf>

45. Семенюк С.Б. Необхідність розробки маркетингової стратегії підприємств. *Галицький економічний вісник*, 2015. №2 (49). С.133-139

46. Семенюк С.Б. Сучасні тенденції використання маркетингу в діяльності підприємств / С.Б. Семенюк, В.А. Фалович // *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. № 1. С.61-72.

47. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

48. Сударкіна С. П. Планування маркетингової діяльності підприємства в сучасних умовах: інструменти і організація / С. П. Сударкіна, О. О. Маслій // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Економічні науки*. – Харків : НТУ "ХПІ", 2016. – № 28 (1200). – С. 95-99.

49. Сучасний маркетинг: візія, технології, інновації / В. А. Фалович [та ін.]; монографія/ за ред. д.е.н., проф. В. А. Фаловича. Тернопіль: Бескиди, 2023. 495 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/40915>

50. Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій: монографія/ за ред. проф. Р. В. Федоровича. Тернопіль: ФОП Шпак В. Б., 2017. 303 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/20441>

51. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки та маркетингу: монографія/ за ред. д.е.н., доц. В. А. Фаловича. Тернопіль: ФОП Шпак В. Б., 2020. – 179 с.

52. ТОВ «Т.Д.К.» URL: <https://opendatabot.ua/c/31914491>

53. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія/ за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 593 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46506>

54. Трішкіна Н.І. Стратегічні напрями реформування посередницької діяльності торговельних підприємств України. *Науковий вісник*

Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6. Ч. 3. С. 103–106.

55. Фалович В.А. Комунікації підприємств в інтернеті: тренди і напрями розвитку. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова.* 2018. Т. 23. Вип. 1 (66). URL: [http://liber.onu.edu.ua/pdf/visn_econom_23_1\(66\).pdf](http://liber.onu.edu.ua/pdf/visn_econom_23_1(66).pdf)

56. Фалович, В., Фалович, Н., Шевчук, О., & Якимишин, Л. (2025). Інтеграція вітчизняної транспортної інфраструктури в глобальну логістичну систему. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 340(2), 254-259. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-41>

57. Шведа Н. М., Шпилик С. В., Піняк І. Л. Механізми управління транспортно-логістичною системою Європейського Союзу в умовах пандемії: досвід для України. *Бізнес Інформ.* 2020. №11. С. 43–48.

58. Шпилик С. В. Facebook як ефективний маркетинговий інструмент розвитку бізнесу. *Галицький економічний вісник.* – Т. : ТНТУ, 2018. – Том 55. – № 2. – С. 106–113.

59. Шпилик С. Екомаркетинг як інструмент поліпшення іміджу підприємства [Електронний ресурс]/ С. Шпилик, В. Фалович // *Соціально-економічні проблеми і держава.* – 2012. – Вип. 2 (7). – С. 289-298. – URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12ssvipip.pdf>

60. Шпилик С. Інтернет як ефективний маркетинговий інструмент сучасного підприємства. *Галицький економічний вісник.* 2015. № 2. С.212–223.

61. Якимишин Л. Я., Фалович В. А., Семенюк С. Б. Маркетингові стратегії підвищення конкурентоспроможності будівельного сектору України в умовах воєнних та післявоєнних викликів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2024. Вип. 42. С. 423-431. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1517>

62. Якимишин Л., Бочко О., Фалович В. Механізми управління ризиками в системах транспортно-логістичного забезпечення товарів

повсякденного вжитку в умовах глобальної нестабільності. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 96. № 5.

63. Semeniuk S., Levytskyi V., Fomina O., Fedorchenko K., Yudina N., Ratynskiy V., Shcherbatiuk O., Bendiuh V., Zhurakivska Y. OVERCOMING BARRIERS TO DIGITALIZATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, Ukraine*. Том 3. Випуск 3(129), 2024. с.57–69. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85199711651&origin=resultslist&sort=plf->