

**Чернівецький торговельно-економічний інститут  
Державного торговельно-економічного університету**

*Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему: «Формування конкурентних маркетингових  
стратегій підприємства»**  
(за матеріалами ТОВ «ВКФ «Тріумф»)

Студента 2 курсу, 704 групи  
другого (магістерського)  
рівня вищої освіти  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
освітньої програми  
«Менеджмент маркетингової  
діяльності»

\_\_\_\_\_ *підпис*

Слободяна Руслана  
Ілліча

Науковий керівник  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ *підпис*

Круглянко Андрій  
Вікторович

Завідувачка кафедри,  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ *підпис*

Чичун Валентина  
Андріївна

**Чернівці 2025**

## АНОТАЦІЯ

Слободян Р. І. Формування конкурентних маркетингових стратегій підприємства

Досліджено теоретичні засади становлення й розвитку маркетингових стратегій, їхню класифікацію та сучасні підходи до формування конкурентних рішень, здатних забезпечити підприємству стійкі ринкові позиції. На основі опрацьованих матеріалів було встановлено, що ефективна стратегія поєднує аналітику, роботу з поведінкою споживачів, дослідження конкурентного середовища та здатність підприємства адаптуватися до змін попиту. Проведено аналітичне дослідження діяльності ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» із визначенням фінансових тенденцій, ринкових умов та особливостей функціонування підприємства.

Використано методичні підходи оцінювання маркетингового середовища, зокрема PEST, SWOT та модель п'яти сил М. Портера. Застосовано методи аналізу і синтезу, порівняння, структурно-логічне узагальнення, економічний аналіз, елементи експертного оцінювання та графічну інтерпретацію результатів.

Виявлено сильні й слабкі сторони ТОВ «ВКФ ТРІУМФ», визначено вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на його діяльність, а також встановлено потребу у формуванні більш структурованої і сучасної маркетингової стратегії. З'ясовано, що підприємству необхідно оновити асортиментну політику, посилити цифрові комунікації, упорядкувати роботу з клієнтськими сегментами та запровадити сучасні інструменти контролю ефективності.

Зроблено висновок, що конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від здатності поєднати вже наявний досвід із сучасними маркетинговими інструментами і чіткою системою оцінювання результатів. Оновлена стратегія дозволить ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» зміцнити ринкові позиції, підвищити результативність діяльності та забезпечити стабільне зростання.

Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності підприємств оптової торгівлі, організацій, що працюють у сфері FMCG, а також у подальших наукових дослідженнях, присвячених розвитку маркетингових стратегій і підвищенню конкурентоспроможності бізнесу.

Кваліфікаційна робота містить 63 сторінки, 25 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел із 37 найменувань, 2 додатки.

Ключові слова: маркетингова стратегія, конкурентоспроможність, маркетингове середовище, стратегічний аналіз, сегментація, позиціонування, цифрові комунікації, ТОВ «ВКФ ТРІУМФ».

## ABSTRACT

Slobodian R. I. Formation of competitive marketing strategies of the enterprise

The theoretical principles of the formation and development of marketing strategies, their classification and modern approaches to the formation of competitive solutions capable of providing the enterprise with stable market positions were studied. Based on the materials developed, it was established that an effective strategy combines analytics, work with consumer behavior, research of the competitive environment and the ability of the enterprise to adapt to changes in demand. An analytical study of the activities of LLC «VKF TRIUMPH» was conducted with the determination of financial trends, market conditions and features of the enterprise's functioning.

Methodological approaches to assessing the marketing environment were used, in particular PEST, SWOT and M. Porter's five forces model. Methods of analysis and synthesis, comparison, structural and logical generalization, economic analysis, elements of expert evaluation and graphical interpretation of results were applied.

The strengths and weaknesses of LLC «VKF TRIUMPH» were identified, the influence of political, economic, social and technological factors on its activities was determined, and the need for the formation of a more structured and modern marketing strategy was established. It was found that the enterprise needs to update its assortment policy, strengthen digital communications, streamline work with client segments and introduce modern efficiency control tools.

It was concluded that the competitiveness of the enterprise largely depends on the ability to combine existing experience with modern marketing tools and a clear system of evaluating results. The updated strategy will allow LLC VKF TRIUMPH to strengthen its market positions, increase its performance and ensure stable growth.

The results obtained can be used in the practical activities of wholesale enterprises, organizations operating in the FMCG sector, as well as in further scientific research devoted to the development of marketing strategies and increasing the competitiveness of business.

The qualification work contains 63 pages, 25 tables, 3 figures, a list of used sources with 37 names, 2 appendices.

**Keywords:** marketing strategy, competitiveness, marketing environment, strategic analysis, segmentation, positioning, digital communications, LLC «VKF TRIUMPH».

## ЗМІСТ

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                    | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ<br>МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ.....                          | 6  |
| 1.1. Поняття та еволюція маркетингових стратегій підприємства.....                                            | 6  |
| 1.2. Класифікація маркетингових стратегій підприємства.....                                                   | 9  |
| 1.3. Сучасні підходи та інструменти формування конкурентних<br>маркетингових стратегій.....                   | 15 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТОЧНОГО СТАНУ<br>КОНКУРЕНТНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» ... | 22 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства.....                                                                | 22 |
| 2.2. Оцінка маркетингового середовища підприємства.....                                                       | 26 |
| 2.3. Аналіз маркетингової стратегії підприємства.....                                                         | 32 |
| РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ<br>МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» .....                   | 38 |
| 3.1. Оптимізація конкурентоспроможної маркетингової стратегії розвитку<br>підприємства.....                   | 38 |
| 3.2. Механізм контролю та оцінки ефективності реалізації стратегії.....                                       | 43 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....                                                                                   | 50 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                               | 53 |
| ДОДАТКИ                                                                                                       |    |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Конкурентне середовище змінюється швидко: зростає насиченість ринку, активізуються нові гравці, оновлюються технології продажу й комунікацій, а споживачі все частіше обирають товари та послуги не просто за ціною, а за поєднанням зручності, довіри та цінності. У таких умовах маркетинг перестає бути сукупністю окремих інструментів. Він перетворюється на продуману систему стратегічних рішень, яка визначає, як підприємство позиціонує себе, взаємодіє з клієнтом, формує конкурентні переваги та реагує на зміни ринку. Проблема формування конкурентних маркетингових стратегій набуває особливої ваги, оскільки саме стратегія забезпечує узгодженість дій підприємства, дозволяє оцінювати ризики, раціонально використовувати ресурси та прогнозувати результати. Підприємства різних галузей стикаються з потребою переосмислити свої підходи до сегментації, позиціонування, управління асортиментом і каналами збуту. Зростає також значення аналітики, сервісу, цифрових каналів і здатності адаптуватися до мінливого попиту. Традиційні моделі часто не забезпечують достатньої гнучкості, що робить питання оновлення стратегій підприємств науково та практично значущим. Актуальність теми посилюється і тим, що формування конкурентної стратегії визначає не тільки здатність підприємства втримувати позиції, а й потенціал його довгострокового розвитку. Грамотно вибудована стратегія дає можливість систематизувати маркетингову діяльність, підвищити результативність управлінських рішень та створити умови для стабільного зростання навіть за наявності ринкової нестабільності. Саме тому дослідження процесу формування конкурентних маркетингових стратегій є науково обґрунтованим і важливим для підвищення ефективності функціонування підприємств.

Проблематика конкурентних маркетингових стратегій отримала значний розвиток у працях зарубіжних і українських учених. Її зміст розкривають Ф. Котлер, К. Келлер, М. Портер, П. Друкер. Вітчизняну наукову базу формували Л. Балабанова, В. Герасимчук, С. Ілляшенко, О. Зозульов та інші дослідники, які

підкреслювали важливість аналітики, точного позиціонування та адаптивності підприємств. Водночас окремі аспекти, пов'язані з реальним застосуванням стратегічних підходів на підприємствах малого і середнього бізнесу України, залишаються досить фрагментарно опрацьованими. Питання інтеграції сучасних методів аналізу, цифрових інструментів маркетингу, оновлених моделей сегментації та практичних механізмів впровадження стратегій потребують детальнішого розгляду, особливо коли йдеться про підприємства регіонального рівня.

**Мета дослідження** полягає у науковому обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та практичних рішень щодо формування і вдосконалення конкурентної маркетингової стратегії підприємства, а також у розробленні рекомендацій, здатних підсилити його ринкові позиції і підвищити ефективність діяльності.

Для досягнення цієї мети визначено такі **завдання**:

- розглянути поняття та еволюцію маркетингових стратегій підприємства;
- проаналізувати класифікацію маркетингових стратегій підприємства;
- охарактеризувати сучасні підходи та інструменти формування конкурентних маркетингових стратегій;
- надати загальну характеристику ТОВ «ВКФ ТРІУМФ»;
- виконати оцінку маркетингового середовища ТОВ «ВКФ ТРІУМФ»;
- провести аналіз маркетингової стратегії ТОВ «ВКФ ТРІУМФ»;
- запропонувати напрями оптимізації конкурентоспроможної маркетингової стратегії розвитку ТОВ «ВКФ ТРІУМФ»;
- визначити механізм контролю та оцінки ефективності реалізації стратегії ТОВ «ВКФ ТРІУМФ»

**Об'єкт дослідження** – процес формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства ТОВ «ВКФ ТРІУМФ».

**Предмет дослідження** – методи і практичні засади розроблення та вдосконалення конкурентної маркетингової стратегії підприємства на прикладі ТОВ «ВКФ ТРІУМФ».

**База дослідження:** ТОВ «Виробничо-комерційна фірма ТРІУМФ».

**Методи дослідження.** Для виконання завдань роботи застосовано комплекс методів дослідження: аналіз і синтез для узагальнення теоретичних підходів; статистичні методи для оцінювання фінансових показників підприємства; PEST, SWOT, модель М. Портера та матриця БКГ для дослідження ринкового середовища; логічне моделювання для формування пропозицій; методи порівняння та систематизації для структурування результатів.

**Інформаційна база** охоплює наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, статистичні матеріали, внутрішню фінансову звітність ТОВ «ВКФ ТРІУМФ», довідкові дані YouControl, Опендатабот та результати власного аналізу.

**Наукова новизна** полягає у визначенні особливостей конкурентної позиції підприємства на ринку та у формуванні авторської моделі оновленої маркетингової стратегії, адаптованої до умов регіональної торговельної компанії зі змішаною бізнес-моделлю.

**Практичне значення** полягає у тому, що запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені у діяльність ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» для підвищення ефективності збуту, оптимізації роботи з клієнтами, систематизації стратегічного планування та зміцнення конкурентних переваг.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі ступу трьох розділів, висновків списку використаних джерел та додатків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Поняття та еволюція маркетингових стратегій підприємства**

Маркетингова стратегія описує узгоджений напрям рішень, які допомагають підприємству створювати й утримувати переваги на ринку, відповідаючи на реальні запити споживачів і формуючи довготривалу вартість бізнесу. Ф. Котлер і К. Л. Келлер [31] тлумачать стратегію як комплекс виборів щодо продукту, ціни, каналів і комунікацій, що забезпечує напрям розвитку компанії. П. Ф. Друкер [29] розглядав маркетинг як основну логіку існування бізнесу, пояснюючи, що створення клієнта є першочерговою місією підприємства. Т. Левітт наголошував на необхідності уникати орієнтації тільки на продукт, оскільки ринок зростає там, де бізнес бачить потребу людини, а не лише власні технологічні можливості [32].

У вітчизняній науковій традиції маркетингова стратегія трактується подібно, але з урахуванням історичних умов становлення українського бізнесу та трансформації економіки. С. М. Ілляшенко [8] підкреслює, що стратегія має спиратися на інноваційність і адаптивність, оскільки українські підприємства функціонують у мінливому конкурентному середовищі та стикаються з високим рівнем невизначеності. Литвиненко Л. О. у своїх працях наголошує на необхідності стратегічного узгодження маркетингових інструментів зі стратегічними орієнтирами підприємства й підкреслює важливість інтегрованих маркетингових комунікацій [14]. Л. В. Балабанова та Холод В. В. акцентують увагу на формуванні стратегічної маркетингової політики, здатної створити стійкі конкурентні позиції, особливо в галузях із високою динамікою попиту [1]. Т. О. Примаєк [16] додає, що стратегія має враховувати не тільки фактори попиту і конкуренції, а й внутрішні компетенції підприємства, що перегукується з ресурсною концепцією Д. Дж. Барні [27]. Еволюція маркетингових стратегій починалася із виробничої орієнтації, де головним було масове й ефективне виробництво. Далі акцент змістився до товарних характеристик і поліпшення

якості. Надмірна конкуренція привела до збутової логіки, проте з часом вона вичерпала ефективність через перевантаження ринку рекламою. Перехід до орієнтації на споживача став переломним [27]. Сегментація ринку, таргетування і позиціонування, що були поглиблені працями Кравчик Ю. В., Гудзь Ю. Ф. [10], створили основу для сучасного стратегічного планування. Розвиток концепції маркетингу в Україні відзначають і Лищенко М. О., Макаренко Н. О. [12], підкреслюючи, що український ринок рухався від простої комерційної логіки до поглибленого аналізу споживацької поведінки й формування клієнтоорієнтованих підходів, відображаючи загальносвітові тенденції в українських умовах.

Подальша еволюція привела до сервісно орієнтованих моделей. С. Л. Варго та Р. Ф. Луш [37] акцентували на створенні цінності у взаємодії зі споживачем, що лягло в основу концепції сервісно домінантної логіки. Українські науковці, зокрема Карачина Н. П. [9] і Зозульов О. В. [7], розглядають сервіс як важливий інструмент конкурентної переваги у національних умовах, адже рівень трансформації ринку створює підвищений попит на довіру, швидкість реагування й емоційну якість взаємодії з клієнтом. Разом із сервісною моделю зросла роль бренду. Д. А. Аакер [26] і К. Л. Келлер [33] описали механіку формування вартості бренду через асоціації, лояльність і впізнаваність. Ж. Н. Капферер [32] розкрив концепцію ідентичності бренду як системи культурних і комунікаційних значень. В Україні питання брендингу ґрунтовно досліджують Шевченко Т. М., Шевченко О. А., які підкреслюють значення стійкого бренду підприємства у конкурентному середовищі, що швидко змінюється, та роль бренду як носія довіри до бізнесу й соціальної відповідальності компанії [24].

Сучасний етап еволюції маркетингових стратегій визначається цифровими трансформаціями, екосистемністю ринків, зростанням впливу даних і підсиленням етичного виміру маркетингу. Д. М. Крістенсен звернув увагу на інновації, що здатні підірвати усталені моделі, а В. Ч. Кім і Р. Моборн описали стратегії виходу у блакитні океани. [3] Схожі процеси аналізують і українські дослідники, зокрема Шульга, Л.В., Терещенко, І.О., Шарлай О.В. наголошуючи на важливості гнучкого управління маркетинговими стратегіями в умовах

турбулентності, цифровізації та потреби формувати довіру в середовищі, що переживає кризові явища [25]. Таким чином, маркетингові стратегії розвивалися від домінування виробничої логіки та збутових механізмів до клієнтоорієнтованих, сервісних, бренд-центрованих та інноваційно цифрових моделей. Українська наукова школа органічно вписується у цей розвиток, зберігаючи світовий науковий базис і додаючи розуміння національних економічних викликів, специфіки адаптації бізнесу до нестабільного середовища, ролі довіри, гнучкості та соціально відповідальної поведінки підприємства.

Стратегічний маркетинг допомагає підприємству орієнтуватись у ринкових процесах, вчасно помічати зміни попиту та знаходити ті групи споживачів, для яких воно може створити найбільшу цінність. Правильно обраний сегмент перетворюється на джерело розвитку бізнесу, але перед тим потрібно оцінити його перспективність у визначений момент і врахувати умови функціонування компанії. Після аналізу становлення маркетингових стратегій важливо дослідити як різні дослідники пояснюють зміст поняття «маркетингова стратегія» (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Розуміння терміна «маркетингова стратегія» у працях різних авторів**

| Автор                | Коротка інтерпретація                                                                                                                                                                                 |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Бритвенко А. С. [2]  | План дій фірми на вибраних ринках, що охоплює основні напрями й набір маркетингових інструментів                                                                                                      |
| Ф. Котлер [31]       | Послідовність рішень щодо вибору сегментів, визначення цільової аудиторії та позиціонування, а також система заходів для досягнення маркетингових цілей                                               |
| С. Крістенсен [28]   | Процес аналітики та пошуку незадоволених запитів споживачів, після чого створюються продукти, здатні відповідати їхнім очікуванням                                                                    |
| М. Портер [35]       | Рациональний розподіл ресурсів і вибір дій, що забезпечують виконання завдань компанії на окремому ринку                                                                                              |
| Еткінсон Дж. М. [6]  | План роботи фірми на обраних сегментах із визначенням принципів рішень для досягнення поставлених маркетингових результатів                                                                           |
| Герасимчук В. Г. [4] | Довготривалий напрям зосередження зусиль підприємства та філософія його взаємодії з ринком для реалізації маркетингових цілей                                                                         |
| Карачина Н. П. [9]   | Довгострокова модель поведінки на ринку, що охоплює сукупність маркетингових інструментів, які змінюються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів та сприяють формуванню стійких ринкових позицій |

*Джерело: складено автором на основі аналізу літературних джерел*

На основі вивчення цих підходів можна запропонувати власне бачення. Маркетингова стратегія – це продуманий, тривалий напрям діяльності підприємства, який узгоджує його можливості із ситуацією на ринку, визначає

пріоритетні сегменти, спосіб взаємодії зі споживачами та комплекс рішень у сфері комунікацій, продукту, ціни й дистрибуції. Вона формує логіку дій компанії, допомагає рухатися послідовно та досягати запланованих результатів у різні періоди її розвитку.

## 1.2. Класифікація маркетингових стратегій підприємства

Результативність у конкуренції може ґрунтуватися на різних підходах, тому підприємства комбінують цінову політику, продуктову інноваційність, комунікаційні рішення, роботу з брендом, розвиток каналів збуту та інші інструменти. Це й зумовлює наявність численних класифікацій маркетингових стратегій, які науковці та практики вибудовують залежно від характеру ринку, особливостей товару, позиції компанії та стратегічних цілей (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація маркетингових стратегій за різними ознаками

Джерело: складено автором на основі [5, 7]

На схемі представлено кілька напрямів класифікації маркетингових стратегій, і кожен з них відображає певний підхід до розвитку бізнесу. Глобальні стратегії задають загальний курс компанії та визначають її довгострокові орієнтири. Базові стратегії будуються на конкурентних перевагах і показують, на чому саме фірма планує вибудовувати свою позицію на ринку. Стратегії росту стосуються масштабування діяльності та пошуку нових можливостей, тоді як групування за методом визначення цільового ринку підкреслює важливість точного розуміння, для кого створюється продукт. Окремо виділено підхід, пов'язаний зі ступенем сегментування, що впливає на вибір інструментів маркетинг-міксу та характер роботи з аудиторією.

Коли підприємство закріплює свої позиції на ринку, демонструє стабільний попит на продукцію та впевнене фінансове становище, перед управлінцями постає завдання забезпечити подальший розвиток. У такій ситуації господарюючий суб'єкт шукає ефективні маркетингові рішення, які дадуть змогу збільшити обсяги збуту, підвищити прибутковість і розширити масштаби діяльності. Наукова література виділяє три групи стратегій, що можуть використовуватися підприємством для зміцнення ринкової присутності та посилення конкурентних переваг [11].

Перша група передбачає активне використання внутрішніх резервів і можливостей організації. Сюди належать заходи щодо удосконалення товарного асортименту, модернізації технологічних процесів, підвищення ефективності комунікацій, розвитку існуючих каналів збуту та стимулювання попиту. Таке рішення базується на прагненні розширити ринкову частку на вже освоєних сегментах за рахунок якіснішого задоволення потреб споживачів, посилення позиціонування та впровадження дієвих інструментів просування [13].

Друга група стратегій зростання пов'язана з інтеграційними процесами. Її сутність полягає у встановленні партнерських відносин, об'єднанні активів або створенні спільних комерційних структур з іншими учасниками ринку. Подібні дії дозволяють підприємству збільшити виробничі та технологічні ресурси, оптимізувати витрати, підвищити рівень контролю над постачанням і розподілом

продукції, а також розширити доступ до клієнтських сегментів. До інтеграційних рішень належать пряма інтеграція з торговими посередниками, зворотна інтеграція з постачальниками матеріально-технічних ресурсів, вертикальне об'єднання ланцюга виробництва і збуту, а також горизонтальне об'єднання суб'єктів, що працюють у схожих сферах. Третя група стратегій передбачає вихід підприємства за межі наявної сфери діяльності та опанування нових напрямів бізнесу. Йдеться про диверсифікацію, яка орієнтована на розроблення та впровадження продукції, що не пов'язана з попереднім товарним портфелем, а також освоєння нових ринків. Такий вектор розвитку потребує значних організаційних і фінансових ресурсів, глибокого аналізу кон'юнктури та здатності компанії адаптуватися до нових умов функціонування [13].

Для детальнішого розуміння першої групи стратегій розглянемо принципи інтенсивного зростання. У даному випадку підприємство працює з комбінацією категорій: існуючий продукт та новий продукт, існуючий ринок і новий ринок. Відповідно, виділяють кілька напрямів дій.

По-перше, збільшення обсягів продажу продукції на вже освоєному ринку завдяки активнішому просуванню, застосуванню інструментів стимулювання збуту, удосконаленню сервісу та формуванню стійкої лояльності споживачів. Далі можливе розширення географії продажу або вихід на нові сегменти target-аудиторії з тим самим товаром, тобто стратегія розвитку ринку. Також підприємство може пропонувати нові продукти для традиційного кола споживачів, що відповідає стратегії розвитку товару [14].

Наступний блок охоплює інтегроване зростання. За цієї моделі підприємство об'єднує зусилля з іншими суб'єктами господарювання для підвищення ефективності діяльності. Пряма інтеграція передбачає кооперацію з каналами збуту, а зворотна спрямована на зближення з постачальниками ресурсів. Вертикальна інтеграція виражається в об'єднанні учасників виробничо-збутового ланцюга з метою формування єдиної системи управління продукцією та контролю над усіма стадіями руху товару. Її практичною моделлю є вертикальні маркетингові системи, у яких контроль може належати виробнику або

посереднику. У сучасних умовах дедалі помітнішою стає роль великих торговельних мереж, адже їх економічний вплив дає можливість диктувати умови виробникам та формувати стандарти співпраці [15].

В окремих випадках інтеграція набуває форми контрактних відносин. Прикладом цього механізму є франчайзингова система, у межах якої виробник передає партнеру право реалізації своєї продукції під власною торговою маркою за визначених договором умов. Така модель нині широко застосовується в Україні, зокрема під час організації продажу напоїв Coca-Cola або функціонування мережі McDonald's. Франчайзинг створює для компаній переваги у вигляді масштабування бренду без значних інвестицій у власну інфраструктуру [17]. Горизонтальна інтеграція орієнтована на об'єднання компаній, що спеціалізуються на схожому виді діяльності, що дозволяє посилити ринкові позиції та зміцнити конкурентні позиційні переваги. Диверсифікація, яка розглядається як окремий напрям розвитку, застосовується тоді, коли необхідно створити нові продукти й освоїти нові ринки. За своїм змістом вона не належить до моделей інтенсивного зростання, оскільки потребує трансформації внутрішніх структур і перерозподілу ресурсів.

Класична модель аналізу можливостей розвитку підприємства представлена у вигляді матриці, в якій поєднання параметрів «товар» та «ринок» формує чотири стратегічні рішення (табл. 1.2).

Стратегія глибокого проникнення на ринок вважається найменш ризикованим напрямом інтенсивного розвитку підприємства. Вона орієнтована на зміцнення позицій організації на вже освоєних сегментах збуту за рахунок підвищення рівня попиту серед існуючої аудиторії та залучення споживачів конкурентів. Реалізація такої стратегії зазвичай передбачає активізацію комунікативної та маркетингової діяльності підприємства: проведення рекламних кампаній, застосування інструментів стимулювання збуту, удосконалення якості товарів і сервісу, розширення збутової мережі. Ці дії спрямовані на посилення впізнаваності бренду, підвищення рівня задоволеності споживачів та формування стійких переваг на ринку [18].

Таблиця 1.2

Види стратегій збільшення прибутковості підприємства залежно від  
поєднання товару та ринку

| Стратегія                                | Суть стратегії                                                                                                                                                                                                                                         | Спосіб реалізації                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегія глибокого проникнення на ринок | Передбачає збільшення продажів і посилення ринкової позиції за рахунок активнішої роботи з чинними клієнтами та привернення уваги нових покупців на вже освоєному ринку. Продукт залишається тим самим, а зусилля спрямовані на інтенсифікацію попиту. | Реалізується двома напрямками:<br>1) Заохочення існуючих клієнтів купувати частіше або більші обсяги продукції.<br>2) Залучення нових споживачів, які нині віддають перевагу конкурентам.                                                                                |
| Стратегія розвитку ринку                 | Використання наявного товару для освоєння нових сегментів або територій. Мета полягає у залученні іншої аудиторії, яка раніше не була цільовою, або в розширенні присутності на нові географічні простори.                                             | Два можливі шляхи:<br>1) Охоплення нових сегментів споживачів.<br>2) Вихід на інші географічні ринки. У другому випадку сегментація проводиться за територіальними критеріями.                                                                                           |
| Стратегія розвитку товару                | Орієнтована на оновлення чи вдосконалення продукту для існуючих покупців. Це може бути зміна характеристик, розширення асортименту, створення нових моделей або поліпшення функціональних та емоційних властивостей товару.                            | Втілюється через:<br>• покращення якості продукції<br>• створення модернізованих моделей<br>• розробку нових товарних позицій у межах лінійки                                                                                                                            |
| Стратегія диверсифікації                 | Застосовується, коли компанія шукає додаткові можливості за межами основного ринку чи продуктового напрямку. Дозволяє зменшити залежність від чинного ринку і сформуванати нові джерела доходу.                                                        | Форми диверсифікації:<br>• Вертикальна – освоєння продукції, пов'язаної з основною технологічно або збутом.<br>• Горизонтальна – впровадження товарів, що можуть бути цікавими теперішнім клієнтам.<br>• Змішана – вихід у нові сфери, не пов'язані з основним бізнесом. |

*Джерело: [12, 13, 19]*

Стратегія розвитку ринку передбачає розширення кола споживачів шляхом виходу на нові територіальні сегменти або групи клієнтів, які раніше не були цільовою аудиторією підприємства. Характерною ознакою цього напрямку є тривалий горизонт реалізації, значні витрати на дослідження кон'юнктури ринку та каналів збуту, а також підвищений рівень ризику. Успішність такої стратегії залежить від коректного визначення перспективних сегментів та адаптації продукту і маркетингових комунікацій до умов нового середовища [19]. Стратегія розробки продукту передбачає інноваційне удосконалення існуючого

асортименту або створення нових товарів для вже сформованої аудиторії. Вона має багато спільного зі стратегією розвитку ринку: обидві передбачають тривалий період впровадження, високу ступінь ризику та значні інвестиції. Особливість цього напрямку полягає у необхідності фінансування технологічних розробок, тестування нових моделей та організації виробничих процесів, що потребує суттєвої ресурсної бази та компетентностей у сфері продуктових інновацій [19].

Стратегія диверсифікації застосовується у випадках, коли підприємство прагне освоїти нові напрями діяльності та сформувати додаткові джерела доходу. Такий підхід часто обирається у ситуаціях погіршення ринкових умов, зниження попиту або структурних змін на основному ринку. Диверсифікація орієнтована на зменшення залежності від однієї товарної категорії або ринкового сегмента та посилення стабільності бізнесу за рахунок розширення портфеля діяльності. Виділяють вертикальну, горизонтальну та корпоративну (змішану) диверсифікацію. Вертикальна диверсифікація передбачає вихід у сфери, пов'язані з основним бізнесом технологічно чи логістично: підприємство розширює контроль над ланцюгами постачання та збуту, отримує стабільні канали забезпечення ресурсами, зміцнює відносини зі споживачами й підвищує рівень операційної координації [21]. Хоча така модель сприяє формуванню внутрішньої стабільності та підсиленню контролю, вона має і певні ризики: високий рівень взаємозалежності між підрозділами може посилити негативні наслідки зовнішніх шоків, а обмежена ринкова гнучкість іноді знижує конкурентність і вимагає значних фінансових витрат на модернізацію.

Горизонтальна диверсифікація пов'язана з освоєнням нових видів діяльності, споріднених із потребами наявних клієнтів. Така модель дозволяє підприємству використовувати уже сформовану базу споживачів і маркетингові компетенції для виходу на нові товарні категорії. Перевага цього підходу полягає у можливості синергії: поєднання різних напрямів діяльності дає вищий загальний ефект, ніж окреме функціонування різних продуктів. Наприклад, транспортна компанія, що починає надавати туристичні послуги, отримує можливість пропонувати своїм пасажиром повний комплекс сервісів, формуючи інтегровану

пропозицію [23]. Корпоративна (або змішана) диверсифікація передбачає вихід у напрями, які не мають зв'язку з поточним бізнесом ні з погляду технологій, ні з точки зору цільової аудиторії. Це найбільш капіталомістка та ризикована форма диверсифікації, яку успішно реалізують переважно великі корпорації з потужним інвестиційним потенціалом і розвиненою системою управління ризиками [23].

### **1.3. Сучасні підходи та інструменти формування конкурентних маркетингових стратегій**

Сучасний ринок змінюється швидко, а разом із ним змінюються й засоби, що допомагають підприємствам залишатися помітними, переконливими та привабливими для людей. Формування конкурентної маркетингової стратегії вже не зводиться до одноразових рекламних акцій або розміщення товару на полицях. Це комплексний процес, який поєднує аналітику, творчість, сервіс, цифрові інструменти, досвід клієнтів, емоційну складову взаємодії і розуміння того, як людина приймає рішення. Ефективність стратегічного управління маркетингом значною мірою залежить від того, наскільки підприємство здатне правильно організувати та інтерпретувати дані про ринок, споживачів, конкурентів і власні ресурси. Сучасні умови господарювання потребують не поверхневого збору інформації, а комплексного дослідження, заснованого на поєднанні класичних аналітичних методів та цифрових інструментів. Для цього формується структурована система маркетингових досліджень, що охоплює макроекономічні та галузеві параметри, споживчу поведінку, конкурентні дії, фінансові можливості підприємства та закономірності, виявлені через аналіз даних (табл. 1.3).

У наведеній структурі описано п'ять груп маркетингових інструментів, що забезпечують підприємству можливість бачити зовнішні умови, розуміти свою аудиторію, оцінювати конкурентів, аналізувати власні можливості та працювати з даними. Дослідження ринку через PEST, сценарний аналіз та оцінку галузевих сил допомагає передбачати регуляторні й технологічні зміни та орієнтуватися в конкурентному середовищі.

Таблиця 1.3

## Система інструментів маркетингових досліджень підприємства

| Група інструментів  | Підгрупа                | Конкретні методи                                      | Приклади застосування                                  | Отримуваний результат                               |
|---------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Аналіз ринку        | Макросередовище         | PEST; сценарний аналіз; моніторинг технологій         | Прогноз наслідків регуляторних змін, цифрових трендів  | Усвідомлення зовнішніх впливів та майбутніх ризиків |
|                     | Галузеві умови          | Аналіз конкурентних сил, галузеве картування          | Оцінка інтенсивності конкуренції, бар'єрів входу       | Краща підготовка до позиційної боротьби             |
| Аналіз споживача    | Поведінкові дослідження | Спостереження, експеримент, heatmaps, digital-патерни | Оцінка поведінки клієнтів на сайті чи в точці продажів | Чітке розуміння, коли і як люди приймають рішення   |
|                     | Психографія             | Глибинні інтерв'ю, профілі цінностей, карти емпатії   | Виявлення мотивації, тригерів, бар'єрів                | Створення сильного позиціонування і tone of voice   |
| Конкурентний аналіз | Стратегічні позиції     | SWOT конкурентів, бенчмаркінг                         | Аналіз лідерів галузі, структурний розбір їх рішень    | Орієнтири для вдосконалення власної моделі          |
|                     | Цінові сценарії         | Моніторинг цін, еластичність попиту                   | Порівняння політики ціноутворення                      | Оптимальне ціноутворення під різні сегменти         |
| Внутрішні аналізи   | Потенціал підприємства  | ABC/XYZ, показники рентабельності, ресурсний аудит    | Визначення стратегічно важливих продуктів і каналів    | Розумне розподілення ресурсів                       |
| Аналітика даних     | Цифрові технології      | Big Data, когортний аналіз, регресійні моделі         | Прогноз продажів, визначення ключових факторів попиту  | Доказова основа рішень і точне планування           |

*Джерело: складено автором на основі [24, 25]*

Аналіз споживачів через спостереження, цифрову поведінку, глибинні інтерв'ю та карти емпатії відкриває реальні мотиви, страхи, очікування та поведінкові патерни аудиторії.

Вивчення конкурентів через SWOT і бенчмаркінг дає змогу виявити сильні і слабкі місця інших компаній і скоригувати власні рішення, а оцінка цінової еластичності формує продуману цінову політику. Внутрішній аналіз за допомогою ABC/XYZ, розрахунків рентабельності та аудиту ресурсів показує, куди варто спрямовувати інвестиції та які напрями доцільно оптимізувати. Інструменти роботи з даними, зокрема Big Data, когортні методи та регресійне моделювання, дозволяють прогнозувати, перевіряти гіпотези та ухвалювати

рішення на доказовій основі [3]. Отже, описані інструменти забезпечують підприємству послідовне отримання критично важливої інформації про середовище, споживачів, конкурентів, власні ресурси та ринкову динаміку. Це створює надійну основу для точних рішень, допомагає зменшити невизначеність, підвищити конкурентоспроможність і планувати розвиток з урахуванням реальних тенденцій.

Після розуміння ринку стратегія переходить у практичну площину. Її реалізують через комплекс маркетингу, який сьогодні набуває нових властивостей. Сучасні компанії комбінують класичні інструменти з цифровими моделями, продуктовим тестуванням, сервісними практиками і персоналізацією. У товарній сфері основу становлять тестові моделі, прототипи та ранні релізи продуктів. Поширюються технології створення товарів із залученням споживачів і локальних спільнот, що підвищує довіру та швидкість впровадження інновацій. Цінова політика стає гнучкою, орієнтованою на сценарії та можливості людей. Поширюються підписні моделі, оплата за доступ, адаптивні ціни. А у комунікаціях вирішальне значення має довіра: контент, що відповідає реальним переживанням, чесність, робота зі спільнотами, формат діалогу замість нав'язування.

*Таблиця 1.4*

**Інструменти реалізації сучасної маркетингової політики підприємства**

| Сфера       | Традиційні інструменти        | Сучасні інструменти                                      | Конкретні механізми                                      | Очікуваний ефект                           |
|-------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Продукт     | Життєвий цикл, асортимент     | UX-дослідження, IoT, MVP, продуктові лабораторії         | Прототипування, A/B тестування, smart-функціонал         | Точне налаштування продукту під попит      |
| Ціна        | Витратні та ринкові методи    | Динамічні тарифи, рау-as-you-go, підписка                | Алгоритмічне ціноутворення, гібридні пакети              | Збільшення доходу та зручність для клієнта |
| Розподіл    | Логістика, канали збуту       | Маркетплейси, омніканальність, крауд-доставка            | Інтеграція складів, гібридні ланцюги, безпілотні рішення | Скорочення часу та витрат доставки         |
| Комунікації | Реклама, PR, збут             | Контент екосистема, influence-партнерства, digital-події | Персоналізовані стратегії, storytelling, соцмедіа        | Вищий рівень довіри й залучення            |
| Сервіс      | Дзвінки, стандартна підтримка | Онлайн-чати, чат-боти, особисті кабінети                 | CRM зв'язок, автоматичне вирішення типових питань        | Позитивний досвід і лояльність             |

*Джерело: складено автором на основі [5-7]*

У представленій структурі порівнюються класичні підходи маркетингу з сучасними практиками, які формують більш гнучке та точне управління продуктом, ціною, дистрибуцією, комунікаціями та сервісом. У продуктивній площині замість опори лише на життєвий цикл і ширину асортименту дедалі більше значення мають UX-дослідження, тестування MVP та використання IoT. Прототипування, А/В-експерименти й впровадження «розумних» функцій дозволяють швидко перевіряти гіпотези і налаштовувати продукт відповідно до реального попиту, а не інтуїтивних припущень. Цінові рішення також еволюціонують: від традиційних витратних і ринкових методів бізнес переходить до динамічних тарифів, моделей підписки та pay-as-you-go. Алгоритмічні механізми формування вартості і комбіновані пакети забезпечують точніше монетизаційне налаштування, сприяючи як зростанню доходу, так і комфорту клієнта, який отримує гнучкі варіанти оплати [7].

Сфера розподілу не обмежується класичною логістикою та лінійними каналами збуту. Сучасні компанії комбінують маркетингові канали, офлайн і онлайн-формати, а також використовують крауд-доставку. Інтегровані склади, змішані ланцюги постачання й безпілотні рішення скорочують час обробки замовлень і зменшують витрати на транспортування, що напряду впливає на комфорт споживача і рентабельність бізнесу. У комунікаціях відбувається зміщення від односторонньої реклами та класичного PR до багатопланового цифрового середовища, де працюють контент-екосистеми, колаборації з лідерами думок та тематичні онлайн-події. Персоналізація повідомлень, storytelling і активна робота в соцмережах формують довіру, розширюють контакт із аудиторією і створюють природну залученість, що важко досягнути лише традиційними інструментами. Окрему роль відіграє сервіс. Телефонні лінії й базова підтримка поступаються місцем чат-ботам, онлайн-сервісам, особистим кабінетам та інтегрованим CRM-рішенням. Автоматичне опрацювання стандартних запитів дозволяє швидко реагувати на потреби клієнта і забезпечує стабільно позитивні враження від взаємодії з брендом. Це підсилює лояльність і створює довготривалі відносини з користувачами [7].

Отже, структура демонструє рух від стабільних і повільних моделей управління маркетингом до динамічних, технологічно підтриманих рішень, що дають змогу швидко тестувати ідеї, персоналізувати пропозиції, оптимізувати логістичні процеси й покращувати сервіс. Такий розвиток забезпечує конкурентну перевагу та відповідає очікуванням сучасного споживача, який цінує швидкість, зручність та індивідуальний підхід.

Останній етап формування стратегії - оцінювання. Воно потрібне для того, щоб рішення були не декларативними, а вимірюваними. Ключова ідея — вимірювати не тільки продажі, а й поведінку клієнтів, якість сервісу, силу взаємодії з ринком, а також відчутний вплив на репутацію [10] (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

#### Інструменти оцінювання маркетингової діяльності

| Група оцінювання          | Показники                                    | Детальні інструменти                                              | Практичні результати                           |
|---------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Використання інструментів | Охоплення, частка ринку, активність          | Медійний контроль, аналіз каналів, відстеження поведінки          | Корекція інструментів і бюджетів               |
| Результативність          | Продажі, повторні покупки, приріст аудиторії | Воронки конверсії, когортний аналіз, криві утримання користувачів | Зрозуміння критичних точок шляху клієнта       |
| Ефективність              | ROI, ROMI, CAC, LTV                          | Моделювання рентабельності, прогнозування окупності               | Раціональне використання ресурсів              |
| Соціальна роль            | Репутація, довіра, ESG-параметри             | Моніторинг публічності, аналіз клієнтських відгуків               | Довготривала лояльність і позитивне сприйняття |

*Джерело: складено автором на основі [10]*

Подана структура показує, як підприємство може комплексно вимірювати результативність маркетингових дій. В основі стоїть оцінювання використання інструментів – через охоплення, частку ринку та активність споживачів. Завдяки медійному контролю й аналізу каналів виявляють, які майданчики працюють сильніше, а які потребують зменшення бюджету або зміни формату. Другий вимір пов'язаний із результативністю, де ключову роль відіграють продажі, повторні покупки та розширення аудиторії. Використання воронки конверсії, когортного аналізу й кривих утримання дозволяє побачити, на яких етапах взаємодії клієнти

втрачають інтерес і що впливає на повернення покупців. Це допомагає зосередитися на слабких точках шляху клієнта. Наступний аспект стосується ефективності: через показники ROI, ROMI, CAC та LTV компанія оцінює економічний сенс своїх дій. Моделювання рентабельності та прогнозування окупності дають змогу використовувати ресурси зважено та інвестувати у найбільш перспективні напрямки. Завершальним компонентом є соціальна роль маркетингу. Репутація бренду, рівень довіри та відповідність ESG-цінностям відслідковуються через аналіз публічних згадувань і відгуків клієнтів. Це дозволяє будувати стійкі відносини з ринком і підтримувати позитивний імідж, що у довгостроковій перспективі зміцнює лояльність та конкурентну позицію [2].

Процес розробки маркетингової стратегії в розумінні Ф. Котлера складається з поділу на наступні етапи (рис. 1.2).

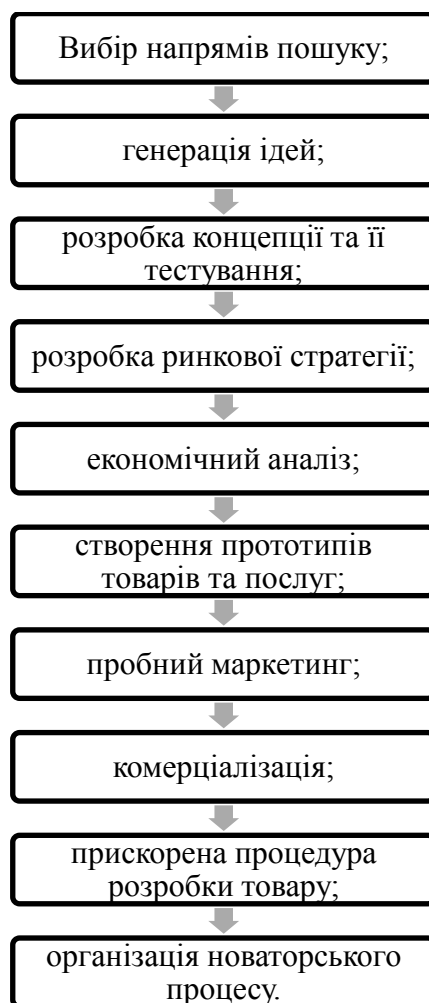


Рис. 1.2. - Етапи розробки стратегії маркетингу за Ф. Котлером

Джерело: [31]

На рисунку подано послідовність етапів, що відображають шлях від пошуку ідей до виведення продукту на ринок. Спочатку визначаються напрями, у яких підприємство планує шукати можливості, після чого формується пул ідей. Далі відбувається розроблення концепції та її перевірка, що переходить у формування ринкової стратегії. Наступним кроком є економічний аналіз, потім створення прототипів товарів або послуг і випробування їх у реальних умовах під час пробного маркетингу. Після цього проходить комерціалізація та розгортання інноваційного процесу, а завершальним кроком стає прискорена процедура розроблення товару для забезпечення оперативного виходу на ринок.

Таким чином, стратегія маркетингового розвитку спрямована на те, щоб підприємство виявляло перспективні ринкові ніші, які ще не зайняті конкурентами або використовуються недостатньо ефективно, та поступово їх освоювало. Важливо враховувати, що фінансові, кадрові, інформаційні й виробничі можливості організації повинні гнучко реагувати на зміни ринкового середовища та очікування цільової аудиторії. Маркетингова стратегія покликана уточнити місію підприємства, визначити його довгострокові орієнтири, сформулювати конкретні завдання, а також забезпечити продумане формування й підтримку оптимальної товарної пропозиції, яка відповідає динаміці попиту та пріоритетам споживачів.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТОЧНОГО СТАНУ КОНКУРЕНТНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ВКФ ТРІУМФ»**

### **2.1. Загальна характеристика підприємства**

ТОВ «Виробничо-комерційна фірма ТРІУМФ» є юридичною особою приватного права у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Дата державної реєстрації – 27.12.2002. Код ЄДРПОУ – 13662837. Юридична адреса станом на 04.11.2025: 78200, Івано-Франківська область, Коломийський район, м. Коломия, вул. Ф. Горбаша, 9а. Підприємство перебуває у статусі платника ПДВ. Керівник і уповноважена особа – Мензатюк Олександр Дмитрович. Статутний капітал сформовано у розмірі 21 млн грн. Основні відомості підтверджуються витягом з ЄДР у профілі компанії на Опендатабот; реєстраційна дата додатково збігається з карткою в YouControl та агрегованими довідниками [20, 21].

Склад засновників характеризується диверсифікованою структурою часток. Станом на листопад 2025 р. серед співвласників значиться Мензатюк Олександр Дмитрович, а також Труш Ольга Іванівна, Грабовецька Галина Іванівна, Тимків Ірина Валеріївна, Довганюк Роман Володимирович, Довганюк Лариса Іванівна. У профілі відображені частки статутного капіталу після двоетапного збільшення в 2023 р. – до 15 млн грн 29.12.2023 та до 21 млн грн у подальшому. Функція директора поєднується з представницькими повноваженнями. Таке поєднання є типовим для регіональних торгово-виробничих компаній малої та середньої величини, де операційні й стратегічні рішення концентруються в одній управлінській вертикалі. Дані про склад і частки засновників, а також історію змін наведені у відкритій картці на Опендатабот [21].

За класифікацією КВЕД основним видом діяльності визначено 46.38 – оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками. До переліку додаткових напрямів входять виробництво м'яса та м'ясних продуктів, перероблення та консервування риби, борошномельно-круп'яне виробництво, випуск сухарів і печива, борошняних

кондитерських виробів тривалого зберігання, виробництво готової їжі та страв, а також оптова й роздрібна торгівля харчовими продуктами, напоями й тютюновими виробами, гуртова торгівля деревиною та будматеріалами, вантажні автоперевезення, оренда нерухомості. Важлива організаційна зміна – фіксація 02.02.2023 переходу з виробничого коду 10.11 «Виробництво м'яса» на торговий 46.38 як основний, що відображає зміщення центру ваги бізнес-моделі у бік оптових операцій із харчовою продукцією, зокрема рибою та морепродуктами. Окремі довідники фіксують історичні коди 10.72, що може свідчити про попередні виробничі лінії з випікання борошняних виробів, однак актуальний профіль підтверджує саме 46.38 [23].

Наявність у переліку додаткових КВЕДів як гуртової, так і роздрібною торгівлі харчовими товарами, поєднана з вантажною логістикою й виробничими операціями, формує змішану модель «опт + переробка + дистрибуція». Портфель постачань у публічному секторі підтверджується участю у закупівлях продуктів харчування для закладів освіти Коломийського району. У 2025 р. зафіксовані перемоги в закупівлях «риба морожена» та «м'ясо» для ліцеїв, що вказує на опору компанії на локальні контракти та вимоги до безперервної холодової логістики й НАССР-процедур. Перелік і суми укладених договорів доступні в розділі «Продажі на тендерах» профілю компанії [22].

Оцінювання фінансових показників підприємства слугує важливим інструментом для розуміння його стійкості, ресурсного потенціалу та можливостей подальшого розвитку. Порівняння даних за три роки дозволяє побачити динаміку, виявити зміни у структурі активів і капіталу, з'ясувати, як підприємство реагує на зовнішні умови та наскільки результативно використовує свої ресурси. На основі отриманих значень можна зробити висновки про господарську активність ТОВ «ВКФ ТРІУМФ», фінансову рівновагу, гнучкість у зміні стратегічних пріоритетів і здатність підтримувати темпи зростання в умовах конкуренції та макроекономічних викликів (табл. 2.1, рис. 2.1).

Таблиця 2.1

## Динаміка фінансових показників ТОВ «ВКФ ТРІУМФ»

| Показник                   | 2022   | 2023   | 2024   | Абс.<br>відхилення<br>2023/<br>2022 | Відн.<br>відхилення<br>2023/<br>2022, % | Абс.<br>відхилення<br>2024/<br>2023 | Відн.<br>відхилення<br>2024/<br>2023, % |
|----------------------------|--------|--------|--------|-------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------|
| Основні засоби             | 3 082  | 3 309  | 2 582  | +227                                | +7,37                                   | -727                                | -21,97                                  |
| Необоротні активи          | 3 828  | 4 122  | 3 147  | +294                                | +7,68                                   | -975                                | -23,66                                  |
| Дебіторська заборгованість | 9 658  | 9 280  | 10 217 | -378                                | -3,91                                   | +937                                | +10,10                                  |
| Гроші та еквіваленти       | 66     | 157    | 257    | +91                                 | +137,88                                 | +100                                | +63,69                                  |
| Оборотні активи            | 30 537 | 29 926 | 33 661 | -611                                | -2,00                                   | +3 735                              | +12,48                                  |
| Активи                     | 34 365 | 34 048 | 36 808 | -317                                | -0,92                                   | +2 760                              | +8,11                                   |
| Статутний капітал          | 8 460  | 15 000 | 21 000 | +6 540                              | +77,28                                  | +6 000                              | +40,00                                  |
| Власний капітал            | 12 050 | 19 351 | 27 904 | +7 301                              | +60,61                                  | +8 553                              | +44,20                                  |
| Довгострокові зобов'язання | 7 843  | 1 583  | 0      | -6 260                              | -79,83                                  | -1 583                              | -100,00                                 |
| Поточні зобов'язання       | 14 472 | 13 114 | 8 904  | -1 358                              | -9,39                                   | -4 210                              | -32,12                                  |
| Пасиви                     | 34 365 | 34 048 | 36 808 | -317                                | -0,92                                   | +2 760                              | +8,11                                   |
| Чистий дохід               | 63 607 | 88 804 | 99 425 | +25 197                             | +39,62                                  | +10 621                             | +11,96                                  |
| Собівартість               | 48 777 | 70 486 | 73 802 | +21 709                             | +44,52                                  | +3 316                              | +4,71                                   |
| Валовий прибуток           | 14 830 | 18 318 | 25 623 | +3 488                              | +23,52                                  | +7 305                              | +39,87                                  |
| Операційний прибуток       | 837    | 928    | 3 113  | +91                                 | +10,87                                  | +2 185                              | +235,37                                 |
| Прибуток до оподаткування  | 837    | 928    | 3 113  | +91                                 | +10,87                                  | +2 185                              | +235,37                                 |
| Чистий прибуток            | 687    | 761    | 2 553  | +74                                 | +10,77                                  | +1 792                              | +235,61                                 |

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

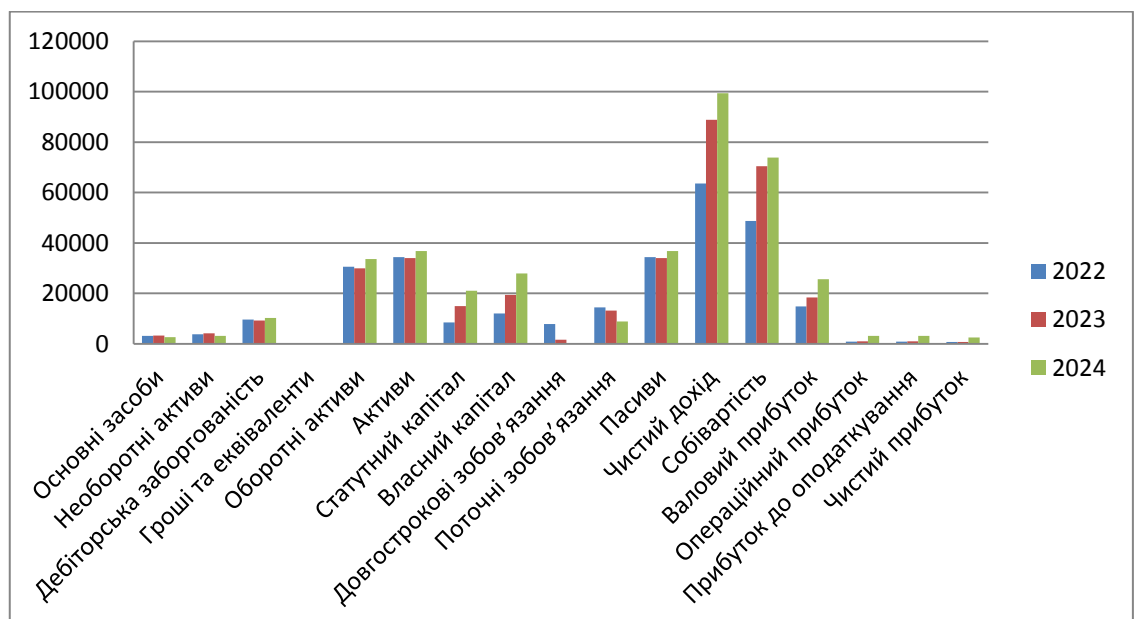


Рис. 2.1. Динаміка фінансових показників ТОВ «ВКФ ТРІУМФ»

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

У динаміці фінансових показників ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» за 2022–2024 роки простежується поступова трансформація бізнес-моделі та зміцнення фінансової стійкості. Значення основних засобів і необоротних активів змінилися нерівномірно: після зростання у 2023 році у 2024 спостерігається помітне скорочення. Це може вказувати на зважену політику оптимізації активів, коли підприємство переорієнтовує ресурси з матеріальної бази на більш ліквідні напрямки, характерні для торговельно-логістичного профілю. Такий підхід свідчить про гнучкість управлінських рішень та відмову від надмірного інвестування в основні засоби на користь мобільності й операційної ефективності.

Разом з тим збільшення оборотних активів у 2024 році після незначного зниження у 2023 свідчить про активізацію операційної діяльності, розширення товарних запасів та підготовку до зростання обсягів продажу. Динаміка дебіторської заборгованості вказує на живий вплив ринкової кон'юнктури: у 2023 році їй вдалося трохи скоротитися, що може бути результатом посилення контролю над розрахунками, тоді як у 2024 році збільшення цього показника пояснюється розширенням клієнтського портфеля та продажами з відстрочкою платежу. Фонд ліквідних коштів упродовж двох років істотно зростав, що свідчить про поліпшення платоспроможності та формування резерву для оперативних потреб, закупівель і реагування на сезонні коливання попиту.

Загальна сума активів після незначної корекції у 2023 році зростає у 2024, що підтверджує здатність підприємства відновлювати та нарощувати ресурсну базу. Водночас відбулося помітне збільшення статутного і власного капіталу, що говорить про підтримку бізнесу з боку власників і накопичення прибутку. Повне погашення довгострокових зобов'язань та послідовне зменшення поточних свідчать про фінансову дисциплінованість, зниження кредитної залежності та прагнення мінімізувати ризики у нестабільному економічному середовищі. Така стратегія підсилює автономність підприємства і створює міцний запас стійкості.

Окремої уваги заслуговує динаміка доходів і прибутковості. Зростання виручки з одночасним підвищенням валового, операційного та чистого прибутку демонструє, що підприємству вдалося забезпечити ефективність діяльності та

втримати конкурентні позиції. Особливо показовим є різкий стрибок операційного та чистого прибутку у 2024 році, який може бути пов'язаний із оптимізацією витрат, переглядом товарного портфеля та збільшенням частки продукції з вищою маржинальністю. Темп приросту прибутку перевищив темп приросту виручки, що вказує на покращення структури витрат і зростання ефективності управління ресурсами. Отже, фінансова ситуація свідчить про те, що ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» успішно адаптується до ринкової ситуації, посилює власний капітал, скорочує боргове навантаження та демонструє позитивну динаміку результативності. Підприємство поєднує обережність у поводженні з довгостроковими ресурсами з активним нарощенням оборотних активів і прибутковості, що є характерним для компаній, які свідомо вибудовують гнучку модель розвитку та орієнтуються на стійке зміцнення позицій на ринку.

## **2.2. Оцінка маркетингового середовища підприємства**

Для оцінювання маркетингового середовища підприємства доцільно використати систему аналітичних методів, що включає PEST-аналіз для дослідження макрочинників, SWOT-аналіз для визначення стратегічної позиції, модель конкурентних сил М. Портера, а також портфельні методи (матриця БКГ) (табл. 2.2.-2.5.).

Результати PEST-аналізу показують, що на ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» найбільше впливають політичні та правові чинники. Харчовий сектор перебуває під державним контролем, тому підприємство працює у межах жорстких санітарних вимог, дотримується стандартів безпеки та підтримує готовність до регуляторних змін і перевірок. Воєнний стан підсилює вимоги до прозорості діяльності, однак не стримує розвиток, якщо дотримуватися дисципліни у процесах. Економічна ситуація поєднує ризики та можливості: коливання валют і витрат на логістику впливають на ціну та закупівлі, але стабільний попит на продукти та участь у державних закупівлях забезпечують певну передбачуваність і дозволяють підтримувати обсяги діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## PEST-аналіз ТОВ «ВКФ ТРИУМФ»

| Чинник                | Конкретні прояви                                                                                               | Оцінка (1–5) |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Політичні / правові   | Воєнний стан та регуляторна невизначеність                                                                     | 5            |
|                       | Державний контроль якості харчових продуктів, вимоги НАССР                                                     | 5            |
|                       | Законодавчі вимоги до безпечності харчових ланцюгів (ветеринарно-санітарні правила, простежуваність продукції) | 5            |
|                       | Податкові зміни та фіскальне навантаження для бізнесу                                                          | 4            |
|                       | Система Prozorro та обов'язковість прозорих процедур участі в державних закупівлях                             | 4            |
|                       | Перевірки контролюючих органів у сфері харчування                                                              | 5            |
| Середній бал по блоку |                                                                                                                | 4,7          |
| Економічні            | Коливання валютного курсу, що впливає на імпорт продукції                                                      | 5            |
|                       | Зростання логістичних витрат, собівартості перевезень та зберігання                                            | 4            |
|                       | Поступове відновлення внутрішнього ринку та попиту на продукти                                                 | 4            |
|                       | Залежність від сезонності закупівель освітніх закладів                                                         | 3            |
|                       | Наявність стабільних державних закупівель як джерела доходу                                                    | 4            |
|                       | Інфляційні процеси, вплив на купівельну спроможність населення                                                 | 4            |
| Середній бал по блоку |                                                                                                                | 4,0          |
| Соціальні             | Зростання уваги споживачів до якості та безпечності продуктів                                                  | 4            |
|                       | Підвищена чутливість до цін у домогосподарств                                                                  | 4            |
|                       | Соціальний запит на доступні продукти першої необхідності                                                      | 4            |
|                       | Попит на безпечне харчування у школах та громадах                                                              | 5            |
|                       | Підтримка локальних виробників як суспільна тенденція                                                          | 3            |
|                       | Орієнтація бізнесу на соціально відповідальні стандарти                                                        | 4            |
| Середній бал по блоку |                                                                                                                | 4,0          |
| Технологічні          | Необхідність сучасного холодового ланцюга та температурного контролю                                           | 4            |
|                       | Автоматизація складського обліку та товарних залишків                                                          | 3            |
|                       | Використання електронного документообігу, закупівель онлайн                                                    | 3            |
|                       | Попит на CRM-системи для роботи з клієнтами                                                                    | 3            |
|                       | Потенціал цифрових каналів для розширення збуту                                                                | 3            |
|                       | Логістичні технології для оптимізації маршрутів та паливних витрат                                             | 4            |
| Середній бал по блоку |                                                                                                                | 3,3          |

*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження*

Соціальні чинники сприяють розвитку підприємства. Попит на якісне та безпечне харчування залишається сталим, особливо у сфері дитячих та соціальних закладів. Зростання уваги до безпечності продуктів і довіра до перевірених постачальників створюють умови для зміцнення позицій компанії на локальному ринку. Технологічні фактори наразі мають помірний вплив, але їх значення зростає. Поступова модернізація холодового обладнання, автоматизація логістичних процесів і використання цифрових сервісів у роботі з клієнтами посилюють операційну ефективність та допомагають залишатися конкурентними.

Таким чином, сукупна оцінка зовнішнього середовища для ТОВ «ВКФ

ТРІУМФ» свідчить про високий рівень впливу політичних і правових умов, де контроль за якістю харчових продуктів, нормативні вимоги та особливості воєнного періоду формують найбільш значущі рамки діяльності підприємства. Економічні та соціальні чинники мають порівняно збалансований вплив, що пов'язано з коливанням ринкової кон'юнктури, зростанням ролі бюджетних закупівель, підвищеними вимогами до доступності та якості харчової продукції та водночас чутливістю споживачів до цінових змін. Технологічні фактори залишаються менш домінантними, хоча вимагають поступового впровадження сучасних логістичних, складських та цифрових рішень, які здатні підсилити ефективність операцій. Середній інтегральний бал 4,0 свідчить про сприятливе, хоч і вимогливе середовище, у якому підприємство може розвиватися за умов підтримання дисципліни у сфері безпечності продукції, раціонального управління ресурсами та поступової модернізації процесів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## SWOT-аналіз ТОВ «БКФ ТРІУМФ»

| Елемент            | Фактор                                                                                        | Бал |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Сильні сторони (S) | Стабільний попит на продукцію харчового сегмента                                              | 5   |
|                    | Налагоджені поставки в бюджетні установи (ліцеї, садки, громади)                              | 5   |
|                    | Гнучкість у формуванні асортименту, можливість працювати з рибою, м'ясом та іншими продуктами | 4   |
|                    | Досвід роботи на локальному ринку та налагоджені логістичні процеси                           | 4   |
|                    | Зростання власного капіталу та прибутковості                                                  | 5   |
| Середній бал S     |                                                                                               | 4,6 |
| Слабкі сторони (W) | Залежність від логістичних витрат та умов перевезення                                         | 4   |
|                    | Частка імпортової продукції, чутливість до валютних коливань                                  | 4   |
|                    | Потреба в оновленні складського та холодового обладнання                                      | 3   |
|                    | Обмежена географія збуту (регіональний рівень)                                                | 3   |
|                    | Значна частина продажів залежить від бюджетного сектору                                       | 4   |
| Середній бал W     |                                                                                               | 3,6 |
| Можливості (O)     | Розширення співпраці з освітніми та комунальними закладами                                    | 5   |
|                    | Зростання попиту на безпечні та якісні продукти                                               | 4   |
|                    | Розвиток цифрових каналів продажу і сервісу                                                   | 3   |
|                    | Посилення партнерства з місцевими виробниками                                                 | 4   |
|                    | Потенціал для розширення складських площ і транспорту                                         | 3   |
| Середній бал O     |                                                                                               | 3,8 |
| Загрози (T)        | Воєнні ризики, зміни в регулюванні та перевірках                                              | 5   |
|                    | Конкуренція з боку великих торгово-дистрибуційних компаній                                    | 4   |
|                    | Можливі коливання купівельної спроможності населення                                          | 4   |
|                    | Ризики перебоїв в логістиці, зростання цін на паливо                                          | 4   |
|                    | Підвищені вимоги до якості та контролю харчових продуктів                                     | 5   |
| Середній бал T     |                                                                                               | 4,4 |

*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження*

Структура SWOT-профілю ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» свідчить про сильний внутрішній ресурсний потенціал і здатність утримувати стабільні позиції на ринку харчового постачання. Компанія спирається на надійний попит, стабільні канали збуту в бюджетному секторі, ефективне управління капіталом і здатність підтримувати прибутковість навіть за непростих економічних умов. Основні переваги пов'язані з довірою з боку замовників, налагодженими логістичними процесами та зорієнтованістю на продукти першої необхідності, попит на які не знижується. Водночас спостерігаються фактори, що потребують уваги: залежність від вартості пального, імпорتنих складових, регіональна концентрація та потреба в модернізації інфраструктури зберігання. Зовнішнє середовище створює як шанси, так і ризики: стабільний попит з боку держустанов відкриває можливість розширення портфеля контрактів, тоді як воєнні та регуляторні умови, посилення конкуренції й логістичні зміни можуть впливати на темпи розвитку.

Середній інтегральний бал 4,1 підтверджує, що підприємство має стійкі позиції та ресурси для зростання, але стратегічна увага має бути зосереджена на операційній гнучкості, зміцненні логістики, поступовій цифровізації та розширенні географії діяльності. Підприємство має реальні перспективи розвиватися, розширювати сегмент бюджетних закупівель і працювати над підвищенням конкурентних переваг у довгостроковому періоді.

Таблиця 2.4

#### Модель п'яти сил М. Портера ТОВ «ВКФ ТРІУМФ»

| Сила ринку                 | Характеристика впливу                                                                                                                                               | Бал |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Конкуренція в галузі       | Значна кількість постачальників харчових продуктів на регіональному ринку; наявність локальних та міжрегіональних дистриб'юторів; конкуренція за бюджетні контракти | 4   |
| Загроза нових учасників    | Вхідні бар'єри помірні: потрібна логістична інфраструктура, дозволи, дотримання стандартів безпечності; нові гравці можуть з'являтися, але не швидко                | 3   |
| Загроза товарів-замінників | Продукти харчування незамінні, проте існує можливість переходу між брендами або постачальниками; альтернативи у вигляді місцевих виробників або великих мереж       | 2   |
| Сила постачальників        | Постачальники можуть впливати на ціноутворення, особливо щодо імпоротної риби та м'ясної продукції; коливання закупівельних цін і валютні ризики                    | 4   |
| Сила покупців              | Замовники чутливі до якості та ціни, бюджетні установи працюють через тендери, приватні клієнти мають вибір; висока вимогливість до стабільності поставок           | 4   |

*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження*

Ринкове середовище, у якому працює ТОВ «ВКФ ТРІУМФ», характеризується досить активною конкуренцією. На локальному ринку присутні як невеликі постачальники, так і компанії, які працюють у ширшій географії, тому підприємству важливо підтримувати якість сервісу, контроль товарного асортименту і стабільність логістики. Бар'єри для входу нових учасників існують, але не є надмірними, що означає необхідність постійної підтримки конкурентної форми та роботи з репутацією. Сегмент продуктів першої необхідності практично не має повноцінних замінників, однак клієнти можуть змінювати постачальника, тому значення набуває довіра та передбачуваність співпраці.

Вплив постачальників є помітним: ціноутворення на імпорту продукцію залежить від ситуації на зовнішніх ринках і валютних коливань. З іншого боку, покупці, зокрема бюджетні установи, висувають високі вимоги до якості, своєчасності та документального супроводу, що формує підвищену відповідальність і потребу в дисциплінованому управлінні процесами. Середній бал 3,4 свідчить про помірно напружене конкурентне поле, яке потребує продуманої стратегії, грамотної логістики, надійної договірної політики й підтримки довгострокових відносин як із замовниками, так і з постачальниками.

Таблиця 2.5

Матриця БКГ для ТОВ «ВКФ ТРІУМФ»

| Категорія продукції / напрям                                                   | Частка на локальному ринку | Темп зростання ринку                                                         | Позиція в БКГ   | Коментар                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Постачання продукції для освітніх закладів (ліцеї, садки, бюджетні замовлення) | Висока                     | Стабільне зростання через реформу харчування і потребу в безпечних продуктах | «Зірки»         | Сегмент із пріоритетним значенням, стабільним попитом і можливістю розширювати обсяги |
| Риба та морепродукти (імпорт, охолоджена/заморожена продукція)                 | Середньо-висока            | Зростаючий сегмент завдяки популяризації білкових продуктів                  | «Дійні корови»  | Дає стабільний грошовий потік, потребує контрольованої логістики та якості            |
| М'ясо та м'ясна продукція                                                      | Середня                    | Стійкий попит, але висока конкуренція                                        | «Знаки питання» | Потребує зміцнення позицій, диференціації постачання та роботи з ціною                |
| Інші продукти харчування оптового сегмента (бакалія, консервація, крупи)       | Помірна                    | Помірне зростання                                                            | «Дійні корови»  | Регулярний попит, підтримує оборотність, низький ризик просідань                      |
| Роздрібні продажі та реалізація кінцевому споживачу                            | Невелика                   | Зростає, але розсіяний конкурентний простір                                  | «Собаки»        | Не є основним напрямом, доцільно зберігати у мінімальному форматі або оптимізувати    |

*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження*

Структура товарного портфеля ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» свідчить про зважений вибір напрямів, які забезпечують стабільність попиту та можливість підтримувати фінансову рівновагу навіть у періоди коливань ринку. Найбільш перспективною та вагомою групою є постачання продукції для освітніх закладів. Цей сегмент демонструє сталу потребу, адже система дитячого харчування в Україні реформується, а державні програми підтримують високі стандарти якості та безпеки. Для підприємства це означає передбачуваний збут, довготривалі контракти, а також можливість планувати обсяг постачань, логістику та закупівлі. Присутність у цій сфері формує міцну основу діяльності, де важливо не лише забезпечити регулярність поставок, а й зміцнювати репутацію, дотримуватись прозорості та якісних стандартів.

Риба та морепродукти займають значну частку операцій і вирізняються стабільною маржинальністю. Попит на такі товари поступово росте, адже споживачі дедалі частіше обирають продукти з високою харчовою цінністю. Підприємство може використовувати цей потенціал, підтримуючи надійні канали імпорту, своєчасний температурний контроль та відповідну логістику. Така група товарів формує стійкий товарообіг і допомагає акумулювати ресурси для інших напрямів. М'ясна продукція має добрі перспективи, але потребує посилення позицій. Конкуренція тут відчутна, а ціна та якість значно впливають на вибір контрагентів. Для компанії важливо приділити увагу диверсифікації постачальників, оптимізації витрат на логістику й пошуку форматів співпраці з локальними виробниками. Успіх у цьому сегменті може підвищити частку ринку та зменшити залежність від окремих товарних груп.

Асортимент основних продуктів харчування стабільно підтримує оборотність і забезпечує щоденний попит. Це товари, що формують основу споживчого кошика, тому їх присутність дає змогу підприємству ефективно заповнювати замовлення та швидко реагувати на зміни попиту. Цей напрям відіграє роль фінансового стабілізатора та дає змогу зберігати баланс у портфелі. Роздрібний напрям на даному етапі не є серед пріоритетних для компанії. Хоча він допомагає підтримувати імідж і забезпечує взаємодію з індивідуальними

споживачами, для значного масштабування потрібні додаткові ресурси, мережеві рішення та активний маркетинг. Тому логічним видається його підтримання у форматі, який оптимально поєднується з основною діяльністю, без перенавантаження ресурсів.

Отже, товарний портфель ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» вирізняється раціональним поєднанням груп, що забезпечують стабільний товарообіг, і сегментів з перспективою зростання. Стратегічні переваги лежать у воєнізованій дисципліні логістики, увазі до якості та здатності працювати у середовищі жорсткого регламентування й тендерних процедур. Водночас підприємство має можливості для поступового розширення — зокрема через зміцнення м'ясної групи, поглиблення співпраці з освітніми закладами та розумне використання переваг зростаючого попиту на натуральні продукти.

### **2.3. Аналіз маркетингової стратегії підприємства**

Для комплексного визначення напрямів формування та реалізації маркетингової стратегії ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» необхідно послідовно оцінити стратегічні наміри компанії, її ринкове позиціонування, логіку взаємодії із цільовими споживачами та характер конкурентного середовища. Аналіз проводиться через виявлення домінуючих орієнтирів розвитку, структури цілей, сегментації ринку, особливостей цільової аудиторії, ключових елементів маркетингового комплексу, а також порівняння із найближчими ринковими гравцями. Це дозволяє не лише визначити фактичну маркетингову модель підприємства, а й оцінити її стійкість, відповідність ринковим умовам, рівень адаптивності та результативності в умовах локальної конкуренції та специфічних вимог бюджетного сектору.

Стратегічний напрям діяльності ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» формує модель розвитку, орієнтовану на локальний ринок і стабільне забезпечення продовольчою продукцією закладів соціальної сфери, зокрема освітніх установ. Підприємство приділяє першочергову увагу доступності продукції, дотриманню вимог

безпеки та формуванню довіри серед своїх партнерів. Стратегія побудована на поєднанні надійності постачання, контролю якості та відповідності стандартам харчової безпеки, що особливо важливо для шкіл та дитячих садків. Підприємство обирає шлях поступового зміцнення позицій у межах регіону, замість агресивного розширення географії, зосереджуючись на підтримці безперебійної логістики, оперативності поставок і прозорості взаємодії з контрагентами.

Цілі ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» мають прикладний характер і відображають прагнення забезпечити сталий розвиток, підсилюючи конкурентні позиції на ринку продовольчого постачання. Компанія орієнтується на збільшення обсягів реалізації продукції шляхом розширення співпраці з громадами та освітніми закладами, що формує можливість накопичення фінансових ресурсів і подальших інвестицій у матеріально-логістичну базу. Важливим напрямом є розширення асортименту, зокрема у сегменті білкових харчових продуктів, де спостерігається стійкий попит. Підприємство акцентує увагу на підтриманні високої якості поставок, регулярному контролі стану продукції, відповідності санітарним вимогам та дотриманні умов зберігання. Окреме місце займає формування довгострокових договірних відносин, що дозволяє не лише підтримувати стабільний збут, а й планувати операційні та фінансові процеси з урахуванням сезонності та потреб замовників.

Для повної характеристики маркетингової стратегії важливо розмежувати ринкові сегменти, на яких працює підприємство, та цільові групи споживачів, на які спрямовані збутові рішення. Це дозволяє бачити, де зосереджені комерційні зусилля компанії та як формуються запити на продукцію (табл. 2.6-2.7).

Ринок, на якому працює ТОВ «ВКФ ТРІУМФ», має локальний характер і переважно орієнтований на інституційних покупців. Це забезпечує прогнозованість попиту та дозволяє будувати довготривалі партнерства. Комерційний сегмент та роздріб є додатковими напрямками, які підтримують оборотність, однак не визначають загальної стратегії підприємства. Географічна концентрація в межах регіону допомагає оптимізувати логістику та забезпечити своєчасність поставок, що критично важливо у харчовій сфері.

Таблиця 2.6

## Сегментація ринку ТОВ «ВКФ ТРИУМФ»

| Ознака сегментації     | Сегмент                            | Характеристика ринку                    | Потенціал                     |
|------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|
| За типом споживача     | Інституційний сектор               | Заклади освіти, соціальні заклади       | Високий, стабільний           |
|                        | Комерційний сектор (HoReCa)        | Малі та середні заклади харчування      | Середній, залежить від сезону |
| За частотою закупівель | Регулярні покупки                  | Планові закупівлі, довгострокові обсяги | Високий                       |
|                        | Епізодичні                         | Нерегулярні замовлення                  | Невисокий                     |
| За географією          | Локальний ринок (Коломия, громади) | Близькість, зручна логістика            | Найвищий                      |
|                        | Сусідні регіони                    | Потенціал розширення                    | Середній                      |

*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження*

Таблиця 2.7

## Аналіз цільової аудиторії ТОВ «ВКФ ТРИУМФ» (споживацькі потреби)

| Цільова група                        | Основні потреби                             | Очікувані вигоди                               | Критерії вибору постачальника         | Поведінкові особливості         |
|--------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| Заклади освіти                       | Безпечні продукти, відповідність нормам     | Надійність, документальне підтвердження якості | Гарантована безпечність, своєчасність | Рациональний вибір, тендери     |
| Соціальні та медичні установи        | Дієтичні продукти, контроль умов зберігання | Сталі поставки, контроль температури           | Санітарні вимоги, простежуваність     | Схильність до довгих контрактів |
| HoReCa                               | Свіжість, асортимент                        | Гнучкість, швидка доставка                     | Ціна, оперативність                   | Частково сезонність             |
| Локальні споживачі (оптові приватні) | Доступна ціна, стандартний набір продуктів  | Економія, зручність                            | Ціна, наявність товару                | Нерегулярні покупки             |

*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження*

Оснoву клієнтської бази формують організації, діяльність яких пов'язана з відповідальним харчуванням і високими стандартами безпеки. Такі споживачі обирають постачальників, здатних гарантувати безперервність логістики, дотримання умов зберігання та повний супровід документації. Поведінка клієнтів раціональна та передбачувана: рішення ухвалюються на основі перевірених даних, репутації й досвіду, що створює високу цінність довіри та стабільності. Комерційний сегмент і роздрібний канал мають більш гнучку природу й можуть коливатися під впливом сезонних чи економічних факторів.

Таблиця 2.8

## Маркетинговий комплекс ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» (4Р)

| Компонент                             | Характеристика                                                                          | Реалізація на підприємстві                                                        | Особливості/Результат                                                        |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Product<br>(продукт)                  | Асортимент продовольчих товарів, відповідність санітарним нормам, акцент на безпечності | Постачання рибної продукції, м'яса, бакалії, продуктів для дитячого харчування    | Контроль якості, сертифікати відповідності, дотримання температурних режимів |
| Price (ціна)                          | Політика доступних цін, орієнтація на бюджетні закупівлі                                | Формування цін з урахуванням тендерних вимог та місцевої купівельної спроможності | Конкурентоспроможність у місцевому сегменті, прозорість формування ціни      |
| Place<br>(розподілення/<br>логістика) | Забезпечення стабільної доставки продукції                                              | Власний транспорт, складські приміщення, оптимізація маршрутів                    | Своєчасність постачання, географічна концентрація в межах регіону            |
| Promotion<br>(просування)             | Комунікації з партнерами, репутація, участь у тендерах                                  | Пряма взаємодія з установами, рекомендації, договірні канали                      | Високий рівень довіри, мінімальна потреба у класичній рекламі                |

*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження*

Маркетингова модель підприємства формується навколо завдання забезпечити громади та інституційний сектор якісними харчовими продуктами з підтвердженою безпечністю та передбачуваністю поставок. У продуктивній політиці відчутна орієнтація на стабільний та соціально важливий сегмент, що передбачає відповідальність перед громадами, школами, дитячими садками та медичними закладами. Асортимент підприємства охоплює широкий набір товарів щоденного споживання: рибу, м'ясо, крупи, консервовану продукцію, молочні товари, а також продукцію, призначену спеціально для дитячого харчування. В усіх товарних групах простежується увага до відповідності санітарним нормам, наявності сертифікатів, належного маркування та контролю умов транспортування, адже підприємство працює у сфері, де довіра формується не рекламними обіцянками, а доказами відповідальності та формалізованими стандартами. Цінова політика помірна й адаптована під потреби громад та бюджетних установ. Підприємство не женеться за агресивною маржею, натомість дотримується чесних цінових принципів, що дозволяє брати участь у тендерних процедурах на рівних умовах та забезпечувати населення доступними продуктами. Такий підхід створює довгострокову перевагу: замовники знають, що

компанія здатна пропонувати стабільні умови, не перевантажуючи бюджет громади або закладу освіти. Наявність тендерної практики формує прозорість та додатково підсилює репутацію.

Система розподілу продукції підпорядкована логіці швидкості, дисципліни та безперебійності. Підприємство використовує власний транспорт і локальні складські ресурси, що дає змогу контролювати температурний режим, терміни обігу товару та маршрутну оптимізацію. Локальна модель логістики допомагає уникати зривів постачання, оперативно реагувати на зміни в замовленнях та підтримувати персональну комунікацію з клієнтами. Це особливо важливо у роботі з харчовими продуктами, адже своєчасність і відповідність умовам зберігання мають безпосередній вплив на безпеку кінцевого споживача.

Комунікаційна політика підприємства не базується на масових рекламних інструментах. Замість цього компанія спирається на рекомендації, пряму взаємодію з керівниками та уповноваженими особами закладів, участь у закупівельних процедурах, чіткість документального супроводу та добру репутацію на місцевому рівні. З огляду на специфіку ринку, це логічне рішення: тут переважає раціональний вибір, а не імпульсивне споживче рішення. Довіра, професійна комунікація та досвід мають більшу вагу, ніж навіть найяскравіша реклама. У комплексі така маркетингова модель забезпечує підприємству стабільність і можливість зростання без ризику втрати якості або контрольованості процесів. Стратегія розвитку будується поступово, через укріплення позицій у громаді, розширення асортименту за потребами клієнтів, інвестування у логістику та простежуваність постачань.

Порівняльний аналіз конкурентів (табл. 2.9) демонструє, що ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» займає нішу надійного постачальника для соціальної сфери та освітніх установ, де першорядне значення мають контроль безпечності, відповідальність і пунктуальність поставок. Підприємство працює ближче до клієнта, підтримує прямий контакт і швидко реагує на потреби. Національні дистриб'ютори виграють масштабом і ресурсами, однак втрачають у гнучкості та швидкості адаптації, а локальні оптовики переважно конкурують ціною, але не можуть

забезпечити складну логістику й офіційну відповідність стандартам. Таким чином, позиції ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» є стабільними, а конкурентна перевага полягає у поєднанні доступності, сервісної дисципліни та роботи на суспільно важливому сегменті.

Таблиця 2.9

## Порівняльний аналіз конкурентів ТОВ «ВКФ ТРІУМФ»

| Критерій             | ТОВ «ВКФ ТРІУМФ»                                              | ТОВ «ЛокалФуд Сервіс»          | ТОВ «ФудТрейд Україна»               | «Коломия ОптМаркет»                       |
|----------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------|
| Географія діяльності | Місцевий ринок (громади, школи, заклади)                      | Регіональний рівень            | Вся Україна                          | Локальний                                 |
| Основні клієнти      | Освітні заклади, соцсфера, HoReCa                             | HoReCa, супермаркети, приватні | Рітейл, великі мережі, держустанови  | Приватні покупці, дрібний бізнес          |
| Асортимент           | Продукти щоденного споживання, дитяче харчування, риба, м'ясо | Широкий продовольчий набір     | Дуже широкий вибір, імпорتنі позиції | Базові продукти, мінімальна спеціалізація |
| Логістика            | Власний транспорт, локальні маршрути                          | Частково власна логістика      | Потужна національна логістика        | Самовивіз                                 |
| Цінова політика      | Доступність, тендерна участь                                  | Гнучка, середній рівень        | Середній та вище через масштаби      | Низькі ціни, мінімальні сервіси           |
| Контроль якості      | Сертифікація, відповідність нормам, дитяча продукція          | Стандартний контроль           | Протоколи якості, контроль ланцюгів  | Базовий контроль                          |
| Стиль взаємодії      | Персональна робота, швидка реакція                            | Частково персональна           | Формалізована, корпоративна          | Мінімальна комунікація                    |
| Репутаційний фактор  | Підтримка громад, стабільність                                | Відомість у локальному HoReCa  | Сильний бренд                        | Орієнтація на ціну, не на якість          |
| Гнучкість            | Висока                                                        | Середня                        | Низька через масштаб                 | Висока, але без гарантій                  |
| Ризики               | Залежність від локального ринку                               | Конкуренція в HoReCa           | Бюрократія, висока ціна              | Ризики якості, нестабільність сервісу     |

*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження*

Після проведеного аналізу встановлено, що маркетингова стратегія ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» відповідає моделі стратегії фокусування на визначеному ринковому сегменті з орієнтацією на поступове зростання. Підприємство спрямовує зусилля на забезпечення потреб локальних освітніх, соціальних та комунальних установ, концентруючи увагу на якості продукції, стабільності постачань та довгострокових партнерських відносинах.

### **РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТОВ «ВКФ ТРІУМФ»**

#### **3.1. Оптимізація конкурентоспроможної маркетингової стратегії розвитку ТОВ «ВКФ ТРІУМФ»**

Результати проведеного аналізу свідчать, що підприємство ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» має стабільну ринкову позицію у сфері оптової торгівлі продуктами харчування, однак його потенціал використовується не повністю. В умовах жорсткої конкуренції, високої цінової волатильності та змін споживчих очікувань компанії потрібно не просто утримувати позиції, а системно підвищувати конкурентоспроможність маркетингової стратегії.

Оптимізація має будуватися на вдосконаленні асортиментної політики, підсиленні каналів збуту, розвитку цифрових інструментів і підвищенні якості взаємодії з клієнтами. Важливо зробити акцент на практичних діях, які дадуть помітний економічний ефект та покращать сприйняття бренду серед замовників, зокрема закладів освіти та HoReCa.

Серед головних проблем підприємства виявлено такі:

- низька частка повторних замовлень у певних категоріях (м'ясна та молочна продукція);
- слабка діджиталізація маркетингової взаємодії – відсутність аналітики клієнтської бази, CRM-інструментів;
- неузгодженість між відділом збуту та логістикою, що знижує швидкість реакції на запити клієнтів;
- відсутність чіткого позиціонування компанії серед конкурентів як «етичного постачальника» із стабільною якістю;
- низька гнучкість у ціноутворенні та відсутність системи мотивації для постійних клієнтів.

Оптимізація маркетингової стратегії має спрямовуватися на вирішення цих питань через конкретні програми і стандарти (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Пріоритетні напрями вдосконалення маркетингової стратегії

## ТОВ «ВКФ ТРІУМФ»

| Напрямок                | Поточний стан                                               | Рекомендовані дії                                                           | Очікуваний ефект                                |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Асортиментна політика   | Частина позицій низькомаржинальна, дублюються постачальники | Провести категорійний аудит, скоротити дублікати, розширити преміум-позиції | Зростання середньої маржі та оборотності        |
| Ціноутворення           | Фіксовані ціни без механізму індексації                     | Впровадити індексацію у договорах, використовувати гнучкі прайс-моделі      | Зменшення втрат від валютних коливань           |
| Канали збуту            | Основна частка припадає на Київ і область                   | Вихід на сусідні громади через міні-склади                                  | Розширення географії збуту                      |
| Комунікації             | Відсутність CRM-системи, клієнтські бази у Excel            | Запровадити CRM, відстежувати історію замовлень і реклаमाцій                | Підвищення рівня сервісу та повторних замовлень |
| Репутаційні інструменти | Відсутність активності у соціальних мережах                 | Розробити сторінку компанії у Facebook, публікувати кейси поставок          | Формування позитивного іміджу постачальника     |

*Джерело: складено автором*

Аналіз показує, що для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» слід зосередити увагу на оптимізації п'яти напрямів. Категорійний аудит і зменшення дублювання постачальників дадуть змогу збільшити маржу. Гнучке ціноутворення з механізмом індексації знизить валютні ризики. Розширення географії збуту забезпечить стабільніше завантаження логістики, а впровадження CRM покращить якість обслуговування і повторюваність замовлень. Активність у соціальних мережах допоможе сформувати довіру до бренду і підсилить репутаційний капітал підприємства. Узагальнення слабких місць показує, що найбільший резерв для зростання прихований у структурі асортименту, цифровізації маркетингу та розширенні каналів збуту. Зміна підходу до комунікацій і аналітики клієнтів здатна дати швидкий ефект навіть без значних інвестицій.

Асортимент має бути структурованим за принципом «основні категорії – зони зростання – стабілізатори». Це дозволяє контролювати прибутковість

кожного сегмента та швидше реагувати на зміну попиту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оптимізована структура товарного портфеля

| Група товарів                | Стратегічна роль                 | Рекомендації щодо розвитку                                                                 |
|------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рибна продукція              | Основне джерело маржі            | Закріпити співпрацю з 2–3 постачальниками, контролювати якість через телеметрію температур |
| М'ясна продукція             | Потенціал для росту              | Впровадити фасовані рішення для HoReCa, створити сезонні акційні програми                  |
| Молочна група                | Підтримка регулярного попиту     | Розширити асортимент локальних виробників, гарантувати стабільність постачань              |
| Бакалія та консерви          | Баланс оборотності               | Працювати за довгостроковими контрактами, мінімізувати залишки                             |
| Продукти для закладів освіти | Стратегічний клієнтський сегмент | Формувати щорічні рамкові угоди із закладами через тендери                                 |

*Джерело: складено автором*

Оптимізація товарного портфеля ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» спрямована на посилення прибутковості та стабільності продажів. Рибна продукція залишається головним джерелом маржі, тому контроль її якості має бути бездоганим. М'ясна група відкриває можливості для зростання через фасовані формати й промо-програми. Молочна категорія забезпечує регулярність попиту та вимагає співпраці з локальними виробниками. Бакалія та консерви підтримують оборотність і фінансову рівновагу. Продукти для закладів освіти зміцнюють стратегічні зв'язки та гарантують стабільний обсяг продажів у довгостроковій перспективі. Така структура дозволяє зосередити увагу не лише на кількості позицій, а на їх економічній доцільності. У результаті підприємство отримує менше неліквідів, стабільну виручку і підвищення рівня довіри з боку замовників.

Для підвищення конкурентоспроможності важливо диверсифікувати канали реалізації. Сьогодні основна частка замовлень припадає на бюджетні організації Київської області. Варто вийти за її межі через створення «міні-хабів» у сусідніх регіонах, що дозволить скоротити витрати на логістику і швидше доставляти товар (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

## Рекомендації щодо вдосконалення каналів збуту ТОВ «ВКФ ТРИУМФ»

| Канал                       | Поточна частка | Проблеми                                        | Оптимізаційні кроки                                             |
|-----------------------------|----------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Державні тендери (Prozorro) | 65%            | Висока конкуренція, ручна підготовка документів | Стандартизувати пакети документів, створити календар закупівель |
| HoReCa                      | 20%            | Обмежена робота з ресторанами поза Києвом       | Розробити комерційні пропозиції для локальних кафе та їдалень   |
| Роздріб через партнерів     | 10%            | Відсутність системної підтримки                 | Запустити програму лояльності та знижки на обсяг                |
| Онлайн-канали               | 5%             | Відсутній сайт із каталогом                     | Створити веб-платформу з каталогом і замовленням онлайн         |

*Джерело: складено автором*

Розвиток каналів збуту ТОВ «ВКФ ТРИУМФ» потребує балансу між стабільними тендерними продажами та розширенням комерційного сектору. Стандартизація тендерних пакетів і календар закупівель зменшать ручну роботу та ризик пропущених можливостей. Активізація співпраці з HoReCa і запуск програми лояльності для партнерів підвищать частку ринку поза Києвом. Створення сайту з каталогом продукції дозволить вийти на нових клієнтів без значних витрат і зміцнить цифрову присутність компанії.

Підприємству бракує сучасних інструментів комунікації, які дозволяють підтримувати постійний контакт із клієнтами. Необхідно впровадити CRM-систему, електронний документообіг (ЕДО), оновити фірмовий стиль і забезпечити присутність у медіа просторі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Цифровізація маркетингових процесів

| Напрямок             | Поточний стан     | Рекомендовані інструменти             | Очікуваний результат                                |
|----------------------|-------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Облік клієнтів       | Excel-таблиці     | CRM Bitrix24 або HubSpot              | Повна історія взаємодій, аналіз повторних замовлень |
| Документообіг        | Паперові договори | ЕДО з КЕП                             | Швидше погодження і прозорість процесів             |
| Сайт і соцмережі     | Відсутні          | Корпоративний сайт, Facebook-сторінка | Підвищення впізнаваності бренду                     |
| Аналітика маркетингу | Немає             | Google Analytics, Power BI            | Моніторинг ефективності кампаній                    |

*Джерело: складено автором*

Цифровізація маркетингових процесів є ключем до підвищення прозорості та швидкості роботи ТОВ «ВКФ ТРІУМФ». Впровадження CRM дасть змогу бачити повну історію взаємодій із клієнтами, а електронний документообіг скоротить час погодження договорів. Створення корпоративного сайту та сторінки у Facebook зробить бренд впізнаванішим і ближчим до цільової аудиторії. Використання Google Analytics та Power BI забезпечить регулярний моніторинг результатів маркетингових активностей і допоможе приймати рішення на основі даних, а не інтуїції. Впровадження цифрових рішень не лише підвищить ефективність операцій, а й створить образ сучасного та надійного партнера. CRM дозволить прогнозувати попит, а сайт – залучати нових клієнтів без додаткових витрат на рекламу.

Для стабільного розвитку потрібно підтримувати довіру клієнтів через сервіс, післяпродажну комунікацію та персональні програми (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Програми формування клієнтської лояльності для ТОВ «ВКФ ТРІУМФ»

| Сегмент          | Інструмент                   | Суть програми                             | Очікуваний ефект                |
|------------------|------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------|
| Заклади освіти   | «Надійний постачальник року» | Сертифікат стабільності поставок і якості | Підвищення довіри в тендерах    |
| HoReCa           | Клуб постійних партнерів     | Знижка 3–5% після 10-го замовлення        | Зростання повторних покупок     |
| Нові клієнти     | Пробний контракт             | Одноразова знижка при першому замовленні  | Легше залучення нових партнерів |
| Онлайн-замовники | Бонус за рекомендацію        | Програма «приведи клієнта»                | Приріст клієнтської бази        |

*Джерело: складено автором*

Програми лояльності для різних сегментів клієнтів дають змогу ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» зміцнити довіру та підвищити стабільність замовлень. Сертифікат «Надійний постачальник року» підкреслює репутацію компанії серед освітніх установ. Клуб постійних партнерів мотивує HoReCa до регулярних закупівель, а пробний контракт спрощує старт співпраці з новими клієнтами. Бонусна програма для онлайн-замовників стимулює природне зростання клієнтської бази та підсилює ефект «сарафанного радіо», перетворюючи задоволених партнерів на амбасадорів бренду.

Таким чином, оптимізація маркетингової стратегії ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» має поєднувати три рівні змін:

- Операційний рівень – стандарти логістики, цифрові інструменти, CRM.
- Стратегічний рівень – оновлення асортиментної структури, вихід на нові регіони, баланс між маржею та оборотністю.
- Іміджевий рівень – активна присутність у медіапросторі, репутаційні проєкти, соціальна відповідальність.

### 3.2. Механізм контролю та оцінки ефективності реалізації стратегії

Оптимізація маркетингової стратегії ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» набуде практичного змісту лише тоді, коли буде створено дієвий механізм контролю за результатами її реалізації. Контроль – це не перевірка заради перевірки, а постійний процес спостереження, який дозволяє зрозуміти, чи працюють обрані заходи, чи забезпечують вони підвищення маржі, розширення клієнтської бази та зміцнення позицій компанії на ринку. Механізм контролю має базуватися на системі показників, що відображають досягнення цілей за всіма напрямками оптимізації: асортиментом, ціноутворенням, каналами збуту, цифровізацією й клієнтською лояльністю. Контроль доцільно здійснювати за трьома рівнями – операційним, тактичним та стратегічним (табл. 3.6). Це дозволяє бачити як короткострокові результати, так і довготривалі тенденції.

Таблиця 3.6

#### Рівні контролю ефективності реалізації стратегії ТОВ «ВКФ ТРІУМФ»

| Рівень       | Об'єкт контролю                      | Основні показники                                                      | Періодичність | Відповідальні                    |
|--------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------|
| Операційний  | Замовлення, постачання, логістика    | Вчасність поставок, кількість рекламацій, залишки товарів              | Щомісяця      | Завідувач складу, логіст         |
| Тактичний    | Маркетинг і збут                     | Частка повторних клієнтів, ріст нових замовлень, охоплення комунікацій | Щокварталу    | Менеджер із продажів, маркетолог |
| Стратегічний | Фінансові результати, ринкова частка | Рентабельність, ROІ маркетингу, частка ринку                           | Щороку        | Директор, фінансовий аналітик    |

*Джерело: складено автором*

Трирівнева система контролю в ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» забезпечує безперервне спостереження за виконанням стратегії. Операційний рівень підтримує стабільність логістики й постачання, тактичний відстежує маркетингову активність та зростання клієнтської бази, а стратегічний оцінює фінансові результати й позиції компанії на ринку. Поділ контролю за рівнями дозволяє бачити не лише кінцеві фінансові результати, а й чинники, які на них впливають. Це робить управління більш гнучким і прогнозованим.

Система КРІ є базою контролю, оскільки кожен захід із попереднього розділу має перетворюватися на конкретний вимірюваний результат. Наприклад, ефективність цифровізації оцінюється за швидкістю обробки документів і зменшенням рекламацій, а оптимізація асортименту — за приростом маржі й оборотності запасів.

*Таблиця 3.7*

Пропонована система КРІ для оцінки ефективності реалізації стратегії

| Напрямок            | Показник                                                 | Цільове значення              | Джерело даних                           | Період контролю |
|---------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------|-----------------|
| Асортимент          | Приріст маржі, зниження неліквідів                       | +8–10% маржі, неліквіди <3%   | Фінансова звітність, аналітика продажів | Щокварталу      |
| Ціноутворення       | Частка контрактів із індексацією                         | Не менше 60%                  | CRM, бухгалтерія                        | Щопівроку       |
| Канали збуту        | Частка нових клієнтів і регіонів                         | +15% до попереднього року     | CRM, звіти продажів                     | Щокварталу      |
| Цифровізація        | Швидкість погодження договорів, час реакції на звернення | Зменшення часу на 30%         | ЕДО, CRM                                | Щомісяця        |
| Лояльність клієнтів | Частка повторних замовлень, рівень задоволеності         | Повторні – 70%, NPS > 8 балів | Опитування клієнтів                     | Щопівроку       |

*Джерело: складено автором*

Система КРІ дозволяє ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» чітко вимірювати результати впровадження стратегії. Орієнтація на приріст маржі, частку контрактів із індексацією, розширення клієнтської бази та скорочення часу погодження документів забезпечує контроль реальних змін, а не формальних показників.

Регулярний моніторинг дає змогу керівництву бачити динаміку розвитку, швидко виявляти відхилення і коригувати дії, зберігаючи стабільність прибутковості та лояльність клієнтів.

Щоб контроль був ефективним, дані мають бути централізованими та доступними в реальному часі. Для цього необхідно інтегрувати CRM, систему електронного документообігу, WMS і TMS. Використання аналітичної панелі Power BI дозволить візуалізувати результати за основними показниками — від обсягів продажів до часу доставки чи кількості рекламаций.

*Таблиця 3.8*

#### Цифрові інструменти інформаційної підтримки контролю

| Система  | Призначення                          | Основні дані                      | Відповідальний       | Артефакт контролю    |
|----------|--------------------------------------|-----------------------------------|----------------------|----------------------|
| CRM      | Аналіз клієнтів, повторні замовлення | Історія взаємодій, конверсія, NPS | Менеджер із продажів | Звіт про клієнтів    |
| WMS      | Контроль запасів, партійність        | Оборотність, термін зберігання    | Логіст               | Звіт руху товару     |
| TMS      | Ефективність маршрутів               | SLA доставки, затримки            | Диспетчер            | Панель KPI логістики |
| ЕДО      | Документообіг і контракти            | Строки погодження, підписані акти | Бухгалтерія          | Реєстр договорів     |
| Power BI | Візуалізація KPI                     | Зведені показники по підрозділах  | Аналітик             | Дашборд ефективності |

*Джерело: складено автором*

Використання цифрових інструментів дає ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» змогу створити єдиний інформаційний простір для контролю результатів. CRM формує повну історію взаємодій із клієнтами, WMS і TMS забезпечують прозорість складських запасів і маршрутів, а ЕДО пришвидшує документообіг. Power BI узагальнює всі дані та подає їх у зручному форматі аналітичних дашбордів. Цифрова інтеграція забезпечує контроль у режимі реального часу, дозволяючи керівництву вчасно реагувати на будь-які відхилення. Це мінімізує втрати й пришвидшує ухвалення рішень.

Для комплексної оцінки результатів доцільно застосувати збалансовану систему показників. Вона дозволяє оцінювати не лише фінансову віддачу, а й розвиток клієнтів, внутрішніх процесів і персоналу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

## Збалансована система показників для контролю стратегії ТОВ «ВКФ ТРІУМФ»

| Перспектива        | Ціль                                    | Показник                                     | Відповідальний      | Періодичність |
|--------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------|---------------|
| Фінансова          | Підвищення прибутковості                | Приріст чистого прибутку на 10%              | Фінансовий аналітик | Річний        |
| Клієнтська         | Зростання задоволеності клієнтів        | NPS > 8 балів                                | Маркетолог          | Щопівроку     |
| Внутрішні процеси  | Оптимізація логістики та документообігу | Скорочення часу погодження документів на 30% | Бухгалтерія, логіст | Щокварталу    |
| Навчання персоналу | Підвищення кваліфікації менеджерів      | 100% працівників пройшли навчання            | Директор            | Річний        |

*Джерело: складено автором*

Збалансована система показників забезпечує комплексний контроль реалізації стратегії ТОВ «ВКФ ТРІУМФ». Вона поєднує фінансові, клієнтські, внутрішні та кадрові орієнтири, створюючи чітку логіку розвитку. Підвищення прибутковості відображає ефективність рішень, задоволеність клієнтів демонструє якість сервісу, оптимізація процесів підсилює швидкість роботи, а навчання персоналу формує основу для подальшого вдосконалення.

Balanced Scorecard допомагає зберегти баланс між прибутковістю та розвитком. Вона робить контроль не каральним, а мотивуючим інструментом, який залучає співробітників до досягнення спільних цілей.

Ключовою умовою ефективного контролю є не просто фіксація відхилень, а їх подальша обробка. Для цього пропонується встановити механізм щоквартальних стратегічних рев'ю. На таких зустрічах аналізуються відхилення від KPI, обговорюються причини і затверджуються коригувальні дії: зміна асортименту, перегляд цінових умов або посилення промоактивностей. Результати рев'ю оформлюються у вигляді протоколу, який передається до відповідальних осіб через CRM. Це створює безперервний цикл «аналіз – рішення – корекція – контроль».

Отже, механізм контролю ефективності реалізації стратегії ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» базується на поєднанні кількісних показників, цифрових систем і

управлінського реагування. Система KPI і Balanced Scorecard дозволяють бачити результат із різних боків — фінансового, маркетингового, логістичного та організаційного. Так побудований механізм дає змогу перетворити маркетингову стратегію з плану дій у вимірювану, контрольовану систему управління, де кожен показник має свого власника, термін контролю й конкретну відповідальність.

Якість поставок вирішує долю повторних замовлень і впливає на бали у тендерах. Стандарт нижче уніфікує дії на кожному етапі, усуває двозначності та прискорює навчання персоналу (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

### Правила логістики і контролю якості

| Етап          | Правило                                     | Інструмент              | Відповідальна роль | Як фіксуємо                  |
|---------------|---------------------------------------------|-------------------------|--------------------|------------------------------|
| Приймання     | Перевірка температури і маркування партії   | Інфрачервоний, чек-лист | Завскладу          | Фото в електронному акті     |
| Зберігання    | FIFO, окремі зони для груп ризику           | WMS з партійним обліком | Логіст             | Журнал руху за партіями      |
| Відвантаження | Контроль температури перед завантаженням    | Датчик з телеметрією    | Комірник           | Автоматичний лог у системі   |
| Доставка      | Вікна приймання і резервні маршрути         | TMS                     | Диспетчер          | Показник SLA на панелі       |
| Рекламації    | Швидка заміна і висновок за кожним випадком | CRM претензій           | Служба сервісу     | Картка випадку з результатом |

*Джерело: складено автором*

Стандартизовані кроки зменшують ризик помилок та економлять час у «гарячі» години. Телеметрія та партійність забезпечують прозорість для клієнта і контролерів; WMS і TMS прибирають «ручний фактор». Формалізована робота з претензіями дає змогу швидко локалізувати причину і не допустити повторення. Це підтягує SLA і знижує втрати від списань.

Щоб запропоновані заходи дали відчутний результат і не перевантажили команду, важливо впроваджувати їх поступово, за чітким графіком. Дорожня карта впровадження дає змогу поєднати короткострокові дії з довгостроковими цілями, визначити відповідальних, строки та очікувані результати. Такий підхід

дозволяє зберігати керованість процесу, оцінювати проміжні досягнення і вчасно коригувати дії (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Дорожня карта впровадження заходів оптимізації маркетингової стратегії

ТОВ «ВКФ ТРІУМФ»

| Період                    | Основні дії                                                                                                                                          | Відповідальні                                            | Очікуваний результат                                                             | Артефакт контролю                        |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| I квартал (місяці 1–3)    | Провести категорійний аудит асортименту, визначити дублікати постачальників; створити календар тендерів; розробити технічне завдання для CRM і сайту | Керівник відділу постачання, тендер-менеджер, маркетолог | Оптимізований товарний портфель, готовий план цифровізації                       | Звіт про аудит, узгоджене ТЗ             |
| II квартал (місяці 4–6)   | Впровадити CRM Bitrix24; запустити ЕДО з КЕП; підготувати контент для корпоративного сайту та Facebook-сторінки                                      | Маркетолог, бухгалтерія, ІТ-фахівець                     | Автоматизований документообіг, прозора база клієнтів, початок онлайн-присутності | CRM-панель, ЕДО-звіти, сторінка Facebook |
| III квартал (місяці 7–9)  | Відкрити пілотний міні-хаб у сусідньому регіоні; провести навчання персоналу з роботи в CRM та WMS; запустити програму лояльності для HoReCa         | Директор, логіст, менеджер із продажів                   | Розширення збуту, підвищення повторних замовлень, ефективна логістика            | Звіт про збут, навчальні протоколи       |
| IV квартал (місяці 10–12) | Провести аналітичний аудит результатів; оцінити ефективність заходів за KPI; оновити маркетингову стратегію на наступний рік                         | Директор, фінансовий аналітик, маркетолог                | Підсумковий звіт про виконання, оновлені стратегічні цілі                        | Аналітичний дашборд, річний звіт         |

*Джерело: складено автором*

Запропонована послідовність дозволяє розподілити зусилля рівномірно протягом року. На першому етапі зосереджується увага на діагностиці та підготовці інструментів. У другому кварталі відбувається технічна реалізація цифрових рішень, що створює базу для подальших дій. Третій квартал орієнтований на розширення географії збуту, навчання персоналу й активізацію програм лояльності. Останній квартал присвячено оцінці результатів і формуванню нового циклу вдосконалень. Такий розподіл мінімізує ризик перевантаження окремих підрозділів, забезпечує логічну послідовність кроків і дає змогу компанії побачити відчутні зміни вже через перші шість місяців.

Дорожня карта впровадження заходів перетворює стратегію на практичний план дій із чіткими дедлайнами, відповідальними та вимірюваними результатами. Її виконання дозволить ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» системно підвищити ефективність управління, цифрову зрілість і якість обслуговування клієнтів, забезпечивши стабільне зростання у середньостроковій перспективі.

Отже, підвищення конкурентоспроможності маркетингової стратегії ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» потребує системного підходу, який поєднує оптимізацію бізнес-процесів, цифровізацію та посилення клієнтоорієнтованості. Проведений аналіз довів, що підприємство має міцну позицію на ринку, але стикається з проблемами низької повторності замовлень, обмеженої географії збуту, слабкої автоматизації маркетингу й відсутності сучасних інструментів комунікації. Розроблені рекомендації охоплюють усі аспекти діяльності компанії — від асортиментної політики та ціноутворення до управління репутацією. Оптимізація товарного портфеля, розширення каналів збуту, впровадження CRM і ЕДО створюють основу для зростання прибутковості та підвищення довіри клієнтів. Цифрові рішення забезпечують прозорість, контроль і швидкість реакції на запити ринку, а програми лояльності формують стійкі відносини з ключовими партнерами.

Механізм контролю реалізації стратегії, побудований на системі KPI і Balanced Scorecard, дозволяє оцінювати ефективність змін у реальному часі. Його перевага полягає в можливості бачити не лише фінансовий результат, а й нематеріальні ефекти — рівень задоволеності клієнтів, швидкість процесів, професійний розвиток персоналу. Запропонована дорожня карта перетворює стратегічні рішення на послідовний план дій, забезпечуючи узгодженість між підрозділами та прогнозованість результатів. Реалізація цих заходів дасть ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» змогу підвищити рентабельність, зміцнити позиції серед конкурентів, посилити репутацію надійного постачальника та сформувати гнучку, сучасну маркетингову систему, здатну стабільно розвиватися навіть у мінливих ринкових умовах.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Опрацювання матеріалів щодо розвитку маркетингових стратегій дало змогу простежити, як трансформувалося бачення ролі маркетингу в діяльності підприємств. Поступовий перехід від логіки продажу до розуміння маркетингу як системи, що керує всіма контактами підприємства з ринком, став важливим етапом формування стратегічного управління. Розвиток економіки, цифровізація, конкуренція та зміна споживчих очікувань спричинили те, що стратегія перестала бути лише реакцією на ринок, а стала способом його прогнозування. Важливо, що з аналізу еволюції випливає: сучасне підприємство не може спиратися тільки на традиційні форми роботи, бо результативність маркетингових рішень залежить від того, наскільки глибоко компанія здатна відчитувати потреби людей, бачити динаміку ринку та поєднувати це з власними можливостями.

Систематизація класифікацій маркетингових стратегій дала змогу чітко окреслити, що підприємства обирають свій шлях розвитку залежно від ресурсів, конкурентних умов та готовності до змін. Виділено стратегії зростання, інтеграційні рішення, варіанти диверсифікації та способи розширення ринку. Кожна модель передбачає свій темп, свою інвестиційну потребу та свій рівень ризику. Встановлено, що стратегія зростання підходить підприємствам із достатньою фінансовою базою і стабільною логістикою, інтеграційні стратегії потребують партнерств та готовності до організаційних змін, а диверсифікація вимагає глибокого розуміння нових ринків. Це дозволило сформулювати бачення того, що правильний вибір стратегії визначає подальші рішення щодо асортименту, каналів збуту, взаємодії з клієнтами та рівня інвестицій.

Окреслення сучасних інструментів формування конкурентних стратегій показало, що роль даних та цифрових технологій постійно зростає. Стратегічні рішення стають обґрунтованими тоді, коли базуються на результатах досліджень, аналітиці та поведінкових моделях. У процесі роботи встановлено, що підприємства, які системно використовують аналіз конкурентів, вивчають мотивацію клієнтів, тестують пропозиції, застосовують персоналізовані комунікації та оптимізують ціни за допомогою аналітики, отримують більш

прогнозовані результати. Поряд із цим важливу роль відіграють сервіс, швидкість реагування, омніканальні моделі продажів та інструменти роботи з репутацією.

Характеристика ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» дала можливість детально оцінити операційний стан підприємства. Виявлено, що компанія має стабільну структуру управління, зрозумілий профіль діяльності та сформований портфель товарів. Динаміка доходу та зростання власного капіталу засвідчили, що підприємство поступово посилює фінансові позиції. Зміни в структурі активів підтвердили здатність компанії оновлювати матеріальну базу та адаптуватися до потреб ринку. Окрему вагу мали дані, що відображають участь у державних закупівлях, адже це створює стабільний попит, але водночас накладає вимогу до якості, документального супроводу, доброчесності та прогнозованості. Усе це свідчить, що підприємство має достатній потенціал для подальшого стратегічного розвитку, однак потребує глибшої структуризації маркетингової діяльності.

Оцінювання маркетингового середовища ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» показало помітний вплив зовнішніх чинників. Встановлено, що політичні та правові умови формують складне регуляторне поле, у межах якого компанія повинна діяти дуже обережно. Економічні умови визначають рівень витрат і маржинальність товарів, а соціальні тенденції прямо впливають на структуру попиту та очікування покупців. Аналіз технологічних чинників показав, що модернізація обладнання та цифровізація внутрішніх процесів можуть значно зменшити витрати й підвищити швидкість обробки замовлень. SWOT-аналіз допоміг узагальнити ці дані, сформувавши перелік сильних сторін, як-от досвід, доступ до надійних постачальників, стабільний попит на продукцію. Однак виявлено й низку обмежень, пов'язаних з логістикою, конкуренцією, недостатньою диверсифікацією та малою увагою до комунікацій з ринком.

Детальне опрацювання маркетингової стратегії ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» показало, що її структура не формує єдиного вектору розвитку. Компанія працює переважно завдяки попиту, що підтримується асортиментом та ціною, але не застосовує системну сегментацію, не використовує сучасні інструменти цифрових комунікацій, не має чіткого позиціонування та не вимірює результативність

маркетингових рішень. З'ясовано, що відсутність аналітичної основи та слабка цифрова присутність створюють ризики втрати конкурентних переваг. Підприємству необхідно впорядкувати маркетингову модель, визначити пріоритетні групи клієнтів, описати їхні потреби, сформулювати пропозиції для кожного сегмента та вибудувати систему оцінювання результатів.

Розроблені рекомендації дали змогу запропонувати низку кроків, здатних підсилити конкурентні позиції ТОВ «ВКФ ТРІУМФ». До таких дій належать оновлення асортименту з урахуванням еластичності попиту, активніша робота з ключовими сегментами, впровадження персоналізованих комунікацій, вдосконалення логістики, посилення сервісу, оновлення підходів до планування продажів та розширення присутності у цифровому просторі. Окрему увагу приділено можливостям підвищення ефективності складських операцій, оптимізації маршрутизації та впровадженню CRM-інструментів, що дозволять працювати зі споживачами структуровано.

Розроблена система контролю показала, що ефективність оновленої стратегії доцільно оцінювати через комплекс кількісних та якісних індикаторів. Крім доходу та рентабельності, важливими стали повторні покупки, рівень утримання клієнтів, обсяг замовлень у кожному сегменті, відгуки, результати комунікаційних активностей, швидкість обробки замовлень та дотримання стандартів якості. Така система дозволяє підприємству не лише відстежувати динаміку, а й коригувати стратегію у потрібний момент. Визначено, що успішність стратегії залежить від регулярного аналізу, командної відповідальності та прозорості управлінських рішень.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» має вагомі передумови для зміцнення своїх ринкових позицій. Підприємство володіє досвідом, матеріальною базою та налагодженими відносинами з клієнтами. За умов оновлення маркетингової стратегії, впровадження сучасних інструментів, посилення аналітики та формування системної роботи з клієнтами компанія здатна забезпечити собі стабільне зростання і більш сильну конкурентну позицію на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2019. 612 с.
2. Бритвенко А. С. Маркетингова стратегія позиціювання підприємства на ринку логістичних послуг. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2018. С. 23–27
3. Бочко, О.Ю., Кузяк, В.В., Гринів, Н.Т. (2022). Space-аналіз як основа вибору стратегії розвитку підприємства на ринку мінеральних вод. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, Вип. 18(1), 8–16 с.
4. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика : навч. посібник. Герасимчук В. Г. К. : Вища школа, 2017. 327 с.
5. Гросул В. А. Обґрунтування стратегії розвитку торговельних підприємств у процесі стратегічного управління маркетинговим потенціалом. *Бізнес Інформ*. 2013. С. 359-366.
6. Еткінсон Дж. М. Стратегічний маркетинг: ситуації, приклади. ЮНІТІ-ДАНА, 2021. 471 с.
7. Зозульов О. В. Маркетинг: практикум : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 754 с. <https://ela.kpi.ua/bitstreams/955d7526-954c-4130-b9a5-ff0bae69fa02/download> (дата звернення: 30.10.2025).
8. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток економіки: маркетингове забезпечення : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/25443> (дата звернення: 30.10.2025).
9. Карачина Н. П. Змістовність поняття "маркетингова стратегія підприємства" та особливості її розробки. *Економічний простір*. 2017. № 119. С. 165-172.
10. Кравчик Ю. В., Гудзь Ю. Ф. Роль маркетингової стратегії в діяльності аграрного підприємства // *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, №2. С. 122–126. URL: [https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/07/ujae\\_2023\\_r02\\_a17.pdf](https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/07/ujae_2023_r02_a17.pdf) (дата звернення 03.11.2025)

11. Корнієнко, Т. (2023). Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65> (дата звернення: 30.10.2025).
12. Лищенко М. О., Макаренко Н. О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства // *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, №1. С. 33–40. URL: [https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ujae\\_2023\\_r01\\_a5.pdf](https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ujae_2023_r01_a5.pdf) (дата звернення 03.11.2025)
13. Лихолат, С., & Стасула, М. (2024). Роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32> (дата звернення: 30.10.2025).
14. Литвиненко Л. О. Сучасні тенденції розвитку маркетингу підприємств : монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 368 с. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/22884> (дата звернення: 30.10.2025).
15. Маркетингова діяльність: навч. посіб. В. В. Зіновчук, Л. В. Тарасович, О. М. Буднік та ін.; за ред. В. В. Зіновчук, Л. В. Тарасович. Житомир: Видавець О. О. Євенок, 2019. С. 271–301.
16. Примак Т. О. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 412 с. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/31647> (дата звернення: 30.10.2025).
17. Петрова, І.Л. & Лойко, Є.М. (2022). Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки університету «КРОК»*, №1 (65), 95–104.
18. Райко Д. В., Цейтлін Л. М., Кириленко В. І. Розробка класифікації нетрадиційних маркетингових комунікацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 36–46. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPIPress/33497> (дата звернення: 30.10.2025).
19. Сагайдак М. П., Лавренєв Н. К. Використання маркетингових інструментів

- і цифрових технологій у просуванні металургійної продукції. *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. Т. 1. № 1. С. 83–106. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt\\_2017\\_1\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2017_1_1_10) (дата звернення: 30.10.2025).
20. ТОВ «ВКФ ТРІУМФ». YouControl: досьє компанії. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/13662837](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/13662837) (дата звернення: 06.11.2025).
21. ТОВ «ВКФ ТРІУМФ». OpenDataBot: картка підприємства. URL: <https://opendatabot.ua/c/13662837> (дата звернення: 06.11.2025).
22. ТОВ «ВКФ ТРІУМФ». Clarity Project: інформація з ЄДР. URL: <https://clarity-project.info/edr/13662837> (дата звернення: 06.11.2025).
23. Черненко О. В. Маркетингова інформація в управлінні підприємством. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2017. С. 369-374.
24. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8414> (дата звернення: 30.10.2025).
25. Шульга, Л.В., Терещенко, І.О. & Шарлай О.В. (2020). Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*, №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192> (дата звернення: 06.11.2025).
26. Aaker D. A. Building Strong Brands. New York : Free Press, 1996. 380 p. URL: <https://books.google.com/books?id=7iovAAAAIAAJ> (дата звернення: 30.10.2025).
27. Barney J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 5th ed. Harlow : Pearson, 2020. 768 p. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/gaining-and-sustaining-competitive-advantage/P200000003756> (дата звернення: 30.10.2025).

- 28.Christensen C. M. The Innovator's Dilemma. Boston : Harvard Business School Press, 1997. 286 p. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=4> (дата звернення: 30.10.2025).
- 29.Drucker P. F. The Practice of Management. New York : Harper Business, 2006. 416 p. URL: [https://books.google.com.ua/books/about/The\\_Practice\\_of\\_Management.html?hl=uk&id=D2QqCI-eZoIC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/The_Practice_of_Management.html?hl=uk&id=D2QqCI-eZoIC&redir_esc=y) (дата звернення: 30.10.2025).
- 30.Kim W. C., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy. Boston : Harvard Business Review Press, 2015. 320 p. URL: <https://www.blueoceanstrategy.com/books/> (дата звернення: 30.10.2025).
- 31.Kotler Ph., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. New York : Pearson, 2016. 816 p. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000002490> (дата звернення: 30.10.2025).
- 32.Kapferer J. N. The New Strategic Brand Management. 6th ed. London : Kogan Page, 2023. 560 p. URL: <https://www.koganpage.com/product/the-new-strategic-brand-management-9781398613864> (дата звернення: 30.10.2025).
- 33.Keller K. L. Strategic Brand Management. 5th ed. Harlow : Pearson, 2020. 800 p. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/strategic-brand-management/P200000003754> (дата звернення: 30.10.2025)
- 34.Kormakova, I., Kruhlyanko, A., Peniuk, V., Ursakii, Y., & Verstiak, O. (2023). Actual Strategies for Businesses Penetrating Foreign Markets in the Modern Economy: Globalisation Aspect. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e02148. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.2148> URL: <https://openaccessojs.com/JBReview/article/view/2148/771> (дата звернення: 30.10.2025)
- 35.Porter M. E. Competitive Advantage. New York : Free Press, 1985. 557 p. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193> (дата звернення: 30.10.2025).

36. Trout J., Ries A. Positioning: The Battle for Your Mind. New York : McGraw-Hill, 2001. 240 p. URL: <https://books.google.com/books?id=--EoAQAAIAAJ> (дата звернення: 30.10.2025).
37. Vargo S. L., Lusch R. F. Service-Dominant Logic. London : Routledge, 2016. 384 p. URL: <https://www.routledge.com/Service-Dominant-Logic/Vargo-Lusch/p/book/9781138731828> (дата звернення: 30.10.2025).

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

Таблиця А.1 Основні ринкові позиції та динаміка виручки ТОВ «ВКФ ТРІУМФ»

| Показник                                                     | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
|--------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Частка у секторі                                             | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Частка ринку                                                 | 0,10% | 0,01% | 0,01% | 0,01% | 0,01% |
| Частка на субринку                                           | 0,20% | 0,13% | 0,24% | 0,25% | 0,23% |
| Місце компанії в секторі                                     | 3547  | 8799  | 5924  | 5775  | 5929  |
| Місце компанії на ринку                                      | 126   | 952   | 724   | 702   | 705   |
| Місце компанії на субринку                                   | 69    | 101   | 77    | 79    | 79    |
| Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн                   | -1,7  | -3,6  | 20,3  | 25,2  | 10,6  |
| Відносний приріст виручки за рік, %                          | -3,4% | -7,7% | 46,8% | 39,6% | 12,0% |
| Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн | 2,0   | -2,2  | 5,0   | 14,0  | 18,7  |
| Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %  | 4,7%  | -4,6% | 9,4%  | 23,7% | 31,9% |

## Додаток Б

Таблиця Б.1 Фінансові індикатори ТОВ «ВКФ ТРІУМФ» у 2020–2024 роках

| Фінансовий індикатор                                      | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   |
|-----------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Індекс FinScore                                           | B/2,5  | C/2,3  | B/2,8  | B/2,5  | A/3,1  |
| Поточна ліквідність                                       | 233,2% | 221,8% | 211,0% | 228,2% | 378,0% |
| Абсолютна ліквідність                                     | 0,4%   | 0,6%   | 0,5%   | 1,2%   | 2,9%   |
| Коефіцієнт кислотний тест                                 | 48,1%  | 67,4%  | 67,4%  | 72,2%  | 118,5% |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                            | 47,7%  | 66,6%  | 67,2%  | 72,0%  | 117,6% |
| Відношення грошових коштів до активів                     | 0,2%   | 0,2%   | 0,2%   | 0,5%   | 0,7%   |
| Проміжний коефіцієнт покриття                             | 47,7%  | 66,6%  | 67,2%  | 72,0%  | 117,6% |
| Коефіцієнт автономії                                      | 43,7%  | 38,6%  | 35,1%  | 56,8%  | 75,8%  |
| Відношення чистого боргу до EBITDA                        | -40,8  | 42,0   | 22,7   | 13,3   | 2,6    |
| Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом | 326,8% | 290,9% | 314,8% | 469,5% | 886,7% |
| ROA рентабельність активів                                | -2,0%  | 0,8%   | 2,0%   | 2,2%   | 6,9%   |
| Рентабельність власного капіталу                          | -4,4%  | 2,0%   | 6,0%   | 6,3%   | 13,2%  |
| RCA рентабельність оборотних активів                      | -2,3%  | 0,9%   | 2,2%   | 2,5%   | 7,6%   |
| NPM чиста маржа                                           | -1,1%  | 0,5%   | 1,1%   | 0,9%   | 2,6%   |
| ROTA рентабельність загальних активів                     | -2,0%  | 0,9%   | 2,4%   | 2,7%   | 8,5%   |
| Валова рентабельність собівартості                        | 33,2%  | 28,8%  | 30,4%  | 26,0%  | 34,7%  |
| Рентабельність операційних витрат                         | 61,8%  | 64,4%  | 77,2%  | 91,3%  | 89,0%  |
| Чиста рентабельність витрат                               | -1,0%  | 0,6%   | 1,2%   | 1,0%   | 3,0%   |
| Оборотність загальних активів                             | 1,9    | 1,6    | 2,0    | 2,6    | 2,8    |
| Оборотність робочого капіталу                             | 4,0    | 3,3    | 4,2    | 5,4    | 4,8    |
| Оборотність дебіторської заборгованості                   | 10,3   | 7,2    | 7,4    | 9,4    | 10,2   |