

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

« Аналіз маркетингового стратегічного планування в організації та визначення його впливу на ефективність її ринкової діяльності »

Виконала: здобувачка вищої освіти
групи М 21-3
спеціальності 073 «Менеджмент»
Немеш Анастасія Василівна

Керівник: Ковтун Наталія Сергіївна,
к.е.н., доц., доцент кафедри
менеджменту ЗЕД

Дніпро -2025

АНОТАЦІЯ

Немеш А.В. Аналіз маркетингового стратегічного планування в організації та визначення його впливу на ефективність її ринкової діяльності.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Дніпро, Університет митної справи та фінансів. 2025 р.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз маркетингового стратегічного планування в організації та визначення його впливу на ефективність її ринкової діяльності.

Досягнення мети передбачає виконання наступних завдань дослідження: дослідити внутрішнє середовище компанії за допомогою таких інструментів як SWOT та PEST аналізи; дослідити значення сутності самого маркетингового стратегічного планування як терміну, а також критерії його оцінювання; проаналізувати фінансові показники підприємства за останні 4 роки та порівняти їх; охарактеризувати діяльність самої компанії; проаналізувати маркетингове стратегічне планування самої компанії та визначити його вплив на її ринкову діяльність; виявити проблеми та ризики самої компанії; розробити нову стратегію та удосконалити існуючу.

Об'єктом даного дослідження є ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» Натомість предметом дослідження буде саме маркетингове стратегічне планування та процес його формування.

Робота складається зі вступу, 2 розділів, висновку та бібліографічних джерел, всього на 47 аркуші. В роботі представлені 5 діаграм, 7 схеми та 1 таблиця.

Ключові слова: маркетингова стратегія, маркетинговий план, маркетингове стратегічне планування, маркетинг, стратегія.

ANNOTATION

Nemesh Anastasiia. Analysis of marketing strategic planning in an organisation and determination of its impact on the effectiveness of its market activities.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the speciality 073 'Management', Dnipro, University of Customs and Finance. 2025.

The purpose of the bachelor's thesis is to analyse marketing strategic planning in an organisation and determine its impact on the effectiveness of its market activities.

Achieving this goal involves the following research tasks: to study the internal environment of the company using tools such as SWOT and PEST analysis; to study the meaning of the essence of marketing strategic planning as a term, as well as the criteria for its evaluation; to analyse the financial indicators of the enterprise for the last 4 years and compare them; to characterise the activities of the company itself; analyse the company's marketing strategic planning and determine its impact on its market activities; identify the company's problems and risks; develop a new strategy and improve the existing one.

The object of this study is INTERTOP UKRAINE LLC. The subject of the study will be marketing strategic planning and the process of its formation.

The work consists of an introduction, 2 chapters, a conclusion and bibliographic sources, totalling 47 pages. The work contains 5 diagrams, 7 charts and 1 table.

Keywords: marketing strategy, marketing plan, marketing strategic planning, marketing, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ.....	5
1.1. Маркетинг, його роль в бізнесі та основні функції.....	5
1.2. Значення маркетингової стратегії, функції та види.....	9
1.3. Маркетингова стратегічне планування, етапи його розробки та критерії його оцінювання.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».....	26
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».....	26
2.2. Аналіз внутрішнього середовища компанії.....	33
2.3. Визначення впливу стратегічного плану компанії на ефективність її ринкової діяльності.....	37
2.4. Виявлення проблем та ризиків в існуючій стратегії та рекомендації щодо її вдосконалення.	39
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	45

ВСТУП

Актуальність теми є надзвичайно великою, адже ми живемо в ері стрімкого розвитку технологій, медицини, науки, геополітичних, політичних та екологічних змін які змушують сучасні бізнеси стикатися все з новими проблемами та пристосовуватися до нових умов. Як ніколи раніше, ця тема є дуже актуальною для нашої країни та українських бізнесів, адже з появою війни уподобання та пріоритети споживачів змінились. Генераторами цих змін є саме споживачі, які створюють ці зміни, і які до них прагнуть. Тому задача корпорацій- бути завжди в курсі що до їх потреб, щоб їх продукції не втрачали своєї актуальності та завжди були конкурентоспроможними на ринку. Мета маркетингового стратегічного планування – побудувати діяльність фірми таким чином, щоб органічно й найефективніше поєднати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток фірми [3].

Завдання та функції маркетингового стратегічного планування наступні:

- аналіз конкурентного становища фірми;
- оцінка маркетингових можливостей і маркетингових ризиків фірми; оцінка сильних і слабких позицій фірми на ринку;
- управління портфелем бізнесу фірми у напрямі визначення маркетингових стратегій щодо стратегічних господарських підрозділів фірми;
- розроблення маркетингової концепції фірми – вибір довгострокових напрямів її діяльності;
- трансформування місії фірми в сукупність маркетингових цілей; вибір і формування маркетингової стратегії;

- адаптація існуючої маркетингової стратегії згідно зі змінами в навколишньому середовищі фірми [19].

Тому прикладом організації, діяльність якої буде розкрито в даній роботі далі, а саме: як вона справляється у період воєнного стану і продовжує бути лідером на ринку, може бути гарним прикладом для інших організацій, які теж опинились у такій ситуації.

Досягнення мети передбачає виконання наступних завдань дослідження:

- визначено сутності маркетингової стратегії та її видів;
- досліджено внутрішнього середовища компанії за допомогою таких інструментів як SWOT та PEST аналізи;
- досліджено значення сутності самого маркетингового стратегічного планування як терміну, а також критерії його оцінювання;
- проаналізовано фінансові показники підприємства за останні 4 роки та їх порівняння;
- надано характеристику діяльності самої компанії;
- проаналізовано маркетингове стратегічне планування самої компанії та визначено його вплив на її ринкову діяльність;
- виявлено проблеми та ризики самої компанії;
- надано рекомендації щодо удосконалення існуючої.

Об'єктом даного дослідження є ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» (Код ЄДРПОУ-41097426), яка заснована у 1994 році в місті Київ. Поточна адреса офісу: Україна, 03056, м. Київ, просп. Берестейський, 23.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

1.1. Маркетинг, його роль в бізнесі та основні функції

Маркетинг — це сфера діяльності яка охоплює соціальний та управлінський процес яка націлена на те, щоб допомогти компанії/організації/корпорації задовольнити потреби споживачів та отримати прибуток підприємству. Також можна сказати що маркетинг є системою завдань, цілей, методів, та стратегій яка відіграє ключову роль у просуванні та створенні того, чи іншого конкурентоспроможного продукту на ринок. На сьогоднішній день можна з упевненістю сказати що маркетинг це те, що ми бачимо і що нас оточує. Мало хто про це задумується, але маркетинг це більш ніж ми думаємо, він має більший вплив на людство ніж ми могли собі колись навіть уявити. На сьогоднішній день можна з упевненістю сказати, що немає жодної сфери діяльності де він не використовується, медицина, інженерія, культура, політика, міжнародні відносини, людські відносини в яких ми обираємо з ким бути, з ким краще, зручніше і вигідніше також у побуті який ми намагаємось зробити легшим та більш зручним. Ми люди, ми теж себе продаємо, продаємо наші послуги на ринку праці у соціумі і так далі.

Маркетинг відіграє життєво важливу роль у просуванні бізнесу та місії організації. Він слугує обличчям будь-якої компанії, координуючи та створюючи всі матеріали, що представляють бізнес. Завданням відділу маркетингу є налагодження контактів з потенційними клієнтами, замовниками, інвесторами та/або громадськістю, створюючи при цьому загальний імідж, який представляє компанію в позитивному світлі [13].

Далі буде представлений детальний розбір ролі маркетингу в сучасному бізнесі:

- Ефективне залучення споживачів: Бізнес повинен залучати клієнтів, і тут маркетинг виявляється ефективним інструментом. Клієнтів можна залучити, розповідаючи їм те, чого вони не знають, і створюючи якісний контент про ваші продукти та послуги.

- Побудова та підтримка репутації: Репутація вашого бізнесу залежить від того, як він розвивається і який його життєвий цикл. Саме тут маркетинг вступає в гру як спосіб побудови капіталу бренду бізнесу. А це відбувається тоді, коли очікування клієнтів виправдовуються.

- Побудова відносин між клієнтами та бізнесом: Для того, щоб будь-який бізнес розвивався, він повинен будувати довготривалі відносини зі своїми клієнтами. Маркетинг базується на демографії, психографії та поведінці споживачів, а отже, дає розуміння того, чого хочуть клієнти.

- Збільшення продажів: Оскільки маркетинг використовує різні способи просування товарів чи послуг, він допомагає збільшити ймовірність кращих продажів. Задоволені клієнти автоматично стають амбасадорами бренду компанії.

- Залишатися актуальними: Маркетинг допомагає бізнесу залишатися актуальним для клієнтів і в своїй галузі. Це допомагає підтримувати хороші відносини.

- Приймати обґрунтовані рішення: Основні питання, які виникають у кожного бізнесу, стосуються того, як і чому виробляти продукцію або надавати послуги. Це підкреслює важливість маркетингу для бізнесу і той факт, що він пов'язує бізнес і суспільство [13].

Основні функції маркетингу відображено на рис.1.1.



Рис. 1.1. Функції маркетингу.

Джерело: складено автором самостійно на основі [10]

Просування – це процес який підвищує впізнаваність бренду, створює йому гарний імідж та репутацію на ринку що допомагає йому стати більш конкурентоспроможним на ринку. Однією з головних задач цієї функції є те, щоб допомогти клієнту ознайомитися з продуктом який випускає бренд, допомогти клієнту вивчити його та переконати на придбання. Одним із найкращих інструментів просування в маркетингу можна з упевненістю назвати рекламою. Вона охоплює різноманітні види каналів такі як медіа, радіо, телебачення, газети та журнали які допомагають продукту стати більш впізнаваним [10].

Продажі – це маркетингова функція, яка допомагає маркетологам не лише залучати потенційних клієнтів до процесу прийняття рішень, але й встановлювати з ними глибокі стосунки. Продажі відбуваються практично

у всіх типах організацій. У межах каналу дистрибуції продаж відбувається, коли виробники продають оптовикам, оптовики – роздрібним торговцям, а роздрібні торговці – кінцевому споживачеві.

Ціноутворення – це процес визначення того, що компанія отримує в обмін на продукт або послугу. Воно передбачає встановлення грошової вартості, яку клієнти платять, та охоплює різні стратегії та фактори, включаючи собівартість виробництва, ринковий попит, конкуренцію та загальні бізнес-цілі [10].

Фінансування в маркетингу означає наявність необхідних фінансових коштів для ведення бізнесу і те, як їх витратити, щоб отримати максимальну рентабельність інвестицій, або повернення інвестицій. Коли справа доходить до фінансування в маркетингу, бюджетування є головним пріоритетом. Знання того, скільки підприємство може витратити на кошт і на що саме, є важливим для уникнення марнотратства. Наприклад, якщо у підприємства менший бюджет, воно може розглянути такі можливості, як соціальні мережі для реклами, вкладаючи більше грошей у дослідження ринку нових продуктів.

Управління маркетинговою інформацією – це процес збору даних про споживачів і конкурентів для покращення інших функцій маркетингу та розробки стратегій для вашого бізнесу. Без управління маркетинговою інформацією інші 7 функцій маркетингу не будуть корисними.

Для того, щоб створити найуспішніший продукт і кампанію, ми повинні дізнатися, що споживачі шукають не тільки в продукті та компанії, але й як вони хочуть покращити своє життя. Продукти – це набагато більше, ніж річ, це досвід.

Компанії здійснюють управління ринковою інформацією, збираючи інформацію про своїх споживачів та їхні вподобання різними способами, включаючи опитування, відгуки клієнтів та соціальні мережі. З них беруть

статистичні та інші дані, щоб оцінити ефективність кампаній та промо-акцій.

Дистрибуція – це процес розповсюдження товару на ринку з метою забезпечення можливості його придбання великою кількістю споживачів [10].

Управління обслуговуванням продукту (Product service management, PSM) – це процес розробки, запуску та управління продуктами і послугами для задоволення потреб клієнтів і досягнення цілей бізнесу. Фахівці з PSM відповідають за весь життєвий цикл продукту, від ідеї до виведення його з обігу. Вони тісно співпрацюють з між функціональними командами, щоб гарантувати, що продукти та послуги відповідають стратегії компанії, задовольняють потреби клієнтів і приносять прибуток.

1.2. Значення маркетингової стратегії, функції та види

Маркетингова стратегія — це комплексний план дій щодо просування товару і збільшення прибутку підприємства.

Стратегія маркетингу необхідна компаніям у разі виходу на ринок, запуску нового продукту, розширення ринку збуту та інших серйозних змінах. Підвищення конкурентоспроможності — важливий момент маркетингової стратегії. Для цього потрібно визначити та розкрити конкурентні переваги фірми: шляхом впровадження нових технологій, розроблення та запуску нових продуктів, покращення якості обслуговування, ребрендингу тощо.

Маркетингові стратегії: види.

Стратегії зростання. В основі – прагнення до розширення: охоплення ринку, масштабів продажів, виробництва. До них належать стратегії:

- розширення продукту (нарошуючи обсягу виробництва та продажів);

- придбання (одна компанія купує іншу);
- диверсифікації (постачання товару на нові ринки);
- розширення ринку (пошук нових ринків, якщо той що є не дає перспектив зростання).

Базові. Вони основоположні. Зумовлюють дії компанії: зростання, розвиток або скорочення діяльності. Виокремлюють три види:

- цінове лідерство (мінімізують всі витрати для того, щоб досягти лідерських позицій);
- спеціалізація (компанія займає чільні позиції у своїй ніші);
 - диференціація (відмінність від конкурентів завдяки властивостям продукту, яких немає у конкурентних продуктів).

Глобальні. Завоювання світових ринків – фундамент цієї стратегії маркетингу. Ось деякі види:

- інтернаціоналізація (вихід на міжнародні ринки);
- кооперація (колаборація компаній);
 - глобалізація (створення продуктів, спираючись на загальноприйняті світові стандарти ринку);

Маркетингові конкурентні стратегії

За ознакою конкурентних переваг (за М.Портером):

- стратегія цінового лідерства – полягає у всебічному зменшенні витрат виробництва і обігу для досягнення найменшого рівня витрат по галузі. При цьому за рахунок встановлення найменшої у галузі ціни забезпечується зростання частки ринку та відповідно рентабельності підприємства. Дана стратегія може реалізовуватися завдяки економії на масштабах виробництва, спрощенні дизайну продукції або підвищенні ефективності процесу виробництва.
- стратегія диференціації – полягає в тому, що товар підприємства має відрізнятися від товарів конкурентів (по якості,

сервісному обслуговуванні, іміджу або інших сферах), при цьому ціна і витрати мають другорядне значення;

- стратегія товарної диференціації – передбачає, що підприємство шукатиме відмінності свого товару від товарів конкурентів за такими показниками, як функціональність (наділення товарів додатковими функціональними властивостями) та якість товару (де враховано довговічність, надійність, ремонтоспроможність, стиль та дизайн товару).

- стратегія сервісної диференціації – здійснюється у таких напрямках, як доставка товару споживачу, установка та монтаж, навчання споживача роботи з товаром та безкоштовні консультації по його правильному використанню, а також ремонт.

- стратегія іміджевої диференціації – дана стратегія реалізується через символіку (створення торгового знаку, торгової марки, слогану); ЗМІ (оригінальне подання інформації в ЗМІ про фірму); місце розташування фірми, його стиль оформлення та оздоблення; спонсорську діяльність компанії.

- стратегія кадрової диференціації – застосовується переважно у компаніях, які працюють у сфері послуг, і може концентруватися на компетентності і професіоналізмі персоналу; його уважному ставленні та ввічливості до клієнта; відповідальності та комунікабельності кадрів.

- стратегія концентрації – означає спеціалізацію діяльності підприємства на одному чи декількох сегментах ринку і завоювання на них цінового лідерства або диференціації. Дана стратегія може також реалізовуватися за рахунок створення іміджу високого професіоналізму на сегментах концентрації підприємства[1].

2. Залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань (за Ф. Котлером):

стратегії ринкового лідера:

- стратегія розширення місткості ринку – вона реалізується через пошук нових споживачів, пошук нових потреб або збільшення обсягів споживання товарів через активну рекламну діяльність.

- стратегія захисту своїх позицій – дана стратегія може містити наступні стратегічні різновиди:

- позиційний захист – передбачає, що лідер приділяє рівномірну увагу захисту всім своїм товарно-ринковим позиціям;

- фланговий захист – основна увага лідера звертається на ті сегменти, які втрачають свою прибутковість;

- випереджувальний захист – означає, що лідер починає наступ першим, щоб захистити свої позиції та позбавити бажання конкурента його атакувати;

- контрнаступ – передбачає застосування адекватних дієвих засобів у відповідь на агресивну стратегію конкурентів;

- мобільний захист – означає, що лідер для посилення свого конкурентного становища виходить на інші товарні чи територіальні ринки збуту;

- відступ – застосовується тоді, коли є зрозумілою неможливість захисту своїх товарно-ринкових позицій і стосується тих сегментів, відмова від яких не дасть значних стратегічних наслідків.

- стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку – дана стратегія позитивно впливає на зростання прибутковості підприємства, якщо вона засновується на стратегії цінового лідерства або диференціації.

- стратегії челенджерів – полягають у розробці наступальних стратегій. Челенджери – це фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки. Виходячи з цього, челенджери можуть атакувати ринкового лідера, аналогічного челенджера або ж меншу за розміром фірму.

- стратегії фронтального наступу – їхня суть заключається в тому, що челенджер атакує ринкового лідера по всім позиціям, тобто враховуючи весь комплекс маркетингових засобів.

- стратегії флангового наступу – при такій стратегії зусилля челенджера концентруються не на всьому комплексу маркетингу, а тільки на слабких позиціях конкурента (як правило, мова йде про рух у географічному або ж сегментному напрямку).

- стратегії обхідного наступу – на відміну від попередньої стратегії пов'язана з широкими масштабами діяльності і спрямована не тільки на підрив, але і на повний злам позицій конкурента.

- стратегії послідовників – полягають у використанні маркетингових стратегій ринкового лідера, наслідуванні їх окремих елементів. Послідовники – це успішно діючі на ринку фірми, метою яких є не завоювання ринкової першості, а підтримка своєї ринкової частки. Послідовники вибирають політику слідування за ринковим лідером з причин відсутності великих можливостей для диференціації продукції і сервісного обслуговування, для використання цінової еластичності попиту тощо, тому ринкова частка залишається більш-менш стабільною тривалий період часу. Можливості для зміни даної ситуації має небагато фірм, тому більшість вважає прийнятною політику слідування з точки зору здійснених витрат і отриманих вигод.

Стратегії послідовників поділяються наступним чином:

- стратегія копії – передбачає наслідування лідера за всіма елементами маркетингової стратегії (товарна, цінова, збутова, рекламна політики).

- стратегія імітації – наслідування окремих елементів стратегії ринкового лідера з наданням певних відмінностей до комплексу маркетинг-міксу. – стратегія адаптації – означає удосконалення деяких елементів

маркетингового комплексу ринкового лідера або пристосування послідовника до якогось з його ринку збуту.

- стратегії нішерів – полягають у пошуку і спрямуванні діяльності фірми на специфічні потреби споживачів, які не є об'єктом діяльності інших фірм. Основна суть цієї стратегії полягає у концентрації фірми, як правило, на одному сегменті (ніші) ринку. Нішери – це фірми, які обслуговують невеликі сегменти ринку, що залишилися поза увагою великих підприємств. Якщо взяти місткість певного ринку за 100%, то питома вага ринкових лідерів на даному ринку складатиме біля 40%, членджерів – 30%, послідовників – 20%, нішерів – 10%.

- Стратегії підтримки позицій – мають місце тоді, коли темпи зростання і ринкової ніші, і нішера зменшуються, і він підтримує свої позиції, поки вони є актуальними.

- Стратегії інтеграції – використовуються в тому випадку, коли темпи зростання ніші більші за темпи росту нішера, і використання виключно власних можливостей фірми не задовольнить потреби даної ніші.

- Стратегії лідерства в ніші – застосовуються при однаковому прискореному зростанні і нішера, і ніші, коли фірма може одноосібно задовольнити зростаючі потреби даного сегменту ринку.

- Стратегії виходу за межі ніші – доцільні тоді, коли темпи зростання нішера перевищують темпи зростання її ніші, і компанія за допомогою стратегій росту і диверсифікації може виходити в інші сфери бізнесу [1].

3. Залежно від конкурентної позиції фірми та її можливості щодо її поліпшення (за А.Літлом):

- Стратегії лідерів – використовуються фірмами з сильними конкурентними позиціями, великими можливостями вибору стратегічних напрямків розвитку та спроможністю впливати на діяльність інших фірм;

- Стратегії фірм із сильною позицією – це стратегії фірм, які мають змогу формувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх ринкових позицій, але дані стратегії, в той же час, передбачають врахування позицій конкурентних дій фірми-лідера на даному ринку;

- Стратегії фірм, які займають сприятливу позицію – формуються такими фірмами, які мають певну конкурентну перевагу і можуть її поліпшити. Часто такими фірмами є компанії, які використовують стратегію ринкової ніші;

- Стратегії фірм, які займають задовільну позицію – задовільна позиція означає, що фірма має сприятливі можливості для продовження своєї діяльності, але її можливості для покращення ринкових позицій незначні. Тому фірма-лідер при бажанні може зруйнувати ці позиції.

- Стратегії фірм, які займають незадовільну позицію – такі стратегії розробляються фірмами, які мають незадовільний конкурентний стан і в них відсутні можливості для його покращення [1].

Оскільки ефективність маркетингової стратегії характеризує ефективність процесів її формування і реалізації, то її оцінювання повинно передбачати аналіз:

- обґрунтованості й реальності планів;
- загальної мети і завдань маркетингової стратегії;
- правильності вибору різновиду стратегії;
- складових елементів стратегії (концепції, заходів і дій, показників та критеріїв тощо);
- рівня досягнення мети, результатів, витрат, конкурентоздатності й гнучкості стратегії тощо [1].

Формування маркетингових стратегій розпочинається з дослідження маркетингового середовища підприємства, тобто основою їх розроблення є маркетинговий стратегічний аналіз. Водночас, маркетингова стратегія є

складовою стратегічних планів підприємства, тому її обов'язково узгоджують з метою діяльності підприємства, його генеральною стратегією і зі стратегіями інших рівнів. Вартісна орієнтація спрямовує підприємство на пошук можливостей та способів підвищення вартості його активів. Отже, маркетингова стратегія вартісно-орієнтованого підприємства є довготерміновим планом дій, спрямованих на підвищення вартості підприємства за допомогою застосування маркетингових заходів і засобів впливу на цільові аудиторії (зацікавлені групи – споживачі, інвестори, акціонери, ділові партнери, конкуренти тощо).

Мета аналізу ефективності маркетингової стратегії полягає в отриманні об'єктивної оцінки ефекту від здійснення відповідних маркетингових заходів і порівняння їх з витратами і поставленою метою. Проте у випадку вартісно-орієнтованого управління така мета доповнюється оцінкою зміни вартості підприємства внаслідок застосування маркетингових заходів. Відповідно до мети формуються завдання аналізу ефективності маркетингових стратегій: – аналіз зростання вартості підприємства та ролі в цьому маркетингових заходів;

- аналіз ефективності маркетингових дій; – аналіз витрат на маркетингові заходи;

- аналіз ефективності маркетингової діяльності; – аналіз рентабельності інвестицій у маркетингову діяльність;

- аналіз отриманих ефектів;

- аналіз впливу факторів на ефективність маркетингових стратегій і резервів її підвищення. При цьому об'єктами дослідження ефективності маркетингової стратегії є:

- маркетингові заходи; – маркетингові витрати;

- результат застосування маркетингової стратегії;

- реальність і обґрунтованість маркетингової стратегії;

- ефективність комплексу маркетингу (товарної, цінової, комунікаційної та інших політик);
- вплив факторів на ефективність маркетингової стратегії;
- вплив результатів застосування маркетингової стратегії на формування вартості підприємства;
- резерви підвищення ефективності маркетингової стратегії.

Таблиця 1.1.

Сутність і оцінювання елементів маркетингової стратегії підприємства[8].

Елементи стратегії	Сутність елемента стратегії	Зміст оцінювання
Мета	Ефективне задоволення потреб споживачів	Відповідність місії і меті підприємства, а також напрямам генеральної стратегії
Завдання	Розроблення і просування продукції, формування цінової політики, організація комунікацій зі споживачами	Відповідність продукції (її якості, ціни тощо) очікуванням споживачів, ефективність просування продукції
Підпорядкованість	Похідна від генеральної стратегії	Відповідність напрямам розвитку підприємства
Складові	Концепція, зміст, розподіл ресурсів, заходи та дії, показники	Відповідність меті та завданням маркетингової стратегії
Різновиди	Велика кількість різновидів залежно від мети формування та інших факторів	Оптимальність та конкурентоздатність вибраного різновиду маркетингової стратегії

Продовження таблиці 1.1.

Характер запланованих дій	Маркетингові дії стосовно товарної, цінової, комунікаційної політик підприємства і політики просування	Ефективність заходів товарної, цінової, комунікаційної політик підприємства і політики просування
Основні показники	Частка ринку підприємства, обсяги реалізації, рентабельність маркетингу	Динаміка показників, їх реальність і обґрунтованість,

	маркетингових інвестицій	відповідність планам
Критерії оцінювання	Результативність, доцільність, витратність, економічність, раціональність, адаптивність, гнучкість і конкурентоздатність	Рівень ефективності стратегії за вибраними критеріями оцінювання на етапах підготування та реалізації стратегії
Основні результати	Надійшли й ефективні відносини підприємства зі споживачами	Економічні, соціальні та інші ефекти, імідж підприємства, зміна його вартості
Основні витрати	Вартість маркетингових досліджень, просування продукції, комунікацій з споживачами тощо	Ефективність бюджетування, рівень доцільності витрат, їх раціональність

Ефективність маркетингової стратегії підприємства – показник, що характеризує співвідношення ефекту від впровадження маркетингових заходів зі здійсненими витратами на реалізацію цих заходів і досягнення результатів у довготерміновій перспективі[8].

Оскільки поняття “маркетингова стратегія” підприємства характеризує план дій щодо досягнення його маркетингової мети у довготривалій перспективі, то оцінка її ефективності є складовою загального оцінювання маркетингової діяльності підприємства та його діяльності загалом.

Основні етапи оцінювання маркетингової стратегії підприємства наведено на рис.1.2.



Рис 1.2. Етапи оцінювання маркетингової стратегії підприємства[8]

1.3. Маркетингове стратегічне планування, етапи його розробки та критерії його оцінювання

Сукупність маркетингових цілей, стратегій і заходів щодо їх досягнення становить стратегічний план маркетингу, який повинен бути доведений до робочих планових документів, тобто має бути здійснено оперативно-календарне планування. У підрозділах компанії стратегії переводяться в узгоджені плани окремих видів діяльності (функціональні плани), серед яких міститься й маркетинг. Як правило, на перший рік планування ці плани розробляються детальніше.

Стратегічний план – це набір основоположних рішень, які мають на меті досягнення відповідності розвитку середовища та ефективне пристосування до зміни середовища, вмиле використання нових шансів, що виникають, на основі накопичення і розвитку ресурсів управління. Стратегічний план маркетингу, що розробляється на 3-5 та більше років, описує

головні чинники та сили, які протягом кількох років, як очікується, будуть впливати на підприємство, а також охоплює довгострокові цілі та головні маркетингові стратегії із зазначенням ресурсів, необхідних для їх реалізації (рис.1.3).

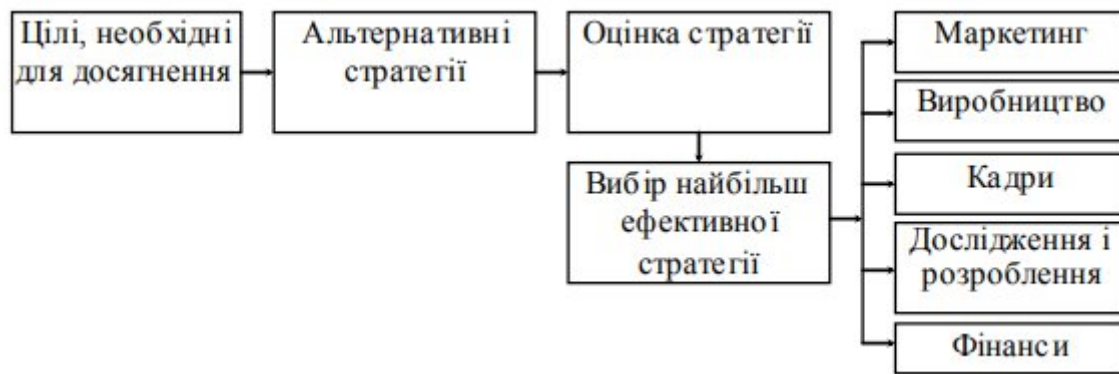


Рис. 1.3.Стратегічний план [7]

З позицій маркетингу стратегічний план показує, які маркетингові дії підприємство має вчинити, чому вони необхідні, хто відповідає за їх реалізацію, де вони будуть здійснені і як будуть завершені. Цей план визначає поточний стан підприємства, його майбутню орієнтацію і розподіл ресурсів. Стратегічний план маркетингової діяльності може містити такі розділи:

- продуктовий план (асортимент і строк виробництва);
 - дослідження і розробка нових продуктів;
 - план збуту – підвищення ефективності збуту;
 - план рекламної роботи та стимулювання збуту;
 - план функціонування каналів розподілу (тип та кількість каналів, управління ними);
 - план цін та їх зміни у майбутньому;
 - план маркетингових досліджень;
- 8) план функціонування фізичної системи розподілу (збереження та доставка товарів споживачам);

9) план організації маркетингу (вдосконалення роботи відділу маркетингу, інформаційної системи цього відділу, зв'язок з іншими підрозділами підприємства).

Такий план може розроблятися у продуктовому, регіональному аспектах, бути орієнтованим на окремі групи споживачів.

Розроблення стратегічного плану в підрозділах компанії.

Стратегічне планування - це одна з основних функцій стратегічного управління, процес ухвалення управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації організації до зовнішнього середовища, внутрішньої організації. Ф. Котлер визначає стратегічне маркетингове планування як управлінський процес створення і підтримання стратегічної відповідності між цілями підприємства, потенційними можливостями і шансами у сфері маркетингу. По суті, це процес утворення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства (рис.1.4.) [7]

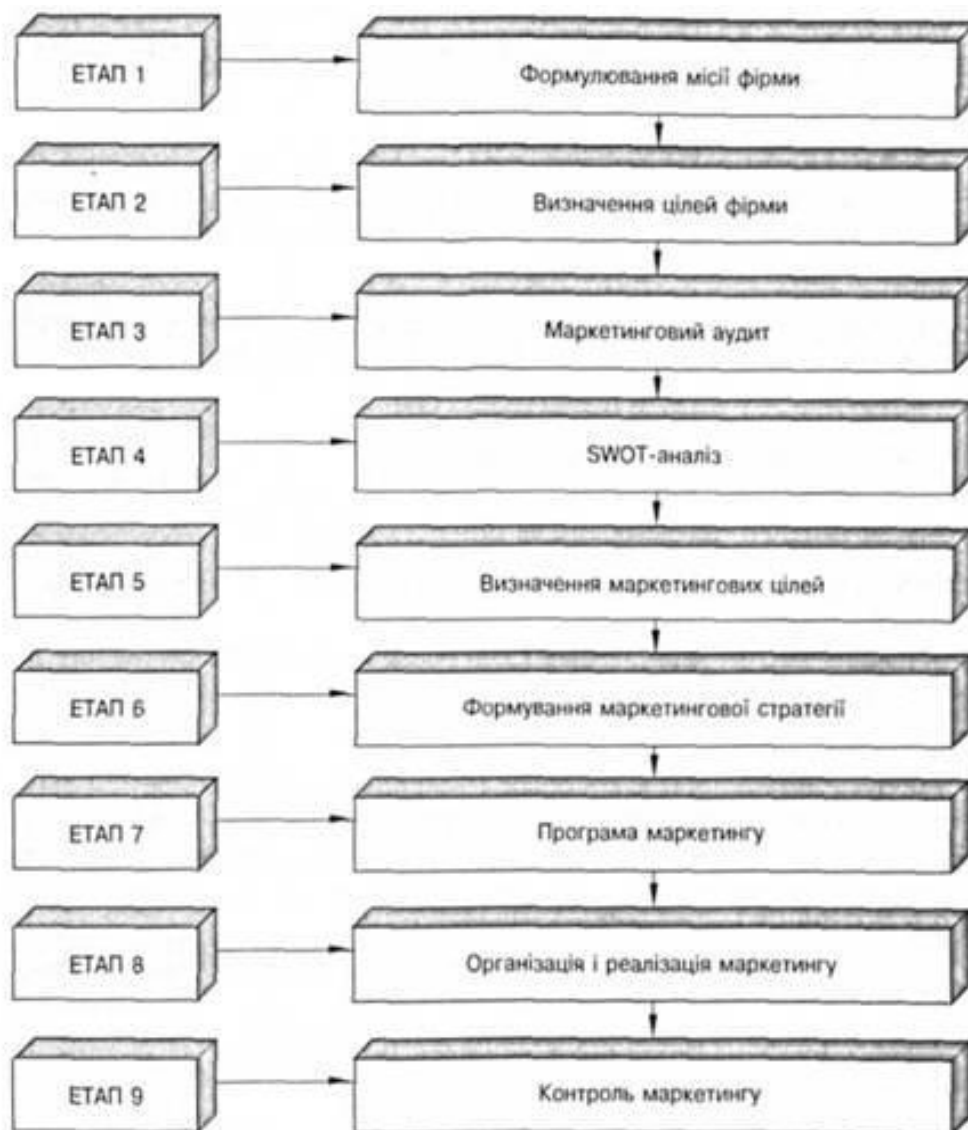


Рис. 3.1. Структура процесу маркетингового планування

Рис. 1.4. Структура процесу маркетингового планування [15].



Рис. 1.5 Модель стратегічного планування маркетингу [7].

Стратегічний аналіз – це процес, який включає в себе дослідження та аналіз бізнес-середовища, в якому працює організація. Стратегічний аналіз необхідний для розробки стратегічного планування для прийняття рішень і безперебійної роботи організації [7]. За допомогою стратегічного планування можна досягти мети або цілей, які ставить перед собою організація. У постійному прагненні до вдосконалення організації повинні періодично проводити стратегічний аналіз, який, у свою чергу, допоможе їм визначити, які сфери потребують поліпшення, а які вже працюють добре (рис. 1.5). Для того, щоб організація функціонувала ефективно, важливо думати про те, як впроваджувати позитивні зміни. Стратегічний аналіз необхідний, якщо компанія має мету та місію. Усі провідні організації, які відомі

своїми досягненнями, мають багаторічний досвід стратегічного планування, що реалізується на різних етапах.

Стратегічний аналіз виконує такі функції:

- описову;
- пояснювальну;
- передбачувальну.

Стратегічний аналіз містить такі необхідні елементи:

- об'єкт аналізу;
- цілі аналізу;
- метод вивчення об'єкта;
- конкретні прийоми аналізу;
- результати аналізу
- системна модель об'єкта.

До стратегічного аналізу висуваються такі вимоги:

- цілеспрямованість, що дає змогу визначити межі об'єкта аналізу, адресність і конкретність висновків;
- об'єктивність, яка досягається за допомогою використання відповідних методів аналізу, вибору показників, що характеризують об'єкт дослідження, а також залучення виконавців з відповідною підготовкою, рівнем знань, досвідом і вибором бази (еталона) для порівняння;
- своєчасність, яка означає, що час і тривалість проведення дослідження мають сприяти ухваленню рішення в необхідний момент;
- системність, яка забезпечує повноту і реальність висновків [7].

Інструменти маркетингового стратегічного планування наведено на рис.1.6.

SWOT-аналіз	передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.
Pest-аналіз	цей аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).
Аналіз конкурентів	процес, за допомогою якого компанія досліджує своїх конкурентів, щоб зрозуміти їхні стратегії, переваги та недоліки. Цей інструмент дозволяє бізнесу отримати уявлення про конкурентів і їхню позицію на ринку та прийняти обґрунтовані рішення щодо власних стратегій.
П'ять сил Портера	це концепція аналізу конкурентного середовища компанії. Вона визначає та аналізує п'ять конкурентних сил, що формують кожну галузь, і допомагає визначити слабкі та сильні сторони галузі. Це модель бізнес-аналізу, яка допомагає пояснити, чому різні галузі здатні підтримувати різні рівні прибутковості.
Матриця BCG	це інструмент, який допомагає вам визначати пріоритети та категоризувати продукти на основі темпів зростання ринку та відносної частки ринку. Це дає змогу приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку кожного продукту.

Рис 1.6. Інструменти маркетингового стратегічного планування.

Джерело: складено автором самостійно на основі [25].

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» та аналіз фінансових результатів.

INTERTOP — одна з найбільших технологічних fashion-платформ в Україні яка входить до групи компаній MTI. Під управлінням компанії знаходяться 14 роздрібних мереж мульти і монобрендових магазинів. Серед них: INTERTOP, Armani Exchange, Emporio Armani, EA7, Ecco, Geox, Marc O'Polo, Napapijri, Skechers, Timberland, The North Face, Vans, магазини італійської косметики Kiko Milano та INTERTOP Outlet. Штаб-квартира знаходиться у Києві. Штатна чисельність компанії складає близько 1409 осіб [21].

INTERTOP Ukraine - є флагманом українського онлайн-ритейлу, активно розвиваючи власний маркетплейс на базі онлайн-платформи INTERTOP.UA, та мобільного застосунку. Портфель INTERTOP Ukraine налічує понад 500 брендів взуття, одягу, аксесуарів і косметики, а також власну торгову марку Braska. Станом на 2024 Braska створили 35 колекцій і продали понад мільйон пар взуття. 60 % взуття Braska виробляється в Україні, решта — підрядниками з таких країн, як Китай, Туреччина, Індія, Італія та Бразилія. За даними на 2023 рік в Україні під управлінням компанії знаходилося 150 магазинів. Fashion-платформа INTERTOP також представлена у Казахстані де має понад 50 магазинів у великих містах країни.

У 2021 році в Києві під управлінням компанії відкрилися офіційні магазини бренду декоративної косметики Kiko Milano.

У грудні 2022 року компанія відкрила перший в Україні офіційний магазин спортивних речей від модного дому Armani — EA7 [21].

На початку березня 2024 року у торгово-розважальному центрі Nikolsky в Харкові було відкрито перший в Україні магазин у новій концепції Intertop Select. Наприкінці жовтня того ж року НКЕК внесла Intertop до єдиного державного реєстру операторів поштового зв'язку України на підставі повідомлення компанії про початок здійснення діяльності у сфері надання послуг поштового зв'язку.

Компанія є соціально відповідальною, дбає про навколишнє середовище, українську культуру, підтримує спорт та мистецтво. У 2019 за підтримки Міністерства екології та природних ресурсів України компанія відкрила першу в Україні інтерактивну екостежку в Голосіївському парку в Києві, довжиною 2.7 км. INTERTOP є партнером національної збірної України в міжнародних змаганнях для військових, які зазнали поранень, Invictus Games. Також співпрацює з Національним художнім музеєм України. Компанія спільно з NAMU запустили проєкт для Національного олімпійського комітету України, в межах якого було створено колекцію футболок, присвяченої Олімпіаді 2020 року в Токіо. Принти для них розробили відомі українські художники[21].

За період 2022—2023 років повномасштабного вторгнення Росії в Україну INTERTOP передала на потреби ЗСУ і ТРО фінансової допомоги на суму понад 25 млн гривень і продовжує системно це робити.^[1] INTERTOP спільно з фандрейзинговою платформою UNITED24 випустили лімітовану благодійну колекцію, до якої увійшли футболки, худі та шопери зі слоганом UNITED 24 «The Power of Freedom» та вишитим українським прапором. Увесь прибуток з продажу спрямований на підтримку ЗСУ.

За період з 2021 року по 2024 можна побачити, що компанія зазнала значних фінансових коливань. Зокрема, через початок повномасштабного

вторгнення російської федерації, дохід компанії у 2022 році порівнянні з 2021 роком знизився на 13 %, та склав 4,37 млрд. грн. (рис. 2.1). На початку війни було відбулося зменшення попиту на товари преміум-класу. Також збільшилась популярність брендів, що пропонували продукти за більш доступними цінами. Війна призвела до зменшення кількості магазинів у деяких регіонах, зокрема, Донецька, та Запорізька, Луганські області. Багато людей змушені були змінювати свої місяця покупок, шукати нові магазини та шукати більш доступні ціни [21].

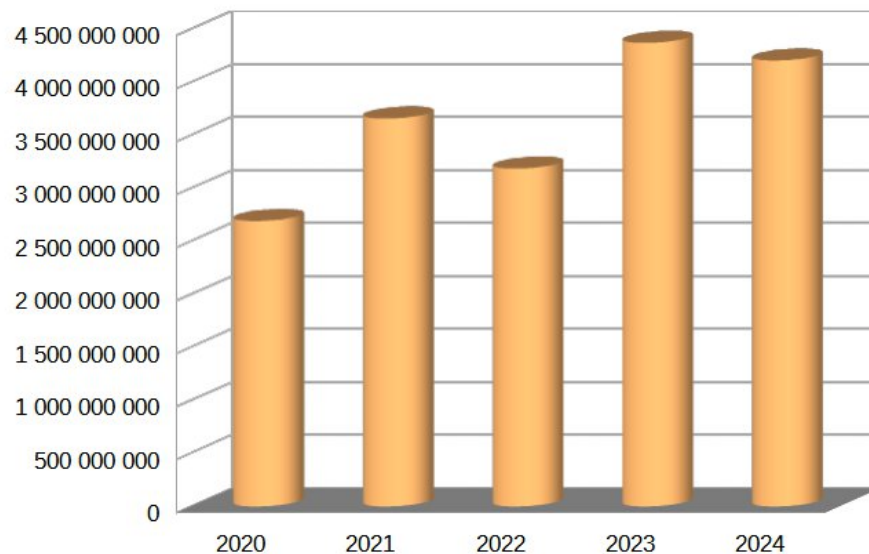


Рис.2.1 Динаміка фінансового доходу за 2020-24 роки.

Джерело: складено автором самостійно на основі [16]

Коли компанія пристосувалася до нових умов і купівельна активність споживачів зросла, дохід компанії у 2023 році зріс аж на 37%, склав 4,37

млрд. Грн. У 2024 році через нестабільну воєнну та економічну ситуацію в країні дохід компанії знизився на 4%, та склав 4,21 млн.грн.

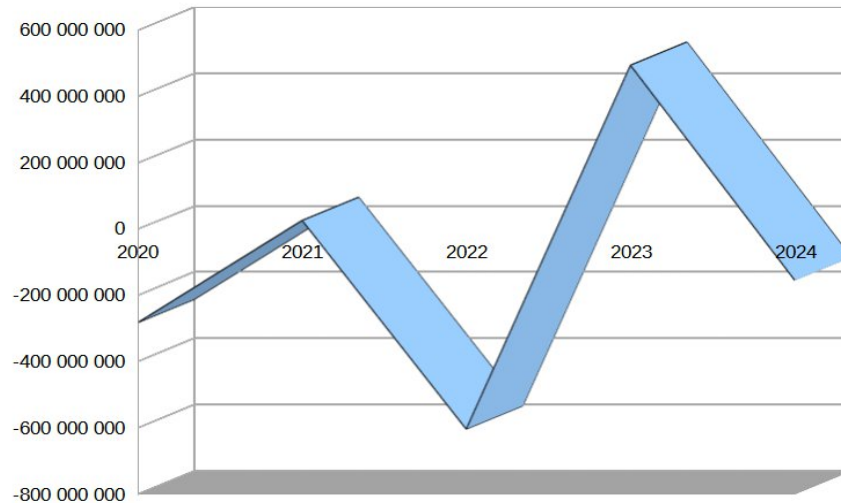


Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку за 2020-2024 роки.

Джерело: складено автором самостійно на основі [16]

На цій діаграмі можна побачити що компанія зазнала значних коливань у плані прибутку особливо у 2022 році (рис.2.2.). Внаслідок війни компанія отримала величезні збитки на понад 600 млн грн. У 2023 році ситуація почала покращуватися і компанія увійшла в плюс. 2024 рік приніс збитків на понад 200 млн грн.

У 2022 році можна спостерігати тенденцію позитивного росту активів компанії на 24% що становить 3,500 млн гривень (рис.2.3). 2023 рік приніс компанії значне падіння активів близько на 23% а також зростання на 18% у 2024 році. Загалом можна зазначити що ситуація з активами компанії склалася доволі позитивною незважаючи на воєнну ситуацію в країні.

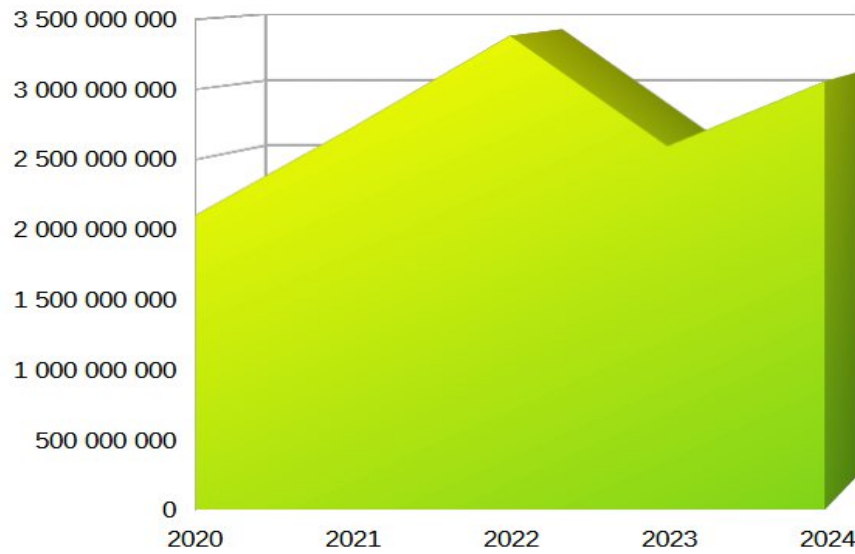


Рис.2.3. Динаміка активів за 2020-2024 роки.

Джерело: складено автором самостійно на основі [16]

Щодо фінансових зобов'язань, то ситуація доволі таки складна. З 2021 року борги компанії почали зростати на 11-16%. (рис.2.4.)

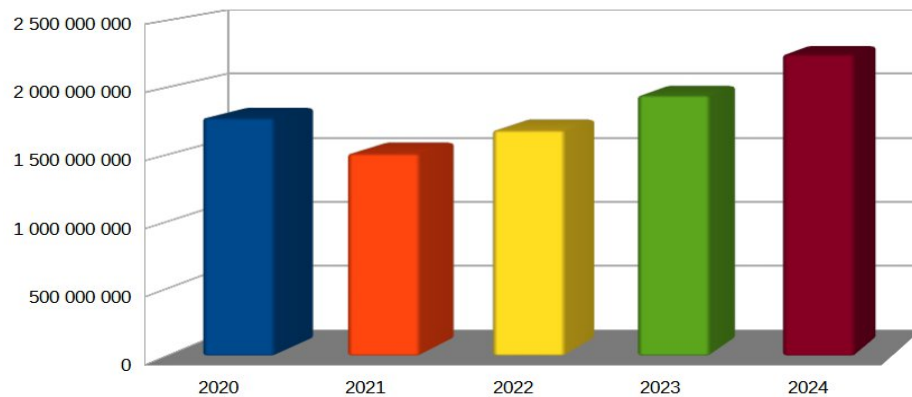


Рис. 2.4 Динаміка фінансових зобов'язань за 2020-2024 роки.

Джерело: складено автором самостійно на основі [16]

Однією з основних причин цього могло бути загострення епідемії COVID-19 в 2021 році що стало результатом низької купівельної спроможності споживачів. . Протягом наступних років ситуацію значно погіршила і війна. Заборгованість компанії виросла через різкий ріст цін та інфляції, як і інші українські бізнеси. Також компанія зазнала значних збитків через вимушене закриття точок на окупованих територіях, часті технічні збитки через обстріли, що стало причиною того, щоб компанія була більш залежною від зовнішнього фінансування.

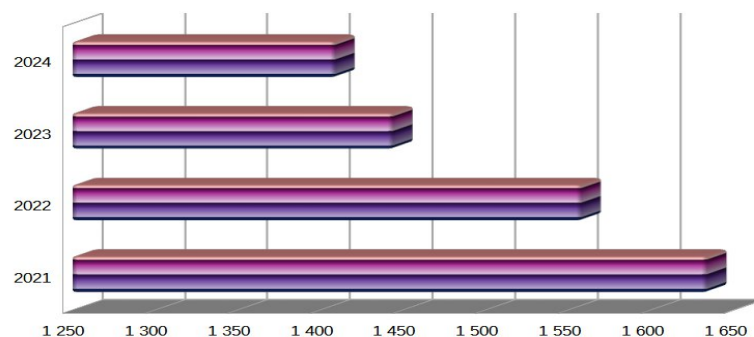


Рис. 2.5. Динаміка кількості працівників за 2021-2024 роки.

Джерело: складено автором самостійно на основі [16]

Тут можна побачити що станом на 2024 рік, кількість працівників з роком початку воєнного стану , у компанії зменшилась десь на 225 працівників. Зокрема можна припустити, що таке скорочення робочих місць могло бути наслідком того, що компанія закрила свої точки на окупованих та прифронтових територіях, а також через збільшення кредитних заборгувань компанією (рис.2.5.)

Показники фінансового стану підприємства

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	18.65 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1.08
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	9.4
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	8.4
	Поточна платоспроможність	-2 641 334 є
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	89.09 %

Рис 2.6. Показники фінансового стану підприємства[16].

Дані показники (рис.2.6.) показують нам наглядну картину того, в якій ситуації знаходиться ІНТЕРТОП. Перше, що хочеться наголосити, що по показнику оцінки основних засобів активах підприємства - 18,65 можна побачити , що компанія має відносно невелику частку ринку, що не є негативним показником, тим паче в сьогоднішніх реаліях.

За коефіцієнтом ліквідності 1.8 можна зрозуміти, що компанія здатна покривати, скоріш за все, тільки короткострокові фінансові зобов'язан-

ня. Цей показник підтверджує те, що компанія знаходиться вкрай важкому становищі та наразі дуже залежить від зовнішнього фінансування.

Показник фінансової залежності з коефіцієнтом - 9,4 та співвідношення позикових і власних коштів — 8,4 демонструють нам те, що компанія надзвичайно залежна від кредиторів, банків або постачальників і, скоріш за все, немає власних ресурсів задля самостійного покриття боргів.

Висока рентабельність компанії -89,9 демонструють нам дуже позитивну картину того, що компанія правильно сформувала ціноутворення, продукція є конкурентною, операційна система дуже гарно працює.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища компанії

За SWOT - аналізом однією з головних сильних сторін INTERTOP є висока впізнаваність бренду та довіра з боку споживачів. Багаторічна присутність на ринку (більше 25 років) дозволила компанії сформувати лояльну клієнтську базу та зміцнити репутацію стабільного та якісного постачальника взуття, одягу та аксесуарів. Мультибрендова стратегія — ще один вагомий фактор: INTERTOP працює з широким портфелем міжнародних і локальних брендів (Timberland, Ecco, Skechers, Kachorovska тощо), що дозволяє задовольняти потреби різних сегментів аудиторії. Також варто виділити добре розвинену мережу офлайн-магазинів по всій країні, а також наявність сучасної онлайн-платформи та мобільного додатку, що забезпечує ефективну омніканальну взаємодію зі споживачем. Компанія має сучасні CRM-інструменти, що дозволяють здійснювати персоналізовані продажі та програми лояльності. INTERTOP також продемонстрував високий рівень адаптації до кризових умов, зберігаючи операційну ефективність навіть в умовах повномасштабної війни. Попри сильні позиції, INTERTOP

має низку внутрішніх обмежень. Перш за все, компанія значною мірою залежить від імпорتنих поставок, що робить її вразливою до валютних коливань, логістичних затримок та міжнародних торговельних бар'єрів. Це обмежує гнучкість цінової політики, особливо в умовах економічної нестабільності. Ще одним слабким місцем є нерівномірна регіональна присутність. Магази́ни в зоні бойових дій або окупованих територіях змушені були припинити діяльність, що зменшило фізичне охоплення.

Компанія також відносно слабо представлена в преміальному сегменті — основний акцент зроблено на середньоціновий клас, де конкуренція є найвищою. Крім того, темпи інновацій у дизайні та асортименті іноді поступаються молодим нішевим брендам, які швидше реагують на тренди.

Сучасне ринкове середовище формує ряд перспективних можливостей для компанії INTERTOP. Однією з головних є подальший розвиток електронної комерції — зростання кількості онлайн-покупців відкриває нові шляхи для масштабування без розширення фізичної мережі. Компанія може вдосконалити свою цифрову інфраструктуру, використовуючи big data, автоматизацію маркетингу та аналітику поведінки споживачів. Зростаюча популярність українських брендів також формує сприятливе поле для розвитку. Патріотичний споживчий тренд дозволяє налагоджувати співпрацю з локальними виробниками та формувати унікальний асортимент, який відрізняє INTERTOP від іноземних конкурентів. Також перспективним є впровадження принципів сталого розвитку: екологічні, етичні та ресайкл-ініціативи стають дедалі важливішими для молодшої цільової аудиторії.

Ще одним напрямом зростання є вихід на міжнародні ринки через маркетплейси або розвиток cross-border e-commerce, що дозволяє експортувати українські бренди та нарощувати валютну виручку. Найбільшою

зовнішньою загрозою для INTERTOP залишається триваюча війна, яка створює значні ризики для логістики, дистрибуції та безпеки персоналу. Економічна нестабільність, інфляція, зменшення реальних доходів населення та девальвація гривні призводять до скорочення попиту на товари середнього та преміального цінового сегментів.

Крім того, компанія стикається з жорсткою конкуренцією з боку міжнародних гравців, маркетплейсів і локальних digital-first брендів, які працюють з меншими витратами й мають гнучкі моделі ціноутворення. Споживачі все частіше шукають альтернативи — від секонд-хенду до thrift-майданчиків і peer-to-peer платформ. Також посилюється тенденція до зниження лояльності: покупці готові змінювати бренди, якщо не отримують достатньої цінності або унікальності. Правові зміни, нові митні правила, можливі податкові реформи та регуляторні бар'єри також можуть ускладнити імпорту діяльність, що є критичним для INTERTOP.

Pest-аналіз показав, що політична ситуація в Україні залишається ключовим зовнішнім фактором, що впливає на діяльність INTERTOP. Так, з 2022 року компанія функціонує в умовах повномасштабної війни, що спричинила часткову втрату фізичної інфраструктури, закриття частини магазинів у прифронтових регіонах та ускладнення логістичних маршрутів. Попри це, держава впроваджує заходи на підтримку бізнесу: спрощене оподаткування, пільги для імпортерів товарів першої необхідності, а також створення умов для відновлення торгівлі. Європейська інтеграція України відкриває для INTERTOP нові можливості у сфері митної лібералізації, що особливо важливо для імпортозалежної компанії. Політична стабільність у центральних та західних регіонах України також дає змогу частково компенсувати втрати в інших регіонах.

Економічна ситуація в Україні є надзвичайно складною і безпосередньо впливає на споживчу поведінку. Інфляція, зниження реальних

доходів населення, зростання безробіття та курсова нестабільність призвели до зменшення купівельної спроможності. У цих умовах значна частина споживачів орієнтується на знижки, акційні пропозиції та дешеві бренди. Крім того, імпортна складова в структурі товарів INTERTOP підвищує чутливість до валютних коливань, що відображається на ціноутворенні.

Водночас, зростає роль онлайн-продажів як більш доступного для покупців каналу, що дозволяє зменшити витрати на фізичні магазини та розширити охоплення аудиторії.

Економічна невизначеність стимулює компанію до гнучкості у формуванні цінової політики, оптимізації витрат і розвитку цифрових каналів збуту.

Соціальні зміни, що відбуваються в українському суспільстві, формують нові моделі споживання. Сьогоднішні покупці в умовах війни віддають перевагу практичному, базовому одягу та взуттю, прагнуть максимальної функціональності й універсальності. Набула поширення тенденція до «розумного споживання» — менше, але якісніше. Патріотичні настрої стимулюють попит на товари українських брендів, що створює для INTERTOP можливість розширювати співпрацю з локальними виробниками. Молодь, яка становить значну частину клієнтської бази компанії, віддає перевагу digital-шопінгу та очікує інтерактивного досвіду, персоналізованих пропозицій і зручної мобільної взаємодії з брендом. Соціальний зсув у бік підтримки вітчизняного виробника та зміщення у бік онлайн-комунікації дає компанії шанс адаптувати маркетингову та бренд-стратегію під нову реальність.

Технологічний розвиток є одним з ключових драйверів змін у fashion-ритейлі. INTERTOP активно впроваджує цифрові інструменти у всі аспекти своєї діяльності: функціонує омніканальна платформа, яка поєднує офіційний сайт, мобільний додаток, фізичні точки продажу, соціальні ме-

режі та партнерські платформи. Система CRM дозволяє здійснювати сегментацію клієнтів, створювати персоналізовані пропозиції, автоматизувати маркетингові комунікації. Також компанія використовує можливості аналітики даних для прогнозування попиту та оптимізації складів. Усе більшого значення набувають автоматизовані логістичні процеси, оплата через смартфони, інтеграція зі службами доставки тощо. У контексті зростаючої digital-компетентності українських споживачів, подальше технологічне вдосконалення бізнес-процесів є критично важливим для збереження конкурентних переваг компанії.

2.3. Визначення впливу стратегічного плану компанії на ефективність її ринкової діяльності

Протягом останніх 4 років компанія ІНТЕРТОП дуже часто опинялася в умовах серйозних зовнішніх викликів — від пандемії COVID-19 до повномасштабної війни. У цих умовах стратегічне маркетингове планування стало ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та адаптації до нових реалій.

Після початку воєнних дій у 2022 році компанія втратила значну частину торгових площ, особливо в регіонах, що зазнали обстрілів або тимчасової окупації. Це спричинило не лише падіння фізичного трафіку, а й зниження операційного прибутку. Проте завдяки заздалегідь сформованій маркетинговій стратегії, яка включала перехід до омніканальної моделі, компанії вдалося втримати основну клієнтську базу.

Наступним на мою думку успішним рішенням було те, що компанія перейшла більше на онлайн-продажі. Інтернет-магазин [INTERTOP.ua](https://intertop.ua), мобільний застосунок та соціальні мережі такі як Instagram та Facebook

стали основними точками контакту з клієнтом. Компанія переорієнтувала бюджет з традиційної реклами на діджитал, почала активно впроваджувати інструменти персоналізації, адаптувала UI/UX платформи до нових очікувань користувача. Посилення уваги на цифровізацію та посилення маркетингової стратегії в цьому напрямку, допомогло компанії у вирішенні надзвичайно важливих питаннях.

По перше закриття фізичних магазинів у деяких містах країни допомогло компанії компенсувати більшість витрат. По друге можна з упевненістю сказати перехід на онлайн- продажі вберіг компанію від низькі ризиків та можливих збитків через обстріли які б принесли офлайн- продажі.

Другим вагомим компонентом стратегії стала програма лояльності INTERTOP PLUS, яка нараховує сотні тисяч активних учасників. У період економічної турбулентності програма стала важливим чинником утримання клієнтів, оскільки дозволяє їм отримувати бонуси, спеціальні пропозиції та знижки в складний фінансовий період.

Отже така форма маркетингу не тільки посилила рівень повторних покупок, а й формувала емоційний зв'язок між брендом і покупцем. Комунікаційна стратегія компанії також змінилася. У 2022–2023 роках традиційна реклама була суттєво скорочена. Замість неї акцент було зроблено на соціальні ініціативи, колаборації з відомими людьми, патріотичний контент, підтримку благодійних фондів і армії. Це посилити репутаційні позиції бренду, адже компанія не залишилася осторонь подій у країні й вибудовувала довіру на основі спільних цінностей. Також варто зазначити, що в умовах нестабільності компанія не лише зберегла основні позиції на ринку, а й запровадила нові бренди, розширила категорії товарів та впровадила власні продукти (наприклад, бренди з українським виробництвом), орієнтуючись на внутрішнє споживання та підтримку економіки.

Загалом, стратегічне маркетингове планування ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» дозволило компанії швидко адаптуватися до викликів, зберегти клієнтів і частку ринку, мінімізувати втрати і навіть сформувати нові конкурентні переваги.

В умовах падіння купівельної спроможності, логістичних труднощів і постійних ризиків маркетингова стратегія фокусувалася не лише на продажах, а й на побудові довгострокових відносин із клієнтом. Це підтверджує, що ефективне стратегічне планування в маркетингу може виступати як антикризовий інструмент і водночас — як основа для зростання після стабілізації економічної ситуації.

2.4. Виявлення проблем та ризиків в існуючій стратегії та рекомендації щодо її вдосконалення. Пропозиції щодо нових стратегій.

Діяльність роботи магазинів в містах де проходять часті обстріли або прифронтових містах.

Проаналізувавши сайт магазину, можна побачити, що компанія продовжує вести свій бізнес в містах, де йдуть найчастіші обстріли. Це стосується прифронтових міст, а також міста які межують з країною-агресором. Така діяльність негативно впливає на прибуток в таких містах. Можна припустити що він там є доволі низьким, через вимушену міграцію громадян, зростання цін що призводить до зниження купівельної спроможності споживачів. Продовження діяльності в цих зонах, в майбутньому, можуть призвести до збитків, а також непередбачених фінансових витрат та зростанням фінансових заборгованостей. Рекомендується закрити точки в небезпечних містах та перейти на онлайн-продажі на період загострення ситуації, а також відкрити точки в західних містах країни. За 2022- 2024

роки багато людей з прифронтових зон вимушено переїхали на захід, населення в тих містах також росте що і збільшує потенційність більшого прибутку а ніж у більш небезпечних містах.

Фінансові зобов'язання. За другим розділом можна побачити що фінансові зобов'язання з 2021 року зростають на 11- 16 % відсотків кожного року, що також зменшує можливість компанії інвестувати в нові, більш перспективні бізнес-проекти та збільшення точок в інших містах країни. Рекомендується переглянути фінансовий стан компанії, почати збільшувати онлайн- продажі, закриття торгових точок у містах які приносять низьку виручку, почати продавати франшизу за межами України.

Імпортозалежність також є створює ризики для компанії адже з початком війни проблеми з логістикою збільшилися через надмірні затримки на кордонах, складніші умови що до імпортування продукції. З початком війни все більше українців переходять на місцеві бренди через їх нижчу цінову політику та доступність у придбанні. Причиною цьому є нестабільна економічна ситуація в країні, зростання цін та курсу валют. В даному випадку рекомендується збільшення співпраці з українськими брендами а також фокусуванні на збільшення асортименту бренду Braska.

Рекомендації щодо вдосконалення та пропозиції нових стратегій є наступними:

По перше - необхідно зменшити кількість фізичних магазинів та збільшити фокус на онлайн продажах . В воєнний період ця стратегія є успішною так як вона допомагає компанії зазнати менше збитків через зовнішні неконтрольовані обставини. Онлайн-покупки стали невід'ємною частиною нашого життя особливо це показали останні п'ять років, спочатку через ковід 19, а зараз через війну. Все більше людей почало віддавати перевагу онлайн-шопінгу задля того, щоб зекономити свій час і саме головне

через безпеку. Війна не тільки забрала домівки, а ще й зменшила можливість у придбанні улюблених речей. Розширення постачань в країни Європи, допоможе не лише значно підвищити прибуток а також і залучити багато іноземних споживачів.

По друге, удосконалення цифровізації а саме, запровадження ШІ як помічника в застосунок бренду є дуже гарною стратегією, якщо він буде допомагати споживачеві здійснити вдалу покупку. Як і офлайн- покупки, онлайн покупки мають низьку мінусів, що ускладнює вибір речі покупцеві. Помилки з кольором, типом фігури або розміром ускладнюють здійснення правильної покупки для покупця, тому в таких випадках рекомендується додати інструменти, які допоможуть людині підібрати вдалий одяг. Наприклад, якщо ми говоримо про вибір вдалого кольору одягу, то можна запровадити інструмент який допоможе клієнту визначитись з його кольоро-типом. Помічник може допомогти клієнтові визначити його тип фігури та підібрати одяг який є на сайті.

По третє - вихід на закордонний ринок. Відкриття фізичного магазину в таких країнах як Польща та Чехія, саме в столицях цих країн. Так як, ці країни межують з нашою країною, що дає змогу часто їздити у відрядження. Також, саме в цих країнах є лояльні умови для відкриття бізнесу, а також низькі податки на його ведення. Оскільки, Прага та Варшава вважаються туристичними містами, що і збільшує вірогідність більших покупок. Варшава славиться тим, що багато молоді там живуть. Так, як Інтертоп має широкий асортимент саме молодіжного одягу, це збільшує попит на продукції. Ще однією причиною є те, що не всі бренди які продає ІНТЕРТОП, мають фізичні магазини, і в цьому є неабиякі плюси для самого бренду. Це- зниження витрат на оренду приміщень, ремонт, обладнання та персонал, видимість самого бренду, не витрачаючи для цього власних ресурсів, а також зменшення ризику збитків через нестабільну ситуацію у світі. Прагу

кожного року відвідують близько 8 млн людей з усієї планети різних культур та рівнем фінансових можливостей, що допомагає збільшити обсяги продажів товарів, адже ІНТЕРТОП має величезний асортимент продукції на різні фінансові можливості.

ВИСНОВКИ

Підбиваючи підсумки даного дослідження можна зробити висновок, що маркетинг відіграє життєво важливу роль у просуванні бізнесу та місії організації. Він слугує обличчям будь-якої компанії, координуючи та створюючи всі матеріали, що представляють бізнес. Завданням відділу маркетингу є налагодження контактів з потенційними клієнтами, замовниками, інвесторами та/або громадськістю, створюючи при цьому загальний імідж, який представляє компанію в позитивному світлі.

Маркетингове стратегічне планування має більш важливе значення, а ніж можна припустити на перший погляд. Все в нашому світі є циклічним. Великі бізнес-гіганти теж рано чи пізно зазнають падіння з вдалої розробленої маркетингової стратегії. Їм все важче вдається залишатися конкурентними на ринку, і головною метою маркетингового стратегічного планування є допомога бізнесам в цьому.

Цифровізація та онлайн-продажі стали звичною частиною нашого буття, так як людство все більше віддає перевагу онлайн-покупкам, а в деяких випадках навіть і необхідністю. З початком війни її потреба зросла в десятки разів. Все більше фізичних бізнесів перейшли на онлайн – продажі. Тільки за 2023 рік в Україні відкрилося близько 300 000 ФОП.

ТОВ ІНТЕРТОП своїм прикладом показує нам, як залишатися популярним, незважаючи на зовнішні умови. У своїй діяльності використовує сучасні маркетингові стратегії. За ковідний та воєнний період компанія змогла пристосуватися до складних зовнішніх умов все більше використовуючи SMM. Компанія й досі залишається конкурентною на ринку як і в довоєнний час, адже співпрацюючи з різними брендами вона має

змогу задовольнити будь якого споживача. Усе більшого значення набувають автоматизовані логістичні процеси, оплата через смартфони, інтеграція зі службами доставки тощо. У контексті зростаючої digital-компетентності українських споживачів, подальше технологічне вдосконалення бізнес-процесів є критично важливим для збереження конкурентних переваг компанії.

З початком війни великою перевагою компанії серед інших українських бізнесів є те, що вона своєю продукцією все більше висвітлює тему війни, випускаючи все більше продукції з прапором України, особливими символами або патріотичними назвами які закарбувалися в пам'яті кожного українця. Кожного місяця Інтертоп донатить на ЗСУ а також бере участь у різних благодійних проєктах присвяченим цій темі.

Неможливо не обійти проблеми з якими зіткнулася компанія. За останні чотири роки вона закрила близько 25 магазинів у деяких містах країни, також зросли фінансові заборгованості, зменшився штабний склад та зросли проблеми з постачанням продукції. На початку повномасштабного вторгнення попит на імпортні товари знизився, і все більше споживачів почали надавати перевагу локальним брендам. Причиною цього є економічна нестабільність та різкий ріст цін, вищий рівень патріотичності населення.

СПИСОК БІБЛЮГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Науковий вісник Ужгородського університету, 2006, к.е.н. доцент кафедри економіки, менеджменту та маркетингу Надь Н.М., Серія Економіка, випуск 19. С. 122-129. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/41056>
2. Бутенко Н.В. Основи маркетингу: навч. посібник / Бутенко Н.В. -К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2004.-140с. <https://studfile.net/preview/8882398/page:4/>
3. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник.-К. КНЕУ,1998-152с .<https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2141/view/1768>
4. Основи менеджменту: Курс лекцій. Навчальний посібник.-Житомир: ЖІТІ,1998.-600с. http://www.kgmt.org.ua/pdf/about_colege/library_fund/
5. Войтович С. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». Економіка і регіон. 2017. № 4(31). С. 77–81. <file:///C:/Users/anast/Downloads/20.pdf>
6. Філонов В. Визначення та забезпечення ефективності маркетинг-орієнтованих підприємств. Економіка: реалії часу. 2017. № 4(9). 21. С. 220–224.
12. Armstrong G., Kotler P. Marketing: an introduction. 12-th ed. Pearson, 2015. 673 p.
7. Ніжинський агротехнічний інститут. ТЕМА 7 МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ Маркетингове стратегічне планування: сутність, мета, завдання, значення та особливості Етапи маркетингового стратегічного планування http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/30496/mod_resource/content/1/%D0%9B7.pdf
8. З.О. Коваль Національний університет “Львівська політехніка” УДК 338.24:658.152:621 ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА ЗМІСТ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮ-

ВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

<https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/>

9. Максимова Т. Особливості формування маркетингової стратегії та маркетингової політики на українських підприємствах в умовах кризи/Т. Максимова, О.Жданова/Маркетинг в Україні.-2009-№6-С.24.<http://www.irbis-nbuv.gov.ua/>
- 10.The 7 Marketing Functions and Their Importance in Strategy
<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/marketing-functions>
- 11.Importance of Marketing for Businesses <https://emeritus.org/blog/what-is-the-importance-of-marketing-for-business/>
- 12..7 Steps To Successful Strategic Marketing Planning
<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/strategic-marketing-planning>
13. Планування маркетингу
https://allreferat.com.ua/uk/marketung_tovaroznnavstvo_logistuka_reklama/referat/6025/page/2
14. Фінансові показники ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»
<https://opendatabot.ua/c/41097426>
15. Сутність маркетингового планування
https://pidru4niki.com/12461220/marketing/sutnist_marketingovogo_planuvannya
16. Етапи маркетингового стратегічного планування
https://pidru4niki.com/1652020549592/marketing/etapi_marketingovogo_strategichnogo_planuvannya
- 17.УДК 339.13 Макар О. – ст.94 гр. БКмз-51 Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя /ЗАВДАННЯ ТА ФУНКЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ /Науковий керівник:

- к.е.н., професор Федорович Р.В. УДК 339.13 Макар О. – ст. 105. https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/13217/2/Conf_2014v2_Makar_A-Tasks_and_functions_of_strategic_94.pdf
- 18..Kotler, Philip. Marketing management/Philip Kotler, Kevin Lane Keller. — 14th ed. p. cm. Includes bibliographical references and index. ISBN 978-0-13-210292-6 1. Marketing—Management. I. Keller, Kevin Lane, 1956- II. Title. HF5415.13.K64 2012 658.8—dc22
 19. Покропивний С.Ф., Стратегія, організація, ефективність : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2008. 233 с.<https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e38cea19-dae6-4144-bc40-a7a370988ed6/content>
 - 20.Райко Д. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія. Харків : Інжек, 2008. 632 с.: <http://kpi.kharkov.ua/archive/PhD/abstract/2012/>
 21. Матеріал з Вікіпедії стосовно діяльності підприємства <https://uk.wikipedia.org/wiki/INTERTOP>
 - 22.Біловодська О. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Київ:Знання,2010.332с. https://duikt.edu.ua/uploads/l_112_57191729.pdf
 23. Войтович С. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». Економікаі регіон. 2017. № 4(31). С. 77–81. file:///C:/Users/anast/Downloads/20.pdf
 24. Філонов В. Визначення та забезпечення ефективності маркетинг-орієнтованих підприємств. Економіка: реалії часу. 2017. № 4(9). 21. С. 220–224.
 12. Armstrong G., Kotler P. Marketing: an introduction. 12-th ed. Pearson, 2015. 673 p. http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/6_23_ukr/23.pdf
 25. Інструменти стратегічного планування <https://ukrayinska.libretexts.org/>