

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Впровадження та оцінка маркетингової стратегії для бізнесу

здобувач (ка) 2 курсу групи МАР-24зм

спеціальність: 075 Маркетинг

освітньо-професійна програма: «Маркетинг»

Лагутін В.О.

(ПІБ здобувача)


(підпис)

Керівник доц., к.е.н. Бучнєв М.М.

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)


(підпис)

Київ, 2025

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного

управління, менеджменту та маркетингу

 д.е.н., проф. О.О. Хандій

04 вересня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Лагутін Володимир Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Впровадження та оцінка маркетингової стратегії для бізнесу

керівник роботи Бучнів М.М. к.е.н., доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «09» жовтня 2025 р. №190/14

2. Строк подання здобувачем роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері удосконалення маркетингової діяльності підприємства; данні звіту з магістерського стажування за матеріалами діяльності ТОВ «ДНІПРО-М»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Теоретичні концепції маркетингового аналізу; оцінка маркетингового середовища підприємства; розробка і впровадження маркетингової стратегії.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Характеристики маркетингового середовища; трактування терміну «маркетингова стратегія»; порівняння маркетингових стратегій відповідно до етапів життєвого циклу товару; структура товарного асортименту компанії «Дніпро-М» за основними категоріями; ринкові позиції основних гравців у сегменті непрофесійних інструментів на початку 2022 року; аналіз ринку електроінструментів в Україні за період з 2021 по 2024 роки; аналіз ключових факторів впливу на модифікацію продукції компанії «ДНІПРО-М»; аналіз основних фінансових показників, які відображають ефективність діяльності ТОВ «ДНІПРО-М»; динаміка продажів ТОВ ДНІПРО-М за 2021-2025 роки; елементи, що впливають на розробку маркетингової стратегії ТОВ «ДНІПРО-М»; SWOT-аналіз; перспективи та ризики реалізації маркетингової стратегії ТОВ «ДНІПРО-М»; стратегічні цілі та напрями розвитку ТОВ «ДНІПРО-М»; конкретні кроки для досягнення поставлених завдань у рамках стратегії ТОВ «ДНІПРО-М»; методика впровадження моделі «Цикл Плану-Впровадження-Оцінка» (CPO) в діяльність ТОВ «ДНІПРО-М»; витрати на методику

впровадження моделі «Цикл Плану-Впровадження-Оцінка»; прогнозовані результати впровадження моделі «Цикл Плану-Впровадження-Оцінка».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «04» вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2025 р.	виконано
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2025 р.	виконано
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2025 р.	виконано
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	вересень 2025 р.	виконано
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2025 р.	виконано
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	жовтень 2025 р.	виконано
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	жовтень 2025 р.	виконано
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2025 р.	виконано
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2025 р.	виконано
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2025 р.	виконано

Здобувач


(підпис)

Лагутін В.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Бучнев М.М.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 61, табл. 5, рис. 15.

Підприємство, маркетингова стратегія, конкурентне середовище, споживчий попит, ринкова частка, бізнес-процеси, антикризові заходи, цінова політика, стратегічні цілі, лояльність споживачів, диференціація, ефективність, маркетингові комунікації.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати, що стосуються впровадження та оцінки маркетингової стратегії ТОВ «ДНІПРО-М». Проведений аналіз маркетингового середовища виявив ключові тенденції, що впливають на діяльність підприємства, та дозволив чітко визначити внутрішні і зовнішні фактори, які необхідно враховувати для адаптації стратегії.

У роботі проведена оцінка конкурентних позицій, що включає визначення основних конкурентів і аналіз їхніх сильних і слабких сторін. Це допомогло виявити унікальні торгові пропозиції ТОВ «ДНІПРО-М» та можливості для диференціації на ринку. Вдалося визначити стратегічні цілі, спрямовані на підвищення ефективності маркетингових кампаній, залучення нових сегментів споживачів і збільшення ринкової частки.

Впровадження моделі «Цикл Плану-Впровадження-Оцінка» Cost Per Outcome (CPO) показало значне поліпшення ефективності бізнес-процесів, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в маркетинговому середовищі. Дослідження сформулювало конкретні рекомендації щодо імплементації антикризових заходів, вдосконалення цінової політики та адаптації стратегій маркетингових комунікацій.

В цілому, результати роботи підкреслюють її практичне значення для підвищення ефективності діяльності ТОВ «ДНІПРО-М» та зміцнення його позицій на ринку.

ABSTRACT

Lahutin V. Implementing and evaluating a marketing strategy for a business. The manuscript.

Qualifying work of the master's degree in specialty 075 «Marketing», educational and professional program «Marketing». Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2025.

The master's qualification work contains results related to the implementation and evaluation of the marketing strategy of LLC «DNIPRO-M». The analysis of the marketing environment revealed key trends affecting the activities of the enterprise and allowed us to clearly identify internal and external factors that need to be taken into account for adapting the strategy.

The work assessed competitive positions, including identifying the main competitors and analyzing their strengths and weaknesses. This helped to identify the unique sales offers of LLC «DNIPRO-M» and opportunities for differentiation in the market. It was possible to determine strategic goals aimed at increasing the effectiveness of marketing campaigns, attracting new consumer segments and increasing market share.

The implementation of the «Plan-Implementation-Evaluation Cycle» Cost Per Outcome (CPO) model showed a significant improvement in the efficiency of business processes, which allows the enterprise to respond promptly to changes in the marketing environment. The study formulated specific recommendations for the implementation of anti-crisis measures, improving pricing policy and adapting marketing communications strategies.

In general, the results of the work emphasize its practical significance for increasing the efficiency of the activities of LLC «DNIPRO-M» and strengthening its positions in the market.

Key words: Enterprise, marketing strategy, competitive environment, consumer demand, market share, business processes, anti-crisis measures, pricing policy, strategic goals, consumer loyalty, differentiation, efficiency, marketing communications.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ	9
1.1. Роль маркетингового середовища у функціонуванні бізнесу	9
1.2. Сучасні підходи до розробки маркетингових стратегій в умовах динамічних змін	16
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	25
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ДНІПРО-М» та його ринкова стратегія	25
2.2. Аналіз конкурентного середовища в рамках діяльності ТОВ «ДНІПРО-М»	31
2.3. Перспективи та ризики реалізації маркетингової стратегії на підприємстві	40
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	45
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	47
3.1. Визначення стратегічних цілей і напрямів розвитку підприємства	47
3.2. Аналіз результативності впровадження моделі «Цикл Плану-Впровадження-Оцінка» (СПО) в діяльність ТОВ «ДНІПРО-М»	54
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	62
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

У світлі стрімкого розвитку глобалізації ринків, сучасні підприємства стикаються з новими викликами, які потребують адаптивності та інноваційності в їхньому підході до маркетингу. Цей процес не лише трансформує традиційні бізнес-моделі, але й вимагає від компаній глибокого розуміння маркетингового середовища, що включає різноманітні фактори, такі як соціально-економічні зміни, технічний прогрес та глобальні тренди споживання.

Актуальність теми дослідження полягає в потребі системного аналізу маркетингового середовища та розробки ефективних стратегій, які б дозволили підприємствам зберігати та зміцнювати свою конкурентоспроможність на міжнародній арені. Зокрема, сучасні підприємства повинні враховувати не тільки змінювані потреби споживачів, але й динаміку конкурентного середовища, що стає особливо важливим в умовах глобалізації.

Дослідження зазначених аспектів привертає увагу багатьох науковців, серед яких А. Алфьоров, В. Герасименко, О. Долішній, Ф. Котлер, А. Кінах, Н. Куденко та інші. Ці вчені вносять вагомий вклад у вивчення механізмів адаптації бізнес-стратегій до глобальних змін, що підкреслює важливість теми як для теорії, так і для практики.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у всебічному вивченні принципів аналізу маркетингового середовища, а також у формуванні рекомендацій для адаптації підприємств до зміни умов на ринку. Це передбачає детальний аналіз конкурентних стратегій, споживчих запитів та ринкових можливостей.

Для досягнення поставленої мети будуть вирішені такі завдання:

- вивчення та узагальнення теоретичних основ маркетингового аналізу та стратегічного управління;
- ідентифікація ключових чинників, що впливають на бізнес у контексті глобалізації;

- аналіз сильних і слабких сторін підприємства для усвідомлення його конкурентних переваг;
- дослідження основних конкурентів на ринку та їх стратегій;
- визначення стратегічних цілей і напрямів розвитку підприємства;
- розробка стратегії, що відповідає глобальним викликам, на основі отриманих результатів;
- аналіз результативності впровадження обраних маркетингових стратегій.

Результати дослідження можуть стати основою для ефективної реалізації бізнес-стратегій, що забезпечить сталість та потенціал для зростання підприємств у сучасному світі.

Об'єктом дослідження є підприємство, яке функціонує в умовах глобальної конкуренції, а предметом - процес аналізу маркетингового середовища і розробки управлінських стратегій.

У магістерській роботі використані різноманітні методи, такі як системний підхід, логічний та порівняльний аналіз, що дозволяє досягти висновків, спрямованих на підвищення ефективності управління та оптимізації бізнес-процесів. Результати дослідження можуть знайти практичне застосування для покращення діяльності підприємств та сприяння їх розвитку в умовах стрімкої глобалізації.

Робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи - 72 сторінки. Містить 15 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел налічує 66 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ

1.1. Роль маркетингового середовища у функціонуванні бізнесу

Маркетингове середовище є невід'ємною частиною успішної діяльності будь-якого підприємства. Воно включає в себе сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які істотно впливають на стратегії та практики ведення бізнесу [4]. Розуміння структури маркетингового середовища та його впливу на компанію є необхідним для формування ефективних бізнес-стратегій.

По-перше, маркетингове середовище складається з різних елементів, які можна умовно поділити на макро- та мікро-середовище. Макросередовище охоплює широкі соціально-економічні, культурні, політичні та технологічні фактори, які формують загальний контекст бізнесу [41]. Наприклад, зміни в законодавстві, тенденції в технологіях або структурні зміни в економіці можуть суттєво вплинути на можливості підприємства на ринку.

По-друге, мікросередовище безпосередньо пов'язане з діяльністю самого підприємства. Сюди входять постачальники, споживачі, конкуренти, а також соціальні та культурні аспекти, що впливають на формування попиту [21]. Наприклад, розуміння потреб споживачів та адаптація продукту до їхніх вимог є критичними для забезпечення успіху бізнесу на ринку.

Однією з ключових функцій маркетингового середовища є його здатність генерувати інформацію, яка допомагає підприємствам виявляти нові можливості та ідентифікувати потенційні загрози [29]. Аналітика маркетингового середовища дозволяє компаніям прогнозувати зміни у споживчому попиті, оцінювати конкурентоспроможність і адаптувати свої стратегії до динамічних умов ринку.

Крім того, маркетингове середовище впливає на створення та зміцнення бренду підприємства. Сучасні споживачі мають доступ до великої кількості інформації, тому підприємства повинні чітко позиціонувати свій бренд, щоб виділитися на фоні конкурентів [1]. Адекватна реакція на зміни в

маркетинговому середовищі може забезпечити компанії довгострокову конкурентну перевагу.

Роль маркетингового середовища у функціонуванні бізнесу визначається його впливом на прийняття управлінських рішень, розробку маркетингових стратегій та адаптацію до змінюваних умов [11]. Це підкреслює необхідність постійного моніторингу і аналізу ключових факторів, що формують маркетингове середовище, з метою забезпечення стійкості та успішності підприємства в умовах глобалізації.

Продовжуючи розкривати важливість маркетингового середовища, слід зазначити, що одним із головних аспектів є взаємозв'язок між зовнішніми і внутрішніми чинниками. Цей зв'язок впливає на здатність компанії швидко реагувати на виклики ринку та адаптувати свої стратегії відповідно до змін, що відбуваються. Наприклад, активний моніторинг зовнішнього середовища дозволяє виявляти нові тренди, що виникають у споживчих уподобаннях, та вчасно коригувати асортимент продукції відповідно до цих змін.

Крім того, ефективне управління маркетинговим середовищем вимагає тісної співпраці між різними підрозділами підприємства. Взаємодія між маркетинговим, виробничим та фінансовим відділами є важливою для досягнення цілей компанії. Спільні зусилля дозволяють краще розуміти потреби споживачів і забезпечити гармонійний баланс між пропозицією та попитом.

Також важливим є врахування впливу цифрових технологій на маркетингове середовище. Розвиток соціальних мереж, електронної комерції та аналітики великих даних створює нові можливості для підприємств у залученні та утриманні клієнтів. Компанії, які активно використовують цифрові канали, здатні швидше реагувати на зміни і залучати цільову аудиторію з урахуванням її специфіки й потреб.

Не менш важливим є й усвідомлення етичних норм і соціальної відповідальності, які також формують маркетингове середовище. Сучасні споживачі все більше уваги приділяють корпоративним цінностям і етичному

веденню бізнесу. Це означає, що компанії, які демонструють соціальну відповідальність та дотримуються етичних стандартів, можуть здобути лояльність клієнтів і створити позитивний імідж на ринку.

Загалом, ефективне управління маркетинговим середовищем вимагає постійного навчання, гнучкості та готовності до змін. Лише так компанія зможе не тільки вижити в умовах високої конкуренції, а й досягти стійкого розвитку та зростання на довгострокову перспективу.

У сучасному світі, де швидкість змін прискорюється, підприємствам варто застосовувати проактивні підходи до управління своїм маркетинговим середовищем. Це передбачає не лише реагування на існуючі тенденції, але й передбачення майбутніх змін. Для цього компанії можуть використовувати різноманітні аналітичні інструменти, зокрема swot-аналіз, pest-аналіз та конкурентний аналіз, які допомагають у виявленні сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз.

Крім того, важливо враховувати вплив глобалізації на локальні ринки. Конкуренція стає все більш інтерактивною, оскільки підприємства з різних країн мають можливість виходити на нові ринки, пропонуючи свої продукти і послуги. Це потребує від компаній не лише адаптації своїх пропозицій під специфіку нових ринків, а й розвитку стратегій міжнародного маркетингу, які враховують культурні, економічні та правові відмінності.

Не менш актуальним є впровадження інновацій у продукти та послуги. У сучасному маркетинговому середовищі інновації стали ключовим фактором конкурентоспроможності. Підприємства, які інвестують у дослідження і розробки, здатні не лише задовольнити актуальні запити споживачів, а й створювати нові потреби, що відкриває ще більше можливостей для зростання.

Також варто зазначити, що ефективна комунікація з цільовою аудиторією є важливою складовою частиною управління маркетинговим середовищем. Використовуючи різні канали зв'язку — від традиційної реклами до соціальних мереж і контент-маркетингу — компанії можуть

формувати позитивний імідж і підтримувати тісні стосунки з клієнтами. Взаємодія з аудиторією через опитування, фідбек та активну комунікацію може сприяти кращому розумінню потреб споживачів і адаптації продуктів до їхніх вимог.

Фіналом цього процесу стане створення стійкої системи управління маркетинговим середовищем, яка базується на даних і аналізі. Реалізація таких заходів дозволить підприємствам не лише забезпечити конкурентоспроможність на ринку, а й максимально ефективно використовувати свої ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Отже, в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища, глибоке розуміння та адаптація до основних чинників маркетингового середовища стають запорукою стійкого розвитку і успіху підприємства. Невпинна готовність до змін, інновацій, а також уважність до споживчих запитів роблять бізнес не лише успішним, але й актуальним у довгостроковій перспективі.

Маркетингове середовище компанії являє собою сукупність учасників та сил, які функціонують за межами підприємства і впливають на здатність організації створювати і підтримувати успішні та вигідні взаємини з цільовими споживачами. Це справжнє відображення факторів, що впливають на управлінські процеси в маркетингу, розвиток підприємства та його відносини зі споживачами [51].

Маркетингове середовище постійно зазнає змін: ринкові можливості й загрози виникають, трансформуються та зникають. Тому своєчасне виявлення ринкових можливостей і загроз є критично важливим для розвитку підприємства, оскільки це дозволяє реалізувати позитивні можливості та нейтралізувати ризики. Основні особливості маркетингового середовища включають:

1. Взаємозв'язок факторів – це інтенсивність впливу змін одного елемента на інші аспекти зовнішнього середовища. Особливо важливим цей аспект є для глобального ринку. Глобалізація перетворює зовнішнє

середовище організації в динамічну реальність, що вимагає від менеджерів комплексного підходу до оцінки зовнішніх факторів. Новітні інформаційні технології і комунікаційні засоби з'єднують країни в єдиний інформаційний простір споживання, тому фактори ринку слід розглядати у їхній взаємозалежності та динаміці.

2. Складність маркетингового оточення – це кількість факторів, з якими компанія має справу для забезпечення свого виживання, а також рівень мінливості кожного з них [5]. Складність зовнішнього середовища відображається в числі та різноманітті характеристик, з якими слід рахуватися під час прийняття рішень. Організації, що впроваджують різноманітні технології, можуть опинитися в умовах більшої складності порівняно з тими, які цього не роблять.

3. Динамічність – це швидкість змін, що відбуваються в оточенні організації. Різні організації можуть демонструвати значні відмінності в темпах змін середовища. Виділяють три ключові характеристики для оцінки мінливості зовнішнього середовища: частота, масштаб і регулярність змін [6, с. 3].

4. Невизначеність маркетингового середовища – це функція, що залежить від обсягу інформації, яку має підприємство про певний чинник зовнішнього середовища, а також від рівня впевненості в її точності.

Глибоке розуміння маркетингового середовища дозволяє підприємствам більш ефективно орієнтуватися в ринкових зміні та приймати обґрунтовані рішення.

На рис. 1.1 представлені ключові характеристики маркетингового середовища, які суттєво впливають на його стан та тенденції. Центральний елемент ілюструє загальну концепцію маркетингового середовища, тоді як оточуючі кола підкреслюють взаємозв'язок, складність, динамічність та невизначеність як основні аспекти.

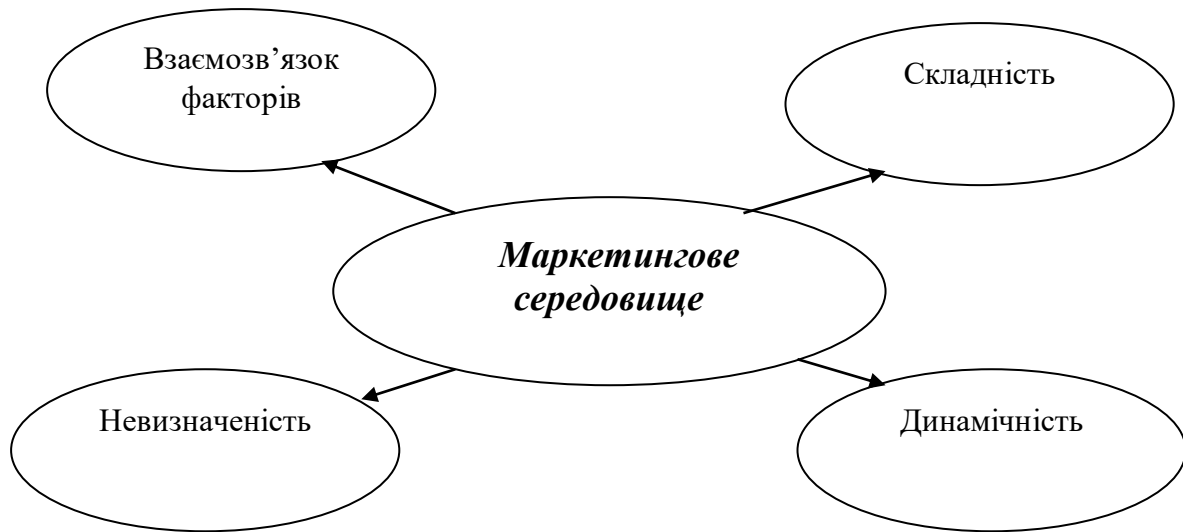


Рис. 1.1. Характеристики маркетингового середовища

Джерело: сформовано автором за даними [6]

Взаємозв'язок факторів демонструє, як зміни в одному елементі можуть впливати на інші, в той час як складність вказує на різноманіття чинників, що потребують управлінських рішень. Динамічність відображає швидкість змін, що відбуваються в оточенні, а невизначеність підкреслює необхідність володіння точною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень. Ці елементи разом формують складну картину сучасного маркетингового середовища.

На маркетингову діяльність компанії також впливають керовані та некеровані фактори середовища. Керовані чинники включають товар, ціну, канали збуту та просування - це елементи маркетингового комплексу, а також систему управління маркетингом, організаційну структуру та трудові ресурси (все, що стосується управління маркетингом). Іншими словами, керовані чинники - це ті, які компанія може контролювати і змінювати за своїм бажанням.

З іншого боку, такі чинники, як економічна ситуація, законодавство, політичні умови, демографічний склад, культурні особливості, технологічний розвиток і екологічні аспекти, є неконтрольованими, оскільки компанія не має можливості прямо впливати на них. Глибоке розуміння і аналіз

макросередовища допомагає окреслити пріоритети для розвитку компанії в майбутньому і спрямувати стратегічне планування у відповідному напрямку.

Неконтрольовані фактори, що впливають на маркетингову діяльність підприємства, включають економічні, політичні, соціально-демографічні, культурні, технологічні, екологічні чинники та елементи конкуренції. До економічних чинників належать такі показники, як інфляція, рівень безробіття та загальний стан економіки, включаючи рецесію чи зростання. Політичні умови можуть змінюватися внаслідок законодавчих змін, політичної стабільності та державної політики щодо бізнесу. Соціально-демографічні зміни, такі як зміна в демографічному складі населення або тенденції у стилі життя, також відіграють важливу роль. Культурні фактори, що включають традиції, звичаї та цінності населення, можуть впливати на споживчі звички. Технологічні зміни, що відбуваються у формі нових інновацій та змін у виробництві, визначають конкурентоспроможність. Екологічні чинники, включаючи зміни клімату та природні катастрофи, а також законодавство з охорони навколишнього середовища, також входять у цю категорію. Окрім того, дії конкурентів на ринку, особливо входження нових гравців, можуть суттєво вплинути на стратегію компанії, оскільки всі ці фактори переважають над можливістю підприємства контролювати їх.

Маркетингове середовище є критично важливим елементом для успішного функціонування бізнесу, який охоплює як зовнішні, так і внутрішні чинники, що формують бізнес-стратегії. Дослідження маркетингового середовища допомагає компаніям виявляти нові можливості та загрози, адаптувати стратегії й покращувати позиціонування бренду, що особливо важливо в умовах глобалізації та швидких технологічних змін.

Необхідність постійного моніторингу та аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ефективне управління маркетинговим середовищем вимагає інтеграції між різними підрозділами компанії, гнучкості у реагуванні на зміни, а також впровадження інновацій, врахування етичних норм і соціальної

відповідальності. Отже, усвідомлення складності та динамічності маркетингового середовища стає запорукою стійкого розвитку підприємства у сучасному динамічному світі.

1.2. Сучасні підходи до розробки маркетингових стратегій в умовах динамічних змін

Динаміка ринкових змін, зростання конкуренції, розвиток нових технологій і зміни в поведінці споживачів вимагають від компаній не лише гнучкості, але й інноваційного підходу до формування своїх маркетингових планів.

Сьогодні вже недостатньо орієнтуватися на традиційні методи та моделі, які в минулому показували свою ефективність. В умовах постійної трансформації ринку, що зумовлена глобалізацією, цифровізацією, соціальними змінами та економічними коливаннями, компанії змушені розглядати нові підходи до адаптації своїх стратегій. Зокрема, акцент на персоналізації пропозицій, використанні аналітики даних, активній взаємодії з клієнтами та екологічній відповідальності стає не лише трендом, а й умовою виживання на ринку.

Для повного розуміння сутності маркетингових стратегій важливо окремо проаналізувати її визначення. Розглянемо термін «маркетингова стратегія» (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Трактування терміну «маркетингова стратегія»

Автори	Трактування поняття
А. Григор	«Маркетингова стратегія є комплексним планом дій для досягнення цілей підприємства» [12].
Н. Куденко	«Процес управління, що включає аналіз ринку та формування вигідних пропозицій для споживачів» [25].
А. Алфьоров	«Визначає як систематизовану схему маркетингових дій компанії для реалізації цілей» [4].
Філіп Котлер	«Описує як інтегрований план дій для досягнення

Автори	Трактування поняття
	маркетингових цілей» [21].
Джон Амблер	«Наголошує на адаптації стратегій до змін зовнішнього середовища та диференціації пропозицій» [3].
А. Неведомський	«Напрямок активності компанії у формуванні її позицій на цільових ринках» [33].

Джерело: систематизовано автором

У результаті проведеного аналізу в табл. 1.1 можна побачити, що маркетингова стратегія являє собою комплексну систему довгострокового планування, спрямовану на реалізацію маркетингових цілей через формування оптимальних ринкових позицій суб'єкта господарювання. Варто зазначити, що дана система охоплює інструментарій впливу на цільові сегменти ринку та потребує динамічної адаптації до трансформацій бізнес-середовища.

В умовах сучасних глобалізаційних процесів та розвитку цифрової економіки маркетингові стратегії продовжують змінюватись, щоб ефективно реагувати на нові виклики та можливості, які виникають в міжнародному бізнес-середовищі.

Один з важливих аспектів класифікації маркетингових стратегій - це ступінь їх глобалізації, що є критерієм для оцінки впливу компаній на різні ринки. Дослідження, проведені Т. Левіттом [64], дозволяють виділити три основні типи стратегій:

- глобальна стратегія – це підхід, при якому компанії уніфікують свої продуктові лінійки та маркетингові інструменти на всіх цільових ринках, що дозволяє знизити витрати й підвищити ефективність;
- мультинаціональна стратегія – ця модель передбачає адаптацію продуктових пропозицій і маркетингових інструментів з урахуванням специфіки кожного окремого локального ринку, що дає змогу враховувати культурні та економічні особливості регіонів;
- транснаціональна стратегія – цей гібридний підхід поєднує елементи глобалізації та локалізації, що дозволяє ТНК одночасно реалізовувати економію від масштабу і адаптуватися до потреб конкретних ринків.

Крім цього, сучасний бізнес активно використовує цифрові технології не тільки для оптимізації маркетингових кампаній, а й для збору та аналізу даних про споживчі поведінки. Це сприяє швидшій адаптації стратегій, більш точному таргетингу аудиторії та підвищенню ефективності рекламних витрат. Завдяки впровадженню аналітики великих обсягів даних (Big Data) та штучного інтелекту, компанії можуть прогнозувати зміни в ринкових трендах і швидше реагувати на них, що підвищує їх конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Далі, розглянемо типологію маркетингових стратегій, запропоновану І. Ансоффом [61], яка базується на аналізі напрямків розвитку бізнесу та охоплює чотири основні стратегії, які можна застосовувати для досягнення зростання компанії:

1. Розширення ринку (market penetration): ця стратегія передбачає збільшення частки наявного ринку для вже існуючих продуктів. Компанії можуть досягати цього через активну рекламну діяльність, зниження цін або поліпшення обслуговування клієнтів.

2. Розвиток продукту (product development): у рамках цієї стратегії підприємства займаються створенням нових продуктів або вдосконаленням існуючих, спрямованих на вже відомі ринки. Це може включати впровадження нових функцій, дизайну або упаковки.

3. Розширення ринку (market development): ця стратегія зосереджена на залученні нових ринків для вже існуючих продуктів. Це може бути реалізовано через географічне розширення, охоплення нових сегментів населення або використання нових каналів збуту.

4. Диверсифікація (diversification): цей підхід полягає в виході на нові ринки з новими продуктами. Диверсифікація може бути пов'язана з ризиком, але також відкриває нові можливості для зростання. Вона розділяється на горизонтальну (нові продукти для існуючих ринків), вертикальну (нові продукти, пов'язані з основним бізнесом) і конгломератну (нові продукти без зв'язку з основним бізнесом).

Ця типологія дозволяє компаніям аналізувати свої стратегічні варіанти та вибирати найбільш ефективний шлях зростання залежно від їхнього становища на ринку та цілей розвитку.

Також, класифікація маркетингових стратегій за етапами життєвого циклу товару є надзвичайно важливою для бізнесу, оскільки вона дозволяє ефективно управляти товарним портфелем на міжнародних ринках. Розуміння різних стадій - від впровадження до зростання, зрілості та спаду, допомагає компаніям адаптувати свої стратегії, оптимізувати ресурси та максимально підвищити конкурентоспроможність (табл.1.2). Це також сприяє кращому прогнозуванню попиту, що, в свою чергу, дозволяє ефективніше задовольняти потреби споживачів та реагувати на зміни в ринковому середовищі. Таке управління стратегічно важливе, оскільки може значно вплинути на загальний успіх бізнесу на глобальному рівні.

Таблиця 1.2

Порівняння маркетингових стратегій відповідно до етапів життєвого циклу товару

Стадія життєвого циклу	Маркетингові цілі	Продукт	Ціна	Розподіл
<i>Впровадження</i>	Створення обізнаності про продукт	Новий продукт, обмежені модифікації	Висока ціна (сканування) або низька (проникнення)	Обмежена мережа
<i>Зростання</i>	Привертання нових споживачів	Розширення асортименту	Збереження високих цін	Розширення дистрибуції
<i>Зрілість</i>	Збереження частки ринку	Модифікація продукту	Зниження цін	Оптимізація каналів
<i>Спад</i>	Оптимізація витрат	Мінімальні зміни або зупинка виробництва	Низька ціна	Скорочення дистрибуції

Джерело: систематизовано автором

Табл. 1.2 ілюструє різні підходи до маркетингових стратегій, що використовуються компаніями протягом усього життєвого циклу товару, у контексті цілей, продукту, ціни, розподілу та просування.

Сучасні підходи до розробки маркетингових стратегій в умовах динамічних змін включають:

1. Гнучкий маркетинг (Agile Marketing): Цей підхід акцентує увагу на швидкому реагуванні на зміни ринку. Команди працюють у коротких циклах, що дозволяє швидко адаптувати стратегії та кампанії в залежності від отриманих даних та зворотного зв'язку.

2. Клієнтоцентричний підхід: Орієнтований на створення персоналізованих досвідів для споживачів шляхом використання даних про поведінку та переваги. Це дозволяє компаніям краще розуміти потреби своїх клієнтів і відповідно коригувати свої стратегії.

3. Використання великих даних (Big Data): Аналіз великих наборів даних для виявлення тенденцій, прогнозування поведінки споживачів та оптимізації маркетингових рішень.

4. Контент-маркетинг: Створення та розподіл цінного контенту для залучення та утримання цільової аудиторії. Це дозволяє будувати довгострокові відносини з клієнтами і підвищувати довіру до бренду.

5. Омніканальний маркетинг (Omnichannel Marketing): Забезпечення безшовного досвіду для споживачів через різні канали. Це включає інтеграцію онлайн і офлайн досвідів для покращення взаємодії з клієнтами.

6. Прогнозна аналітика: Використання аналітичних інструментів для прогнозування майбутньої поведінки споживачів на основі історичних даних, що дозволяє більш ефективно планувати стратегії просування.

7. Взаємодія з соціальними мережами: Залучення споживачів через соціальні медіа для отримання зворотного зв'язку, проведення кампаній та створення спільноти навколо бренду.

Впровадження сучасних маркетингових стратегій у компанії починається з аналізу поточної ситуації, що включає оцінку наявних стратегій та їхньої ефективності, а також визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз через SWOT-аналіз. Наступним кроком є формулювання чітких цілей, яких компанія прагне досягти за допомогою

нових стратегій, наприклад, покращення взаємодії з клієнтами, збільшення продажів або підвищення впізнаваності бренду.

Важливо сформувати міжфункціональну команду з представників різних відділів, таких як маркетинг, продажі та ІТ, для спільної роботи над впровадженням. Для цього доцільно провести навчання та семінари для співробітників, аби підвищити їхню обізнаність щодо нових підходів і технологій, а також інвестувати в розвиток навичок (наприклад, у галузі аналітики даних або контент-маркетингу).

Розробка детального плану дій включає терміни, відповідальних осіб та ключові показники ефективності (KPI). Важливо також проводити пілотні проєкти для тестування нових стратегій, збирати зворотний зв'язок і коригувати підходи на основі отриманих результатів. Регулярний моніторинг і оцінка виконуваних заходів допоможуть в аналізі ефективності та коригуванні стратегій.

Залучення клієнтів до процесу, через опитування або фокус-групи, сприяє покращенню персоналізації та адаптації маркетингових кампаній. Рекомендується використовувати різні канали комунікації, такі як соціальні мережі, email та веб-сайти, для просування нових стратегій і залучення уваги цільової аудиторії. Впровадження цих стратегій вимагатиме часу та зусиль, але при правильній реалізації вони зможуть суттєво підвищити конкурентоспроможність компанії.

В умовах зростаючої конкуренції на ринках підприємства вимушені адаптувати свої маркетингові стратегії в умовах обмежених ресурсів, зважаючи на численні системні фактори, які впливають на сучасне бізнес-середовище. Технологічний розвиток і зміна споживчих пріоритетів створюють складну динаміку, в якій успіх компаній залежить від їхньої спроможності швидко реагувати на виклики, одночасно мінімізуючи витрати. Конкуренція змушує підприємства шукати способи оптимізації, адже навіть незначна перевага в витратах чи ефективності може виявитися вирішальним фактором для збереження ринкових позицій [60].

Обмеженість фінансових і матеріальних ресурсів спонукає компанії до обережного вибору стратегій, що найбільше узгоджуються з основними бізнес-цілями. У таких умовах стратегічне управління маркетингом виходить за межі традиційного підходу, ставши інструментом економічної ефективності, націленим на точковий вплив на ключові ринкові сегменти та формування тривалих відносин із споживачами. Зосередження на ефективності маркетингу в таких обставинах пов'язано з підвищеним рівнем невизначеності в економіці. Макроекономічні фактори, такі як коливання валютних курсів і зростання операційних витрат, змушують компанії шукати найбільш раціональні витрати.

Маркетинг стає не лише інструментом просування продуктів, а й специфічним механізмом для зміцнення бренду за мінімальних витрат. Споживачі стають все вимогливішими щодо вартості та якості товарів і послуг, а також до змісту маркетингових комунікацій. У цій ситуації бізнесу необхідно зосередитися на розробці інноваційних підходів, які забезпечують максимальний вплив за мінімальних витрат. Отже, адаптація маркетингових стратегій до обмежених ресурсів стає не лише економічно доцільною, а й критично важливою для виживання в умовах постійно зростаючої конкуренції [60].

Отже, мінімалістичний маркетинг представляє собою інноваційний підхід, що переосмислює класичні методи взаємодії з клієнтами. Він зосереджується на пріоритетах, які здатні забезпечити максимальну цінність при обмежених витратах. В умовах сучасної бізнес-середовища, де конкуренція зростає, а ресурси є обмеженими, акцент на основних потребах споживачів дозволяє створити стратегічну перевагу. На відміну від розпорошення зусиль на численні комунікаційні канали або надмірну рекламу, мінімалістський підхід спрямовує ресурси на найбільш перспективні напрямки.

Таким чином, основою цього підходу є глибоке розуміння клієнтів та їхніх пріоритетів, що дозволяє уникнути витрат на малоефективні

маркетингові заходи. Інноваційність мінімалізму полягає в здатності спростити складні бізнес-процеси, забезпечуючи при цьому високу ефективність і персоналізацію. Раціональний розподіл ресурсів у рамках мінімалістичного маркетингу дозволяє підприємствам адаптуватися до зміни ринкових умов, знижуючи ризики та підвищуючи прибутковість. В результаті цього формуються стійкі конкурентні переваги, засновані на ефективності, гнучкості та стратегічній концентрації.

Варто підкреслити, що мінімалістичний маркетинг значно впливає на ефективність підприємств, оптимізуючи витрати та підвищуючи рентабельність. Його основна перевага полягає в зосередженні на найбільш важливих аспектах діяльності, що дозволяє уникнути витрат ресурсів на менш значущі заходи. Орієнтація на ключові потреби споживачів відкриває можливості для підвищення точності маркетингових кампаній, що, у свою чергу, призводить до зростання повернення інвестицій у маркетинг. Це особливо важливо для компаній, які працюють в умовах обмежених бюджетів або під час змін на ринку, коли збереження гнучкості має вирішальне значення.

Динаміка ринку вимагає, щоб компанії не тільки відповідали на виклики, а й проактивно формували свої стратегії, передбачаючи майбутні тренди. Співпраця між різними підрозділами, крос-функціональні команди і постійне навчання персоналу стають невід'ємними складовими успішних маркетингових стратегій. Усі ці фактори сприяють створенню стійких конкурентних переваг, забезпечують рентабельність та підвищують загальну стійкість бізнесу в умовах невизначеності.

Таким чином, впровадження сучасних підходів у розробку маркетингових стратегій є не лише вимогою часу, а й можливістю для компаній стати лідерами у своїх галузях, радикально змінюючи свій підхід до взаємодії зі споживачами.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Маркетингове середовище є ключовим елементом, що визначає успішність підприємства в умовах динамічного ринку. Аналіз цього середовища, яке включає як зовнішні, так і внутрішні чинники, суттєво впливає на формування бізнес-стратегій. Взаємозв'язок між економічними, політичними, соціальними та технологічними аспектами сприяє глибшому розумінню потреб споживачів.

У сучасному швидко змінному бізнес-середовищі гнучкий маркетинг, клієнтоцентричний підхід та використання цифрових технологій, таких як аналітика великих даних і соціальні медіа, стають вирішальними для формування конкурентних переваг. Адаптація стратегій відповідно до життєвого циклу продукції та активна взаємодія з цільовою аудиторією відкривають нові горизонти для росту.

Типології маркетингових стратегій, запропоновані авторами, такими як Т. Левітт і І. Ансофф, дозволяють компаніям ефективно обирати оптимальні варіанти дій залежно від специфіки ринку. Зокрема, мінімалістичний маркетинг, який акцентує на основних потребах споживачів, забезпечує раціональне використання ресурсів та потенціал для підвищення рентабельності.

Успішна реалізація сучасних підходів до розробки маркетингових стратегій вимагає проактивності, колективної роботи і постійного навчання співробітників. Компанії, які здатні адаптувати свої стратегії до змін у бізнес-середовищі та дотримуються етичних норм і соціальної відповідальності, мають всі шанси не лише зберегти свої позиції на ринку, але й стати лідерами у своїй галузі. Отже, глибоке усвідомлення та адекватна реакція на маркетингове середовище є вирішальними для довгострокового зростання та конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє йому процвітати в умовах високої конкуренції та швидких змін.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ДНІПРО-М» та його ринкова стратегія

Підприємство DNIPRO-M (укр. ДНІПРО-М) посідає одну з провідних позицій на українському ринку виробництва інструментів і обладнання, яке активно займається розробкою рішень для домашнього та професійного використання. Заснована в 1992 році, компанія зуміла трансформуватися з невеликого виробника в значного гравця, впроваджуючи інноваційні технології та розширюючи свій асортимент продукції. Основою діяльності «Дніпро-М» є дотримання високих стандартів якості, про що свідчить численна кількість сертифікатів та відзнак, отриманих за продукцію [62].

«ДНІПРО-М» займається розробкою, виготовленням та продажем електроінструментів, ручних інструментів, зварювального обладнання, садової техніки та супутніх товарів, які є важливими для проведення ремонтних, будівельних і сервісних робіт. Асортимент компанії охоплює потреби як професійних фахівців, так і домашніх майстрів, надаючи якісні інструменти в доступному ціновому діапазоні. Головний офіс «ДНІПРО-М» розташований у Києві за адресою: вулиця Новокосянтинівська, 9 [63].

Компанія розвиває свою ринкову стратегію шляхом глибокого вивчення споживчих потреб, що дозволяє налаштовувати продукцію відповідно до змін у вимогах ринку. Завдяки активному впровадженню нових технологій та розбудові дистрибуційної мережі, «ДНІПРО-М» успішно конкурує не тільки на вітчизняному, а й на міжнародному рівні. У цьому підрозділі ми детально розглянемо ключові характеристики компанії, а також її стратегії виходу на ринок, які підтверджують спроможність підприємства до адаптації та інновацій.

Дистриб'юторська фірма «КТ Україна» протягом 17 років розвинулася з маленького постачальника електродів до впливового гравця у секторі B2B на

ринку будівельних товарів. Завдяки наявності філій зі складами та сервісними центрами в кожному регіоні, компанія почала успішно постачати електроінструменти для дому, саду та ремонтних робіт. З 2011 року було розпочато виробництво бюджету інструментів під власним брендом DNIPRO-M, який тепер можна знайти на полицях провідних ритейлерів, таких як Епіцентр, Нова Лінія, OLDI, Leroy Merlin, Rozetka, а також у понад 500 малих магазинах [37].

Сьогодні DNIPRO-M займає близько 30% ринку непрофесійних інструментів та має 470 монобрендових магазинів у 220 містах України. В квітні 2023 року компанія розпочала свій шлях на європейському ринку, відкривши перший магазин DNIPRO-M у Вроцлаві, Польща, з наміром до кінця року досягти 120 магазинів у країнах ЄС. На підставі інформації аналітичного сервісу YouControl, співвласницею компанії є Тетяна Звягінцева, яка займає активну позицію у бізнесі, реалізуючи оперативні та управлінські функції [66].

Успіх мережі DNIPRO-M - це результат численних експериментів. Спочатку у компанії не було чіткого бізнес-плану чи стратегії, а лише фокус на обслуговуванні клієнтів та пошуку товарів, що відповідали їх вимогам щодо якості, ціни та сервісу. Все, що не відповідало цим критеріям, автоматично зникало, у тому числі й дистрибуція, більшість рішень були спонтанними реакціями на ринкові умови.

Відмовившись від продажу своїх товарів через великих ритейлерів, компанія вирішила зробити сміливий крок і сформувати власну мережу магазинів. Це рішення стало результатом експерименту, ініційованого молодими топ-менеджерами. У цьому контексті була застосована модель прямої комунікації та продажів, відома як Direct-to-Consumer (D2C). Завдяки такому підходу DNIPRO-M змогла усунути проблеми, пов'язані з якістю обслуговування, які часто виникають при взаємодії з дилерами та роздрібними магазинами.

Для досягнення високого рівня лояльності клієнтів компанія зрозуміла, що необхідно глибше вивчати їх потреби та активно працювати над формуванням тривалих відносин. Це дозволило забезпечити максимальну задоволеність споживачів і створити сильний зв'язок між брендом і його клієнтами.

У DNIPRO-M клієнтів розділено на дві основні групи: перша - це професійні майстри та будівельні бригади, які використовують інструменти для заробітку; друга - домашні майстри. Професіонали є більш раціональними у своїх виборах, адже їх цікавить можливість швидко повернутися до роботи в разі поломки. Для них компанія DNIPRO-M розробила ряд вигідних умов, включаючи розширену гарантію на три-п'ять років, тестування інструменту протягом 14 днів, можливість отримати заміну під час ремонту, а також технічне обслуговування в будь-якій точці чи повернення товару протягом двох місяців, якщо він не використаний.

На сьогодні асортимент DNIPRO-M складає близько 1500 позицій, які класифікуються на 10 основних категорій. Більшість продукції виготовляється в Китаї, але частина інструментів надходить з Індії, Тайваню, Польщі, Туреччини та України. Реагуючи на специфічні запити та побажання професіоналів щодо технічних характеристик продукції, DNIPRO-M заснував власний центр наукових досліджень і розробок (R&D), де працює команда з 100 інженерів. Вони разом із продакт-менеджерами виїжджають на будівельні майданчики та в майстерні для спілкування з споживачами. Зворотний зв'язок, отриманий під час цих зустрічей, враховується при розробці нових моделей або вдосконаленні вже існуючих. Кожна партія продукції, що виготовляється на закордонних заводах, проходить перевірку інженерами та зовнішніми інспекторами за спеціальним списком критеріїв. Після надходження товару на український склад проводиться повторна перевірка та тестування перед продажем [19].

У табл. 2.1 представлено товарний асортимент компанії «ДНІПРО-М». Кожна з основних категорій товарів розроблена з урахуванням потреб як професійних майстрів, так і побутових користувачів.

Таблиця 2.1

Структура товарного асортименту компанії «Дніпро-М» за основними категоріями

<i>Категорія</i>	<i>Опис товарів</i>
Електроінструменти	Ця категорія включає в себе широкий асортимент: дрилі (перфоратори, акумуляторні), шуруповерти (професійні та побутові), пили (циркулярні, ручні, електричні), шліфувальні машини (для поверхонь, кутові), та інші електроінструменти, що забезпечують комфортну та ефективну роботу в будь-яких умовах.
Ручний інструмент	В даній категорії представлені набори інструментів для ремонту та обслуговування, включаючи ключі (комбіновані, гайкові), викрутки різних типів, молотки (ковані та пластикові), пилки (по дереву і металу), а також інші ручні інструменти для виконання різноманітних завдань.
Зварювальне обладнання	Пропонує різні типи зварювальних апаратів (MIG, TIG, MMA), зварювальні маски для захисту, електроди для різних матеріалів (сталь, алюміній), а також комплектуючі та аксесуари, необхідні для якісного виконання зварювальних робіт.
Садово-паркова техніка	Ця категорія включає газонокосарки (індукційні, електричні), мотокоси та тримери, які дозволяють ефективно обробляти територію, формувати газони, вирізати чагарники та доглядати за садом. Також доступні обладнання для обробки ґрунту та прибирання.

<i>Категорія</i>	<i>Опис товарів</i>
Будівельні матеріали	Асортимент включає суміші для укладання (плитки, бетон), герметики для заповнення швів, фарби (декоративні, антикорозійні), та інші матеріали, необхідні для завершення будівельних проєктів. Матеріали підходять для як внутрішніх, так і зовнішніх робіт.
Акcesуари та витратні матеріали	Ця категорія включає патрони для інструментів (універсальні, для спеціалізованих інструментів), абразивні диски (для шліфування та різання), свердла різного діаметру та типу, а також інші витратні матеріали, що підвищують ефективність роботи інструментів.
Професійний інструмент	Орієнтований на потреби професіоналів, цей асортимент містить спеціалізовані інструменти з високими стандартами якості, які довговічні та надійні. Сюди входять інструменти для конкретних професій, такі як будівництво, електрика, сантехніка тощо.

Джерело: систематизовано автором за даними [37]

Структура персоналу ТОВ «ДНІПРО-М» відзначається високою спеціалізацією. Згідно з даними RAU.ua, в компанії працює понад 1500 осіб, з яких близько 80 спеціалістів зайняті в R&D-центрі, розташованому в Києві. Підприємство впровадило розвинену систему внутрішнього навчання: нові співробітники проходять обов'язкову підготовку, зокрема в «ДНІПРО-М» Academy для консультантів у салонах майстерності [19].

Управлінська команда складається з фахівців, які мають досвід у ритейлі, роздрібному маркетингу, логістиці та продуктивній аналітиці, що сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Однак система управління залишається централізованою, що дещо обмежує ініціативу на регіональному рівні.

Маркетингова інформаційна система базується на інтеграції даних: компанія використовує CRM-платформи для збору даних про клієнтів, проводить аналітику продажів у реальному часі і здійснює зовнішній моніторинг ринку, конкурентів і динаміки попиту. У кожному салоні майстерності збирається інформація про поведінку клієнтів, обсяги замовлень, причини повернень та частоту повторних покупок. Зібрані дані передаються до центральної бази і використовуються для коригування асортименту, цінової політики та акційних заходів [19]. Такий підхід до централізації забезпечує швидку адаптацію до змін у середовищі, однак ускладнює гнучкість у прийнятті рішень на місцях. Сильними сторонами є централізована цифрова система збору і обробки даних, аналітика поведінки клієнтів у реальному часі, тоді як слабкості включають неповну прозорість в зовнішній статистиці (частка ринку, рейтинги задоволеності на закритих платформах) і обмежену автономність локальних підрозділів у використанні аналітичних даних.

Згідно з повідомленнями RAU.ua, «ДНІПРО-М» займає третє місце серед найвідоміших брендів електроінструментів в Україні, поступаючи лише міжнародним компаніям Makita та Bosch. Водночас, «ДНІПРО-М» виділяється як єдиний національний бренд, що має розгалужену мережу фірмових магазинів в Україні [19].

Результати «Української народної премії» 2022 року свідчать про високий рівень впізнаваності та лояльності до бренду: компанія була нагороджена в категорії «Мережа фірмових магазинів року». Серед сильних сторін варто відзначити високу впізнаваність бренду серед цільової аудиторії, а також активну присутність у цифровому просторі, зокрема в соціальних мережах, на платформі YouTube та у сфері email-маркетингу. Проте, компанія стикається з деякими викликами, такими як відсутність відкритих даних про загальний обсяг ринкової частки та демонстрація слабшого представлення в незалежних рейтингах задоволеності клієнтів.

Компанія реалізує стратегію цінової адаптації, пропонуючи різноманітні лінійки продукції для різних сегментів ринку, включаючи преміальні, середньоцінові та базові варіанти. Це дозволяє їй задовольняти потреби широкого кола споживачів, адаптуючи пропозиції відповідно до їхнього бюджету і очікувань. Важливим елементом її стратегії є також постійне вдосконалення асортименту, що дозволяє «ДНІПРО-М» залишатися конкурентоспроможним на ринку електроінструментів.

2.2. Аналіз конкурентного середовища в рамках діяльності ТОВ «ДНІПРО-М»

Аналіз конкурентного середовища є важливим етапом у стратегічному плануванні будь-якого підприємства, оскільки він дозволяє виявити основні загрози і можливості, що постають на ринку. У сучасних умовах, коли ринок електроінструментів демонструє активне зростання та розвиток, підприємства, такі як ТОВ «ДНІПРО-М», повинні ретельно оцінювати позиції своїх конкурентів, аналізувати їхні стратегії, продукцію та цінову політику.

Ринок електроінструментів в Україні можна охарактеризувати як сектор, що значною мірою залежить від зовнішніх поставок. Понад 99% товарів надходить з інших країн: таких як Китай, країни Європейського Союзу, Японія та Туреччина. Висока частка імпортованої продукції в Україні зумовлена відсутністю масштабного вітчизняного виробництва електроінструментів на промисловому рівні. Технічна інфраструктура, спеціалізовані знання та виробничі традиції у цій галузі були втрачені або майже не сформувалися після 1990-х років, що ускладнило розвиток місцевого виробництва.

Крім того, варто відзначити, що існуючі економічні умови, такі як коливання валютних курсів та політична нестабільність, також негативно впливають на спроможність українських виробників конкурувати з іноземними постачальниками. У результаті споживачі часто змушені обирати

імпортні товари, що може заважати розвитку вітчизняних компаній і технологій у цій сфері. Це, у свою чергу, вимагає від держави розробки стратегій для підтримки локального виробництва та стимулювання інвестицій в електротехнічну промисловість.

Відомі міжнародні бренди, такі як Makita, Bosch, DeWalt, Metabo, Stanley, становлять суттєву конкуренцію для національних виробників [18]. Проте при цьому важливо враховувати не лише пряму конкуренцію, а й фактори, що впливають на ринкові умови, зокрема зміни в споживчих звичках, технологічні інновації, а також макроекономічні тенденції.

ТОВ «ДНПРО-М» є українським виробником електроінструментів, який активно конкурує на ринку завдяки своєму асортименту та доступним цінам. Порівняємо його з відомими міжнародними брендами:

1. Makita: Цей японський бренд славиться своєю надійністю, високою якістю та інноваційними технологіями. Makita пропонує широкий спектр електроінструментів, зокрема акумуляторні моделі, що користуються популярністю серед професіоналів. Перевершуючи «ДНПРО-М» в якості і технологічності, Makita також відзначається високою ціною на свої вироби.

2. Bosch: Німецька компанія є одним із лідерів електроінструментів у світі. Вона відома великою лінійкою продукції, що охоплює як професійні, так і побутові інструменти. Bosch активно впроваджує нові технології, такі як розумні інструменти, що дозволяють підвищити ефективність роботи. У цьому аспекті «ДНПРО-М» може змагатися з Bosch лише завдяки конкурентоспроможній ціні та локальному виробництву.

3. DeWalt: Американський бренд відомий своєю продукцією для професіоналів у будівництві та ремонті. Інструменти DeWalt славляться витривалістю та міцністю, часто використовуються в тяжких умовах. Додаткова перевага – акумуляторні рішення, які забезпечують велику незалежність при роботі. Хоча «ДНПРО-М» пропонує якісні інструменти за доступними цінами, DeWalt залишається популярнішим вибором серед фахівців.

4. Metabo: Ще один німецький бренд, відомий своєю спеціалізацією на електроінструментах професійного рівня. Metabo акцентує увагу на інноваціях та безпеці, пропонуючи ряд інструментів для складних задач. У порівнянні з «ДНІПРО-М», Metabo пропонує вищу якість, але за вищою ціною.

5. Stanley: Цей бренд відомий своєю продукцією, орієнтованою на домашніх майстрів. Stanley пропонує широкий асортимент інструментів для побутового використання, підкреслюючи зручність і практичність. Хоча «ДНІПРО-М» також спрямований на домашніх користувачів, Stanley має перевагу у впізнаваності та репутації глобального бренду.

Загалом, «ДНІПРО-М» має серйозну конкуренцію в особі міжнародних брендів, які пропонують високу якість та інновації. Проте завдяки більш доступній ціні та адаптації продуктів до потреб українського споживача, «ДНІПРО-М» займає своє місце та успішно конкурує на ринку електроінструментів.

У 2025 році спостерігається зростаючий попит на електроінструменти серед українців, які купують їх як для домашнього використання, так і для бізнесу. Це пов'язано з постійною необхідністю у проведенні побутових і дачних ремонтів, які залишаються актуальними в будь-який час. Окрім того, останнім часом активно розвивається будівельний сектор, охоплюючи житлові, промислові та аграрні проєкти [52].

Аналіз ринку електроінструментів свідчить про зростаючий інтерес споживачів до бюджетних та моделей середнього цінового сегмента. Проте, традиційні лідери, такі як Bosch, DeWalt та Makita, продовжують займати провідні позиції в продажах, зберігаючи свою популярність завдяки високій якості, надійності й новітнім технологіям. В умовах конкурентного середовища ці бренди не лише утримують своїх шанувальників, але і залучають нових користувачів, що прагнуть інвестувати в інструменти, які перевищують очікування щодо ефективності та довговічності [52].

На початку 2022 року мережа салонів майстерності налічувала 404 точки, з яких близько третини працювали за франшизою. DNIPRO-M займав

лідуючі позиції на ринку непрофесійних інструментів, де його частка досягала майже 25%. Конкуренти мають менші частки: Makita займає 20%, Bosch - 16%, Sparky Professional - 14%, DeWalt - 10%, Stanley – 8% та Metabo – 7% [18].

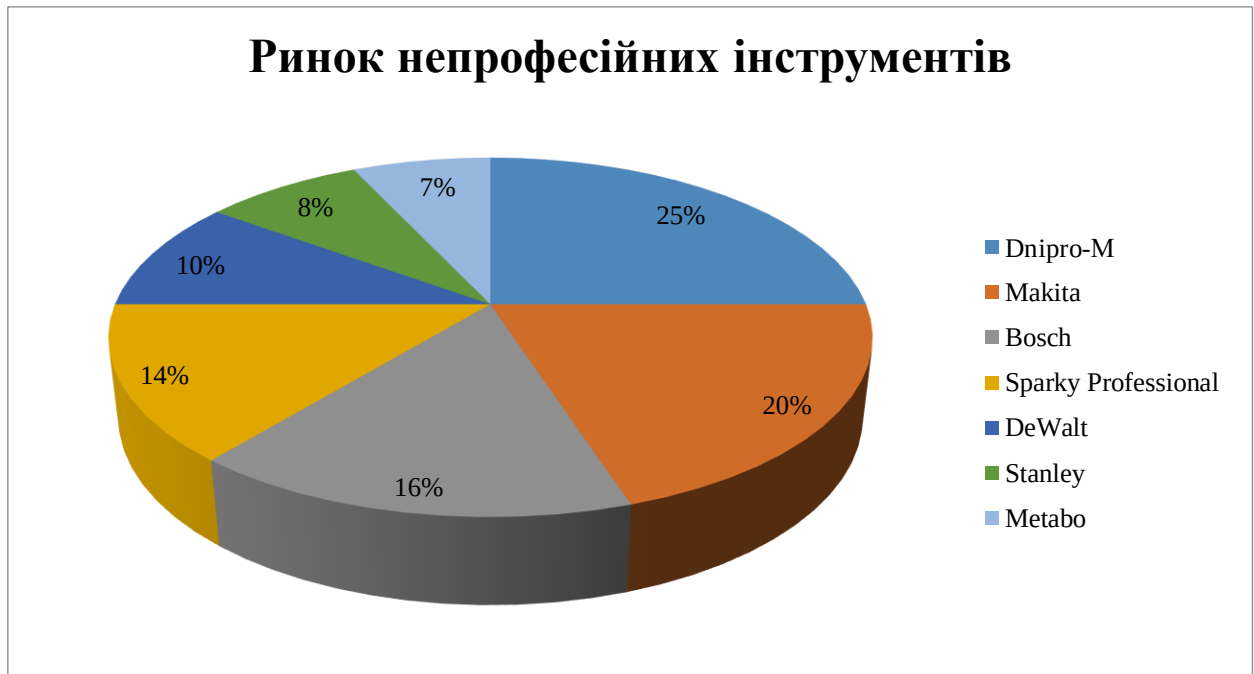


Рис. 2.1. Ринкові позиції основних гравців у сегменті непрофесійних інструментів на початку 2022 року

Джерело: складено автором за даними [18]

Війна завдала DNIPRO-M значних збитків, які перевищили 170 мільйонів гривень: 28 салонів опинилися на окупованих територіях або були зруйновані, ще 35 серйозно пошкоджені чи розграбовані, а в Бучі згорів розподільчий склад на площі 10 500 квадратних метрів. Проте вже через кілька тижнів після початку вторгнення магазини Dnipro-M поновили роботу, оскільки інструменти стали критично необхідними для багатьох людей. Протягом березня компанія виконала всі замовлення, а власники 1500 інструментів, що постраждали в сервісних центрах, отримали нову продукцію [18].

У цей складний період компанія не лише швидко адаптувалася до нових вимог ринку, а й продемонструвала стійкість, що допомогло зберегти довіру клієнтів. Dnipro-M впровадив нові стратегії для підтримки обслуговування,

включаючи пришвидшену доставку та оновлення асортименту. Це дозволило компанії не тільки відновити свої позиції на ринку, а й залучити нових споживачів, які шукають надійні рішення в умовах нестабільності [18].

На рисунку 2.2 представлено аналіз ринку електроінструментів в Україні за період з 2021 по 2024 роки, що ілюструє еволюцію ринку та вплив різних чинників на його розвиток.

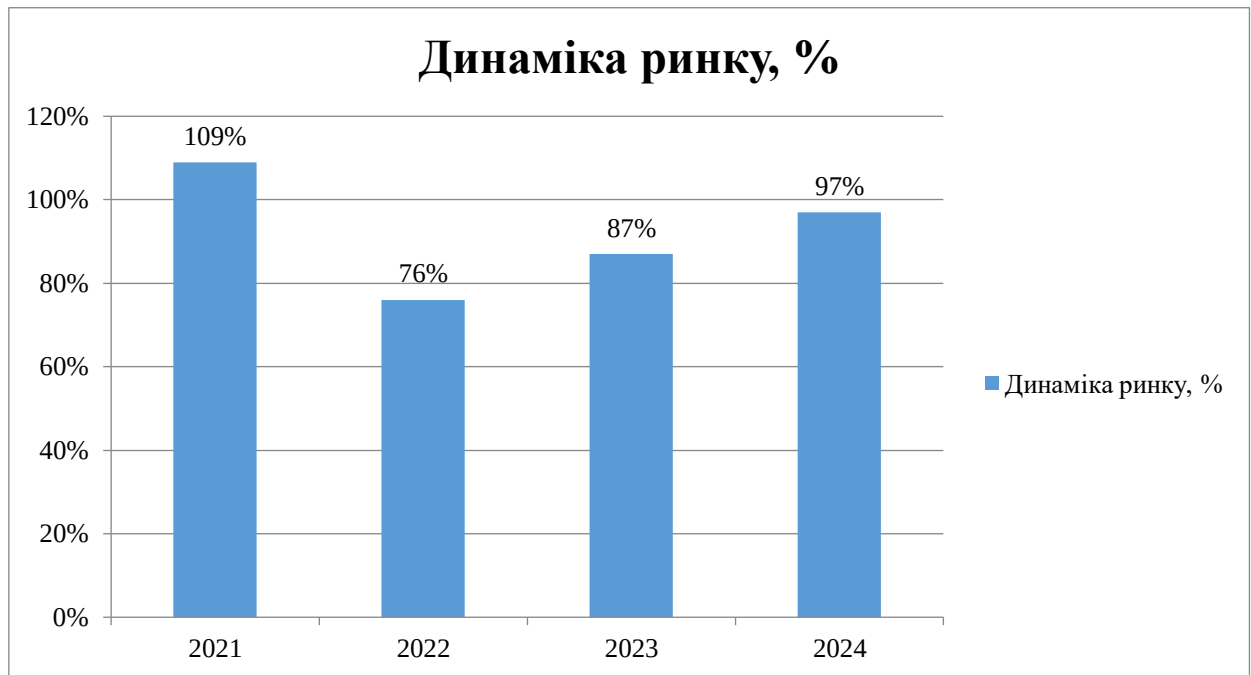


Рис. 2.2. Аналіз ринку електроінструментів в Україні за період з 2021 по 2024 роки

Джерело: складено автором за даними [43]

У 2021 році обсяг ринку становив 2,62 млрд. грн, що більше, ніж у 2020 році. У 2022 році через військові дії обсяги продажів знизилися до приблизно 76% від рівня 2019 року. У 2023 році ринок почав відновлюватися, збільшившись на 15% порівняно з 2022 роком. Дані на 2024 рік свідчить про подальше зростання на 10%, що вказує на тенденцію до повернення до довоєнного рівня активності.

Вивчення макросередовища є критично важливим для компаній, які прагнуть адаптувати свої продукти до змінюваних умов ринку. Для «ДНІПРО-М» особливо важливо мати розуміння основних факторів, що впливають на

модифікацію електроінструментів, з огляду на динаміку ринку в Україні в останні роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз ключових факторів впливу на модифікацію продукції компанії

«ДНІПРО-М»

Фактор	Опис	Характер впливу
Економічна ситуація	Ринок електроінструментів показує ознаки відновлення, що може впливати на попит і пропозицію продукції. Підвищення купівельної спроможності споживачів стимулює інновації.	+
Політична стабільність	Військові дії спровокували зниження попиту, тому стабільність в країні може сприяти поверненню до до-кризових обсягів продажів.	—/+
Конкуренція	Зростаюча конкуренція на ринку змушує компанію постійно вдосконалювати продукцію, щоб залишитися привабливою для споживачів.	—
Технологічний прогрес	Нові технології можуть змінити модифікації продукції. Інноваційні рішення підвищують якість та ефективність електроінструментів.	+
Зміни в споживчих перевагах	Споживачі шукають більш якісні та інноваційні рішення. Важливо враховувати мережеві, екологічні та енергетичні тренди.	+

Джерело: сформовано автором

Аналіз макросередовища показує, що компанія «ДНІПРО-М» повинна враховувати численні фактори, що впливають на модифікацію своїх продуктів. Економічні та політичні зміни, технологічні інновації та споживчі переваги становлять важливі аспекти для подальшого розвитку та адаптації продукції до вимог ринку. Це дозволить компанії не тільки усунути негативні наслідки, а й максимально використати наявні можливості для зростання.

Усвідомлення ключових факторів, що впливають на модифікацію продукції, дозволяє «ДНІПРО-М» зосередитися на адаптації до нових умов ринку. Однак успішна реалізація цих змін потребує також детального розуміння фінансово-економічних показників діяльності компанії.

Наступним кроком буде аналіз основних фінансових показників, які відображають ефективність управління ресурсами, прибутковість, а також здатність компанії активно реагувати на зміни в ринковому середовищі (табл. 2.3). Цей аналіз стане основою для подальших стратегічних рішень і підтвердить можливості компанії в умовах зростаючої конкуренції та вимог споживачів.

Таблиця 2.3

Аналіз основних фінансових показників, які відображають ефективність діяльності ТОВ «ДНІПРО-М»

Фінансові показники	2022	2023	2024
Дохід, грн.	3 055 653 000	3 572 735 000	3 974 431 000
Чистий прибуток, грн.	842 346 000	651 920 000	-173 283 000
Активи, грн.	1 490 899 000	2 760 663 000	2 545 979 000
Зобов'язання, грн.	636 277 000	1 307 069 000	1 321 089 000
Середня зарплата до оподаткування, грн.	29 601	25 185	27 801
Кількість працівників, осіб	600	1 097	1521

Джерело: [36]

Аналіз фінансових показників ТОВ «ДНІПРО-М» за 2022–2024 роки вказує на позитивну динаміку зростання доходу, який збільшився з 3 055,65 млрд. грн. у 2022 році до 3 974,43 млрд. грн. у 2024 році. Однак чистий прибуток зазнав значного падіння, перейшовши з 842,35 млн. грн. у 2022 році до негативного значення -173,28 млн. грн. у 2024 році. Зростання активів було помітним до 2023 року, але у 2024 році вони зменшилися до 2 545,98 млрд. грн., в той час як зобов'язання зросли до 1 321,09 млрд. грн., що підвищує фінансові ризики. Кількість працівників зросла з 600 до 1 521 тис. осіб, але середня зарплата коливалася, знизившись у 2023 році і дещо підвищившись у 2024 році.

Таким чином, результати фінансового аналізу ТОВ «ДНІПРО-М» за 2022–2024 роки вказують на певні проблеми, зокрема в прибутковості та борговому навантаженні, що може негативно вплинути на подальший

розвиток компанії. З огляду на ці виклики, важливо провести аналіз фінансового стану підприємства на 2025 рік (табл. 2.4). Оцінка ключових показників дозволить виявити, чи вдалося компанії адаптуватися до економічних умов, оптимізувати витрати та відновити прибутковість, а також спрогнозувати її потенціал для зростання в майбутньому. Це стане основою для визначення стратегій управління та розвитку на наступні періоди.

Таблиця 2.4

Аналіз ключових фінансових показників діяльності ТОВ «ДНІПРО-М» за
2025 рік

Показник	Значення
Частка основних засобів в активах підприємства, %	0.58 %
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1.91
Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	0.02
Коефіцієнт фінансової залежності	2.08
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	1.08
Поточна платоспроможність, грн.	-1 291 300
Рентабельність продукції, %	85.43 %

Джерело: [36]

Аналіз ключових фінансових показників діяльності ТОВ «ДНІПРО-М» за 2025 рік вказує на серйозні виклики та проблеми в управлінні фінансами підприємства. Частка основних засобів в активах становить лише 0.58%, що свідчить про обмежене використання основних засобів для генерації доходу. Координуючи ліквідність на рівні 1.91, компанія має потенціал покриття своїх короткострокових зобов'язань, але абсолютна ліквідність дуже низька - лише 0.02, що свідчить про значні труднощі з негайним виконанням фінансових зобов'язань. Високий коефіцієнт фінансової залежності 2.08 та коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів 1.08 вказують на значне боргове навантаження. Крім цього, від'ємна поточна платоспроможність в розмірі -1 291 300 млн. грн. підтверджує наявність серйозних фінансових проблем.

Отже, результати фінансового аналізу ТОВ «ДНІПРО-М» за 2025 рік ясно вказують на серйозні проблеми в управлінні активами та ліквідністю, що підвищує ризики для подальшого розвитку компанії. Однак незважаючи на відсутність фінансової стабільності, високий рівень рентабельності (85,43%)

акцентує на позитивних аспектах діяльності у виробництві. Щоб отримати більш повну картину та зрозуміти, як ці фактори впливають на загальний фінансовий стан підприємства, важливо здійснити аналіз динаміки продажів за останні роки (рис. 2.3). Розуміння динаміки продажів стане основою для формування стратегії подальшого зростання та оптимізації ресурсів компанії, що є критично важливим за умов існуючих викликів.

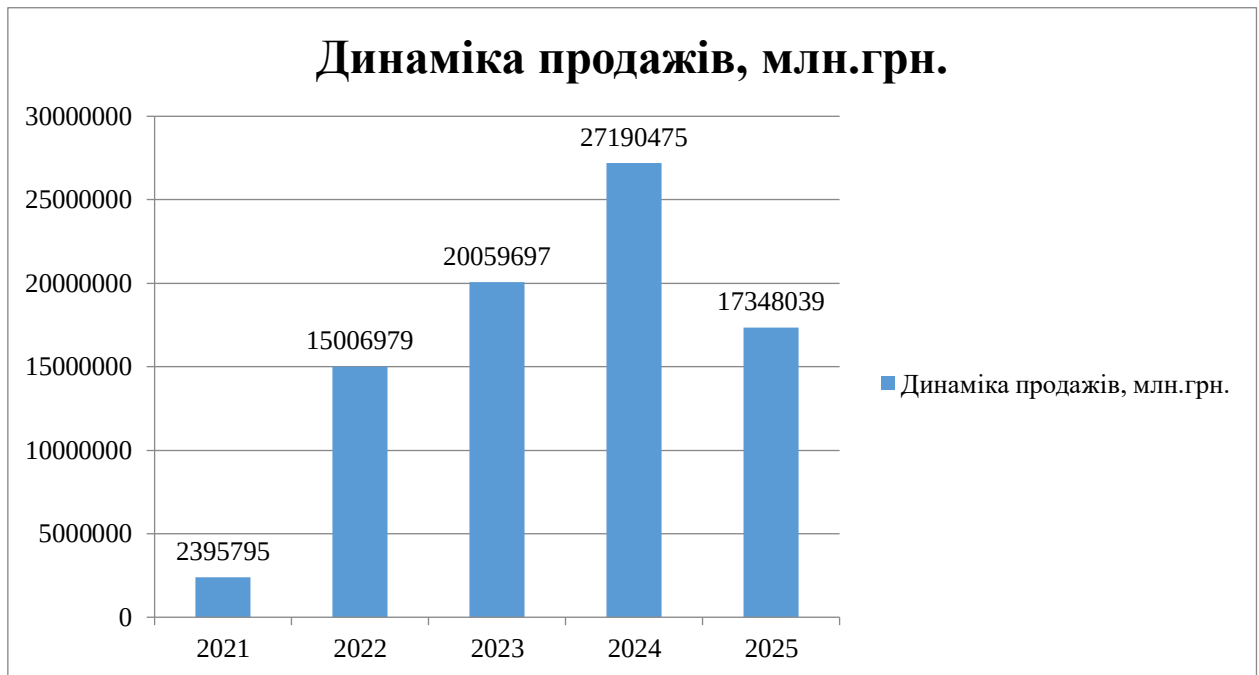


Рис. 2.3. Динаміка продажів ТОВ ДНІПРО-М за 2021-2025 роки

Джерело: сформовано автором за даними [36]

Динаміка продажів ТОВ «ДНІПРО-М» за період 2021-2025 років демонструє стійке зростання обсягів реалізації, що відзначається поступовим збільшенням з 239,79 млн. грн. у 2021 році до 1 734,03 млн. грн. у 2025 році. Найзначнішим було зростання продажів у 2023 році, коли обсяги досягли 2 719,05 млн. грн., вказуючи на позитивні зміни в попиті на продукцію компанії. Проте в 2024 році було зафіксовано певне зниження до 1 734,03 млн. грн., що свідчить про коливання на ринку та впливу зовнішніх факторів.

Таким чином, аналіз динаміки продажів ТОВ «ДНІПРО-М» вказує на стабільне зростання реалізації продукції протягом останніх років, незважаючи на коливання, які вимагали б додаткової уваги для забезпечення стабільності. Враховуючи позитивні тенденції у зростанні обсягів продажу, важливо

зосередитись на перспективах та ризиках, пов'язаних із реалізацією маркетингової стратегії. Це дозволить оцінити, які можливості можуть виникнути для подальшого розвитку компанії та які загрози можуть вплинути на її успішність у конкурентному середовищі. Аналізуючи ці аспекти, підприємство зможе забезпечити міцну основу для своїх стратегічних рішень, що можуть сприяти стабільному зростанню та покращенню фінансових показників.

2.3. Перспективи та ризики реалізації маркетингової стратегії на підприємстві

Аналіз конкурентного середовища та фінансових показників ТОВ «ДНІПРО-М» вказує на наявність як перспектив, так і ризиків, які можуть суттєво вплинути на реалізацію маркетингової стратегії компанії. В умовах зростаючої конкуренції на ринку електроінструментів, де домінують міжнародні бренди, важливо не лише використовувати переваги вітчизняного виробництва, а й усвідомлювати існуючі загрози.

Зростання попиту на електроінструменти, зокрема в бюджетному та середньому ціновому сегменті, створює потенційно вигідні можливості для розвитку компанії, однак фінансові труднощі та нестабільність ринку можуть стати серйозними бар'єрами для досягнення цілей. Важливою складовою стратегії є адаптація до змін, які викликані зовнішніми та внутрішніми чинниками, зокрема інноваційними технологіями й змінами в споживчих перевагах.

В результаті аналізу конкурентного середовища та фінансових показників ТОВ «ДНІПРО-М» було визначено набір ключових факторів, що істотно впливають на його поточну діяльність та формування стратегічних напрямів розвитку. Ці фактори були систематизовані з урахуванням їхньої належності до різних рівнів маркетингового середовища, а також класифіковані за типом впливу, включаючи можливості, загрози, сильні та

слабкі сторони. В таблицю 2.5 увійшли лише ті елементи, які мають пряме відношення до розробки маркетингової стратегії для бізнесу, що дозволяє зосередитися на тих аспектах, які здатні максимально вплинути на успіх компанії в умовах ринкової конкуренції. Це допоможе ТОВ «ДНІПРО-М» більш ефективно реагувати на зміни в середовищі та приймати стратегічні рішення, що сприятимуть його подальшому розвитку.

Таблиця 2.5

Елементи, що впливають на розробку маркетингової стратегії
ТОВ «ДНІПРО-М»

Елемент	Тип впливу	Опис
Аналіз конкурентів	Загроза	Оцінка діяльності основних конкурентів на ринку.
Визначення цільової аудиторії	Можливість	Встановлення ключових сегментів споживачів.
Цінова політика	Сильна сторона	Розробка стратегій ціноутворення для конкурентоспроможності.
Інноваційні продукти	Можливість	Впровадження нових товарів та послуг для залучення клієнтів.
Маркетингові канали	Слабка сторона	Оцінка ефективності використовуваних каналів розповсюдження.
Реклама та просування	Сильна сторона	Моніторинг проведених рекламних кампаній та їх результатів.
Відгуки та оцінки споживачів	Можливість	Аналіз відгуків для поліпшення продуктів та послуг.
Тренди ринку	Загроза	Відстеження змін на ринку для адаптації стратегії.

Джерело: систематизовано автором

Узагальнення цих елементів створює основу для проведення SWOT-аналізу, який дозволить детально оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості і загрози. Це допоможе не тільки виявити ключові чинники, що впливають на конкурентоспроможність ТОВ «ДНІПРО-М», але й сприятиме розробці ефективних стратегій, що відповідають актуальним умовам ринку. Точний аналіз даних аспектів зможе визначити пріоритети для інвестування, а також дозволить компанії більш

гнучко реагувати на зміни в бізнес-середовищі та використати потенційні можливості для зростання.

Результати проведеного аналізу наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «ДНІПРО-М»

Сильні сторони	- встановлена репутація; - надійна система постачання; - широка клієнтська база та наявність різноманітних замовників дозволяє знизити ризики втрати доходу; - інноваційна продукція: розробка нових продуктів, що відповідають актуальним тенденціям; - кваліфікований персонал; - власна сервісна структура та розширені умови гарантії; - наявність всіх необхідних ресурсів для інвестицій.
Слабкі сторони	- залежність від постачальників; - обмежені ресурси для маркетингу: нехватка фінансування для активних рекламних кампаній; - немає власного виробництва в Україні; - залежність від імпорту з Китаю; - скарги щодо якості товарів; - обмежені інвестиції; - слабе охоплення професійної аудиторії; - обмежена присутність у національних роздрібних мережах; - нерегулярна якість обслуговування в партнерських точках; - відсутність прямого доступу до великих B2B-каналів.
Можливості	- розширення асортименту. - Експансія на нові ринки. - Державна підтримка: Можливості отримання фінансування та грантів для відновлення. - Зростання попиту на локальні продукти: Підтримка внутрішнього виробництва в умовах війни. - Партнерства: Створення стратегічних альянсів з іншими компаніями для спільних проєктів. - Технологічні інновації: Використання нових технологій для оптимізації процесів та продуктів.
Загрози	- політична та економічна нестабільність: війна в Україні веде до високих ризиків для бізнесу; - зростаюча конкуренція: поява нових гравців, які можуть зайняти частину ринку; - зміни в законодавстві; - ризики курсових коливань; - соціальна напруга; - залежність від енергоресурсів.

Джерело: розробка автора

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «ДНІПРО-М» виявив ключові сильні сторони компанії, такі як репутація, надійна система постачання та

інноваційна продукція, які можуть допомогти знизити ризики та підвищити конкурентоспроможність. Проте, існують й слабкі сторони, зокрема залежність від постачальників та імпорту, що можуть обмежити розвиток бізнесу.

Компанія має значні можливості для зростання через розширення асортименту, експансію на нові ринки та державну підтримку. Однак, їй слід враховувати загрози, пов'язані з політичною та економічною нестабільністю, зростанням конкуренції та змінами в законодавстві. Загалом, ТОВ «ДНІПРО-М» має потенціал для адаптації до викликів та використання нових можливостей для розвитку.

На найбільші ризики впливають як зовнішні загрози, так і внутрішні слабкі сторони компанії. Наприклад, коливання валютних курсів та проблеми в логістиці підвищують собівартість продукції. Без наявності власного виробництва ТОВ «ДНІПРО-М» не зможе оперативно реагувати та компенсувати ці витрати. Крім того, негативні відгуки споживачів у поєднанні зі зростанням конкуренції та новими вимогами ринку можуть знизити довіру до бренду. Без модернізації технологічного обладнання та посилення контролю якості компанія може втратити частку ринку у критично важливих категоріях товарів.

Оцінювання перспектив та ризиків є невід'ємною частиною планування маркетингової стратегії. На основі результатів SWOT-аналізу можна виділити ключові напрямки можливостей та загроз, що впливають на реалізацію стратегії (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Перспективи та ризики реалізації маркетингової стратегії ТОВ «ДНІПРО-М»

<i>Перспективи</i>	<i>Ризики</i>
- Розширення асортименту продуктів: Створення нових товарів, що відповідають попиту, дозволить залучити нових клієнтів.	- Політична та економічна нестабільність: Війна в Україні може ускладнити реалізацію планів.
- Експансія на нові ринки: Вихід на міжнародні ринки може значно	- Зростаюча конкуренція: Нові гравці можуть знизити частку ринку

<i>Перспективи</i>	<i>Ризики</i>
розширити клієнтську базу.	компанії.
- Партнерства з іншими компаніями: Співпраця може привести до нових бізнес-можливостей та ресурсів.	- Зміни в законодавстві: Нові регуляції можуть збільшити витрати або ускладнити бізнес-процеси.
- Використання нових технологій: Інновації можуть покращити виробництво та обслуговування клієнтів.	- Залежність від постачальників та імпорту: Непередбачувані зміни можуть порушити ланцюг постачання.
- Зростання попиту на локальні продукти: Підтримка внутрішнього виробництва сприяє підвищенню продажів.	- Соціальна напруга: Економічні труднощі можуть призвести до зниження купівельної спроможності населення.

Джерело: систематизовано автором

Перспективи реалізації маркетингової стратегії ТОВ «ДНПРО-М» виглядають позитивно з урахуванням можливостей розширення асортименту та виходу на нові ринки. Однак компанії слід бути обережною з потенційними ризиками, такими як політична нестабільність та конкуренція, щоб зберегти свою конкурентоспроможність та впевненість клієнтів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Аналіз діяльності ТОВ «ДНІПРО-М», одного з провідних гравців на українському ринку інструментів і обладнання, свідчить про значний прогрес компанії з моменту її заснування в 1992 році. Впродовж цього періоду ТОВ «ДНІПРО-М» перетворилася з невеликого виробника в потужну компанію, яка пропонує близько 1500 різноманітних товарів. Основна стратегія компанії зосереджена на розумінні потреб споживачів та адаптації продукції до змінюваних умов ринку. Модель Direct-to-Consumer (D2C), яку компанія впровадила, дозволяє уникати посередницьких витрат і забезпечує високу якість обслуговування через мережу з 470 монобрендових магазинів в Україні, формуючи довіру серед клієнтів.

Асортимент продукції ТОВ «ДНІПРО-М» належним чином задовольняє потреби як професіоналів, так і побутових користувачів. Спеціальні умови, такі як розширена гарантія на інструменти терміном від 3 до 5 років, можливість тестування продукції та безкоштовного ремонту, зміцнюють довіру до бренду. Наявність R&D-центру, що складається з 100 інженерів, дозволяє компанії активно реагувати на запити споживачів, що у свою чергу сприяє постійному вдосконаленню продукції.

Аналіз фінансової діяльності ТОВ «ДНІПРО-М» демонструє наявність позитивних трендів у показниках рентабельності та управлінні активами. За даними фінансових звітів, компанія продемонструвала зростання обсягу реалізації товарів у 2023 та 2024 роках, зокрема, річний обсяг продажів збільшився на 15%. Це більше того, що компанія продовжує активну експансію на ринку, відкриваючи нові магазини та розширюючи асортимент.

Загалом, фінансовий аналіз ТОВ «ДНІПРО-М» вказує на ефективність управління фінансовими ресурсами, здатність генерувати прибуток та підтримувати фінансову стійкість в умовах ринкової конкуренції. Однак для збереження цих тенденцій компанії важливо продовжувати активно реагувати

на виклики зовнішнього середовища, зокрема, впроваджувати стратегії хеджування ризиків та оптимізації собівартості продукції.

Компанія займає третє місце серед найвідоміших брендів електроінструментів в Україні, поступаючись лише лідерам Makita та Bosch, що свідчить про високу впізнаваність та лояльність клієнтів. Проте ТОВ «ДНІПРО-М» стикається з серйозними викликами, зокрема з жорсткою конкуренцією з боку міжнародних брендів, які вже завоювали значну частку ринку. Ключовими загрозами також є висока залежність від імпорту, який становить близько 99%, що обмежує конкурентоспроможність українських виробників. Політична нестабільність та військові дії, які завдали компанії збитків на понад 170 мільйонів гривень, ще більше ускладнюють ситуацію на ринку.

Однак ТОВ «ДНІПРО-М» демонструє адаптивність, швидко відновлюючи свою діяльність після криз та впроваджуючи вдосконалені методи обслуговування, зокрема пришвидшену доставку та оновлення асортименту. Конкурентоспроможні ціни на продукцію приваблюють домашніх користувачів, що дозволяє успішно конкурувати в сегменті. Для подальшого розвитку важливо продовжувати інвестиції в інновації, зосереджуючись на розробці нових продуктів та технологій, які реагують на потреби споживачів. Адаптація до змін у споживчих вподобаннях, стратегічний вихід на нові ринки, зокрема європейський, та підтримка високої якості обслуговування також є критично важливими для забезпечення стабільного зростання компанії в умовах змінного ринкового середовища. ТОВ «ДНІПРО-М» має потенціал для подолання наявних викликів та реалізації нових можливостей, що може забезпечити стабільне зростання і розвиток у майбутньому.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1. Визначення стратегічних цілей і напрямів розвитку підприємства

Оцінка результатів діяльності ТОВ «ДНПРО-М» у попередньому розділі чітко демонструє сильні позиції компанії на українському ринку інструментів та обладнання. З огляду на досягнення в розвитку асортименту, покращення фінансових показників і адаптацію до змінюваного ринкового середовища, компанія має всі підстави для формулювання чітких стратегічних цілей на наступні роки.

У табл. 3.1 представлені основні цілі компанії, а також відповідні напрями розвитку, що сприятимуть досягненню поставлених завдань.

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі та напрями розвитку ТОВ «ДНПРО-М»

<i>Основні цілі</i>	<i>Напрями розвитку</i>
Розширення ринкової частки в Україні та за її межами	- Аналіз ринків Європи для виявлення нових можливостей. - Участь у міжнародних виставках для підвищення впізнаваності бренду.
Інноваційний розвиток продуктів	- Інвестування не менше 10% доходу в дослідження та розробки. - Запуск нових продуктів, що відповідають сучасним технологічним вимогам.
Покращення обслуговування та логістики	- Розробка стратегій швидкої доставки та персоналізованого обслуговування. - Дослідження задоволеності клієнтів з метою досягнення 90% позитивних відгуків.
Стійкість до зовнішніх ризиків	- Створення запасів стратегічно важливих матеріалів. - Розвиток локальних партнерств для зменшення ризиків, пов'язаних з перебоями в постачаннях.
Експансія на міжнародні ринки	- Проведення детального аналізу країн із найбільшим потенціалом. - Участь у виставках для підвищення впізнаваності.
Модернізація виробничих потужностей	- Інвестиції в нові технології та автоматизацію. - Підвищення ефективності та зменшення витрат.

<i>Основні цілі</i>	<i>Напрями розвитку</i>
Формування екосистеми для споживачів	- Розробка програми лояльності та сервісного обслуговування. - Включення післягарантійного сервісу для клієнтів.
Зміцнення позицій в онлайн-продажах	- Розвиток власної електронної комерції. - Акцент на зручність користування онлайн-платформами.

Джерело: сформовано автором

Ключові стратегічні цілі та напрями розвитку ТОВ «ДНПРО-М», слугують основою для подальшого росту і адаптації компанії в умовах зростаючої конкуренції та зміни ринкових чинників. Основні цілі, такі як розширення ринкової частки, інноваційний розвиток продуктів, покращення обслуговування та логістики, а також управління ризиками, свідчать про прагнення компанії до стабільного та стійкого розвитку. Напрями розвитку, націлені на модернізацію виробничих потужностей та укріплення позицій в онлайн-продажах, підкреслюють пріоритети, які ТОВ «ДНПРО-М» має в своїй стратегії.

Далі важливо детально розглянути, як реалізація цих стратегічних цілей вплине на конкурентоспроможність компанії, а також які конкретні кроки можуть бути вжиті для досягнення поставлених завдань (табл.3.2). Наприклад, досягнення наміченої частки ринку в Європі вимагатиме від компанії адаптації продуктів до місцевих вимог та стандартів, а також розробки нових маркетингових стратегій, спрямованих на залучення нових споживачів.

Крім того, фокус на інноваціях передбачає не тільки розробку нових продукційних ліній, а й істотне поліпшення існуючого асортименту. Це може включати впровадження сучасних технологій, що зменшують вартість виробництва і покращують якість продукції, а також впровадження екологічно чистих матеріалів, що стає все більш важливим для споживачів.

Покращення обслуговування та логістики, в свою чергу, вимагатиме інвестицій в IT-інфраструктуру для оптимізації процесів управління запасами та швидкості доставки товарів клієнтам. Оцінка задоволеності споживачів та

впровадження рекомендацій, отриманих з опитувань, є критично важливими для підтримки довіри до бренду.

Таблиця 3.2

Конкретні кроки для досягнення поставлених завдань у рамках стратегії ТОВ «ДНІПРО-М»

<i>Кроки</i>	<i>Характеристика</i>
Аналіз ринків	Комплексний аналіз цільових ринків, визначення ключових тенденцій та встановлення партнерств.
Інвестиції в R&D	Витрати на екологічність, інноваційність та запуск програм для стимулювання креативності.
Оновлення ІТ-інфраструктури	Впровадження сучасних ІТ-інструментів для автоматизації обліку та покращення управлінських рішень.
Програма лояльності	Розробка програми лояльності для збереження та залучення клієнтів.
Зворотний зв'язок з клієнтами	Проведення опитувань для оцінки задоволеності, аналіз даних та впровадження змін.
Маркетинг і реклама	Посилення маркетингових кампаній, зокрема в цифрових каналах, для залучення нової аудиторії.

Джерело: сформовано автором

Реалізація стратегічних цілей позитивно вплине на конкурентоспроможність ТОВ «ДНІПРО-М», забезпечуючи зростання ринкової частки, інноваційність та покращене обслуговування клієнтів. Виконані кроки, такі як аналіз ринків, інвестиції в дослідження та впровадження нових технологій, допоможуть компанії досягти стабільності й довгострокового успіху на ринку.

Успішне впровадження та оцінка маркетингової стратегії є ключовими етапами для розвитку бізнесу, і на ТОВ «ДНІПРО-М» можливе застосування ряду таких стратегій для підвищення конкурентоспроможності, розширення ринкової частки та покращення взаємовідносин з клієнтами. По-перше, важливо зосередитися на сегментації ринку, визначивши специфічні цільові аудиторії, такі як професійні майстри, ентузіасти чи промислові споживачі. Це дозволить адаптувати продукцію та маркетингові кампанії відповідно до

потреб кожного сегмента, наприклад, шляхом розробки спеціалізованих наборів інструментів.

Однією з ключових стратегій є інновації - постійне вдосконалення продуктів і впровадження нових технологій може зробити пропозиції компанії більш привабливими. Цільовий маркетинг також відіграє важливу роль, оскільки використання цифрових каналів для таргетування реклами на конкретні аудиторії значно підвищує ефективність рекламних кампаній. Крім того, контент-маркетинг, такий як вебінари і блоги, допомагає залучити та утримати клієнтів.

Програма лояльності може стати потужним інструментом для заохочення повторних покупок, а співпраця з іншими компаніями, наприклад, з популярними DIY-інфлюенсерами, розширює охоплення аудиторії. Участь у галузевих виставках підвищує впізнаваність бренду, а соціальні кампанії, пов'язані з актуальними темами, формують позитивний імідж компанії. Аналіз зворотного зв'язку від клієнтів також є важливим для покращення продуктів і послуг, що підвищує їхню задоволеність.

Вдосконалення цифрової присутності становить ще один важливий аспект. Оптимізація веб-сайту та активна діяльність у соціальних мережах забезпечать залучення нових клієнтів і покращать взаємодію з існуючими. Усі ці елементи вписуються в модель «Цикл Плану-Впровадження-Оцінка» (CPO), яка пропонує структурований підхід до планування, впровадження та оцінки, дозволяючи бізнесу адаптувати свої стратегії до змін у ринковому середовищі та відповідати потребам споживачів (табл. 3.3).

Вибір і впровадження цих маркетингових стратегій можуть допомогти ТОВ «ДНІПРО-М» досягти своїх стратегічних цілей, розширити ринкову частку, поліпшити взаємовідносини з клієнтами та підвищити загальну ефективність бізнесу.

Таблиця 3.3

Методика впровадження моделі «Цикл Плану-Впровадження-Оцінка» (CPO) в діяльність ТОВ «ДНІПРО-М»

Етап	Опис	Інструменти
1. Планування	- SWOT-аналіз (сильні/слабкі сторони, можливості/загрози)	SWOT-аналіз
	- Сегментація цільової аудиторії	PESTEL
	- Формулювання SMART-цілей	CRM-системи
	- Розробка контурів маркетингового міксу (4P/7P)	
2. Впровадження	- Визначення бюджету для заходів	Microsoft Project
	- Календарний план реалізації	Google Calendar
	- Розподіл відповідальності серед команди	
	- Забезпечення внутрішньої комунікації	
3. Оцінка і корекція	- Встановлення KPI для моніторингу	Google Analytics
	- Проведення опитувань для збору зворотного зв'язку	- Survey Monkey
	- Аналіз результатів та оцінка досягнень	

Джерело: сформовано автором

Візуалізація моделі «Цикл Плану-Впровадження-Оцінка» (CPO) представлена блок-схемою на рис. 3.1

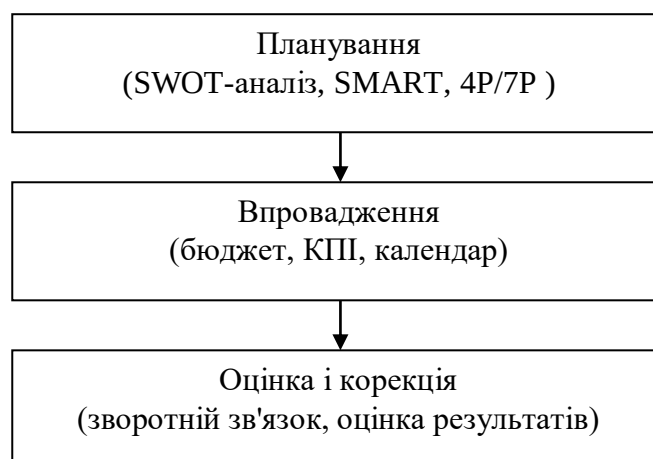


Рис. 3.1. Блок схема моделі «Цикл Плану-Впровадження-Оцінка» (CPO)

Джерело: сформовано автором

Ця модель підкреслює важливість циклічного підходу в управлінні маркетинговими стратегіями, що дозволяє бізнесу бути гнучким і адаптивним в умовах постійних змін в середовищі. Завдяки регулярній оцінці і корекції, компанії можуть забезпечити стабільний розвиток та досягнення поставлених цілей.

Однак, модель «Цикл Плану-Впровадження-Оцінка» (CPO) має ряд недоліків, які можуть вплинути на її ефективність:

1. Процес циклічного планування, впровадження та оцінки вимагає значно більше часу, ніж простіші підходи. Це може знижувати швидкість реагування на зміни в ринковому середовищі.

2. Для успішної реалізації моделі потрібен високий рівень організації та координації всередині компанії. Без належного управління можуть виникати проблеми з виконанням планів і контролем за результатами.

3. Оцінка та корекція стратегій потребують точних і своєчасних даних. Якщо інформація є неповною або неактуальною, це може призвести до помилкових висновків і, відповідно, до неправильних коректив.

4. Суворі структура циклічного підходу може обмежувати креативність команди. Зосередженість на формальних процедурах може заважати інноваційним ідеям та експериментам.

5. Часте оновлення і корекція стратегій може вимагати додаткових фінансових і людських ресурсів, що не завжди виправдовує себе, особливо для малих компаній.

6. Незважаючи на систематичний підхід, результати деяких маркетингових заходів можуть бути непередбачуваними. Це може створити труднощі в оцінці ефективності і у подальшому плануванні.

Врахування цих недоліків є важливим для оптимізації моделі CPO та її успішного впровадження в практиці. Для досягнення максимального ефекту, бізнес має знаходити баланс між структурованістю процесу і необхідністю гнучко реагувати на зміни в ринкових умовах. Це передбачає регулярний

моніторинг ринкових тенденцій та споживчого попиту, що дозволить швидко коригувати стратегії та тактики.

Крім того, важливо забезпечити активну взаємодію між командами, залученими до різних етапів циклу, таких як маркетинг, продажі, розробка продукту та обслуговування клієнтів. Відкритий обмін інформацією і досвідом дозволить уникнути повторних помилок і підвищить загальну ефективність впровадження стратегії.

Необхідно також враховувати можливості застосування новітніх технологій, таких як аналітика даних та автоматизація процесів. Використання цих інструментів допоможе бізнесу швидше адаптуватися до змін, отримувати реальний зворотний зв'язок від клієнтів та оптимізувати продуктивність.

Останнім, але не менш важливим, є підтримка культури безперервного вдосконалення в організації. Співробітники повинні бути мотивовані вносити пропозиції щодо покращення процесів та стратегії, що створить атмосферу колективного вдосконалення. Залучення команди до процесу змін збільшить їхню відповідальність та залученість, що в свою чергу сприятиме успішному впровадженню моделі CPO. Важливо регулярно проводити навчання та тренінги для співробітників, щоб підвищувати їхні навички і знання у сфері маркетингових практик і технологій. Це забезпечить кращу адаптацію команди до швидко змінюваного середовища та дозволить їм ефективно використовувати нові інструменти і методи в своїй роботі.

Задля підвищення ефективності впровадження моделі CPO варто також створити систему оцінки результативності. Визначення чітких показників успіху дозволить регулярно аналізувати ефективність стратегії та вчасно вносити корективи. Наприклад, бізнес може використовувати метрики, такі як збільшення обсягу продажів, задоволеність клієнтів, кількість нових користувачів та інші KPI, що відображають результати роботи моделі.

Крім того, активно залучаючи клієнтів до процесу зворотного зв'язку, підприємство може отримувати цінні ідеї щодо поліпшення сервісів і продуктів. Регулярні опитування та фокус-групи допоможуть виявити потреби

і побажання споживачів, що забезпечить глибше розуміння їхніх очікувань. Таким чином, процес адаптації моделі СРО стане не лише внутрішньою справою компанії, а й спільною ініціативою з клієнтами, що підвищить їхню лояльність.

Зрештою, інтегрувавши ці елементи в модель СРО, ТОВ «ДНПРО-М» зможе забезпечити не лише ефективність впровадження своїх маркетингових стратегій, а й стійкий розвиток у конкурентному середовищі. Це дозволить бізнесу не лише досягти своїх короткострокових цілей, а й формувати фундамент для довгострокового зростання і успіху.

3.2. Аналіз результативності впровадження моделі «Цикл Плану-Впровадження-Оцінка» в діяльність ТОВ «ДНПРО-М»

Результативність є ключовим елементом у сфері управління та оптимізації бізнес-процесів підприємств. Вона відображає рівень досягнення поставлених цілей та задоволеність як внутрішніх, так і зовнішніх споживачів. Аналіз ефективності бізнес-процесів допомагає виявити потенційні можливості для розвитку, окреслити нові напрямки, а також надати інформацію про потреби у створенні нових продуктів, розширенні асортименту та виявленні проблем у взаємодії між процесами. Це дозволяє підприємству адаптуватися до змінюваних умов на ринку та задовольняти запити споживачів.

Дослідження наукових робіт у сфері методології розвитку бізнес-процесів показало, що в літературі, присвяченій оцінці ефективності цих процесів, пропонуються численні критерії для їх оцінювання. Однак залишається невирішеною проблема систематизації як самих бізнес-процесів, так і критеріїв їх результативності.

Деякі науковці, досліджуючи бізнес-процеси в контексті торговельних підприємств, вважають доцільним користуватися підходами, запропонованими Американською асоціацією якості (American Productivity

and Quality Center). Цей підхід допомагає не лише врахувати специфіку функціонування торговельних підприємств, але й забезпечує організацію бізнес-процесів у рамках чіткої класифікації, яка може бути використана для покращення управління та підвищення ефективності бізнесу.

Аналіз наявних методів оцінки ефективності бізнес-процесів показав, що в сучасному світі відбувається активний пошук найефективніших підходів до аналізу результативності бізнес-процесів, зокрема в сфері роздрібної торгівлі. Використання системного підходу в наукових дослідженнях виявило як певні переваги, так і недоліки запропонованих методик. Це свідчить про необхідність їх практичної апробації та подальшого дослідження з метою вдосконалення. Залучення нових ідей та технологій може значно підвищити точність і якість оцінки ефективності, що, у свою чергу, позитивно вплине на управлінські рішення та загальний розвиток підприємств.

На нашу думку впровадження моделі «Цикл Плану-Впровадження-Оцінка» Cost Per Outcome (CPO) в діяльність ТОВ «ДНІПРО-М» є стратегічно важливим кроком для підвищення ефективності управлінських процесів і забезпечення довгострокового розвитку компанії. Ця модель сприяє систематизації роботи над маркетинговими стратегіями шляхом чіткого визначення етапів планування, реалізації та оцінки результатів.

У рамках цього підрозділу проведемо аналіз результативності впровадження моделі CPO та розглянемо зміни в показниках бізнес-ефективності компанії після впровадження запропонованої моделі

Дослідження має на меті визначення внеску моделі «Цикл Плану-Впровадження-Оцінка» CPO у загальний стратегічний імпульс компанії та її здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Проект впровадження моделі «Цикл Плану-Впровадження-Оцінка» для ТОВ «ДНІПРО-М» спрямований на підвищення ефективності функціонування компанії через систематичний підхід до управління та моніторингу бізнес-процесів. У сучасному динамічному середовищі, компанії необхідно швидко адаптуватися до змін, оптимізувати свої ресурси та постійно вдосконалювати

бізнес-стратегії. Вибрана модель СРО дозволяє структурувати процеси планування, впровадження та оцінки, що, в свою чергу, сприятиме досягненню стратегічних цілей ТОВ «ДНІПРО-М».

У справі ефективного управління фінансами і ресурсами, якісна стратегія є критично важливою. З огляду на фінансові показники за 2022-2024 роки, ТОВ «ДНІПРО-М» стикається із викликами, такими як зниження чистого прибутку, необхідність збільшення активів та управління зобов’язаннями. Проєкт реалізації моделі СРО передбачає залучення усіх рівнів персоналу і створення проактивної корпоративної культури, спрямованої на постійне вдосконалення.

У табл. 3.4 наведені етапи впровадження моделі СРО для ТОВ «ДНІПРО-М», які охоплюють конкретні терміни реалізації, що у сукупності формує річний проєкт. Це дозволяє підприємству спланувати витрати у контексті фінансових показників за 2024 рік.

Таблиця 3.4

Витрати на методику впровадження моделі «Цикл Плану-Впровадження-Оцінка» в діяльність ТОВ «ДНІПРО-М»

Етап	Опис	Інструменти	Приблизні витрати (грн.)	Тривалість (місяців)	Відомості про фінансові показники (грн.)
Планування	SWOT-аналіз (сильні/слабкі сторони, можливості/загрози)	SWOT-аналіз	5000	1	Дохід (2024): 3 974 431 000
	Сегментація цільової аудиторії	PESTEL	3000	1	Чистий прибуток (2024): - 173 283 000
	Формулювання SMART-цілей	CRM-системи	10000	2	Активи (2024): 2 545 979 000

	Розробка контурів маркетингового міксу (4Р/7Р)	-	15000	2	Зобов'язання (2024): 1 321 089 000
<i>Впровадження</i>	Визначення бюджету для заходів	Microsoft Project	2000	1	Середня зарплата (2024): 27 801
	Календарний план реалізації	Google Calendar	1500	1	Кількість працівників (2024): 1521
	Розподіл відповідальності серед команди	-	2500	1	-
	Забезпечення внутрішньої комунікації	-	1000	1	-
<i>Оцінка і корекція</i>	Встановлення КРІ для моніторингу	Google Analytics	3000	2	-
	Проведення опитувань для збору зворотного зв'язку	Survey Monkey	2500	1	-
	Аналіз результатів та оцінка досягнень	-	4000	2	-
<i>Всього</i>	49500				

Джерело: сформовано автором за даними [36]

Реалізація даного проєкту дозволить ТОВ «ДНІПРО-М» не лише підвищити свою фінансову стійкість, але і створить основу для сталого розвитку в умовах конкуренції. Завдяки чітко структурованій моделі СРО, компанія отримує можливість ефективно планувати та оцінювати свої дії, покращувати внутрішні процеси, а також реагувати на зміни ринку. У

кінцевому підсумку, проєкт забезпечить сталий зростання доходів і прибутку, зміцнюючи позиції ТОВ «ДНІПРО-М» на ринку.

Модель «Цикл Плану-Впровадження-Оцінка» для ТОВ «ДНІПРО-М» дозволяє інтегрувати системний підхід до планування, впровадження та оцінки результатів, що сприяє оптимізації бізнес-процесів.

У таблиці 3.5 наведені ключові очікувані ефекти, які забезпечать зростання конкурентоспроможності компанії та зміцнення її позицій на ринку.

Таблиця 3.5

Ключові очікувані ефекти від впровадження моделі «Цикл Плану-Впровадження-Оцінка» для ТОВ «ДНІПРО-М»

<i>Очікувані ефекти</i>	<i>Економічні результати</i>
Підвищення фінансової ефективності	Збільшення чистого прибутку в прогнозованому періоді.
Оптимізація операційних процесів	Зниження витрат і поліпшення часу виконання ключових операцій.
Зміцнення конкурентних позицій	Залучення нових клієнтів і зміцнення відносин з існуючими.
Підвищення задоволеності клієнтів	Створення продуктів і послуг, які відповідають потребам споживачів.
Розвиток корпоративної культури	Поліпшення внутрішньої комунікації і залучення співробітників.
Збільшення продуктивності праці	Підвищення мотивації працівників і їх продуктивності.
Зростання інвестиційної привабливості	Покращення фінансових показників і підвищення інтересу інвесторів.

Джерело: сформовано автором

Реалізація моделі СРО сприятиме досягненню численних позитивних змін у ТОВ «ДНІПРО-М», зокрема, істотному підвищенню фінансової ефективності, оптимізації операційних процесів та покращенню задоволеності клієнтів. Збільшення продуктивності праці і розвиток корпоративної культури також стануть важливими факторами, які вплинуть на загальне поліпшення діяльності компанії. Це, у свою чергу, відкриє нові можливості для інвестицій та забезпечить стабільне зростання в динамічному ринковому середовищі.

У табл. 3.6 представлені прогнозовані фінансові результати ТОВ «ДНІПРО-М» на 2025 і 2026 роки в контексті впровадження моделі СРО. Прогноз охоплює ключові фінансові показники, такі як дохід, чистий прибуток, активи, зобов'язання, середня зарплата та кількість працівників. Дослідження цих показників дозволяє оцінити потенційний вплив впровадження нових механізмів управління на фінансовий стан підприємства, а також визначити його перспективи для росту та розвитку.

Таблиця 3.6

Прогнозовані результати впровадження моделі «Цикл Плану-Впровадження-Оцінка» для ТОВ «ДНІПРО-М» на 2025-2026 рік

Фінансові показники	2022	2023	2024	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)
Дохід, грн.	3 055 653 000	3 572 735 000	3 974 431 000	4 500 000 000	5 200 000 000
Чистий прибуток, грн.	842 346 000	651 920 000	-173 283 000	300 000 000	500 000 000
Активи, грн.	1 490 899 000	2 760 663 000	2 545 979 000	3 000 000 000	3 500 000 000
Зобов'язання, грн.	636 277 000	1 307 069 000	1 321 089 000	1 200 000 000	1 100 000 000
Середня зарплата до оподаткування, грн.	29 601	25 185	27 801	30 000	32 000
Кількість працівників, осіб	600	1 097	1 521	1 700	1 800

Джерело: розраховано автором за даними [36]

Прогнозовані результати для ТОВ «ДНІПРО-М» на 2025 і 2026 роки свідчать про позитивні зміни в фінансовому становищі підприємства. Очікується зростання доходу на 15,56% у 2026 році, що демонструє ефективність впровадження моделі СРО. Прогнозується також поступове зростання активів (16,67%) і збільшення кількості працівників (5,88%), що свідчить про нарощування виробничих потужностей та оптимізацію кадрової політики. Однак варто звернути увагу на зобов'язання, які також збільшуються, що може свідчити про необхідність контролю за фінансовою

стабільністю підприємства. Рекомендується продовжувати моніторинг фінансових показників та вжити заходів для забезпечення дальшої фінансової стійкості.

Прогнозовані результати вказують на більш позитивну динаміку фінансового стану ТОВ «ДНІПРО-М» в 2025 та 2026 роках. Однак для досягнення максимальних результатів від впровадження моделі СРО важливо не лише слідкувати за фінансовими показниками, а й реалізовувати комплексний підхід до управління, що включає аналіз ринкових умов, конкурентоспроможності та внутрішніх бізнес-процесів. Регулярний моніторинг фінансових показників дозволить своєчасно виявляти аномалії та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, створюючи чітку систему контролю за фінансовими потоками.

Ключовим є вдосконалення продуктового асортименту на основі проведеного аналізу ринку та зворотного зв'язку від споживачів, що допоможе залучити нових споживачів і утримати старих. Забезпечення зворотного зв'язку через регулярні опитування клієнтів дозволить отримати цінну інформацію для підвищення якості послуг та задоволення потреб споживачів.

Оптимізація внутрішніх процесів, таких як управління запасами, логістика та обробка замовлень, сприятиме зниженню витрат і скороченню часу виконання замовлень, що покращить загальний сервіс для клієнтів. Інвестиції в нові технології, такі як автоматизовані системи управління та CRM-системи, можуть значно підвищити ефективність бізнес-процесів.

Одночасно важливо також розвивати корпоративну культуру, створюючи сприятливе робоче середовище, яке підтримує навчання та вдосконалення персоналу. Це підвищить мотивацію, залученість і загальний психологічний клімат у компанії.

Прогнозовані фінансові показники свідчать про те, що ТОВ «ДНІПРО-М» має всі шанси не лише стабілізувати, але й суттєво покращити свої результати в найближчі роки. Спостереження та управління циклами «Плану-

Впровадження-Оцінки» дозволить компанії виконати свої стратегічні цілі, зокрема, стосовно фінансового зростання, підвищення ефективності та зміцнення позицій на ринку.

Таким чином, реалізація моделі СРО для ТОВ «ДНПРО-М» є обґрунтованим і необхідним кроком для досягнення успіху в умовах диверсифікації ринку. За умови правильного виконання всіх етапів впровадження та адаптації моделі компанія зможе ефективно реагувати на зміни, покращувати результати та забезпечувати сталий розвиток в умовах конкурентного середовища.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи проведено детальний аналіз вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «ДНІПРО-М». На сьогодні компанія зберігає стійкі позиції на українському ринку інструментів та обладнання. Проведені дослідження підтверджують, що підприємство має потенціал для формулювання амбітних цілей, серед яких - розширення ринкової частки на 10%, впровадження 5 нових інноваційних продуктів щорічно, а також поліпшення якості обслуговування, що може підвищити задоволеність клієнтів на 30%.

Системний підхід до реалізації включає модифікацію продуктового асортименту, розробку нових маркетингових стратегій, а також вдосконалення логістичних процесів. Це забезпечує не лише зниження витрат на 15%, а й прискорення виконання замовлень на 20%, що створює умови для зростання і конкурентоспроможності підприємства.

Конкретні заходи, як: аналіз ринкових тенденцій і впровадження програм лояльності, дозволяють орієнтуватися на потреби споживачів. Це передбачає збільшення клієнтської бази на 25% в наступні 2 роки завдяки покращенню електронної комерції та активній присутності в цифрових каналах, що істотно підвищить видимість бренду.

Запровадження моделі «Цикл Плану-Впровадження-Оцінка» Cost Per Outcome (CPO) дозволить підприємству систематизувати бізнес-процеси, включаючи проведення SWOT-аналізу, встановлення SMART-цілей для кожного напрямку діяльності та розробку маркетингового міксу. Це призведе до зростання доходів приблизно на 15,56% у 2026 році, а також до позитивної динаміки чистого прибутку, що становитиме зростання на 200% у порівнянні з 2024 роком.

Отже, реалізація проєкту сприятиме оптимізації внутрішніх процесів, зокрема покращенню управління запасами, що дозволить знизити витрати на логістику на 10%. Завдяки залученню співробітників на всіх рівнях, компанія

сформує проактивну корпоративну культуру, поліпшуючи мотивацію та залученість персоналу на 15%.

Таким чином, на нашу думку, впровадження моделі СРО та запропоновані стратегічні ініціативи забезпечать ТОВ «ДНПРО-М» стабільний розвиток і зміцнення позицій на ринку, що, в свою чергу, сприятиме реалізації потенціалу компанії як на національному, так і на міжнародному рівнях.

ВИСНОВКИ

Маркетингове середовище є ключовим елементом, що визначає успішність підприємства в умовах динамічного ринку. Аналіз цього середовища, яке включає як зовнішні, так і внутрішні чинники, суттєво впливає на формування бізнес-стратегій. Взаємозв'язок між економічними, політичними, соціальними та технологічними аспектами сприяє глибшому розумінню потреб споживачів.

У сучасному швидко змінному бізнес-середовищі гнучкий маркетинг, клієнтоцентричний підхід та використання цифрових технологій, таких як аналітика великих даних і соціальні медіа, стають вирішальними для формування конкурентних переваг. Адаптація стратегій відповідно до життєвого циклу продукції та активна взаємодія з цільовою аудиторією відкривають нові горизонти для росту.

Типології маркетингових стратегій, запропоновані авторами, такими як Т. Левітт і І. Ансофф, дозволяють компаніям ефективно обирати оптимальні варіанти дій залежно від специфіки ринку. Зокрема, мінімалістичний маркетинг, який акцентує на основних потребах споживачів, забезпечує раціональне використання ресурсів та потенціал для підвищення рентабельності.

Успішна реалізація сучасних підходів до розробки маркетингових стратегій вимагає проактивності, колективної роботи і постійного навчання співробітників. Компанії, які здатні адаптувати свої стратегії до змін у бізнес-середовищі та дотримуються етичних норм і соціальної відповідальності, мають всі шанси не лише зберегти свої позиції на ринку, але й стати лідерами у своїй галузі. Отже, глибоке усвідомлення та адекватна реакція на маркетингове середовище є вирішальними для довгострокового зростання та конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє йому процвітати в умовах високої конкуренції та швидких змін.

Аналіз діяльності ТОВ «ДНІПРО-М», одного з провідних гравців на українському ринку інструментів і обладнання, свідчить про значний прогрес

компанії з моменту її заснування в 1992 році. Впродовж цього періоду ТОВ «ДНІПРО-М» перетворилася з невеликого виробника в потужну компанію, яка пропонує близько 1500 різноманітних товарів. Основна стратегія компанії зосереджена на розумінні потреб споживачів та адаптації продукції до змінюваних умов ринку. Модель Direct-to-Consumer (D2C), яку компанія впровадила, дозволяє уникати посередницьких витрат і забезпечує високу якість обслуговування через мережу з 470 монобрендових магазинів в Україні, формуючи довіру серед клієнтів.

Асортимент продукції ТОВ «ДНІПРО-М» належним чином задовольняє потреби як професіоналів, так і побутових користувачів. Спеціальні умови, такі як розширена гарантія на інструменти терміном від 3 до 5 років, можливість тестування продукції та безкоштовного ремонту, зміцнюють довіру до бренду. Наявність R&D-центру, що складається з 100 інженерів, дозволяє компанії активно реагувати на запити споживачів, що у свою чергу сприяє постійному вдосконаленню продукції.

Аналіз фінансової діяльності ТОВ «ДНІПРО-М» демонструє наявність позитивних трендів у показниках рентабельності та управлінні активами. За даними фінансових звітів, компанія продемонструвала зростання обсягу реалізації товарів у 2023 та 2024 роках, зокрема, річний обсяг продажів збільшився на 15%. Це більше того, що компанія продовжує активну експансію на ринку, відкриваючи нові магазини та розширюючи асортимент.

Загалом, фінансовий аналіз ТОВ «ДНІПРО-М» вказує на ефективність управління фінансовими ресурсами, здатність генерувати прибуток та підтримувати фінансову стійкість в умовах ринкової конкуренції. Однак для збереження цих тенденцій компанії важливо продовжувати активно реагувати на виклики зовнішнього середовища, зокрема, впроваджувати стратегії хеджування ризиків та оптимізації собівартості продукції.

Компанія займає третє місце серед найвідоміших брендів електроінструментів в Україні, поступаючись лише лідерам Makita та Bosch, що свідчить про високу впізнаваність та лояльність клієнтів. Проте ТОВ

«ДНІПРО-М» стикається з серйозними викликами, зокрема з жорсткою конкуренцією з боку міжнародних брендів, які вже завоювали значну частку ринку. Ключовими загрозами також є висока залежність від імпорту, який становить близько 99%, що обмежує конкурентоспроможність українських виробників. Політична нестабільність та військові дії, які завдали компанії збитків на понад 170 мільйонів гривень, ще більше ускладнюють ситуацію на ринку.

Однак ТОВ «ДНІПРО-М» демонструє адаптивність, швидко відновлюючи свою діяльність після криз та впроваджуючи вдосконалені методи обслуговування, зокрема пришвидшену доставку та оновлення асортименту. Конкурентоспроможні ціни на продукцію приваблюють домашніх користувачів, що дозволяє успішно конкурувати в сегменті. Для подальшого розвитку важливо продовжувати інвестиції в інновації, зосереджуючись на розробці нових продуктів та технологій, які реагують на потреби споживачів. Адаптація до змін у споживчих вподобаннях, стратегічний вихід на нові ринки, зокрема європейський, та підтримка високої якості обслуговування також є критично важливими для забезпечення стабільного зростання компанії в умовах змінного ринкового середовища. ТОВ «ДНІПРО-М» має потенціал для подолання наявних викликів та реалізації нових можливостей, що може забезпечити стабільне зростання і розвиток у майбутньому.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи проведено детальний аналіз вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «ДНІПРО-М». На сьогодні компанія зберігає стійкі позиції на українському ринку інструментів та обладнання. Проведені дослідження підтверджують, що підприємство має потенціал для формулювання амбітних цілей, серед яких - розширення ринкової частки на 10%, впровадження 5 нових інноваційних продуктів щорічно, а також поліпшення якості обслуговування, що може підвищити задоволеність клієнтів на 30%.

Системний підхід до реалізації включає модифікацію продуктового асортименту, розробку нових маркетингових стратегій, а також вдосконалення логістичних процесів. Це забезпечує не лише зниження витрат на 15%, а й прискорення виконання замовлень на 20%, що створює умови для зростання і конкурентоспроможності підприємства.

Конкретні заходи, як: аналіз ринкових тенденцій і впровадження програм лояльності, дозволяють орієнтуватися на потреби споживачів. Це передбачає збільшення клієнтської бази на 25% в наступні 2 роки завдяки покращенню електронної комерції та активній присутності в цифрових каналах, що істотно підвищить видимість бренду.

Запровадження моделі «Цикл Плану-Впровадження-Оцінка» Cost Per Outcome (CPO) дозволить підприємству систематизувати бізнес-процеси, включаючи проведення SWOT-аналізу, встановлення SMART-цілей для кожного напрямку діяльності та розробку маркетингового міксу. Це призведе до зростання доходів приблизно на 15,56% у 2026 році, а також до позитивної динаміки чистого прибутку, що становитиме зростання на 200% у порівнянні з 2024 роком.

Отже, реалізація проєкту сприятиме оптимізації внутрішніх процесів, зокрема покращенню управління запасами, що дозволить знизити витрати на логістику на 10%. Завдяки залученню співробітників на всіх рівнях, компанія сформує проактивну корпоративну культуру, поліпшуючи мотивацію та залученість персоналу на 15%.

Таким чином, на нашу думку, впровадження моделі CPO та запропоновані стратегічні ініціативи забезпечать ТОВ «ДНІПРО-М» стабільний розвиток і зміцнення позицій на ринку, що, в свою чергу, сприятиме реалізації потенціалу компанії як на національному, так і на міжнародному рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Аакер Д. А. Розбудова сильних брендів. Нью-Йорк: Free Press, 2012. 336 с.
- 2 Агарков Б. Ю. Психологія продажів [Текст] / Б. Ю. Агарков. Львів: Видавець, 2021. 200 с.
- 3 Амблер Дж. Адаптація маркетингових стратегій до змін середовища / Дж. Амблер. Лондон: Рутледж, 2017. 270 с.
- 4 Алфьоров А. Систематизація маркетингових дій компанії // Наука та інновації. 2021. С. 87-92.
- 5 Антонов К. О. Система управління маркетингом підприємства [Текст] / К. О. Антонов. Львів: ЛНУ, 2022. 195 с.
- 6 Балабанова Л.В. SWOT-аналіз основа формування маркетингових стратегій. Навчальний посібник. Київ, 2013. 301 с.
- 7 Балашова Л. М. Аналіз ринкових стратегій [Текст] / Л. М. Балашова. К.: НТУ, 2022. 190 с.
- 8 Барабаш О. С. Успішні стратегії для бізнесу [Текст] / О. С. Барабаш. Дніпро: ДДТУ, 2020. 300 с.
- 9 Бережна Л. С. Стратегічний маркетинг: теорія і практика [Текст] / Л. С. Бережна. Львів: ЛНУ, 2019. 210 с.
- 10 Бережна Л. Г. Соціальні медіа і їх роль у бізнесі [Текст] / Л. Г. Бережна. Львів: ЛНУ, 2022. 200 с.
- 11 Бейкер М., Харт С. Маркетинговий довідник. Оксфорд: Butterworth-Heinemann, 2007. 480 с.
- 12 Григор А. Маркетингова стратегія: комплексний план дій для досягнення цілей підприємства // Вісник маркетингових досліджень. 2020. С. 45-50.
- 13 Дебалько І. П. Аналіз конкурентних переваг [Текст] / І. П. Дебалько. Одеса: ОНУ, 2021. 215 с.

- 14 Дорошенко А. В. Лояльність споживачів: критерії та умови [Текст] / А. В. Дорошенко. Х.: ХНУ, 2021. 201 с.
- 15 Демченко Р. О. Управління ризиками в бізнесі [Текст] / Р. О. Демченко. Луцьк: ЛНТУ, 2022. 185 с.
- 16 Журавльова Т. Ю. Дослідження споживацької поведінки [Текст] / Т. Ю. Журавльова. К.: Світоч, 2020. 230 с.
- 17 Зайцева Т. М. Цінова політика підприємства [Текст] / Т. М. Зайцева. Київ: Фоліант, 2021. 275 с.
- 18 Історія бренду Dnipro-M / RAU.ua [Електронний ресурс]. Режим доступу URL:<https://rau.ua/personalii/istorijadnipro-m/>
- 19 Історія Dnipro-M: як з'явилася мережа з майже 500 «салонів майстерності» [Електронний ресурс]. Режим доступу URL:
<https://rau.ua/personalii/istorija-dnipro-m/>
- 20 Котлер Ф. Маркетинг [Текст] / Ф. Котлер. К.: Основи, 2018. 624 с.
- 21 Котлер Ф. Управління маркетингом. 15-те вид. Пірсон, 2017. 736 с.
- 22 Котлер Ф., Келлер К. Управління маркетингом. 16-те вид. Пірсон, 2016. 864 с.
- 23 Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу [Текст] / Ф. Котлер, Г. Армстронг. 15-те вид. К.: Держава і право, 2022. 672 с.
- 24 Кравченко Я. Д. Ринок праці та бізнес-стратегії [Текст] / Я. Д. Кравченко. К.: СТМ, 2023. 217 с.
- 25 Куденко Н. Аналіз ринку як основа формування вигідних пропозицій // Економіка і організація управління. 2019. С. 112-119.
- 26 Кудряшов В. І. Кейс-метод у вивченні маркетингу [Текст] / В. І. Кудряшов. Острог: Острозька академія, 2021. 180 с.
- 27 Лапіна О. Г. Секрети успішних продажів: практики і теорії [Текст] / О. Г. Лапіна. К.: Видавництво, 2022. 170 с.
- 28 Левченко О. А. Основи бізнес-аналізу [Текст] / О. А. Левченко. К.: КУМ, 2022. 220 с.

- 29 McDonald M., Dunbar I. Сегментація ринку. Лондон: Routledge, 2010. 224 с.
- 30 Мартиненко С. В. Бізнес-планування: практичний підхід [Текст] / С. В. Мартиненко. К.: Фактор, 2019. 250 с.
- 31 Меліна Н. Я. Стратегії маркетингу в цифрову епоху [Текст] / Н. Я. Меліна. Одеса: Фенікс, 2020. 160 с.
- 32 Мельникова В. І. Вимірювання ефективності рекламних кампаній [Текст] / В. І. Мельникова. Х.: ХНУ, 2022. 205 с.
- 33 Неведомський А. К. Стратегічний маркетинг: виклики сучасності [Текст] / А. К. Неведомський. Дніпро: ДНТУ, 2020. 260 с.
- 34 Огнева Є. С. Основи аналітики в маркетингу [Текст] / Є. С. Огнева. К.: ДІДУ, 2022. 180 с.
- 35 Островський І. Ю. Інтернет-маркетинг для малих підприємств [Текст] / І. Ю. Островський. К.: ІНТЕГРАН, 2021. 205 с.
- 36 Opendatabot.ua [Електронний ресурс]. Режим доступу URL: <https://opendatabot.ua/c/41609173>
- 37 Офіційний сайт компанії «Dnipro-M» [Електронний ресурс]. Режим доступу URL: <https://dnipro-m.ua/>
- 38 Павленко Є. В. Аналіз споживчої поведінки [Текст] / Є. В. Павленко. К.: Аспект, 2019. 245 с.
- 39 Печерський В. М. Маркетинг в Україні: теорія та практика [Текст] / В. М. Печерський. К.: Кондор, 2020. 256 с.
- 40 Поліщук С. М. Інноваційні стратегії в маркетингу [Текст] / С. М. Поліщук. К.: НТУ, 2023. 250 с.
- 41 Портер М. П'ять сил, що формують стратегію. Гарвардські огляди бізнесу, 2008. С. 78–93.
- 42 Прокопенко В. П. Стратегічні інструменти маркетингу [Текст] / В. П. Прокопенко. К.: Віллімс, 2022. – 250 с.
- 43 Ринок електроінструментів в Україні / НВ Бізнес [Електронний ресурс]. Режим доступу URL: <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/rinok->

elektroinstrumentiv-v-ukrajiniobsyagi-lideri-yaki-tovari-prodayutsya-naybilshe-infografika-50183990.html

- 44 Романенко І. Є. Незалежний аналіз: чому бізнесу це важливо [Текст] / І. Є. Романенко. Л.: ЛНУ, 2019. 210 с.
- 45 Савицька Г. Б. Програмне забезпечення для аналітики [Текст] / Г. Б. Савицька. К.: Університет, 2020. 175 с.
- 46 Сахарук О. С. Маркетинг безпеки у бізнесі [Текст] / О. С. Сахарук. Дніпро: ДДГУ, 2020. 220 с.
- 47 Свириденко О. А. Ринок послуг в Україні: структури та стратегії [Текст] / О. А. Свириденко. Одеса: Астрон, 2021. 180 с.
- 48 Солов'єва Н. В. Особливості формування бренду [Текст] / Н. В. Солов'єва. Дніпро: ДДТУ, 2020. 220 с.
- 49 Станіславська Н. П. Стратегії розвитку малого бізнесу [Текст] / Н. П. Станіславська. Київ: Оболонь, 2020. 240 с.
- 50 Степаненко Л. О. Розуміння потреб споживачів [Текст] / Л. О. Степаненко. Х.: ХМУ, 2020. 250 с.
- 51 Ткаченко В. О. Теорія і практика маркетингових досліджень [Текст] / В. О. Ткаченко. Київ: ІНТЕГРАН, 2022. 200 с.
- 52 Укрінформ: Як змінився ринок електроінструментів в Україні у 2025 році: аналітика від Storgom.ua [Електронний ресурс]. Режим доступу URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3991187-ak-zminivsa-rinok-elektroinstrumentiv-v-ukraini-u-2025-roci-analitika-vid-storgomua.html
- 53 Холоденко І. Н. Дослідження ринку та конкурентного середовища [Текст] / І. Н. Холоденко. К.: Олімп, 2021. 210 с.
- 54 Хворостян О. М. Економіка і стратегія в маркетингу [Текст] / О. М. Хворостян. Х.: НУГ, 2023. 210 с.
- 55 Чаленко В. П. Основи стратегічного управління [Текст] / В. П. Чаленко. Суми: СумДУ, 2019. 230 с.
- 56 Чекава Л. Г. Сучасні методи оцінки маркетингової ефективності [Текст] / Л. Г. Чекава. Львів: ЛБА, 2022. 190 с.

- 57 Шевченко А. В. Новітні технології в маркетингу [Текст] / А. В. Шевченко. Х.: КНУ, 2020. 230 с.
- 58 Шульга О. С. Маркетингові комунікації: сучасні підходи [Текст] / О. С. Шульга. Х.: ХНУ, 2022. 198 с.
- 59 Яцко В. Л. Стратегічний маркетинг: інструменти та практики [Текст] / В. Л. Яцко. К.: Видавець, 2021. 230 с.
- 60 Ященко, О. (2024). Сучасні підходи до розробки стратегії мінімалістичного маркетингу. *Економіка та суспільство*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-177>
- 61 Ansoff H. I. Strategies for diversification. Harvard Business Review. 1957. № 35(5). P. 113-124.
- 62 Dnipro-M у Facebook [Електронний ресурс]. Режим доступу URL: <https://www.facebook.com/dniprom/>
- 63 Dnipro-M на YouTube [Електронний ресурс]. Режим доступу URL: <https://www.youtube.com/@DniproM>
- 64 Levitt T. The globalization of markets. Harvard Business Review, 1983. № 61(3). P. 92-102.
- 65 Consumer Electronics Ukraine / Statista [Електронний ресурс]. Режим доступу URL: <https://www.statista.com/statistics>
- 66 YouControl [Електронний ресурс]. Режим доступу URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43605804/