

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет

(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра маркетингу

(повна найменування кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»
ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА
(НА МАТЕРІАЛАХ ТОВ «ШТП «Маяк»)

спеціальність 075 Маркетинг
(шифр і назва спеціальності)

освітня програма Маркетинг
(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи МКм-21
Мельник Артем Віталійович

(підпис)

Керівник:
к.е.н., доцент
Ковальчук Олег Володимирович

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 2025 р.
Гарант освітньої програми:
к.е.н., професор
Войтович Сергій Ярославович

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра маркетингу

Ступінь вищої освіти: *магістр*

Галузь знань: *07 Управління та адміністрування*

Спеціальність: *075 Маркетинг*

Освітня програма: *Маркетинг*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

_____ к.е.н., доцент Ірина ЛОРВІ

31 січня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Мельнику Артему Віталійовичу

1. Тема кваліфікаційної роботи:

*Вдосконалення маркетингового менеджменту підприємства
(на матеріалах ТОВ «ШТП «Маяк»)*

Керівник роботи: *к.е.н., доцент Ковальчук Олег Володимирович*

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» січня 2025 року № 52/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «12» грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи

1. Нормативні та законодавчі акти

2. Статистична звітність та аналітичні матеріали підприємства

3. Спеціальна наукова та періодична література по проблемі дослідження

4. Власні спостереження автора

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

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади маркетингового менеджменту підприємства

Розділ 2. Діагностика системи маркетингового менеджменту ТОВ «ШТП «Маяк»

Розділ 3. Шляхи удосконалення системи маркетингового менеджменту ТОВ «ШТП «Маяк»

Висновки

5. Перелік графічного матеріалу

1. За результатами теоретичних досліджень (2-3 листа).

2. За результатами аналітичних досліджень (5-6 листів)

3. За результатами запропонованих проектних рекомендацій (2-3 листа)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище та ініціали консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Ковальчук О. В.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Ковальчук О. В.</i>		
<i>Проектно-рекомендаційний розділ</i>	<i>Ковальчук О. В.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Мар'юк В. В.</i>		

7. Дата видачі завдання 31 січня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи магістра	Примітка
1	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 14.06.2025</i>	
2	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 02.09.2025</i>	
3	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.09.2025</i>	
4	<i>Проектно-рекомендаційний розділ</i>	<i>до 31.10.2025</i>	
5	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 04.11.2025</i>	
6	<i>Формування додатків</i>	<i>до 08.11.2025</i>	
7	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
8	<i>Попередній захист кваліфікаційної роботи магістра</i>	<i>до 22.11. 2025</i>	
9	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 02.12.2025</i>	
10	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 05.12.2025</i>	
11	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 12.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ *Мельник А. В.*
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ *Ковальчук О. В.*
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Мельник А. В. Вдосконалення маркетингового менеджменту підприємства (на матеріалах ТОВ «ШТП «Маяк»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра освітньої програми «Маркетинг» спеціальності 075 Маркетинг. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Об'єкт дослідження – маркетингова діяльність ТОВ «ШТП «Маяк».

Мета кваліфікаційної роботи: висвітлити теоретичні засади маркетингового менеджменту підприємства, здійснити аналіз маркетингового менеджменту ТОВ «ШТП «Маяк». Визначити перспективи розвитку підприємства та шляхи удосконалення його маркетингового менеджменту.

У кваліфікаційній роботі застосовані наступні наукові методи: теоретичного дослідження та узагальнення, статичного та маркетингового аналізу, порівняння з еталонним процесом, опитування та інші.

Практичне значення роботи: виконано діагностику маркетингового менеджменту ТОВ «ШТП «Маяк» та розроблено пропозиції щодо його удосконалення.

Досліджено теоретичні засади маркетингового менеджменту з акцентом на його особливості в малих підприємства. Проведено аналіз складових маркетингового менеджменту ТОВ «ШТП «Маяк», визначена особливість функціонування підприємства. Обґрунтовано пріоритетні заходи удосконалення та розвитку маркетингового менеджменту ТОВ «ШТП «Маяк».

Ключові слова: маркетинг, підприємство, маркетинговий менеджмент, швейне підприємство, швейна продукція, клієнти, збут, нові товари, нові ринки збуту, колаборація.

ANNOTATION

Melnyk A. Improvement of marketing management of the enterprise (on the materials of LLC «ShTP «Mayak»). Manuscript.

Master's qualification work of the educational program «Marketing» specialty 075 Marketing. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

The master's qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, and a list of used sources.

The object of the research is the marketing activities of LLC «ShTP «Mayak».

The purpose of the qualification thesis is to outline the theoretical foundations of the enterprise's marketing management, analyze the marketing management of LLC «ShTP «Mayak», and determine the prospects for the enterprise's development and ways to improve its marketing management.

The following scientific methods were applied in the qualification thesis: theoretical research and generalization, statistical and marketing analysis, benchmarking, surveys, and others.

The practical significance of the work lies in conducting a diagnostic assessment of the marketing management of LLC «ShTP «Mayak» and developing proposals for its improvement.

The theoretical foundations of marketing management have been examined with an emphasis on its specific features in small enterprises. An analysis of the components of marketing management at LLC «ShTP «Mayak» has been carried out, and the particular characteristics of the enterprise's functioning have been identified. Priority measures for improving and developing the marketing management of LLC «ShTP «Mayak» have been substantiated.

Keywords: marketing, enterprise, marketing management, sewing enterprise, apparel products, clients, sales, new products, new markets, collaboration.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність маркетингового менеджменту	9
1.2. Процес маркетингового менеджменту: сутність, логіка та складові	14
1.3. Особливості маркетингового менеджменту малих підприємств швейної промисловості	19
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ШТП «МАЯК»	25
2.1. Організаційно-правова характеристика ТОВ «ШТП «Маяк» та динаміка його основних показників	25
2.2. Аналіз комплексу маркетингу ТОВ «ШТП «Маяк»	33
2.3. Характеристика системи маркетингового менеджменту ТОВ «ШТП «Маяк»	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ШТП «МАЯК»	50
3.1. Формування концепції розвитку ТОВ «ШТП «Маяк»	50
3.2. Обґрунтування пріоритетів щодо удосконалення маркетингового менеджменту ТОВ «ШТП «Маяк»	56
3.3. Формування плану заходів щодо вдосконалення маркетингового менеджменту ТОВ «ШТП «Маяк»	61
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Обґрунтування актуальності вибору теми роботи. В умовах зростаючої конкуренції, динамічних змін ринкового середовища та підвищення вимог споживачів ефективний маркетинговий менеджмент стає ключовою передумовою успішного функціонування підприємств, особливо малих виробничих компаній. Підприємства швейної галузі України працюють в умовах високої волатильності попиту, обмежених ресурсів, кадрових ризиків та активного впливу глобальної конкуренції, що зумовлює необхідність удосконалення маркетингової діяльності. Забезпечення належного рівня маркетингового менеджменту є запорукою сталого розвитку, формування конкурентних переваг та успішного виходу на нові ринки.

Стан вивченості проблеми. Питання маркетингового менеджменту широко представлені у працях зарубіжних і вітчизняних учених, які досліджують концепції стратегічного маркетингу, управління ринковою діяльністю, поведінку споживачів, товарну та комунікаційну політику підприємства. Водночас проблематика маркетингового менеджменту малих виробничих підприємств, що функціонують у нестабільних економічних і геополітичних умовах, залишається недостатньо розробленою. У науковій літературі наявні теоретичні напрацювання, однак бракує практично орієнтованих досліджень, що обґрунтовують ефективні моделі маркетингового менеджменту для малих підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад маркетингового менеджменту, проведення комплексного аналізу маркетингової діяльності підприємства, виявлення проблем та розроблення рекомендацій з вдосконалення маркетингового менеджменту ТОВ «ШТП «Маяк».

Завдання дослідження:

- розкрити сутність маркетингового менеджменту;
- дослідити сутність, логіку та складові маркетингового менеджменту;
- розкрити особливості маркетингового менеджменту малих підприємств швейної промисловості;

дати характеристику маркетинговій діяльності ТОВ «ШТП «Маяк»;
проаналізувати маркетинговий менеджмент ТОВ «ШТП «Маяк»;
сформувати концепцію розвитку ТОВ «ШТП «Маяк»;
обґрунтувати пріоритети удосконалення маркетингового менеджменту
ТОВ «ШТП «Маяк».

Об'єкт дослідження – маркетингова діяльність ТОВ «ШТП «Маяк».

Предмет дослідження – маркетинговий менеджмент ТОВ «ШТП «Маяк».

Методика дослідження ґрунтується на використанні системного та комплексного підходів, що передбачає застосування теоретичного аналізу, узагальнення наукових джерел, статистичних методів, маркетингового та порівняльного аналізу, SWOT- та TOWS-моделювання, а також елементів діагностики відповідності фактичного стану маркетингового менеджменту еталонним моделям. Для поглиблення практичної частини використано аналіз внутрішньої документації підприємства, опитування представників управлінського персоналу та оцінку маркетингової діяльності в динаміці.

Інформаційну базу дослідження сформовано на основі поєднання первинних і вторинних джерел. До первинних належать внутрішні звіти матеріали ТОВ «ШТП «Маяк», дані про збутову діяльність, результати опитувань та інтерв'ю з управлінським персоналом. Вторинні джерела включають наукові публікації з маркетингового менеджменту.

Практичне значення роботи: здійснено критичний аналіз маркетингового менеджменту ТОВ «ШТП «Маяк» та запропоновано пропозиції щодо його покращення.

Апробація результатів кваліфікаційного дослідження. Основні аспекти дослідження представлені науковій-практичній конференції.

Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра використано інструменти штучного інтелекту виключно як допоміжний засіб для пошуку ідей та уточнення формулювань. Усі твердження, висновки та результати дослідження належать автору та ґрунтуються на власному аналізі, а отримані результати від генеративного ШІ були перевірені на достовірність та відповідність академічній доброчесності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність маркетингового менеджменту

Маркетинговий менеджмент є одним з ключових напрямків сучасного управління організаціями, що виник у відповідь на еволюцію ринкових відносин та посилення конкуренції. У науковій літературі маркетинговий менеджмент визначається як системний процес планування, організації, реалізації та контролю маркетингових заходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Цей підхід відрізняється від традиційного менеджменту тим, що ставить у центр уваги не внутрішні процеси виробництва, а зовнішнє середовище, зокрема ринок та споживача. Заслуговує на увагу розгляд сутності маркетингового менеджменту як інтегрованого підходу до управління, а також його ключові особливості, спираючись на теоретичні основи, розроблені такими вченими, як Ф. Котлер, М. Портер та інші.

Сутність маркетингового менеджменту полягає в його орієнтації компанії на створення цінності для клієнта, що, у свою чергу, забезпечує конкурентні переваги цій організації. Цей підхід еволюціонував від простого продажу товарів у середині ХХ століття до комплексної стратегії, яка інтегрує маркетинг у всі аспекти бізнесу. У контексті глобалізації та цифровізації, маркетинговий менеджмент стає невід'ємною частиною стратегічного управління, дозволяючи організаціям адаптуватися до змін у споживчій поведінці.

Маркетинговий менеджмент як підхід до управління базується на розумінні маркетингу не як окремої функції, а як філософії бізнесу. За визначенням Американської асоціації маркетингу (АМА), маркетинг – це діяльність, спрямована на створення, комунікацію, доставку та обмін

пропозиціями, що мають цінність для клієнтів, партнерів та суспільства в цілому [1]. Маркетинговий менеджмент реалізує цю філософію через чотири основні етапи: аналіз, планування, реалізацію та контроль. Застосовується у системі маркетингового менеджменту і відома модель 4P, запропонована Дж. Маккарті: Product, Price, Place, Promotion [2; 3].

Сутність цього підходу полягає в переході від продуктоцентричного до клієнтоцентричного управління. Традиційний менеджмент фокусується на ефективності виробництва та зниженні витрат, тоді як маркетинговий менеджмент розглядає організацію як відкриту систему, що взаємодіє з зовнішнім середовищем. Це включає постійний моніторинг ринку, сегментацію споживачів та позиціонування продуктів. Наприклад, теорія конкурентних переваг М. Портера підкреслює, що маркетинговий менеджмент допомагає формувати унікальну ціннісну пропозицію (value proposition), яка диференціює компанію від конкурентів [4].

У сучасному контексті сутність маркетингового менеджменту також пов'язана з концепцією стійкого розвитку. Організації все частіше інтегрують соціальну відповідальність та етичні аспекти в маркетингові стратегії, що відображає перехід до «маркетингу 3.0» за Ф. Котлером – орієнтації на людські цінності та суспільне благо [5]. Таким чином, маркетинговий менеджмент не лише забезпечує прибутковість, але й сприяє довгостроковій стійкості бізнесу в динамічному середовищі.

Ф. Котлер, один з основоположників сучасного маркетингу, трактує маркетинговий менеджмент як процес, який інтегрує планування та реалізацію стратегій для створення обмінів, що задовольняють цілі. Зокрема, в розумінні Ф. Котлера «маркетинговий менеджмент – це процес планування та реалізації концепцій щодо ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів та послуг, спрямований на створення обмінів, які задовольняють індивідуальні та організаційні цілі» [6].

П. Друкер підкреслює клієнтоцентричність як основу управління фірмою, де вся організація орієнтована на задоволення потреб споживача. Тому на його

думку маркетинговий менеджмент «це концепція управління фірмою, в центрі якої перебуває покупець, клієнт із його потребами та запитам, і вся фірма, її відділення, ланки і ділянки націлені на те, щоб якнайкраще ці потреби задовольнити» [7].

Ж.-Ж. Ламбен визначає маркетинговий менеджмент як соціальний процес, спрямований на конкурентний обмін цінностями для задоволення потреб. В його підході маркетинговий менеджмент розглядається як «соціальний процес, спрямований на задоволення потреб і бажань людей і організацій завдяки забезпеченню вільного конкурентного обміну товарами і послугами, що становлять цінність для покупця» [8].

Українські вчені часто інтерпретують маркетинговий менеджмент як інтеграцію маркетингу в загальну систему управління, з акцентом на адаптацію до ринкових змін та ефективне використання ресурсів. Наведені приклади ілюструють різноманітність трактувань.

Л. В. Балабанова трактує маркетинговий менеджмент як широке управління всіма функціями та підрозділами підприємства на основі маркетингу, що за масштабами є більше ніж просте управління маркетингом. У цьому контексті вона вважає, що «поняття маркетингового менеджменту більш широке, ніж управління маркетингом. Якщо останнє є однією із загальних функцій менеджменту, то маркетинговий менеджмент – це управління всіма функціями, всіма структурними підрозділами на основі маркетингу» [9].

І. Г. Кушнір підкреслює, що маркетинговий менеджмент наближається за суттю до процесу виявлення ринків для реалізації політики ціноутворення, просування та розподілу, і він спрямований на обмін для задоволення попиту. Це викладено у такій дефініції маркетингового менеджменту як процесу «виявлення цільових ринків з метою реалізації політики ціноутворення, просування й розподілу ідей, продуктів і послуг, спрямованих на здійснення обміну, який задовольняє попит та пропозицію на ринку товарів» [10].

В. М. Куценко трактує маркетинговий менеджмент як системний процес аналізу, планування та контролю для встановлення взаємовигідних зв'язків з

ринком. Це трактування фіксується у такій дефініції: маркетинговий менеджмент – це «процес аналізу, планування, реалізації і контролю за здійсненням заходів, спрямованих на встановлення і підтримку взаємовигідних зв'язків з цільовим ринком для досягнення певних цілей організації (збільшення обсягів продажу, частки ринку, отримання прибутку)» [11].

О. А. Біловодська акцентує на ролі маркетингового менеджменту у координації ринкових заходів на рівні підприємства та суспільства, пропонуючи альтернативний термін «управління маркетингом». Зважаючи на це вона зазначає, що маркетинговий менеджмент «це цілеспрямована координація і формування всіх заходів підприємства, які пов'язані з ринковою діяльністю організації на рівні ринку та суспільства загалом і базуються на принципах маркетингу» [12].

Ю. А. Сидорук трактує маркетинговий менеджмент як механізм взаємодії інструментів для адаптації до змін середовища з метою задоволення потреб. Підхід зафіксований у дефініції маркетингового менеджменту як «системного, програмно-цільового механізму взаємодії інструментів маркетингу і менеджменту з метою ефективної адаптації компанії до змін маркетингового середовища для максимального задоволення потреб споживачів цілей організації при ефективному розподілі обмежених ресурсів [13].

А. В. Войчак, І. М. Комарницький визначають маркетинговий менеджмент як аналіз, планування та контроль для підтримки обмінів з ринком. Такий підхід зафіксований у дефініції «маркетинговий менеджмент – це аналіз, планування, втілення в життя та контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства (отримання прибутку, зростання обсягів збуту, збільшення частки ринку тощо) [14; 15].

Досить аргументованою на нашу думку є наукова позиція, згідно якої маркетинговий менеджмент є системою управління підприємством, яка базується на інноваційному підході, що спрямовється «на досягнення економічної результативності та соціальної ефективності діяльності через

встановлення довгострокових відносин з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, тобто власниками, менеджерами, співробітниками, партнерами, споживачами і суспільством загалом» [16].

І. О. Ковшова взявши до уваги попередньо досліджений історичний розвиток теорії і практики маркетингового менеджменту вважає, що можна виділити чотири основні концептуальні підходи до визначення суті цієї науково-практичної категорії: 1) перша базується на позиціях класичного менеджменту – управління організацією або підприємством на наукових засадах; 2) друга відстоює позиції класичного маркетингу – згідно яких маркетинговий менеджмент інтегрує просування товарів чи послуг від виробника до кінцевого споживача найефективнішими способами; 3) третій розглядає маркетинговий менеджмент з позицій власне управління маркетингом, тобто управління маркетинговими службами компанії чи підприємства; 4) четвертий підхід розглядає проблему з позицій маркетингового менеджменту, а саме управління на засадах маркетингу [17].

Відзначимо, що перші дві концепції базуються на положення класичних економічних наук менеджменту та маркетингу, а наступні дві фактично є похідними від перших.

У сучасній теорії та практиці маркетингу поняття «маркетинговий менеджмент» часто ототожнюють з поняттям «управління маркетингом» і використовуються як взаємозамінні. Проте науковий дискурс свідчить про низку концептуальних відмінностей, що обумовлюють різні акценти у їхньому змістовому наповненні. Аналіз праць українських і зарубіжних дослідників дозволяє виявити як збіжності, так і відмінності у трактуванні цих понять.

Маркетинговий менеджмент слід розглядати як надрівневу, стратегічну метафункцію управління, що формує ринкову орієнтацію організації; управління маркетингом – це функціональна, процесно-інструментальна реалізація цієї метафункції на рівні підрозділів і програм.

Маркетинговий менеджмент – це стратегічна парадигма, яка визначає цілі організації через призму ринкової релевантності, бренду, стейкхолдерної

цінності та довгострокового створення вартості. Управління маркетингом – це набір процесів (аналіз, планування, реалізація, контроль), інструментів (STP, 4/7P, CRM, аналітика) і ролей, що забезпечують операціоналізацію цих стратегічних принципів. Така дихотомія дозволяє уникнути плутанини між декларативною ринковою орієнтацією і її практичною реалізацією.

1.2. Процес маркетингового менеджменту: сутність, логіка та складові

Процес маркетингового менеджменту становить цілісну систему взаємопов'язаних дій, спрямованих на аналіз ринкового середовища, формування та реалізацію маркетингової стратегії, управління ринковими активами підприємства та забезпечення відповідності його діяльності потребам, очікуванням і поведінковим моделям споживачів. Наукова література пропонує різні підходи до структурування цього процесу, однак більшість авторів підкреслюють його циклічний, адаптивний і динамічний характер, що дає змогу підприємству реагувати на зміни ринкових умов та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Маркетинговий менеджмент ґрунтується на інтеграції аналітичних, проектних, стратегічних і контрольних функцій, які забезпечують перехід від ідентифікації проблеми чи ринкової можливості до системної реалізації комплексу маркетингових заходів. Класична структура процесу маркетингового менеджменту зазвичай включає такі етапи: аналіз маркетингового середовища; діагностика ринку та споживачів; сегментація, таргетинг і позиціонування; стратегічне планування; формування маркетингового комплексу; організація реалізації маркетингових програм; контроль, оцінка ефективності та коригування дій. Кожен із цих етапів має самостійну змістовну наповненість, проте їхня ефективність забезпечується лише за умови комплементарності та цілісності виконання.

1. Аналітичний етап: дослідження ринкового середовища та діагностика

споживача. Аналітичний етап є фундаментом маркетингового менеджменту, оскільки саме на цьому етапі формується інформаційна база для ухвалення стратегічних і тактичних рішень. Аналіз маркетингового середовища охоплює дослідження макросередовища (політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних і правових чинників) та мікросередовища (конкуренти, постачальники, посередники, клієнти, контактні аудиторії).

Важливою підсистемою аналітичного етапу є маркетингові дослідження, спрямовані на вивчення поведінки споживачів, їхніх мотивацій, цінностей, потреб, бар'єрів, рівня задоволеності й лояльності. Використання сучасних методів від кількісних опитувань до великих масивів даних (Big Data), аналітики сприйняття в соціальних мережах, аналізу цифрових слідів споживачів дозволяє підприємству глибше зрозуміти ринок та ухвалювати точніші управлінські рішення. Сучасний маркетинговий менеджмент передбачає застосування моделювання попиту, прогнозування, когортного аналізу, оцінювання вартості життєвого циклу клієнта (Customer Lifetime Value), аналізу еластичності, що робить аналітичну функцію стратегічно важливою.

2. Сегментація, таргетинг і позиціонування: формування ринкової логіки діяльності. Результати аналізу трансформуються у стратегічні рішення щодо вибору ринкових сегментів, на які підприємство орієнтуватиме свої зусилля. Сегментація ринку передбачає поділ ринку на однорідні групи споживачів за демографічними, географічними, психографічними, поведінковими або комбінованими критеріями. Вибір сегментів для обслуговування, таргетинг, спирається на критерії привабливості, доступності, місткості, прогнозу прибутковості та наявності конкурентних переваг підприємства.

Позиціонування полягає у створенні в свідомості споживачів чіткого уявлення про унікальність та цінність товару чи бренду. Воно визначає концептуальну основу маркетингової стратегії та задає вектор формування маркетингового комплексу. У сучасних умовах позиціонування все частіше базується на емоційних, ціннісних та соціальних аспектах, що дає змогу

формувати стійкіші конкурентні переваги та розширювати нематеріальні активи підприємства.

3. Стратегічне планування маркетингової діяльності. Стратегічне планування є елементом, що перетворює аналітичні дані та позиційну концепцію у цілісну систему стратегічних цілей та завдань. Воно включає формування маркетингової стратегії, яка визначає основний напрям розвитку підприємства на обраному ринку й охоплює питання конкурентної поведінки, інноваційного розвитку, управління портфелем товарів, брендів, каналів, цінкових стратегій та комунікативних підходів.

Маркетингова стратегія передбачає вибір конкурентної моделі (диференціація, концентрація, лідерство за витратами, інноваційна стратегія, стратегія ціннісної пропозиції, стратегія цифрової трансформації) та визначає пріоритети довгострокового розвитку. Стратегічне планування також охоплює прогнозування обсягів збуту, визначення ресурсного забезпечення, розробку бюджетів та формування системи показників для оцінювання результативності.

4. Формування комплексу маркетингу як інструментального блоку процесу. Комплекс маркетингу (Product, Price, Place, Promotion) є центральною частиною процесу маркетингового менеджменту, оскільки саме на цьому етапі формуються практичні інструменти реалізації стратегії.

Товарна політика охоплює розроблення нових продуктів, брендів, упаковки, сервісного та гарантійного обслуговування, а також управління життєвим циклом товару. У сучасних умовах вона доповнюється такими елементами, як дизайн-мислення, кастомізація, інноваційність продуктів, формування ціннісної пропозиції.

Цінова політика включає визначення рівня цін, цінкових стратегій, дисконтної політики, диференційованого ціноутворення, динамічного ціноутворення (особливо в онлайн-торгівлі), а також управління сприйняттям цінності товару споживачем.

Політика розподілу визначає структуру каналів збуту, логістичні рішення, застосування омніканальних моделей, управління взаємодією з партнерами,

формування цифрових каналів продажу, автоматизацію процесів.

Комунікаційна політика охоплює інструменти реклами, PR, стимулювання збуту, прямого маркетингу, контент-маркетингу, influence-маркетингу, цифрових комунікацій. У сучасному цифровому середовищі комунікації стають інтерактивними, персоналізованими та аналітично керованими на основі даних.

5. Організація та реалізація маркетингових програм. Наступний етап процесу маркетингового менеджменту полягає у впровадженні розробленої стратегії та комплексу маркетингу в реальну діяльність підприємства. Це передбачає:

- формування організаційної структури маркетингової діяльності;
- розподіл ролей, повноважень і відповідальності;
- створення системи взаємодії між підрозділами;
- запуск маркетингових програм, кампаній, заходів і продуктів;
- управління проектами та процесами.

6. Контроль, оцінювання ефективності та коригування маркетингових дій. Контроль є заключним, але водночас інтегрованим етапом процесу маркетингового менеджменту, оскільки він супроводжує всі етапи діяльності підприємства. Контроль забезпечує закриття циклу маркетингового менеджменту й стимулює його повторне проходження з урахуванням нових умов, зворотного зв'язку та коригувань стратегії.

Процес маркетингового менеджменту є динамічною, багаторівневою та циклічною системою, у межах якої підприємство здійснює послідовний перехід від аналізу до планування, реалізації та контролю. Він забезпечує реалізацію ринкової орієнтації підприємства, підвищує рівень адаптивності та стратегічної стійкості, сприяє формуванню довготривалих конкурентних переваг і забезпечує відповідність діяльності підприємства потребам споживачів. Завдяки інтеграції аналітичних, проектних, комунікаційних і контрольних функцій процес маркетингового менеджменту стає ключовим механізмом управління підприємством у сучасних умовах цифрової та конкурентної економіки. Етапи процесу маркетингового менеджменту та їх змістовна

характеристика наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. – Етапи процесу маркетингового менеджменту та їх змістовна характеристика

Етап процесу маркетингового менеджменту	Зміст етапу (розширена характеристика)
1. Аналіз маркетингового середовища та дослідження ринку	<p>Дослідження макросередовища (PESTEL-аналіз). Аналіз мікросередовища (конкуренти, постачальники, посередники, клієнти, контактні аудиторії). Маркетингові дослідження: потреби, мотивації, поведінка споживачів. Прогнозування попиту, трендів, оцінка ринкових ризиків. Формування інформаційної бази для прийняття рішень.</p>
2. Сегментація ринку, вибір цільових сегментів та позиціонування	<p>Виділення однорідних груп споживачів за релевантними критеріями (географічні, демографічні, психографічні, поведінкові). Оцінювання привабливості сегментів та їх відповідності потенціалу підприємства (таргетинг). Розробка позиціонування товару/бренду: визначення унікальної ціннісної пропозиції. Встановлення концептуальних засад подальших маркетингових рішень.</p>
3. Стратегічне маркетингове планування	<p>Формування маркетингової стратегії підприємства. Вибір конкурентної моделі (диференціація, фокусування, лідерство за витратами, інноваційні стратегії). Планування товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики. Фінансове планування та бюджетування маркетингової діяльності. Визначення ключових показників ефективності (KPI).</p>
4. Розроблення комплексу маркетингу (Marketing Mix)	<p>Формування товарної політики (продукт, асортимент, брендинг, сервіс, інновації). Визначення цінової політики (методи, стратегії, еластичність, динамічне ціноутворення). Планування системи збуту, логістики, вибір каналів продажу. Розробка комунікаційної політики: реклама, PR, SMM, стимулювання збуту, діджиталкомунікації. Інтеграція усіх елементів у цілісний інструмент реалізації стратегії.</p>
5. Організація та реалізація маркетингових програм	<p>Формування організаційної структури маркетингової діяльності. Розподіл завдань, відповідальності та повноважень між підрозділами. Впровадження маркетингових проєктів, кампаній та програм. Управління цифровими активами, CRM, автоматизація маркетингових процесів. Координація взаємодії між усіма учасниками маркетингової діяльності.</p>
6. Контроль, оцінювання результативності та коригування дій	<p>Попередній, поточний та заключний контроль маркетингових заходів. Вимірювання ефективності: ROI, ROMI, частка ринку, CLV, лояльність, задоволеність клієнтів. Аналіз відхилень від запланованих цілей. Коригування стратегії та інструментів маркетингової діяльності. Формування рекомендацій та замикання циклу маркетингового менеджменту.</p>

Примітка. Сформовано автором

1.3. Особливості маркетингового менеджменту малих підприємств швейної промисловості

Маркетинговий менеджмент як підхід до управління має низку унікальних особливостей, які відрізняють його від інших управлінських парадигм, таких як адміністративний чи операційний менеджмент.

По-перше, це клієнтоорієнтованість. На відміну від традиційних підходів, де пріоритет віддається внутрішнім ресурсам, маркетинговий менеджмент ставить споживача в центр прийняття рішень. Це проявляється в використанні інструментів, таких як маркетингові дослідження, аналіз поведінки споживачів (consumer behavior analysis) та персоналізація пропозицій. Наприклад, у цифровому маркетингу дані про клієнтів (big data) дозволяють створювати індивідуальні стратегії, що підвищує лояльність та задоволеність.

По-друге, інтегрованість та холістичність. Маркетинговий менеджмент не обмежується відділом маркетингу; він пронизує всю організацію. Концепція інтегрованого маркетингового комунікаційного комплексу (ІМС) передбачає узгодженість всіх каналів комунікації – від реклами до сервісу після продажу. Це забезпечує синергію між функціями, такими як виробництво, фінанси та HR, роблячи управління більш ефективним. Особливість полягає в тому, що маркетинг стає стратегічним інструментом, а не тактичним, як у минулому.

По-третє, динамічність та адаптивність. Ринок є нестабільним середовищем, тому маркетинговий менеджмент вимагає постійного моніторингу трендів, конкурентів та макроекономічних факторів (PEST-аналіз: Political, Economic, Social, Technological). У епоху цифрової трансформації ця особливість проявляється в agile-маркетингу – гнучких методах, що дозволяють швидко реагувати на зміни, наприклад, через A/B-тестування чи соціальні медіа. На противагу статичним моделям управління, маркетинговий підхід сприяє інноваціям, як у випадку з компанією Apple, де маркетинг інтегрований у дизайн продуктів.

По-четверте, орієнтація на результати та вимірюваність. Особливістю є

використання ключових показників ефективності (KPIs), таких як ROI (return on investment), CLV (customer lifetime value) та NPS (net promoter score). Це дозволяє кількісно оцінювати ефективність маркетингових зусиль, роблячи управління більш науковим та обґрунтованим. Однак ця особливість також створює виклики, оскільки не всі аспекти маркетингу (наприклад, брендінг) легко вимірювані.

Нарешті, глобальна та культурна адаптація. У міжнародному контексті маркетинговий менеджмент враховує культурні відмінності (модель Хофстеде), адаптуючи стратегії до локальних ринків. Це робить підхід універсальним, але вимагає глибокого розуміння глобальних трендів, таких як sustainability marketing чи digital globalization.

Проблематика маркетингового менеджменту на малих підприємствах належить до одних із ключових напрямів сучасних досліджень у галузі менеджменту та маркетингу, оскільки малий бізнес відіграє системоутворюючу роль у формуванні конкурентного середовища, забезпеченні зайнятості та генеруванні інноваційної активності. У той час як класичні моделі маркетингового менеджменту створені переважно з урахуванням масштабів діяльності середніх і великих корпорацій, специфіка малих підприємств потребує адаптованих підходів, методів і концептуальних засад реалізації маркетингових функцій. Особливо це актуально для країн із трансформаційною економікою, де малий бізнес часто працює в умовах ресурсних обмежень, нестабільності ринкового середовища та обмеженого доступу до капіталу.

У малому бізнесі маркетинговий менеджмент реалізується не як сувора, формалізована система рішень, а як гнучкий, адаптивний і часто інтуїтивний процес, у якому ключова роль належить власнику або керівнику підприємства.

На відміну від великих компаній, де маркетинг поділений на спеціалізовані функціональні підрозділи, малі підприємства не мають можливості утримувати окремих фахівців чи відділи. У результаті всі маркетингові завдання – від вивчення ринку до формування асортименту, комунікаційної політики та оцінки ефективності продажів – зосереджені в руках однієї особи або невеликої

групи співробітників. Це формує своєрідну управлінську модель, де маркетинговий менеджмент інтегрується з операційною, фінансовою та виробничою діяльністю.

Така інтегрованість породжує як переваги, так і обмеження. З одного боку, власник малого підприємства має безпосередній контакт з ринком, що дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту, швидко адаптувати продукт та ухвалювати рішення без бюрократичних затримок. З іншого боку, відсутність структурованої маркетингової аналітики, брак стратегічного планування та нестача професійних компетенцій можуть знижувати ефективність маркетингових рішень.

Ключовим чинником, що визначає специфіку маркетингового менеджменту на малих підприємствах, є обмеженість ресурсів. Вона проявляється у трьох основних площинах: фінансовій, кадровій та інформаційній.

Попри обмеженість ресурсів, малі підприємства можуть ефективно реалізовувати маркетинговий менеджмент за умови правильного вибору стратегічного орієнтира. У наукових дослідженнях найчастіше виділяють такі моделі стратегічної поведінки малих підприємств:

нішеві стратегії, спрямовані на концентрований ринок;

стратегії глибокої спеціалізації, що забезпечують унікальність пропозиції;

стратегії гнучкої адаптації, що ґрунтуються на швидкому реагуванні на зміни попиту;

стратегії локальної орієнтованості, коли підприємство фокусує увагу на конкретній географічній зоні або групі споживачів.

Об'єднуючою рисою цих стратегій є спрямування на формування конкурентної переваги через глибоке знання свого ринку та індивідуалізацію взаємодії зі споживачем.

Малі швейні підприємства є показовим прикладом того, як принципи маркетингового менеджменту адаптуються до умов обмежених ресурсів і

високої конкуренції на традиційних ринках легкої промисловості. Діяльність таких підприємств базується на поєднанні гнучкого виробничого процесу, необхідності оперативно реагувати на зміни модних тенденцій, залежності від сезонного попиту та потребі утримувати низькі операційні витрати.

Особливості маркетингового менеджменту малих підприємств [18; 19; 20]:

1. Організаційна структура маркетингового менеджменту на швейних фабриках. Як правило, малі швейні фабрики не мають окремої маркетингової служби. Маркетингові функції виконує керівник, інколи – менеджер із продажу або технолог, який контактує з клієнтами та магазинами. У такому форматі маркетинговий менеджмент включає: формування асортименту, оперативне коригування моделей відповідно до попиту, пошук нових ринків збуту, ведення переговорів з торговими точками або онлайн-магазинами, просування продукції у соціальних мережах.

Уся система управління маркетингом стає високозалежною від досвіду, інтуїції та особистих контактів власника.

2. Особливості формування асортиментної політики. Для малих швейних фабрик асортимент – це ключовий інструмент конкурентної боротьби. Підприємства не можуть конкурувати з великими виробниками за обсягами, тому основна увага приділяється: швидкому оновленню моделей, малій кількості одиниць кожного артикулу (уникнення залишків), гнучким модифікаціям виробів, можливості індивідуального пошиття або дрібних партій на замовлення. Такі підприємства часто працюють з вузькими ринковими нішами – шкільна форма, спецодяг, корпоративний одяг, невеликі колекції для локальних дизайнерів.

3. Комунікаційна політика швейних фабрик. У сфері комунікацій для малих швейних фабрик характерні:

використання Instagram, Facebook, TikTok як основних каналів просування;

активна взаємодія з постійними клієнтами;

побудова комунікацій на основі персоналізації;

практичне застосування рекомендаційного маркетингу;
мінімальне використання платної реклами;
участь у локальних ярмарках, виставках, фестивалях.

Маркетингові комунікації таких підприємств здебільшого орієнтовані на створення емоційного зв'язку зі споживачем і підкреслення унікальних характеристик продукції, таких як якість матеріалів, ручна робота або локальність виробництва.

4. Взаємодія з покупцями як центральний елемент маркетингового менеджменту. Особливу роль у маркетинговому менеджменті малих швейних підприємств відіграє безпосередній контакт з клієнтом. Власник або менеджер з продажу особисто знайомий із багатьма споживачами, що дозволяє: отримувати миттєвий зворотний зв'язок, коригувати моделі, формувати нові пропозиції, проводити персоналізовані продажі, вибудовувати довгострокові відносини.

Це і є той елемент маркетингового менеджменту, який великі компанії досягти не можуть у силу своєї масштабності.

5. Аналітичний компонент у реалізації маркетингового менеджменту. Швейні фабрики здійснюють мінімальний формальний аналіз. Проте ефективність їхніх дій часто ґрунтується на: відстеженні динаміки продажів, аналізі сезонних коливань, постійному моніторингу конкурентів, вивченні реакції покупців на нові моделі. Цей аналіз базується на практичному досвіді та накопичених емпіричних даних, що робить його більш прикладним і менш формалізованим.

Структурована системи особливостей маркетингового менеджменту малих швейних підприємств наведена у таблиці А.1, Додатку А.

Отже, маркетинговий менеджмент на малих підприємствах – це унікальний управлінський процес, який відрізняється від класичних моделей насамперед своєю гнучкістю, високим рівнем інтеграції з іншими функціями бізнесу та домінуванням інтуїтивного підходу. Обмеженість ресурсів змушує малі підприємства використовувати креативні, неформальні та низьковитратні інструменти маркетингу. У випадку малих швейних фабрик ці особливості

проявляються особливо чітко, адже ринок легкої промисловості характеризується високою конкуренцією, швидкими змінами моди і жорсткими вимогами до якості та ціни.

Маркетинговий менеджмент у таких підприємствах координується, як правило, власником, базується на глибокому розумінні локального ринку, особистих контактах зі споживачами, гнучкій асортиментній політиці та активному використанні цифрових каналів комунікації. Саме завдяки цим чинникам малі швейні фабрики здатні не лише вижити, а й розвиватися, формуючи конкурентні переваги, що недоступні великим виробникам: індивідуальність, швидкість реакції та персоналізовану взаємодію з клієнтом.

Розглянуті теоретичні засади маркетингового менеджменту, а також окреслені особливості реалізації маркетингового менеджменту малими підприємствами швейної галузі в подальшому будуть нами поглиблено вивчені на прикладі суб'єкта господарювання – ТОВ «ШТП «Маяк». Дослідження будуть побудовані на таких трьох пошукових гіпотезах:

1. Оскільки ТОВ «ШТП «Маяк» належить до категорії малих підприємств, то в його організаційній структурі відсутній спеціалізований маркетинговий підрозділ з чисельним персоналом. Перевірку гіпотези виконаємо шляхом вивчення організаційної структури фабрики.

2. Підприємство вибудувало та активно використовує збутову модель маркетингового менеджменту. Для перевірки гіпотези дослідимо структуру маркетингових функцій та маркетингових витрат.

3. Повномасштабне вторгнення та широкомасштабна війна проти України мали негативний вплив на роботу компанії, спричинивши певну кризу ринкової діяльності, зокрема спричинивши скорочення обсягів замовлень, в першу чергу від іноземних замовників. Перевірку гіпотези виконаємо шляхом вивчення динаміки обсягів збуту на національному та зарубіжних ринках.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ШТП «МАЯК»

2.1. Організаційно-правова характеристика ТОВ «ШТП «Маяк» та динаміка його основних показників

Швейно-торговельне підприємство «Маяк» – це підприємство легкої промисловості, зокрема швейної галузі. Підприємство створене у 1969 році.

У 1994 році відбулася приватизація підприємства [21]. Значний внесок у забезпечення стабільності і розвитку ТОВ «ШТП «Маяк» у складні часи 90-х та початку двотисячних років зробив кредит Європейського Банку Реконструкції і Розвитку. Він у поєднанні з власними інвестиційними ресурсами забезпечив необхідний на той момент рівень оновлення основних виробничих засобів і таким чином дав змогу створити умови для ефективної ринкової роботи компанії та необхідні умови для високопродуктивної праці колективу. Виробничі процеси на підприємстві реалізуються швейним обладнанням Brother, та додатковим обладнанням Veit, Gygli, Wie Jie, Tajima, Ascolite. Загальна річна виробнича потужність ТОВ «ШТП «Маяк» сягає понад 36 тисяч одиниць сорочок та легкого жіночого одягу [22].

Вигідне розташування підприємства поблизу міжнародної автомобільної траси Київ – Львів – Чоп, усього за 120 км від західного кордону України та в межах стокілометрової доступності до Рівного, Тернополя, Луцька й Львова, створює сприятливі умови для розвитку ділових контактів як з українськими компаніями, так і з партнерами із Західної Європи. На внутрішньому ринку чоловічих сорочок підприємство добре відоме під торговою маркою Lighthouse. Продукція вирізняється сучасним дизайном, поєднанням класичної елегантності й комфорту, що дозволяє задовольняти потреби найвимогливіших споживачів. Підприємство вже понад два десятиліття успішно співпрацює з

партнерами з Польщі, Німеччини, Швеції та Бельгії, а накопичений досвід сприяє подальшому розширенню його присутності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Серед клієнтів – компанії, що працюють під відомими торговими марками: VD one, Da Vinci, Zara, Orsay, Mayerline, KappAhl, Gigue, Nomann, Rui Felizardo та інші. Кваліфікований персонал, сучасні технології виробництва та конкурентні ціни забезпечують стабільну й ефективну співпрацю з партнерами.

ТОВ «ШТП «Маяк» зареєстровано 10.03.2010. Код ЄДРПОУ – 02971647. Статутний капітал 262000 грн. Основний вид діяльності – 14.14 Виробництво спіднього одягу [23; 24; 25].

Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «ШТП «Маяк» наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Динаміка техніко-економічних показників
ТОВ «ШТП «Маяк» за 2020-2024 роки

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020	
						Абс., +/-	%
Власний капітал, тис. грн	2502	2184	2957	2984	2268	-234	-9
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	5355	6405	8330	8233	7015	1660	31
Обсяг збуту у натуральних показниках, тис. шт	71,4	73,3	88,9	94,1	79,6	8	11
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4341	5534	5828	6078	5386	1045	24
Валовий прибуток, тис. грн	1014	871	2502	2155	1629	615	61
Витрати на збут, тис. грн	35	41	48	73	77	42	120
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-221	-318	772	27	-718	-497	225
Чисельність працюючих, осіб	47	47	45	43	37	-10	-21
Фонд оплати праці, тис. грн	3594	4237	5250	5302	5342	1748	49
Середньомісячна заробітна плата, грн	6372	7511	9722	10273	12027	5655	89
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	113,9	136,3	185,1	191,5	189,6	76	66
Вартість основних засобів, тис. грн	1794	1445	1179	1161	958	-836	-47
Вартість оборотних коштів, тис. грн	1353	1467	2295	2253	1807	454	34
Фондовіддача, грн/грн	2,99	4,43	7,07	7,09	7,33	4	145
Рентабельність основної діяльності, %	18,94	13,6	30,04	26,17	23,22	4	-
Рентабельність підприємства, %	-4,13	-4,96	9,27	0,33	-10,23	-6	-
Рентабельність власного капіталу, %	-8,83	-14,56	26,11	0,9	-31,66	-23	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн	355	689	747	184	599	244	69
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн	9	39	3	1	20	11	122

Примітка. Розрахунки виконано за даними [26; 27; 28; 29; 30]

В цілому за період 2020–2024 років підприємство демонструвало зростання доходів, продуктивності праці та заробітної плати, що свідчить про позитивні зміни в операційній діяльності. Однак спостерігається скорочення власного капіталу, зниження рентабельності підприємства та власного капіталу, а також збільшення витрат на збут і заборгованостей, що може свідчити про фінансові труднощі та потребу в оптимізації витрат і управлінні активами.

Визначальними чинниками, які характеризують організаційну структуру підприємства є:

вид діяльності – підприємство належить до виробничої сфери, зокрема легкої промисловості. Це в підсумку визначає склад операційних підрозділ – у випадку ТОВ «ШТП «Маяк» це швейні виробничі та допоміжні підрозділи;

розмір підприємства – ТОВ «ШТП «Маяк» належить до малих підприємств з невисокою чисельністю персоналу. У зв'язку з цим штатні одиниці досить обмежені і описують найбазовіший варіант дієздатної компанії в умовах ринку;

етап життєвого циклу галузі та компанії. Як і в цілому галузь легкої промисловості, так і безпосередньо ТОВ «ШТП «Маяк» перебувають на етапі зрілості. Тому наявність та часта провідних динамічних організаційний підрозділів низька по галузі, а у ТОВ «ШТП «Маяк» фактично відсутня.

Можна зробити висновок, що ТОВ «ШТП «Маяк» належить до категорії малих підприємств та характеризується досить простою організаційною структурою, яка наведена на рисунку 2.1. З наведеної організаційної структури ТОВ «ШТП «Маяк» можна зробити висновок, що у ній відсутня спеціалізована маркетингова структурна одиниця (маркетинговий відділ чи окремий фахівець маркетинголог). Це обумовлено в першу чергу складністю фінансування такої штатної одиниці, яка полягає у проблемі з відносно невеликими обсягами господарської діяльності, яка спроможна фінансувати основний робочий персонал та незначну кількість спеціалістів. Натомість сформувалася практика виконання основного кола маркетингових функцій комерційним менеджером.

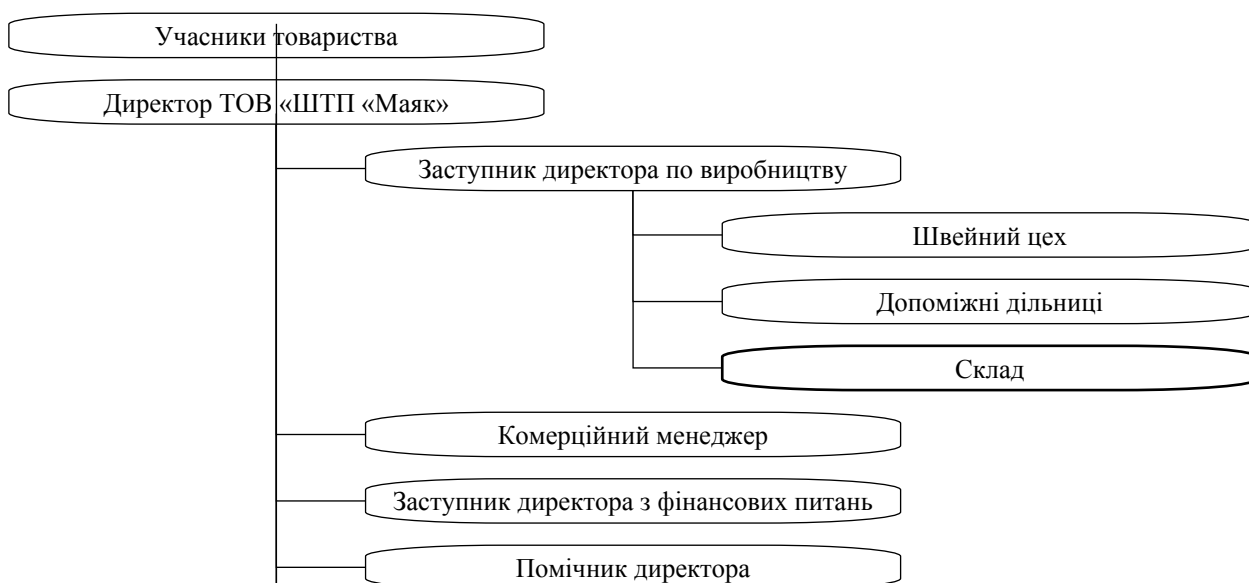


Рисунок 2.1. Організаційна структура ТОВ «ШТП «Маяк»
(доведення гіпотези № 1)

Примітка. Побудовано автором на основі штатного розпису

Наведена організаційна структура підтверджує раніше сформовану гіпотезу, що у ТОВ «ШТП «Маяк» відсутній спеціалізований маркетинговий підрозділ з чисельним штатом працівників, оскільки хоча така структурна одиниця приносила б значну користь, але нажаль через жорсткі конкурентні умови, які вимагають максимальної економії витрат у поточному періоді таку штатну одиницю реалізувати не вдається. Провівши опитування комерційного менеджера, ми можемо зафіксувати наступну структуру виконуваних ним функцій (за суб'єктивними оцінками) як це охарактеризовано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. – Питомі частки окремих функціональних обов'язків,
виконуваних комерційним менеджером

Складові посадових обов'язків	Питома частка у структурі витрат робочого часу, %
1. Дослідження ринку (аналіз попиту)	10
2. Дослідження ринку (аналіз конкуренції)	10
3. Проведення ділових переговорів з потенційними клієнтами	25
4. Супровід угод з постійними клієнтами (документальний супровід, відстеження відвантажень та розрахунків)	35
5. Формування та реалізація маркетингових комунікацій (підготовка та участь у виставках, презентаціях)	10
6. Розробка цінових рішень та формування збутових каналів	10

Примітка. Суб'єктивні оцінки фахівця підприємства

Виконаємо аналіз маркетингового середовища та системи маркетингу підприємства ТОВ «ШТП «Маяк». Це дасть нам можливість визначати об'єктивність сформованих маркетингових рішень як організаційного, так і інструментального спрямування.

ТОВ «ШТП «Маяк» є достатньо типовим швейним підприємством. Спеціалізація – пошиття одягу. Обсяги виробництва та збуту не перевищують 10 млн грн на рік. Чисельність працівників до 50 осіб. Досить зручне розташування для розвитку контактів з клієнтами з ЄС. Деталізуємо особливості впливу маркетингового середовища на ТОВ «ШТП «Маяк».

Вплив маркетингового середовища на ТОВ «ШТП «Маяк» варто окреслити такими чинниками:

1. Вплив війни. Спричинила відтік українців за кордон. Це в свою чергу скоротило як чисельність потенційних споживачів, так і обумовило значну складність з кадровим забезпеченням, оскільки особливо робітничі професії відчувається значний дефіцит. Також спостерігається вплив інфляції, яку уряд України з допомогою зарубіжних партнерів, в пергу чергу країн ЄС намагається тримати під контролем. Зростання вартості електроенергії та періодичні графіки її відключення дуже перешкоджають роботі підприємства, оскільки не прогнозований характер відключень обумовлює ризики для своєчасності виконання контрактів. Зростання вартості електроенергії, яке декларується державою як вимушений крок і яке відбувається також не прогнозовано для підприємства ускладнює формування цінової політики, оскільки витрати на електроенергію є третьою є значимістю статтею витрат після витрат на матеріали та оплату праці.

2. Вплив швидких змін технологій. ТОВ «ШТП «Маяк» важко віднаходити фінансові ресурси для частого оновлення технічної бази. Сучасніше обладнання є більш продуктивним, а також дає змогу виконувати більшу кількість операцій та швейних операцій вищої складності.

3. Вплив тенденцій моди. Загалом модні тренди позитивно впливають на постійність значного попиту, адже значна частина як вітчизняних, так і особливо зарубіжних європейських споживачів схильні дуже часто оновлювати

власний гардероб і тим самим формують значний попит.

4. Вплив глобальної конкуренції. ТОВ «ШТП «Маяк» дедалі важче конкурувати з конкурентами з Китаю, Індії, Бангладеш та інших країн Азії як готовою продукцією, так і на ринку послуг пошиття з давальницької сировини.

5. Наближеність до ЄС. ТОВ «ШТП «Маяк» знаходиться за кілька сотень кілометрів від кордонів ЄС. Це дає значні конкурентні переваги в угодах з пошиття на давальницькій сировині у порівнянні з конкурентами з Азії. Особливо це відчутно на невеликих замовленнях у яких клієнт бажає швидкого виконання. Адже конкуренти з Азії знаходяться значно далі і це обумовлює триваліші доставки. З іншого боку якщо європейський замовник робить велике замовлення і дає на його виконання від 4 місяців, то конкуренти з Азії можуть запропонувати більш конкурентні розцінки за рахунок як дешевшої робочої сили, так і сильнішої технічної бази та кращих інвестиційних можливостей.

Характеристики внутрішніх елементів маркетингового середовища:

1. Середній рівень зносу технологічної бази. Основне обладнання забезпечує належні якість виготовлення швейної продукції, проте дещо обмежує рівень її складності. Тому підприємство орієнтується на середньої складності продукцію.

2. Відчутний рівень плинності робітників, що в цілому характерне для швейної галузі України через конкуренцію з іншими галузями економіки як в Україні, так і особливо в ЄС. Проте, пропонований рівень оплати праці є загалом конкурентним для міста, у якому знаходиться підприємство а значна частина працівників не схильна до пошуків нової роботи в інших містах України чи закордоном.

3. Фабрика має певні напрацьовані зв'язки як постачальниками, так і замовниками, що створює відносно стабільну роботу. Співпраця з деякими партнерами триває вже понад 10 років.

4. Відсутні власні ресурси для масштабних інвестицій.

5. Відсутній маркетинговий штатний підрозділ чи штатна посадова особа. Частина маркетингових функцій виконується в діяльності комерційного менеджера.

Загалом підприємство працює в певній системі «замкнутого кола» проблем які з часом лише посилюються та погіршують становище. Все пов'язано з тим, що в сучасних реаліях вітчизняні швейні підприємства дуже потерпають від конкурентного тиску зі сторони великих швейних фабрик Азії. Що б отримати замовлення вітчизняні підприємства легкої швейної промисловості змушені встановлювати низькорентабельні ціни. Вкрай низька рентабельність не лише блокує розвиток, вона спричиняє відтік прогресивних працівників. В результаті вітчизняні швейні підприємства все менше працюють самостійно, а дедалі частіше працюють саме за давальницькою схемою. Давальницька схема роботи дає змогу підтримувати переважно виробничо-швейну ланку. Натомість роботи з розробки власних зразків одягу практично мінімізуються. Таким чином низькорентабельні давальницькі схеми ще далі заганяють фабрики у безвихідь.

В таких умов роль маркетингу скорочується до мінімуму і полягає у пошуку нових замовників для пошиття за давальницькими схемами. За таких умов власний маркетинг максимально звужується і фактично втрачає орієнтацію на кінцевого споживача та позбавляється значної частини активних інструментів. В значній мірі така ситуація характерна і для ТОВ «ШТП «Маяк», яке ми досліджуємо в рамках своєї кваліфікаційної роботи. Фактично фінансування маркетингового менеджменту ТОВ «ШТП «Маяк» полягає у фінансуванні переважно збутових процесів і операцій, що було зазначено у гіпотезі 2 дослідження). Динаміка витрат на маркетинг і збут ТОВ «ШТП «Маяк» проаналізовано у таблиці 2.3.

Проведені розрахунки системи витрат засвідчили наступні результати фінансування системи маркетингового менеджменту: витрати на премії зросли з 6,4 тис. грн до 14,7 тис. грн (на 8,3 тис. грн, або 129,7 %). Комісійні та бонуси збільшилися з 1,9 тис. грн до 4,2 тис. грн (на 2,3 тис. грн, або 121,1 %). Витрати на рекламу та PR зросли з 2,2 тис. грн до 4,0 тис. грн (на 1,8 тис. грн, або 81,8 %). Витрати на відрядження для ділових переговорів зросли з 11,1 тис. грн до 31,0 тис. грн (на 19,9 тис. грн, або 179,3 %). Витрати на виставки та презентації зросли з 7,0 тис. грн до 14,7 тис. грн (на 7,7 тис. грн, або 110 %).

Витрати на презентаційні зразки зросли з 4,3 тис. грн до 5,2 тис. грн (тобто на 0,9 тис. грн, або 20,9 %). Інші витрати на збут за період зросли з 2,1 тис. грн до 3,2 тис. грн (на 1,1 тис. грн, або 52,4 %). Загальні витрати на збут зросли з 35,0 тис. грн до 77,0 тис. грн (на 42,0 тис. грн, або 120 %).

Таблиця 2.3. – Динаміка витрат на маркетинговий менеджмент

ТОВ «ШТП «Маяк», тис. грн

Статті витрат	2020	2021	2022	2023	2024	Середнє за період	Абс. приріст	Відн. приріст, %
Премії	6,4	7,5	9,4	14,0	14,7	10,4	8,3	129,7
Комісійні та бонуси	1,9	4,3	5,1	8,0	4,2	4,7	2,3	121,1
Реклама та PR	2,2	5,0	4,2	2,1	4,0	3,5	1,8	81,8
Відрядження для ділових переговорів	11,1	6,3	17,0	28,0	31,0	18,7	19,9	179,3
Виставки та презентації	7,0	4,0	6,0	10,0	14,7	8,3	7,7	110,0
Презентаційні зразки	4,3	11,0	5,0	4,5	5,2	6,0	0,9	20,9
Інші витрати на збут	2,1	2,9	1,3	6,4	3,2	3,2	1,1	52,4
Всього	35,0	41,0	48,0	73,0	77,0	54,8	42,0	120,0

Примітка. Розраховано за даними підприємства

У період 2020–2024 років витрати на маркетинг і збут суттєво зросли, особливо на відрядження, премії та виставки. Це свідчить про активізацію комунікаційної та збутової діяльності підприємства, ймовірно з метою розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Структура витрат на маркетинговий менеджмент ТОВ «ШТП «Маяк» подана у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. – Структура витрат на маркетинговий менеджмент, %

(доведення гіпотези 2)

Статті витрат	2020	2021	2022	2023	2024	Середнє за період	Абс. приріст
Премії	18,3	18,3	19,6	19,2	19,1	18,9	0,8
Комісійні та бонуси	5,4	10,5	10,6	11,0	5,5	8,6	-
Реклама та PR	6,3	12,2	8,8	2,9	5,2	7,1	-1,1
Відрядження для ділових переговорів	31,7	15,4	35,4	38,4	40,3	32,2	8,5
Виставки та презентації	20,0	9,8	12,5	13,7	19,1	15,0	-0,9
Презентаційні зразки	12,3	26,8	10,4	6,2	6,8	12,5	-5,5
Інші витрати на збут	6,0	7,1	2,7	8,8	4,2	5,7	-1,8
Всього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-

Примітка. Розраховано за даними підприємства

У структурі витрат на маркетинг і збут спостерігається зростання частки витрат на ділові поїздки, що свідчить про активізацію персональних продажів і переговорів. Водночас зменшення частки витрат на рекламу, презентаційні зразки та виставки може вказувати на зміну маркетингової стратегії підприємства. Але загалом виявлена структура витрат засвідчує, що в практиці своєї роботи ТОВ «ШТП «Маяк» вибудовало та активно використовує збутову модель маркетингового менеджменту.

2.2. Аналіз комплексу маркетингу ТОВ «ШТП «Маяк»

Основою товарної політики ТОВ «ШТП «Маяк» є виготовлення та збут швейної продукції, зокрема одягу. Асортимент продукції цього підприємства наведений на рисунку 2.2.

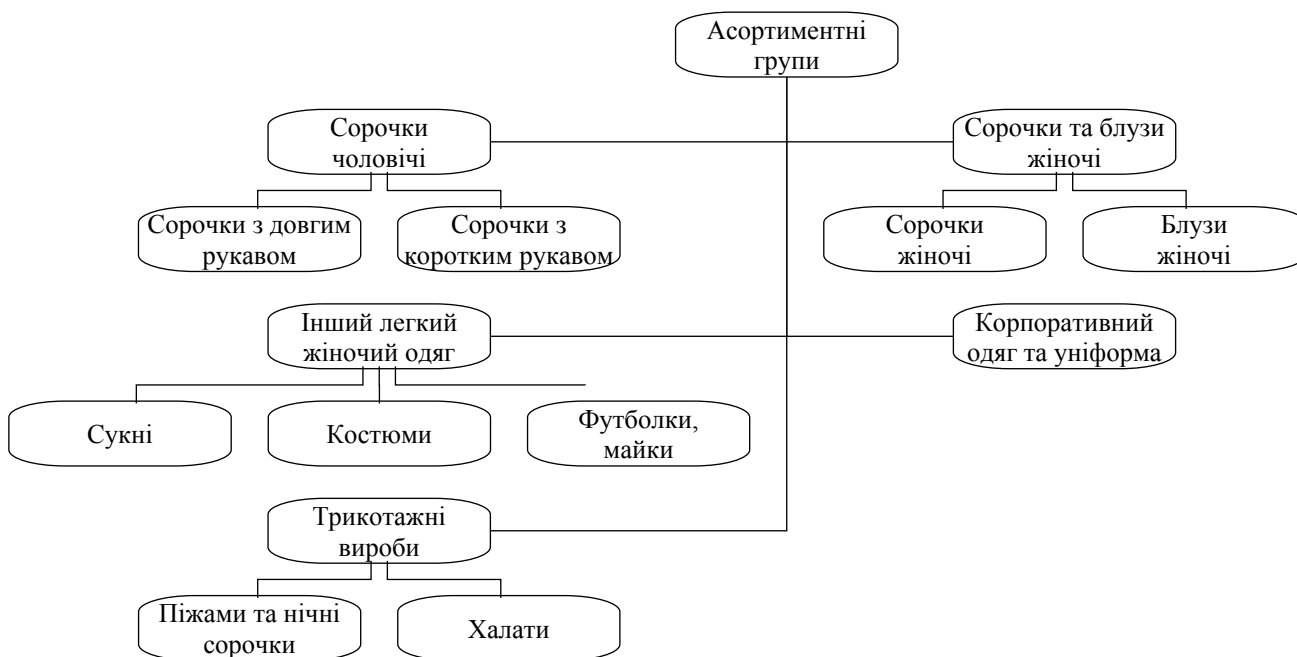


Рисунок 2.2. Асортиментні групи продукції ТОВ «ШТП «Маяк»

Примітка. Сформовано за [21]

Насиченість асортименту ТОВ «ШТП «Маяк» має тенденцію по частин змін зважаючи на замовлення на пошиття, які роблять клієнти фабрики.

Кількісна характеристика асортиментних груп товарів ТОВ «ШТП «Маяк»

на момент проведення кваліфікаційного дослідження наведена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. – Асортиментні групи товарів

Асортиментні групи	Швейна продукція					
	Сорочки чоловічі	Сорочки та блузи жіночі	Інший легкий жіночий одяг	Корпоративний одяг та уніформа	Трикотажні вироби	Нанесення вишивки
Кількість позицій в асортиментній групі	14	37	32	11	21	3

Примітка. Проаналізовано за даними підприємства

Динаміка обсягів продажів ТОВ «ШТП «Маяк» в розрізі основних асортиментних груп нами вивчена у таблиці 2.6.

Таблиці 2.6. – Динаміка обсягів продажів в розрізі основних асортиментних груп, тис. грн

Асортиментна група	2020	2021	2022	2023	2024	Середнє за період	Абс. приріст	Відн. приріст, %
Сорочки чоловічі	1177	604	1499	1032	677	998	-500,0	-42,5
Сорочки та блузи жіночі	1984	2048	1106	1893	2043	1815	59,0	3,0
Інший легкий жіночий одяг	838	962	1760	2088	1996	1529	1158,0	138,2
Корпоративний одяг та уніформа	959	1336	2088	2116	1644	1629	685,0	71,4
Трикотажні вироби	397	1455	1877	1104	655	1098	258,0	65,0
Разом виручка	5355	6405	8330	8233	7015	7068	1660,0	31,0

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Проведені розрахунки показали:

1. Найбільший приріст виробництва та збуту спостерігається у групі «Інший легкий жіночий одяг» (приріст 1158 тис. грн, або +138 %).

2. Виробництво і продаж корпоративного одягу зросли на 71 %, трикотажних виробів – на 65 %.

3. Продажі чоловічих сорочок скоротилися на 42,5 %.

4. Продажі жіночих сорочок і блуз залишились майже стабільними (+3 %).

Найбільше зростання демонструє сегмент легкого жіночого одягу та корпоративного одягу, що свідчить про зміну попиту на продукцію підприємства. Водночас продажі чоловічих сорочок знизилися, що може

свідчити про потребу в оновленні асортименту або зміну ринкових уподобань.

В таблиці 2.7 проаналізуємо питому вагу відповідних асортиментних груп.

Таблиця 2.7. – Структура збуту в розрізі асортиментних груп, %

Асортиментні групи	2020	2021	2022	2023	2024	Середнє за період	Абс. приріст
Сорочки чоловічі	22,0	9,4	18,0	12,5	9,7	45,9	-9,7
Сорочки та блузи жіночі	37,0	32,0	13,3	23,0	29,1	9,6	2,2
Інший легкий жіночий одяг	15,6	15,0	21,1	25,4	28,5	33,4	5,2
Корпоративний одяг та уніформа	17,9	20,9	25,1	25,7	23,4	5,7	-
Трикотажні вироби	7,4	22,7	22,5	13,4	9,3	5,5	2,4
Разом виручка	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0

Примітка. Розраховано за даними підприємства

В таблиці 2.8 нами вивчено динаміку обсягів збуту в асортиментній групі чоловічих сорочок.

Таблиця 2.8. – Динаміка обсягів збуту в асортиментній групі чоловічих сорочок, тис. грн

Чоловічі сорочки	2020	2021	2022	2023	2024	Середнє	Абс. приріст	Відн. приріст, %
Сорочки з довгим рукавом	852	431	1172	702	504	732	-348	-40,8
Сорочки з коротким рукавом	325	173	327	330	173	266	-152	-46,8
Всього чоловічі сорочки	1177	604	1499	1032	677	998	-500	-42,5

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Проведені розрахунки засвідчили наступні результати динаміки показників виробництва та збуту:

1. Сорочки з довгим рукавом зменшилися з 852 тис. грн до 504 тис. грн (на 348 тис. грн, або 40,8 %).
2. Сорочки з коротким рукавом зменшилися з 325 тис. грн до 173 тис. грн (на 152 тис. грн, або 46,8 %).
3. Загальний обсяг продажів чоловічих сорочок зменшився з 1177 тис. грн до 677 тис. грн (на 500 тис. грн, або 42,5 %).

Асортиментна група чоловічих сорочок демонструє стійке зниження обсягів збуту як у натуральному, так і в грошовому вираженні. Це може свідчити про зниження попиту або конкуренцію з боку інших товарних груп. Найбільше скорочення у сегменті сорочок з коротким рукавом.

В таблиці 2.9 наведена оцінка структури збуту в асортиментній групі чоловічих сорочок.

Таблиця 2.9. – Структура збуту в асортиментній групі чоловічих сорочок, %

Дитячий одяг	2020	2021	2022	2023	2024	Середнє за період	Абс. приріст
Сорочки з довгим рукавом	72,4	71,4	78,2	68,0	74,4	72,9	2,1
Сорочки з коротким рукавом	27,6	28,6	21,8	32,0	25,6	27,1	-2,1
Всього чоловічі сорочки	100	100	100	100	100	100	-

Примітка. Розраховано за даними підприємства

В структурі асортиментної групи чоловічих сорочок суттєвих змін за досліджуваний період не було зафіксовано. Як і на початку досліджуваного періоду у 2020 році, так і в кінці періоду за підсумками 2024 року основною була питома вага сорочок з довгим рукавом – понад 70 % з середнім значенням за період 72,9 %.

У таблиці 2.10 здійснено аналіз динаміки обсягів збуту в асортиментній групі сорочок та блуз жіночих.

Таблиця 2.10. – Динаміка збуту у асортиментній групі сорочок та блуз жіночих, тис. грн

Сорочки та блузи жіночі	2020	2021	2022	2023	2024	Середнє за період	Абс. приріст	Відн. приріст, %
Сорочки жіночі	548	482	329	488	683	506,0	135,0	24,6
Блузи жіночі	1436	1566	777	1405	1360	1308,8	-76,0	-5,3
Всього сорочки та блузи жіночі	1984	2048	1106	1893	2043	1814,8	59,0	3,0

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Проведені розрахунки засвідчили наступні результати:

1. Продажі жіночих сорочок зросли з 548 тис. грн до 683 тис. грн (на 135 тис. грн, або 24,6 %). Найвищий показник – у 2024 році.

2. Продажі жіночих блуз зменшилися з 1436 тис. грн до 1360 тис. грн (на 76 тис. грн, або 5,3 %). Найвищий показник – у 2021 році: 1566 тис. грн.

3. Загальний обсяг продажів сорочок та блуз жіночих зріс з 1984 тис. грн до 2043 тис. грн (на 59 тис. грн, або 3 %).

У таблиці 2.11 здійснено аналіз структури збуту в асортиментній групі

сорочок та блуз жіночих.

Таблиця 2.11. – Структура збуту у асортиментній групі сорочок та блуз жіночих, %

Сорочки та блузи жіночі	2020	2021	2022	2023	2024	Середнє за період	Абс. приріст
Сорочки жіночі	27,6	23,5	29,7	25,8	33,4	28,0	5,8
Блузи жіночі	72,4	76,5	70,3	74,2	66,6	72,0	-5,8
Всього сорочки та блузи жіночі	100	100	100	100	100	100,0	-

Примітка. Розраховано за даними підприємства

У групі жіночих сорочок та блуз спостерігається зростання продажів сорочок і зменшення продажів блуз, що свідчить про зміну споживчих уподобань. Загальний обсяг реалізації залишився стабільним, але відбулася внутрішня переорієнтація на сорочки. Проведені розрахунки засвідчили наступні результати. Частка жіночих сорочок у структурі збуту зросла з 27,6 % до 33,4 % (на 5,8 п.п.). Частка жіночих блуз зменшилася з 72,4 % до 66,6 % (на 5,8 п.п.). Загальна структура залишалася стабільною – 100 % щороку.

У таблиці 2.12 здійснено аналіз динаміки обсягів збуту в асортиментній групі іншого легкого жіночого одягу.

Таблиця 2.12. – Динаміка збуту у асортиментній групі іншого легкого жіночого одягу, тис. грн

Легкий жіночий одяг	2020	2021	2022	2023	2024	Середнє за період	Абс. приріст	Відн. приріст, %
Сукні	99	160	148	374	423	241	324	327,3
Костюми	267	311	604	582	489	451	222	83,1
Футболки, майки	472	491	1008	1132	1084	837	612	129,7
Всього інший легкий жіночий одяг	838	962	1760	2088	1996	1529	1158	138,2

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Проведені розрахунки засвідчили наступні результати:

1. Продажі суконь зросли з 99 тис. грн до 423 тис. грн (на 324 тис. грн, або 327,3 %). Найвищий показник – у 2024 році.

2. Продажі костюмів зросли з 267 тис. грн до 489 тис. грн (на 222 тис. грн, або 83,1 %). Найвищий – у 2022 році 604 тис. грн.

3. Продажі футболок і майок зросли з 472 тис. грн до 1084 тис. грн (на 612 тис. грн, або 129,7 %). Найвищий – у 2023 році 1132 тис. грн

4. Загальний обсяг збуту іншого легкого жіночого одягу зріс з 838 тис. грн до 1996 тис. грн (на 1158 тис. грн, або 138,2 %).

У таблиці 2.13 здійснено аналіз структури збуту в асортиментній групі іншого легкого жіночого одягу.

Таблиця 2.13. – Структура збуту у асортиментній групі іншого легкого жіночого одягу, %

Легкий жіночий одяг	2020	2021	2022	2023	2024	Середнє за період	Абс. приріст
Сукні	11,8	16,6	8,4	17,9	21,2	15,2	9,4
Костюми	31,9	32,3	34,3	27,9	24,5	30,2	-7,4
Футболки, майки	56,3	51,0	57,3	54,2	54,3	54,6	-2,0
Всього інший легкий жіночий одяг	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Асортиментна група іншого легкого жіночого одягу демонструє суттєве зростання обсягів збуту, особливо в сегменті суконь. Це свідчить про зростання попиту на жіночий одяг повсякденного та святкового призначення. Водночас частка костюмів у структурі збуту зменшилася, що може свідчити про зміну стилістичних уподобань споживачів. Проведені розрахунки засвідчили наступні результати. Частка суконь у структурі збуту зросла з 11,8 % до 21,2 % (тобто на 9,4 п.п.). Частка костюмів зменшилася з 31,9 % до 24,5 % (на 7,4 п.п.). Частка футболок і майок знизилася з 56,3 % до 54,3 % (на 2 п.п.).

У таблиці 2.14 здійснено аналіз динаміки обсягів збуту в асортиментній групі трикотажних виробів.

Таблиця 2.14. – Динаміка збуту у асортиментній трикотажних виробів, тис. грн

Трикотажні вироби	2020	2021	2022	2023	2024	Середнє за період	Абс. приріст	Відн. приріст, %
Піжами та нічні сорочки	216	692	1032	551	378	573,8	162	75,0
Халати	181	763	845	553	277	523,8	96	53,0
Всього трикотажні вироби	397	1455	1877	1104	655	1097,6	258	65,0

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Проведені розрахунки засвідчили наступні результати:

1. Продажі піжам та нічних сорочок зросли з 216 тис. грн до 378 тис. грн (на 162 тис. грн, або 75 %). Найвищий показник – у 2022 році 1032 тис. грн.

2. Продажі халатів зросли з 181 тис. грн до 277 тис. грн (на 96 тис. грн, або 53 %). Найвищий – у 2022 році 845 тис. грн.

3. Загальний обсяг збуту трикотажних виробів зріс з 397 тис. грн до 655 тис. грн (на 258 тис. грн, або 65 %).

У таблиці 2.15 здійснено аналіз структури збуту в асортиментній групі трикотажних виробів.

Таблиця 2.15. – Структура збуту у асортиментній групі трикотажних виробів, %

Трикожажні вироби	2020	2021	2022	2023	2024	Середнє за період	Абс. приріст
Піжами та нічні сорочки	54,4	47,6	55,0	49,9	57,7	52,9	3,3
Халати	45,6	52,4	45,0	50,1	42,3	47,1	-3,3
Всього трикожажні вироби	100	100	100	100	100	100	-

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Проведені розрахунки засвідчили наступні результати:

1. Частка піжам та нічних сорочок зросла з 54,4 % до 57,7 % (на 3,3 п.п.).
2. Частка халатів зменшилася з 45,6 % до 42,3 % (на 3,3 п.п.).

Асортиментна група трикотажних виробів демонструє позитивну динаміку збуту, особливо в сегменті піжам та нічних сорочок. Це свідчить про зростання попиту на домашній комфортний одяг. Водночас частка халатів у структурі збуту зменшилася, що може бути наслідком зміни сезонного попиту або модних тенденцій.

Наявні дані дають нам змогу здійснити математичний розрахунок середньої ціни умовної одиниці продукції в динаміці за 2020-2024 роки. Результати розрахунків подані у таблиці 2.16.

Середня ціна одиниці реалізованої продукції демонструє стабільне зростання, що може свідчити про підвищення вартості продукції, зміну асортименту на більш дорогі позиції або інфляційні процеси. Зростання доходу супроводжується збільшенням обсягів збуту, що свідчить про позитивну динаміку продажів. Проведені розрахунки засвідчили наступні результати.

Чистий дохід від реалізації зріс з 5355 тис. грн до 7015 тис. грн (тобто на 1660 тис. грн, або 31 %). Найвищий показник – у 2022 році 8330 тис. грн. Обсяг збуту у натуральних показниках зріс з 71,4 тис. шт до 79,6 тис. шт (тобто на 8,2 тис. шт, або 11 %). Найвищий у 2023 році 94,1 тис. шт. Середня ціна одиниці продукції зросла з 75,0 грн/од до 88,1 грн/од (на 13,1 грн/од, або 18 %). Найвищий показник – у 2022 році 93,7 грн/од.

Таблиця 2.16. – Розрахункове значення середньої ціни
одиниці реалізованої продукції

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Середнє значення	Відхилення 2024/2020	
							Абс., +/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	5355	6405	8330	8233	7015	7068	1660	31
Обсяг збуту у натуральних показниках, тис. шт.	71,4	73,3	88,9	94,1	79,6	81	8	11
Середня ціна, грн/од.	75,0	87,4	93,7	87,5	88,1	86	13	18

Примітка. Розраховано за даними підприємства

У таблиці 2.17 досліджено структуру збуту в розрізі національного ринку та експорту. Вона в тому числі дасть змогу зробити висновок чи вплинуло на досліджуване підприємство повномасштабне вторгнення, яке ворог здійснив у лютому 2022 року, зокрема який вплив мало воно на виконання контрактів на національному ринку та на експорт.

Таблиця 2.17. – Динаміка продажів в розрізі національного ринку та експорту
(перевірка гіпотези 3)

Роки	Типи постачань				Всього збут	
	Національний ринок		Експорт			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
2020	3392	63	1963	37	5355	100
2021	3513	55	2892	45	6405	100
2022	6019	72	2311	28	8330	100
2023	5732	70	2501	30	8233	100
2024	4426	64	2489	36	6915	100
Разом	23082	66	12156	34	35238	100

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Наведені розрахунки засвідчили наступні результати. Обсяг реалізації на

ринку України зріс з 3392 тис. грн до 4426 тис. грн (на 1034 тис. грн, або 30 %). Найвищий показник – у 2022 році 6019 тис. грн. Частка національного ринку коливалась у межах 55-72 %, з найвищим значенням у 2022 році. Обсяг експорту зріс з 1963 тис. грн до 2489 тис. грн (на 526 тис. грн, або 26,8 %). Найвищий показник – у 2021 році 2892 тис. грн. Частка експорту зросла з 37 % у 2020 році до 45 % у 2021 році, після чого знизилась до 36 % у 2024 році.

Загальний обсяг збуту зріс з 5355 тис. грн до 6915 тис. грн (тобто на 1560 тис. грн, або 29 %).

Загалом ситуація, яка склалася у 2022 році зі значним зростанням частки національного ринку у структурі збуту свідчить, що гіпотеза 3 на нашу думку знайшла часткове підтвердження, адже за умов загального зростання обсягів збуту у 2022 році в порівнянні з 2021 роком відбулося втрачання обсягів експорту, натомість продажі на національному ринку зросли суттєво, що в підсумку пом'якшило наслідки економічні та маркетингові. Очевидно, компанія на початок року, ще до початку повномасштабного вторгнення встигла напрацювати певну кількість експортних контрактів, які вдалося успішно виконати. Нові експортні замовлення в другій половині 2022 року були помітно менші ніж зазвичай, оскільки іноземні замовники побоювалися через невизначені умови перебігу бойових дій та можливості фабрики виконати свої зобов'язання у форс мажорних умовах. Тобто, підсумовуючи, повномасштабне вторгнення поставило перед маркетинговим менеджментом досліджуваного підприємства нові виклики, з якими компанія змогла частково впоратися, адже втрати на експортних контрактах були компенсовані контрактами на національному ринку.

У період 2020-2024 років підприємство демонструвало стабільне зростання обсягів реалізації як на внутрішньому ринку, так і в експортному напрямку. Найбільше зростання – у 2022 році, що може свідчити про успішну маркетингову стратегію або сприятливу кон'юнктуру ринку. Частка експорту залишалася значною, що підтверджує орієнтацію підприємства на зовнішні ринки. У таблиці 2.18 представлено інформація про кількість контрагентів на

відкритому ринку (продаж поза тендерами), а також розподіл цих контрагентів за обсягами їх ручної закупівлі.

Таблиця 2.18. – Динаміка кількості контрагентів на ринку

Категорії покупців за сумою покупок	2020	2021	2022	2023	2024	Середнє за період	Абс. приріст	Відн. приріст, %
до 100 тис. грн	25	27	34	29	26	28,2	1	4,0
100 000 - 250 000	11	15	16	8	9	11,8	-2	-18,2
250000-500 000 грн	8	8	9	9	10	8,8	2	25,0
понад 500 000 грн	4	4	3	7	8	5,2	4	100,0
Кількість угод	48	54	62	53	53	54	5	10,4
Кількість контрагентів (покупців)	28	32	37	36	35	33,6	7	25,0
Разом виручка, тис. грн	5355	6405	8330	8233	7015	7 068	1660	31,0
Середня сума 1 умовного контракту	111,6	118,6	134,4	155,3	132,4	130,4	20,8	18,6
Річні продажі на 1 умовного клієнта	191,3	200,2	225,1	228,7	200,4	209,1	9,2	4,8

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Проведені розрахунки засвідчили наступні результати. Кількість покупців із сумою покупок до 100 тис. грн зросла з 25 до 26 (на 1, або 4 %). Кількість покупців у категорії від 100 до 250 тис. грн зменшилася з 11 до 9 (на 2, або 18,2 %). Кількість покупців у категорії від 250 до 500 тис. грн зросла з 8 до 10 (на 2, або 25 %). Кількість покупців із сумою понад 500 тис. грн зросла з 4 до 8 (на 4, або 100 %). Загальна кількість угод зросла з 48 до 53 (на 5, або 10,4 %). Кількість контрагентів (покупців) зросла з 28 до 35 (на 7, або 25 %). Загальна виручка зросла з 5355 тис. грн до 7015 тис. грн (тобто на 1660 тис. грн, або 31 %). Середня сума одного умовного контракту зросла з 111,6 тис. грн до 132,4 тис. грн (на 20,8 тис. грн, або 18,6 %). Річні продажі на одного умовного клієнта зросли з 191,3 тис. грн до 200,4 тис. грн (на 9,1 тис. грн, або 4,8 %).

Тобто протягом 2020–2024 років підприємство розширило базу контрагентів, особливо в сегменті великих покупців. Зросла кількість угод, середня сума контракту та річні продажі на одного клієнта, що свідчить про покращення ефективності роботи з ринком та зміцнення позицій серед великих замовників.

2.3. Характеристика системи маркетингового менеджменту ТОВ «ШТП «Маяк»

Система маркетингового менеджменту ТОВ «ШТП «Маяк» у її сучасному стані характеризується фрагментарністю, обмеженістю інструментів та відсутністю структурованої маркетингової політики як такої. Підприємство належить до категорії малих виробничих компаній швейної промисловості з чисельністю персоналу до 50 осіб, що значною мірою визначає специфіку його управлінських та маркетингових процесів. Через обмежені фінансові та кадрові ресурси маркетинг не виділений як окрема функція, а його елементи розосереджені між іншими управлінськими напрямками діяльності. Відсутність маркетингового відділу та штатного маркетолога формує ситуацію, за якої маркетингова діяльність реалізується не системно, а як додатковий блок обов'язків, що виконується у міру необхідності.

Ключовою фігурою в системі маркетингового менеджменту є комерційний менеджер, на якого покладено широкий спектр завдань — від комунікації з наявними клієнтами до пошуку нових партнерів. Саме він забезпечує основний обсяг маркетингової взаємодії підприємства з ринком, проте така модель роботи має суттєві обмеження: комерційний менеджер фокусується переважно на залученні контрактів і обслуговуванні замовлень, а не на стратегічному плануванні, аналізі ринку, формуванні бренду чи розробленні маркетингових програм. Відповідно, маркетинг у ТОВ «ШТП «Маяк» виконується з позиції оперативного реагування, а не з позиції розвитку.

Асортиментна політика підприємства зводиться до специфіки його бізнес-моделі. Основою виробничої діяльності є виконання пошивних робіт на основі давальницької сировини, що передбачає виготовлення продукції за технічними вимогами іноземних замовників, переважно з країн Європейського Союзу. Така модель забезпечує підприємству стабільне завантаження, проте залишає мінімальні можливості для формування власного бренду чи асортиментної диференціації. Обсяги самостійного виробництва невеликі й орієнтовані на

продаж торговельним компаніям, що також звужує поле для активного товарного та комунікаційного маркетингу. Власна продуктова інновація на підприємстві відсутня як системний процес: розроблення нових моделей відбувається спорадично й здебільшого на основі адаптації виробів, які фабрика шиє для давальницьких клієнтів. Це дає змогу доповнювати власний асортимент, не порушуючи прав інтелектуальної власності замовників, але не формує стратегічного резерву нових товарних рішень.

Комунікаційна політика також має обмежений характер. У підприємства є власний вебсайт, однак він давно не оновлювався, має слабкий інформаційний потенціал і не виконує функції інструменту залучення клієнтів чи представлення конкурентних переваг. Відсутність системної роботи з цифровим контентом, SEO-оптимізації, активності в соціальних мережах чи електронних комунікаціях суттєво знижує маркетингову видимість підприємства. Єдиними стабільними інструментами маркетингових комунікацій, які ТОВ «ШТП «Маяк» застосовує, є участь у галузевих виставках та проведення персональних переговорів з потенційними й існуючими клієнтами. Така орієнтація на індивідуальну роботу з партнерами відображає специфіку ринку B2B і відповідає вимогам давальницької моделі співпраці, однак не дозволяє ефективно розширювати базу клієнтів у глобальному цифровому середовищі.

Збутова система підприємства також залежить від давальницької форми роботи. Основна частина продукції не потребує власної системи реалізації, адже є частиною вертикального ланцюга виробництва замовника. Продаж власних виробів здійснюється через торговельні компанії та нерозвинені канали збуту. Це означає, що підприємство фактично не використовує потенціал роздрібного та електронного продажу, хоча для сегмента легкої промисловості це є одним із ключових драйверів розвитку.

Щодо ціноутворення, підприємство позиціонує себе як виробника з конкурентними цінами, що є вагомим чинником у переговорах зі споживачами з ЄС, які порівнюють пропозиції українських швейних фабрик із дешевою

працею Азії. Однак цінова політика підприємства формується переважно з виробничої доцільності й не супроводжується глибокими економічними розрахунками та маркетинговою аналітикою. Нестабільність вартості електроенергії, зміни операційних витрат та коливання попиту додатково ускладнюють її формування.

Таким чином, сучасна система маркетингового менеджменту ТОВ «ШТП «Маяк» являє собою сукупність окремих елементів – комунікацій, переговорів, участі у виставках, пошуку клієнтів, підтримки відносин із наявними партнерами, – які виконуються без цілісної концепції та без відповідного маркетингового забезпечення. Підприємство має потенціал для розвитку в напрямі створення власної маркетингової системи, але на даному етапі його діяльність зосереджена переважно на операційній роботі й виконанні контрактів, що обмежує можливість формування сильних ринкових позицій та конкурентних переваг у середньостроковій перспективі.

Узагальнена характеристика системи маркетингового менеджменту ТОВ «ШТП «Маяк» наведена у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19. – Характеристика системи маркетингового менеджменту ТОВ «ШТП «Маяк»

Елемент маркетингового менеджменту	Характеристика поточного стану на підприємстві
1	2
Організаційна структура маркетингу	Відсутній відділ маркетингу; штатного маркетолога немає. Маркетингові функції розосереджені між керівництвом і комерційним менеджером.
Ключові відповідальні особи	Комерційний менеджер виконує комунікаційні, збутові та частково маркетингові функції: підтримує контакт із наявними клієнтами, веде переговори, шукає нових замовників.
Основний тип діяльності	Виконання пошивних робіт на давальницькій сировині для клієнтів, переважно з країн ЄС. Самостійне виробництво є обмеженим за обсягом.
Асортиментна політика	Власна розробка продукції ведеться епізодично та не є системною. Підприємство інколи адаптує моделі, які шие для європейських замовників, не порушуючи їхніх прав. Асортимент самостійних виробів мінімальний.
Система збуту	Давальницькі замовлення передаються замовнику напяму – власного роздрібного збуту майже немає. Невеликі обсяги власної продукції продаються торговельним компаніям.
Цінова політика	Ціни позиціонуються як конкурентні на ринку пошиття. Розрахунок цін базується переважно на виробничих витратах. Маркетингова аналітика в

	ціноутворенні майже не використовується.
Продовження таблиці 2.19	
1	2
Маркетингові комунікації	Є сайт, але він давно не оновлювався і не виконує активної маркетингової функції. Відсутня регулярна робота з онлайн-просуванням та соціальними мережами.
Офлайн-комунікації та взаємодія з ринком	Підприємство бере участь у галузевих виставках; основний акцент на проведенні персональних переговорів із клієнтами та підтриманні довгострокових партнерств.
Робота з клієнтами	Основний фокус – на довготривалих партнерських відносинах із європейськими компаніями. Є замовлення від місцевих клієнтів на пошиття спецодягу та корпоративного одягу.
Маркетингові дослідження	Формальні дослідження ринку не проводяться. Аналіз конкурентів, трендів і попиту здійснюється спорадично та переважно на основі досвіду комерційного менеджера.
Інноваційна діяльність і нові продукти	Відсутність системного підходу до створення новинок. Розробка нових моделей не є пріоритетним напрямом.
Рівень цифровізації маркетингу	Низький. Не ведеться SEO-просування, реклама, SMM або аналітика трафіку. Діджитал-комунікації фактично відсутні.

Примітка. Узагальнено на основі попередніх досліджень

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «ШТП «Маяк», а також оцінка динаміки його фінансово-економічних показників за 2020–2024 роки дають змогу сформуванню комплексне уявлення про поточний стан підприємства, його конкурентні можливості та ключові ризики функціонування. Застосування SWOT-методології дозволило систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити наявні можливості та загрози, що формуються під впливом зовнішнього середовища.

Впродовж досліджуваного періоду підприємство демонструвало нерівномірні, але загалом позитивні тенденції розвитку. Чистий дохід від реалізації зріс на 31 %, що свідчить про здатність підприємства адаптуватися до коливань попиту, зберігаючи операційну активність. Структура продажів стала більш збалансованою: суттєво посилилися позиції жіночого легкого одягу (+138 %) та трикотажних виробів (+65 %), що дозволило частково компенсувати спад у сегменті чоловічих сорочок (–42,5 %).

Разом із тим, фінансові результати залишаються нестабільними. Після досягнення максимального прибутку у 2022 році підприємство у 2024 році зіткнулося зі значним збитком, що свідчить про високу чутливість до зовнішніх шоків та коливань витрат. Зростання собівартості, особливо за рахунок електроенергії та матеріалів, створює додаткове навантаження на ефективність діяльності.

Внутрішні характеристики також засвідчують наявність системних бар'єрів розвитку. Знос основних засобів досяг майже 50 %, що обмежує можливість виробництва продукції високої складності та негативно впливає на конкурентоздатність на ринку пошиття з давальницької сировини. Відсутність спеціалізованого маркетингового підрозділу суттєво звужує потенціал формування сучасної ринкової стратегії, унеможливаючи системну роботу з брендом, цифровими каналами та новими сегментами споживачів.

Позитивним фактором є наявність висококваліфікованого персоналу, конкурентного рівня оплати праці та сформована кадрова культура. Попри загальноукраїнську тенденцію трудової міграції, підприємству вдається утримувати значну частину працівників, що забезпечує стабільність виробництва.

Зовнішнє маркетингове середовище характеризується значним рівнем турбулентності, зумовленої як воєнними подіями, так і глобальними економічними процесами. Війна спричинила скорочення чисельності внутрішніх споживачів, порушення логістичних ланцюгів, енергетичні ризики та інфляційний тиск. Непередбачувані відключення електроенергії суттєво ускладнюють операційні процеси, оскільки несвоєчасне виконання контрактів формує репутаційні ризики на європейському ринку.

Окремим стратегічним фактором є глобальна конкуренція. Азійські країни, а саме Китай, Бангладеш, Індія – мають значні переваги у вартості робочої сили, модернізаційних можливостях та масовому виробництві. Для ТОВ «ШТП «Маяк» це означає необхідність пошуку ринкових ніш, де географічна близькість до ЄС відчутно переважає низькі азійські ціни. Такими сегментами є

невеликі партії, продукція середньої складності, а також вироби, що потребують швидких строків виконання.

Водночас наближеність до кордонів ЄС та сформовані партнерські зв'язки відкривають значні перспективи розширення експортної діяльності. Попит на якісний середній ціновий сегмент у країнах ЄС зростає, а тенденції до частішого оновлення гардеробу європейськими споживачами формують стабільний ринок збуту.

Охарактериємо сильні сторони підприємства як основу для формування конкурентних переваг. До ключових сильних сторін ТОВ «ШТП «Маяк» належать:

- вигідне логістичне розташування;
- стабільні багаторічні партнерські відносини з іноземними компаніями;
- конкурентний рівень оплати праці та висока продуктивність;
- збалансована асортиментна структура з акцентом на перспективні групи;
- позитивна репутація бренду Lighthouse на внутрішньому ринку.

Ці фактори формують основу для зміцнення ринкової позиції підприємства за умови належної реалізації стратегічних можливостей, насамперед у сфері модернізації виробництва та активізації маркетингу.

Натомість основні слабкі сторони пов'язані з:

- технічною відсталістю обладнання;
- нестачею фінансових ресурсів для модернізації;
- відсутністю маркетингової інфраструктури;
- високою залежністю від зовнішніх замовників;
- низькою диверсифікацією ринків збуту та усталеністю окремих традиційних сегментів (зокрема чоловічого одягу).

Ці слабкості потребують стратегічного коригування, оскільки вони прямо впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Серед ключових можливостей, які підприємство може використати, варто виділити:

розширення експорту у сегменті жіночого та трикотажного одягу;
активізацію виробництва малих і середніх партій для європейських клієнтів;

участь у програмах міжнародної фінансової підтримки МСП;
розвиток цифрового маркетингу та роздрібних онлайн-продажів;
модернізацію виробництва через часткове оновлення найкритичніших груп обладнання.

Системне використання цих можливостей здатне значно покращити ринкові позиції підприємства.

Загрози переважно пов'язані з волатильністю зовнішнього середовища:

вплив війни на ринок праці, логістику та енергоносії;
посилення глобальної конкуренції;
нестабільність фінансового результату;
залежність від обмеженого кола іноземних замовників;
ризик невчасного виконання контрактів через відключення електроенергії.

Ці чинники підвищують рівень господарських ризиків і потребують системної роботи над зміцненням операційної стабільності.

Аналітичне дослідження діяльності ТОВ «ШТП «Маяк» свідчить, що підприємство володіє суттєвим ринковим і виробничим потенціалом, проте його подальший розвиток визначатиметься здатністю адаптуватися до зовнішніх викликів та ефективно використовувати власні сильні сторони. Основні напрями стратегічного зростання мають охоплювати:

модернізацію обладнання та технологій;
професіоналізацію маркетингової діяльності;
розширення співпраці з європейськими партнерами;
диверсифікацію ринків та асортименту;
розвиток бренду Lighthouse;
підвищення енергетичної стійкості виробництва.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити конкурентоспроможність

підприємства та зміцнити позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ШТП «МАЯК»

3.1. Формування концепції розвитку ТОВ «ШТП «Маяк»

Розвиток ТОВ «ШТП «Маяк» до 2030 року доцільно розглядати як еволюцію від традиційної швейної фабрики, що працює переважно за давальницькою схемою, до конкурентоспроможного виробника з розвиненою маркетинговою системою, диверсифікованими ринками збуту та збалансованим портфелем замовлень. Концепція орієнтується на поступове нарощування потенціалу підприємства, розвиток власного продуктового портфелю, модернізацію технологій та посилення міжнародних партнерств. Центральне місце у моделі розвитку займає маркетинговий менеджмент як основа зміцнення ринкових позицій і формування інноваційної здатності підприємства.

Ключовим напрямом трансформації ТОВ «ШТП «Маяк» до 2030 року, на нашу думку, має стати формування стійкої, структурованої та аналітично орієнтованої системи маркетингу, що включатиме повноцінний маркетинговий підрозділ, сучасні цифрові інструменти просування, професійний супровід клієнтських відносин, а також активну участь у галузевих комунікаціях на європейському ринку. До 2030 року підприємство має перейти від реактивної моделі збуту до проактивної маркетингової стратегії, що забезпечить стабільний приплив нових клієнтів, розширення присутності у ЄС, просування власної продукції та формування бренду Lighthouse як конкурентного гравця у сегменті якісного чоловічого одягу та корпоративного одягу.

Важливою складовою концепції є поступове збільшення частки власної продукції з одночасним збереженням привабливих контрактів на давальницьке виробництво. До 2030 року оптимальною є цільова структура портфелю: 60-65 % – давальницькі проєкти, 35-40 % – власна продукція. Такий баланс

дозволить поєднати стабільність завантаження виробничих потужностей із вищою рентабельністю власних товарів. Розвиток власної продуктової лінійки здійснюватиметься шляхом створення колекцій у співпраці з дизайнерами, університетами, локальними брендами та торговельними компаніями. Основні акценти – якість, сучасний крій, капсульні колекції для торгових мереж, лінійки для корпоративного та спеціалізованого одягу.

Технологічна модернізація також займає важливе місце в концепції. Підприємство має поступово оновлювати парк обладнання, впроваджуючи більш продуктивні та енергоефективні машини, системи автоматизації підготовки виробництва, інструменти для контролю якості. До 2030 року очікується перехід щонайменше 50 % операцій на обладнання нового покоління, що дозволить підвищити продуктивність праці, скоротити брак, збільшити гнучкість асортименту та розширити перелік виробів середньої і підвищеної складності.

Особливе місце у концепції посідає розвиток колаборацій – як ключова конкурентна перевага фабрики. До 2030 року підприємство має сформувати стабільну мережу партнерств із європейськими брендами, українськими виробниками одягу, освітніми установами та дизайнерськими студіями. Колаборації виступатимуть не лише джерелом замовлень, але й платформою для спільної розробки нових моделей, обміну технологіями, участі у виставках, просування продукції на міжнародних ринках. Така модель дозволить компенсувати дефіцит власних ресурсів і створити синергію, важливу для довгострокової конкурентоспроможності.

Не менш значущим є розвиток цифрової присутності фабрики. До 2030 року підприємство повинно мати оновлений сайт, активні профілі в соціальних мережах, базове SEO-просування, налагоджений контент-маркетинг та email-комунікації з партнерами. Запровадження CRM-системи забезпечить ефективну роботу з клієнтською базою, дозволить відслідковувати цикл взаємодії, прогнозувати завантаження виробництва та будувати персоналізовану модель співпраці з клієнтами.

Ще одним елементом концепції є кадрова політика та розвиток людського капіталу. Підприємство має поступово формувати команду з маркетолога, дизайнера-конструктора, спеціаліста з зовнішньоекономічної діяльності та цифрового комунікаційника. З огляду на обмежені ресурси, доцільно застосовувати змішані моделі зайнятості – часткову, проектну, аутсорсингову. Також важливим напрямом є співпраця з навчальними закладами для формування кадрового резерву та забезпечення доступу до молодих спеціалістів.

До 2030 року фабрика має сформувати економічно стійку, модернізовану та конкурентоспроможну модель роботи, що поєднує високий рівень сервісу для давальницьких клієнтів, впізнаваний власний продукт, гнучкість виробництва та ефективний маркетинг. Очікується, що реалізація концепції дозволить збільшити обсяг виробництва на 40–50 %, підвищити експортну орієнтацію, зміцнити бренд Lighthouse, а також створити стабільні партнерства, які забезпечать довгострокову синергію та стійкість бізнесу в умовах глобальної конкуренції.

Далі деталізуємо перспективи розвитку ТОВ «ШТП «Маяк» у середньостроковій перспективі, яку ми розглядаємо на період 2026-2028 років.

Перспективи розвитку ТОВ «ШТП «Маяк» у середньостроковій перспективі на нашу думку варто визначати на основі поєднанням внутрішнього виробничого потенціалу підприємства, ринкових умов, тенденцій легкої промисловості та рівнем адаптивності до викликів, спричинених воєнним часом і глобальними змінами. Підприємство має низку об'єктивних переваг, серед яких – вигідне розташування неподалік кордонів ЄС, довготривала співпраця з європейськими партнерами, наявність налагоджених каналів комунікації з давальницькими замовниками та досвід виготовлення продукції різної складності. Саме ці передумови формують підґрунтя для стійкого зростання. У найближчі роки розвиток швейної галузі відбуватиметься під впливом автоматизації, зростання попиту на малотиражне та гнучке виробництво, посилення ролі інноваційних матеріалів, високої якості виробів та

переваг географічної близькості до ринків збуту. Для ТОВ ШТП «Маяка» це означає, що підприємство може інтегруватися у виробничі ланцюги європейських компаній завдяки швидкості виконання замовлень, можливості дрібносерійного виробництва та відносно вигідним умовам співпраці.

У період 2026–2028 років ключовою перспективою розвитку стає трансформація підприємства від переважно давальницького виробництва до змішаної моделі, що поєднує роботу з давальницькою сировиною та активний розвиток власного продукту. Впровадження маркетингової системи у 2026 році створить інфраструктуру для подальшого зростання: оновлений сайт, CRM-система, SMM-комунікації, базова цифровізація та найм маркетолога забезпечать системну взаємодію з клієнтами та підвищать керованість ринкових процесів. Це дозволить підприємству збільшити кількість контактів, оперативно реагувати на запити, ідентифікувати перспективних партнерів та ефективніше працювати з міжнародними клієнтами. Поступове підвищення впізнаваності бренду Lighthouse, запуск базових рекламних кампаній та створення корпоративного портфоліо сприятимуть зміцненню позицій підприємства на внутрішньому ринку.

Наступний 2027 рік має продемонструвати перехід від фундаментальних змін до активного розвитку продуктової лінійки. Завдяки співпраці з дизайнерами, університетами та торговими компаніями підприємство зможе створити перші спільні капсульні колекції та значно підвищити стильову привабливість продукції. Поєднання власних виробничих можливостей та дизайнерської творчості стане основою для розвитку унікальної товарної пропозиції бренду Lighthouse та формування конкурентних переваг у середньому ціновому сегменті. Водночас поглиблення колабораційного підходу в роботі з європейськими брендами дозволить підприємству укріпити експортний напрям і отримувати більш стабільні контрактні обсяги. Розвиток партнерства з іншими українськими виробниками легкої промисловості та підготовка до спільної участі у міжнародних виставках дозволить «Маяку» презентувати свої можливості більш широкому колу потенційних клієнтів.

У 2028 році очікується вихід підприємства на етап масштабування, коли результати попередніх трансформацій почнуть формувати відчутний економічний ефект. Участь у міжнародній виставці на спільному стенді зіставить «Маяк» з іншими виробниками, які працюють у сегменті гнучкого виробництва для європейського ринку, що підвищить шанси на отримання нових довгострокових контрактів. Розвиток інтернет-магазину та вихід на маркетплейси дозволять посилити внутрішні продажі власної продукції, диверсифікувати структуру доходів і зменшити залежність від давальницької моделі. Модернізація обладнання створить умови для розширення технічних можливостей, що дозволить виконувати складніші операції, підвищити продуктивність і забезпечити стабільну якість. У поєднанні з поглибленими колабораціями з дизайнерами, блогерами та міжнародними партнерами це сформує нові іміджеві та ринкові можливості для бренду.

Отже, стратегічні перспективи ТОВ «ШТП «Маяк» на 2026–2028 роки передбачають перехід від традиційної моделі виробництва до інноваційної, ринково орієнтованої, гнучкої та брендоцентричної моделі, у якій центральна роль відводиться маркетинговому менеджменту та колабораціям. Саме поєднання нових технологій, модернізації процесів, цифрового просування, розвитку бренду та використання переваг партнерства забезпечить підприємству стійкі конкурентні позиції та довгострокові можливості зростання в умовах високої конкуренції та динамічно мінливого ринкового середовища.

Для кращої наглядності перспектив розвитку ТОВ «ШТП «Маяк» у середньостроковій перспективі усі раніше висловлені міркування про пріоритети, які варто реалізувати протягом 2026-2028 років представимо у формі таблиці 3.1.

З метою дієвої реалізації зазначених перспектив і наведених бажаних досягнень нам варто розглянути систему заходів з удосконалення маркетингового менеджменту досліджуваної компанії.

Таблиця 3.1. – Перспективи розвитку ТОВ «ШТП «Маяк» на 2026–2028 роки

Період	Ключові напрями розвитку	Очікувані результати	Стратегічний ефект
2026 рік	1. Формування сучасної системи маркетингового менеджменту (сайт, CRM, базові digital-комунікації). 2. Найм маркетолога та розширення функцій комерційного менеджера. 3. Підвищення інтенсивності співпраці з європейськими клієнтами. 4. Початок колаборацій із дизайнерами та університетами.	1. Оновлений сайт підприємства та активні цифрові канали. 2. Поліпшення клієнтського сервісу та швидкості реакції на запити. 3. Зростання кількості нових потенційних контрактів на 10-15 %. 4. Створення базових прототипів власної продукції.	1. Запуск маркетингової інфраструктури. 2. Посилення іміджу та впізнаваності. 3. Зміцнення експортної орієнтації.
2027 рік	1. Активний розвиток власних продуктів та капсульних колекцій. 2. Розширення співпраці з дизайнерами, торговими компаніями, ЗВО. 3. Підготовка до міжнародних виставок. 4. Поглиблення колаборацій з європейськими брендами.	1. Випуск перших комерційних колекцій під брендом Lighthouse. 2. Підвищення доданої вартості продукції. 3. Розширення портфелю клієнтів, збільшення кількості контрактів до 20 %. 4. Зростання репутаційного капіталу.	1. Вихід на змішану модель виробництва (давальницька + власна продукція). 2. Створення унікальної ринкової пропозиції. 3. Підготовка до масштабування продажів.
2028 рік	1. Масштабування виробництва та модернізація обладнання. 2. Участь у міжнародних виставках на спільному стенді. 3. Запуск інтернет-магазину, вихід на маркетплейси. 4. Поглиблення стратегічних партнерств і колаборацій.	1. Вихід на ринки з високою доданою вартістю. 2. Зміцнення позицій на внутрішньому ринку. 3. Збільшення обсягів виробництва та продуктивності на 15–20 %. 4. Створення стійкої системи продажів власної продукції.	1. Перехід до інноваційно-орієнтованої бізнес-моделі. 2. Диверсифікація джерел доходу. 3. Підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості.

Примітка. Розроблено автором

У наступному розділі роботи буде деталізовано ці перспективи.

Ми вирішили визначити шляхи ефективного розвитку ТОВ «ШТП «Маяк» в першу чергу на основі зростання потенціалу маркетингової системи, яка у свою чергу дасть змогу створити передумови ефективного цілеспрямованого розвитку завдяки успішних діям і крокам на ринку. Для цього в першу чергу буде удосконалено маркетинговий менеджмент ТОВ «ШТП «Маяк».

3.2. Обґрунтування пріоритетів щодо удосконалення маркетингового менеджменту ТОВ «ШТП «Маяк»

Перспективи пріоритетного удосконалення системи маркетингового менеджменту ТОВ «ШТП «Маяк» ми пропонує визначити з допомогою такого методу як порівняння поточного стану маркетингового менеджменту ТОВ «ШТП «Маяк» з еталонною моделлю.

Еталонна модель маркетингового менеджменту передбачає наявність повноцінної маркетингової системи, що включає маркетингові дослідження, стратегічне планування, управління продуктом, комунікаціями, збутом та брендом, а також цифровий маркетинг і аналітику. Маркетинг у такій моделі виступає не допоміжною функцією, а ключовою управлінською підсистемою, яка формує конкурентні переваги підприємства, забезпечує його адаптацію до ринкових умов і визначає стратегічні напрями розвитку. Еталонна модель базується на принципах системності, безперервності, аналітичності та стратегічного мислення.

Поточний стан маркетингового менеджменту ТОВ «ШТП «Маяк» істотно відрізняється від еталонного. На підприємстві відсутній структурований маркетинговий підрозділ, що призводить до фрагментарності маркетингових функцій та їх виконання за залишковим принципом. Маркетинг не виступає системоутворюючою функцією, а лише супроводжує операційну діяльність підприємства у частині переговорів і підтримання контактів з клієнтами. Значна частина процесів, які в еталонній моделі виконують маркетингологи, у «Маяку» покладена на комерційного менеджера, який має інші ключові обов'язки і не може забезпечувати стратегічний маркетинговий розвиток. Таким чином, підприємству бракує стратегічного маркетингового бачення, формалізованого планування, системних досліджень та аналітики.

Крім того, у порівнянні з еталонною моделлю підприємство майже не займається формуванням власного продукту та бренду. Для еталонної системи характерні чітке позиціонування, активна бренд-комунікація, розроблення товарних інновацій та управління асортиментом на основі ринкових тенденцій.

Натомість ТОВ «ШТП «Маяк» працює переважно за давальницькою схемою, що передбачає мінімальні можливості для розвитку власного продукту. Власна інноваційна діяльність не є системною, а розроблення моделей здійснюється лише ситуативно. Це істотно обмежує реалізацію маркетингового потенціалу підприємства та його відмінність від інших виробників на ринку.

Особливим відхиленням від еталонної моделі є стан маркетингових комунікацій. В еталонній системі маркетингу використовується розмаїття онлайн- та офлайн-каналів, включаючи SEO, SMM, контент-маркетинг, email-маркетинг, участь у виставках, PR та рекламні кампанії. У випадку ТОВ «ШТП «Маяк» комунікації зводяться до персональних переговорів та участі у виставках, тоді як цифрові комунікації практично відсутні. Сайт підприємства оновлюється нерегулярно і не виконує ролі інструмента залучення клієнтів, а соцмережі та рекламні канали не використовуються.

Суттєва різниця спостерігається і в частині маркетингових досліджень. Еталонна модель передбачає регулярний аналіз ринку, конкурентів, трендів, потреб споживачів та прогнозування попиту. На ТОВ «ШТП «Маяк» такі дослідження не проводяться або виконуються епізодично, на основі інтуїції чи досвіду комерційного менеджера. Відсутність аналітичної бази ускладнює вибір стратегічних рішень, обмежує здатність підприємства реагувати на зміни ринку та вибудовувати довгострокові конкурентні переваги.

Отже, у порівнянні з еталонною моделлю система маркетингового менеджменту ТОВ «ШТП «Маяк» перебуває на базовому, початковому рівні розвитку. Вона виконує мінімальний обсяг функцій, необхідних для підтримання операційної діяльності, але не забезпечує стратегічного управління ринковою поведінкою підприємства. Це створює значний потенціал для удосконалення шляхом формування цілісної маркетингової системи, впровадження сучасних інструментів цифрового маркетингу, розвитку бренду та розширення збутових каналів.

У таблиці 3.2 представлено результати виконаного порівняння поточного стану маркетингового менеджменту ТОВ «ШТП «Маяк» з еталонною моделлю.

Таблиця 3.2. – Порівняння поточного стану маркетингового менеджменту

ТОВ «ШТП «Маяк» з еталонною моделлю

Елемент маркетингової системи	Еталонна модель маркетингового менеджменту	Поточний стан на ТОВ «ШТП «Маяк»	Відхилення (коментар)
Організаційна структура	Окремий відділ маркетингу або штатний маркетолог; розподіл функцій	Відсутній відділ маркетолог; виконує комерційний менеджер	Значне відставання; маркетинг не структурований
Стратегічне планування	Розробка маркетингової стратегії, планів, бюджетів	Стратегічне маркетингове планування відсутнє	Стратегічний маркетинг не реалізується
Маркетингові дослідження	Регулярні дослідження ринку, конкурентів, трендів	Проводяться епізодично, неформально	Низький рівень аналітики
Формування асортименту	Планування асортименту, товарні інновації, тестування	Асортимент формується вимогами замовників; власні моделі – рідко	Відсутня системність та інноваційність
Брендинг і позиціонування	Чітка бренд-стратегія, активне позиціонування	Бренд Lighthouse майже не розвивається; позиціонування не визначене	Недостатній розвиток власного бренду
Комунікаційна політика	Активна робота онлайн і офлайн, реклама, контент	Лише сайт (неактуальний) виставки; переговори з клієнтами	Низький рівень сучасних маркетингових комунікацій
Цифровий маркетинг	SEO, SMM, таргетинг, email-маркетинг, CRM	Відсутній	Відставання від сучасних практик
Робота з клієнтами	CRM-система, customer success, розширена підтримка	Персональні переговори, телефонні комунікації	Відсутність CRM та сучасних технологій взаємодії
Ціноутворення	Багатофакторне: конкуренти, попит, позиціонування	Переважно витратне; відсутні ринкові методи	Низька гнучкість
Збут та канали продажу	Диверсифікація каналів, включаючи онлайн	Давальницькі замовлення, мінімальний збут власних виробів	Нерозвинена система продажів
Інноваційність маркетингу	Безперервний розвиток нових продуктів та рішень	Епізодичні спроби адаптації моделей	Низька інноваційна активність

Примітка. Розроблено автором

На основі виконаного порівняльного аналізу сформуємо матриця проблем та шляхів їх подолання у маркетинговому менеджменту ТОВ «ШТП «Маяк». Матриця, наведена у таблиці Б.1 додатку Б включає проблеми маркетингового менеджменту, внутрішні обмеження, зовнішні ризики та пропонує релевантні рекомендації, які взаємопов'язані зі SWOT- та TOWS-аналізом.

Матриця проблем і шляхів їх подолання свідчить, що маркетинговий менеджмент ТОВ «ШТП «Маяк» перебуває на базовому рівні розвитку та потребує системного вдосконалення. Це не є абсолютно поганою ситуацією, адже навіть за такого рівня компанія працює і має певні ринкові результати.

Основні виклики пов'язані з відсутністю структурованої маркетингової функції, низьким рівнем цифровізації, залежністю від давальницької моделі виробництва, недостатньою роботою над власним брендом та несприятливими зовнішніми умовами – війною, конкуренцією з Азією та нестабільністю енергопостачання. Запропоновані шляхи подолання проблем орієнтовані на стратегічну трансформацію підприємства: створення маркетингової системи, розширення каналів збуту, модернізацію виробництва, впровадження цифрових інструментів, посилення бренду Lighthouse та диверсифікацію ринків. Реалізація цих рекомендацій дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, забезпечити стабільне завантаження виробництва та сформувані довгострокові переваги в умовах змінного ринкового середовища.

Для системного вирішення проблем у маркетинговому менеджменті ТОВ «ШТП «Маяк» сформуємо матрицю стратегічних пріоритетів (Impact–Effort Matrix) для ТОВ «ШТП «Маяк». Відповідна матриця представлена у вигляді таблиці 3.3.

Матриця побудована на основі визначених проблем, стратегічних напрямів та реальних можливостей підприємства.

Матриця Impact–Effort дозволяє визначити, які заходи мають найвищий вплив на розвиток підприємства та які ресурси потрібні для їх реалізації.

Це допомагає встановити пріоритети при плануванні впровадження стратегічних рекомендацій.

Усі заходи розподілені на чотири квадранти:

1. Quick Wins (високий вплив / низькі зусилля).
2. Major Projects (високий вплив / високі зусилля).
3. Fill-ins (низький вплив / низькі зусилля).
4. Hard Slogs (низький вплив / високі зусилля).

Таблиця 3.3. – Матриця стратегічних пріоритетів (Impact–Effort) ТОВ «ШТП «Маяк»

Quadrant	Характеристика	Заходи для ТОВ «ШТП «Маяк»
I. QUICK WINS (Високий вплив / Низькі зусилля)	Дії, які дають швидкий результат без значних затрат	1. Оновлення та оптимізація сайту підприємства. 2. Створення базової присутності у соцмережах (Facebook/Instagram). 3. Запровадження CRM у найпростішому варіанті (HubSpot Free / Zoho CRM Free). 4. Встановлення системи резервного електроживлення малої потужності (портативні станції). 5. Аналіз конкурентів і ринкових трендів мінімум 1 раз на квартал.
II. MAJOR PROJECTS (Високий вплив / Високі зусилля)	Стратегічні інвестиційні проекти, що забезпечують довгостроковий ефект	1. Модернізація обладнання (автоматичний розкрій, сучасні швейні машини). 2. Створення повноцінної маркетингової функції (маркетолог / аутсорсинг / відділ). 3. Розроблення власних лінійок одягу під брендом Lighthouse. 4. Розширення експорту, участь у міжнародних виставках. 5. Встановлення генератора середньої потужності, інверторної системи. 6. Створення інтернет-магазину та вихід на маркетплейси.
III. FILL-INS (Низький вплив / Низькі зусилля)	Додаткові дії, які можна реалізувати, коли є час і ресурси	1. Створення корпоративної презентації компанії. 2. Оновлення портфолію готових робіт. 3. Створення фото- та відеоматеріалів з виробництва. 4. Покращення внутрішніх комунікацій у команді.
IV. HARD SLOGS (Низький вплив / Високі зусилля)	Дії, що потребують великих ресурсів, але мають відносно невеликий ефект	1. Повна автоматизація швейних операцій (надто висока вартість для підприємства). 2. Побудова власної фізичної роздрібною мережі. 3. Створення великої дизайнерської студії всередині підприємства.

Примітка. Розроблено автором

Матриця стратегічних пріоритетів показує, що для ТОВ «ШТП «Маяк» першочерговими є дії, які забезпечують швидкий ефект і не потребують великих фінансових вкладень: оновлення сайту, запуск цифрових комунікацій, впровадження CRM та покращення клієнтської взаємодії. У середньостроковій перспективі ключовими є великі проекти, орієнтовані на зміцнення конкурентоспроможності: модернізація обладнання, розвиток бренду Lighthouse, розширення експорту та створення маркетингової функції. Діяльність з низьким впливом або високими затратами варто відкласти або реалізовувати лише після зміцнення фінансової стабільності підприємства.

3.3. Формування плану заходів щодо вдосконалення маркетингового менеджменту ТОВ «ШТП «Маяк»

Ефективний маркетинговий менеджмент є критично важливою умовою конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості, особливо в сучасних умовах зростання глобальної конкуренції, технологічних змін та нестабільності ринкового середовища. Результати аналізу діяльності ТОВ «ШТП «Маяк» свідчать, що маркетингова підсистема підприємства перебуває на початковому рівні розвитку, характеризується фрагментарністю та відсутністю системного підходу. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у формуванні комплексу заходів, спрямованих на структурну модернізацію маркетингового менеджменту, підвищення його інструментальної ефективності, розширення ринкових можливостей та зміцнення довгострокових конкурентних переваг підприємства. Запропоновані нижче заходи ґрунтуються на методології стратегічного планування, результатах SWOT- і TOWS-аналізу та враховують реальні обмеження, ресурси та потенціал підприємства.

Таким чином, пріоритетними заходами є:

1. Формування організаційної маркетингової підсистеми. Першочерговим напрямом удосконалення маркетингового менеджменту є створення структурованої маркетингової функції. В умовах невеликої чисельності персоналу доцільним є поетапний підхід, який передбачає запровадження в штат окремої посади маркетолога або делегування частини маркетингових функцій спеціалізованим підрядникам. Наявність відповідального за маркетинг забезпечить централізацію маркетингових процесів, формування єдиного інформаційного поля, аналіз конкурентів, роботу в цифровому середовищі та контроль за ринковими показниками. Це дозволить підприємству перейти від реактивної моделі до проактивної, коли маркетинг не лише супроводжує операційну діяльність, а й формує її стратегічні орієнтири. У перспективі, зі зростанням обсягу самостійного виробництва продукції та розвитку власного бренду, може бути створений малий маркетинговий відділ, який охоплюватиме

аналітичну, комунікаційну та збутову функції.

2. Посилення маркетингових комунікацій та цифрової присутності. Маркетингові комунікації підприємства потребують суттєвого оновлення та розширення. Застарілий вебсайт, відсутність активності у соціальних мережах і мінімальна присутність у цифровому середовищі створюють ризики втрати потенційних клієнтів, особливо з ЄС, для яких онлайн-інформаційні ресурси є ключовим джерелом перевірки надійності постачальника. Одним із першочергових заходів є розробка нового корпоративного сайту з англійською мовною версією, портфолію, прикладами виробничих можливостей, відеопрезентацією процесу пошиття та формою швидкого запиту комерційної пропозиції. Такий сайт має виступати не лише джерелом інформації, а й інструментом залучення нових клієнтів.

Другим важливим елементом є формування активної присутності у соціальних мережах (LinkedIn, Facebook, Instagram), які дозволяють комунікувати як з локальними, так і з міжнародними партнерами. Для бренду Lighthouse доцільно використовувати Instagram і TikTok як ключові майданчики для демонстрації власних колекцій та формування іміджу сучасного українського виробника. Цифрові комунікації мають включати регулярну рекламну активність, SEO-оптимізацію, email-маркетинг та ведення бази клієнтів у CRM-системі. Це підвищить впізнаваність підприємства, створить системність комунікацій та сприятиме стабільному зростанню клієнтського портфеля.

3. Удосконалення асортиментної політики та розвиток бренду Lighthouse. Стратегічно важливим напрямом покращення маркетингового менеджменту є системне формування асортименту власної продукції та розвиток бренду Lighthouse. Робота виключно на давальницькій сировині обмежує потенціал підприємства та знижує його маржинальність. Запровадження цілеспрямованої політики розширення власної product-line дозволить формувати нові напрями збуту, створювати унікальні пропозиції та збільшувати частку ринку. Для цього доцільно організувати процес внутрішнього R&D, залучити дизайнера (штатно

або через аутсорсинг), а також сформувані кілька міні-колекцій жіночого та чоловічого одягу середньої складності.

Важливим елементом розвитку бренду є оновлення айдентики – створення сучасного логотипу, фірмового стилю, каталогів продукції, які відповідатимуть вимогам європейського ринку. Підприємству необхідно позиціонувати бренд Lighthouse як виробника якісного, стильного й доступного одягу, що поєднує стандарт ЄС та національну креативність. Це підвищить ринкову привабливість продукції та сприятиме розширенню B2B-співпраці.

4. Розвиток експортної діяльності та міжнародної взаємодії. Близькість до кордонів ЄС є однією з ключових переваг ТОВ «ШТП «Маяк». Тому необхідно посилити міжнародну комунікацію та розширити експортні ринки. Важливим заходом є активна участь у європейських спеціалізованих виставках, таких як Texworld Paris, Première Vision, Munich Fabric Start, де підприємство може презентувати свої виробничі можливості та встановлювати прямі контакти з європейськими брендами. Крім того, підприємство повинно зміцнювати позицію виробника «швидкого реагування» (fast response manufacturer), що забезпечує оперативне виконання замовлень невеликими партіями, що є складно доступним для азійських конкурентів.

Доцільним є також формування системи електронної взаємодії з іноземними партнерами: підготовка англомовних комерційних пропозицій, презентацій, портфоліо, каталогів, використання професійних бізнес-платформ (Europages, Kompass, Alibaba) для залучення нових клієнтів. Розширення експортного сегмента забезпечить стабільне завантаження виробництва та зменшить залежність підприємства від внутрішнього попиту.

5. Підвищення цифровізації та впровадження CRM-системи. Цифровізація маркетингових процесів є критично важливою для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. Впровадження CRM-системи (наприклад, HubSpot, Zoho) забезпечить облік усіх комунікацій, запитів, замовлень та історії взаємодії з кожним клієнтом. Це дозволить мінімізувати втрати інформації, підвищити швидкість реакції на запити та формувати сегментовані маркетингові кампанії.

CRM також допоможе планувати роботу комерційного менеджера, автоматизувати рутинні процеси та підвищити прозорість клієнтського циклу продажів. Додатковими заходами цифровізації є впровадження системи обліку операційної діяльності, автоматизація планування виробництва та використання інструментів аналітики (Google Analytics, Data Studio). Це створить умови для побудови сучасної інформаційної інфраструктури, яка дозволить приймати обґрунтовані маркетингові та управлінські рішення.

6. Заходи щодо підвищення кадрової стійкості та внутрішнього іміджу підприємства. Маркетинговий менеджмент значною мірою залежить від кадрової стабільності та кваліфікації персоналу. У швейній галузі спостерігається висока плинність кадрів, що стримує розвиток підприємства та знижує якість продукції. Для вирішення цієї проблеми слід сформувати систему мотивації, яка включатиме як матеріальні, так і нематеріальні стимули: преміювання за якість роботи, внутрішні конкурси, програми наставництва для нових працівників, навчальні майстер-класи та співпрацю з місцевими професійними училищами. Підвищення внутрішнього іміджу підприємства також сприятиме зміцненню HR-бренду, що є важливою складовою маркетингової діяльності.

Запропоновані заходи формують цілісну систему вдосконалення маркетингового менеджменту ТОВ «ШТП «Маяк» та спрямовані на модернізацію організаційної структури, підвищення цифрової активності, розширення ринкових можливостей, розвиток власного бренду, покращення асортиментної політики та підвищення експортного потенціалу. Реалізація цих заходів дозволить підприємству перейти від операційного реагування до стратегічного управління маркетингом, сформувати нові конкурентні переваги та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Системне впровадження окреслених рекомендацій сприятиме підвищенню рентабельності діяльності, покращенню позиціонування на міжнародних ринках та формуванню сучасної маркетингової моделі, здатної адаптуватися до викликів сучасного бізнес-середовища.

План заходів на 2026 рік спрямований на формування фундаменту маркетингової системи підприємства, оскільки на ШТП «Маяк» досі відсутній штатний маркетолог, застарілий сайт, немає активних комунікацій зі споживачами, а робота з клієнтами здійснюється без CRM-системи. Саме тому 2026 рік передбачає створення базової інфраструктури маркетингового менеджменту, яка у подальші роки дозволить підприємству розвивати власні продукти, виходити на нові ринки та посилювати конкурентні позиції.

Першим ключовим заходом є залучення маркетолога, який працюватиме на пів ставки або в аутсорсинговому форматі. Для невеликого підприємства з чисельністю до 50 працівників та обмеженими фінансовими ресурсами такий підхід є оптимальним, оскільки дозволяє сформувати маркетингову функцію без надмірного навантаження на фонд оплати праці. Маркетолог виконуватиме завдання щодо оновлення інформаційних каналів, контролю соціальних мереж, супроводу клієнтів, організації фотопроектів, аналізу ринку та виконання інших поточних завдань, які раніше залишалися поза увагою або виконувалися несистемно.

Другим важливим напрямом є створення нового сучасного сайту підприємства. Існуючий ресурс не оновлювався тривалий час, що негативно впливає на імідж і перешкоджає залученню нових клієнтів, особливо з ЄС, які очікують не лише виробничих можливостей, а й сучасної візуальної комунікації. Новий сайт включатиме двомовний інтерфейс (українська та англійська версії), розділ з кейсами, каталог робіт та контактні форми для швидкого зв'язку.

Впровадження CRM-системи є третім важливим елементом. Для підприємства, яке працює з більш ніж 15 постійними іноземними контрагентами та періодично залучає нових клієнтів, необхідно мати цифрову базу даних контактів, історій взаємодії та запитів. CRM підвищить рівень обслуговування, прискорить відгук на запити і дозволить систематизувати роботу комерційного менеджера.

Наступним напрямом є запуск соціальних мереж та регулярне SMM-

просування. Бренд Lighthouse, який підприємство використовує на внутрішньому ринку, практично не комунікує зі споживачами. В 2026 році передбачається створення фотоконтенту, регулярні публікації, запуск легкого таргетингу, що дозволить не лише інформувати ринок, а й збільшити продажі власної продукції.

Завершальним заходом року є створення корпоративної презентації та оновленого портфоліо. Цей інструмент потрібний для переговорів із клієнтами з ЄС, які очікують отримувати структуровану інформацію про виробника.

Загалом 2026 рік формує новий базис маркетингової інфраструктури підприємства, усуває ключові інформаційні та комунікаційні недоліки і дозволяє підготуватися до масштабніших проєктів наступних років.

Структуровано запропонований план реалізації заходів ТОВ «ШТП «Маяк» на 2026 рік наведений у таблиці 3.4. Загальний бюджет 2026 року 431 000 грн.

Таблиця 3.4. – План реалізації заходів ТОВ «ШТП «Маяк» на 2026 рік

Захід	Зміст робіт	Відповідальний	Строки	Бюджет, грн
1. Найм маркетолога (0,5 ставки)	Підбір спеціаліста; визначення функцій; робота з клієнтами, сайт, SMM	Директор	Січень–лютий	144000
2. Розробка нового сайту	Дизайн, контент, двомовність, каталог, SEO-налаштування	Маркетолог, веб-студія	Січень–квітень	45000
3. Впровадження CRM	Підключення, налаштування карток клієнтів, бази комунікацій	Комерційний менеджер	Лютий	7000
4. Запуск SMM	8-10 постів/місяць, базовий таргетинг, фотосесія	Маркетолог, SMM-фахівець	Березень–грудень	180000
5. Фотосесія продукції	Зйомка моделей, виробів, виробництва	Маркетолог, фотограф	Березень	20000
6. Резервне електроживлення	Закупівля портативної енергостанції	Директор	Квітень	25000
7. Корпоративна презентація	Каталог робіт, інформація про послуги, англійська версія	Маркетолог	Квітень–травень	10000

Примітка. Розроблено автором

План на 2027 рік спрямований на розвиток продуктової лінійки, зміцнення позицій бренду та нарощування експортного потенціалу підприємства.

Оскільки 2026 рік створює необхідний маркетинговий фундамент, у 2027 році акцент робитиметься на переході від суто давальницького виробництва до створення власної доданої вартості. Це передбачає розширення дизайнерських можливостей, збільшення частки власної продукції, а також активізацію співпраці з європейськими клієнтами.

Структуровано запропонований план реалізації заходів ТОВ «ШТП «Маяк» на 2027 рік наведений у таблиці 3.5. Загальний бюджет 2027 року 645000 грн.

Таблиця 3.5. – План реалізації заходів ТОВ «ШТП «Маяк» на 2027 рік

Захід	Зміст робіт	Відповідальний	Строки	Бюджет, грн
1. Розробка міні-колекцій (2–3 моделі)	Технічні карти, ескізи, пробні зразки	Директор, дизайнер	Січень–квітень	70000
2. Створення каталогу для B2B (EU)	Фото, опис виробів, англійська редакція	Маркетолог	Березень–червень	35000
3. Розширена рекламна кампанія Lighthouse	Таргетинг в Україні та близькому зарубіжжі	Маркетолог	Постійно	60000
4. Англійські комерційні матеріали	Прайси, презентації, відеоекскурсія	Маркетолог, перекладач	Лютий–травень	20000
5. Підготовка до участі у міжнародних виставках	Стенд, зразки, каталоги	Директор, маркетолог	Травень–жовтень	50000
6. Інверторна система електроживлення	Підвищення енерго незалежності швейних ліній	Директор	Березень	80000
7. Продовження роботи маркетолога	Річна оплата праці	Директор	Січень–грудень	150000
8. SMM-супровід	8-10 постів/місяць, просування міні-колекцій	SMM-фахівець	Постійно	180000

Примітка. Розроблено автором

План на 2028 рік передбачатиме масштабування діяльності, активну експансію на ринки ЄС та модернізацію обладнання. Після створення маркетингового фундаменту (2026) та формування продуктової лінійки й експортної готовності (2027), підприємство переходить до завершального етапу посилення конкурентних позицій та виходу на нові ринки.

Структуровано план реалізації заходів ТОВ «ШТП «Маяк» на 2028 рік наведений у таблиці 3.6. Загальний бюджет 2028 року 855 000 грн.

Таблиця 3.6. – План реалізації заходів ТОВ «ШТП «Маяк» на 2028 рік

Захід	Зміст робіт	Відповідальний	Строки	Бюджет, грн
1. Участь у міжнародній виставці (EU)	Реєстрація, стенд, логістика, проживання; Texworld або Munich Fabric Start	Директор, маркетолог	Лютий–вересень	150000
2. Модернізація обладнання	Закупівля 2–3 одиниць (оверлоки, автомати)	Директор	Квітень–жовтень	180000
3. Інтернет-магазин Lighthouse	Каталог, фото, інтеграція з оплатами та доставкою	Маркетолог, веб-студія	Січень–червень	40000
4. Підключення до маркетплейсів (Rozetka, Kasta)	Контент, реєстрація, тестові продажі	Маркетолог	Квітень–серпень	30000
5. Європейський таргетинг	Просування для залучення замовників із Польщі, Німеччини	Маркетолог	Постійно	90000
6. Навчання швей та технологів	Майстер-класи, навчальні курси	Директор	Березень–листопад	25000
7. Робота маркетолога	Оплата праці	Директор	Січень, грудень	160000
8. SMM-кампанії	Розвиток каталогу, промо нових колекцій	SMM-фахівець	Постійно	180 000

Примітка. Розроблено автором

Досить вигідною основою для успішної реалізації зазначених заходів може бути колаборація ТОВ «ШТП «Маяк» з іншими учасниками ринку [31].

План на 2026–2028 рр. враховує фінансові обмеження малого швейного підприємства та дає можливість поступово:

- створити повноцінну маркетингову систему;
- оновити цифрову присутність та комунікації;
- розвинути бренд Lighthouse;
- збільшити частку власного виробництва;
- вийти на міжнародні ринки;
- модернізувати технічну базу;
- підвищити рентабельність та впізнаваність.

Поступова реалізація заходів забезпечує стійкий розвиток, без надмірного фінансового навантаження, та дозволяє підприємству перейти від давальницької моделі залежності до зміцнення власної товарної та маркетингової позиції.

ВИСНОВКИ

Теоретичне дослідження поняття маркетингового менеджменту дало змогу встановити, що він є складною та багаторівневою системою управління ринковою діяльністю організації, спрямованою на виявлення, формування та забезпечення попиту на продукцію або послуги шляхом цілеспрямованого управління товарною політикою, комунікаціями, ціноутворенням, логістикою та взаємодією зі споживачами. Маркетинговий менеджмент виступає ключовим механізмом реалізації стратегічних цілей підприємства, оскільки дозволяє пов'язати власні ресурси компанії з можливостями та загрозами ринкового середовища. Особливо важливо враховувати, що сучасний маркетинговий менеджмент розглядається як елемент системи цінності, де успіх досягається тоді, коли підприємство здатне створити переваги для споживачів і підтримувати довготривалі відносини з партнерами за умов високої конкуренції, глобалізації та технологічних змін.

Проведене теоретичне вивчення особливостей маркетингового менеджменту малих підприємств дозволило виявити, що саме ця група суб'єктів господарювання функціонує у специфічних умовах, які суттєво відрізняються від можливостей великих виробників. Малі підприємства стикаються з обмеженими фінансовими ресурсами, невеликою кількістю працівників, недостатнім рівнем формалізації управлінських процесів, низьким рівнем цифровізації та нерівномірним доступом до ринкової інформації. Водночас вони мають певні конкурентні переваги, серед яких гнучкість, здатність швидко адаптуватися, оперативність прийняття рішень та близькість до споживача. Для малих швейних підприємств, таких як ТОВ «ШТП «Маяк», характерним є поєднання високої залежності від давальницьких замовників із прагненням розвивати власну продукцію, що потребує створення дієвої маркетингової системи, здатної забезпечити стабільну взаємодію із клієнтами, формування попиту та підвищення конкурентоспроможності.

У ході проведення аналізу маркетингового середовища ТОВ «ШТП «Маяк» було з'ясовано, що підприємство функціонує в умовах значного впливу макросередовища, зокрема пов'язаного з воєнними подіями, зростанням вартості електроенергії, трудовою міграцією населення та нестабільністю економічної ситуації. Ці фактори призводять до скорочення внутрішнього попиту, ускладнення кадрової ситуації та підвищення рівня витрат. Водночас близькість підприємства до кордону ЄС створює незаперечні конкурентні переваги, оскільки забезпечує більш швидку логістику у порівнянні з виробниками з Азії, а також передбачає потенційно більшу привабливість для європейських клієнтів. Аналіз впливу мікросередовища показав, що підприємство має сформовані зв'язки з іноземними замовниками, однак його технічна база є частково застарілою, маркетингова система – нерозвиненою, а кадровий потенціал – нестабільним через плинність кадрів, характерну для швейної галузі України. Також встановлено, що підприємство має низький рівень цифрової присутності, обмежені комунікаційні канали та відсутність штатного маркетолога, що призводить до ситуативності та неструктурованості маркетингової діяльності.

Проведений аналіз маркетингового менеджменту підприємства засвідчив, що нинішня система управління маркетинговою діяльністю є недостатньо ефективною, оскільки функції маркетингу розпорощені між комерційним менеджером і керівником підприємства, а відсутність спеціаліста унеможлиблює системність у просуванні продукції, роботі з ринковими даними, веденні комунікацій та формуванні бренду. Також визначено, що підприємство не здійснює систематичних досліджень ринку, не розробляє нові колекції з належною частотою, а робота з власним брендом Lighthouse має епізодичний характер. Попри це, підприємство володіє значним потенціалом розвитку завдяки наявному досвіду співпраці з такими країнами, як Швеція, Німеччина, Польща, Бельгія, а також завдяки позитивній репутації серед постійних замовників.

На основі проведеного аналізу було розроблено комплекс перспектив і рекомендацій щодо вдосконалення маркетингового менеджменту підприємства. Запропоновані заходи охоплюють період 2026–2028 років та передбачають створення сучасної маркетингової інфраструктури, впровадження CRM, оновлення сайту, цифровий маркетинг, активний розвиток власної продукції, участь у міжнародних виставках, модернізацію обладнання та розширення ринкових можливостей за рахунок колаборацій. Особлива увага приділяється моделі розвитку на засадах колаборації, яка є найбільш перспективною для малого швейного підприємства з обмеженими фінансовими можливостями. Колаборації з дизайнерами, торговими компаніями, університетами, інфлюенсерами та європейськими брендами здатні забезпечити підприємству доступ до нових компетенцій, креативних рішень, ринків і технологій при мінімальних витратах. Вони також сприяють створенню унікальної ринкової пропозиції, підвищенню впізнаваності бренду Lighthouse та зміцненню партнерських відносин.

Перспективи розвитку ТОВ «ШТП «Маяк» до 2030 року передбачають перехід до змішаної моделі діяльності, де частка власної продукції поступово зростатиме, а бренд набуватиме впливовості як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Запровадження сучасних інструментів маркетингового менеджменту, посилення цифровізації процесів і модернізація виробничої бази створять умови для підвищення продуктивності праці, зростання рентабельності та диверсифікації джерел доходу. Таким чином, запропонована система стратегічних заходів забезпечує комплексний розвиток підприємства, підвищує рівень його конкурентоспроможності та створює передумови для довгострокового функціонування у складних ринкових умовах. Проведене дослідження свідчить, що підприємство має всі шанси успішно реалізувати запропоновану стратегію, за умови систематичного впровадження розроблених рекомендацій і послідовного формування сучасної маркетингової системи, здатної адаптуватися до викликів та використовувати можливості глобального ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. American Marketing Association (AMA). URL. : <https://www.ama.org>.
2. McCarthy, Jerome E. Basic Marketing: A Managerial Approach. Richard D. Irwin, Inc., 1990. 770 p.
3. Marketing Theories – The Marketing Mix – From 4 Ps to 7 Ps. URL. : <https://www.professionalacademy.com/blogs/marketing-theories-the-marketing-mix-from-4-ps-to-7-ps>.
4. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. К. Наш формат. 2019. 624 с.
5. Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan Marketing 3.0 : From Products to Customers to the Human Spirit. John Wiley & Sons, 2010. 208 p.
6. Philip Kotler. Principles of Marketing. Pearson Education, 2008, 1020 p.
7. Peter F. Drucker The Practice of Management. Harper Business. 2006, 416 p.
8. Jean-Jacques Lambin. Strategic Marketing Management. McGraw-Hill, 1996. 692 p.
9. Балабанова І. В., Холод В. В. Маркетинг підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
10. Кушнір І. Г. Формування організаційних систем маркетингового менеджменту в птахівничому підкомплексі АПК : автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Київ, 2007. 16 с.
11. Куценко В. М. Маркетинговий менеджмент. Київ : МАУП. 2003. 184 с.
12. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. К. : Знання, 2010. 332 с.
13. Сидорук Ю. А. Маркетинговий менеджмент на підприємстві: теоретичні засади. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. С. 87-95.
14. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент. Київ : КНЕУ, 2000. 268 с.
15. Комарницький І. М. Теоретичні засади формування маркетингового менеджменту на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011.

№ 3 (2). С. 110-116.

16. Вікарчук О. І., Пашенко О. П., Юшкевич О.О. Сучасна модель маркетинг-менеджменту виробничого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. С. 112-120.

17. Ковшова І. О. Наукові підходи до визначення маркетингового менеджменту. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2017. Т. 2, вип. 1. С. 69-74.

18. Виноградова О. В., Недопако Н. М., Тимченко Н. А. Особливості управління маркетинговою діяльністю малих промислових підприємств на основі концепції маркетингу взаємовідносин. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 1 (44). С. 18-23.

19. Павлішина Н. М., Резанцева В. О. Маркетингова стратегія на підприємствах малого бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1 (302). С. 185–188.

20. Карпенко Н. В., Іваннікова М. М., Білоусько Т. М., Яловега Н. І., Захаренко-Селезньова А. М. Інноваційні маркетингові технології для підприємств малого бізнесу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. Випуск 3(109). С. 46-53.

21. ТОВ «ШТП «Маяк». Про нас. URL. : <https://mayak.rv.ua>.

22. ТОВ «ШТП «Маяк». Товари. URL. : <https://mayak.rv.ua/production>.

23. ТОВ «ШТП «Маяк». URL. : <https://youcontrol.com.ua/02971647>.

24. ТОВ «ШТП «Маяк». URL. : <https://opendatabot.ua/c/02971647>.

25. ТОВ «ШТП «Маяк». URL. : <https://clarity-project.info/edr/02971647>.

26. ТОВ «ШТП «Маяк». Фінансова звітність за 2020 рік. URL. : https://clarity-project.info/edr/02971647/yearly-finances?current_year=2020.

27. ТОВ «ШТП «Маяк». Фінансова звітність за 2021 рік. URL. : https://clarity-project.info/edr/02971647/yearly-finances?current_year=2021.

28. ТОВ «ШТП «Маяк». Фінансова звітність за 2022 рік. URL. : https://clarity-project.info/edr/02971647/yearly-finances?current_year=2022.

29. ТОВ «ШТП «Маяк». Фінансова звітність за 2023 рік. URL. :

https://clarity-project.info/edr/02971647/yearly-finances?current_year=2023.

30. ТОВ «ШТП «Маяк». Фінансова звітність за 2024 рік. URL. : https://clarity-project.info/edr/02971647/yearly-finances?current_year=2024.

31. Ковальчук О. В., Мельник А. В. Інтегрування моделей колаборації у систему маркетингового менеджменту виробничого підприємства. *Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. Луцьк: ЛНТУ, 2025. С. 30-32.

Додаток А

Таблиця А.1. – Особливості маркетингового менеджменту малих підприємств

Група особливостей	Сутність / Опис
1. Організаційні особливості	Маркетинговий менеджмент на малих швейних підприємствах здійснюється без спеціалізованих маркетингових підрозділів. Усі ключові функції, пов'язані з аналізом ринку, формуванням асортименту, просуванням та комунікаціями, зазвичай виконуються власником або кількома універсальними працівниками. Управління маркетингом інтегрується з виробничими, збутовими та фінансовими процесами, що забезпечує високу оперативність прийняття рішень і мінімізує бюрократичні процедури.
2. Кадрові особливості	Кадровий потенціал у сфері маркетингу є обмеженим, що обумовлює домінування інтуїтивного підходу до прийняття рішень. Основні маркетингові функції виконує власник підприємства, який одночасно може виконувати ролі керівника, менеджера зі збуту та PR-фахівця. Відсутність можливості залучення висококваліфікованих спеціалістів обмежує стратегічну складову маркетингової діяльності, а також впливає на рівень впровадження сучасних маркетингових технологій.
3. Фінансові особливості	Фінансові ресурси, доступні для маркетингової діяльності, є мінімальними. Це обмежує можливість проведення повноцінних досліджень ринку, широкомасштабних рекламних кампаній та професійного брендингу. Підприємства вимушені застосовувати низьковитратні інструменти маркетингових комунікацій, що зумовлює зосередженість на персональних контактах, соціальних мережах та локальних каналах просування. Кожне управлінське рішення приймається з урахуванням високого ризику та обмеженої фінансової стійкості підприємства.
4. Асортиментна політика	Асортимент малих швейних підприємств формується з урахуванням можливості оперативного оновлення моделей та виробництва невеликих партій продукції. Основний акцент робиться на нішевих сегментах, де підприємство може запропонувати унікальні або спеціалізовані вироби, такі як шкільна форма, спецодяг чи індивідуальні замовлення. Гнучкість у зміні асортименту дозволяє швидко адаптуватися до зміни попиту та мінімізувати ризики надлишкових залишків.
5. Виробнича гнучкість	Виробничий процес малих швейних підприємств характеризується здатністю швидко змінювати моделі, матеріали та технології відповідно до ринкових потреб. Підприємства здатні оперативно перемикатися між різними видами продукції, що дозволяє ефективно реагувати на сезонні коливання попиту та індивідуальні запити клієнтів.
6. Комунікаційна політика	Маркетингові комунікації малих швейних підприємств переважно базуються на використанні соціальних мереж як ключових каналів взаємодії зі споживачами. Основний акцент робиться на персоналізованому спілкуванні, формуванні довірчих відносин та використанні рекомендацій клієнтів. Комунікаційна активність зосереджена на локальних подіях, виставках і ярмарках, що дозволяє забезпечити прямий контакт із цільовою аудиторією.
7. Збутова політика	Збутові операції малих швейних підприємств реалізуються через комбінування кількох каналів, включаючи локальні магазини, онлайн-платформи, соціальні мережі та прямі замовлення від клієнтів. Співпраця з невеликими торговими партнерами та локальними дизайнерами сприяє розширенню ринку збуту без значних витрат.
8. Взаємодія з клієнтами	Взаємодія зі споживачами є ключовим елементом маркетингового менеджменту малих швейних підприємств. Підприємства активно використовують персональний підхід, забезпечують індивідуальне обслуговування та отримують оперативний зворотний зв'язок, що створює передумови для формування лояльності клієнтів. Безпосередній контакт дозволяє швидко реагувати на потреби споживачів та адаптувати продукцію відповідно до їхніх очікувань.
9. Аналітична складова	Аналітична діяльність має неформальний характер і базується на аналізі продажів, спостереженнях, постійному моніторингу конкурентів у цифровому середовищі та безпосередніх коментарях споживачів. Відсутність формалізованих досліджень компенсується досвідом керівника, здатністю розпізнавати ринкові тенденції та інтуїтивністю у прийнятті рішень.
10. Стратегічна орієнтація	Стратегія розвитку малих швейних підприємств базується на концентрації на конкретних нішах, гнучкому реагуванні на ринкові зміни та забезпеченні унікальності продукції. Довгострокове стратегічне планування має обмежений характер, оскільки підприємства працюють в умовах постійної зміни попиту, високої конкуренції та ресурсних обмежень. Така стратегічна поведінка поєднує елементи раціонального планування та підприємницької інтуїції.

Примітка. Узагальнено за [2; 10; 11; 12; 13; 14]

Додаток Б

Таблиця Б.1. – Матриця проблем ТОВ «ШТП «Маяк» та шляхів їх подолання

Проблема	Причини виникнення	Наслідки для діяльності підприємства	Шляхи подолання / Рекомендації
1	2	3	4
1. Відсутність системного маркетингового менеджменту	Немає відділу маркетингу, маркетингове передбачений штаті; функції розосереджені	Немає системності у просуванні, стратегічному плануванні та розвитку бренду	Створити маркетингову функцію (штатний маркетингове або аутсорсинг); розробити маркетингову стратегію та річний план
2. Недостатній рівень маркетингових комунікацій	Застарілий сайт, відсутність роботи в соціальних мережах та цифровій рекламі	Низька впізнаваність, втрата потенційних клієнтів, слабка презентація бренду Lighthouse	Оновити сайт, запустити SMM - просування, створити контент-стратегію, застосувати SEO та онлайн-рекламу
3. Залежність від давальницької моделі виробництва	Основна частина роботи – виконання замовлень за ТЗ клієнтів	Відсутність власного продукту, низька маржинальність, обмежена автономія	Розвивати власні колекції; створити окрему лінійку бренду Lighthouse; збільшити частку прямого виробництва
4. Відсутність системної роботи з розроблення нових моделей	Немає спеціаліста з дизайну; процес інновацій несистемний	Застарівання асортименту; слабка конкурентоспроможність власних виробів	Запровадити регулярний процес R&D: створити міні-команду дизайну або імплементувати аутсорсингову модель
5. Низький рівень цифровізації бізнесу	Немає CRM, немає аналітики, відсутня автоматизація планування	Ускладнене управління клієнтами; втрати інформації; ефективність комунікацій	Впровадити CRM-систему; автоматизувати процеси управління клієнтами, замовленнями, ефективністю
6. Обмежені канали збуту власної продукції	Відсутність онлайн-продажів, власних торгових платформ; залежність від посередників	Неможливість розширення ринку; низький контроль над продажами	Вихід на маркетплейси (Rozetka, Prom), створення каталогу для B2B, відкриття інтернет-магазину
7. Нестабільність енергозабезпечення (відключення електроенергії)	Нестійка енергетична ситуація у країні	Зриви контрактів, простої, фінансові втрати	Придбати генератор, акумуляторні станції; встановити інвертор; оптимізувати графік виробництва
8. Обмежені інвестиційні ресурси	Мале підприємство, відсутність значних фінансових резервів	Неможливість швидко модернізувати обладнання та інфраструктуру	Використовувати гранти (EU4Business, USAID), лізинг, програми підтримки МСБ, краудфінансінг B2B
9. Висока плинність персоналу швейній галузі	Міграція кадрів за кордон; конкуренція у інших підприємств	Дефіцит швачок, перевантаження персоналу, зниження якості	Розробити програму мотивації, навчання, наставництва; співпраця з профучилищами

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
10. Слабка інноваційність бренду Lighthouse	Брак бюджету, бракує маркетингової стратегії	Низька впізнаваність бренду, відсутність розвитку внутрішнього ринку	Оновити бренд, створити сучасну айдентику, фотокаталоги, запуснути рекламні кампанії
11. Обмежена аналітика конкурентів та ринку	Відсутність маркетолога; немає системних досліджень	Рішення приймаються інтуїтивно; слабка адаптація до тенденцій	Проводити регулярні маркетингові дослідження; аналіз трендів моди, цін, конкурентів
12. Неефективність роботи клієнтською базою	Відсутність CRM; з комунікації ведуться вручну	Втрата частини клієнтських контактів; низька швидкість реагування	Створити базу клієнтів у CRM, автоматизувати листування, створити шаблони комунікацій
13. Обмежена участь міжнародних виставках	Обмежений бюджет, відсутність маркетингового відділу	Недостатнє розширення партнерської мережі	Планувати участь щонайменше у 2 міжнародних виставках на рік (Texworld, Munich Fabric Start)
14. Низький ступінь диференціації порівнянні конкурентами Азії	Обмежені потужності, слабка автоматизація	Зниження привабливості для великих замовників	Акцент на швидкості виконання, географічній близькості, європейській якості, малі та середні партії
15. Відсутність системного позиціонування підприємства на ринку	Не сформована маркетингова стратегія	Нечітка ринкова ідентичність, втрата конкурентних переваг	Сформувати USP (унікальну торгову пропозицію) та позиціонування: «Європейська якість та швидкість виконання замовлень середніх партій»

Примітка. Розроблено автором