

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

АЛЕКСАНДРОВ Андрій Борисович

УДК 658.51:658.114:005.94

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управлінські рішення для впровадження інноваційної
маркетингової стратегії в ТОВ «Літер»

Спеціальність 073 Менеджмент
Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають
посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
БЕЗДІТКО Олена Євгенівна
Кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Александров А.Б. Управлінські рішення для впровадження інноваційної маркетингової стратегії в ТОВ «Літер». – *Рукопис.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретико-методичні і практичні положення щодо розроблення управлінських рішень для впровадження інноваційної маркетингової стратегії в ТОВ «Літер» для підвищення конкурентоспроможності, розширення ринкової присутності та оптимізації взаємодії з клієнтами. Розроблено механізми удосконалення управлінських рішень у процесі впровадження інноваційної маркетингової стратегії.

Ключові слова: управлінські рішення; стратегія; інновації; інноваційна маркетингова стратегія; інноваційні рішення; Agile-менеджмент.

SUMMARY

Aleksandrov A.B. Management solutions for the implementation of an innovative marketing strategy at Liter LLC. – *Manuscript.*

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2024.

In the qualification work, theoretical-methodical and practical provisions regarding the development of management solutions for the implementation of an innovative marketing strategy in «Liter» LLC to increase competitiveness, expand market presence and optimize interaction with customers are investigated. Mechanisms for improving management decisions in the process of implementing an innovative marketing strategy have been developed.

Keywords: management decisions; strategy; innovations; innovative marketing strategy; innovative solutions; Agile management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ.....	8
1.1. Сутність, завдання та принципи інноваційної маркетингової стратегії	8
1.2. Управлінські рішення як ключовий чинник успішного впровадження інновацій у маркетингову діяльність	11
1.3. Методичні підходи до прийняття управлінських рішень для імплементації інноваційних маркетингових стратегій	13
Висновки до Розділу 1	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ТОВ «ЛІТЕР».....	16
2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства	16
2.2. Оцінка поточного стану маркетингової стратегії підприємства	19
2.3. Особливості впровадження маркетингових інновацій підприємством та управління ними	22
Висновки до Розділу 2	24
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ У ТОВ «ЛІТЕР».....	26
3.1. Обґрунтування інноваційної маркетингової стратегії підприємства	26
3.2. Механізми удосконалення управлінських рішень у процесі впровадження інноваційної маркетингової стратегії	29
Висновки до Розділу 3	32
ВИСНОВКИ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобальної конкуренції та цифровізації бізнесу впровадження інноваційної маркетингової стратегії є ключовим інструментом для підвищення конкурентоспроможності компаній. Ефективні управлінські рішення забезпечують адаптацію до швидкозмінних ринкових умов, стимулюють використання сучасних технологій та відкривають нові канали для взаємодії з клієнтами. Інтеграція маркетингових інновацій в бізнес-процеси та визначення стратегічних орієнтацій з урахуванням їх значимості стають визначальними факторами успішного позиціонування на ринку.

Аналіз останніх досліджень. Питання розроблення та впровадження впровадження інноваційної маркетингової стратегії є предметом дослідження багатьох вітчизняних вчених, серед яких: О. Амбросов, М. Багорка, О. Буднік, В. Бутенко, А. Величко, І. Волкова, О. Власенко, В. Зіновчук, С. Ілляшенко, Г. Кузнецова, О. Кухленко, А. Олійник, О. Прокопишин, В. Розумов, М. Романчукевич, Г. Соболєва, Н. Степаненко, Л. Тарасович, П. Шевчук та ін. Ацентування уваги на управлінських рішеннях як ключовому чиннику успішного впровадження інновацій у маркетингову діяльність має місце у наукових працях П. Банщикова, О. Бездітко, Н. Буги, А. Зелінської, І.Кравчук, М. Місевича, О. Присяжнюк, Н. Приймак, С. Степаненко, О. Тимків, Т. Янчук та ін. Відзначаючи цінність результатів дослідження вказаних вчених, слід вказати на необхідність подальших наукових пошуків у цій площині проблематики, адже в умовах непередбачуваних змін інноваційна маркетингова стратегія є ключовим інструментом для забезпечення успішності бізнесу.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування управлінських рішень для впровадження інноваційної маркетингової стратегії в ТОВ «Літер» для підвищення конкурентоспроможності, розширення ринкової присутності та оптимізації взаємодії з клієнтами. Для реалізації мети слід виконати такі завдання:

- визначити сутність, завдання та принципи інноваційної маркетингової стратегії;
- охарактеризувати ідеологію управлінських рішень як ключового чинника успішного впровадження інновацій у маркетингову діяльність;
- обґрунтувати методичні підходи до прийняття управлінських рішень для імплементації інноваційних маркетингових стратегій;
- надати організаційно-управлінську характеристику підприємства;
- дати характеристику поточного стану маркетингової стратегії підприємства;
- виявити особливості впровадження маркетингових інновацій підприємством та управління ними;
- обґрунтувати зміст інноваційної маркетингової стратегії підприємства;
- розробити механізми удосконалення управлінських рішень у процесі впровадження інноваційної маркетингової стратегії.

Об’єкт і предмет дослідження. *Об’єктом дослідження є процес формування управлінських рішень для впровадження інноваційної маркетингової стратегії в ТОВ «Літер». Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних положень щодо розроблення управлінських рішень для впровадження інноваційної маркетингової стратегії в ТОВ «Літер».*

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з теорії та практики формування маркетингової стратегії та прийняття управлінських рішень. У кваліфікаційній роботі використано такі методи наукового дослідження: *монографічний* (для характеристики досліджуваного підприємства); *індукції і дедукції* (при формулюванні висновків і узагальнень щодо проведеного дослідження); *аналізу і синтезу* (для деталізації організаційно-управлінської діяльності підприємства); *SWOT-аналіз* (для ідентифікації внутрішніх ресурсів і можливостей для формування і впровадження інноваційної маркетингової стратегії); *конкурентний аналіз* (для характеристики

конкурентного середовища підприємства); *графічної візуалізації* (для наочного зображення отриманих результатів дослідження).

Інформаційною базою дослідження стали нормативні акти України з питань здійснення підприємствами господарської діяльності; підручники, публікації в періодичних виданнях і мережі Інтернет з питань формування маркетингової стратегії та прийняття управлінських рішень; первинна документація, що характеризує діяльність ТОВ «Літер» за період 2021–2023 рр.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені пропозиції щодо прийняття управлінських рішень для впровадження інноваційної маркетингової стратегії можуть бути використані в роботі ТОВ «Літер» й інших аналогічних компаній, а також використовуватися в освітньому процесі ЗВО, зокрема під час вивчення навчальної дисципліни «Управлінські рішення», «Стратегічний маркетинг».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

1. Александров А.Б. Сучасний стан та напрями удосконалення маркетингової стратегії підприємства: інноваційний вектор. *Механізми управління розвитком територій*: зб. наукових праць учасників міжнародної науково-практичної конференції (24 жовтня 2024 року), Житомир: В-во «Поліський національний університет», 2024. С. 229–232.

2. Александров А.Б. Управлінські рішення як основа розроблення та впровадження інноваційних маркетингових стратегій. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*. зб. матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, спірантів, студентів (м. Житомир, 13 листопада 2024 року). Житомир: В-во «Поліський національний університет», 2024. С. 268–271.

3. Александров А.Б. Інноваційна маркетингова стратегія підприємства: сутність, завдання та принципи формування. *Студентські наукові читання – 2024*: матеріали Науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і

молодих учених (м. Житомир, 28 листопада 2024 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024. С.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 38 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 30 сторінок). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел (40 найменувань).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

1.1. Сутність, завдання та принципи інноваційної маркетингової стратегії

Маркетингова стратегія в загальному розумінні – це довгостроковий план дій, орієнтований на досягнення певних цілей підприємства шляхом задоволення потреб клієнтів [9, с. 169]. Вона є одним із ключових інструментів для створення конкурентних переваг і забезпечення комерційного успіху бізнес-діяльності. Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку, проте універсальної маркетингової стратегії для його забезпечення не існує, зважаючи на індивідуальні умови функціонування кожного. Існуючі підходи до формування маркетингової стратегії відображають концепцію досягнення загальних стратегічних і тактичних цілей підприємства, без акцентуації на окремих аспектах ведення бізнесу [2; 8; 31].

Предметом наукового пошуку багатьох вітчизняних вчених нині стає інноваційна маркетингова стратегія як сучасний інструмент забезпечення ефективності бізнес-діяльності [3; 5; 6; 10; 13; 14; 18; 32; 33]. У науково-практичних джерелах це визначення представлено відповідними підходами, спільною ознакою яких є позиціонування інновації як інструменту просування бізнесу. Інновація (лат. *innovatio*) – це «1) нововведення, новизна; 2) комплекс заходів, направлених на втілення в економіку нової техніки, технологій, винаходів; модернізація» [23, с. 263]. До прикладу, інноваційна маркетингова стратегія – це: «комплексний підхід, що включає впровадження нових методів та рішень для просування товарів і послуг, орієнтуючись на нестандартні підходи до залучення споживачів та адаптації до швидких змін ринку» [12, с. 45]; «стратегія, яка використовує інноваційні підходи, цифрові

технології та креативні рішення для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його адаптації до сучасних вимог споживачів» [1, с. 121]; «довгострокова стратегія підприємства, що базується на використанні інноваційних технологій у маркетингу для створення ціннісних пропозицій та підвищення лояльності споживачів» [38].

Окреслені визначення підкреслюють різні аспекти інноваційної маркетингової стратегії, насамперед – використання нових технологій, креативних рішень та орієнтацію на змінювані потреби споживачів для зміцнення конкурентних позицій підприємства. Таким чином, на основі узагальнення існуючих наукових підходів до розуміння інноваційної маркетингової стратегії, її пропонується розуміти як стратегічний підхід, спрямований на впровадження нових методів, технологій та креативних рішень у маркетингову діяльність підприємства для ефективнішого задоволення потреб споживачів, створення унікальних пропозицій та посилення конкурентних позицій на ринку.

Завдання інноваційної маркетингової стратегії включають кілька ключових напрямів, зокрема: створення унікальних ціннісних пропозицій (розробка нових продуктів, послуг або сервісів, що забезпечують особливу цінність для споживачів, з урахуванням сучасних трендів і технологій); підвищення лояльності клієнтів (встановлення довгострокових відносин зі споживачами завдяки інноваційним методам комунікації, персоналізації цільових сегментів); оптимізація маркетингових витрат (імплементация новітніх діджитал-технологій та автоматизації маркетингових бізнес-процесів для зниження витрат та підвищення ефективності) [2; 16; 33; 34].

Принципи інноваційної маркетингової стратегії експлікують детермінуючі засади, які допомагають підприємству ефективно виконувати поставлені завдання, а саме: клієнтоорієнтованість – глибоке розуміння потреб і очікувань споживачів, що дозволяє створювати продукти та послуги, які дійсно резонують з аудиторією; гнучкість та адаптивність – швидке реагування на зміни ринку, впровадження нових технологій та коригування

маркетингових підходів, когерентних до нових умов; інноваційність та креативність – використання креативних підходів, нестандартних рішень та інноваційних інструментів для створення конкурентних переваг; аналітичний підхід – прийняття рішень на основі даних, моніторинг результатів та вдосконалення стратегії для досягнення ефективності [2; 16; 25; 34].

Сутність, завдання та принципи інноваційної маркетингової стратегії підприємства демонструє рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Сутність, завдання та принципи
інноваційної маркетингової стратегії підприємства**

Джерело: узагальнено на основі [1; 2; 12; 16; 23; 25; 33; 34; 38].

Таким чином, актуалізація розробки інноваційної маркетингової стратегії для сучасних підприємств обумовлена швидкими змінами у технологіях, зростаючою конкуренцією та потребою бізнесів в адаптації до нових вимог споживачів. У сучасних умовах, коли традиційні методи втрачають ефективність, інноваційна стратегія дозволяє виділятися на ринку, пропонуючи унікальні продукти та рішення. Крім того, інноваційний підхід у маркетингу сприяє залученню нових сегментів ринку, підтриманню лояльності клієнтів та підвищенню цінності бренду.

1.2. Управлінські рішення як ключовий чинник успішного впровадження інновацій у маркетингову діяльність

Імплементація інноваційної маркетингової стратегії здійснюється за системним підходом, застосування якого вимагає дієвих управлінських рішень, які, в свою чергу, забезпечують координацію між відділами підприємства для досягнення єдиної мети. Рішення керівників у цій сфері визначають також способи адаптації маркетингових інструментів, що забезпечує індивідуалізований підхід до клієнтів та підвищує їх лояльність [5; 7, с. 63; 19; 28]. Важливим аспектом у цій площині є вибір каналів комунікації та діджитал-технологій, що допомагає підприємству зміцнювати свої позиції на ринку та відповідати сучасним запитам споживачів. Ефективні управлінські рішення враховують економічну ефективність впровадження нових технологій, оптимізуючи витрати та підвищуючи рентабельність маркетингових заходів [3, с. 25; 15; 22; 24].

Управлінське рішення – це початковий і ключовий момент в організації діяльності кожного керівника. Управлінське рішення – це «результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану» [37].

У контексті даного дослідження, управлінські рішення розглядаються як основа розроблення та імплементації інноваційних маркетингових стратегій, що передбачає вибір та реалізацію найбільш доцільного варіанту дій для досягнення цілей підприємства в умовах обмежених ресурсів та динамічного маркетингового середовища. Вони є результатом аналітичної діяльності керівників, що включає оцінку можливостей, ризиків і наслідків різних альтернативних дій [34, с. 57]. У процесі розробки інноваційної маркетингової стратегії керівництво вирішує, які технології впроваджувати, як змінювати продуктову лінійку та якими методами залучати нові сегменти споживачів. Для розробки інноваційної стратегії необхідно також

ухвалювати рішення на основі релевантних даних, аналізувати ринкові тренди та прогнозувати зміни попиту. Керівники часто використовують результати маркетингових досліджень для ідентифікації потреб клієнтів, що дозволяє обирати оптимальні рішення для задоволення їх очікувань [11–13].

В цілому, управлінські рішення, крім маркетингової, стосуються інших сфер бізнес-діяльності, зокрема – стратегічного планування, фінансового розподілу, організації роботи, кадрової політики [32; 35]. Прийняття управлінських рішень під час розроблення та імплементації інноваційних маркетингових стратегій передбачає застосування навичок аналізу, прогнозування та стратегічного мислення для максимального використання потенціалу підприємства [39].

Крім того, управлінські рішення формують культуру інновацій в маркетинговій діяльності підприємства, стимулюючи працівників до генерування креативних ідей та пошуку нестандартних рішень [40]. Окреслене, в свою чергу, сприяє позиціонуванню підприємства як інноваційно орієнтованого на споживача. Рішення, які ухвалюються на рівні системи менеджменту, впливають на формування фінансових та матеріальних ресурсів у ракурсі підтримки інноваційних ініціатив. Завдяки управлінським рішенням, інноваційна маркетингова стратегія стає цілеспрямованою, що підвищує її ефективність та сприяє реалізації стратегічних бізнес-цілей. Рішення щодо ризиків та їх мінімізації також відіграють важливу роль у впровадженні інновацій, оскільки інноваційні заходи часто пов'язані з високим рівнем невизначеності [11; 20; 30].

Таким чином, управлінські рішення забезпечують узгодженість усіх процесів, які стосуються розробки та реалізації інноваційної маркетингової стратегії. Вони включають як операційні, так і стратегічні аспекти, створюючи платформу для сталого розвитку підприємства. Управлінські рішення, що підтримують інноваційні стратегії, забезпечують підприємству можливість виходити на нові ринки та зміцнювати свої конкурентні позиції.

1.3. Методичні підходи до прийняття управлінських рішень для імплементації інноваційних маркетингових стратегій

Методичні підходи до прийняття управлінських рішень для імплементації інноваційних маркетингових стратегій базуються на інтеграції аналітичних, творчих і організаційних процесів, які спрямовані на адаптацію підприємства до змінних ринкових умов та реалізацію інноваційного потенціалу. Методичні підходи до прийняття управлінських рішень для імплементації інноваційних маркетингових стратегій визначаються цілями підприємства, ринковими умовами та доступними ресурсами. Сучасні методичні підходи демонструє табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Методичні підходи до прийняття управлінських рішень для імплементації інноваційних маркетингових стратегій

Підхід	Зміст	Інструменти та методи
1	2	3
Системний	Розгляд підприємства як єдиної системи, в якій управлінські рішення враховують всі взаємозв'язки між внутрішніми підрозділами та зовнішнім середовищем.	Визначення місця інноваційної маркетингової стратегії у загальній системі управління; аналіз ризиків і потенціалу реалізації рішень у контексті взаємозалежних компонентів (ресурси, персонал, технології).
Аналітичний	Збирання, обробка та аналіз даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень	SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, аналіз конкуренції; оцінка ринкових трендів і клієнтських запитів для виявлення інноваційних можливостей.
Творчий	Генерування нових ідей та їх адаптація до реалій ринку.	Мозковий штурм, синектика, методи сценарного аналізу; застосування дизайн-мислення для пошуку нестандартних рішень.
Проектний	Розробка конкретних проєктів для впровадження інноваційних маркетингових стратегій.	Конкретизація цілей, етапів реалізації, строків і відповідальних осіб; Agile-методології для забезпечення гнучкості та адаптивності бізнес-процесу.
Інтеграційний	Поєднання різних методик і залучення міждисциплінарних інструментів для комплексного розгляду проблематики.	Залучення експертів з різних сфер (маркетинг, фінанси, IT); інтеграція нових технологій (Big Data, AI, CRM-системи).
Сценарний	Формування кількох альтернативних сценаріїв розвитку подій для підготовки до різних можливих умов реалізації стратегій.	Моделювання оптимістичного, песимістичного та реалістичного сценаріїв; оцінка ймовірності та наслідків впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на впровадження інновацій.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Ризик-орієнтований	Ідентифікація та управління ризиками.	Матриці ризиків для оцінки їх впливу та ймовірності; розробка стратегій мінімізації ризиків через диверсифікацію або адаптацію підходів.
Клієнто-центричний	Орієнтований на розуміння потреб споживачів як ключового фактору для прийняття управлінських рішень.	Опитування, фокус-групи, аналіз поведінкових даних клієнтів; персоналізація маркетингових інновацій для підвищення лояльності клієнтів.

Джерело: узагальнено на основі [1; 6; 10; 29–31; 39; 40].

Основними аспектами методичних підходів до прийняття управлінських рішень для імплементації інноваційних маркетингових стратегій є наступні:

– системний підхід – передбачає розгляд підприємства як єдиної системи, в якій управлінські рішення враховують всі взаємозв'язки між внутрішніми підрозділами та зовнішнім середовищем (визначення місця інноваційної маркетингової стратегії у загальній системі управління);

– аналітичний підхід – фокус на збиранні, обробці та аналізі даних для прийняття управлінських рішень (SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, аналіз конкуренції; оцінка ринкових трендів і клієнтських запитів);

– творчий підхід – спрямований на генерацію нових ідей та їх адаптацію до реалій ринку (метод мозкового штурму, синектики, сценарного аналізу; дизайн-мислення з метою вироблення нестандартних рішень);

– проєктний підхід – передбачає розробку конкретних проєктів для впровадження інноваційних маркетингових стратегій (встановлення чітких цілей, етапів реалізації, строків і відповідальних осіб; використання Agile-методологій для забезпечення гнучкості та адаптивності процесу);

– інтеграційний підхід – поєднання різних методик і залучення міждисциплінарних інструментів для комплексного розгляду проблематики (залучення експертів з різних сфер; інтеграція нових технологій);

– сценарний підхід – формування кількох альтернативних сценаріїв розвитку подій для підготовки до різних можливих умов реалізації стратегій (моделювання оптимістичного, песимістичного та реалістичного сценаріїв; оцінка ймовірності та наслідків впливу факторів на впровадження інновацій);

– ризик-орієнтований підхід – спрямований на ідентифікацію та управління ризиками (розробка стратегій мінімізації ризиків через диверсифікацію або адаптацію підходів; матриця ризиків);

– клієнтоцентричний підхід – орієнтований на розуміння потреб споживачів як ключового фактору для прийняття управлінських рішень (проведення опитувань, фокус-груп, аналізу поведінкових даних клієнтів; персоналізація маркетингових інновацій) [1; 6; 10; 29–31; 39; 40].

Отже, використання вказаних методичних підходів дозволяє забезпечити систематизований, обґрунтований і гнучкий процес прийняття управлінських рішень, що сприяє ефективній імплементації інноваційних маркетингових стратегій.

Висновки до Розділу 1

1. Інноваційна маркетингова стратегія – це стратегічний підхід, спрямований на впровадження нових методів, технологій та креативних рішень у маркетингову діяльність підприємства з метою ефективнішого задоволення потреб споживачів, створення унікальних пропозицій та посилення конкурентоспроможності.

2. Управлінські рішення відіграють ключову роль у розробленні та імплементації інноваційних маркетингових стратегій, оскільки саме вони задають вектор розвитку та визначають спосіб реагування підприємства на зовнішні виклики. В умовах динамічного ринку прийняття ефективних управлінських рішень дозволяє бізнесу вчасно реагувати на зміни попиту, конкуренції та технологічного прогресу.

3. Методичні підходи до прийняття управлінських рішень для імплементації інноваційних маркетингових стратегій базуються на інтеграції аналітичних, творчих і організаційних процесів, які спрямовані на адаптацію підприємства до змінних ринкових умов та реалізацію інноваційного потенціалу. Такі підходи визначаються цілями підприємства, ринковими умовами та доступними для підприємства ресурсами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ТОВ «ЛІТЕР»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Літер» (Leater Limited Liability Company (Leater, LLC) (код ЄДРПОУ 39901150), як юридичну особу, зареєстровано 17.07.2015 р. Юридична адреса: Київ, вул.Тарасівська, 23/25. Розмір статутного капіталу складає 200,0 тис. грн. Уповноважена особа – Ганін К.Ю. Засновниками є три фізичні особи, і у структурі статутного капіталу кожному належить відповідна частка акцій: Бойко Ю. В. (37,5 %), Кірмасов В.І (31,25 %), Ганік К. Ю. (31,25%). Органами управління є загальні збори учасників, директор [36].

У зв'язку з введенням воєнного стану в Україні Державна податкова служба України в травні 2022 р. обмежила доступ до більшості публічних електронних реєстрів, де вона є розпорядником. Тому у кваліфікаційній роботі представлено аналітичну інформацію щодо діяльності ТОВ «Літер», яка є в офіційному доступі.

Компанія спеціалізується на кількох напрямках діяльності, основними з яких є: діяльність головних управлінь (хед-офісів); надання в оренду офісних машин і устаткування, включаючи комп'ютери; оптова торгівля електронікою, побутовою технікою, комп'ютерним обладнанням; інформаційні технології, консультації з інформатизації, комп'ютерне програмування та послуги у сфері ІТ. Додаткові напрями: обробка даних, підтримка веб-сайтів, ремонт комп'ютерів, консалтинг у сфері бухгалтерського обліку та права, організація торговельних виставок.

Види діяльності за КВЕД представлено в табл. 2.1. Відтак, ТОВ «Літер» демонструє багатoproфільність і орієнтацію на сучасні технології та бізнес-

послуги, що дозволяє компанії бути конкурентоспроможною в кількох секторах економіки, включаючи ІТ, торгівлю і послуги з управління.

Таблиця 2.1

Види діяльності ТОВ «Літер»

КВЕД	Зміст
Основний вид діяльності	
70.10	Діяльність головних управлінь (хед-офісів).
Інші види діяльності	
46.43	Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення.
46.51	Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням.
46.52	Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього.

Джерело: за даними [36].

Основні результати діяльності підприємства демонструє табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності ТОВ «Літер»

Показник	Рік			2023 р. до 2021 р. %
	2021	2022	2023	
Дохід, тис. грн	4402,8	1108,3	764,7	5,8 раза
Чистий прибуток, тис. грн	0,5	-40,4	23,7	47,4 раза
Активи, тис. грн	1070,7	1365,4	992,8	92,7
Зобов'язання	x	1236,6	840,3	x
Кількість працівників	7	7	5	60,0

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Дохід підприємства у 2023 р. становив 764,7 тис. грн, що у 5,8 раза більше порівняно з 2021 р. Чистий прибуток у 2023 р. зріс до 23,7 тис. грн, що у 47,4 раза більше за показник 2021 р. У 2022 р. підприємство зазнало збитків у розмірі -40,4 тис. грн, що свідчить про короткострокову негативну динаміку. Відновлення прибутку в 2023 р. є позитивним аспектом, але його абсолютне значення залишається незначним. Активи у 2023 р. знизилися до 992,8 тис. грн, що становить 92,7 % від рівня 2021 р. У 2022 р. активи зросли до 1365,4 тис. грн, що вказує на період накопичення ресурсів перед скороченням. Зобов'язання у 2023 р. зменшилися до 840,3 тис. грн порівняно з 1236,6 тис. грн у 2022 р. Зменшення зобов'язань у 2023 р. може вказувати на оптимізацію боргового навантаження.

Кількість працівників у 2023 р. скоротилася до 5 осіб, що становить 60,0 % від рівня 2021 р. (7 працівників). Скорочення персоналу може бути наслідком оптимізації витрат або зниження обсягів діяльності. Попри зростання доходу, скорочення активів і персоналу свідчить про труднощі в утриманні стабільного розвитку. В цілому підприємство демонструє значні коливання показників, що вказує на нестабільну фінансову ситуацію та потребу в ефективному управлінні.

Основними конкурентами ТОВ «Літер», у розрізі напрямів його діяльності, є компанії, які працюють у схожих галузях, зокрема ІТ-сектор, торгівля офісним обладнанням, програмним забезпеченням і технікою. У табл. 2.3 представлено профіль конкурентів для досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.3

Основні конкуренти ТОВ «Літер» (у розрізі напрямів діяльності)

Компанія	Сфера діяльності		
	ІТ	Оптова торгівля технікою	Офісне обладнання
GlobalLogic			
SoftServe			
EPAM			
Luxoft			
Ciklum			
Eldorado			
Foxtrot			
Rozetka			
Nova Poshta Digital			
Leater-ICT			
Особливості конкуренції	Великі ІТ-компанії мають перевагу через міжнародну присутність і значні інвестиції у розвиток.	Конкуренція в оптовій торгівлі технікою зростає через збільшення онлайн-продажів.	У сегменті офісних рішень спостерігається підвищений попит на інтегровані ІТ-рішення та хмарні технології.

Джерело: за даними [36].

Відтак, у сфері ІТ основними конкурентами ТОВ «Літер» є такі компанії:

– ІТ-сфера: GlobalLogic – велика міжнародна ІТ-компанія з офісами у м. Київ, яка спеціалізується на розробці програмного забезпечення. Її дохід у 2023 р. склав 5,5 млрд грн, а кількість працівників у київському офісі перевищує 5700 осіб; Luxoft – компанія займається ІТ-консалтингом і

програмним забезпеченням, представлена в містах Київ, Одеса та Дніпро. Дохід у 2023 р. склав 180,0 млн грн; SoftServe та EPAM – одні з найбільших ІТ-компаній в Україні, займаються аутсорсингом програмного забезпечення. EPAM є лідером за доходами (625 млн дол. у 2023 р.); Ciklum – пропонує широкий спектр ІТ-рішень, дохід у 2023 р. склав 3,2 млрд грн;

- сфера оптової торгівлі технікою: Eldorado та Foxtrot – національні мережі електроніки, які охоплюють більшу частину ринку торгівлі побутовою технікою; Rozetka – лідер в онлайн-торгівлі, пропонує офісну техніку, комп'ютери та периферійне обладнання;

- сфера офісного обладнання: Nova Poshta Digital та інші постачальники офісного обладнання й устаткування, які орієнтуються на бізнес-сегмент; ІТ-інтегратори, зокрема Leater-ICT, які займаються комплексними рішеннями для офісів, включаючи хмарні технології й технічне обслуговування.

Особливостями конкуренції у досліджуваній сфері є те, що, по-перше, великі ІТ-компанії мають перевагу через міжнародну присутність і значні інвестиції у розвиток; по-друге, конкуренція в оптовій торгівлі технікою зростає через збільшення онлайн-продажів; по-третє, у сегменті офісних рішень спостерігається підвищений попит на інтегровані ІТ-рішення та хмарні технології.

Отже, представлені вище компанії створюють високий рівень конкуренції для ТОВ «Літер», особливо у м. Київ, де зосереджено більшість офісів і клієнтської бази. Очевидно, що для того, щоб залишатися конкурентоспроможною, компанії потрібно акцентувати увагу на унікальних пропозиціях, інноваціях та якісному сервісі.

2.2. Оцінка поточного стану маркетингової стратегії підприємства

Для характеристики поточного стану маркетингової стратегії ТОВ «Літер» конкретизовано такі аспекти, як поточні напрями маркетингової

стратегії, її сильні і слабкі сторони, і, на основі результатів, розроблено рекомендації для її покращання. З метою ідентифікації внутрішніх ресурсів і можливостей для формування маркетингової стратегії ТОВ «Літер» сформовано матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-матриця бізнес-середовища ТОВ «Літер»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• різноманітність напрямів діяльності; • локація; • гнучкість у роботі; • кваліфікований персонал.	• відсутність чітко визначеного бренду; • малий масштаб бізнес-операцій; • залежність від локального ринку.
Можливості	Загрози
• зростання попиту на ІТ-рішення; • розвиток e-commerce; • інноваційні сервіси; • масштабування бізнесу, глобалізація.	• висока конкуренція; • економічна нестабільність; • технологічні ризики; • залежність від постачальників.

Джерело: власні дослідження.

Результати SWOT-аналізу свідчать про те, що сильними сторонами підприємства є: різноманітність напрямів діяльності: підприємство працює в кількох сферах – ІТ, оптова торгівля технікою, офісне обладнання, консалтинг, що дозволяє диверсифікувати доходи та охоплювати широку аудиторію; локація – м. Київ, як столиця України, є бізнес-центром з високим попитом на технологічні рішення та офісне обладнання; гнучкість у роботі – наявність досвіду в оренді техніки та наданні інформаційних послуг створює переваги у клієнтоорієнтованих послугах; кваліфікований персонал.

Слабкими сторонами є: відсутність чітко визначеного бренду, адже компанія працює в кількох галузях, що може розмивати її позиціонування на ринку; малий масштаб бізнес-операцій у порівнянні з великими конкурентами в ІТ та торгівлі технікою; залежність від локального ринку – невелика частка діяльності на міжнародному ринку.

Можливостями визначено: зростання попиту на ІТ-рішення, адже в умовах цифровізації бізнесу компанія може розширити пропозиції у сфері програмного забезпечення та консалтингу; розвиток e-commerce – інтеграція онлайн-продажів може забезпечити нові канали збуту техніки та обладнання;

інноваційні сервіси – використання хмарних технологій та IoT у пропозиціях для корпоративних клієнтів може залучити нових партнерів; масштабування бізнесу, глобалізація – вихід на міжнародні ринки у сфері IT та консалтингу.

Загрозами слід вважати: високу конкуренцію; економічну нестабільність – зміни в економіці України через воєнні дії можуть вплинути на попит на техніку та послуги; технологічні ризики – швидкі зміни технологій спричиняють старіння продукти та послуги; залежність від постачальників – у сфері торгівлі технікою компанія може залежати від доступності імпортованих товарів.

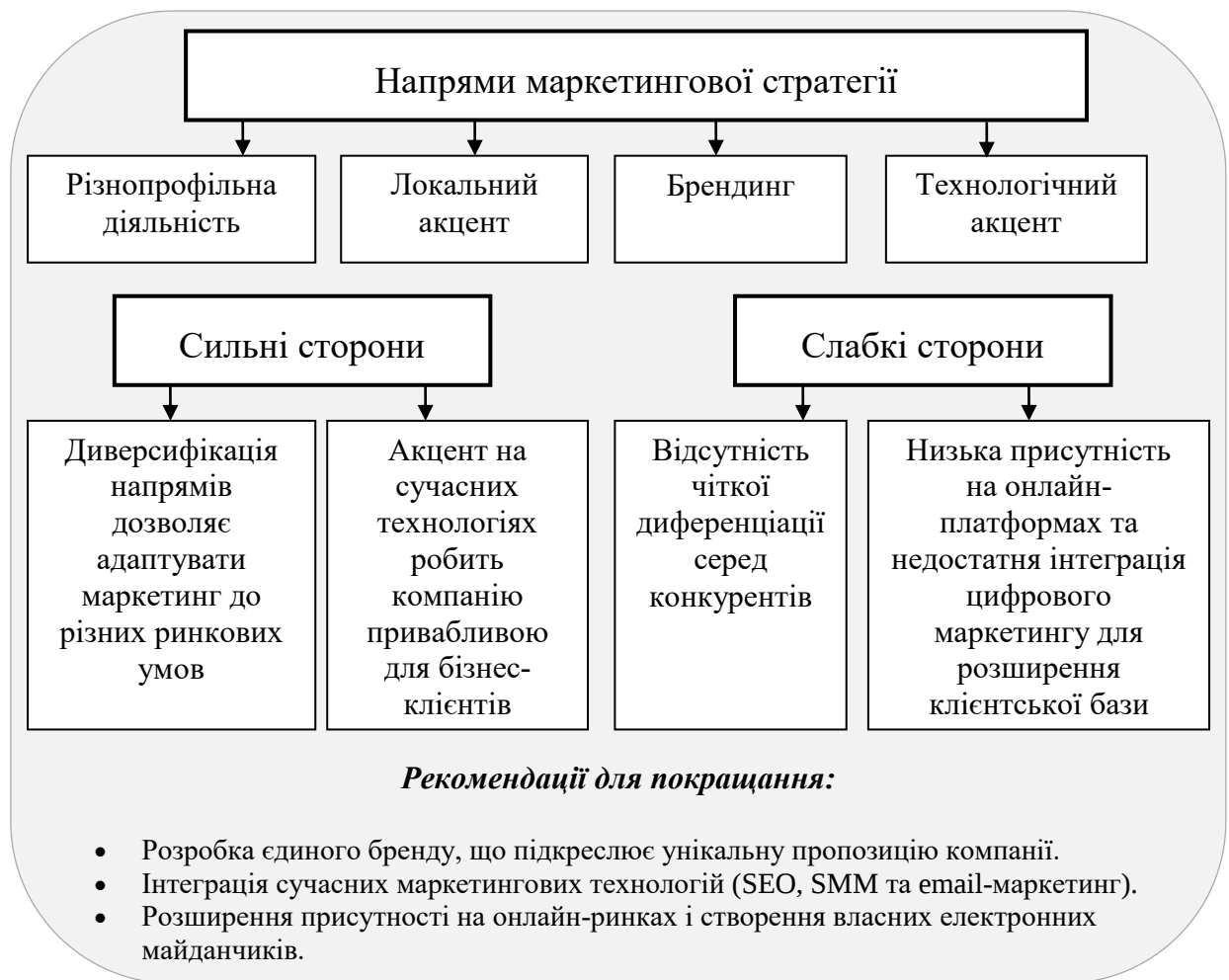


Рис. 2.1. Характеристика існуючої маркетингової стратегії ТОВ «Літер»
Джерело: власні дослідження.

Отже, ТОВ «Літер» використовує багатoproфільну маркетингову стратегію, працюючи у сферах IT-консалтингу, торгівлі технікою та оренди обладнання, що дозволяє охоплювати різні сегменти ринку. Основний ринок збуту компанії – м. Київ, що забезпечує орієнтацію на локальні особливості,

але обмежує можливість масштабування. Відсутність яскравого бренду знижує конкурентоспроможність і впізнаваність компанії. ТОВ «Літер» орієнтовано на сучасні технології, проте недостатньо використовує інноваційні маркетингові інструменти, зокрема соціальні мережі та таргетинг, що вказує на доцільність вдосконалення брендингу і посилення присутності в онлайн-середовищі через цифрові маркетингові стратегії.

2.3. Особливості впровадження маркетингових інновацій підприємством та управління ними

Для оцінки сучасного рівня впровадження маркетингових інновацій та управління ними на ТОВ «Літер», важливо охарактеризувати цей процес з позицій розмежування інноваційних підходів за відповідними сферами діяльності (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Елементи впровадження маркетингових інновацій на ТОВ «Літер»

Джерело: власні дослідження.

Відтак, особливостями застосування маркетингових інновацій підприємством є такі позиції: 1) ТОВ «Літер» активно працює у галузях ІТ, що вже передбачає використання цифрових інструментів для просування своїх послуг та продуктів. Інтеграція хмарних технологій та консалтинг у сфері інформатизації можуть бути прикладами застосування маркетингових інновацій; 2) завдяки різноманітності напрямів діяльності (від оренди офісного обладнання до ІТ-консалтингу), компанія може ефективно сегментувати клієнтську базу для персоналізованого підходу у маркетингу; 3) використання онлайн-каналів продажів (власний сайт, маркетплейси) для збуту обладнання та техніки відповідає сучасним тенденціям; 4) у компанії спостерігається певна фрагментація позиціонування через велику кількість напрямків, що може ускладнювати інноваційне просування єдиного бренду.

Управління маркетинговими інноваціями на ТОВ «Літер» здійснюється керівництвом компанії на чолі з директором Ганіним Кирилом Юрійовичем. Основна відповідальність за впровадження інноваційних маркетингових рішень покладається на співробітників, які займаються ІТ-консалтингом, торгівлею, та обслуговуванням клієнтів, що в цілому включає інтеграцію сучасних технологій у робочі процеси (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аспекти управління маркетинговими інноваціями на ТОВ «Літер»

Аспект управління	Зміст	Ключові субєкти управління
Стратегічне планування	Впровадження інновацій базується на адаптивному підході: інтеграція нових ІТ-рішень у бізнес-процеси свідчить про стратегічне управління розвитком.	Керівництво компанії на чолі з директором.
Використання сучасних технологій	Для послуг, які надає компанія (наприклад, консалтинг у сфері інформатизації), використовуються інструменти Big Data, CRM та автоматизації маркетингових кампаній.	Співробітники, відповідальний за окремі сегменти бізнес-діяльності.
Ризик-менеджмент	Управління інноваціями потребує врахування технологічних ризиків, зокрема швидких тенденцій у сфері ІТ, що компанія компенсує за рахунок диверсифікації напрямів діяльності.	Співробітники, відповідальний за окремі сегменти бізнес-діяльності.
Фокус на клієнто-центричності	Пропозиція персоналізованих рішень для клієнтів свідчить про належний рівень управління інноваційними маркетинговими практиками.	Співробітники, відповідальний за окремі сегменти бізнес-діяльності.

Джерело: власні дослідження.

Отже, ТОВ «Літер» демонструє задовільний рівень впровадження маркетингових інновацій, особливо в сегменті ІТ. Однак для підвищення ефективності управління інноваціями компанії варто: активніше розвивати єдиний бренд; використовувати сучасні цифрові платформи для маркетингу; розширювати застосування аналітики для прийняття рішень.

Висновки до Розділу 2

1. ТОВ «Літер» – це багатoproфільна компанія, яка спеціалізується на ІТ-консалтингу, оптовій торгівлі технікою, оренді обладнання та інноваційних рішеннях для бізнесу, зосереджуючи свою діяльність у м. Київ. Завдяки орієнтації на сучасні технології та клієнтоцентричність, компанія має потенціал для масштабування, але потребує зміцнення бренду та виходу на міжнародні ринки.

2. За результатами SWOT-аналізу виявлено, що сильними сторонами компанії є різноманітність послуг, гнучкість і кваліфікований персонал, орієнтація на сучасні технології. При цьому, слабкими аспектами діяльності визначено: відсутність чіткого бренду, обмежену масштабність у порівнянні з лідерами ринку, залежність від місцевого ринку. Можливостями для розвитку бізнесу визначено: зростання попиту на ІТ-рішення; інтеграцію інноваційних сервісів, зокрема хмарних технологій; розвиток e-commerce та вихід на міжнародний ринок.

3. Оцінка сучасного стану розвитку маркетингової стратегії свідчить про те, що нині при її формуванні використовується багатoproфільний підхід за недостатнього рівня розвитку цифрових каналів просування та брендингу. Має місце акцентування уваги на персоналізованих рішеннях та клієнтоцентричності, однак відповідні кроки щодо підвищення їх ефективності здійснюються недостатньо. В цілому, ТОВ «Літер» має значний потенціал завдяки своїй багатoproфільності, але для досягнення довгострокового успіху потрібно зосередитися на інноваціях та брендингу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ У ТОВ «ЛІТЕР»

3.1. Обґрунтування інноваційної маркетингової стратегії підприємства

У контексті даного дослідження, інноваційна маркетингова стратегія розглядається як стратегічний підхід, спрямований на імплементацію нових методів, технологій та креативних рішень у маркетингову діяльність підприємства для ефективнішого задоволення потреб споживачів, створення унікальних бізнес-пропозицій та посилення конкурентних позицій на ринку. На основі результатів аналітичного дослідження та виявлених проблем в маркетинговій діяльності ТОВ «Літер», пропонується до впровадження інноваційна стратегія, орієнтована на цифровий маркетинг з використанням персоналізованих інструментів. Основна ідея полягає у впровадженні сучасних цифрових рішень для автоматизації маркетингових процесів, формування лояльності клієнтів та підвищення ефективності комунікацій.

Ключовими компонентами інноваційної маркетингової стратегії будуть:

- використання Big Data для аналізу ринку і клієнтської бази;
- розробка персоналізованих пропозицій через CRM-системи;
- активізація онлайн-присутності через SMM, SEO, таргетовану рекламу та автоматизацію email-маркетингу.

Доцільність упровадження інноваційної маркетингової стратегії в умовах ТОВ «Літер» пояснюється такими основними положеннями:

1) відповідність сучасним ринковим тенденціям (сфера ІТ, в якій працює ТОВ «Літер», активно розвивається в умовах діджиталізації

практично усіх бізнес-процесів. Інноваційні маркетингові інструменти зміцняють конкурентоспроможність);

2) зростання попиту на персоналізовані послуги (у сучасному маркетингу клієнти очікують індивідуального підходу. CRM-системи дозволяють систематизувати і використовувати дані про клієнтів для створення персоналізованих пропозицій, що збільшить їхню лояльність);

3) ефективність цифрових каналів комунікації (використання таргетованої реклами в соціальних мережах і контекстного просування дозволить охопити нові сегменти клієнтів з мінімальними витратами. SEO-оптимізація є ключовим інструментом залучення органічного трафіку);

4) оптимізація витрат (автоматизація маркетингових процесів скорочує витрати на операційні завдання (автоматизовані email-кампанії або чат-боти), що дозволяє компанії ефективніше розподіляти ресурси);

5) побудова бренду (через активну присутність у соціальних мережах, контент-маркетинг та інноваційні підходи компанія може підвищити впізнаваність бренду, що важливо для розширення клієнтської бази).

Для впровадження інноваційної маркетингової стратегії необхідно:

по-перше, інтегрувати CRM-системи для збору даних про клієнтів і автоматизації персоналізованих комунікацій;

по-друге, активізувати онлайн-платформу (власний сайт або маркетплейс) для продажу техніки та надання послуг;

по-третє, розробити контент-стратегію: створення блогів, навчальних відео або кейсів, що демонструють переваги послуг компанії;

по-четверте, SMM та реклама – активне просування через Facebook, Instagram, LinkedIn, Google Ads із фокусом на бізнес-клієнтів;

по-п'яте, провести аналіз ринку через Big Data (визначення ключових тенденцій, конкурентів і потреб клієнтів для швидкої адаптації стратегії).

Композицію інноваційної маркетингової стратегії демонструє рис. 3.1.

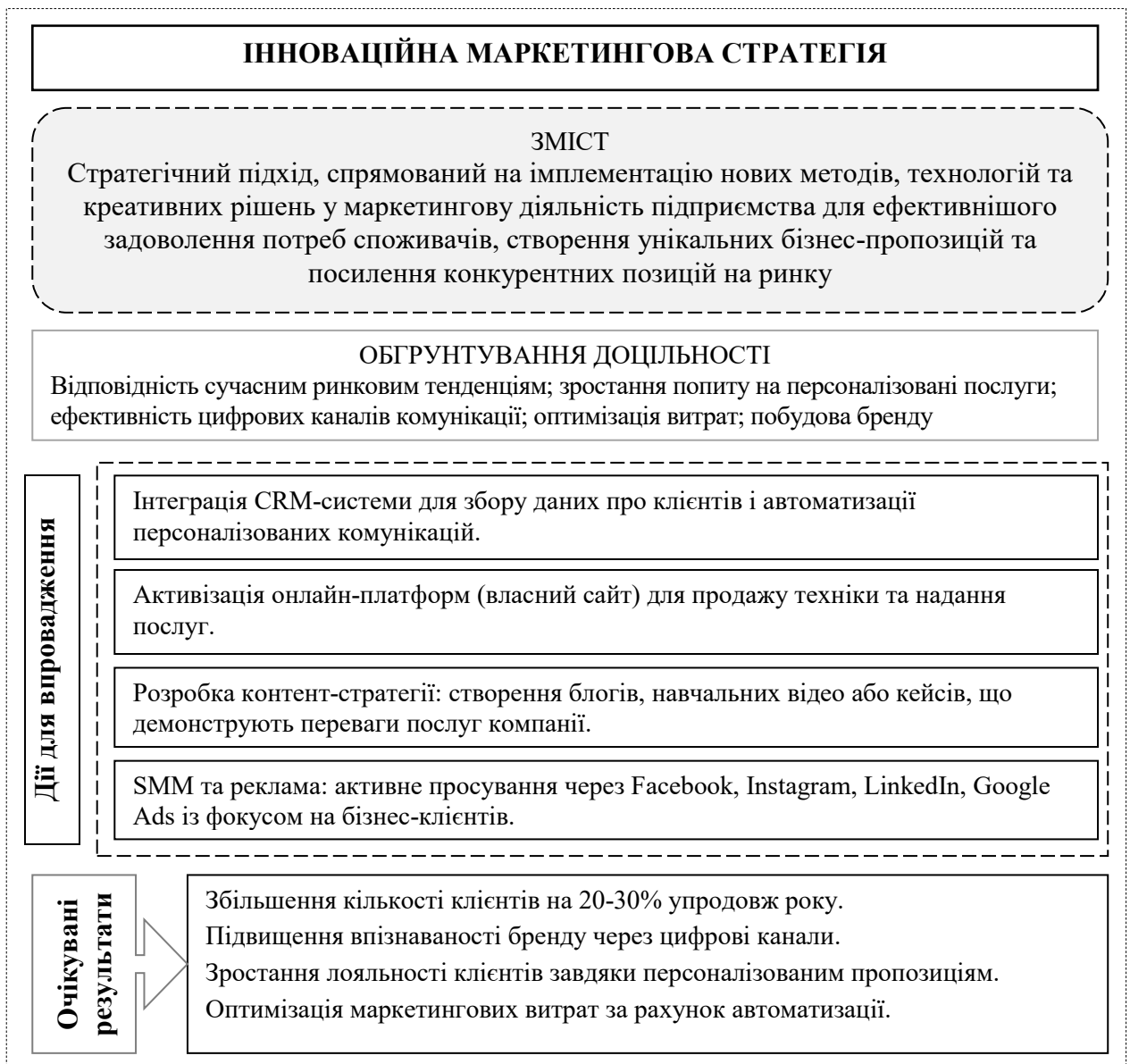


Рис. 3.1. Обґрунтування інноваційної маркетингової стратегії

ТОВ «Літер»

Джерело: власні дослідження.

Передбачається, що матимуть місце такі ефекти: збільшення кількості клієнтів на 20-30% упродовж року; підвищення впізнаваності бренду через цифрові канали; зростання лояльності клієнтів завдяки персоналізованим пропозиціям; оптимізація маркетингових витрат за рахунок автоматизації.

Таким чином, інноваційна маркетингова стратегія забезпечить конкурентоспроможність ТОВ «Літер» на динамічному ринку, водночас підвищивши ефективність роботи компанії.

3.2. Механізми вдосконалення управлінських рішень у процесі впровадження інноваційної маркетингової стратегії

У сучасних умовах швидкої цифровізації ринку управлінські рішення стають ключовим інструментом для адаптації до змінних умов і зростання конкурентоспроможності підприємств. Для ТОВ «Літер», яке функціонує в технологічно залежних сферах, впровадження маркетингових інновацій є важливим фактором розвитку і залучення нових клієнтів. Ефективність управлінських рішень безпосередньо впливає на результативність маркетингових стратегій, що, в свою чергу, визначає фінансові показники компанії. Недостатня інтеграція сучасних механізмів, зокрема CRM, Big Data, або інноваційних методологій Agile або Lean, стратегічно призведе до втрати конкурентних переваг у динамічному ринку.

У контексті дослідження запропоновано механізми вдосконалення управлінських рішень у процесі впровадження інноваційної маркетингової стратегії, які сприятимуть оптимізації витрат, підвищенню клієнтоорієнтованості, забезпеченню довгострокового розвитку компанії (рис. 3.2).

Управлінські рішення відіграють ключову роль у впровадженні інноваційних маркетингових стратегій, з огляду на те, що задають стратегічний напрям, ефективність використання ресурсів і швидкість реалізації змін. За результатами дослідження виявлено, що в умовах ТОВ «Літер» мають місце такі виклики: 1) низький рівень інтеграції сучасних інструментів прийняття рішень; 2) обмеженість аналітичних даних для оцінки ризиків та ефективності рішень; 3) відсутність системного підходу до управління інноваціями.

Для підвищення ефективності управлінських рішень у ТОВ «Літер» пропонується застосувати наступні механізми:

1) аналіз даних та цифрові інструменти (Big Data та аналітика – використання великих даних для аналізу ринку, поведінки клієнтів і прогнозування трендів; CRM-системи – інтеграція CRM для збору даних про

клієнтів і автоматизації рутинних завдань, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення);

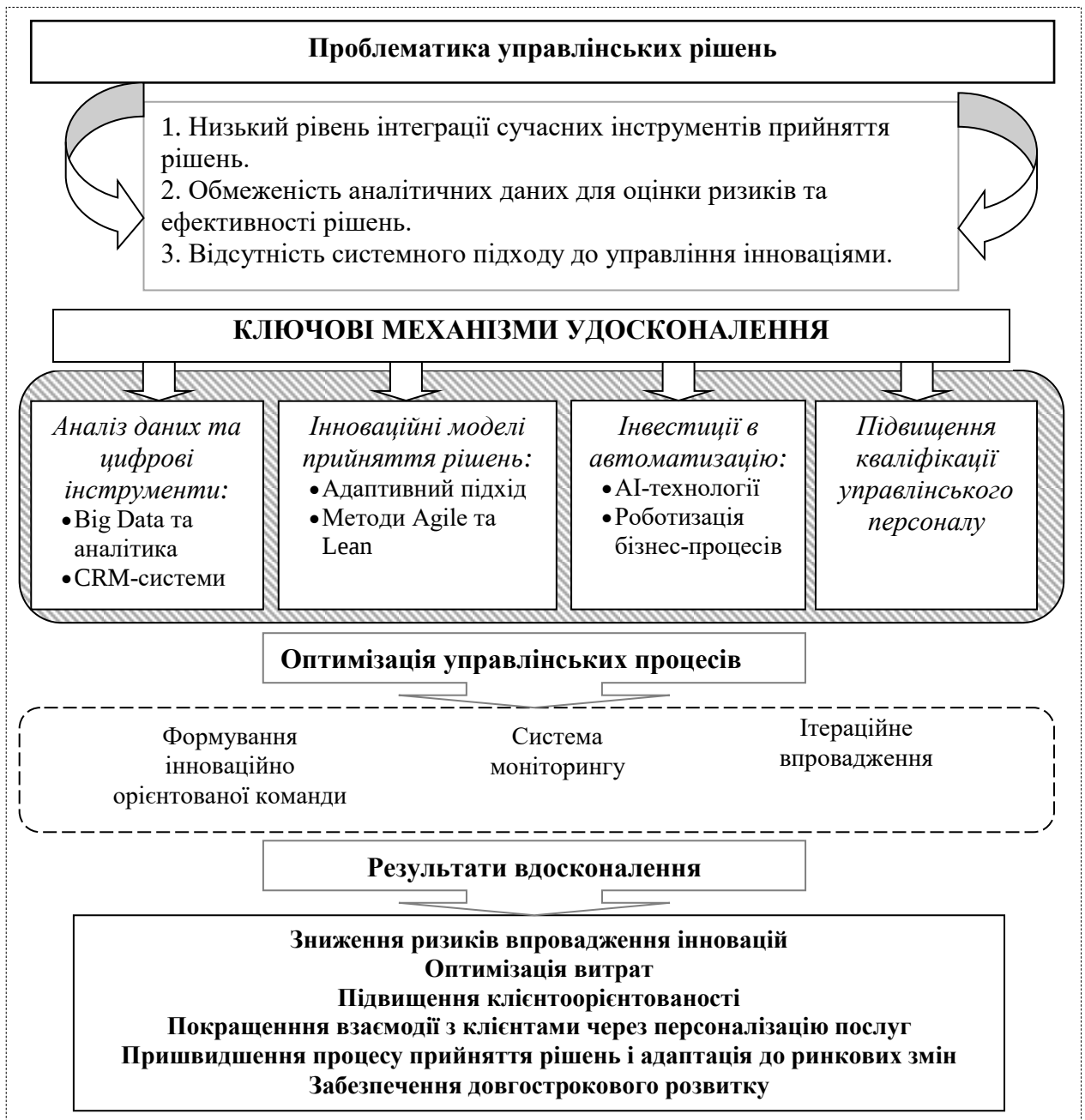


Рис. 3.1. Механізми вдосконалення управлінських рішень у процесі впровадження інноваційної маркетингової стратегії в умовах ТОВ «Літер»

Джерело: власні дослідження.

2) інноваційні моделі прийняття рішень (адаптивний підхід: створення сценаріїв «що-якщо» для аналізу різних варіантів впровадження маркетингових стратегій; методи Agile та Lean: забезпечують гнучкість і

швидкість у прийнятті рішень, дозволяють тестувати нові ідеї перед повномасштабною реалізацією);

3) інвестиції в автоматизацію (AI-технології: впровадження алгоритмів штучного інтелекту для автоматичного аналізу ринку та конкурентного середовища; роботизація бізнес-процесів (RPA): оптимізація операцій, що скорочує час прийняття рішень);

4) підвищення кваліфікації управлінського персоналу (проведення навчальних тренінгів з використання сучасних маркетингових інструментів; залучення зовнішніх консультантів для адаптації інноваційних підходів до потреб компанії).

Оптимізація управлінських процесів забезпечуватиметься через:

- а) створення інноваційної команди (розподіл завдань між спеціалізованими групами, які відповідають за аналітику, розробку та реалізацію маркетингових стратегій);
- б) впровадження системи моніторингу (запровадження KPI для оцінки ефективності прийнятих рішень);
- в) ітераційне впровадження (розбиття великих проєктів на менші етапи для контролю якості на кожному із них).

Реалізація запропонованих механізмів дозволить ТОВ «Літер»: знизити ризики впровадження інноваційної маркетингової стратегії; покращити взаємодію з клієнтами через персоналізацію послуг; збільшити швидкість прийняття рішень і адаптацію до ринкових змін; забезпечити довгострокову конкурентну перевагу.

ТОВ «Літер» працює в умовах динамічного ринку, де швидка адаптація маркетингових стратегій є ключовою. Впровадження методології Agile дозволить: зменшити час на реалізацію маркетингових кампаній; підвищити ефективність рішень завдяки швидкому тестуванню та адаптації стратегій; знизити витрати на невдалі маркетингові проєкти через ітераційний підхід.

Обґрунтування впровадження методології Agile в умовах ТОВ «Літер» демонструє табл. 3.1.

Економічний ефект від впровадження методології Agile

ОСНОВНІ ВИТРАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТУ	
Навчання персоналу	5 співробітників. Вартість навчання одного працівника: 10,0 тис. грн Загальні витрати: 50,0 тис. грн
Інструменти управління проектами	Ліцензії на Jira/Asana: 1,0 тис. грн/користувача/місяць. Річна вартість для 10 користувачів: 120,0 тис. грн
Залучення консультантів	Професійний Agile-коуч (проект на 3 місяці): 60,0 тис. грн
Організаційні витрати	Налаштування нових процесів, додаткові зустрічі та обговорення (витрати на оренду приміщень, матеріали): 20,0 тис.грн
Загальні початкові витрати 250,0 тис. грн	
ОЧІКУВАНІ ЕФЕКТИ	
Зменшення тривалості проєктів	Тривалість маркетингової кампанії скорочується на 20 %. Середня кампанія займає 3 міс. Економія часу: 2,4 місяці/рік. Можливість реалізувати додатково 1-2 кампанії на рік.
Підвищення конверсії маркетингових кампаній	Ефективність кампаній зростає на 15% завдяки адаптивності. Дохід від однієї кампанії: 500,0 тис. грн Додатковий дохід за рік: 750,0 тис. грн (з урахуванням 5 кампаній).
Скорочення витрат на невдалі проєкти	Agile дозволяє припиняти проєкти на ранніх стадіях, знижуючи збитки на 20%. Річні витрати на невдалі проєкти: 200,0 тис. грн Економія: 40,0 тис. грн/рік
Покращення продуктивності команди	Зростання продуктивності на 10 %. Додаткова економія часу еквівалентна 50,0 тис. грн/рік (за середньою зарплатою маркетологів).
Загальний річний економічний ефект: 840,0 тис. грн	
Період окупності проєкту – 4,0 міс.	

Джерело: власні дослідження.

Отже, впровадження Agile у ТОВ «Літер» є економічно доцільним, забезпечує суттєве підвищення ефективності маркетингової діяльності, у т. ч. й реалізації інноваційної маркетингової стратегії.

Висновки до Розділу 3

1. Рекомендована для ТОВ «Літер» інноваційна маркетингова стратегія орієнтована на цифровий маркетинг з використанням персоналізованих інструментів. Її формування передбачає впровадження сучасних цифрових рішень для автоматизації маркетингових процесів, формування лояльності

клієнтів та підвищення ефективності комунікацій. Обґрунтовано, що впровадження стратегії забезпечить: збільшення кількості клієнтів на 20–30% упродовж року; підвищення впізнаваності бренду через цифрові платформи; зростання лояльності клієнтів завдяки персоналізованим пропозиціям; оптимізацію маркетингових витрат за рахунок автоматизації.

2. Розроблено механізми вдосконалення управлінських рішень у процесі впровадження інноваційної маркетингової стратегії. Реалізація запропонованих механізмів дозволить ТОВ «Літер»: знизити ризики впровадження інноваційної маркетингової стратегії; покращити взаємодію з клієнтами через персоналізацію послуг; збільшити швидкість прийняття рішень і адаптацію до ринкових змін; забезпечити довгострокову конкурентну перевагу.

3. У рамках вдосконалення управлінських рішень у процесі впровадження інноваційної маркетингової стратегії обґрунтовано доцільність ірозраховано ефекти від впровадження методології Agile, що дозволить: зменшити час на реалізацію маркетингових кампаній; підвищити ефективність рішень завдяки швидкому тестуванню та адаптації стратегій; знизити витрати на невдалі маркетингові проєкти через ітераційний підхід. Розраховано, що загальний річний економічний ефект становитиме 840,0 тис. грн, період окупності проєкту – 4 місяці.

ВИСНОВКИ

1. Інноваційну маркетингову стратегію слід розглядати як стратегічний підхід, спрямований на впровадження нових методів, технологій та креативних рішень у маркетингову діяльність підприємства ефективного задоволення потреб споживачів, створення унікальних пропозицій та посилення конкурентних позицій на ринку. Обґрунтовано, що управлінські рішення відіграють ключову роль у розробленні та імплементації інноваційних маркетингових стратегій, оскільки саме вони задають вектор розвитку та визначають спосіб реагування підприємства на зовнішні виклики.

2. ТОВ «Літер» спеціалізується на багатопрофільних напрямках, а саме: ІТ-консалтинг, оптова торгівля технікою, оренда обладнання, програмування та інформатизація. За результатами SWOT-аналізу виявлено, що сильними сторонами компанії є різноманітність послуг, гнучкість і кваліфікований персонал, орієнтація на сучасні технології. При цьому, слабкими аспектами діяльності визначено: відсутність чіткого бренду, обмежену масштабність у порівнянні з лідерами ринку, залежність від місцевого ринку. Можливостями для розвитку бізнесу визначено: зростання попиту на ІТ-рішення; інтеграцію інноваційних сервісів, зокрема хмарних технологій; розвиток e-commerce та вихід на міжнародний ринок. Загрози становлять висока конкуренція та технологічні ризики, економічна нестабільність через воєнний стан в країні, залежність від постачальників техніки.

3. Оцінка сучасного стану розвитку маркетингової стратегії в умовах ТОВ «Літер» свідчить про те, що нині при її формуванні використовується багатопрофільний підхід за недостатнього рівня розвитку цифрових каналів просування та брендингу. Має місце акцентування уваги на персоналізованих рішеннях та клієнтоцентричності, однак відповідні кроки щодо підвищення їх ефективності здійснюються недостатньо. Враховуючи зазначене, необхідними є розроблення єдиного бренду для зміцнення ринкових позицій; інтеграція сучасних цифрових маркетингових інструментів; інвестиції в

аналітичні платформи для управління рішеннями та інноваціями; масштабування бізнесу через міжнародні ринки.

4. Рекомендована для ТОВ «Літер» інноваційна маркетингова стратегія орієнтована на цифровий маркетинг з використанням персоналізованих інструментів. Її формування передбачає впровадження сучасних цифрових рішень для автоматизації маркетингових процесів, формування лояльності клієнтів та підвищення ефективності комунікацій. Ключовими компонентами інноваційної маркетингової стратегії є використання Big Data для аналізу ринку і клієнтської бази; розробка персоналізованих пропозицій через CRM-системи; активізація онлайн-присутності через SMM, SEO, таргетовану рекламу та автоматизацію email-маркетингу. Обґрунтовано, що впровадження стратегії забезпечить: збільшення кількості клієнтів на 20–30% упродовж року; підвищення впізнаваності бренду через цифрові платформи; зростання лояльності клієнтів завдяки персоналізованим пропозиціям; оптимізацію маркетингових витрат за рахунок автоматизації.

5. Розроблено механізми вдосконалення управлінських рішень у процесі впровадження інноваційної маркетингової стратегії. Реалізація запропонованих механізмів дозволить ТОВ «Літер»: знизити ризики впровадження інноваційної маркетингової стратегії; покращити взаємодію з клієнтами через персоналізацію послуг; збільшити швидкість прийняття рішень і адаптацію до ринкових змін; забезпечити довгострокову конкурентну перевагу.

6. У рамках вдосконалення управлінських рішень у процесі впровадження інноваційної маркетингової стратегії обґрунтовано доцільність ірозраховано ефекти від впровадження технології Agile-менеджменту, що дозволить: зменшити час на реалізацію маркетингових кампаній; підвищити ефективність рішень завдяки швидкому тестуванню та адаптації стратегій; знизити витрати на невдалі маркетингові проєкти через ітераційний підхід. Розраховано, що загальний річний економічний ефект становитиме 840,0 тис. грн, період окупності проєкту – 4 місяці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амбросов О. І. Сучасні підходи до маркетингових стратегій. *Наукові читання*. 2020. С. 118–129.
2. Багорка М. О., Устік Т. В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2022. №5. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-01>. (дата звернення: 22.11.2024).
3. Банщиков П., Паздрій В., Ващенко І. Можливості використання інтернет-технологій у маркетинговій діяльності компаній. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2018. № 6. С. 20–31.
4. Бездітко О. Є., Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Стратегія формування і управління логістичними ланцюгами поставок на підприємстві. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49) С. 255–258. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-402>. (дата звернення: 22.11.2024).
5. Бездітко О.Є., Лавриненко С.О. Управління командною роботою в організації. *Наукові праці МАУП*. Економічні науки. 2021. Вип. 2 (61). С. 18–28.
6. Буга Н., Пелехацький Д. Перспективи використання інноваційних технологій в маркетинговій діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <http://surl.li/mfrome>. (дата звернення: 12.10.2024).
7. Бутенко В., Тоюнда А. Формування маркетингової стратегії підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 61–67. URL: <http://surl.li/ouurjv>. (дата звернення: 12.10.2024).
8. Вовчанська О., Іванова Л. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <http://surl.li/szzwnc>. (дата звернення: 12.10.2024).
9. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник / С.С. Гаркавенко. 5-те вид. доп. Київ: Лібра, 2007. 720 с.

10. Ілляшенко С. М., Рудь М.П. Новітні види маркетингу в умовах випереджаючого розвитку: еволюція, сутність, умови застосування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24. С. 38–42.
11. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А. Основи прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.
12. Кравченко В. В. Основи інноваційного маркетингу: навчальний посібник. К., 2018. 223 с.
13. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М.Ф. Проєктний підхід в удосконаленні бізнес-менеджменту. *Наукові перспективи*. 2024. №1(43). С. 496–502. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.2.51. (дата звернення: 12.10.2024).
14. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Бездітко О.Є. Менеджмент інноваційного підприємництва: стратегічний розвиток бізнес-процесів. *Східна Європа: економіка, бізнес, управління*. Видавничий дім «Гельветика». Вип. 6 (33) 2021. С. 134–139.
15. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. Вип. № 58. 2023. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-19. (дата звернення: 12.10.2024).
16. Кравчук І.І., Присяжнюк О. Ф., Лавриненко С.О. Інноваційний механізм управлінських рішень у формуванні професійного комунікативного середовища менеджменту організації. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 27. с. 54–58. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.9> (дата звернення: 12.10.2024).
17. Лавриненко С.О, Кравчук І.І, Буднік О.М. Сучасні ERP-технології - ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-37. (дата звернення: 12.10.2024).
18. Лавриненко С.О., Зелінська А. М., Бездітко О. Є. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та*

суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>.
(дата звернення: 12.10.2024).

19. Лесь А. В., Ращенко А. В., Якименко М. М. Формування корпоративної культури підприємства. *Ефективна економіка*. № 2 (2023).
URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1172>. (дата звернення: 02.09.2024).

20. Лирик І. Ринок маркетингових досліджень в Україні 2019 рік: експертна оцінка та аналіз УАМ. *Маркетинг в Україні*. 2020. № 1. С. 4–29.

21. Маркетингова діяльність підприємства: навч. посіб. / В. В. Зіновчук, Л. В. Тарасович, О. М. Буднік та ін. ; за ред. В. В. Зіновчука, Л. В. Тарасович. Житомир: Вид-во О. О. Євенок, 2019. 464 с.

22. Місевич М. А., Присяжнюк О.Ф., Марчук Д.О., Марчук О.М. Особливості управління бізнесом на основі використання діджитал технологій. *Агросвіт*. 2024. 5. С. 118–122.

23. Новий словник іншомовних слів : близько 40000 сл. і словосполучень / Л. І. Шевченко, О. І. Ніка, О. І. Хом'як, А. А. Дем'янчук ; за ред. Л. І. Шевченко. К.: Арій, 2008. 672 с.

24. Присяжнюк О. Ф., Кравчук І. І., Місевич М.А. Сучасні тренди діджиталізації бізнес-менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. Вип. 1(10). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-03>. (дата звернення: 12.10.2024).

25. Присяжнюк О. Ф., Безименний С. В. Інноваційні рішення в управлінні інвестиційними проектами. *Економіка і суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/29>. (дата звернення: 07.11.2024).

26. Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф., Булуй О. Г. Проектне управління як основа електронної комерції та біржової торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 2. С. 26-32. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.2.26>. (дата звернення: 12.09.2024).

27. Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф., Булуй О. Г. Управління якістю проектних рішень. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.21>. (дата звернення: 12.11.2024).

28. Приймак Н. С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.67>. (дата звернення: 12.10.2024).

29. Райс Е., Траут Дж. Маркетингові війни. пер. з англ. В. Стельмах. Харків : Вид-во Ранок : Фабула, 2019. 240 с.

30. Розумов В. Маркетинг інновацій. URL: <https://aboutmarketing.info/osnovymarketynhu/marketynh-innovatsiy/>. (дата звернення: 20.10.2024).

31. Романчукевич М. Й., Білецька І. М. Особливості використання сучасних інструментів маркетингу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://surl.li/rcuptt>. (дата звернення: 12.10.2024).

32. Степаненко Н.І, Волкова І.М. Кроскультурні комунікації у формуванні корпоративного бренду. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-97. (дата звернення: 12.10.2024).

33. Степаненко С. В. Обґрунтування профілю здійснення організаційних змін на підприємстві. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля*. 2017. № 6 (236). С. 202–207.

34. Степаненко С. В., Власенко Т. А. Процеси управління організаційними змінами на основі методології проектного підходу. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. № 1 (83). С. 56-66. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/149>. (дата звернення: 12.10.2024).

35. Тимків О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>. (дата звернення: 12.10.2024).

36. ТОВ «ЛІТЕР»: офіційний сайт YouControl: URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39901150/. (дата звернення: 12.10.2024).

37. Управлінські рішення: сутність, класифікація, умови та процес прийняття: URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389/>. (дата звернення: 12.10.2024).

38. Шевчук П., Дергалюк Б. Формування маркетингової політики у сучасному підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <http://surl.li/qgvbdi>. (дата зв.: 18.10.2024).

39. Що таке LTV (термін життя клієнта) і як поліпшити цей показник. *Маркетинг & Бізнес ONLINE*. URL: <https://ag.marketing/>. (дата звернення: 17.11.2024).

40. Янчук Т., Боєнко О. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <http://surl.li/vbitoy>. (дата звернення: 18.10.2024).

**НАУКОВІ ПРАЦІ, У ЯКИХ ВІДОБРАЖЕНО
РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**