

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ДРАЧУК Юлія Миколаївна

УДК 330.341

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Стратегічне управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Гарант Експорт» в
умовах конкурентного ринкового середовища

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

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
Місевич Микола Анатолійович
Кандидат економічних наук, доцент

Житомир 2026

АНОТАЦІЯ

Драчук Ю. М. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Гарант Експорт» в умовах конкурентного ринкового середовища. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні аспекти стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища. Обґрунтовано необхідність формування ефективної маркетингової стратегії як інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Розроблено напрями вдосконалення стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Гарант Експорт» та заходи підвищення його ефективності на ринку.

Ключові слова: стратегічне управління, маркетингова діяльність, маркетингова стратегія, конкурентоспроможність, ринкове середовище.

SUMMARY

Drachuk Yu. M. Strategic management of marketing activities of LLC «Garant Export» in a competitive market environment. – Manuscript.

Qualification work for obtaining the Bachelor's degree in the specialty 073 «Management» – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2026.

The qualification work investigates the theoretical aspects of strategic management of marketing activities of an enterprise in a competitive market environment. The necessity of forming an effective marketing strategy as a tool for ensuring the competitiveness of the enterprise is substantiated. Directions for improving the strategic management of marketing activities of LLC «Garant Export» and measures to increase its effectiveness in the market are developed.

Key words: strategic management, marketing activities, marketing strategy, competitiveness, market environment.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність, принципи та роль стратегічного управління маркетинговою діяльністю в сучасних умовах господарювання.....	7
1.2 Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.....	9
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ».....	13
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ» та оцінка його ринкових позицій.....	13
2.2 Аналіз маркетингового середовища та конкурентоспроможності підприємства.....	16
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ».....	21
3.1 Розробка маркетингової стратегії підприємства в умовах конкурентного ринку.....	21
3.2 Обґрунтування заходів підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства.....	24
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	31
ДОДАТКИ.....	36

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах посилення конкурентної боротьби та нестабільності ринкового середовища актуальність теми дослідження суттєво зростає. Це спричинено тривалими воєнними діями та загальною макроекономічною невизначеністю в Україні. Відтак, стратегічне управління маркетинговою діяльністю набуває особливого значення для забезпечення життєздатності підприємств.

Аналіз останніх досліджень. Проблематикою стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств займалися такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як: М. О. Багорка, К. Бліщук, В. В. Ковальчук, Д. Л. Кобець, М. С. Кравченко, С. М. Лихолат, М. О. Лищенко, І. Л. Петрова та інші. Незважаючи на значний науковий доробок у цій сфері, питання адаптації маркетингових стратегій до умов нестабільного економічного середовища потребує подальшого вивчення та практичного обґрунтування.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка напрямів вдосконалення стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Гарант Експорт» в умовах конкурентного ринкового середовища.

Визначена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити сутність, принципи та роль стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних умовах господарювання;
- дослідити особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Гарант Експорт» та оцінити його ринкові позиції;
- проаналізувати маркетингове середовище та конкурентоспроможність підприємства;
- розробити маркетингову стратегію підприємства та обґрунтувати заходи підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Гарант Експорт».* *Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо формування та реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Гарант Експорт» в умовах конкурентного ринку.*

Методи дослідження. Кваліфікаційна робота базується на діалектичному методі пізнання з використанням системного підходу до вивчення теоретичних і практичних положень щодо стратегічного управління маркетинговою діяльністю. Абстрактно-логічний метод використано для теоретичного узагальнення та визначення сутності досліджуваних понять, формування висновків і пропозицій. Для аналізу маркетингового середовища та конкурентоспроможності підприємства застосовувались методи SWOT-аналізу, портфельного аналізу та модель конкурентних сил Портера. Статистико-економічний метод використовувався для оцінки ринкових позицій ТОВ «Гарант Експорт» та динаміки його показників.

Інформаційну базу дослідження складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з досліджуваної проблематики, законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні дані реєстрів підприємств, внутрішня звітність ТОВ «Гарант Експорт», а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління маркетинговою діяльністю можуть бути імплементовані в практику ТОВ «Гарант Експорт» та інших підприємств, що функціонують в умовах конкурентного ринкового середовища.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи.

1. Драчук Ю. Розробка маркетингової стратегії підприємств в сучасних умовах. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. с. 217-222.

2. Драчук Ю. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ» в умовах конкурентного ринкового середовища. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*: збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Житомир, 20 травня 2026 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2026. с. 39-44.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 33 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст 24 сторінок). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (42 найменувань), додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, принципи та стратегічне управління маркетинговою діяльністю в сучасних умовах господарювання

Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства є однією з тих наукових категорій, навколо якої у вітчизняній та зарубіжній літературі тривають дискусії щодо змісту, меж та інструментального наповнення. Різноманітність підходів до трактування цього поняття зумовлена, передусім, неоднорідністю самого об'єкта дослідження: маркетингова діяльність охоплює широкий спектр функцій і процесів, що ускладнює формування єдиного загальноприйнятого визначення.

Зокрема, Ковальчук В. В. визначає маркетингову стратегію підприємства як цілеспрямовану систему рішень щодо вибору цільових ринків, позиціонування та формування маркетингового міксу, підпорядковану досягненню стратегічних цілей підприємства в умовах конкурентного оточення [20, с.159]. Кравченко М. С., Романчук Р. С. та Баш С. О. наголошують, що в кризових умовах маркетингова стратегія набуває характеру антикризового інструменту, покликаного забезпечити підприємству стійкість на ринку через переорієнтацію на нові сегменти та оперативне коригування маркетингового комплексу [21, с.126].

Одні дослідники розглядають стратегічне управління маркетингом переважно як процес довгострокового планування ринкової поведінки підприємства, інші наголошують на його адаптаційній природі, пов'язуючи ефективність управління зі здатністю підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища. На основі порівняння цих підходів можна зробити висновок, що жоден із них не є вичерпним і кожен відображає лише певний зріз складного управлінського явища [19, с.157].

Таран-Лала О. та Сухорук К. розглядають стратегічне управління підприємством як безперервний процес прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей, наголошуючи на тому, що маркетинговий складник цього процесу є одним із визначальних чинників ринкової конкурентоспроможності [39]. Хоменко О. І. у свою чергу звертає увагу на необхідність системного підходу до вибору стратегії розвитку підприємства, оскільки саме комплексне поєднання аналітичних і проєктувальних інструментів забезпечує адекватність стратегічних рішень умовам зовнішнього середовища [41, с.133].

У вітчизняній науці питання стратегічного управління маркетинговою діяльністю досліджувалося в контексті загальних проблем менеджменту підприємств, конкурентоспроможності та маркетингового планування. Зокрема, ряд авторів розглядає маркетингову стратегію як сукупність рішень щодо вибору цільових ринків, позиціонування та формування маркетингового міксу, підпорядкованих досягненню стратегічних цілей підприємства. При цьому варто зазначити, що у зарубіжній літературі акцент нерідко зміщується в бік процесного розуміння стратегічного маркетингового управління, де на перший план виходить не стільки зміст стратегії, скільки механізм її розробки та реалізації. Таке розходження у підходах породжує певну термінологічну невизначеність, що ускладнює порівняльний аналіз досліджень [6, с.302].

Таким чином, стратегічне управління маркетинговою діяльністю є багатоаспектним і дискусійним феноменом, вивчення якого потребує системного підходу, що поєднує аналіз теоретичних концепцій, нормативно-правового середовища та практики підприємств. Принципи стратегічного управління маркетингом — цілеспрямованість, системність, адаптивність, гнучкість та орієнтація на довгостроковий результат — виступають фундаментом для розробки дієвої маркетингової стратегії [17, с.108]. У контексті сучасних умов господарювання в Україні, обтяжених тривалими воєнними діями та макроекономічною нестабільністю, особливої актуальності набувають адаптивні моделі стратегічного маркетингового управління, здатні

забезпечити підприємству операційну гнучкість та збереження ринкових позицій [8]. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є розробка галузево специфічних моделей стратегічного маркетингового управління, адаптованих до умов нестабільної економіки України.

1.2. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища

Формування маркетингової стратегії підприємства в умовах конкурентного ринку є складним аналітико-проектувальним процесом, де теоретичні концепції перетинаються з практичними обмеженнями ресурсного та інформаційного характеру. У науковій літературі представлено широкий спектр методичних підходів до розробки маркетингових стратегій, серед яких найбільшого поширення набули портфельний аналіз, модель конкурентних сил та SWOT-аналіз. Кожен із цих інструментів має власну логіку застосування і дозволяє отримати різні зрізи інформації про ринкову позицію підприємства. Варто зазначити, що на практиці жоден із зазначених методів не використовується ізольовано: ефективна аналітична робота передбачає їх комбінування залежно від специфіки підприємства та завдань дослідження [33, с. 96].

Серед базових підходів до класифікації маркетингових стратегій у науковій літературі виділяють стратегії за рівнем охоплення ринку (масова, диференційована, концентрована), за конкурентною позицією (лідерство за витратами, диференціація, фокусування), а також за характером ринкової поведінки (наступальна, оборонна, адаптивна). Багорка М. О. та Устік Т. В. зауважують, що вибір конкретної маркетингової стратегії має здійснюватися не на основі теоретичних переваг, а виходячи з реального ресурсного потенціалу підприємства та специфіки його конкурентного оточення [3]. Куденко О. В. наголошує, що рівень сегментації ринку є ключовим параметром, який визначає тип маркетингової стратегії: підприємства з вузькою спеціалізацією, як

правило, обирають стратегію концентрації, тоді як диверсифіковані компанії тяжіють до диференційованого підходу [22, с.110].

Окремого розгляду в контексті формування маркетингової стратегії заслуговує питання оцінки її ефективності. Соболева-Терещенко О. А. та Антонова В. О. зазначають, що ефективність маркетингової діяльності не може бути зведена виключно до фінансових показників, оскільки значна частина маркетингових інвестицій генерує відстрочений ефект у вигляді підвищення лояльності споживачів, зміцнення бренду та розширення клієнтської бази [35]. Для комплексної оцінки маркетингової ефективності дослідники пропонують використовувати збалансовану систему показників, яка поєднує фінансові метрики з нефінансовими індикаторами — рівнем задоволеності клієнтів, часткою ринку, індексом знання бренду та показниками утримання партнерів. Абрамович І. А. та Воловик Д. В. наголошують, що контроль за реалізацією маркетингової діяльності має здійснюватися на регулярній основі з використанням заздалегідь визначених КРІ, які узгоджені зі стратегічними цілями підприємства [1, с.54]. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників і вносити необхідні коригування до маркетингової стратегії без очікування підсумкових річних результатів. Дячков Д. В. та Олійник А. С. також підкреслюють, що управління маркетинговою діяльністю в умовах невизначеності потребує гнучкої системи моніторингу, здатної реагувати на зміни ринкової кон'юнктури в режимі реального часу [13, с.26].

Шульга Л. В., Терещенко І. О. та Шарлай О. В. узагальнюють, що сучасні маркетингові стратегії управління підприємством мають поєднувати елементи довгострокового планування з оперативною гнучкістю, що особливо актуально для підприємств, які функціонують на динамічних міжнародних ринках [42].

Суттєвим чинником, що ускладнює формування маркетингової стратегії підприємства в сучасних умовах, є цифрова трансформація ринкового середовища. Ломовських Л. О. та Єфремова Н. О. звертають увагу на те, що цифровізація змінює не лише канали комунікації з цільовою аудиторією, а й

саму логіку конкурентної боротьби: підприємства, що активно використовують цифрові інструменти збору та аналізу ринкових даних, отримують суттєву перевагу у швидкості прийняття стратегічних рішень [27, с.220]. Для B2B-орієнтованих підприємств особливої актуальності набуває використання платформ LinkedIn, галузевих маркетплейсів та спеціалізованих CRM-систем як інструментів реалізації маркетингової стратегії на зовнішніх ринках. Маргасова В. Г. та Вдовенко Н. М. наголошують, що формування маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств має враховувати не лише поточний стан цифрового середовища, а й прогнозовану динаміку його змін, оскільки запізнiла цифрова адаптація може призвести до незворотної втрати конкурентних позицій [29, с.275]. Таким чином, цифровий складник сучасної маркетингової стратегії перестає бути факультативним доповненням і перетворюється на обов'язковий елемент конкурентоспроможної ринкової поведінки підприємства.

Портфельний аналіз на основі матриць БКГ та Мак-Кінзі дозволяє підприємству оцінити стратегічні господарські одиниці з огляду на їхню ринкову привабливість і конкурентоспроможність та обґрунтувати розподіл ресурсів між ними. Ніколайчук О. вказує, що практична цінність портфельного аналізу полягає не лише у класифікації стратегічних одиниць, а й у виявленні дисбалансів у структурі бізнес-портфеля, які знижують загальну рентабельність підприємства [31, с.114]. Модель конкурентних сил Портера, у свою чергу, дозволяє ідентифікувати галузеві чинники конкурентного тиску — загрозу нових учасників, ринкову владу постачальників і покупців, наявність товарів-замінників та інтенсивність суперництва між існуючими конкурентами — і тим самим окреслити стратегічний простір для диференціації підприємства [18, с.503].

SWOT-аналіз як методичний інструмент формування маркетингової стратегії дозволяє систематизувати інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, а також про можливості та загрози зовнішнього середовища. Його перевага полягає у відносній простоті застосування та наочності результатів, що робить його доступним навіть для підприємств без розвинутого

аналітичного апарату. Водночас дослідники вказують на суттєве обмеження цього методу: він фіксує ситуацію в певний момент часу, тоді як ринкове середовище є динамічним. Тому SWOT-аналіз доцільно доповнювати інструментами прогнозування ринкової динаміки, зокрема сценарним плануванням і методом експертних оцінок [12, с. 297].

Струк Н. Р. та Капраль О. Р. наголошують, що SWOT-аналіз доцільно розглядати не як самостійний метод розробки стратегії, а як систематизуючий інструмент, що забезпечує інформаційну основу для подальшого стратегічного вибору [38]. Євтушенко Г. В. та співавтори, досліджуючи особливості сучасних маркетингових стратегій українських підприємств, підкреслюють, що в умовах нестабільності перевагу слід віддавати стратегіям диференціації та концентрації на пріоритетних ринкових сегментах, оскільки вони забезпечують стійкішу конкурентну позицію порівняно зі стратегією цінового лідерства [15, с.77]. Лихолат С. М. і Стасула М. Т. доводять, що конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі визначається здатністю маркетингової стратегії формувати унікальну ціннісну пропозицію, яка відповідає очікуванням цільових сегментів і водночас диференціює підприємство від конкурентів [24].

Таким чином, методичний інструментарій формування маркетингової стратегії є достатньо розробленим у теоретичному плані, проте його практичне застосування потребує урахування галузевої специфіки та умов конкретного підприємства. Критичний огляд існуючих методик свідчить про доцільність їх комплексного використання, що забезпечує більш повне охоплення чинників, які визначають конкурентну позицію підприємства на ринку. Подальші дослідження мають бути спрямовані на адаптацію загальних методичних підходів до умов функціонування підприємств в нестабільному економічному середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ» та оцінка його ринкових позицій

Товариство з обмеженою відповідальністю «ГАРАНТ ЕКСПОРТ» є юридичною особою, зареєстрованою 12 травня 2017 року відповідно до законодавства України. Юридична адреса підприємства: вулиця Шевченка, будинок 54, місто Звягель, Звягельський район, Житомирська область, 11700. Код ЄДРПОУ підприємства: 41331287. Організаційно-правова форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю, що передбачає обмежену відповідальність учасників у межах їхніх внесків до статутного капіталу. Розмір статутного капіталу станом на дату останнього оновлення реєстраційних даних становить 13 001 000 гривень, що є свідченням достатньо серйозних початкових інвестиційних намірів засновників.

Основним видом економічної діяльності підприємства за КВЕД є 46.47: оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям. Водночас підприємство зареєструвало широкий перелік додаткових видів діяльності, серед яких виробництво офісних, кухонних меблів і дерев'яних конструкцій, технічне обслуговування автотранспорту, роздрібна торгівля меблями, оренда нерухомого майна та устаткування, оптова торгівля верстатами й машинами. Така диверсифікація зареєстрованих видів діяльності свідчить про намір підприємства зберігати операційну гнучкість у різних напрямках господарювання.

Щодо ринкових позицій підприємства, то основна увага в аналізі зосереджена на динаміці фінансових результатів за 2023–2025 рр., які є показовими з огляду на функціонування в умовах воєнного часу. Дохід підприємства демонстрував стає зростання протягом усього аналізованого періоду: з 128,99 млн грн у 2023 р. до 187,43 млн грн у 2024-му та 213,69 млн

грн у 2025 році. Прирости склали відповідно 45,31% і 14,01%, що є позитивною тенденцією, хоча темп зростання уповільнився. Підприємство зберігає платника ПДВ, перебуваючи на загальній системі оподаткування.

Чистий прибуток підприємства у 2023 р. становив 3,39 млн грн, у 2024 році знизився до 2,27 млн грн, а у 2025 році зріс до 4,02 млн грн. Зниження прибутку у 2024 році попри зростання доходу може свідчити про збільшення операційних витрат, пов'язаних зокрема з логістичними труднощами, переорієнтацією ринків збуту або підвищенням собівартості продукції внаслідок воєнних чинників. Кількість працівників підприємства скоротилася з 25 осіб у 2023 р. до 14 у 2024-му та 10 у 2025-му, що є досить помітним скороченням штату. На основі порівняння цих даних можна зробити висновок, що підприємство поступово перейшло до більш компактної операційної моделі з вищою продуктивністю праці в розрахунку на одного працівника.

Постачальниками сировини та напівфабрикатів для виробничих підрозділів групи виступають переважно вітчизняні підприємства деревообробної галузі, а також частково зарубіжні постачальники комплектуючих. Клієнтська база підприємства охоплює як оптових торговців меблями в Україні, так і зарубіжних партнерів у 14 країнах, передусім у країнах Центральної та Східної Європи. Ринок збуту характеризується суттєвою географічною диверсифікацією, що знижує залежність підприємства від кон'юнктури будь-якого окремого ринку. Організаційна структура управління є лінійно-функціональною, що відповідає масштабу підприємства: при скороченому штаті у 10 осіб надмірна структурна складність була б економічно необґрунтованою.

Аналіз маркетингового середовища ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ» доцільно розпочати з оцінки основних фінансових показників підприємства за 2023–2025 рр., оскільки саме вони формують кількісну основу для подальших якісних висновків. Для комплексної оцінки ринкових позицій підприємства розглянемо динаміку його основних фінансово-економічних показників за 2023–2025 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні фінансові показники ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ»
за 2023–2025 рр., тис. грн**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р./2023 р., %
Дохід від реалізації	128 988,5	187 428,4	213 693,9	+65,67
Чистий прибуток	3 389,9	2 267,5	4 017,4	+18,52
Рентабельність, %	2,63	1,21	1,88	–0,75 п.п.
Активи	72 752,5	67 409,1	61 572,0	–15,37
Зобов'язання	45 739,8	38 128,9	28 274,4	–38,16
Кількість працівників, осіб	25	14	10	–60,00
Дохід на одного працівника	5 159,5	13 387,7	21 369,4	+314,16

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Гарант Експорт»

Дані табл. 2.1 свідчать про суперечливу динаміку: дохід підприємства зріс майже вдвічі за аналізований період, але рентабельність у 2025 році (1,88%) залишається нижчою за показник 2024 р. (2,63%).

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ», 2023–2025 рр. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ»,
2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р./2023 р., %
Середньорічна кількість працівників, осіб	25	14	10	–60,00
Фонд заробітної плати, тис. грн*	4 500,0	2 856,0	2 400,0	–46,67
Середня зарплата одного працівника, грн/міс.*	15 000	17 000	20 000	+33,33
Вартість основних засобів, тис. грн*	10 912,9	10 111,4	9 235,8	–15,37
Фондовіддача, грн/грн*	11,82	18,54	23,14	+95,77
Фондоозброєність, тис. грн/особу*	436,5	722,2	923,6	+111,60
Рентабельність активів, %	4,66	3,36	6,52	+1,86 п.п.
Рентабельність власного капіталу, %	12,55	7,74	12,07	–0,48 п.п.
Коефіцієнт автономії	0,37	0,43	0,54	+0,17

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Гарант Експорт»

Аналіз показників таблиці 2.2 свідчить про суперечливі тенденції в ресурсному забезпеченні підприємства. З одного боку, фондовіддача зросла майже вдвічі з 11,82 до 23,14 грн/грн, що відображає підвищення інтенсивності

використання наявних активів при одночасному скороченні їх загальної вартості. Фондоозброєність зросла більш ніж удвічі, проте це зростання є здебільшого арифметичним наслідком скорочення чисельності персоналу, а не результатом реального нарощування матеріально-технічної бази.

2.2. Аналіз маркетингового середовища та конкурентоспроможності підприємства

Одним із важливих етапів аналізу маркетингового середовища ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ» на ринку меблів і суміжної продукції є оцінка конкурентного середовища.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика основних конкурентів ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ» на ринку меблів України

Підприємство	Основна спеціалізація	Географія збуту	Цінова позиція	Частка експорту
ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ» (ТМ Garant/UMA)	Корпусні та м'які меблі, с/г обладнання	Україна + 14 країн	Середній сегмент	Висока
Meblium	Корпусні меблі на замовлення	Переважно Україна	Середній сегмент	Незначна
ТМ «Богема» (Вінниця)	М'які меблі	Україна, частково ЄС	Середній/вищий	Помірна
DYVO (Дивосвіт)	Корпусні меблі	Україна	Середній сегмент	Мінімальна
Jaffa	Офісні та корпусні меблі	Україна	Середній/вищий	Помірна

Джерело: складено автором за відкритими даними

Порівняльний аналіз конкурентного середовища, представлений у табл. 2.3, вказує на те, що ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ» займає відносно унікальну позицію серед вітчизняних меблевих підприємств завдяки широкій географії експорту. Більшість конкурентів зосереджені переважно на внутрішньому ринку або здійснюють обмежений експорт. Водночас варто зазначити, що точних даних про ринкові частки вітчизняних меблевих підприємств у відкритому доступі недостатньо, що обмежує можливості для вичерпного кількісного порівняння.

Для виявлення сильних і слабких сторін підприємства та зовнішніх чинників впливу на його маркетингову діяльність доцільно провести SWOT-аналіз (табл. 2.4). Дані табл. 2.4 дозволяють окреслити стратегічний профіль підприємства. Серед виявлених проблем найбільш показовим є поєднання зростаючого доходу з падаючою рентабельністю та скорочення персоналу. Такий стан речей може мати кілька пояснень: переорієнтація на обслуговування зовнішніх ринків з вищою виручкою, але нижчою маржею; підвищення витрат на логістику в умовах воєнного часу; або ж свідоме скорочення операційних витрат за рахунок оптимізації штату. На основі порівняння наведених даних можна зробити висновок, що підприємство обрало стратегію «обсяг за рахунок маржі», намагаючись компенсувати зниження рентабельності зростанням загального обороту.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Наявність власних торгових марок Garant та UMA	Скорочення штату до 10 осіб, що обмежує операційні можливості
Широка географія збуту: 14 країн світу	Низька рентабельність (1,88% у 2025 р.)
Власний R&D центр у структурі групи	Зменшення активів протягом 2023–2025 рр.
Два виробничих майданчики	Залежність від єдиного виробничого кластеру в Звягелі
Суттєве зниження боргового навантаження	Відсутність публічно доступної маркетингової стратегії
Можливості (O)	Загрози (T)
Зростаючий попит на українські меблі у країнах ЄС	Посилення конкуренції з боку польських та турецьких виробників
Курсова різниця на користь експортерів	Логістичні ускладнення через воєнні дії
Відновлення ринку житлового будівництва після війни	Зростання собівартості через здорожчання енергоносіїв
Програми підтримки українського експорту	Нестабільний попит на внутрішньому ринку

Джерело: складено автором

Поряд із загальним конкурентним аналізом важливою складовою оцінки маркетингового середовища є дослідження маркетингового комплексу підприємства його товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик. Саме ці елементи формують практичний зміст маркетингової діяльності

ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ» і визначають його конкурентоспроможність на цільових ринках.

Товарна політика підприємства охоплює три основні товарні групи: корпусні меблі під торговою маркою Garant (шафи, стелажі, комоди, тумби), м'які меблі під торговою маркою UMA (дивани, крісла, м'які куточки) та навісне обладнання для сільськогосподарської техніки. Така диверсифікація асортименту знижує залежність від кон'юнктури окремого товарного ринку, проте ускладнює формування чіткого позиціонування підприємства в очах зарубіжних партнерів, які переважно спеціалізуються на одній категорії продукції. Орієнтовну структуру асортименту в розрізі доходів представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оціночна структура асортименту реалізованої продукції ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ» за 2023–2025 рр.

Товарна група	Частка у доході 2023, %	Частка у доході 2024, %	Частка у доході 2025, %	Тенденція
Корпусні меблі (ТМ Garant)	55	52	50	Поступове зниження
М'які меблі (ТМ UMA)	35	38	40	Зростання
С/г обладнання та інша продукція	10	10	10	Стабільна
Разом	100	100	100	

Джерело: оціночні дані, розраховані автором на основі відкритої інформації про діяльність групи компаній Garant; точний розподіл потребує підтвердження внутрішньою звітністю підприємства.

Дані табл. 2.5 свідчать про поступове зміщення структури реалізації на користь м'яких меблів під торговою маркою UMA, що може відображати як зростаючий попит на цю категорію продукції на зовнішніх ринках, так і цілеспрямовані зусилля підприємства з розвитку цього напрямку. Стабільна частка сільськогосподарського обладнання свідчить про збереження диверсифікованої бізнес-моделі групи.

Цінова політика підприємства базується переважно на витратному методі з урахуванням конкурентного цінового рівня на ринках збуту. ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ» функціонує в середньому ціновому сегменті як на внутрішньому,

так і на зовнішніх ринках. В умовах конкуренції з польськими, турецькими та китайськими виробниками цінова гнучкість є важливою конкурентною перевагою, проте надмірна орієнтація на цінову конкуренцію частково пояснює спостережувану стагнацію рентабельності. Порівняльну характеристику цінового позиціонування підприємства відображено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика цінового позиціонування ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ» та основних конкурентів (на прикладі типового дивана у середньому сегменті, орієнтовні ціни 2026 р.)

Підприємство	Орієнтовна ціна, грн	Відхилення від середньоринкової ціни, %	Позиціонування
ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ» (ТМ UMA)	18 500	–3,6	Нижче середнього рівня
ТМ «Богема» (Вінниця)	22 000	+14,6	Вище середнього рівня
DYVO (Дивосвіт)	19 000	–1,0	На середньому рівні
Jaffa	20 500	+6,8	Вище середнього рівня
Середньоринкова ціна	19 200	—	—

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Гарант Експорт»

Аналіз табл.2.6 засвідчує, що ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ» пропонує продукцію дещо нижче середньоринкового рівня цін, що є типовою стратегією проникнення на зовнішні ринки. Таке позиціонування обмежує можливості для підвищення рентабельності без одночасного нарощування обсягів реалізації. Перспективним напрямом є поступове переміщення в напрямі цінового середнього сегменту через посилення диференціації продукту за рахунок акцентування українського виробництва та якісних характеристик.

Збутова та комунікаційна політика підприємства будується на поєднанні прямого експорту до зарубіжних оптових партнерів та роботи з вітчизняними торговельними мережами. Комунікаційна активність зосереджена переважно на B2B-каналах: участь у галузевих виставках, підтримка корпоративного веб-сайту та прямі переговори з потенційними партнерами. Аналіз каналів збуту та інструментів маркетингових комунікацій узагальнено в табл. 2.7.

Дані табл.2.7 виявляють суттєвий дисбаланс у структурі маркетингових комунікацій підприємства: попри широку географію збуту, цифровий маркетинг використовується мінімально. В умовах, коли B2B-ринки Центральної та Східної Європи дедалі більше переносять первинний пошук постачальників у цифровий простір, відсутність активної онлайн-присутності стає конкурентним недоліком.

Таблиця 2.7

**Аналіз каналів збуту та інструментів маркетингових комунікацій
ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ»**

Канал збуту / Інструмент комунікацій	Ринки охоплення	Оціночна частка в загальному обороті, %	Оцінка ефективності
Прямий експорт до зарубіжних оптових партнерів	14 країн	65	Висока основний канал
Реалізація через вітчизняних оптовиків	Україна	25	Середня
Прямі продажі корпоративним клієнтам	Україна	10	Середня
Корпоративний веб-сайт	Всі ринки	—	Недостатньо розвинений
Участь у галузевих виставках	ЄС, Україна	—	Висока для B2B
Цифрова реклама (Google Ads, LinkedIn)	Окремі ринки	—	Мінімальне використання
Соціальні мережі	Україна	—	Слабкий розвиток

Джерело: оціночні дані, узагальнені автором за даними ТОВ «Гарант Експорт»

Окремої статті маркетингових витрат у публічній звітності ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ» не виокремлено, що є індикатором недостатньої формалізації маркетингової функції на підприємстві.

Таким чином, проведений аналіз маркетингового середовища ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ» дозволяє констатувати, що підприємство має сформовану збутову мережу та конкурентоспроможний продуктовий портфель, проте суттєво поступається потенційним можливостям у сфері цінового позиціонування, цифрового маркетингу та формалізованого управління маркетинговою функцією. Виявлені недоліки є взаємопов'язаними і потребують комплексного вирішення в межах оновленої маркетингової стратегії, розробці якої присвячено третій розділ роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ»

3.1. Розробка маркетингової стратегії підприємства в умовах конкурентного ринку

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, засвідчують, що ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ» перебуває в стані, коли зростання виручки не конвертується у пропорційне підвищення прибутковості, а скорочення персоналу формує операційні обмеження для подальшого розвитку. Саме ця суперечність є відправною точкою для розробки оновленої маркетингової стратегії підприємства. Враховуючи специфіку підприємства як збутової ланки меблевої групи з орієнтацією на 14 ринків збуту, запропонована стратегія має поєднувати елементи диференціації та концентрації на пріоритетних географічних сегментах.

Практичним інструментом реалізації стратегії диференціації є запроваджена відділом маркетингу нова торговельна марка Garni, що позиціонується як B2B-платформа групи компаній.

Цільова аудиторія бренду Garni охоплює сім ключових сегментів: власників шоурумів, салонів меблів, декору та світла; дизайн-студії та дизайнерів; девелоперів; дистриб'юторів та оптовиків; дропшиперів; підприємства сектору HORECA; а також виробників меблів. Об'єднуючою характеристикою всіх цих сегментів є те, що вони шукають не лише продукт, а й системну підтримку, навчання, сервіс і ресурси для розвитку продажів. Саме ця потреба є відправною точкою для формування ціннісної пропозиції Garni. Систематизацію головних потреб цільової аудиторії наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Головні потреби цільової аудиторії бренду Garni та відповідні інструменти
їх задоволення**

№	Потреба	Зміст	Інструмент Garni
1	Комплексність	Отримати все в одному місці	Єдиний каталог: меблі, текстиль, освітлення, декор
2	Швидкість	Швидке замовлення та відповіді	CRM-система, єдина точка контакту
3	Стабільність	Робота без сюрпризів	Фіксовані умови партнерства, прогнозовані поставки
4	Ціна та маржинальність	Чіткі умови, вигідні пропозиції	Прозора цінова політика, програма лояльності
5	Контент	Фото, 3D, рум-комбінації для продажів	Власна контент-бібліотека для партнерів
6	Підтримка та консультації	Супровід у виборі, підтримка продажів	Навчання, консультації, виїзна підтримка
7	Ресурси для розвитку	Каталоги, навчання, тренди	Партнерська програма розвитку

Джерело: складено автором на основі внутрішньої маркетингової документації ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ»

На відміну від торгових марок Garant та UMA, орієнтованих безпосередньо на продукт меблів, бренд Garni виконує консолідуючу функцію просування він є єдиною точкою входу для B2B-партнерів дилерів, шоурумів. Місія бренду Garni полягає у підтримці та розвитку партнерів, Garant через раціональну аргументацію якості та надійності, тоді як Garni конвертує сформований попит у довгострокове B2B-партнерство. При цьому принципово важливо, що Garni не працює з кінцевими клієнтами його аудиторією є виключно бізнес-партнери. Порівняльну характеристику ролей брендів в екосистемі підприємства наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Розподіл ролей брендів ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ» в екосистемі
підприємства**

Бренд	Роль	Аудиторія	Цілі просування	Соц. мережі	Метрики
Garni	Хаб	B2B	Залучення B2B-партнерів, просування комплексних рішень, збільшення середнього чеку	Facebook, LinkedIn	B2B lead

Продовження табл. 3.2

Garant	Виробник	B2B+B2C	Знання бренду, підвищення довіри, підготовка до продажів онлайн	Instagram, TikTok, Threads	Engagement rate
UMA	Виробник	B2B+B2C	Знання бренду, підвищення довіри, створення попиту, який партнери монетизують	Instagram, TikTok, Threads	Engagement rate

Джерело: складено автором на основі внутрішньої маркетингової документації ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ»

Впровадження Garni як самостійного бренду збігається із запропонованою стратегією концентрації на пріоритетних ринках: саме під цим брендом доцільно вибудовувати партнерську мережу на ринках групи А, оскільки він несе чітко артикульовану ціннісну пропозицію, відмінну від суто продуктового позиціонування конкурентів.

Місія бренду Garni полягає у підтримці та розвитку партнерів через надання не лише продукту, а й системних інструментів навчання, консультацій, контенту (фото, 3D, рум-комбінацій) та сервісу. Це відповідає виявленій у ході аналізу потребі цільової аудиторії в комплексності, стабільності та підтримці прийняття комерційних рішень.

Третім напрямом пропонується впровадження моделі прогнозування попиту на основі методу ковзного середнього та регресійного аналізу. Ця модель дозволяє будувати короткострокові прогнози обсягів реалізації по кожному ринку, спираючись на ретроспективні дані за 2023–2025 роки. Застосування регресійного аналізу дозволяє доповнити прогноз змінними зовнішнього середовища: обмінний курс, індекс будівельної активності в країнах збуту, рівень споживчої довіри.

Узагальнюючи, запропонована маркетингова стратегія ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ» ґрунтується на трьох взаємопов'язаних напрямках: концентрація на пріоритетних географічних ринках за результатами АВС-аналізу, диференціація продукту з акцентом на українське походження та практична імплементація інструментів прогнозування попиту. Ця стратегія є реалістичною з огляду на

обмежений штат підприємства і водночас спрямована на подолання виявленої невідповідності між зростанням доходу та стагнацією рентабельності.

3.2. Обґрунтування заходів удосконалення ефективності маркетингової діяльності підприємства

Запропоновані у п. 3.1 стратегічні напрями потребують конкретизації у вигляді системи практичних заходів, реалізація яких забезпечить підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ». Кожен захід спирається на виявлені у ході аналізу проблеми підприємства та враховує його ресурсні обмеження.

Захід перший: запровадження системи CRM для управління відносинами з клієнтами на зовнішніх ринках. Проведений SWOT-аналіз виявив відсутність формалізованих інструментів управління клієнтською базою серед слабких сторін підприємства. При охопленні 14 ринків збуту без системи CRM управління партнерськими відносинами здійснюється переважно у ручному режимі, що при штаті у 10 осіб є джерелом суттєвих операційних ризиків. Пропонується впровадження хмарної CRM-системи з помірною вартістю підписки, наприклад Pipedrive або HubSpot у базовому тарифі, вартість якого не перевищує 400–600 доларів США на рік. Зарубіжний досвід свідчить, що впровадження CRM у малих експортно-орієнтованих підприємствах забезпечує підвищення утримання клієнтів на 15–25% і скорочення витрат на залучення нових партнерів. Очікуваний ефект для ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ»: зменшення втрат клієнтів через несвоєчасне реагування на запити і підвищення частки повторних замовлень. Підприємства меблевого сектору, що успішно нарощують експорт у країнах ЄС, активно використовують платформи LinkedIn для B2B-комунікацій і Google Ads для таргетованого просування в окремих країнах. Для ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ» пропонується виділити на цифрове просування у пріоритетних країнах бюджет у розмірі 2–3% від доходу, що за показниками 2025 року становить орієнтовно 4,3–6,4 млн грн. Розрахунок

очікуваного приросту доходу від цього заходу може здійснюватися за формулою $ROI = (\text{Додатковий дохід від заходу} - \text{Витрати на захід}) / \text{Витрати на захід} \times 100\%$. За аналогічними заходами підприємств меблевої галузі Литви та Польщі середній ROI цифрового маркетингу у B2B-сегменті становить від 150% до 300% залежно від правильності таргетування. Виявлена у ході аналізу суперечність між зростанням доходу та стагнацією рентабельності вказує на відсутність системного моніторингу маркетингових результатів у розрізі не лише фінансових, але й нефінансових показників. Пропонується запровадити систему KPI маркетингової діяльності, що включає такі показники: частка доходу від пріоритетних ринків групи А у загальному доході; середня маржинальність реалізованої продукції в розрізі торгових марок; рівень утримання партнерів (відсоток партнерів, що здійснили повторне замовлення); вартість залучення нового партнера; індекс задоволеності партнерів за результатами щорічного опитування. Моніторинг цих показників у щоквартальному режимі дозволить оперативно виявляти відхилення і коригувати маркетингові рішення.

Для виявлення поточних слабких місць у структурі брендів і визначення пріоритетів розвитку кожного з них проведено аналіз наявних проблем по кожному бренду окремо, результати якого наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Аналіз поточних проблем та пріоритетних дій у розрізі брендів

ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ»

Параметр	GARNI	GARANT	UMA
Бренд	Існує як стратегічна концепція, але не як операційний бренд	Низьке знання серед кінцевого споживача; B2B-партнери часто нехтують іміджем	Низьке знання бренду; слабка диференціація; застарілий образ
Роль у B2B-екосистемі	Операційна роль не визначена для партнера	Сприймається як постачальник товару, а не стратегічний партнер	Не має чіткої ролі в загальній архітектурі брендів
Продукт	На стадії наповнення; не вистачає суміжних категорій	Наздоганяє ринок; не вистачає постпродажного обслуговування	Не працює з міленіалами і зумерами; застарілі моделі

Продовження табл. 3.3

Комунікація	На стадії розробки	Несистемна та хаотична; соцмережі мають охоплення, але не працюють на B2B-цілі	На стадії розробки
Трейд-маркетинг	На стадії розробки	Немає чіткої системи, стандартів та політики	Немає чіткої системи

Джерело: складено автором на основі внутрішньої маркетингової документації

ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ»

Пріоритетні дії з розвитку брендів ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ» у короткостроковій перспективі наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Пріоритетні дії з розвитку брендів ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ» у
короткостроковій перспективі**

Параметр	GARNI	GARANT	UMA
Бренд	Презентувати концепцію партнерам; окремо для експорту та України; участь у виставках	Сформувати big idea, слоган, єдиний стиль; провести навчання для партнерів	Презентувати оновлений стиль; сформувати big idea та слоган; навчання для партнерів
Продукт	Сформувати 3–5 B2B-рішень (комплекти); логіка крос-продажів; ТОП-асортимент для каналів збуту	Системні колекції; нові колекції замість окремих SKU; 80% власних і 20% клієнтських розробок	Лонч нової покращеної колекції; розробка новинок у сегменті ++
Комунікація	Лендинг, перший каталог, Facebook і LinkedIn	Перегляд SMM-стратегії; бізнес KPI; крос-комунікація з Garni	Перегляд SMM-стратегії; крос-комунікація з Garni
Трейд-маркетинг	Участь у Meble Polska; каталог бренд-зон у розрізі категорій	Стандарти мерчандайзингу, POS-матеріали; річний календар акцій із партнерами	Стандарти мерчандайзингу, POS-матеріали; програма лояльності

Джерело: складено автором на основі внутрішньої маркетингової документації

ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ»

Наведена система пріоритетних дій є взаємоузгодженою: заходи для Garni, Garant та UMA реалізуються паралельно, однак із чітким розподілом комунікаційних ролей, що унеможливорює дублювання та суперечливі повідомлення для однієї й тієї ж аудиторії.

Варто зазначити, що точність прогнозу суттєво залежить від стабільності макроекономічного середовища в Україні та країнах збуту, яка в умовах

тривалого воєнного конфлікту залишається невизначеною. Саме тому регулярний перегляд параметрів сценарних моделей, не рідше одного разу на квартал, є невід'ємною умовою практичної цінності запропонованого інструментарію. Впровадження сукупності наведених заходів, будучи потужним для підприємства з фінансової точки зору, здатне закласти підґрунтя для переходу ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ» від стратегії виживання до стратегії керованого зростання з підвищенням рентабельності.

Для реалізації маркетингової стратегії доцільним є розробити проєкт організаційної структури функціонального типу маркетингового підрозділу ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ», що наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Проєкт організаційної структури маркетингового підрозділу ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Після створення маркетингового відділу підприємство отримає змогу забезпечити його взаємодію з рядом інших стратегічних підрозділів, взаємозв'язок яких наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Взаємозв'язок відділу маркетингу з іншими стратегічними господарськими підрозділами ТОВ "ГАРАНТ ЕКСПОРТ"

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Таким чином, створення маркетингового підрозділу дозволить ТОВ "ГАРАНТ ЕКСПОРТ" оптимізувати процеси планування та реалізації маркетингових заходів, підвищуючи ефективність завдяки чіткому розподілу функцій між спеціалістами, що сприятиме узгодженню стратегії просування продукції, зміцненню бренду та лояльності споживачів, а також оперативному реагуванню на ринкові зміни. Крім того, централізована структура маркетингового відділу забезпечить якісні дослідження ринку та обґрунтоване планування бюджету, що дозволить приймати більш обґрунтовані управлінські рішення і підвищить конкурентоспроможність компанії.

ВИСНОВКИ

1. Проведене дослідження було присвячене теоретичному обґрунтуванню та практичному аналізу стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ», а також розробці конкретних пропозицій щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності в умовах конкурентного ринкового середовища. За результатами дослідження сформульовано такі висновки.

2. У першому розділі роботи встановлено, що стратегічне управління маркетинговою діяльністю є багатоаспектним явищем, навколо якого у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі тривають дискусії щодо змісту, принципів і меж поняття. Систематизація наявних підходів дозволила виокремити два домінуючих напрями: планово-орієнтований, що розглядає стратегічне управління маркетингом як процес довгострокового програмування ринкової поведінки, та адаптивний, що акцентує на здатності підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища. Жоден із цих підходів не є вичерпним, а ефективна управлінська практика, як правило, поєднує елементи обох. Нормативно-правове середовище маркетингової діяльності підприємств в Україні формується переважно загальним господарським законодавством, а Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року визначає загальний інституційний контекст для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

3. У рамках методичного огляду встановлено, що найбільш поширеними інструментами формування маркетингової стратегії є SWOT-аналіз, портфельний аналіз на основі матриць БКГ і Мак-Кінзі, а також аналіз конкурентних сил за моделлю Портера. Критичний огляд цих методів виявив їх взаємодоповнюваність: SWOT-аналіз забезпечує синтетичний зріз ситуації, портфельні матриці орієнтують на розподіл ресурсів між стратегічними одиницями, а модель Портера дає розуміння галузевої структури конкуренції. Саме ці методи були обрані аналітичною базою для другого розділу роботи.

4. У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ» за 2023–2025 рр. Встановлено, що підприємство, зареєстроване у травні 2017 р. у місті Звягель Житомирської області, є збутовою ланкою меблевої групи Garant, що реалізує продукцію під торговими марками Garant та UMA у 14 країнах світу. Основним видом діяльності є оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям (КВЕД 46.47). Фінансовий аналіз засвідчив суперечливу динаміку: дохід підприємства зріс із 128,99 млн грн у 2023 р. до 213,69 млн грн у 2025 р., тоді як рентабельність знизилася з 2,63% до 1,88%.

5. У третьому розділі на основі результатів аналізу розроблено маркетингову стратегію підприємства, що ґрунтується на трьох взаємопов'язаних напрямках. Першим є концентрація збутових зусиль на пріоритетних географічних ринках за результатами АВС-аналізу, що передбачає відмову від надмірного розпорошення ресурсів між 14 країнами на користь поглибленої роботи з 5–7 пріоритетними ринками. Другим є стратегія диференціації продукту через акцентування українського походження, що набуває додаткової актуальності в умовах зростаючої солідарності споживачів ЄС з Україною. Третім є впровадження аналітичних інструментів прогнозування попиту на основі методу ковзного середнього та регресійного аналізу.

6. Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами меблевого сектору та іншими експортно-орієнтованими підприємствами малого та середнього бізнесу при формуванні та коригуванні маркетингових стратегій в умовах обмежених ресурсів і нестабільного зовнішнього середовища. Перспективами подальших досліджень є розробка галузевої моделі оцінки маркетингової ефективності для меблевих підприємств України з урахуванням специфіки відновлювального попиту в повоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2021. № 10. С. 52–56.
2. Алексєєва О. В., Шпикуляк О. Г., Шеленко Д. І. Ефективність реалізації ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах господарювання. *Наукові інновації та передові технології*. Серія «Економіка». 2023. Вип. 11 (25). С. 320–331.
3. Багорка М. О., Устік Т. В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2022. Вип. 5. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-04-01/2022-5-04-01> (дата звернення: 20.04.2026).
4. Багорка М. О., Челак В. В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 20, ч. 1. с. 32–36.
5. Белов М. А., Євдокимова Н. М., Москалюк В. Є. Планування діяльності підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 252 с.
6. Бліщук К. Сучасні маркетингові стратегії. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 4 (49), ч. 2. С. 301–308.
7. Бондаренко В. М., Гонтарук Я. В. Аналіз стану та перспектив розвитку АПК України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2 (26). С. 86–98.
8. Вдовенко Н. М., Маргасова В. Г. Базові засади адаптації маркетингових стратегій інноваційного конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств в умовах надзвичайних викликів на ринку. *Академічні візії*. 2023. Вип. 15. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/409> (дата звернення: 20.04.2026).
9. Ганжуренко І. В. Маркетингові стратегії як основа здійснення збутової та логістичної діяльності аграрного підприємства. *Вісник Харківського*

національного технічного університету сільського господарства. 2021. Вип. 206. С. 433–444.

10. Драчук Ю. Розробка маркетингової стратегії підприємств в сучасних умовах. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. с. 217-222.

11. Драчук Ю. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ» в умовах конкурентного ринкового середовища. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*: збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Житомир, 20 травня 2026 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2026. с. 39-44.

12. Дудяк Р., Голембйовська Ю., Грабовський Р. Маркетингові стратегії в діяльності підприємств. *Вісник Львівського національного аграрного університету*. Серія: Економіка АПК. 2021. Вип. 21 (1). С. 295–300.

13. Дячков Д. В., Олійник А. С., Гончаренко А. С., Войтехович Я. Управління маркетинговою діяльністю у контексті продовольчої безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 24–30.

14. Дячков Д. В., Ткачова (Нетеса) І. В. Маркетингово-орієнтований підхід до управління підприємствами спортивно-оздоровчих послуг. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 40. С. 182–186.

15. Євтушенко Г. В., Суза А. В., Харькова В. Є. Особливості сучасних маркетингових стратегій українських підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2021. С. 75–81.

16. Єфремова Н. О., Ломовських Л. О. Управління сучасними трендами розвитку глобальної економіки. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 5. С. 107–113.

17. Киш Л. М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 38. С. 107–113.
18. Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2022. № 13. С. 502–506.
19. Ковальчук В. В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 9. С. 156–165.
20. Ковальчук В. В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 9. С. 159–160.
21. Кравченко М. С., Романчук Р. С., Баш С. О. Формування маркетингової стратегії промислового підприємства в умовах кризи. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10 (43). С. 125–132.
22. Куденко О. В. Аналіз сучасних маркетингових стратегій відповідно до рівня сегментації ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 1 (200). С. 108–115.
23. Кузьминчук Н., Писаревська Г., Ляшенко В. Формування маркетингової стратегії як елементу маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-110> (дата звернення: 20.04.2026).
24. Лихолат С. М., Стасула М. Т. Роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32> (дата звернення: 20.04.2026).
25. Лишенко М. О., Макаренко Н. О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах

сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, No 1. С. 33–40.

26. Ломовських Л. О., Єфремова Н. О., Марченко М. В. Тенденції розвитку аграрного сектору в контексті інноваційних зрушень. *Вчені записки*. 2023. Вип. 30 (1). С. 80–92.

27. Ломовських Л. О., Єфремова Н. О., Пащенко Ю. В. Управління цифровими трансформаціями економіки в контексті глобалізації. *Аграрні інновації*. 2023. No 17. С. 218–224.

28. Луцій О., Бондаренко В. Механізм забезпечення інноваційної діяльності підприємств аграрного сектору на засадах маркетингу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. No 4 (32). С. 144–155.

29. Маргасова В. Г., Вдовенко Н. М. Формування маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств для регулювання виробничої діяльності груп суспільних інтересів на ринку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 35. С. 273–279.

30. Муштай В. А., Лищенко М. О., Макарова В. В. Методологічні основи наукового дослідження стратегічних напрямів діяльності підприємств за концепції маркетингу відносин. *Економіка та суспільство*. 2022. No 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1127> (дата звернення: 20.04.2026).

31. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. *Галицький економічний вісник*. 2021. No 6 (61). С. 111–118.

32. Овсієнко В. Ф., Мусієнко В. Я. *Основи маркетингової діяльності*. Київ : Основи, 2021. 383 с.

33. Петрова І. Л., Лойко Є. М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки університету «Крок»*. 2022. No 1 (65). С. 94–104.

34. Прокопенко І. Ф., Радченко Л. П., Соляр В. В., Цянь Чжу. Маркетингова стратегія як засіб розширення горизонтів діяльності

підприємства в контексті сучасних ринкових тенденцій. *Збірник наукових праць ХНПУ імені Г. С. Сковороди «Економіка»*. 2021. No 5. С. 4–27. URL: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/economics/article/view/3671> (дата звернення: 20.04.2026).

35. Соболева-Терещенко О. А., Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Ефективна економіка*. 2021. No 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/54.pdf (дата звернення: 20.04.2026).

36. Стратегія «зеленого маркетингу» та чотири Р маркетингу. *Українська бібліотека LibreTexts*. URL: <https://cutt.ly/xw93pg7G> (дата звернення: 20.04.2026).

37. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2021 р. No 526-р*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p#n12> (дата звернення: 20.04.2026).

38. Струк Н. Р., Капраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927> (дата звернення: 20.04.2026).

39. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66> (дата звернення: 20.04.2026).

40. ТОВ «Гарант Експорт» (код ЄДРПОУ 41331287). URL: 41331287 ТОВ ГАРАНТ ЕКСПОРТ (дата звернення: 20.04.2026).

41. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2021 р. No 3 (181). С. 131–137.

42. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021 р. No 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf (дата звернення: 20.04.2026).

ДОДАТОК А

**Динаміка фінансових показників ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ»,
2021–2025 рр.**

Рік	Дохід, тис. грн	Приріст доходу, %	Чистий прибуток, тис. грн	Рентабельність, %	Активи, тис. грн	Зобов'язання, тис. грн	Чисельність, осіб
2021	81 937,3	—	3 693,9	4,51	31 006,5	—	—
2022	124 172,1	+51,55	2 814,2	2,27	65 452,5	41 829,6	25
2023	128 988,5	+3,88	3 389,9	2,63	72 752,5	45 739,8	25
2024	187 428,4	+45,31	2 267,5	1,21	67 409,1	38 128,9	14
2025	213 693,9	+14,01	4 017,4	1,88	61 572,0	28 274,4	10

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Гарант Експорт»

Примітка: дані за 2021 р. наведені для розширення аналітичного горизонту; основний аналітичний період дослідження охоплює 2023–2025 рр.

ДОДАТОК Б

**АВС-аналіз географічних ринків збуту ТОВ «ГАРАНТ ЕКСПОРТ»
(модель розподілу)**

Група	Ринки	Критерії віднесення	Рекомендована частка маркетингового бюджету	Стратегія
А (пріоритетні)	5 ринків із найвищим обсягом реалізації та маржинальністю	Частка у доході понад 10% АБО темп зростання понад 20% за 2022–2024 рр.	70%	Активне нарощування присутності, CRM, цифрова реклама, участь у виставках
В (перспективні)	4–5 ринків із середніми показниками	Частка у доході 3–10%, стабільна або зростаюча динаміка	20%	Підтримка партнерських відносин, мінімальне просування
С (периферійні)	4–5 ринків із низькими показниками	Частка у доході менше 3%, відсутність зростання	10%	Збереження без додаткових інвестицій або поступове виведення

Джерело: розроблено автором

Примітка: конкретний розподіл ринків між групами А, В і С має здійснюватися на основі внутрішньої аналітики підприємства щодо обсягів і рентабельності реалізації в розрізі країн, яка є комерційною інформацією і не перебуває у відкритому доступі. Наведена модель є методичним шаблоном для практичного застосування.