

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

«03» лютого 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«03» лютого 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «Маркетингове стратегічне планування підприємства
на ринку B2B»**

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи 3

Вчешашнюк Дарія Юрїївна
(прїзвище , ім'я та по батьковї повністю)

(підпис)

Керівник к.е.н., доц. Семененко К.Ю
(прїзвище , ім'я та по батьковї повністю)

(підпис)

Рецензент

(ім'я та прїзвище)

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка

(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **Ольга ПЕТУХОВА**

“03” вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ **Вчешашнюк Дарії Юріївни** _____

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Маркетингове стратегічне планування підприємства на ринку B2B»
керівник роботи Семененко К.Ю. к.е.н., доцент кафедри маркетингу
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затвержені наказом вищого навчального закладу від 30.08.2024 р. № 669–КС
2. Строк подання здобувачем роботи 03.02.2025 року.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ; Розділ 1 Теоретичні основи маркетингового стратегічного планування в сфері B2B; Розділ 2 Аналіз впровадження маркетингової стратегії підприємства ТОВ «КАПЕЛЮУ»; Розділ 3 Розроблення пропозиції щодо впровадження стратегічного маркетингового планування для підприємства ТОВ «КАПЕЛЮУ»; Висновки; Список використаної літератури; Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу ілюстративний матеріал, що виносяться на презентацію: Порівнянні характеристики промислового та споживчого ринків. Показники діяльності ТОВ «КАПЕЛЮУ». Аналіз сегменту ринку збуту продукції та динаміки виробництва продукції. SWOT- аналіз. Аналіз конкурентного середовища та поточної стратегії методом матриці Мак-Кінсі. Витрати на участь у виставці LogiMAT – 2025. Вплив цінового стимулювання на основні показників діяльності ТОВ «КАПЕЛЮУ».
6. Дата видачі завдання 03.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.09. 2024 – 15.09.2024	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	16.09.2024 – 29.09.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні основи маркетингового стратегічного планування в сфері В2В»	30.09.2024 – 27.10.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз впровадження маркетингової стратегії підприємства ТОВ «КАПЕЛЮ»»	28.10.2024 – 24.11.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозиції щодо впровадження стратегічного маркетингового планування для підприємства ТОВ «КАПЕЛЮ»»	25.11.2024 – 22.12.2024	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	23.12.2024 – 12.01.2025	Виконано
7.	Оформлення роботи	13.01.2025 – 03.02.2025	Виконано

Здобувач _____ **Дарія ВЧЕРАШНЮК**
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ **Катерина СЕМЕНЕНКО**
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Вчешашнюк Д.Ю. Маркетингове стратегічне планування підприємства на ринку B2B.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2025.

Робота присвячена дослідженню стратегічного маркетингового планування в умовах ринку B2B, що є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства та адаптації до викликів динамічного ринкового середовища. У дослідженні розглянуто теоретичні основи стратегічного маркетингового планування, проаналізовано внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на формування маркетингової стратегії, та обґрунтовано ключові етапи її впровадження для підприємства ТОВ «КАПЕЛЮУ».

У роботі використано сучасні підходи до позиціонування продукту, побудови «дерева цілей» та формування маркетингових цілей підприємства. На основі проведеного SWOT-аналізу та оцінки конкурентних переваг, запропоновано модель стратегічного планування. Також було використано матриця конкуренції М.Портера та модель «привабливість ринку-переваги в конкуренції» Мак Кінсі для розробки практичних рекомендацій щодо реалізації конкурентних стратегій і цінової політики, оптимізації взаємодії з клієнтами та впровадження інноваційних інструментів маркетингу для ТОВ «КАПЕЛЮУ». Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ринкової частки підприємства, розширення географії збуту та забезпечення лояльності клієнтів через персоналізовані рішення.

Ключові слова: маркетингове стратегічне планування, маркетинг B2B, «дерево цілей», матриця конкуренції М. Портера, Матриця Мак-Кінсі, SWOT-аналіз.

ANNOTATION

Vcherashnyuk D. Marketing strategic planning of an enterprise in the B2B market.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 075 «Marketing». – National University of Food Technologies, Kyiv, 2025.

The work is devoted to the study of strategic marketing planning in the B2B market, which is an important tool for increasing the competitiveness of an enterprise and adapting to the challenges of a dynamic market environment. The study considers the theoretical foundations of strategic marketing planning, analyzes internal and external factors that influence the formation of a marketing strategy, and substantiates the key stages of its implementation for the enterprise LLC «KAPELOU».

The work uses modern approaches to product positioning, building a "goal tree" and forming marketing goals of the enterprise. Based on the SWOT analysis and assessment of competitive advantages, a strategic planning model is proposed. M. Porter's competition matrix and McKinsey's "market attractiveness-competitive advantage" model were also used to develop practical recommendations for the implementation of competitive strategies and pricing policies, optimization of interaction with customers and the introduction of innovative marketing tools for LLC "KAPELO". The proposed measures are aimed at increasing the market share of the enterprise, expanding the geography of sales and ensuring customer loyalty through personalized solutions.

Keywords: marketing strategic planning, B2B marketing, «goal tree», M. Porter's competition matrix, McKinsey Matrix, SWOT analysis.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1_Теоретичні основи маркетингового стратегічного планування в сфері B2B	111
1.1. Визначення стратегічного маркетингового планування та його ролі в управлінні підприємством.....	111
1.2. Особливості маркетингового планування у B2B-сегменті порівняно з B2C	211
1.3. Основні етапи стратегічного маркетингового планування в B2B сегменті	266
Розділ 2 Аналіз впровадження маркетингової стратегії підприємства ТОВ «КАПЕЛОУ».....	355
2.1 Маркетингова характеристика ТОВ «КАПЕЛОУ».	355
2.2 Оцінювання середовища підприємства методом SWOT-аналізу ..	53
2.3. Аналіз конкурентного середовища та поточної стратегії ТОВ «КАПЕЛОУ» за методом матриці Мак-Кінсі	59
Розділ 3_Розроблення пропозиції щодо впровадження стратегічного маркетингового планування для підприємства ТОВ «КАПЕЛОУ»	64
3.1. Основні напрямки покращення маркетингової діяльності підприємства ТОВ «КАПЕЛОУ»	64
3.2. Розрахунок економічної ефективності участі підприємства у виставці LogiMAT 2025	65
3.3. Визначення впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства	70
Висновки	722
Список використаних джерел.....	755
Додаток.....	79

ВСТУП

Актуальність і практична значущість теми зумовлена тим, що бізнесова діяльність будь-якого підприємства вимагає одержання прибутку, а також сучасні ринкові умови спонукають вітчизняні підприємства приділяти більше уваги клієнт-орієнтованому характеру діяльності, потрібно обирати новітні маркетингові інструменти та бути готовим до постійних змін і вдосконаленню своїх стратегій, щоб привернути нових клієнтів, зберігати і підвищувати лояльність існуючих клієнтів, а також забезпечити стабільний розвиток свого бізнесу.

Маркетингове стратегічне планування є ключовим елементом забезпечення ефективності підприємств, які працюють у сегменті B2B, особливо в умовах стрімких змін ринкового середовища. Для компаній, що спеціалізуються на автоматизації складської логістики, таких як ТОВ «КАПЕЛЮУ», стратегічне маркетингове планування дозволяє адаптуватися до викликів сучасного ринку, підвищувати конкурентоспроможність і залучати нових клієнтів та зберегти старих, створити нові можливості для збуту продукції, вийти на нові цільові сегменти ринку. Зважаючи на зростання попиту на автоматизацію в складській логістиці через розвиток ІТ-технологій, робототехніку та глобалізацію, ефективні маркетингові стратегії стають критично важливими для успіху на ринку B2B.

Практика господарської діяльності в умовах ринку свідчить, що однією з головних складових конкурентного успіху підприємств є максимізація прибутку, який формується за рахунок лояльності та прихильності споживачів до бренду та продукції, що досягається ефективною роботою маркетингового відділу, який орієнтує господарську діяльність на задоволення потреб і запитів споживачів більш ефективно, ніж конкуренти. Щоб бути конкурентоспроможним на ринку потрібно переглядати традиційні стратегії, використовувати новітні маркетингові інструменти, використання технологій

інтернет-маркетингу та адаптуватися до мінливого B2B середовища.

Маркетингова стратегія підприємства на ринку B2B будується не стільки як на завоюванні й утримуванню клієнтів, скільки на досягненні довгострокового партнерства на взаємовигідних умовах, які базуються на налагоджуванні міцних відносин. На ринку B2B прийняття рішень є більш складними та комплексними, продажі зазвичай більш виважені та ретельні, та передбачає транзакції між компаніями, які базуються на довгострокових відносинах, які партнери будують на основі довіри, прозорості та надійності.

Розробка ефективної маркетингової стратегії підприємства покращує результат діяльності компанії, налагоджує довгострокові партнерські відносини, сприяє в розробці нової продукції, виходу на нові ринки збуту, покращення іміджу, бренду компанії та досягнення бажаного прибутку. В умовах глобалізації та трансформації української економіки стратегічне планування стає основним інструментом забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємств, що працюють у високотехнологічних галузях, таких як автоматизація складської логістики.

Питання маркетингової стратегії та її складових вивчалися великою кількістю теоретиків та практиків, проте системної класифікації маркетингових стратегій підприємства на даний час немає. Також у сфері формування та реалізації маркетингових стратегій існує значна кількість неопрацьованих питань, що зумовлює необхідність пошуку конкретних алгоритмів та підходів до впровадження у діяльність підприємства маркетингових інструментів, які підвищують ефективність маркетингових зусиль підприємства.

Основи стратегічної діяльності підприємств, сутність стратегій та їх місце в системі B2B маркетингу, розглядаються в працях таких вчених-маркетологів як: Балабанова Л.В., Белопольский М.Г., Божкова В.В., Гаркавенко С.С., Котляр Ф., Крикавський Є.В., Куденко Н.В., Окландер М.А., Писаренко В.В, Процишин Ю.Т., Старостіна А.О., Сенишин О. С., та багатьох інших. Проте не існує єдиного підходу до визначення планування

маркетингової стратегії промислових підприємств. Окремі питання, зокрема щодо оцінки ефективності використання маркетингової стратегії підприємства на ринку B2B залишаються не в повній мірі висвітленими і потребують детального наукового обґрунтування.

Однак особливості формування маркетингових стратегій підприємства з урахуванням соціокультурних та інших особливостей зовнішнього середовища є не достатньо вивченим і потребує подальших досліджень та уточнень відповідно до розвитку теорії стратегічного управління.

Метою даної роботи є розробка маркетингової стратегії та обґрунтування рекомендацій щодо створення засад її впровадження для покращення ефективності функціонування підприємства «КАПЕЛОУ» на ринку B2B шляхом аналізу сучасних тенденцій, використання інноваційних підходів.

Відповідно до мети в роботі визначено такі практичні завдання:

- дослідити маркетингові аспекти діяльності ТОВ «КАПЕЛОУ»;
- провести аналіз показників економічної діяльності ТОВ «КАПЕЛОУ»;
- дослідити теоретико-методичні засади розробки та реалізації маркетингової стратегії ТОВ «КАПЕЛОУ»;
- здійснити SWOT-аналіз, на основі якого обґрунтувати необхідність стратегічних маркетингових змін;
- проаналізувати конкурентне середовище та конкурентоспроможність ТОВ «КАПЕЛОУ»
- обґрунтувати основні напрями удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «КАПЕЛОУ» та оцінити їх ефективність.

Об'єктом є процес дослідження стратегічних цілей та ринкових можливостей як складових стратегічної маркетингової програми ТОВ «КАПЕЛОУ».

Предметом дослідження є окремі теоретичні, практичні та методичні підходи до дослідження стратегічної маркетингової програми ТОВ «КАПЕЛОУ».

Методами дослідження. Отримані результати дослідження базувалися на застосуванні певної сукупності певних методів дослідження: монографічний, аналітично-розрахунковий, кореляційно-регресійний, методи математичного моделювання, системний аналіз, компаративний аналіз (для ідентифікації місця компанії на вітчизняному та міжнародному ринку), порівняльний аналіз (для дослідження діяльності ТОВ «КАПЕЛЮУ»). Для наочності представлення результатів дослідження були використані табличний та графічний методи (для відображення загального обсягу продажу та операційного прибутку ТОВ «КАПЕЛЮУ»).

Інформаційну базу дослідження складають положення сучасної економічної теорії, що відносяться до формування перспективної маркетингової діяльності підприємства та її оптимізації, нормативні акти, звітність ТОВ «КАПЕЛЮУ» за 2022 – 2023 р.р., періодичні наукові видання, монографії, дані інформаційних і політичних оглядів, а також наукові роботи вітчизняних і зарубіжних вчених з теми дослідження, ресурси світової інформаційної мережі Internet.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Повний обсяг роботи – 79 сторінок. Робота містить 21 таблиць, 16 рисунків та 1 додатки. Список використаних джерел включає 33 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СФЕРІ B2B

1.1. Визначення стратегічного маркетингового планування та його ролі в управлінні підприємством

В умовах постійно мінливих ринкових умов, зростаючої конкуренції між підприємствами, розробка ефективної маркетингової стратегії у сфері B2B дозволяє підприємствам успішно конкурувати на ринку та утримувати існуючі ринкові сегменти, залучати нових та утримувати старих клієнтів, формувати їх лояльність до бренду, підвищити репутацію компанії як надійного партнера для довготривалих відносин між бізнес-партнерами, що в свою чергу принесе до збільшення обсягів продажів продукції, та збільшення прибутку.

З появою нових технологій, посилення конкуренції, зміною споживчих звичок клієнтів, маркетингові стратегії підприємств потребують застосуванню новітніх маркетингових інструментів, розроблення ефективних методів пошуку клієнтів, оновлення маркетингових стратегій, що допомагає компаніям виходити на нові ринки, розширювати асортимент продукції та послуг, підвищувати якість та конкурентоспроможність продукції, яка в повній мірі задовольняє потреби споживача.

Маркетингове стратегічне планування в сфері B2B фокусується на обслуговуванні потреб не кінцевого споживача, а юридичних осіб у різних галузях діяльності та сферах, які закупають продукцію для своїх промислових та виробничих цілей, та націлені на просування товарів і ділових відносин від виробника до організацій, які закупають даний товар для подальшого використання у власному виробництві або ж для перепродажу, та будуються на довгострокових відносинах.

Маркетингове стратегічне планування – це управлінський процес

установлення рівноваги між маркетинговими цілями та маркетинговими можливостями і ресурсами фірми. Основна мета маркетингового стратегічного планування – побудувати діяльність фірми таким чином, щоб органічно і найефективніше поєднати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток фірми [12, с.17].

Белова Т.Г. стратегічне маркетингове планування виділяє, як процес визначення цілей компанії, її місії на ринку та стратегічних засобів, необхідних для їх реалізації [2, с.48].

Белявцев М.І., Воробйов В.М. та Кузнецов В.Г. до планування функціональних стратегій маркетингу відносять: планування товару, цін, розподілу, просування. Стратегічне планування – це одній з основних функцій стратегічного управління і являє собою процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації організації до зовнішнього середовища, внутрішньої організації. По суті, це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства [6, с.32].

Гаркавенко С.С. відмічає, що маркетингова стратегія – це програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей. Маркетингова стратегія – це детальний всебічний план досягнення маркетингових цілей [8, с.106].

Куденко Н.В. акцентує увагу на тому, що маркетингова стратегія визначає метод реалізації цілей. Стратегічний маркетинг є складовою маркетингового менеджменту та стратегічного менеджменту фірми. Його основна мета полягає в розробленні маркетингової стратегії для досягнення маркетингових цілей фірми з урахуванням ринкових вимог та можливостей фірми. [12, с.5].

Сенишин О.С. та Кривешко О.В. вважають, що маркетингова стратегія – це вектор (напрямок) дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій. Стратегічний маркетинг – це теорія та практика розробки нормативів стратегічної конкурентоспроможності керованих об'єктів на основі

прогнозування потреб, стратегічної сегментації ринку, аналізу параметрів конкуренції на ринках продавців і покупців, управління конкурентними перевагами об'єктів [22, с.307].

На думку Степанової К.В. та Мурашко І.С. стратегічний маркетинг є процесом створення конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі, спрямований на підвищення якості продукції, ефективності виробництва, ресурсозбереження, який включає аналіз, прогнозування, моніторинг, розробку заходів із організації управлінської діяльності та ділової активності на ринку, що сприяє досягненню цілей підприємства та зростанню його прибутків [23, с.212].

Маркетингові стратегії є сполучною ланкою між цілями організації і існуючими проблемами, а маркетингове планування покликане формалізувати процедуру досягнення цілей, залучити всі необхідні ресурси з урахуванням вимог маркетингового середовища. Нараховується безліч маркетингових стратегій, однак універсальної схеми розроблення не існує. Кожне підприємство, виходячи зі своєї специфіки, створює власну методологію маркетингової діяльності, загальну концепцію діяльності [7, с.11].

Термін «стратегія» використовується в багатьох сферах суспільного життя. Щодо терміну «стратегія підприємства», то тут існує чимало визначень. Її розуміють як:

- систему організаційно–економічних заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства;
- обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища;
- генеральний напрямок розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів;
- ефективну ділову концепцію досягнення конкурентних переваг підприємством;
- сукупність перспективних орієнтирів для роботи підприємства;

- план дій, що визначає пріоритети вирішення проблем і ресурси для досягнення основної мети.

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища для майбутньої прибутковості [21, с.8–9].

Стратегічний маркетинг є складовою маркетингового менеджменту та стратегічного менеджменту фірми. Його основна мета полягає в розробленні маркетингової стратегії для досягнення маркетингових цілей фірми з урахуванням ринкових вимог та можливостей фірми. Визначаючи місце стратегічного маркетингу у процесі управління фірмою відображено на рис.1.1 [17, с.8].

Базова ділова стратегія фірми розробляється на основі корпоративної місії і встановлених цілей фірми. Вона поділяється на функціональні стратегії згідно з переліком служб, які є організаційними складовими фірми така стратегія визначає напрям діяльності тієї чи іншої функціональної служби в межах ділової стратегії фірми [17, с.8].

Приділяючи належну увагу функціональній стратегії, фірма має змогу результативно впливати на розмір внеску того чи іншого функціонального підрозділу в ділову стратегію фірми і на обсяг витрат для фінансування цього підрозділу. Служба маркетингу є складовою організаційної структури фірми, оскільки стратегічний маркетинг – важлива невіддільна частина стратегічного менеджменту фірми [17, с.9].

Маркетингова стратегія є ключовою складовою загальної стратегії підприємства, особливо для компаній, які працюють у секторі B2B, забезпечуючи орієнтацію бізнесу на потреби клієнтів, сприяючи досягненню стратегічних цілей компанії та формуванню їх конкурентних переваг. Вона є

інструментом реалізації місії та цілей підприємства через створення цінності для клієнтів, яка будується на основі довгострокових відносин, високого рівня персоналізації рішень і технологічної інноваційності.



Рис. 1.1. Місце стратегічного маркетингу процесі стратегічного управління фірмою

Джерело [17]

У B2B-секторі маркетингова стратегія підприємства фокусується на глибокому розумінні потреб клієнтів і пропонуванні рішень, які не тільки відповідають їхнім очікуванням, але й допомагають досягати їхніх бізнес-цілей. Основою такої стратегії є вибір цільових ринків, розробка унікальної ціннісної пропозиції та побудова довготривалих партнерських відносин.

Якщо загальна стратегія підприємства зосереджена на розширенні частки ринку чи виході на нові географічні регіони, то маркетингова стратегія деталізує, які продукти, канали збуту та методи просування будуть використані для досягнення цих цілей. Тож у процесі формування маркетингової стратегії можна виділити вхідні та вихідні елементи.

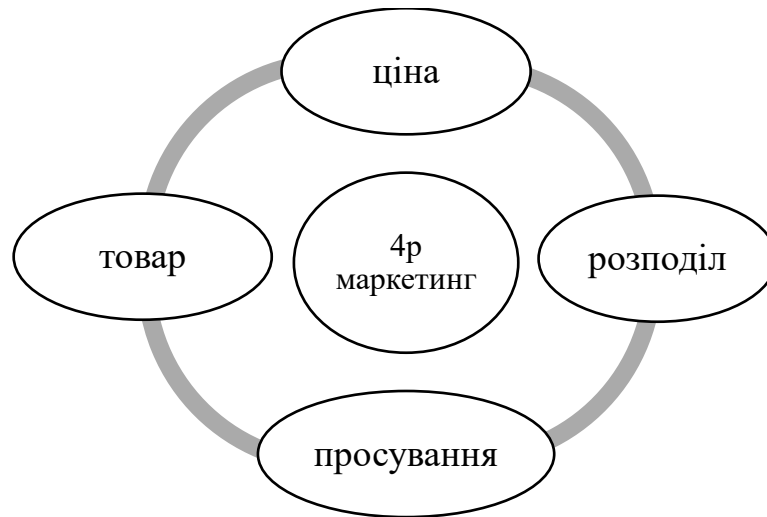


Рис.1.2. Теорія 4Р

Джерело [13]

– вхідні елементи – це ті фактори, аналіз яких передуює розробленню маркетингової стратегії, це фактори маркетингового середовища (конкурентні позиції, маркетингові можливості, навколишнє середовище) і цілі фірми (збільшення обсягу збуту, збільшення прибутку, збільшення ринкової частки);

– вихідні елементами маркетингової стратегії є стратегічні рішення щодо маркетингового міксу, тобто комплексу компонентів маркетингу, який включає чотири складові – товар, ціна, розподіл, просування рис.1.2.

Товар (продукт) – це перше з чого починається робота над маркетинг-міксом. Рішення які повинні бути відображені в маркетинговій стратегії: ім'я, логотип, бренд, фірмовий стиль товару, зовнішній вигляд продукту (стиль, дизайн, упаковка), асортиментний ряд продукту, підтримка і рівень сервісу.

Ціна – визначається на основі собівартості продукту, цін конкурентів і бажаної величини прибутку. Рішення які відображені в маркетинговій стратегії: сезонні знижки, акції, бонуси, промо-заходи, пакетне ціноутворення передбачає реалізацію одночасно декількох товарів компанії за спеціальним рівнем цін, тощо.

Розподіл (місце продажу) – місце продажу забезпечує доступність продукту для цільового ринку. Рішення які відображенні в маркетинговій стратегії: ринки на яких планується продавати товар (географічні), канали

дистрибуції (супермаркети, гіпермаркети, оптові або роздрібні покупці, прямі продажі або через мережевий маркетинг), умови викладки товару на полках, управління запасами товару і логістика.

Просування – маркетингові комунікації. Рішення які відображені в маркетинговій стратегії: канали комунікації, стратегія PR, івент-маркетинг, медіа стратегія бренду тощо.

Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб узгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги [13, с.12].

У процесі маркетингового стратегічного планування важливо структурувати цілі компанії, що досягається за допомогою методу «дерево цілей». Це дозволяє розподілити завдання на стратегічному, тактичному та операційному рівнях, створюючи ієрархічну систему взаємопов'язаних цілей. Маркетингові цілі мають методичний і організаційний характер, оскільки побудова «дерева» цілей приводить до необхідності організаційної перебудови структури управління, приведення її у відповідність з обраною метою. Цільовий підхід вимагає, щоб кожен керівник, кожен працівник не просто виконував покладені на нього обов'язки, а чітко бачив цілі своєї діяльності і їх зв'язок з цілями інших керівників і працівників, а також із глобальною метою підприємства чи об'єднання в цілому.

Дерево цілей є одним з ключових інструментів стратегічного планування, що дозволяє структурувати ієрархію цілей підприємства, визначити взаємозв'язки між ними та спланувати кроки для їх досягнення. Воно допомагає розділити загальні стратегічні цілі на конкретні та досяжні підцілі, що сприяє кращому розумінню і координації зусиль усіх підрозділів підприємства. «Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. Назва «дерево» пов'язане з поданням цілей у вигляді перевернутого кроною вниз дерева. Побудова дерева цілей здійснюється шляхом декомпозиції стратегічної мети

на цілі більш низького рівня. Потім передбачається побудова системи заходів, здійснення яких дозволяє досягти поставлених цілей, та визначення ресурсного забезпечення зазначених заходів. Конкретні цільові програми при такому підході формуються за основними гілками «дерева цілей» .

При цьому головну ціль розміщують на найвищому рівні. Перевагою цього методу є те, що він уможливорює поділ складного завдання, яке важко формалізувати, на сукупність простіших завдань, для розв'язання яких існують перевірені прийоми і методи. Послідовний поділ розв'язуваної проблеми на її частини – під проблеми – є важливим етапом системного аналізу проблем. Поділ продовжують доти, доки не отримають прості, звичні, очевидні завдання, які можна розв'язати відомими методами. «Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності.

Структура дерева цілей

1. Верхній рівень (загальні стратегічні цілі). Це найвищий рівень цілей, що відображають основні напрями розвитку підприємства. Вони можуть включати місію і бачення компанії, довгострокові цілі розвитку, фінансові цілі, завоювання лідерських позицій на ринку, підвищення впізнаваності бренду у B2B сегменті та інші ключові напрями діяльності.

2. Середній рівень (основні цілі). На цьому рівні загальні стратегічні цілі деталізуються на основні цілі, що стосуються конкретних аспектів діяльності підприємства, таких як маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, розширення асортименту для ключових галузей клієнтів, збільшення частки ринку в певному сегменті тощо.

3. Нижній рівень (підцілі та завдання). Це конкретні, детальні цілі та завдання, що необхідні для досягнення основних цілей. Вони визначають конкретні дії, терміни виконання, відповідальних осіб і ресурси, необхідні для реалізації, як приклад збільшення кількості лідів за рахунок проведення маркетингових кампаній, оптимізація логістичних процесів для зниження витрат [8, с.96].

Використання дерева цілей сприяє кращій координації, комунікації та

управлінню ресурсами, що в кінцевому результаті підвищує конкурентоспроможність і успішність підприємства.

Цілі та стратегії маркетингу дозволяють визначити основні напрямки розвитку всіх підрозділів підприємства. Визначення цілей підприємства є ключовим елементом стратегічного управління, що включає формулювання чітких і досяжних результатів, до яких прагне організація. Цілі підприємства слугують основою для планування, управління і контролю його діяльності.



Рис.1.3. «Дерево цілей»

Джерело [8]

Цілі поділяються на стратегічні, тактичні та операційні:

Стратегічні цілі – довгострокові і загальні цілі, які відображають загальну спрямованість і майбутній стан підприємства.

Тактичні цілі – середньострокові цілі, які деталізують стратегічні цілі і допомагають у їх досягненні.

Операційні цілі – короткострокові і конкретні цілі, які забезпечують щоденну діяльність підприємства.

Маркетингові цілі безпосередньо мають відношення лише до двох аспектів діяльності підприємства – продуктів та ринків: які продукти ми хочемо продати і на яких ринках [8, с.98].

Синхронізація цілей і стратегій забезпечує узгодженість між довгостроковими орієнтирами і поточними діями підприємства. Це дозволяє ефективно використовувати ресурси, координувати зусилля і підвищувати

загальну ефективність організації [16, с.14].

Стратегічне маркетингове планування – це багатогранний процес, який поєднує визначення місії, цілей, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища і формування ефективних маркетингових стратегій та відіграє вирішальну роль в управлінні підприємством, оскільки забезпечує адаптацію до змін у ринкових умовах та створення конкурентних переваг.



Рис.1.4. Характерні риси маркетингові стратегії підприємства

Джерело [16]

В умовах B2B-сегмента, зокрема для підприємств, які займаються автоматизацією складської логістики, таких як ТОВ «КАПЕЛОУ», стратегічне маркетингове планування дозволяє чітко орієнтуватися на потреби клієнтів – юридичних осіб і створювати комплексні рішення, що забезпечують довгострокову співпрацю.

Таким чином, до основних категорій стратегічного маркетингу

належать: місія фірми, стратегічний господарський підрозділ, маркетингова ціль, портфель бізнесу фірми, маркетингова стратегія, ринкова частка фірми, відносна ринкова частка фірми. Стратегічне маркетингове планування стає основою для прийняття ефективних управлінських рішень, які забезпечують стабільний розвиток підприємства в умовах динамічного ринку

1.2. Особливості маркетингового планування у B2B-сегменті порівняно з B2C

B2B маркетинг – це діяльність підприємств, яка спрямована на дослідженнях споживчих потреб та задоволення попиту інших підприємств, установ та організацій у сировині, матеріалах, комплектуючих, устаткуванні, послугах з метою отримання прибутку [2, с.8]. B2B «business to business marketing», що в перекладі означає «від одного бізнесу до іншого».

Головна відмінність B2B ринку, що товари і послуги використовуються для цілей діяльності організацій, юридичних фірм вони купують товари та послуги з метою подальшого виробництва, використання в межах організації чи перепродажу іншим споживачам, а не для задоволення потреб сімейних чи особистих кінцевих споживачів. Поділу ринку на промисловий та споживчий є не характер об'єкта купівлі-продажу, а характер їх споживання: для досягнення цілей організацій або, навпаки, для задоволення особистих чи сімейних потреб. Тобто якщо організація, що випускає електротехнічне обладнання, купує стільці для управлінського персоналу, то останні є об'єктами купівлі-продажу промислового ринку. Використання терміну, від одного бізнесу до іншого пов'язане зі зміною структури сучасного суспільного виробництва, збільшенням частки сфери послуг, інформаційних технологій [2, с.8].

Маркетингове планування у B2B сегменті суттєво відрізняється від B2C, так як на промисловому ринку обсяги продаж значно перевищують обсягів

продаж на споживчому ринку та базуються на міцних, довготривалих стосунках з клієнтами та підвищення їх лояльності. Ринок B2B ставить особливі умови та відкриває широкі можливості для маркетингового управління, що неодмінно потрібно відмітити при маркетинговому плануванні.

Особливостями, що відрізняють B2B від B2C, це в-першу чергу природа споживача і те як він використовує товар. Тож ефективна маркетингова стратегія на ринку B2B вимагає максимального розуміння потреб і бажань клієнта, зіставлення потреб покупця і особливостей компанії, конкуренції на галузевому ринку B2B.

Займаючись промисловим маркетингом, фірма дещо інакше будує свою діяльність, ніж на споживчому ринку, що обумовлено як природою ринків, так і призначенням використання товару. Стратегічне планування базується на обізнаності, передбаченні і реакціях на постійні зміни в зовнішньому ринковому середовищі, а також на узгодженні потреби ринку з внутрішніми можливостями підприємства.

У табл. 1.1 подані порівнянні характеристики промислового та споживчого ринків. Критеріями поділу ринків на промисловий та споживчий може бути характер придбаних товарів, природа самого товару, характер споживання, кількість споживачів тощо [2, с.10].

Відмінності між ринками B2B та B2C:

1. На ринку B2B менше покупців, але вони значно потужніші, тому найважливішим для виробника укласти контракт з одним-двома потужними виробниками.

2. Ринок B2B географічно сконцентрований, в той час як ринок B2C характеризується географічною розпорошеністю.

3. На ринку B2B набагато менше споживачів, ніж на ринку B2C, але вони мають значно вищу купівельну спроможність.

4. Попит організацій залежить від попиту кінцевих споживачів.

Порівнянні характеристики промислового та споживчого ринків

Показники	B2B	B2C
Обсяг збуту	Значний	Невеликий
Обсяг закупівель	Значний	Незначний
Кількість споживачів	Незначна	Значна
Розмір індивідуального споживання	Значний	Невеликий
Розміщення споживачів	Географічно сконцентровано	Розпилене
Природа закупівель	Більш професійна	Індивідуальна
Прийняття рішень про закупівлю	Бере участь значна кількість людей	Приймається одноосібно або кількома особами
Тип переговорів	Складний	Простий
Використання лізингу	Значне	Незначне
Методи просування	Персональний продаж	Засоби реклами
Природа каналів розподілу	Прямі	Багатоступневі

Джерело [2, с.11]

5. Покупці B2B – професіонали, відрізняються технічною компетентністю, мають відповідну підготовку в галузі техніки купівлі та продажу. Вони спеціалізуються на закупівлі певного асортименту товарів, тобто для них притаманна вузька спеціалізація. Придбання товарів промислового призначення відбувається на основі специфікацій і технічних даних, закладених конструкторами і технологами.

6. Індустріальний покупець характеризується колегіальною структурою на кожному рівні індустріального ланцюга. Чим складніший характер закупівлі, тим ймовірніше залучення до прийняття рішення про придбання широкого кола фахівців.

7. Мотиви закупівлі на ринку B2C переважно емоційні, нерідко продиктовані впливом моди на відміну від придбання сировини, матеріалів, напівфабрикатів організаціями-споживачами, який носить раціональніший характер. Потреби покупців на ринку B2C – особисті або сімейні, а покупців на ринку B2B – промислові або соціально-економічні.

8. Організації-споживачі нерідко купують товари на конкурентних торгах або торгових переговорах. Вони можуть вимагати ширших гарантій, можливостей повернення товару, співробітництва в рекламі тощо.

9. Організації-споживачі інколи можуть самі виготовляти товари та послуги, якщо умови закупівлі або запропоновані варіанти неприйнятні для них [11, с.17]

Відмінності ринків B2B та B2C, зумовлюють необхідність розробки спеціалізованих стратегій для B2B-сегмента, що передбачає глибоке розуміння специфічних потреб клієнтів. Особливості маркетингового планування у B2B-сегменті значно відрізняються від підходів у B2C через різний характер клієнтів, процес прийняття рішень та цільові орієнтири, так B2B орієнтується на складні, технічні та раціональні рішення, тоді як B2C спрямований на емоції, зручність і простоту. Особливості маркетингового планування у B2B-сегменті порівняно з B2C відображені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівнянні характеристики маркетингового планування у B2B-сегменті порівняно з B2C

Показники	B2B	B2C
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Цільова аудиторія	Юридичні особи (компанії, підприємства, організації)	Кінцеві споживачі (фізичні особи)
Процес прийняття рішень	Складний, тривалий процес, який включає детальний аналіз, обговорення та порівняння альтернатив, рішення приймаються декількома особами (групою закупівельників, менеджерами керівництвом). Більша кількість етапів: оцінка потреб, запити комерційних пропозицій, тендери, переговори,	Здійснюється безпосередньо покупцем, індивідуально. Швидший процес, рішення можуть прийматися емоційно або імпульсивно без глибокого аналізу
Побудова відносин	Акцент на довгострокових відносинах	Фокус на швидких продажах, на створенні позитивного емоційного досвіду
Фокус маркетингового планування	Основний акцент на наданні цінності, вирішенні проблем та підвищенні ефективності клієнта	Мета – стимулювати бажання купити продукт або послугу
Середній чек	Менше клієнтів, але обсяг угод значно більший	Велика кількість клієнтів із невеликим середнім чеком.
Особливості контенту	Професійний контент з глибокою експертизою. Орієнтація на раціональні фактори: ROI, економія ресурсів, технічні переваги.	Емоційний, «швидкий». Орієнтація на раціональні фактори: ROI, економія ресурсів, технічні переваги
Тривалість циклу	Довготривалий	Швидкий

1	2	3
продажів		
Персоналізація	З урахуванням конкретних потреб бізнесу. Орієнтація на вирішення конкретних бізнес-проблем клієнта. Висока потреба в персоналізації продукту або послуги.	Відповідна до індивідуальних уподобань. Продукти та послуги зазвичай стандартизовані.
Лояльність до бренду	Будується на рейтингах та стосунках з клієнтами	Емоційна лояльність
Маркетингові канали комунікації та просування	Спеціалізовані галузеві івенти, LinkedIn, email. Використовуються професійні канали: галузеві виставки, конференції, прямі переговори, email-маркетинг	Масштабні маркетингові кампанії через соціальні мережі, телевізійну рекламу, онлайн-банери, маркетплейси, таргетована реклама
Цінові стратегії	Гнучка ціна, залежить від обсягу замовлення, специфікації та індивідуальних домовленостей, Ціна часто визначається у ході переговорів.	Фіксована ціна для всіх клієнтів. Часто використовуються акції, знижки, купони для залучення клієнтів.
Маркетинговий меседж	Сфокусований на цінності, ROI та ефективності	З акцентом на користь, емоції та лайфстайл
Типи контенту	Білі книги (посібник, присвячений проблемі клієнтів та шляхам їхнього розв'язання за допомогою продукту, який пропонує компанія., кейси та вебінари, аналітичні статті, кейси, технічні огляди).	Реклама, тествімоніали та відгуки. Акцент на простих і яскравих повідомленнях, які привертають увагу масової аудиторії.
Лідогенерація	Завдяки маркетингу ключових клієнтів та збагаченню лідів	Завдяки прямій рекламі та лід каптурінгу
Підтримка клієнтів	Надається професійними акаунт менеджерами	Надається через типові канали підтримки
Коефіцієнт конверсії	Нижчий, ніж в B2C через довший цикл продажів	Вищий, ніж в B2B через емоційні купівлі
Метрики KPI	ROI, життєва цінність клієнтів (CLV) Кількість залучених лідів та їх конверсія у продажі	Конверсія, кліки по лінках та утримання клієнтів. Обсяг продажів Вартість залучення клієнта (CAC) Кількість відвідувань магазину чи сайту.

Маркетинг B2C характеризується тим, що відношення покупець-продавець у більшості випадків завершується після продажу. А для B2B важливе значення мають: технічне обслуговування, подальше постачання запасних частин, кваліфікаційний ремонт обладнання, продовження кредитів, оренда обладнання. Тобто на ринку B2B ділові відносини між покупцем і продавцем, як правило, продовжуються після здійснення продажу і

характеризуються співпрацею.

Специфічними особливостями маркетингу «B2B» є орієнтація на клієнта, залежність попиту на послуги і товари ринку «B2B» від попиту на споживчі товари, технічна складність товару або послуги, взаємозалежність покупця і продавця і, нарешті, складність процесу закупівлі. Особливості маркетингу «B2B», в свою чергу породжують і особливості застосування маркетингового інструментарію [9, с37].

1.3. Основні етапи стратегічного маркетингового планування в B2B сегменті

Успіх підприємства на ринку залежать від стратегічного маркетингового планування. Стратегічне планування – це механізм, який має за мету визначити місце підприємства на ринку в умовах оточуючого середовища.

Стратегічне планування має певну кількість взаємопов'язаних рівнів рис.1.5.

Маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією підприємства, оскільки вона забезпечує обґрунтування його ринкової спрямованості [5, с.24]. Різновиди маркетингових стратегій є багатовимірними і класифікуються залежно від різних факторів, які визначають характер діяльності компанії на ринку. Різноманітність маркетингових стратегій пояснюється різницею в їхніх складових елементах – у конкурентних позиціях фірм, їхніх маркетингових цілях, фінансових, виробничих, технологічних можливостях та кадровому забезпеченні [16, с.21].

Класифікація маркетингових стратегій дозволяє підприємствам адаптуватися до ринкових умов і забезпечувати ефективне планування діяльності.

Для B2B-сегменту, як у випадку ТОВ «КАПЕЛОУ», найбільш ефективними і доцільними є такі різновиди маркетингових стратегій:

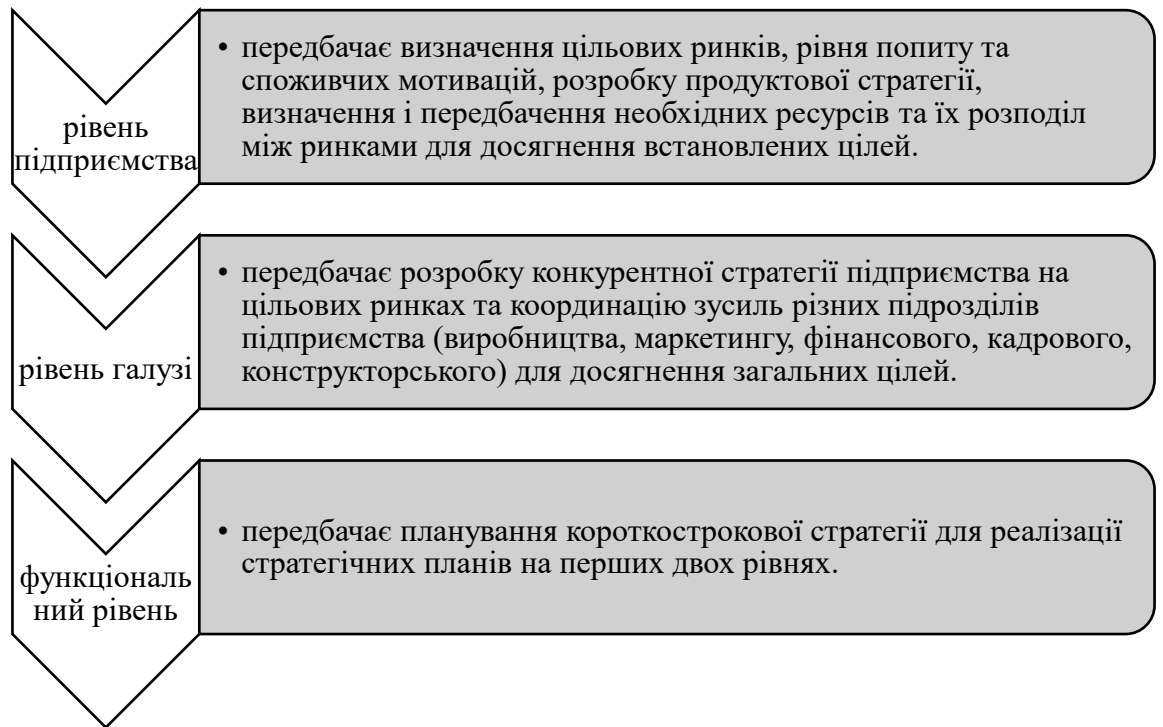


Рис.1.5. Рівні стратегічного планування

Джерело [2, с.48]

1. Залежно від терміну реалізації:

– Довгострокові стратегії: розробляють на період більше п'яти років, вони містять довгострокові цілі, вони є головними В2В-сегменті стратегія має фокусуватися на побудові тривалих партнерських відносин, розвитку довіри та забезпеченні стабільної співпраці.

– Середньострокові стратегії: ґрунтуються на короткострокових планах і дослідженнях перспектив розвитку ринку та інвестицій

2. Залежно від стадії життєвого циклу товарів фірми:

– Маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок: використовується інтенсивне просування через персональні контакти, галузеві виставки та індивідуальні пропозиції.

– Маркетингова стратегія на стадії зрілості: у В2В важливо підтримувати конкурентоспроможність через адаптацію продуктів до змін ринку і вдосконалення послуг.

3. За станом ринкового попиту:

– Стратегія ремаркетингу: відновлення попиту через інновації або адаптацію продукції для нових потреб клієнтів.

– Стратегія синхромаркетингу: враховуючи циклічний характер попиту в багатьох галузях B2B, важливо управляти попитом, синхронізуючи його з можливостями виробництва.

4. Залежно від загальноекономічного стану фірми:

– Стратегія росту: інвестування в інновації для створення конкурентних переваг, розширення ринку збуту через географічну або галузеву експансію.

– Стратегія виживання: у періоди економічних криз або турбулентності ринку, оптимізація витрат і фокус на ключових клієнтах.

5. За елементами маркетингового комплексу (4P):

Товарна стратегія: розробка комплексних рішень (пакетів послуг) для клієнтів, формування оптимальної структури асортименту, номенклатури продукції – забезпечити стабільний продаж продукції фірми і прибуток.

Цінові стратегії: Довгострокові контракти з індивідуальними цінами, враховуючи обсяги закупівель і партнерські відносини.

Стратегія розподілу: прямий продаж, персоналізоване обслуговування клієнтів, розвиток дистрибуційних мереж.

Стратегія просування: галузеві конференції, вебінари, спеціалізовані маркетингові заходи.

6. За ознакою конкурентних переваг (за М. Портером)

Стратегія диференціації: унікальність пропозиції, наприклад, сервісно-технічна підтримка, адаптація продукту до специфічних потреб клієнта, інноваційні рішення в автоматизації (як у випадку ТОВ «КАПЕЛОУ»).

Стратегія фокусування: концентрація на вузьких сегментах, наприклад, автоматизація для складської логістики.

7. Залежно від виду диференціації:

– Стратегія товарної диференціації: розробка спеціалізованих рішень для конкретних галузей (наприклад, складська автоматизація для фармацевтичного бізнесу, для ріттейла, для поштових операторів).

- Стратегія сервісної диференціації: надання послуг "під ключ" або цілодобова технічна підтримка, передбачає доставку, монтаж, навчання персоналу, ремонт, додаткові послуги.

- Стратегія іміджевої диференціації: передбачає використання відповідної символіки, спонсорську підтримку масових заходів, технічне лідерство фірми на ринку.

8. Залежно від конкурентного становища

- Стратегія лідера: закріплення провідних позицій через розвиток інновацій, розширення портфелю клієнтів.

- Стратегія нішевого гравця: фокус на специфічних галузях (наприклад, автоматизація шатлових систем , AGV машин).

9. Залежно від ступеня сегментації ринків збуту

- Сегментований маркетинг, інтеграція продуктів та послуг для різних галузевих клієнтів.

- Індивідуалізований маркетинг, персоналізовані рішення для ключових клієнтів.

Такі підходи маркетингових стратегій допомагають компаніям, як ТОВ «КАПЕЛЮУ», ефективно конкурувати на ринку і задовольняти потреби юридичних осіб. Незважаючи на те, що базова ціль функціонування всіх фірм-виробників на ринку однакова (одержання прибутку), не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятна для всіх фірм [13, с12].

Маркетингова стратегія є результатом узгоджених процесів, який потребує структурованого підходу. Процес формування маркетингової стратегії складається з кількох взаємопов'язаних етапів, для системного впровадження маркетингових стратегій потрібен чіткий алгоритм дій, який реалізується у форматі стратегічного маркетингового планування.

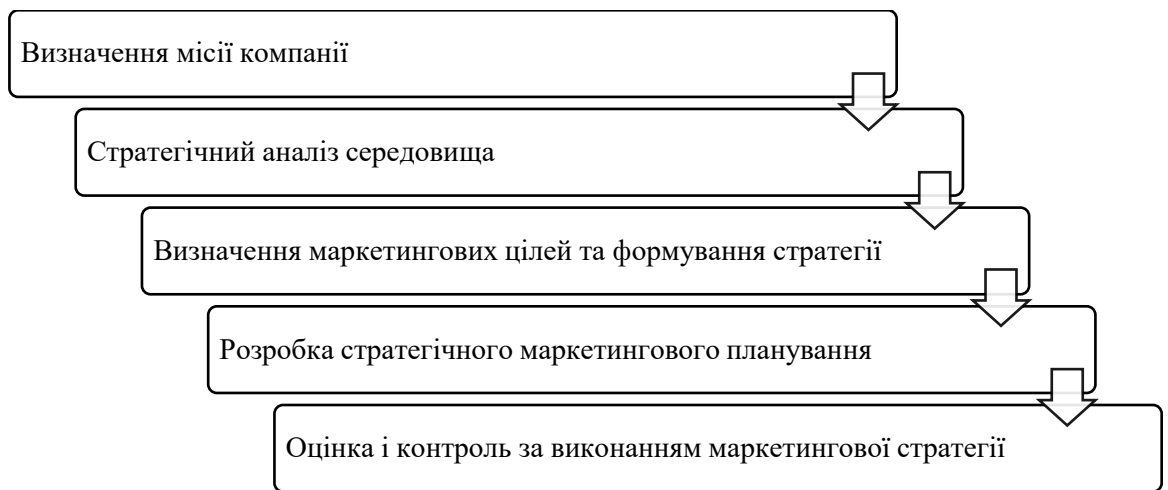


Рис. 1.6. Етапи процесу стратегічного маркетингового планування.

Джерело [13]

Основні етапи процесу стратегічного планування відображено на рис.1.6., які охоплюють увесь цикл стратегічного планування від початкового аналізу середовища до оцінки реалізації маркетингових стратегій. Такий підхід дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси, адаптуватися до змін і зміцнювати позиції на ринку B2B. Це особливо актуально для підприємств, що працюють у сфері B2B, таких як ТОВ «КАПЕЛЮУ», які орієнтуються на довгострокове планування і високий рівень взаємодії з клієнтами.

Стратегічний аналіз середовища передбачає вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища, SWOT-аналіз і визначення припущень. SWOT-аналіз, він допомагає оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство. являє собою групування факторів маркетингового середовища на зовнішні і внутрішні відносно фірми та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на маркетингову діяльність фірми. Цей інструмент дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості і загрози, що стоять перед нею.

S: Сильні сторони підприємства, що забезпечують конкурентні переваги.

W: Слабкі сторони, що можуть стримувати розвиток.

O: Зовнішні можливості, які підприємство може використовувати для

зростання.

T:Зовнішні загрози, що можуть негативно впливати на діяльність.

Кожний елемент в залежності від сприйняття покупців може виявитися як силою, так і слабкістю. Сутність матриці SWOT полягає в тому, що вона дає змогу завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз формувати оптимальну маркетингову стратегію фірми згідно з умовами ринкового середовища.

	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<i>Маркетингові можливості</i>	Сила і можливості	Слабкість і можливість
<i>Маркетингові загрози</i>	Сила і загрози	Слабкість і загрози

Рис. 1.7. Матриця SWOT

Джерело [28, с.13]

Успішна діяльність підприємства на ринку багато в чому залежить від вибору ефективної маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія розробляється на основі дослідження та прогнозування кон'юнктури товарного ринку; вивчення споживачів товарів; конкурентів та інших елементів ринкового господарства. [4, с.323]. В залежності від цих факторів фірми використовують різні методи визначення базових стратегій:

- матриця конкуренції М. Портера;
- матриця «Продукт-ринок» І. Ансоффа;
- модель «Частка ринку-зростання ринку» Бостон консалтинг груп;
- модель «привабливість ринку-переваги в конкуренції» Мак Кінсі;
- модель життєвого циклу товару.

Для B2B найбільш підходящими є матриця конкуренції М. Портера, матриця МакКінсі та матриця І. Ансоффа, оскільки вони забезпечують глибокий аналіз ринку, конкурентного середовища та стратегічних можливостей.

1. Матриця конкуренції М. Портера, побудована на основі чинників, які є найбільш значимими для конкретної позиції підприємства. Підприємства у B2B часто змагаються за нішеві сегменти ринку або шукають конкурентні

переваги через диференціацію, зниження витрат чи фокусування на вузьких сегментах. Вибір між стратегіями диференціації (унікальні рішення), лідерства за витратами (низька вартість продукції) чи фокусування (зосередження на конкретному сегменті) для забезпечення конкурентоспроможності. Щоб випередити своїх конкурентів необхідно сконцентруватися на одній із трьох стратегій: цінового лідерства, стратегії диференціації, стратегії фокусування.

Стратегічна ціль	Стратегічна перевага		
		Неповторність продукту з точки зору споживача	Переваги в собівартості
	Вся галузь	Диференціація	Лідерство в галузі витрат
	Один сегмент ринку	Сегментування ринку	

Рис. 1.8. Матриця конкуренції М. Портера

Джерело [5, с.28].

2. Матриця МакКінсі характеристикою є привабливість ринку та переваги в коеконденції. Допомагає оцінити привабливість ринку та конкурентоспроможність підприємства, що важливо у складних галузях, характерних для B2B.

Привабливість ринків	Конкурентоспроможність бізнесу підприємства			
		висока	середня	низька
	Висока	Стратегія захисту позицій (1)	Стратегія розвитку (4)	Стратегія вибіркового розвитку (7)
	Середня	Стратегія розвитку (2)	Стратегія вибіркового розвитку (5)	Стратегія «збору урожаю» (8)
Низька	Стратегія вибіркового розвитку (3)	Стратегія «збору урожаю» (6)	Стратегія елімінації (9)	

Рис. 1.9. Матриця Мак Кінсі

Джерело [5, с.29].

Використовується для портфельного аналізу: визначення, в які ринки чи сегменти інвестувати більше ресурсів (з високою привабливістю і сильною позицією) або виводити ресурси з менш перспективних сегментів.

У побудові цієї матриці використовуються два фактори – привабливість

ринку і конкурентоспроможність. Кожен з цих факторів характеризується не кількома показниками.

- зона зростання – стратегія розвитку і підтримання конкурентних позицій;
- зона вибіркового зростання – стратегія спеціалізації на перспективних сегментах або сильних боках фірми, вибіркоче інвестування, елімінації;
- зона «збору врожаю» – мінімальні інвестиції, пошук ніш

3. Матриця І.Ансоффа, призначена для визначення стратегії позиціонування товару на ринку рис.1.10.

Основні стратегічні рекомендації, які можна отримати з допомогою матриці І.Ансоффа:

– глибоке проникнення на ринок: зниження цін, збільшення об'єму упаковки, зацікавлення покупців конкуруючих продуктів, активізація скритої потреби;

– розвиток ринку: збут на нових регіональних, національних чи інтернаціональних ринках; розширення функцій продукту; нові сфери застосування для старих продуктів; зміна продукту з метою її пристосування до вимог окремих сегментів споживачів;

– розвиток товару: абсолютні інноваційні (нові продукти на ринку); вдосконалені продукти (пов'язані із старими); продукти які є новими тільки для підприємства;

– диверсифікація: виробнича програма включає продукти, які не мають ніякого прямого зв'язку із попередніми виробами підприємства.

Таким чином, стратегічне маркетингове планування у B2B-сегменті охоплює комплексний підхід до аналізу ринку, формування цілей і впровадження ефективних стратегій.

Розглянуті етапи – від визначення місії до контролю виконання – дозволяють забезпечити довгостроковий розвиток підприємства, зберігаючи його конкурентоспроможність.

		Товар	
		Існуючий	Новий
Ринок	Існуючий	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розвитку товару
	Новий	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Рис.1.10. Матриця І Ансоффа

Джерело [5, с.27].

SWOT-аналіз, матриця конкуренції М. Портера, матриця «Продукт-ринок» І. Ансоффа та матриця Мак-Кінсі є ключовими інструментами, які допомагають підприємствам приймати виважені рішення, адаптуючи стратегію до динамічних умов ринку. Детальний аналіз і стратегічне планування дозволяють не тільки відповідати на виклики ринку, але й формувати конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КАПЕЛОУ»

2.1. Маркетингова характеристика ТОВ «КАПЕЛОУ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «КАПЕЛОУ», зареєстроване Солом'янською районною в м. Києві державною адміністрацією 14 червня 2013 року, код ЄДРПОУ 38792394, реєстрація компанії Київська обл., село Катюжанка, Вишгородський район, вулиця Заводська, будинок 1, місцезнаходження компанії Україна, м. Київ, вул. Борщагівська, 192, має приватну власність та спеціалізується на реалізації комплексного рішення по автоматизації складів, виробляє конвеєрні системи та обладнання. Компанія впроваджує роботизований комплекс рішень для складів ринків: e-commerce, автоматів, ритейл, фармацевтики, кур'єрських і поштових служб, FMCG.

Компанія КАПЕЛОУ – лідер ринку з виробництва підйимального та вантажно-розвантажувального устаткування, виробник роботизованого обладнання та постачальник комплексних рішень для складу. Розробляє та впроваджує інноваційні технології в Україні та Європі вже понад 11 років. КАПЕЛОУ виробляє технологічне обладнання та впроваджує комплексні рішення з автоматизації складу, щоб клієнти задовольняли потреби споживачів швидко й безпомилково та мали змогу масштабувати бізнес. Інноваційні рішення із застосуванням робототехніки від КАПЕЛОУ передбачає полегшення людської праці, прискорення складських процесів та зменшення логістичних витрат, враховуємо вимоги клієнтів, компанія комплексно підходить до реалізації проектів. Компанія створює та впроваджує автоматизовані системи на складах, враховуючи вимоги клієнтів і комплексно підходить до реалізації проектів, розробляючи технології для актуальності

свого обладнання та рішень на наступні десятиліття.

Компанія «КАПЕЛОУ» виробляє конвеєрні системи на власному виробництві. Розробляє і тестує нові види продуктів на власній науково-дослідній базі (R&D). Компанія працює з високою віддачою та гарячим бажанням зробити ім'я українського виробника синонімом якості та інновацій в усьому світі. Компанія КАПЕЛОУ – лідер ринку з виробництва підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування, так у серпні 2021 року компанія отримала почесну національну премію від авторитетного рейтингу «Вибір Країни».

Місія та цілі компанії це – зробити ім'я українського виробника синонімом якості та інновацій в усьому світі. Крок за кроком компанія змінює не тільки окремі підприємства, але й цілі галузі.

ТОВ «КАПЕЛОУ» починали з того, щоб зробити складську автоматизацію доступною для будь-якого рівня бізнесу в Україні, побудувавши правильні процеси роботи клієнтів і запровадивши інноваційні рішення. Складська логістика із застосуванням роботизованих систем дає клієнтам додаткову конкурентну перевагу. Компанія успішно працює з 2013 року та стрімко розвивається та масштабується. Все починалося з невеликої компанії, де працювало близько 10 співробітників. Сьогодні в КАПЕЛОУ працює більше 200 вузькопрофільних спеціалістів, які успішно реалізують складні масштабні проекти по автоматизації складів та складських комплексів. Компанія успішно розвивається в Україні та вийшла на міжнародний ринок. За ці роки допомогла сотням клієнтів налагодити ефективну роботу складу та оптимізувати процеси на кожній окремій ділянці складу.

Група компаній «КАПЕЛОУ» об'єднує більш 200 співробітників, і має власне виробництво площею 21 000 кв.м., яке розташоване в м. Києві, Київській обл., Вишгородського району, с. Катюжанка, в Чернігівській обл. смт. Сосниця та офіційне представництво в Німеччині, KAPELOU EUROPE GMBH Lustheide 8 D 51427 Бергіш-Гладбах, Німеччина.

До групи компанії «КАПЕЛОУ» входять товариства: ТОВ «ІЛС

ІНДАСТРІ», Україна, яка охоплює напрями металообробки, зварювання, нанесення захисних покриттів та KAPELOU EUROPE GM, Німеччина комплектація конвеєрів та продаж продукції під торговою маркою KAPELOU на європейському ринку, ТОВ «КАПЕЛОУ» виробництво, розробка та впровадження автоматизації складської логістики. Виробництво об'єднує: виробничу площадку ІЛС ІНДАСТРІ в Чернігівській області, виробничий підрозділ крупновузлового збирання у Києві та потужну виробничу площадку в Київській області село Катюжанка, та виробничу площадку в Бергіш-Гладбах, Німеччина.

На базі виробничої площадки компанії є цех площею в 5000 м² де здійснюються основні виробничі процеси. Є додаткові підрозділи зі збирання щитів керування, розподільних електрощитів.

Із серпня 2021 року на виробництві почав функціонувати фарбувальний цех, де можна нанести захисне покриття на металеві деталі бажаними кольорами, у тому числі – корпоративними кольорами клієнта.

У 2023 році запустили виробництво в Німеччині, у місті Бергіш-Гладбах. Німецька команда самостійно збирає: роликові конвеєри для боксів і палет; стрічкові конвеєри для боксів; підйомники для боксів і палет; вагові модулі; відкидні секції роликових конвеєрів; дивертори.

Запуск виробництва в Європі – це виважений крок, який робить KAPELOU ближчими до кінцевого клієнта. KAPELOU розуміє потреби клієнта та надає оптимальні рішення з автоматизації. Гарантує надійність, довговічність та високу якість рішень, відповідно до всіх стандартів та правил безпеки.

КАПЕЛОУ довіряють в Україні та за кордоном. Адже у своїй діяльності компанія завжди керується принципами надійності та якості. Дієвість та ефективність комплексних рішень високо оцінюють партнери – KAPELOU реалізували понад 700 проектів у 14 країнах світу України, Німеччині, Болгарії, Грузії, Греції, Естонії, Угорщині, Швеції, Литві, Латвії, Чорногорії, Польщі та інших країнах.

Якість – результат щоденних зусиль кожного співробітника. І щоб підтримувати показники якості в усіх напрямках своєї діяльності на найвищому рівні, КАПЕЛОУ як інтегратор складської логістики інвестує чимало коштів у свій розвиток. Зокрема й у власне виробництво в Україні. Інвестиції у виробництво на 2024 рік становлять 8,5 млн євро, що дає можливість мати сучасне, якісне обладнання світових брендів і давати клієнту найсучасніший та найякісніший продукт. Значною мірою завдяки цьому виготовлене конвеєрне обладнання працює на складах клієнтів протягом багатьох років. Також фінансові інвестиції в компанію KAPELOU EUROPE GMBH в 2023 році в сумі 29,2 млн. грн, що дало змогу розширити виробництво в Німеччині.

Власне виробництво площею 21 000 м² є одним із важливих напрямків групи КАПЕЛОУ, що дає значні переваги клієнтам. Вони включають 8 виробничих дільниць, обладнаних високоточними верстатами. Досвідчені оператори працюють виключно з сертифікованою європейською сировиною, що гарантує високі показники якості на кожному етапі виробничого циклу. Завдяки цьому КАПЕЛОУ забезпечує надійність свого обладнання, що підтверджується багаторічним терміном його експлуатації.

Період значущих оновлень для КАПЕЛОУ, як інтегратора складської логістики припав на останні кілька років. За цей час компанія вдосконалила і розширила структуру, оптимізували процеси. Наразі ж відкрито нові бізнес-напрями й надалі продовжує стрімко розвиватися. Сьогодні це – група компаній, кожна з яких працює у своєму напрямі, втім розділяє спільні цінності та підходи.

Нині діяльність групи відбувається за трьома ключовими спрямуваннями:

Інжиніринг – розробка комплексних рішень для складської логістики, інтеграція обладнання на складах клієнтів; сервісне обслуговування.

Виробництво – виготовлення складського обладнання на високоточних верстатах.

R&D – дослідження та розробка нових продуктів і технологій.

Важливою подією для КАПЕЛЮУ став початок співпраці з BD Rowa, відомим світовим лідером у виробництві аптечних роботів. З кінця 2023 року КАПЕЛЮУ є офіційним партнером BD Rowa в Україні. Це стратегічне партнерство розширило можливості й інструменти як інтегратора комплексних рішень для фармацевтичних дистрибуційних складів та аптек. Роботизовані системи, які впроваджує компанія, прискорюють та полегшують відбір товарів та консолідацію замовлень.

Як провідний інтегратор у галузі, КАПЕЛЮУ розробляє інновації, що не лише підвищують пропускну здатність складських дільниць, оптимізують робочі процеси та знижують вимоги до персоналу, але й значно скорочують логістичні витрати.

За останні кілька років компанія інтегрувала низку інноваційних продуктів, які вже успішно функціонують на складах клієнтів, демонструють високу ефективність та надійність.

Інноваційні продукти та технології компанії сприяють покращенню бізнесу як в Україні, так і за її межами. Впроваджуючи комплексні проекти з автоматизації та роботизації “під ключ” у сфері логістики, КАПЕЛЮУ бере на себе всі клопоти, дозволяючи своїм клієнтам зосередитися на своїх безпосередніх задачах.

В липні 2024 року редакція Forbes Ukraine оголосила рейтинг Next 250 «Нова хвиля 2.0» – перелік найуспішніших компаній малого та середнього бізнесу. КАПЕЛЮУ, виробник автоматизованих систем та постачальник комплексних рішень для складу, увійшла до списку кращих за вибором редакції. Організатори рейтингу обирали компанії, враховуючи їхні фінансові результати, перспективність ринку, експортний потенціал та наявність інноваційних продуктів. Перевагу надавали тим, хто швидко масштабує свою діяльність, впроваджує нестандартні управлінські чи маркетингові підходи та довів свою стійкість за попередні роки роботи. У переліку Next 250 найбільше представників виробництва, а також компаній, що надають послуги, представників агропромислового комплексу, креативної індустрії, легкої та

харчової промисловості, ритейлу.

Рейтинг Next 250 визначає перспективні бізнеси, чия діяльність спрямована на власний розвиток і розвиток економіки України.

Німецько-Українська промислово-торговельна палата (АНК Ukraine) – частина глобальної мережі німецьких зовнішньоторговельних палат, яка має 140 офісів у 92 країнах. Визнала в 2024 році KAPELOU EUROPE GMBH лауреатом номінацій «Українська компанія року» та «Німецька компанія року» від АНК Ukraine, визнання провадилося шляхом оцінювання уповноваженого журі та онлайн-голосування. Критеріями визначення претендентів на бізнес-нагороду в обох номінаціях були інноваційність, сталий розвиток та соціальна відповідальність. Компанію KAPELOU EUROPE GMBH було відзначено Німецько-Українською промислово-торговельною палатою в номінації «Українська компанія року».

За роки роботи компанія розгорнула 4 виробничі майданчики, один із яких розташований у самому центрі машинобудування – Німеччині, із метою бути ближчими до кінцевого клієнта, розуміти його потреби та надавати оптимальні рішення з автоматизації, необхідні саме йому. Експортуючи вітчизняний продукт за кордон, КАПЕЛОУ забезпечує людей робочими місцями, сплачує податки, розвиває складську логістику та зміцнює економіку країни.

У перший тиждень війни компанія КАПЕЛОУ визначила головні завдання, серед яких – продовження роботи компанії, збереження життя та здоров'я її працівників та спрямування всіх ресурсів на допомогу державі. Незважаючи на екстремальні умови, спричинені війною, компанія продовжує працювати в Україні: здійснює сервісний огляд, проводить ремонтні роботи, допомагає клієнтам з переїздом складу – виконує монтажні та демонтажні роботи.

Тож на період війни компанія працює в звичному режимі для відновлення економіки України.

Організаційна схему підприємства включає в себе генерального

директора компанії, якому підпорядковані всі працівники організації, а саме адміністративний департамент, комерційний департамент, технічний департамент, проектний департамент та виробничий департамент. Можна сказати що на підприємстві має місце лінійно-функціональна структура управління, яка забезпечує систему управління організацією.

Керівництво структурою виконується генеральним директором, в обов'язки якого входить повний контроль над всіма рівнями цієї структури, фінансовими операціями та координацією всією діяльністю компанії.

Діяльність компанії здійснюється у відповідності з передбаченим чинним законодавством України, статутом. Товариство має ліцензії, та спеціальні дозволи яке потребує законодавство для ведення господарської діяльності. Також має патенти на «Вертикальний конвеєр» та «Автоматизовану складську логістичну станцію» та сертифікати відповідності на вироблену продукцію.

За організаційною формою, тобто юридичний статус ТОВ «КАПЕЛОУ» – товариство з обмеженою відповідальністю – організація, суб'єкт господарювання, статутний капітал якої поділений на частки, розмір яких встановлено статутом товариства.

Сутність товариства з обмеженою відповідальністю полягає в тому, що учасники даного товариства відповідають за його зобов'язаннями в обмеженому об'ємі, які несуть ризики збитків у межах їх внесків до статутного капіталу, які вони можуть втратити. Важливу роль в діяльності підприємства відіграє відділ маркетингу, який управляє маркетинговою політикою на підприємстві, що ґрунтується на знанні потреб конкретних груп споживачів. В компанії передбачено чотири штатні одиниці менеджера з маркетингу на чолі с керівником відділу маркетингу. Основна задача відділу маркетингу полягає у виборі того чи іншого сегмента ринку, в якому воно тривалий час зможе утримувати домінуючу позицію, тобто у визначенні групи споживачів, які стануть його цільовими клієнтами, та формуванні цільового ринку для його продукції. Процес маркетингової діяльності в компанії має відповідну

послідовність і охоплює: вибір доцільного сегмента ринку; формування портфеля маркетингових стратегій; формування та реалізацію комплексу маркетингу і здійснюється на кожному етапі відтворення ринкового процесу з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Основними напрямками діяльності ТОВ «КАПЕЛОУ» є:

- розробка та впровадження комплексних рішень з автоматизації конвеєрної системи для ящиків;
- розробка та впровадження комплексних рішень з автоматизації конвеєрної системи для палет;
- виробництво конвеєрних та стрічкових конвеєрів;
- складські підйомники для коробів та палет, а також палетні гравітаційні системи;
- розробка та впровадження рішень сортирових систем, система PVL, системи AGV, система AS/RS, Mini-Load;
- виробництво роботизованого обладнання
- послуги по монтажу та демонтажу автоматизованої та стелажної системи;
- сервісно-технічні послуги;
- ІТ-рішення.

Кожне комерційне підприємство функціонує з однією метою – забезпечити максимізацію прибутку при обмеженому рівні наявних фінансових, матеріальних та людських ресурсів. Фінансово-економічна діяльність аналізованого підприємства ТОВ «КАПЕЛОУ» не є винятком. Це підприємство, як і будь-яке інше, веде бухгалтерську та складає фінансову звітність. На основі цієї звітності представляється можливим провести діагностику фінансового становища аналізованого суб'єкту господарювання, виявити наявну динаміку, сильні сторони та вузькі місця, які потребують покращення для досягнення мети господарської діяльності. Для всебічної оцінки ефективності діяльності підприємства використовують показники рентабельності, який характеризує економічну ефективність підприємства,

тобто повністю відшкодовані витрати і отримано прибуток – основне джерело розширеного відтворення та стабільності компанії.

Соціальна відповідальність ТОВ «КАПЕЛОУ» проявляється у тому, що компанія має системну кадрову політику, спрямовану на підтримку своїх співробітників. Так, з початком поширення вірусної інфекції та запровадження карантинних заходів у компанії було розроблено ряд програм для захисту працівників. Такими програмами стали програми додаткових медичних обстежень; програми забезпечення додатковими засобами захисту; інструментарій та створення можливостей для віддаленої роботи; постійна медична підтримка та консультування у середовищі.

Війна в Україні радикально змінила умови функціонування бізнесу в Україні. Більшість компаній виявилися не готовими до початку війни й не мали планів, дій на випадок надзвичайних ситуацій або стратегій зменшення ризиків. Проте для ТОВ «КАПЕЛОУ» саме корпоративна соціальна відповідальність стала засобом подолання численних викликів зумовлених війною. Зокрема в перші дні повномасштабного вторгнення рф КАПЕЛОУ надала допомогу Збройним Силам України в розмірі 1 млн.грн. та продовжувала працювати дбаючи про своїх працівників та надавала допомогу місцевим громадам, армії, територіальній обороні. Протягом перших кількох місяців війни компанія допомагала з переїздом та евакуацією, а також надавала фінансову, психологічну та юридичну підтримку своїм працівникам.

Компанія має свою торгову марку, яка забезпечена правовим захистом та зареєстрована в Державному департаменті інтелектуальної власності .



Рис. 2.1. Торгова марка компанії

Реклама починає не тільки інформувати, а й спонукати споживача до емоційного сприйняття відповідного бренду, зростає іміджева складова бренду як такого. Компанія КАПЕЛОУ розробила фірмовий стиль, бренди

надають певні гарантії. Фірмовий стиль – це сукупність елементів, що забезпечують виділення фірми та її виробів серед конкурентів. Основні елементи фірмового стилю: товарний знак, фірмовий девіз, колір, шрифти та ін.



Рис. 2.2. Логотип компанії

Функція бренду визначає формування відносин між виробником і клієнтом, що створює умови для підтримки лояльності до бренду, забезпечує стабільність продажів та одержуваного прибутку у довгостроковій перспективі. Компанія розробила свій девіз це КАПЕЛОУ – інновації майбутнього, і це насправді вірно так як компанія не стоїть а стрімко розвивається в новітніх технологіях та новаціях.

Одним із масштабних проєктів підприємства є втілення автоматизація центру видачі онлайн покупок та втричі прискорена робота складу. Група компаній «Епіцентр К» – національна мережа, яка налічує 73 ТЦ «Епіцентр», 11 гіпермаркетів «Нова лінія», 51 спортивний магазин INTERSPORT, аграрне та інші напрямки бізнесу. Щорічно в ТЦ мережі відбувається більш 51 млн покупок. Для тих, хто любить купувати онлайн, інтернет-магазин epicentrk.ua пропонує понад 1,5 млн товарів. Більше половини з усіх онлайн-замовлень покупці забирають самовивозом в спеціалізованих Центрах видачі (ЦВЗ). Торговий центр у Львові побудований ще в 2006 році та займає площу 34 226 м². В ньому функціонує хаб доставки і drive-in арена. Оновлений ТЦ у Львові став ще популярнішим і відвантажує багато онлайн-замовлень в своєму ЦВЗ. Тому для клієнта було так важливо прискорити роботу точки видачі інтернет-покупок. Основні завдання проєкту автоматизації та поліпшення складських процесів: автоматизувати транспортування ящиків до точки видачі; забезпечити підйом товарів на другий поверх складу для зберігання; автоматизувати спуск замовлень з другого поверху; зменшити ручне

переміщення товарів.

ТОВ «КАПЕЛОУ» підійшла до проєкту комплексно: вивчила складські процеси клієнта, розробила концептуальне рішення, виготовила конвеєрне обладнання, поставила його на об'єкт, виконала монтаж і пусконаладжувальні роботи. Для рішення використовували роботизоване конвеєрне обладнання власного виробництва: швидкісний вертикальний конвеєр КАPELOU; прямі секції приводного роликового конвеєра КАPELOU; поворотні секції роликового конвеєра КАPELOU. Рішення по автоматизації складу забезпечило полегшення праці персоналу. Завдяки автоматизації складу від КАPELOU в 3 рази скоротився час транспортування товарів до точки видачі онлайн-замовлень і обслуговування клієнтів в ЦВЗ.

ТОВ «КАПЕЛОУ» має також досвід з впровадженням нової продукції та запровадження новітньої технології. Так для проєкту по модернізації промислового робота для виробника кабельної продукції для автомобілів. Підприємство вдосконалює виробничі процеси, щоб у повному обсязі забезпечувати якісною кабельно-провідниковою продукцією відомий світовий автоконцерн. У зв'язку з переїздом виробничої лінії, у клієнта виникла потреба переміщення промислового робота, що виконував комплектування та розкомплектування палет на заводі. Також необхідною була модернізація промислового маніпулятора, щоб він міг працювати з неповними палетами, розпізнавати етикетку та ставити ящики позначкою з певної сторони палети. Для проєкту спеціалісти КАПЕЛОУ встановили та налаштували обладнання: датчик кольору для визначення сторони з етикеткою, датчик відстані – завдяки цьому робот визначає, скільки ящиків на палеті у кожному рядку. Після модернізації промисловий маніпулятор працює з неповними палетами та ставить ящики етикеткою на зовнішню сторону палети, для швидкого зчитування. Система повністю автоматизує процес комплектування та розкомплектування палет. Промисловий робот виконує обидва процеси паралельно: ставить ящики з палети на конвеєр та приймає ящики з приводного рольганга для комплектування піддону на відвантаження.

Завдяки автоматизації: підвищили продуктивність складської; забезпечили розташування етикетки на зовнішню сторону палети; реалізували комплектування та розкомплектування неповних піддонів; зменшили трудовитрати персоналу для обслуговування процесу; забезпечили зручність контролю збирання замовлень – уся інформація про вантаж на видному місці. Автоматизація комплектування та розкомплектування палет на основі промислового робота-маніпулятора – інноваційний крок для компанії виробника-кабельної продукції. Рішення прискорило безперервну обробку палет та забезпечило рівномірне завантаження виробничої лінії.



Рис. 2.3 Конкурентні переваги підприємства КАПЕЛЮУ

На підприємстві має бути налагоджена система збирання інформації щодо змін, які відбуваються у маркетинговому середовищі. Зміни в макрооточенні підприємство не може контролювати, тому воно змушене скоро адаптуватися до цих змін у своїй діяльності на ринку. Що стосується мікросередовища, то підприємство може зі свого боку впливати на взаємовідносини із суб'єктами мікροоточення і повинно налагоджувати конструктивну співпрацю з ними.

Основні групи потенційних споживачів (ринків) представлені на рис. 2.4

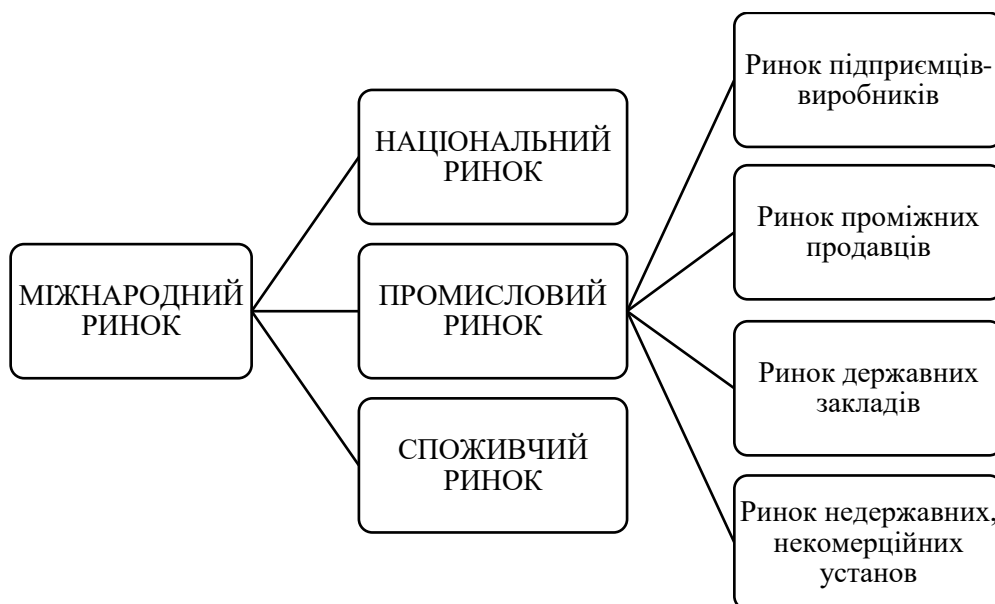


Рис. 2.4. Потенційні споживачі (ринки)

Клієнтурне розділення ринку допомагає підприємствам більш точно спрямовувати свої маркетингові зусилля, а також розробляти продукцію та послуги, які відповідають унікальним потребам кожного сегменту. Це може сприяти підвищенню задоволеності клієнтів і ефективності бізнесу.

Автоматизовану складську систему важливо розглядати з погляду бізнес-ринку чи промислового ринку, а не споживчого ринку. Складські системи призначені для оптимізації управління запасами, логістики та виконання операцій на складі, і вони, як правило, спрямовані на виробничі чи комерційні підприємства. Клієнтами таких систем є підприємства, які мають потребу в ефективному управлінні своїми запасами і оптимізації логістичних процесів.

Головна мета автоматизованих складських систем полягає в оптимізації процесів зберігання, підготовки до відвантаження та відвантаження товарів для забезпечення ефективності і зменшення витрат. Зазвичай це є комплексними бізнес-рішеннями, що включають в себе програмне забезпечення та обладнання для автоматизації різних аспектів управління складом.

Доступність товарів до клієнтурних ринків забезпечують ефективно

організовані канали розподілу продукції ТОВ «КАПЕЛОУ». На ТОВ «КАПЕЛОУ» створено декілька відділів до якого відносяться відділ, які займаються збутом продукції на різні клієнтурні ринки – це комерційний департамент продаж, відділ продажу-експорт та відділ продажу Україна. У відділі продажу Україна працюють менеджери з продаж ТОВ «КАПЕЛОУ», які координують процес розподілу продукції по Україні. Організацією збуту продукції за кордон займається відділ продажу-експорту.

Продукція компанії КАПЕЛОУ реалізується в межах, а також за межами України. Але основним ринком все ж таки залишається Україна, як це показано на рис.2.5

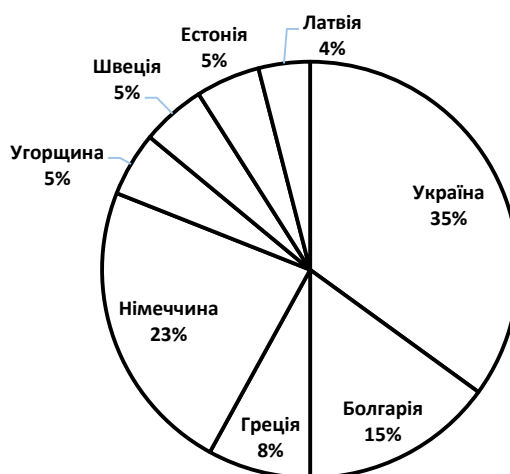


Рис. 2.5 Аналіз сегменту ринку збуту продукції

Успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від розуміння та ефективної взаємодії з його ключовими стейкхолдерами, такими як постачальники, посередники, споживачі та конкуренти. Кожна з цих груп має свої особливості, які важливо враховувати при формуванні стратегії підприємства.

Постачальники забезпечують високу якість сировини, матеріалів, послуг, що впливає на кінцевий продукт підприємства. ТОВ «КАПЕЛОУ» співпрацює з постачальниками які пропонують стабільність постачань та своєчасність доставки, що є критичними для безперебійної діяльності підприємства.

Постачальники пропонують ціни на матеріали та послуги конкурентоспроможні та відповідають ринковим умовам, також деякі з постачальників, такі як ведуча компанія KYOWA, виробник роликів, дивертира та контролерів надає компанії гнучкість у фінансових умовах, таких як оплати з відтермінуванням, що позитивно впливає на фінансовий стан підприємства. Постачальники YASKAWA, виробник робототехніки промислової пропонує інноваційні рішення та нові технології, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Також ТОВ «КАПЕЛОУ» є офіційним дилером німецької компанії META, PROFIELNORM що постачають складські стелажі, та офіційним представником SIEMENS, SICK, та промислових ліфтів, спіральних AMBAFLEX

Споживачами продукції компанії є відомі компанії які впроваджують роботизовані рішення для своїх складів в галузі e-commerce, автотів, ритейл, фармацевтики, кур'єрських і поштових служб, FMCG. До основних клієнтів відносяться: Нова Пошта, Епіцентр, БаДМ, Омега Автопоставка, Розетка, БусМаркет, Модна Каста, Мойо та інші.

Основні ринки збуту, діяльність ТОВ «КАПЕЛОУ» спрямована на:

- виробничий ринок;
- міжнародний ринок.

Автоматизовану складську систему важливо розглядати з погляду бізнес-ринку чи промислового ринку. Складські системи призначені для оптимізації управління запасами, логістики та виконання операцій на складі, і вони, як правило, спрямовані на виробничі чи комерційні підприємства. Клієнтами таких систем є підприємства, які мають потребу в ефективному управлінні своїми запасами і оптимізації логістичних процесів.

Головна мета автоматизованих складських систем полягає в оптимізації процесів зберігання, підготовки до відвантаження та відвантаження товарів для забезпечення ефективності і зменшення витрат. Зазвичай це є комплексними бізнес-рішеннями, що включають в себе програмне

забезпечення та обладнання для автоматизації різних аспектів управління складом. Доступність товарів до клієнтурних ринків забезпечують ефективно організовані канали розподілу продукції ТОВ «КАПЕЛЮУ». На ТОВ «КАПЕЛЮУ» створено декілька відділів до якого відносяться відділ, які займаються збутом продукції на різні клієнтурні ринки – це комерційний департамент продаж, відділ продажу-експорт та відділ продажу Україна. У відділі продажу Україна працюють менеджери з продаж ТОВ «КАПЕЛЮУ», які координують процес розподілу продукції по Україні. Організацією збуту продукції за кордон займається відділ продажу-експорту.

Для успішного функціонування на ринку підприємству необхідно глибоко розуміти характеристики своїх постачальників, посередників, споживачів та конкурентів. Це дозволяє формувати ефективні стратегії, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності, задоволенню потреб споживачів та досягненню стратегічних цілей.

Розглянемо динаміку виробництва продукції підприємства.

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції в натуральному виразі, од.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік	
Конвеєр роликів привідний	79 244,80	48 708,00	57,90	67,40	9,50
Конвеєр роликів непривідний	14 572,80	8 094,00	10,60	11,20	0,60
Конвеєр стрічковий	9 708,80	1 225,00	7,10	1,70	-5,40
Конвеєр вертикальний	11 520,00	6 400,00	9,50	8,90	-0,60
Ваговий модуль	1 296,00	432,00	0,90	0,60	-0,30
Дивертири	625,80	447,00	0,50	0,60	0,1
Конвеєр палетний роликів привідний	874,20	-	0,60	-	-0,6
Конвеєр палетний ланцюговий	390,00	-	0,30	-	-0,3
Роботизований індустріальний комплекс	1 452,00	-	1,00	-	-1,0
Система сортування PBL	17 677,40	6 930,00	11,10	9,60	-1,50
IT-рішення WMS	450,00	-	0,30	-	-0,30
Разом	137 811,80	72 236,00	100,00	100,00	-

Аналіз структури готової продукції відображено в табл.2.1. З аналізу

динаміки виробництва об'єму виробництва видно, що в 2022 році випуск продукції зменшився. Завдяки комплексному рішенню з використанням конвеєрів та інноваційного програмного забезпечення компанія виділяється з поміж конкурентів на ринку автоматизації складської логістики.

Фінансове становище підприємства ТОВ «КАПЕЛЮУ» визначає з одного боку обороти його господарської діяльності, які характеризуються річним генерованим доходом, витратами та прибутком, а також наявними матеріальними та фінансовими ресурсами.

Підґрунтям покращення діяльності підприємства і покращення матеріального забезпечення – є раціональне використання трудових ресурсів галузі. Кадри підприємства – є основною часткою продуктивних сил господарства, а їх наполеглива праця – вирішальним фактором виробництва. Аналіз даних показав, що на підприємстві спостерігається не значне коливання рівня та ефективності використання трудових ресурсів.

З точки зору фінансових результатів аналізоване підприємство ТОВ «КАПЕЛЮУ» має гарне становище, забезпечує прийнятний рівень прибутку для його власників та має стійке фінансове становище, є прибутковим та високоліквідним. Також значна частка власних фінансових ресурсів дає змогу забезпечувати навіть понаднормовий рівень незалежності від позикових джерел. Основні показники діяльності підприємства ТОВ «КАПЕЛЮУ» та аналіз їх динаміки за останні два роки відображено в табл.2.2.

Рентабельність продажів по чистому прибутку в 2023 р. Виросла і кожна гривня принесла 4,25коп. чистого прибутку. В порівнянні з 2022роком, де був збиток, це високий показник, який свідчить про ефективне управління витратами ТОВ «КАПЕЛЮУ».

Аналізуючи наведені дані в табл. 2.2, можна сказати, що чистий дохід ТОВ «КАПЕЛЮУ» у 2023 році збільшився на 53,76% і становить 263 609 тис. грн. За рахунок збільшення обсягу продаж, та зменшення адміністративних витрат, а також зменшення витрат на 1грн. чистої виручки на 0,12 у 2023 році ТОВ «КАПЕЛЮУ» вийшло на прибуток зі збиткового 2022 року. Що

стосується останнього звітнього року, то підприємству вдалося дещо покращити рівень ефективності використання наявних в нього ресурсів.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності підприємства

Показники	Од. виміру	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	171 441,00	263 609,00	92 168,00	53,76
2. Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	142 870,00	215 933,00	73 063,00	51,14
3. Адміністративні витрати	тис.грн	32 376,00	23 882,00	-8 494,00	-26,24
4. Витрати на збут	тис.грн	11 624,00	15 388,00	3 764,00	32,38
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн	186 870,00	255 203,00	68 333,00	36,57
6. Прибуток від реалізації продукції (збиток)	тис.грн	-15 429,00	8 406,00	23 835,00	x
7. Прибуток чистий (збиток)	тис.грн	-11 852,00	11 196,00	23 048	x
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	109,00	96,81	-12,19	-11,18
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	-6,91	4,25	11,16	x
10. Рентабельність продукції	%	-8,26	3,29	11,55	x

Джерело: розраховано автором на основі звітності, представленої у Додатку 1.

Позитивним фактором виступає зменшення адміністративних витрат на 8 494 тис. грн. (26,24%). В результаті цих змін у 2023 році відбулось збільшення чистого прибутку, що свідчить про збільшення ефективності господарської діяльності підприємства. В свою чергу відбулось зниження витрат на 1 грн. чистого доходу на 11,18%, якщо у 2022 році для отримання 1 грн. чистого доходу підприємство витратило 1,09 грн., то у 2023 році – 0,97 грн. Такі ж позитивні тенденції стосуються і рентабельності продукції, яка збільшилася та в 2023 році становить 4,39%.

Важливим також є показники обсягу реалізованої продукції в розрахунку на 1 гривню чистої виручки продажу, та рентабельність діяльності компанії. Одним з найважливіших показників діяльності підприємства є його чистий фінансовий результат, який може мати додатне значення – в цьому випадку підприємства є прибутковим, та від’ємне, коли підприємство завершує рік з непокритими збитками. Аналізоване підприємство ТОВ «КАПЕЛОУ» є прибутковим підприємством, і впродовж 2022–2023 років на підприємстві спостерігається тенденція підвищення рівня прибутковості.

2.2. Оцінювання середовища підприємства методом SWOT-аналізу

Проведемо аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «КАПЕЛОУ» за допомогою SWOT-аналізу.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «КАПЕЛОУ»

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішні	<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень експертності у сфері автоматизації 2. Інноваційні технології та власні розробки 3. Висока якість обслуговування клієнтів та кастомізація рішень 4. Позитивна українська репутація бренду на ринку 5. Широкий асортимент продукції 6. Висока лояльність клієнтів 	<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність від вузькоспеціалізованих постачальників комплектуючих 2. Відносно висока собівартість продукції 3. Залучення нових клієнтів 4. Обмеженість у масштабах виробничих потужностях 5. Плинність висококваліфікованих спеціалістів 6. Впізнаваність бренду, відсутність участі в галузевих виставках
Зовнішні	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ріст запиту на автоматизовані системи в логістиці 2. Можливість виходу на нові ринки 3. Галузеві тренди на автоматизацію та екологічність 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Складність залучення фінансових ресурсів 2. Підвищення цін на енергетичні ресурси 3. Нестабільність економічної ситуації в Україні. 4. Коливання запиту через зовнішні ризики

4. Зростання інвестиційної активності 5. Можливість залучення іноземних інвестицій 6. Технологічні інновації 7. Розширення долі на світовому ринку	5. Висока чутливість клієнтів до ціни через економічну кризу 6. Інфляція 7. Зниження курсу національної валюти
---	--

Джерело: складено автором

Для кількісного вираження сильних та слабких сторін та подальшого їх порівняння побудуємо таблицю оцінювання. Визначимо позицію кожного показника щодо діяльності фірми у діапазоні від 1 до 5 та присвоїмо кожному з них вагомість від 1 до 3. Для проведення кількісного оцінювання загроз і можливостей побудуємо таблиці з використанням парних факторів можливостей і загроз.

Таблиця 2.4

Сильні та слабкі сторони ТОВ «КАПЕЛОУ»

Сильні сторони	Позиція	Важливість	Слабкі сторони	Позиція	Важливість
1.	5	3	1.	3	1
2.	4	3	2.	4	2
3.	5	2	3.	5	3
4.	2	2	4.	3	2
5.	5	2	5.	3	3
6.	4	3	6.	5	3
Загальна оцінка	63		Загальна оцінка	56	

Джерело: складено автором

Таблиця 2.5

Можливості та загрози ТОВ«КАПЕЛОУ»

Чинник	Зовнішні можливості				Загрози			
	Імовірність реалізації можливостей		Вплив можливостей		Імовірність реалізації загрози		Вплив загрози	
	Ступінь важливості	Імовірність	Ступінь важливості	Імовірність	Ступінь важливості	Імовірність	Ступінь важливості	Імовірність
1.	4	0,3	7	0,7	4	0,7	8	0,3
2.	5	0,4	7	0,6	5	0,6	7	0,4
3.	8	0,8	8	0,8	8	0,2	8	0,2
4.	2	0,5	5	0,3	2	0,5	5	0,7
5.	3	0,2	9	0,2	3	0,8	9	0,8
6.	9	0,7	5	0,5	9	0,3	5	0,5
7.	8	0,5	9	0,7	8	0,5	8	0,3
Загальна оцінка	21,5		Загальна оцінка	27,6	Загальна оцінка	17,5	Загальна оцінка	22,4

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз ТОВ «СКЛАД СИСТЕМС»

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішні	<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень експертності у сфері автоматизації 2. Наявність інноваційних рішень, які адаптуються під потреби клієнтів 3. Висока якість обслуговування клієнтів та та підтримка клієнтів 4. Добра репутація бренду на локальному ринку 5. Широкий асортимент продукції 6. Висока лояльність клієнтів 	<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність від вузькоспеціалізованих постачальників комплектуючих 2. Відносно висока собівартість продукції 3. Залучення нових клієнтів 4. Обмеженість у масштабах виробничих потужностях 5. Плинність висококваліфікованих спеціалістів 6. Впізнаваність бренду, відсутність участі в галузевих виставках
Зовнішні	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ріст попиту на автоматизовані системи в логістиці 2. Можливість виходу на нові ринки 3. Галузеві тренди на автоматизацію та екологічність 4. Зростання інвестиційної активності 5. Можливість залучення іноземних інвестицій 6. Технологічні інновації 7. Розширення долі на світовому ринку 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Складність залучення фінансових ресурсів 2. Підвищення цін на енергетичні ресурси 3. Нестабільність економічної ситуації в Україні. 4. Коливання запиту через зовнішні ризики 5. Висока чутливість клієнтів до ціни через економічну кризу 6. Інфляція 7. Зниження курсу національної валюти

Джерело: складено автором

Сильні та слабкі сторони SWOT-аналіз ТОВ «СКЛАД СИСТЕМС»

Сильні сторони	Позиція	Важливість	Слабкі сторони	Позиція	Важливість
1.	4	3	1.	5	3
2.	4	3	2.	4	2
3.	5	2	3.	3	3
4.	2	2	4.	3	2
5.	5	2	5.	3	2
6.	5	3	6.	3	3
Загальна оцінка	63		Загальна оцінка	53	

Джерело: складено автором

Можливості та загрози SWOT-аналіз ТОВ «СКЛАД СИСТЕМС»

Чинники	Зовнішні можливості				Загрози			
	Імовірність реалізації можливостей		Вплив можливостей		Імовірність реалізації загрози		Вплив загрози	
	Ступінь важливості	Імовірність	Ступінь важливості	Імовірність	Ступінь важливості	Імовірність	Ступінь важливості	Імовірність
1.	4	0,3	8	0,3	4	0,7	8	0,7
2.	5	0,4	7	0,6	5	0,6	7	0,4
3.	8	0,8	8	0,8	8	0,2	8	0,2
4.	2	0,5	5	0,3	2	0,5	5	0,7
5.	3	0,2	9	0,2	3	0,8	9	0,8
6.	9	0,7	5	0,5	9	0,3	5	0,5
7.	8	0,5	5	0,7	8	0,5	5	0,3
Загальна оцінка	21,5		Загальна оцінка	22,3	Загальна оцінка	17,5	Загальна оцінка	24,7

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз ТОВ «СКЛАД СЕРВІС КИЇВ»

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішні	<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень експертності у сфері автоматизації 2. Інноваційні технології та власні розробки 3. Висока якість обслуговування клієнтів та кастомізація рішень 4. Позитивна українська репутація бренду на ринку 5. Широкий асортимент продукції 6. Висока лояльність клієнтів 	<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність від вузькоспеціалізованих постачальників комплектуючих 2. Відносно висока собівартість продукції 3. Залучення нових клієнтів 4. Обмеженість у масштабах виробничих потужностях 5. Плинність висококваліфікованих спеціалістів 6. Впізнаваність бренду, відсутність участі в галузевих виставках
Зовнішні	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ріст запиту на автоматизовані системи в логістиці 2. Можливість виходу на нові ринки 3. Галузеві тренди на автоматизацію та екологічність 4. Зростання інвестиційної активності 5. Можливість залучення іноземних інвестицій 6. Технологічні інновації 7. Розширення долі на світовому ринку 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Складність залучення фінансових ресурсів 2. Підвищення цін на енергетичні ресурси 3. Нестабільність економічної ситуації в Україні. 4. Коливання запиту через зовнішні ризики 5. Висока чутливість клієнтів до ціни через економічну кризу 6. Інфляція 7. Зниження курсу національної валюти

Джерело: складено автором

**Сильні та слабкі сторони SWOT-аналіз ТОВ «СКЛАД СЕРВІС
КИЇВ»**

Сильні сторони	Позиція	Важливість	Слабкі сторони	Позиція	Важливість
1.	5	3	1.	5	3
2.	5	2	2.	4	2
3.	3	3	3.	3	3
4.	5	3	4.	2	2
5.	4	2	5.	3	2
6.	5	3	6.	2	3
Загальна оцінка	72		Загальна оцінка	48	

Джерело: складено автором

**Можливості та загрози SWOT-аналіз ТОВ «СКЛАД СЕРВІС
КИЇВ»**

Чинники	Зовнішні можливості				Загрози			
	Імовірність реалізації можливостей		Вплив можливостей		Імовірність реалізації загрози		Вплив загрози	
	Ступінь важливості	Імовірність	Ступінь важливості	Імовірність	Ступінь важливості	Імовірність	Ступінь важливості	Імовірність
1.	4	0,3	8	0,3	4	0,7	8	0,7
2.	5	0,4	7	0,6	5	0,6	7	0,4
3.	8	0,8	8	0,8	8	0,2	8	0,2
4.	2	0,5	5	0,3	2	0,5	5	0,7
5.	3	0,2	9	0,2	3	0,8	9	0,8
6.	9	0,7	8	0,5	9	0,3	6	0,5
7.	8	0,5	9	0,7	8	0,5	7	0,3
Загальна оцінка	21,5		Загальна оцінка	26,6	Загальна оцінка	17,5	Загальна оцінка	25,8

Джерело: складено автором

Проаналізувавши таблиці зі SWOT аналізом по кожній з вибраних компаній, можна сказати що в них є досить багато спільного. Таким чином загрози для всіх компаній є однаковими, оскільки надходять ззовні. Це дає можливість більш точно прогнозувати дії конкурента та зосередитись на своїх сильних сторонах.

Для порівняння кількісних результатів аналізу усіх трьох компаній побудуємо таблицю 2.12.

Кількісні результати

	ТОВ «КАПЕЛОУ»	ТОВ «СКЛАД СИСТЕМС»	ТОВ «СКЛАД СЕРВІС КИЇВ»
Сильні сторони	63	63	72
Слабкі сторони	56	53	48
Можливості	27,6	22,3	26,6
Загрози	22,4	24,7	25,8

Після аналізу кількісних показників оцінки підприємств видно що сильніші переваги має підприємство ТОВ «СКЛАД СЕРВІС КИЇВ», ТОВ «КАПЕЛОУ» та ТОВ «СКЛАД СИСТЕМС» мають однакову оцінку сильних сторін, однак у досліджуваного підприємства більше слабких сторін, які підтримують розвиток.

Одним із ключових обмежень ТОВ «КАПЕЛОУ» є недостатня активність у просуванні бренду через галузеві заходи. Так як, участь у галузевих виставках знижує можливість компанії демонструвати свої інноваційні рішення, встановлювати нові бізнес-зв'язки.

Галузеві виставки є ключовим інструментом для В2В-компаній, таких як ТОВ «КАПЕЛОУ», які працюють у сфері автоматизації складської логістики. Участь у виставках дозволяє підприємству досягти таких стратегічних цілей:

- Збільшення впізнаваності бренду серед цільової аудиторії.
- Залучення нових клієнтів через прямий контакт із зацікавленими особами.
- Позиціонує компанія, як лідер в галузі, що пропонує інноваційні рішення.

Переваги участі у виставках для ТОВ «КАПЕЛОУ» це:

1. Презентація інноваційних рішень.

На виставках компанія може демонструвати свою продукцію в реальних умовах. Можливість проведення технічних презентацій, що дозволяє підкреслити переваги продукції перед конкурентами.

2. Підтримка довгострокових партнерства.

Виставка є майданчиком для налагодження контактів з клієнтами, дистриб'юторами та постачальниками. Особиста комунікація сприяє зміцненню довіри до компанії та розширенню мережевих партнерів.

3. Збільшення клієнтської бази. На виставках присутні потенційні клієнти, можливість зібрати базу контактів для подальшого опрацювання.

4. Вивчення ринкових трендів. Спостереження за новими рішеннями, які пропонують конкуренти. Збір інформації про ринкові тенденції, які можуть бути включені на стратегічне планування компанії.

2.3. Аналіз конкурентного середовища та поточної стратегії ТОВ «КАПЕЛОУ» за методом матриці Мак-Кінсі

Для аналізу маркетингової стратегії потрібно проаналізувати рівень конкурентного середовища з використанням матриці Мак-Кінсі, у побудові якої використовується два фактори – привабливість ринку і конкурентоспроможність.

Для побудови матриці Мак-Кінсі скористаємося даними табл. 2.13 та табл. 2.14

Таблиця 2.13

Дані для визначення показника привабливості ринку

Критерії	Значимість, %	Ранг критерію (оцінка), бали				
		ТОВ «КАПЕЛОУ»	ТОВ «СКЛАД СИСТЕМС»	ТОВ «СКЛАД СЕРВІС КИЇВ»	ТОВ «Форстор Індастрі»	ТОВ «МОДЕРН ЕКСПО»
Розмір ринку	15	4	5	3	4	2
Прибутковість галузі	20	5	3	4	3	2
Рівень конкуренції	25	4	3	4	3	4
Темпи зростання ринку	30	3	3	4	4	4
Можливість нецінової конкуренції	10	4	3	3	2	3
Загальна оцінка	100	3,90	3,30	3,75	3,35	3,20

Загальний бал по кожному підприємству визначено множенням вагомості критерію та балом (за експертною оцінкою за п'ятибальною шкалою):

$$\text{ТОВ «КАПЕЛОУ»}: 0,15*4 + 0,2*5 + 0,25*4 + 0,3*3 + 0,1*4 = 3,90$$

$$\text{ТОВ «СКЛАД СИСТЕМС»}: 0,15*5 + 0,2*3 + 0,25*4 + 0,3*3 + 0,1*3 = 3,30$$

$$\text{ТОВ «СКЛАД СЕРВІС КИЇВ»}: 0,15*3 + 0,2*3 + 0,25*4 + 0,3*4 + 0,1*3 = 3,75$$

$$\text{ТОВ «Форстор Індастрі»}: 0,15*4 + 0,2*3 + 0,25*3 + 0,3*4 + 0,1*2 = 3,35$$

$$\text{ТОВ «МОДЕРН ЕКСПО»}: 0,15*2 + 0,2*2 + 0,25*4 + 0,3*4 + 0,1*3 = 3,20$$

Таблиця 2.14

Експертні оцінки фактора Конкурентоспроможність

Критерії	Значимість, %	Ранг критерію (оцінка), бали				
		ТОВ «КАПЕЛОУ»	ТОВ «СКЛАД СИСТЕМС»	ТОВ «СКЛАД СЕРВІС КИЇВ»	ТОВ «Форстор Індастрі»	ТОВ «МОДЕРН ЕКСПО»
Якість продукції	15	3	4	4	3	3
Кадрова забезпеченість	10	3	4	3	3	2
Ринкова частка	20	5	4	3	4	2
Рівень цін	30	3	3	4	3	3
Застосування нестандартних відходів	25	3	5	4	2	3
Загальна оцінка		3,40	3,95	3,70	2,95	2,70

$$\text{ТОВ «КАПЕЛОУ»}: 0,15*3 + 0,10*3 + 0,20*5 + 0,30*3 + 0,25*3 = 3,40$$

$$\text{ТОВ «СКЛАД СИСТЕМС»}: 0,15*4 + 0,10*4 + 0,20*4 + 0,30*3 + 0,25*5 = 3,95$$

$$\text{ТОВ «СКЛАД СЕРВІС КИЇВ»}: 0,15*4 + 0,10*3 + 0,20*3 + 0,30*4 + 0,25*4 = 3,70$$

$$\text{ТОВ «Форстор Індастрі»}: 0,15*3 + 0,10*3 + 0,20*4 + 0,30*3 + 0,25*2 = 2,95$$

$$\text{ТОВ «МОДЕРН ЕКСПО»}: 0,15*3 + 0,10*2 + 0,20*2 + 0,30*3 + 0,25*3 = 2,70$$

Експертні оцінки використані для визначення вагомості кожного показника вибору стратегії, що коливається від 0 до 5. Сума вагомостей кожного фактора складає одиницю. Додатково, для кожного показника використано п'ятибальну шкалу для визначення його рангу, що відображає реальне значення показника для досліджуваного підприємства (1 – найнижче, 5 – найвище значення).

Матриця «Мак-Кінсі-Дженерал Електрик» буде сформована відповідно до цих вагомостей та рангів. (рис. 2.6).

Привабливість ринку	Висока	5,0	1 *ССК	2 *Капелюу	3
	Середня	3,50	4 *Склад Системс	5 *Форстор Модерн*	6
	Низька	2,50	7	8	9
		1,0	2,5	3,5	5,0
			Висока	Середня	Низька
			Конкурентноспроможність		

Рис.2.6. Матриця Мак-Кінсі ТОВ «КАПЕЛОУ» та конкурентів

Із представленого рисунку видно, що найвищі оцінки припадають на ТОВ «КАПЕЛОУ» та ТОВ «СКЛАД СЕРВІС КИЇВ», вони відзначаються найвищою ринковою привабливістю. ТОВ «СКЛАД СИСТЕМС», ТОВ «Форстор Індастрі», ТОВ «МОДЕРН ЕКСПО» мають найнижчі оцінки, вказуючи на меншу привабливість цих компаній на ринку, вони не є прямими конкурентами ТОВ «КАПЕЛОУ».

Найближчими конкурентами для ТОВ «КАПЕЛОУ» на ринку є ТОВ «СКЛАД СЕРВІС КИЇВ» та ТОВ «СКЛАД СИСТЕМС».

Враховуючі ці дані, можна зробити висновок, що ТОВ «КАПЕЛОУ» потребує удосконалення для збільшення своєї привабливості на ринку.

Кожне поле матриці вказує на стратегію, яка має бути здійснена компанією.

Перша зона – «розвиток» інвестиції в зростання, вихід на нові сегменти ринку.

Друга зона – «розвиток із концентрацією», вкладання у пріоритетні сторони бізнесу та зміцнення слабких сторін.

Третя зона – «вибірковий розвиток» утримання та підтримка ринкових позицій за допомогою вкладень у зростання в перспективні сегменти.

Четверта зона – стадія «збору вершків» на якій бізнес підтримується за рахунок пошуку розширень, пошуку для виходу на нові ринки.

П'ята зона – підтримка вже наявного бізнесу та вкладення у найприбутковіші та найбезпечніші сегменти, поступове інвестування у вдосконалення продукції.

Шоста зона – вкладення лише у найпривабливіший бізнес, протистояння конкурентним продуктам, зростання прибутку з допомогою зростання продуктивності, вихід із сегментів із низькою прибутковістю.

Сьома зона – характеризується високою конкурентоспроможністю та низькою привабливістю ринку.

Восьма зона – посилення позицій на найрентабельніших частках, оптимізація та покращення асортиментного ряду, зведення до мінімуму вкладень.

Дев'ята зона – відхід з ринку, розпродаж запасів на складі, зниження витрат та інвестицій.

Аналіз маркетингової стратегії підприємства дозволяє визначити потенційні напрямки розвитку, знайти нові ринки збуту та адаптувати стратегії для підвищення конкурентоспроможності. Компанія повинна реально оцінити свої потенційні можливості, зокрема, сильні і слабкі сторони своєї діяльності.

Тож за проведеним аналізом ТОВ «Капелю» конкурентних позицій на ринку B2B за допомогою матриці конкуренції М. Портера та матриці Мак-Кінсі можемо рекомендувати стратегію росту, вкладання інвестицій, розширення виробництва та зміцнення своїх слабких сторін.

ТОВ «КАПЕЛОУ» діє на дуже перспективному ринку та має на ньому сильні конкурентні позиції, але у компанії є слабкі сторони, які вона повинна зміцнити, а це саме: залучення нових клієнтів, та просування впізнаваності свого бренду. Тож для посилення конкуренції ТОВ «КАПЕЛОУ» можна порекомендувати участь у галузевих виставках, для залучення потенційних нових клієнтів та зарекомендувати себе як сильного виробника

автоматизованих складських систем.

Це інвестування сегментів, що розвиваються, підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва, визнання конкурентних переваг та виклик конкурентам у сферах, де можна знайти вільні позиції а саме роботизована складська система.

Необхідно активно інвестувати в інновації та розвиток перспективних продуктів, що знаходяться в зонах з високою ринковою привабливістю. Також важливо утримувати конкурентні позиції в поточних сегментах через впровадження адаптивних стратегій маркетингу та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Маркетингові стратегії ТОВ «КАПЕЛЮУ» зосереджені на вузьких цільових аудиторіях, товариство орієнтується на конкретні групи споживачів, це дозволяє їм краще зрозуміти потреби своїх клієнтів, розробляти рішення під індивідуальні, конкретні потреби клієнтів. Також компанія постійно впроваджує інновації, що збільшує її успіх у конкурентній боротьбі.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КАПЕЛОУ»

3.1. Основні напрямки покращення маркетингової діяльності підприємства ТОВ «КАПЕЛОУ»

Проведений аналіз дозволив встановити, що діюча маркетингова стратегія ТОВ «КАПЕЛОУ» є ефективною та для досягнення ще більших результатів потребує деякого вдосконалення. Пропонуються наступні заходи:

1. Розробка та впровадження інноваційних продуктів – просування нового товару та орієнтація на інновації, стандартизація товару відповідно міжнародним нормам.
2. Розробка чіткого іміджу бренду та цільового позиціонування.
3. Використання онлайн-платформ для продажу та розширення географії продажів, налагодження партнерських відносин із дистриб'юторами.
4. Розробка гнучких умов ціноутворення (наприклад, знижки для довгострокових клієнтів, пакетні пропозиції).
5. Розробка ефективних стратегій реклами та просування з урахуванням особливостей цільової аудиторії.
6. Збільшення присутності в Інтернеті за допомогою соціальних мереж та цифрового маркетингу, розширення цифрового маркетингу.
7. Впровадження програм лояльності та підвищення взаємодії з клієнтами.
8. Застосування методів штучного інтелекту для прогнозування та оптимізації результатів.
9. Інвестування в PR-кампанії для підвищення репутації бренду.

10. Впровадження прогнозної аналітики для тенденцій ринку.

Отже, комбінація цих напрямків може створити більш ефективну та конкурентноспроможну маркетингову стратегію для компанії.

3.2. Розрахунок економічної ефективності участі підприємства у виставці LogiMAT 2025

Для посилення конкурентних позицій ТОВ «КАПЕЛЮУ» запропоновано стратегію комунікації - участь в виставковій діяльності.

Виставка – це штучний засіб сучасних маркетингових комунікацій, при проведенні якого на обмеженій території представлено взірці рекламованих видів продукції підприємства, яка відрізняється від типових за ознакою.

Виставкова діяльність має багато цілей, серед яких особливе значення надається рекламуванню, інформуванню потенційних споживачів про широку висвітленню виставкових процесів у засобах масової інформації. На базі експозиції виставок організуються короткострокові заходи, виставкові стенди. Прийняття участі в торговельно-промисловій виставці надасть підприємству можливість поширювати різноманітну маркетингову інформацію і одночасно її одержувати. Виставки віддзеркалюють технічний розвиток, стають центром інформування і соціальним явищем. Комунікативні характеристики цього інтегрованого засобу це живе спілкування з потенційними клієнтами достовірність обміну інформацією. Участь у виставках надає можливість експонентів формувати суспільну думку про себе, демонструючи не тільки продукцію підприємства, а й високий рівень кваліфікації персоналу, ефективне спілкування з потенційними клієнтами, громадськістю, засобами масової інформації. Добре спланована виставкова діяльність дає змогу передусім ефективно використовувати маркетингові ресурси підприємства, досягти як комунікативних, так і торговельних

поточних цілей підприємства, визначити напрями подальшого маркетингового розвитку підприємства.

Головними цілями виставкової діяльності є залучення потенційних клієнтів до співпраці; подання нового товару підприємства; дослідження ринку для нового продукту; розвиток дистриб'юторської мережі; розширення ділових контактів; визначення основних конкурентів підприємства та характеристики їхньої продукції тощо. Визначивши потрібну виставку яка спеціалізується на автоматизації складської логістики, потрібно створити стенди для демонстрації своєї продукції; виготовити рекламно-інформаційних матеріалів та сувенірів з нанесенням логотипу компанії; розмістити рекламу у засобах масової інформації із запрошенням відвідати виставку, звертаючи увагу на стенд компанії; прорахувати витрати на проїзд до місця проведення виставки, проживання у готелі, представницькі та господарські витрати.

Для ТОВ «КАПЕЛЮУ» пропонується подати заявку для взяття участі у Міжнародній виставці LogiMAT – виставка інтралогістичних рішень та управління процесами, що проходить у Штутгарті 11.03 13.03.2025р. Це наймасштабніша подія в Європі, що пропонує всебічний огляд ринку й факторів, що впливають на розвиток складської логістики – від закупівель до виробництва й постачання. Подія насичена презентаціями інновацій та обміном експертними думками для подальшого розвитку галузі.

На виставці можна продемонструвати власне обладнання в роботі й користь його впровадження на складах клієнтів.

Складемо бюджет участі у виставці за наступними статтями (табл.3.1)

Таблиця 3.1

Витрати на участь у виставці LogiMAT – 2025

Стаття витрат	Сума, грн
<i>1</i>	<i>2</i>
1. Оренда стенда	95 000,00
2. Плата за електроенергію	7 500,00
3. Монтаж /демонтаж стенду	25 000,00
4. Обслуговування стенду	35 000,00

1	2
5. Реклама і користування засобами зв'язку	12 500,00
6. Виготовлення каталогів	7 500,00
7. Транспортні витрати	6 500,00
8. Заробітна плата працівників	27 000,00
9. Витрати на відрядження	90 000,00
10. Виготовлення стенду	168 998,00
Всього	475 000,00

Потрібно 475 000,00 грн. (475 тис.грн.) для проведення даного заходу. Для ТОВ «КАПЕЛЮУ» ця сума є цілком прийнятною.

Участь у виставці має сприяти збільшенню обсягів реалізації продукції і залучення нових потенційних клієнтів.

Отже, проаналізуємо прогнозні значення зростання чистого прибутку (виручки), які були отримані за допомогою метода експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу. Результати опитування представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	3200	4024	4053	4082	4111	4159	4182

Дані розрахункові значення необхідно перевірити на надійність та типовість. Визначаємо середньоквадратичне відхилення, яке характеризує варіабельність індивідуальних думок експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \overline{O_{i\bar{i}}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сеп}} = 27\,811,00 / 7 = 3\,972,89 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{715579,24}{7}} = 319,73$$

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн.	3200	4024	4053	4082	4111	4159	4182	
$O_{\text{сеп}}$	3972,89							
Відхилення $O_i - O_{\text{сеп}}$	-772,89	50,92	79,95	108,97	137,99	185,62	209,44	-
ΔO^2	597359,52	2593,21	6391,50	11874,48	19042,17	34455,25	43863,11	715579,24

Тепер визначимо коефіцієнт варіації, що характеризує однорідність сукупності експертних оцінок:

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сеп}}} \times 100\% = \frac{319,73}{3972,89} = 8,05\%$$

Той факт, що розрахований коефіцієнт варіації ω є меншим за 33%, свідчить про те, що сукупність експертних оцінок можна вважати однорідною і ці експертні оцінки можна використовувати для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 4082,00 тис.грн. як середнє значення ряду: 3200,00; 4024,00; 4053,00; 4082,00 ;4111,00; 4159,00; 4182,00, де найменше значення (П) – 3200,00, а найбільше значення (О) – 4182,00.

Розрахуємо очікуваний приріст чистого прибутку (виручки) від реалізації продукції:

$$OP = (O + 4 \times B + P) / 6 = (4182,00 + 4 \times 4082,00 + 3200,00) / 6 = 3951,63$$

тис.грн

Тепер слід розрахувати приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$3951,63 / 263609,00 \times 100\% = 1,50\%$$

де 263609,00 тис. грн. – значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (табл. 2.1).

Чистий прибуток (дохід) від реалізації продукції в проектному році стане:

$$263609,00 + 3951,63 = 267550,63 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 255 203,00 тис. грн. Постійні витрати – 386922,55 тис. грн., змінні – 216922,00 тис. грн.

Тепер розрахуємо на скільки у проектному році зростуть змінні витрати:

$$216922,00 \times 1,50/100 = 3251,78 \text{ тис. грн.}$$

Запропонований захід обійдеться додатково у 475,00 тис. грн., що є загальним збільшенням загальних витрат, тому загальний приріст повних витрат становить наступне значення:

$$\text{Приріст повних витрат} = 3251,78 + 475,00 = 3726,78 \text{ тис. грн}$$

У результаті, повні витрати в проектному році становитимуть:

$$\text{ПВ} = 255\,203,00 + 3726,78 = 258\,929,78 \text{ тис. грн.}$$

Оцінимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році як різницю між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та приростом повних витрат:

$$\Delta \text{Пр} = 3951,63 - 3726,78 = 224,85 \text{ тис. грн.}$$

В результаті, прибуток від реалізації продукції становитиме:

$$\text{ПР} = 8406,00 + 224,85 = 8630,85 \text{ тис. грн.,}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$224,85 \times (1 - 0,18) = 184,38 \text{ тис. грн.}$$

Отже, розрахувавши потрібні показники, очікувані результати рекламної кампанії окреслено в таблиці 3.4:

Очікувані результати від впровадження заходу

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	3951,63
Приріст повних витрати на реалізацію продукції	тис. грн.	3726,78
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	224,85
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	184,38

В результаті проведення рекламної кампанії загальний дохід (виручка) від реалізації продукції за проектний період збільшиться на 3951,63 тис. Приріст повних витрати на реалізацію продукції зросте на 333726,78 тис. грн.

Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 224,85 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 184,38 тис. грн.

3.3. Визначення впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Розглянемо основні показники діяльності підприємства та проведемо оцінку, як запропонований захід може вплинути на ці показники – табл. 3.5.

Отже, як видно з результатів таблиці 3.5, можна сказати наступне: чистий дохід ТОВ «КАПЕЛЮУ» внаслідок реалізації запропонованого заходу зросте з 263609,00 тис. грн. до 267560,63 тис. грн. (на 1,50%).

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції також незначно зростуть становитимуть 25829,78 тис. грн., а прибуток від реалізації продукції зросте і становитиме 8630,85 тис.грн.

Вплив цінового стимулювання на основні показників діяльності

ТОВ «КАПЕЛОУ»

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	263609,00	267560,63	3951,63	1,50
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	255203,00	258929,78	3726,78	1,46
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	8406,00	8630,85	224,85	2,67
4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	11196,00	11380,38	184,38	1,65
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	96,81	96,77	-0,04	-0,04
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	4,247	4,253	0,006	x
7. Рентабельність продукції	%	3,294	3,33	0,04	x

Також очікується зростання показника чистого прибутку: на 184,38 тис. грн. або 1,65% у відносному виразі. Показник витрат на 1 грн. матиме позитивну динаміку, а саме: скоротиться на 0,04 коп. (0,04%)

Рентабельність діяльності та продукції залишаться зростуть на 0,006 та 0,04 відсоткових пункти відповідно, що ще раз свідчить про доцільність впровадження запропонованого заходу.

Як висновок можна сказати, що впровадження запропонованого заходу буде мати позитивний вплив на ключові показники діяльності підприємства і може бути впровадженим в тактичний план маркетингу підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведення дослідження стратегічних цілей та ринкових можливостей є ключовим етапом в розробці стратегічної маркетингової програми. Цей процес допомагає підприємству зрозуміти своє положення на ринку, визначити цілі, які воно прагне досягти, та знайти шляхи для їх досягнення. Висновки з цих досліджень допомагають сформулювати конкретні стратегії та тактики для досягнення успіху на ринку.

У ході виконання роботи було досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти маркетингового стратегічного планування на ринку B2B, проаналізовано діяльність підприємства ТОВ «КАПЕЛЮУ» та розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності його маркетингової стратегії.

Стратегічне маркетингове планування є невід'ємною складовою діяльності підприємств B2B, оскільки дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища, розвивати конкурентні переваги та ефективно задовольняти потреби споживачів. Стратегічне маркетингове планування передбачає комплексну взаємодію між виробничими, фінансовими та комунікаційними процесами, сприяє розробці довгострокових стратегій та формуванню стабільної клієнтської бази.

Особливості маркетингового планування у B2B-сегменті значно відрізняються від B2C, оскільки воно орієнтується на довгострокові партнерські відносини, персоналізовані рішення, складні процеси прийняття рішень та вищі вимоги до якості продукції та послуг. Важливими аспектами є ефективне позиціонування компанії, вибір правильних каналів комунікації та стратегічне управління клієнтськими відносинами.

Проаналізували основні методи розробки систем маркетингового планування побудови і використання SWOT-аналіз та на основі даних аналізів було проведено аналіз визначення слабких та сильних сторін ТОВ

«КАПЕЛЮУ». Визначено стратегічні цілі, які включають досягнення позиції лідера на ринку, підвищення обсягів продажів, збільшення частки ринку тощо. Виявлено перспективні сегменти ринку, де підприємство може знайти успіх, а також ідентифіковано ключові тенденції та конкурентні переваги. До основних сильних сторін ТОВ «КАПЕЛЮУ» належать висока якість продукції, гнучкість у впровадженні інноваційних рішень та наявність кваліфікованих фахівців. Водночас серед слабких сторін виділено недостатню маркетингову активність на галузевих заходах і потребу у зміцненні бренду.

Конкурентний аналіз за допомогою матриці МакКінзі показав, що підприємство має перспективи для розвитку, зокрема через стратегію диференціації та розширення своєї присутності на ринку. Використання аналітичних інструментів допомагає компанії визначити оптимальні шляхи для підвищення конкурентоспроможності та уникнення можливих ризиків. Матриця МакКінзі дозволила оцінити конкурентну позицію підприємства у порівнянні з іншими гравцями ринку, визначити рівень привабливості ринку та розробити стратегію розвитку відповідно до отриманих результатів. Завдяки її застосуванню було обґрунтовано доцільність активного маркетингового просування, зокрема участі у галузевих виставках, для підвищення конкурентоспроможності.

На основі аналізу розроблено конкретні стратегії, які допоможуть підприємству досягти своїх цілей та використати ринкові можливості. Сформульовано маркетингові програми, які враховують стратегії підприємства та орієнтовані на використання ринкових можливостей для досягнення конкурентних переваг.

Запропоновані маркетингові заходи включають активну участь у галузевих виставках, посилення онлайн-присутності через контент-маркетинг та SEO-оптимізацію, розвиток персоналізованих рішень для клієнтів та впровадження більш гнучкої системи ціноутворення. Участь у виставках дозволить компанії покращити свою репутацію, залучити нових клієнтів та підвищити рівень довіри до бренду. Галузеві виставки є важливим

інструментом для B2B-компаній, оскільки вони забезпечують безпосередній контакт із потенційними клієнтами та партнерами, можливість презентувати власні продукти та технологічні інновації, а також аналіз ринкових тенденцій та конкурентного середовища. Участь у таких заходах сприятиме підвищенню обізнаності про бренд, розширенню мережі партнерських відносин і покращенню фінансових показників підприємства.

Розрахунок економічної ефективності заходів показав, що впровадження рекомендованих стратегій сприятиме підвищенню рівня впізнаваності бренду, розширенню клієнтської бази та збільшенню прибутковості підприємства. Вкладення у маркетингову діяльність забезпечує не лише короткострокові вигоди, а й довгострокове зростання та стабільність бізнесу.

В цілому, дослідження стратегічних цілей та ринкових можливостей є важливою передумовою для успішної реалізації стратегічної маркетингової програми, оскільки вони надають підґрунтя для ухвалення обґрунтованих та ефективних стратегічних рішень.

Таким чином, впровадження запропонованих маркетингових рішень дозволить ТОВ «КАПЕЛОУ» підвищити конкурентоспроможність, посилити свою позицію на ринку автоматизації складської логістики та досягти стратегічних цілей розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
2. Белова Т.Г. Маркетинг: Конспект лекцій для студ. Київ: НУХТ, 2010. 151 с.
3. Белова Т.Г., Крайнюченко О.Ф., Розумей С.Б. Маркетинг: конспект лекцій для студ. Київ: НУХТ, 2022. 267 с.
4. Белопольський М.Г., Толпежнікова Т.Г. Організаційний механізм контролю маркетингової діяльності промислових підприємств / Ефективна економіка № 1. 2024.
5. Божкова В.В., Мельник Ю.М. Реклама та стимулювання збуту: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 200 с.
6. Бойчук І.В., А.Я. Дмитрів Маркетинг промислового підприємства: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2021. 360с.
7. Буняк Н.М. Маркетинговий менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2019. 76с.
8. Гелевачук З.Й. Ризики в реалізації маркетингової стратегії . Київ: КНЕУ. 2012. 46с.
9. Дергалюк Б.В. Головні аспекти використання на ринку маркетингової системи «B2B». *Економічні студії* 2018. №44 С.34–37.
10. Дегтярєва І.Б., Харченко М.О. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2016. 80 с.
11. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Маркетинг: Теоретичні основи маркетингу: навчально-методичний комплекс. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 100 с.
12. Карпіщенко О.І., Ілляшко К.В., Карпіщенко О.О Стратегічне планування: навч. посіб. Суми: Сумський державний університет, 2013. 446с.
13. Колесник І.А. Економіка підприємства : Курс лекцій. Київ : КиМУ,

2010. 212 с.

14. Котлер Ф., Армстронг Г., Основи маркетингу: Видавництво «Науковий світ», 2022. 880 с

15. Маркетинг промислового підприємства: Навчальний посібник / Яковлев А.І., Ларка М.І., Сударкіна С.П. та ін./ за ред. проф. А.І. Яковлева, проф. М.І. Ларки – Київ: Видавничий дім «Кондор», 2019. 496 с.

16. Морохова В.О., Ковальчук О.В. Стратегічний маркетинг: конспект лекцій. Житомир, 2021. с.114

17. Нечаєв В.П., Н Промисловий маркетинг: Навч.-метод. Посібник. Кривий Ріг: МІНЕРАЛ, 2016. 185 с.

18. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Видавець, 2019. 240 с.

19. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг: посібник для студентів спеціальності. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с.

20. Портер М. Конкурентна стратегія: Видавництво «Наш Формат», 2022. 424 с

21. Погріщук, Б. В. Промисловий маркетинг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Б. В. Погріщук, О. М. Ціхановська, Т. В. Янчук ; Терноп. нац. екон. ун-т, Вінниц. ін-т економіки. Тернопіль.: Крок, 2010. - 328 с.

22. Райс Е., Траут Дж. Маркетингові війни / пер. з англ. В. Стельмах. Харків : Видавництво «Ранок» : Фабула, 2019. 240 с

23. Сагайдак М.П. Ефективність використання маркетингових стратегій промисловими підприємствами. *Економічна наука*, 2013. № 18. С.64–68.

24. Сейсебаєва Н.Г. Маркетингові стратегії промислових підприємств України, *Сталий розвиток економіки*, 2016 №30. С.31–36.

25. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Маркетинг: Навчальний посібник/ За заг.ред. Старостіної А.О.. Київ: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.

26. Степанова К.В., Мурашео І.С. Маркетингові стратегії промислових підприємств України.. *Сталий розвиток економіки*, 2024. №50. С.211–216.

27. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський нац. ун-т. ім. І. Франка, 2020. 347 с.
28. Терещенко І.О., Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. *Економічна наука* Полтава, 2019. № 20 С.56–60.
29. Харабатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: Навчальний посібник./За наук.ред.О.А.Тимчук..Київ:Видавництво, 2014. 284с.
30. Чебанова Н.В. Ревуцька Л.Є. Стратегічний аналіз: Навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2016. 294 с.
31. Штефанич Д., Братко О., Дячун О., Лагоцька Н., Окрепкий Р. Маркетинговий аналіз / За ред. доктора економічних наук, професора Д.А. Штефанича. Тернопіль: Економічна думка, 2011, 267 с.
32. Юшкевич О.О. Стратегія розвитку підприємства Житомир, 2022. с.147
33. Язвінська Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. для студ. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 28 с.

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КАПЕЛОУ"** (зазначити)

Дата (рік, місяць, число) 2024 01 01
за ЄДРПОУ 38792394

Код ДН

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	263 609	171 441
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії надіслані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховувача	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховувачів у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(215 933)	(142 870)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	47 676	28 571
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховувачів в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	32 608	21 278
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(23 882)	(32 376)
Витрати на збут	2150	(15 388)	(11 624)
Інші операційні витрати	2180	(29 012)	(20 054)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	12 002	-
збиток	2195	(-)	(14 205)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	109	390
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від безповоротних отримань			
Фінансові витрати	2250	(526)	(30)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(792)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Приведення до нуля від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	11 585	-
збиток	2295	(-)	(14 637)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(389)	2 785
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	11 196	-
збиток	2355	(-)	(11 852)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	2 163	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	2 163	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	2 163	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	13 359	(11 852)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	172 520	93 552
Витрати на оплату праці	2505	46 194	43 757
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 840	8 928
Амортизація	2515	9 116	9 803
Інші операційні витрати	2520	46 933	47 565
Разом	2550	285 603	203 605

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Олександр
Михайлович
ЕП Петрух
Наталія
Дмитрівна

Труба Олександр Михайлович

Петрух Наталія Дмитрівна