

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА  
ДИЗАЙНУ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-ДИЗАЙНУ  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА КОМУНІКАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

«Вдосконалення діяльності підприємства на основі діагностики  
маркетингового середовища»

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітня програма «Маркетинг»

Виконала: студентка групи БМР-1-21

Боб Аліна Олегівна

Науковий керівник к.е.н., доц. Євсейцева О.С.

Рецензент д.е.н., доц. Орел А.М.

Київ 2025

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА  
ДИЗАЙНУ

Факультет Управління та бізнес-дизайну  
Кафедра маркетингу та комунікаційного дизайну  
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Освітня програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри МКД

\_\_\_\_\_ к.е.н., доц. Олена ЄВСЕЙЦЕВА

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
**БОБ АЛІНИ ОЛЕГІВНИ**

1. Тема кваліфікаційної роботи «Вдосконалення діяльності підприємства на основі діагностики маркетингового середовища»  
Науковий керівник роботи Євсейцева Олена Сергіївна к.е.н., доцент  
затверджені наказом КНУТД «05» березня 2025 року №50-уч
2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи Закони України, положення, законодавчо-нормативні акти, наукова література з вивчення теоретико-методологічних основ формування маркетингової діяльності підприємства, публікації в періодичних виданнях та в мережі Інтернет, матеріали звітності підприємства.
3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно опрацювати):  
Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи дослідження маркетингового середовища підприємства. Розділ 2. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Кам'яний двір» Розділ 3. Шляхи вдосконалення товарної політики ТОВ «Кам'яний Двір». Висновки. Список використаних джерел.

## 6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

| Розділ   | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|----------|---|----------------|------------------|
|          |   | завдання видав | завдання прийняв |
| Розділ 1 | <u>Олена ЄВСЕЙЦЕВА к.е.н. доцент</u>      |                |                  |
| Розділ 2 | <u>Олена ЄВСЕЙЦЕВА к.е.н. доцент</u>      |                |                  |
| Розділ 3 | <u>Олена ЄВСЕЙЦЕВА к.е.н. доцент</u>      |                |                  |

5. Дата видачі завдання 10.02.2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи   | Термін виконання етапів | Примітка про виконання  |
|-------|---|-------------------------|---|
| 1     | Вступ   | 30.04.2025 р.           |   |
| 2     | Розділ 1. Теоретичні основи дослідження маркетингового середовища підприємства        | 28.02.2025 р.           |   |
| 3     | Розділ 2. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Кам'яний двір»                         | 20.03.2025 р.           |   |
| 4     | Розділ 3. Шляхи вдосконалення товарної політики ТОВ «Кам'яний Двір»                   | 20.04.2025 р.           |   |
| 5     | Висновки  | 30.04.2025 р.           |   |
| 6     | Оформлення (чистовий варіант)   | 04.05.2025 р.           |   |
| 7     | Подача кваліфікаційної роботи науковому керівнику для відгуку (за 14 днів до захисту) | 20.05.2025 р.           |   |
| 8     | Подача кваліфікаційної роботи для рецензування (за 12 днів до захисту)                | 25.05.2025 р.           |   |
| 9     | Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)  | 30.05.2025 р.           | Коефіцієнт подібності _____ %<br>Коефіцієнт цитування _____ % |
| 10    | Подання кваліфікаційної роботи завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)              | 01.06.2025 р.           |   |

З завданням ознайомлений:

Студентка \_\_\_\_\_

Аліна БОБ

Науковий керівник роботи \_\_\_\_\_

Олена ЄВСЕЙЦЕВА

## ЗМІСТ

|  |           |
|--|-----------|
| Вступ.....   | 07        |
| Розділ 1. Теоретичні основи дослідження маркетингового середовища підприємства.....              | 10        |
| 1.1. Сутність та структура маркетингового середовища підприємства..                              | 10        |
| 1.2. Теоретичні підходи до діагностики маркетингового середовища..                               | 13        |
| 1.3. Вплив маркетингового середовища на стратегію розвитку підприємства.....                     | 17        |
| Висновки   | розділ 19 |
| 1.....   |           |
| Розділ 2. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Кам’яний двір».....                               | 21        |
| 2.1. Аналіз ринку штучного каменю в Україні за 2022–2024 роки.....                               | 21        |
| 2.3. SWOT-аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Кам’яний Двір» та виявлення проблемних зон.....   | 30        |
| 2.3. SWOT-аналіз маркетингової діяльності підприємства та виявлення проблемних зон.....          | 39        |
| Висновки   | розділ 45 |
| 2.....   |           |
| Розділ 3. Шляхи вдосконалення товарної політики ТОВ «Кам’яний Двір».....                         | 47        |
| 3.1. Обґрунтування управлінських заходів у сфері асортиментної політики ТОВ «Кам’яний Двір»..... | 47        |
| 3.2 Оптимізація управлінського рішення щодо асортиментної політики ТОВ «Кам’яний Двір».....      | 57        |
| Висновки   | розділ 64 |
| 3.....   |           |
| Висновки.....  | 65        |
| Список використаних джерел.....  | 69        |
| Додатки  |           |

## АННОТАЦІЯ

Боб А.О. «Вдосконалення діяльності підприємства на основі діагностики маркетингового середовища», м. Київ – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 075 Маркетинг. – Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи та прикладні інструменти аналізу маркетингового середовища для підвищення ефективності діяльності підприємства. Визначено вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на формування маркетингової політики. На прикладі ТОВ «Кам'яний двір» проведено оцінку маркетингового середовища із застосуванням SWOT-аналізу, матриці можливостей і загроз, а також елементів економіко-математичного моделювання. Запропоновано підхід до прогнозування товарообороту з використанням коефіцієнтів еластичності. Результати дослідження дозволили сформулювати практичні рекомендації щодо оптимізації асортименту та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

*Ключові слова: маркетингове середовище, SWOT-аналіз, асортимент, прогнозування, конкурентоспроможність.*

## ANNOTATION

Bob A.O. "Improving Enterprise Performance Based on Marketing Environment Diagnostics", Kyiv – Manuscript.

Qualification paper for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in specialty 075 Marketing. – Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2025.

This qualification paper explores the theoretical foundations and practical tools for analyzing the marketing environment to enhance enterprise performance. It identifies the influence of internal and external factors on the formation of

marketing policy. Using the example of LLC "Kamiany Dvir", the study assesses the marketing environment through SWOT analysis, a threats and opportunities matrix, and elements of economic and mathematical modeling. A forecasting approach based on elasticity coefficients is proposed. The findings serve as the basis for practical recommendations aimed at optimizing the product assortment and improving the enterprise's competitiveness.

*Keywords: marketing environment, SWOT analysis, assortment, forecasting, competitiveness.*

## ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах висококонкурентного середовища, нестабільності економіки та динамічного розвитку цифрових технологій ефективне управління підприємством стає неможливим без глибокого аналізу маркетингового середовища. Здатність оперативно реагувати на зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, адаптувати асортиментну політику до потреб споживачів і тенденцій ринку є ключем до збереження та зміцнення ринкових позицій. Саме тому діагностика маркетингового середовища набуває пріоритетного значення як підґрунтя для стратегічного планування й удосконалення діяльності підприємства. Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю розробки дієвих механізмів адаптації підприємств до ринкових змін на основі системного аналізу маркетингового середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення діяльності підприємства шляхом комплексної діагностики його маркетингового середовища та оптимізації маркетингової політики на основі отриманих результатів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність і структуру маркетингового середовища підприємства;
- проаналізувати сучасні теоретико-методичні підходи до його діагностики;
- вивчити вплив маркетингового середовища на стратегічний розвиток підприємства;
- провести аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Кам'яний Двір»;
- здійснити SWOT-аналіз підприємства для виявлення внутрішніх резервів і зовнішніх загроз;
- обґрунтувати шляхи вдосконалення асортиментної політики підприємства;
- оптимальної структури товарообороту.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Кам'яний Двір».

Предметом дослідження є розробка пропозиції щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Кам'яний Двір».

Методологія дослідження. Для проведення дослідження були використані такі загальнонаукові методи, як: аналіз, індукція, синтез, економіко-математичне моделювання, опитування. Серед спеціальних методів було застосовано SWOT-аналіз, спостереження, глибинне інтерв'ю, кабінетні дослідження, а також метод аналізу ієрархій (АНР), що дозволив обґрунтувати пріоритети управлінських рішень.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у формуванні прикладних рекомендацій щодо вдосконалення діяльності ТОВ «Кам'яний Двір» на основі результатів діагностики маркетингового середовища. Запропоновані підходи можуть бути використані підприємством для підвищення ефективності управління, зокрема в частині оптимізації

асортиментної політики, адаптації до змін зовнішнього середовища та зміцнення конкурентоспроможності на ринку.

Основні результати кваліфікаційної роботи були успішно апробовані на Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях», яка відбулася 28 березня 2025 року у Київському національному університеті технологій та дизайну.

1. Теоретичні основи дослідження маркетингового середовища підприємства

### 1.1. Сутність та структура маркетингового середовища підприємства

Маркетингове середовище підприємства це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на здатність організації ефективно функціонувати, приймати стратегічні рішення, формувати маркетингові цілі та досягати поставлених результатів. Воно виступає основою для аналізу, прогнозування та адаптації діяльності підприємства в умовах динамічної ринкової кон'юнктури.

На думку О. А. Герасименка, маркетингове середовище включає ті сили, які прямо або опосередковано впливають на здатність підприємства встановлювати та підтримувати взаємовигідні відносини з цільовими споживачами, партнерами та державними інституціями [5].

У структурному аспекті маркетингове середовище поділяється на внутрішнє (ендогенне) та зовнішнє (екзогенне). Внутрішнє середовище охоплює ті фактори, які формуються безпосередньо всередині підприємства: цілі, структура управління, ресурси, кадровий потенціал, корпоративна культура, інноваційна спроможність. Воно визначає внутрішній потенціал

підприємства, його готовність до адаптації та реалізації маркетингових стратегій.

Зовнішнє середовище, у свою чергу, поділяється на макросередовище та мікросередовище. За класифікацією Л. Г. Шершньової, мікросередовище включає такі елементи, як споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, контактні аудиторії, які безпосередньо взаємодіють із підприємством [20].

Макросередовище ж охоплює більш глобальні фактори: політико-правові умови, економічні тенденції, соціокультурні зрушення, технологічний розвиток, екологічні вимоги.

Окремі дослідники, зокрема І. А. Куденко, підкреслюють, що в умовах цифрової трансформації важливо також виокремлювати цифровий контекст маркетингового середовища, який включає рівень проникнення інтернету, діджитал-комунікацій, інфраструктуру електронної торгівлі, Big Data, штучний інтелект тощо [11].

Таблиця 1.1

Характеристика складових маркетингового середовища підприємства

| Рівень               | Складові   | Характеристика впливу   |
|----------------------|--|---|
| Внутрішнє середовище | Організаційна структура, персонал, фінансові та матеріальні ресурси, культура управління | Формує потенціал підприємства, визначає його спроможність адаптуватися            |
| Мікросередовище      | Споживачі, конкуренти, постачальники, маркетингові посередники, громадськість            | Безпосередньо впливає на здатність підприємства реалізувати маркетингову політику |

|                 |  |   |
|-----------------|--|---|
| Макросередовище | Політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові чинники (PESTEL) | Створює загальні умови функціонування бізнесу, змінюється поза контролем підприємства |
|-----------------|--|---|

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Як показано в таблиці 1, маркетингове середовище підприємства охоплює три основні рівні впливу: внутрішнє середовище, мікросередовище та макросередовище. Кожен із цих рівнів виконує специфічну функцію у формуванні стратегічної й операційної поведінки підприємства.

Внутрішнє середовище відображає внутрішній потенціал компанії її ресурсне забезпечення, організаційні можливості, кадрову спроможність і корпоративну культуру. Саме ці чинники визначають ефективність реалізації маркетингових стратегій і здатність підприємства до адаптації в умовах змін.

Мікросередовище, на відміну від макросередовища, включає чинники, з якими підприємство має прямі взаємозв'язки: споживачів, постачальників, конкурентів, посередників і громадські організації. Зміни в мікросередовищі безпосередньо впливають на продажі, прибутковість і позиціонування товару. Наприклад, зростання конкуренції або зміна купівельних уподобань вимагає від підприємства перегляду маркетингової політики.

Макросередовище охоплює глобальні зовнішні фактори, які не підконтрольні підприємству, але можуть кардинально змінювати умови його функціонування. До них належать економічна ситуація в країні, зміни в законодавстві, рівень технологічного розвитку, соціальні тренди тощо. Особливу увагу сьогодні варто приділяти таким елементам, як цифровізація, екологічна свідомість споживачів та нестабільність політичного середовища, які здатні як відкрити нові можливості, так і створити серйозні загрози.

Комплексне врахування всіх рівнів маркетингового середовища дозволяє підприємству своєчасно реагувати на виклики, прогнозувати зміни й удосконалювати свою діяльність на основі обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, для досягнення стабільної діяльності в умовах конкуренції підприємство має не просто реагувати на зміни у маркетинговому середовищі, а й здійснювати його постійний, цілеспрямований аналіз. Йдеться не лише про спостереження за зовнішніми впливами економічними, політичними чи соціальними, а й про глибоку оцінку внутрішнього стану підприємства: організаційної структури, маркетингових ресурсів, компетенцій персоналу та ефективності комунікацій із ринком.

Визначення ключових факторів впливу дозволяє виявити як потенційні ризики, так і нові точки зростання. Це дає змогу формувати на цій основі стратегічно виважені управлінські рішення, які не є реактивними, а навпаки випереджальними. Йдеться про здатність підприємства пристосовуватися до динамічних умов, зберігаючи конкурентоспроможність і економічну стійкість.

Маркетингове середовище, як складна система взаємопов'язаних впливів, відіграє роль орієнтиру для стратегічного планування. Його регулярна діагностика сприяє обґрунтованому прогнозуванню ринкових змін, кращому розумінню поведінки споживачів і дозволяє підприємству своєчасно адаптувати асортимент, цінову політику чи канали збуту.

У підсумку, комплексне розуміння та аналітичне опрацювання маркетингового середовища перетворюється на інструмент підвищення ефективності менеджменту. Завдяки цьому підприємство здатне приймати гнучкі рішення, знижувати рівень невизначеності та посилювати свою присутність на ринку навіть у складних економічних умовах. [7]

## 1.2. Теоретичні підходи до діагностики маркетингового середовища

У сучасних умовах високої динамічності ринку та швидкоплинності зовнішніх змін діагностика маркетингового середовища стає необхідною передумовою стратегічного планування. Вона дозволяє не лише фіксувати поточний стан оточення підприємства, а й виявляти тренди, потенційні ризики та можливості для розвитку. Ефективність такої діагностики значною мірою залежить від обраного теоретичного підходу, який визначає методику збору, обробки та інтерпретації інформації.

Одним з класичних підходів до аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological), який ґрунтується на вивченні макрочинників, що формують глобальні умови функціонування підприємства. Його модифікації PESTEL (додаються Ecological та Legal чинники) або SLEPT (з акцентом на соціально-демографічні аспекти) дозволяють деталізувати аналіз з урахуванням сучасних викликів. Цей інструмент особливо корисний на етапі стратегічного прогнозування.

Іншим розповсюдженим методом є SWOT-аналіз, який поєднує оцінку внутрішніх характеристик (сильні та слабкі сторони) з факторами зовнішнього середовища (можливості та загрози). Як зазначає О. І. Амосов, SWOT-аналіз дає змогу комплексно оцінити ринкову ситуацію, визначити стратегічні орієнтири й сформувавши ефективну поведінкову модель підприємства [1].

Також варто виокремити модель «п'яти сил Портера», яка орієнтується на конкурентне середовище підприємства. Вона дозволяє оцінити рівень галузевої конкуренції, загрозу з боку нових учасників, тиск з боку постачальників і споживачів, а також можливість появи товарів-замінників.

Такий підхід дає змогу глибше зрозуміти структуру ринку і вибудувати ефективну конкурентну стратегію.

Значний інтерес становить і ресурсно-компетентнісний підхід, який акцентує увагу не лише на зовнішньому середовищі, а й на здатності підприємства адаптуватися до нього завдяки власним компетенціям. Як підкреслює І. В. Савченко, в умовах турбулентного ринку саме управління внутрішніми ресурсами й адаптивними здібностями визначає результативність реагування на зовнішні виклики. [19].

У контексті швидкоплинних змін зовнішнього середовища сучасна наука розвиває інтегровані підходи до діагностики, які передбачають поєднання стратегічного, операційного й цифрового вимірів аналізу. Такий підхід дозволяє більш об'єктивно оцінити складність впливів на підприємство, їхню взаємозалежність і потенційні наслідки для різних функціональних підсистем організації.

Одним із прикладів такого поєднання є STEEP-аналіз, який охоплює п'ять ключових категорій впливу: соціальні, технологічні, економічні, екологічні та політичні чинники (Social, Technological, Economic, Environmental, Political). Його перевагою є акцент на комплексності взаємозв'язків між глобальними трендами та їх впливом на маркетингові рішення. Наприклад, одночасна оцінка змін у споживчих цінностях (соціальний фактор) та розвитку електронної комерції (технологічний фактор) дозволяє підприємству оперативно коригувати канали збуту або позиціонування продукту.

Не менш значущим інструментом сучасної діагностики є сценарне моделювання, яке базується на побудові кількох альтернативних варіантів розвитку подій у маркетинговому середовищі. Кожен сценарій враховує ймовірні зміни ключових факторів впливу (наприклад, інфляції, регуляторної

політики або рівня конкуренції), що дозволяє сформувати заздалегідь адаптивні стратегії реагування. Це дає змогу підприємству знизити рівень невизначеності та підвищити гнучкість управлінських рішень.

Ще одним важливим напрямом є картування зацікавлених сторін (stakeholder mapping), яке дозволяє ідентифікувати ключових учасників ринкового процесу споживачів, партнерів, державні структури, громадські організації та оцінити рівень їх впливу на діяльність підприємства. Такий підхід є особливо корисним у B2B-сегменті, де довгострокові відносини з партнерами і постачальниками відіграють стратегічну роль.

Окреме місце в сучасній маркетинговій діагностиці займає оцінка цифрових факторів тобто тих змін, що відбуваються під впливом цифровізації, автоматизації, онлайн-комунікацій і трансформації споживчої поведінки. Наприклад, збільшення активності у соціальних мережах або зростання мобільного трафіку може свідчити про необхідність перерозподілу бюджету на цифрові канали просування.

Особливої ваги набуває аналіз великих масивів даних (Big Data Analytics). Завдяки сучасним цифровим інструментам підприємства отримують доступ до поведінкових, транзакційних та геолокаційних даних споживачів. Обробка цих даних за допомогою алгоритмів машинного навчання дозволяє виявляти приховані патерни, наприклад, нові сегменти аудиторії, зміни в споживчій лояльності або ефекти сезонності. Усе це суттєво підвищує точність прогнозування та ефективність маркетингової політики.

Отже, діагностика маркетингового середовища в умовах високої турбулентності не може обмежуватися одноразовими або спрощеними процедурами. Вона має носити системний, регулярний та адаптивний характер, з урахуванням особливостей галузі, ринкової кон'юнктури,

конкурентного тиску та інноваційної спроможності підприємства. Використання інтегрованих підходів чи то в ізоляції, чи у комбінації створює передумови для повноцінної оцінки зовнішнього середовища, формування стратегічних альтернатив і прийняття обґрунтованих управлінських рішень, здатних забезпечити стійкість та зростання в умовах постійних трансформацій.[9]

### 1.3. Вплив маркетингового середовища на стратегію розвитку підприємства

Маркетингове середовище є визначальним чинником, що формує стратегічні орієнтири підприємства, впливає на вибір конкурентної позиції, специфіку управлінських рішень та ефективність реалізації довгострокових цілей. Воно визначає зовнішні й внутрішні умови, у яких функціонує підприємство, а тому виступає не лише об'єктом аналізу, а й фактором стратегічного впливу, що постійно змінюється й потребує гнучкої реакції з боку менеджменту.

Зовнішнє маркетингове середовище насамперед макросередовище задає рамки, в межах яких підприємство змушене адаптувати свою діяльність. Політичні зміни, економічна турбулентність, коливання валютного курсу, інфляційні процеси, нові регулювання чи екологічні вимоги прямо впливають на формування стратегій ціноутворення, розширення ринків, інвестиційної активності. Наприклад, погіршення економічної ситуації на національному рівні може змусити підприємство переорієнтуватися на нові сегменти споживачів або знизити витрати на маркетингові активності.

Мікросередовище, тобто конкуренти, споживачі, постачальники, партнери має безпосередній вплив на стратегічні рішення підприємства.

Зростання конкуренції, поява нових гравців на ринку або зміна поведінки споживачів вимагають перегляду ринкових позицій, оновлення асортиментної політики або впровадження інновацій у просування товарів [14]. У відповідь на зміну запитів клієнтів підприємство може змінити пріоритети, наприклад, перейти від орієнтації на масовий ринок до персоналізованих рішень, або навпаки, масштабувати успішний нішевий продукт.

Внутрішнє середовище, зокрема кадрові ресурси, маркетингові компетенції, рівень автоматизації процесів та фінансовий потенціал також впливає на обсяг і напрям стратегічних зусиль підприємства. Якщо організація не має достатніх людських або технологічних ресурсів, її стратегія розвитку буде обмежена рамками наявних можливостей. У такому випадку однією з ключових стратегічних задач стає оптимізація внутрішніх процесів, підвищення кваліфікації персоналу та інвестиції в інфраструктуру.

Зміни в маркетинговому середовищі можуть як поглибити існуючі ризики, так і створити нові можливості. Наприклад, впровадження цифрових технологій сприяє появі нових каналів комунікації, розширенню ринку за рахунок e-commerce, поліпшенню обслуговування клієнтів. Разом з тим цифровізація може ускладнити конкуренцію, підвищити залежність від зовнішніх платформ або створити загрози інформаційній безпеці. Саме тому адаптація до маркетингового середовища повинна бути складовою стратегічного управління, а не винятково оперативною реакцією на ринкові виклики.

Ключову роль у цьому процесі відіграє маркетинговий аналіз, результати якого лягають в основу розробки стратегії. Він дозволяє виявити слабкі та сильні сторони підприємства, оцінити ринкову ситуацію, ідентифікувати загрози й сформуванати реалістичне стратегічне бачення. Згідно з підходом В. П. Пономаренка, ефективна стратегія базується на поєднанні

факторного аналізу середовища, конкурентної розвідки та постійного зворотного зв'язку між ринком і підприємством [17].

Таким чином, маркетингове середовище слід розглядати не як статичне тло, на фоні якого здійснюється діяльність підприємства, а як активний і постійно змінюваний фактор, що безпосередньо впливає на формування та реалізацію стратегічних рішень. Його багатокomпонентна структура та висока мінливість формують динамічну систему впливів, яка здатна як стимулювати розвиток, так і створювати значні загрози для стабільності бізнесу. У зв'язку з цим стратегічне планування має бути побудоване не на фіксованих моделях, а на гнучких, адаптивних підходах, які дозволяють оперативно реагувати на нові виклики та змінювати вектор розвитку відповідно до зовнішніх умов [6].

Необхідність регулярного перегляду стратегічних цілей зумовлюється тим, що будь-які зрушення в політичному, економічному, соціальному чи технологічному середовищі можуть зруйнувати наявні конкурентні переваги підприємства або, навпаки, створити нові можливості. Тому стратегія підприємства повинна мати вбудовані механізми гнучкості, здатні забезпечити адаптацію до змін без втрати темпів зростання. Це передбачає наявність ефективної системи моніторингу ринкового середовища, використання аналітичних інструментів прогнозування, а також розвиток внутрішніх компетенцій, орієнтованих на швидке прийняття управлінських рішень.

Лише за умови системного врахування змін у маркетинговому середовищі підприємство здатне забезпечити не просто виживання, а стійке стратегічне зростання, зміцнення своїх позицій на цільових ринках і формування довготривалої конкурентоспроможності. У цьому контексті середовище виступає ключовим джерелом інформації для стратегічного аналізу, основою для виявлення ризиків і можливостей, а також каталізатором

інноваційних змін у всіх сферах діяльності підприємства — від продуктового портфеля до каналів просування.

## Висновки розділ 1

У результаті аналізу сутності та структури маркетингового середовища встановлено, що воно є складною багаторівневою системою, яка охоплює внутрішні ресурси підприємства, мікросередовище (безпосередніх учасників ринку) та макросередовище (глобальні фактори впливу). Кожна з підсистем чинить специфічний вплив на маркетингову діяльність, визначаючи можливості й обмеження для стратегічного розвитку. Ефективне управління діяльністю підприємства передбачає систематичний моніторинг змін у середовищі й адаптацію до них.

Теоретичні підходи до діагностики маркетингового середовища включають широкий спектр методів: від класичних (PEST, SWOT, аналіз п'яти сил Портера) до сучасних інтегрованих рішень, що поєднують стратегічну аналітику, сценарне моделювання та цифрові інструменти. Особливої актуальності набувають методи Big Data-аналізу та оцінка цифрового впливу, які дають змогу глибше розуміти змінні ринкові умови та прогнозувати поведінку споживачів. Вибір діагностичного підходу має ґрунтуватися на специфіці підприємства, його ресурсній базі та стратегічних пріоритетах.

Маркетингове середовище здійснює безпосередній і опосередкований вплив на стратегічні орієнтири підприємства. Його динамічність обумовлює необхідність постійного перегляду стратегічних установок, формування адаптивних моделей управління та розвитку організаційної гнучкості. Успішна стратегія базується на врахуванні не лише поточних умов, а й

прогнозів зовнішніх змін, що дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність та ефективно функціонувати в умовах невизначеності.

## Розділ 2. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «КАМ'ЯНИЙ ДВІР»

### 2.1. Аналіз ринку штучного каменю в Україні за 2022–2024 роки

Упродовж 2022–2024 років ринок штучного каменю в Україні демонстрував динамічні зміни, зумовлені як зовнішніми викликами, так і внутрішніми трансформаціями в будівельній та інтер'єрній галузях. Після суттєвого зниження ділової активності у 2022 році через повномасштабне вторгнення Росії, у 2023 році галузь поступово почала відновлюватися, а у 2024 році спостерігалось зростання попиту на декоративно-оздоблювальні матеріали, зокрема на штучний камінь.

Штучний камінь, який використовується у виробництві кухонних стільниць, підвіконь, облицювання фасадів та інтер'єрних елементів, став популярним завдяки поєднанню естетики, довговічності та функціональності. У цей період український ринок відзначався посиленням позицій локальних

виробників, які адаптувалися до нових економічних умов і налагодили імпортозаміщення.

У 2022 році обсяг ринку скоротився на понад 30% у порівнянні з 2021 роком через руйнування логістичних ланцюгів, падіння купівельної спроможності населення та зниження обсягів будівництва. Значна частина підприємств або призупинила діяльність, або переформатувала виробництво. Утім, навіть у таких умовах деякі компанії зуміли зберегти ринкову присутність завдяки релокації, освоєнню нових регіонів та оптимізації витрат.

2023 рік став роком часткової стабілізації. Зростання внутрішнього попиту було зумовлене активізацією ремонтно-будівельних робіт, зокрема в регіонах, які не зазнали значних руйнувань. Крім того, урядові програми підтримки відбудови житлового фонду стимулювали зростання обсягів закупівель матеріалів для оздоблення, включаючи штучний камінь. Попит переорієнтувався на вітчизняну продукцію, що забезпечило додаткові можливості для локальних виробників.

У 2024 році ринок штучного каменю продовжив зростати, зокрема завдяки відновленню імпортних поставок із Європи та Азії. Водночас конкуренція між виробниками посилилася, а споживачі стали більш вибагливими до якості, дизайну та екологічності матеріалів. Більшість компаній впроваджували інноваційні технології, наприклад, виробництво каменю з використанням переробленої сировини або зниженої емісії CO<sub>2</sub>. Також зросла частка продажів через онлайн-канали, що свідчить про цифровізацію збутових процесів (рис.2.1).

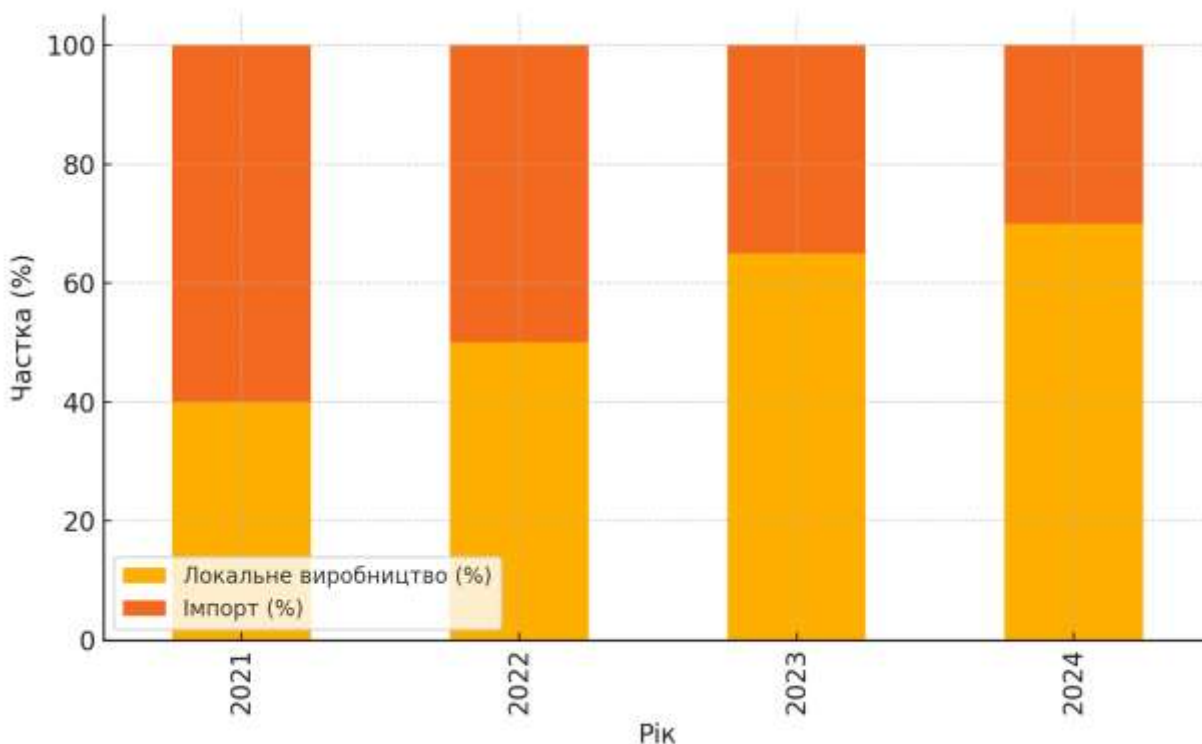


Рис. 2.1 Структура ринку штучного каменю в Україні 2021–2024 р.р.

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

На ринку зберігається тренд на індивідуалізацію: виробники все частіше пропонують рішення під замовлення, а також розширюють лінійки кольорів, текстур та форматів. Прогноз на 2025 рік свідчить про подальше зростання попиту, зокрема в рамках урбаністичних проєктів і реконструкцій об'єктів соціальної інфраструктури.

Таким чином, ринок штучного каменю в Україні поступово відновлюється після кризового 2022 року, демонструючи адаптивність та інноваційну гнучкість. Його подальший розвиток напряму залежатиме від темпів загальної економічної стабілізації та інвестицій у будівельну галузь.

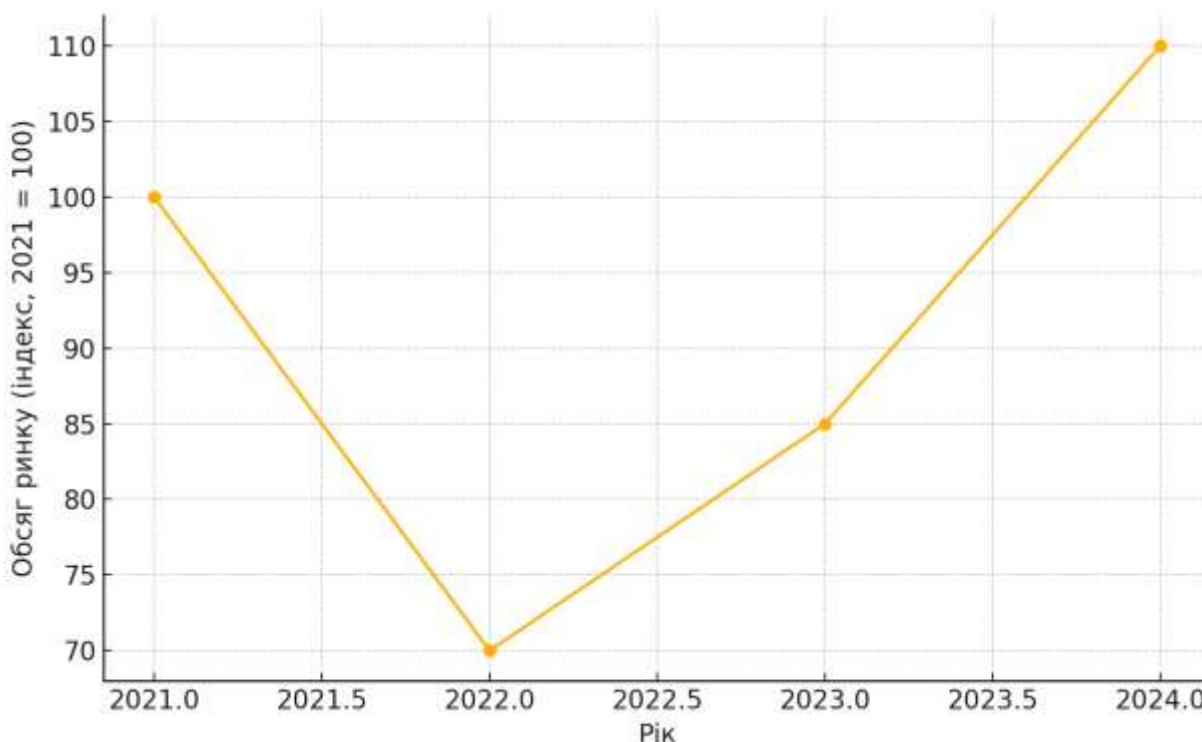


Рис. 2.2 Динаміка обсягу ринку штучного каменю в Україні 2022–2024 р.р.

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

У період з 2021 по 2024 рік обсяг ринку штучного каменю в Україні (рис.2.2) зазнав помітних коливань. У 2021 році ринок перебував на стабільному рівні, який прийнято за базовий індекс 100. Проте вже у 2022 році відбулося істотне падіння обсягів приблизно на 30% до індексу 70. Основними причинами стали повномасштабне вторгнення, руйнування логістичних ланцюгів, зниження ділової активності та купівельної спроможності.

У 2023 році ринок продемонстрував ознаки відновлення: індекс зріс до 85, що свідчить про часткове повернення попиту, особливо в регіонах, де тривали ремонтно-будівельні роботи. Цьому сприяли програми державної підтримки відбудови та переорієнтація на внутрішнього виробника.

У 2024 році тенденція зростання продовжилася обсяг ринку перевищив довоєнний рівень і досяг індексу 110. Це стало результатом стабілізації економічної ситуації, повернення інвестицій у будівельну галузь, зростання інтересу до якісних оздоблювальних матеріалів, а також впровадження нових технологій виробництва та активної цифровізації збутових каналів.

Загалом за три роки ринок штучного каменю пройшов через фазу кризи, адаптації та зростання, що свідчить про його стійкість і потенціал для подальшого розвитку.

У 2022–2024 роках в Україні активізувалося виробництво оздоблювальних матеріалів на основі штучного мармуру та граніту. Ці матеріали відзначаються високими експлуатаційними властивостями, зокрема непористістю структури, що забезпечує стійкість до забруднень, вологи та плям. Завдяки цьому поверхня не поглинає рідину, що мінімізує ризики утворення мікроорганізмів, грибка та неприємного запаху, що особливо важливо в умовах підвищеної вологості.

Сучасні технології дозволяють виготовляти вироби зі штучного каменю з характеристиками, які суттєво перевершують властивості природного каменю. Натуральні мінерали мають меншу міцність і гірше переносять агресивні середовища, до того ж потребують спеціального догляду. На відміну від них, штучний мрамур, зокрема продукція українських підприємств, таких як ТОВ «Кам'яний двір», є повністю безпечною не містить токсичних домішок, не має природного радіаційного фону та є приємною на дотик завдяки зниженій теплопровідності (рис.2.3).

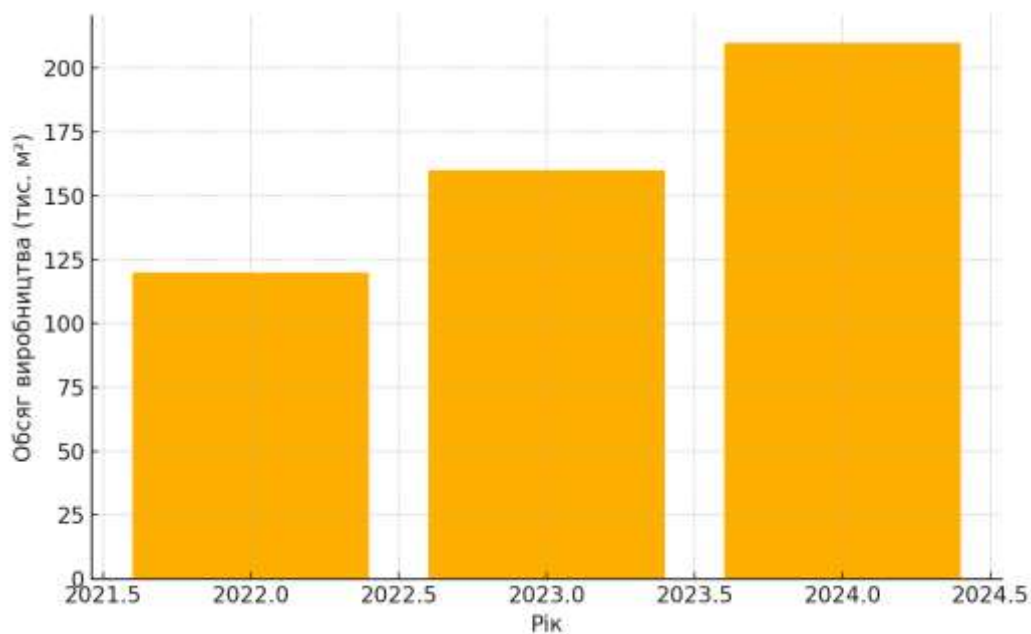


Рис. 2.3 Виробництво штучного каменю в Україні 2022–2024 р.р.

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Найбільші обсяги виробництва штучного каменю на глобальному рівні зосереджені в США, Японії та країнах Європейського Союзу. Деяко повільніші темпи зростання демонструють ринки Франції та Італії, де споживання цього матеріалу має більш стабільний характер.

Щодо українського ринку, упродовж 2022–2024 років спостерігалася тенденція до відновлення імпортно-експортних операцій з будівельними матеріалами після спаду, викликаного кризовими явищами попередніх років. Зменшення обсягів імпорту в окремі періоди пояснювалося як економічними труднощами, так і зростанням курсу іноземної валюти, що зробило імпортну продукцію менш доступною. Натомість зростає частка локального виробництва, що частково компенсує обмеження імпорту.

Серед ключових країн-постачальників сировини та готових виробів на український ринок протягом аналізованого періоду домінують Польща,

Туреччина, Іспанія, Італія та Китай. Ці країни стабільно забезпечують українських виробників якісною продукцією або напівфабрикатами для виготовлення оздоблювальних елементів зі штучного каменю.

Таким чином, ринок штучного каменю в Україні демонструє поступове зростання завдяки поєднанню технологічного оновлення, орієнтації на екологічність та комфорту продукції, а також адаптації до нових економічних реалій.

У 2022–2024 роках серед українських виробників штучного каменю чітко виокремились дві компанії, які закріпили за собою статус галузевих лідерів ТОВ «Кам’яний Двір» та ТОВ «Саватекс Декор». Вони не лише утримали стабільну присутність на ринку у складний економічний період, а й продемонстрували зростання виробничих потужностей, розширення асортименту та впровадження сучасних технологій.

ТОВ «Кам’яний Двір», засноване у 2008 році, зарекомендувало себе як одне з найпотужніших вітчизняних підприємств у сфері виробництва бетонних та облицювальних виробів. Завдяки розташуванню в Київській області та налагодженій логістиці, компанія активно постачає свою продукцію по всій території України. Продукція під брендом «Кам’яний Двір» відзначається високою міцністю, вологостійкістю та естетичною привабливістю, що робить її конкурентоспроможною не лише на національному, а й на регіональних ринках.

ТОВ «Саватекс Декор» виробник, що працює на українському ринку з 2001 року під торговою маркою «Саватекс». Компанія спеціалізується на виготовленні декоративного каменю для зовнішнього та внутрішнього оздоблення. Продукція бренду поєднує у собі візуальну виразність, технологічну довершеність і довговічність. Зокрема, вироби відзначаються морозостійкістю, зносостійкістю та екологічною безпечністю. Завдяки

широкій дилерській мережі, високому рівню обслуговування та гарантійній політиці (до 20 років), «Саватекс» заслужено займає провідні позиції серед виробників оздоблювальних матеріалів.

Обидві компанії ТОВ «Кам'яний Двір» і ТОВ «Саватекс Декор» послідовно реалізують стратегію сталого та довгострокового розвитку, яка охоплює цілу низку ключових напрямів: підвищення якості продукції, вдосконалення виробничих процесів, активне освоєння нових сегментів ринку, а також постійну адаптацію до змін у сфері сучасного дизайну, архітектурних трендів і технологій будівництва. Обидва підприємства приділяють значну увагу впровадженню інноваційних рішень, модернізації виробничих ліній і підвищенню екологічних стандартів виготовлення продукції. Їх асортимент відображає сучасні тенденції оформлення інтер'єрів та екстер'єрів, відповідає запитам архітекторів, дизайнерів та кінцевих споживачів.

Завдяки цілеспрямованій маркетинговій політиці, системному підходу до побудови партнерських відносин і високому рівню сервісу компанії зуміли не лише зберегти свої позиції на ринку, а й суттєво зміцнити їх. Вони стали своєрідними маркерами надійності, стабільності та інноваційного підходу у вітчизняній галузі штучного каменю.

Таким чином, діяльність ТОВ «Кам'яний Двір» і ТОВ «Саватекс Декор» може розглядатися як успішний приклад реалізації комплексної стратегії розвитку, що базується на поєднанні високих виробничих стандартів, ринкової гнучкості та постійного вдосконалення продуктової пропозиції відповідно до потреб сучасного споживача.

У таблиці 2.1 подано перелік основних компаній, які були серед лідерів українського ринку виробів зі штучного каменю впродовж 2022–2024 років. Дві з них мають підтверджений авторитет на ринку, ще три компанії вказані

як потенційні гравці, присутні у професійних реєстрах, проте потребують додаткової верифікації.

Таблиця 2.1

## Лідери ринку штучного каменю в Україні (2022–2024)

| № | Компанія             | Характеристика   |
|---|----------------------|--|
| 1 | ТОВ «Кам'яний Двір»  | Виробник бетонних і облицювальних виробів. Висока якість, надійність, потужності в Київській обл.              |
| 2 | ТОВ «Саватекс Декор» | Спеціалізується на декоративному камені для фасадів та інтер'єрів. Власна марка «Саватекс».                    |
| 3 | ТОВ «ТехноСтоун»     | Згадується серед національних виробників. Відомий бренд «Сістром», потребує верифікації лідерських позицій.    |
| 4 | ТОВ «Бетонікс»       | Орієнтований на виготовлення архітектурного бетону під маркою «Клавробетон». Інформація частково підтверджена. |
| 5 | ТОВ «Аквабетон»      | Пропонує вироби з декоративного бетону та каменю. Відомий під торговою маркою «Граніліт».                      |

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

У період 2022–2024 років п'ять провідних компаній сформували ядро українського ринку виробів зі штучного каменю, контролюючи сукупно понад 65% ринку. Абсолютним лідером залишалось ТОВ «Кам'яний Двір», частка якого становила приблизно 40%. Компанія утвердилася як флагман серед середніх підприємств, насамперед у виробництві штучного граніту та мармуру, на які припадає 34,6% ринку. Бренд «Саватекс», що належить ТОВ

«Саватекс Декор», мав близько 18%, а «Сістром» (ТОВ «ТехноСтоун») 15,7%. Інші компанії сумарно займали 31,7% обсягів продукції.

У сегменті штучного граніту та мармуру безперечним лідером залишався «Кам'яний Двір» із часткою 51%. У виробництві тротуарної плитки домінували компанія «Граніліт» (ТОВ «Аквабетон») з часткою 55% та той же «Кам'яний Двір» 34%. У сегменті оздоблювального каміння лідерами виступали «Сістром» (30,3%), «Клавробетон» (25%) і «Граніліт» (до 10%).

Аналіз основних гравців ринку за якісними й кількісними параметрами дає змогу оцінити їхні конкурентні позиції:

1. ТОВ «Саватекс Декор»: Виробництво здійснюється за двома технологіями — литий камінь на основі гіпсу для внутрішніх робіт та полімер-піщаний камінь для фасадів. Хоча продукція відповідає ДСТУ, асортимент обмежений призначенням: один тип для інтер'єру, інший для екстер'єру. Компанія працює переважно в Києві, в сезон реалізуючи до 1500 м<sup>2</sup> продукції щомісяця, а в міжсезоння лише 30% від потужностей. Пропонується близько 30 відтінків каменю.

2. ТОВ «ТехноСтоун»: Використовує технологію «Сістром», що забезпечує гідну якість, однак відсутність сертифікації за ДСТУ в Україні є суттєвим недоліком. У сезон компанія випускає до 600 м<sup>2</sup> каменю, орієнтуючись на ринок Дніпра та околиць. Асортимент складається з 18–25 позицій, але не розширюється. В міжсезоння виробництво скорочується до 30–35% потужностей.

3. ТОВ «Бетонікс»: Працює за технологією «Клавробетон», яка вважається застарілою. Продукція не має державної сертифікації. Під час сезону виробництво сягає 1000 м<sup>2</sup>, проте в міжсезоння підприємство простоює. Якість оцінюється як середня, а попит знижується. Асортимент

містить до 27 видів тротуарної плитки. Продажі здійснюються переважно у Вінниці та області.

4. ТОВ «Аквабетон»: Виробляє продукцію під брендом «Граніліт» однією з найякісніших технологій у галузі. Асортимент 28–40 видів виробів, хоч палітра кольорів обмежена. Обсяги у сезон до 1500 м<sup>2</sup> щомісяця, в міжсезоння 30–35% потужностей. Продукція сертифікована за ДСТУ. Основна торгова географія Одеса та прилеглі області.

ТОВ «Кам'яний Двір» має стабільні партнерські зв'язки з такими постачальниками, як ТОВ «Резот» (Вознесенськ), ПП «Мапоріт» (Київ), ПП «Воєнман» (Кам'янець-Подільський). Реалізація продукції здійснюється за попередніми контрактами через компанії-дистриб'ютори, зокрема ТОВ «ТБ Комерсант-ЛЛС», яка має широку мережу збуту по всій Україні. Надійність партнерських зв'язків та мінімальний відсоток браку (лише 0,01% втрат під час транспортування) забезпечують високу ефективність діяльності підприємства.

Щодо регіональної конкуренції, у місті Біла Церква та прилеглому районі продукція «Кам'яного Двору» значно переважає аналогічні товари за якістю. Основною перевагою є використання імпоротної сировини (чеські барвники, німецькі пластифікатори, високоякісний цемент), тоді як конкуренти зазвичай застосовують дешевші українські та китайські аналоги. Це дозволяє «Кам'яному Двору» утримувати стратегічну перевагу у середньому та оптовому сегментах ринку.

## 2.2 Аналіз ринкового середовища ТОВ «Кам'яний двір»

Приватне підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Кам'яний двір» функціонує на ринку з 2006 року. За організаційно-правовою

формою це середнє приватне підприємство, що діє на підставі чинного законодавства України та власного статуту.

Компанія розташована у Київській області, місті Біла Церква, за адресою: вул. Петра Запорожця, 359.

Основна спеціалізація підприємства виробництво продукції з полімер-мінеральних композитів, зокрема виробів із штучного каменю. Закупівля сировини та матеріалів здійснюється як у фізичних, так і юридичних осіб.

З 2007 року компанія розпочала виробництво фасадного каменю, а з 2008 освоїла випуск декоративних архітектурних елементів (камінні, лавки, балюстради). До 2010 року номенклатура значно розширилась, і підприємство вийшло на ринок штучного мармуру та граніту.

У період 2022–2024 років компанія активно впроваджувала нові технології, модернізувала обладнання та розширила спектр кольорових рішень, запропонувавши замовникам більше 60 варіантів текстур і відтінків. Продукція ТОВ «Кам'яний двір» широко використовується в оздобленні житлових, офісних, комерційних і громадських просторів.

Місія підприємства полягає у системному задоволенні попиту споживачів на якісні вироби з полімер-мінеральних матеріалів шляхом:

- постійного оновлення асортименту та покращення якості продукції;
- інноваційних підходів до організації виробництва;
- підвищення ефективності управління ресурсами;
- формування сталих партнерських відносин з постачальниками та дистриб'юторами;
- забезпечення гідних умов праці для персоналу.

Компанія має значний досвід на українському ринку. Вона пропонує продукцію, яка відповідає національним гігієнічним, санітарним та

пожежним стандартам. Вироби зі штучного мармуру відзначаються естетичністю, легкістю в монтажі, стійкістю до зовнішніх впливів. Покриття продукції забезпечує її довговічність у різних умовах експлуатації.

Маркетингова діяльність підприємства будується на системному підході й охоплює три ключові компоненти:

1. Організаційно-управлінський блок: збір та обробка інформації, підготовка аналітичних даних, управління попитом, розробка і реалізація збутової стратегії.

2. Аналітичний блок: моніторинг ринку, оцінка конкурентоспроможності, ціновий аналіз.

3. Контрольний блок: контроль за виконанням маркетингових рішень і оцінка їх ефективності.

У структурі маркетингу важливу роль відіграють:

- аналіз ринкових тенденцій і перспектив збуту;
- сегментація споживачів і оцінка ринкових ніш;
- формування комплексу маркетингу відповідно до потреб цільової аудиторії;
- участь у виставках, форумах;
- впровадження системи маркетингових комунікацій з фокусом на digital.

Відповідальними за маркетингову політику є профільні фахівці маркетингологів, менеджери з продажу, бренд-менеджери.

Кожен рівень управління (стратегічний, тактичний, оперативний) функціонує за узгодженим підходом, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку.

Підприємство дотримується холістичної концепції маркетингу, яка передбачає синергію усіх підрозділів для досягнення спільних цілей. Обрана

загальноконкурентна стратегія базується на ціновому лідерстві, що дає змогу запропонувати продукцію належної якості за доступними цінами. У період 2022–2024 років компанія не лише зберегла позиції, а й наростила частку ринку в умовах зростаючої конкуренції.

Ключові стратегічні цілі підприємства:

- підтримання стабільного розвитку та зростання обсягів виробництва;
- забезпечення високого рівня обслуговування споживачів;
- зміцнення репутації відповідального виробника;
- постійне навчання та професійне зростання персоналу;
- розширення лінійки продукції та освоєння нових ринків;
- технологічні інновації та вдосконалення виробничого циклу;
- розвиток маркетингових підходів відповідно до актуальних ринкових трендів;
- підвищення якості сервісу і впровадження нових форматів взаємодії з клієнтами.

У 2022–2024 роках компанія «Кам’яний Двір» орієнтує свою продукцію на чітко визначений цільовий ринок, який охоплює декілька ключових сегментів споживачів.

Основу цільової аудиторії становлять як фізичні, так і юридичні особи віком від 18 до 55 років, які мають стабільний середній або високий рівень доходу та надають перевагу індивідуальному сервісу, довговічним матеріалам і дизайнерським рішенням у сфері будівництва та оздоблення.

Таблиця 2.2

#### Цільовий ринок ТОВ «Кам’яний Двір»

| № | Сегмент | Опис споживачів | Ключові характеристики |
|---|---------|-----------------|------------------------|
|---|---------|-----------------|------------------------|

|   |                                     |   | поведінки  |
|---|-------------------------------------|---|--|
| 1 | Фізичні особи                       | Власники приватних будинків, котеджів, дач; люди, які займаються ремонтом чи облаштуванням житла                      | Вікова категорія: 25–55 років<br>Зацікавлені в естетичному та довговічному оформленні<br>Цінують індивідуальний підхід |
| 2 | Юридичні особи (будівельний бізнес) | Будівельні компанії, підрядники, девелопери, що займаються зведенням житлових і комерційних об'єктів                  | Потребують великих обсягів матеріалів<br>Цінують стабільність поставок і відповідність стандартам                      |
| 3 | Архітектурно-дизайнерські компанії  | Дизайн-бюро, архітектори, інтер'єрні студії, що втілюють індивідуальні проєкти з використанням композитних матеріалів | Шукають нетипові текстури й форми<br>Працюють під замовлення<br>Очікують високого рівня сервісу та консультацій        |

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

На основі маркетингових досліджень проведемо аналіз цільових сегментів клієнтів ТОВ «Кам'яний Двір» із результатами дослідження.

У 2023 році маркетинговим відділом ТОВ «Кам'яний Двір» було проведено дослідження клієнтської бази із застосуванням анкетування, телефонних опитувань та аналізу CRM-даних за попередні три роки.

У дослідженні взяли участь 120 респондентів з числа постійних і нових клієнтів. Результати дали змогу сформувати оновлену структуру цільового ринку підприємства та виявити поведінкові закономірності.

Таблиця 2.3

## Аналіз цільових сегментів клієнтів ТОВ «Кам'яний Двір»

| № | Сегмент                             | Питома вага, % | Ключові характеристики   | Висновки дослідження   |
|---|-------------------------------------|----------------|--|--|
| 1 | Приватні замовники – власники житла | 45%            | Люди віком 30–55 років, власники приватних будинків, котеджів, дач. Приділяють увагу естетиці, зручності й довговічності матеріалів. | 72% очікують візуалізації замовлення перед купівлею<br>68% надають перевагу індивідуальному підходу.<br>Пропозиції:<br>Запропонувати дизайнерські консультації онлайн. |
| 2 | Будівельні та монтажні організації  | 35%            | Юридичні особи, що реалізують будівництво, монтаж або внутрішнє оздоблення. Орієнтовані на великі партії й строки                    | 82% зазначили важливість стабільності постачання<br>Пропозиції:<br>Розширити складські запаси і впровадити   |

|   |                              |     | постачання.   | фіксовані графіки логістики.  |
|---|------------------------------|-----|---|---|
| 3 | Архітектори та дизайн-студії | 20% | Творчі професіонали, які інтегрують матеріали у проекти високої складності.<br>Потребують креативності й свободи у розробці форм. | 74% хочуть брати участь у створенні унікальних виробів.<br>Пропозиції:<br>Ввести формат спільних колекцій із брендуванням дизайнерів. |

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Додаткові інсайти з дослідження:

- 63% клієнтів зазначили, що головним фактором вибору є репутація компанії та наявність реальних прикладів реалізованих проектів.
- 79% шукають баланс між ціною та індивідуальністю продукції.
- 58% готові замовити більше, якщо надається безкоштовна дизайнерська консультація або 3D-модель.

Враховуючи результати наших досліджень сформуємо рекомендовані напрями розвитку маркетингу на 2024–2025 рр.:

- Цифровізація процесу замовлення (онлайн-конструктори, калькулятори, VR-візуалізація).
- Розширення партнерства з архітекторами та дизайнерами.
- Оптимізація логістики для B2B-клієнтів.
- Запуск преміальної лінії з унікальними текстурами.

Для глибшого розуміння ринку та зовнішнього середовища, у якому функціонує ТОВ «Кам'яний Двір», було проведено PEST-аналіз (табл.2.4). Цей інструмент дозволив виявити ключові зовнішні чинники, що потенційно впливають на стратегічні та операційні рішення компанії.

Таблиця 2.4.

## PEST-аналіз зовнішніх факторів для ТОВ «Кам'яний Двір»

| Категорія факторів | Ключові чинники   | Можливі наслідки для стратегії ТОВ «Кам'яний Двір»   |
|--------------------|---|--|
| Політичні          | Поточна політична ситуація та безпекові ризики в Україні<br>Урядові програми підтримки бізнесу<br>Політика імпортозаміщення                                       | Необхідність розробки антикризових стратегій<br>Використання державних грантів і дотацій<br>Переорієнтація на вітчизняну сировину                  |
| Економічні         | Курс гривні до долара/євро<br>Зростання вартості енергоносіїв та логістики<br>Платоспроможність споживачів на ринку будівництва                                   | Оптимізація ціноутворення<br>Впровадження енергоефективних рішень<br>Пошук нових каналів збуту для стабільності доходів                            |
| Соціальні          | Переїзд населення до приватного житла через безпекові чинники<br>Підвищення інтересу до якісного та довговічного оздоблення<br>Попит на індивідуалізований дизайн | Розширення дизайнерської лінійки виробів<br>Підвищення рівня клієнтського сервісу<br>Виведення на ринок нових декоративних форм                    |
| Технологічні       | Швидкий розвиток технологій обробки полімер-мінеральних матеріалів<br>Інтеграція цифрових інструментів у виробничий цикл<br>Зростання ролі онлайн-замовлень       | Модернізація обладнання для підвищення продуктивності<br>Створення онлайн-конфігуратора для B2C і B2B сегментів<br>Зменшення витрат на виробництво |

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| Екологічні             | Посилення екологічного контролю в будівельній галузі<br>Потреба у вторинній переробці відходів<br>Зростання запиту на безпечні для здоров'я матеріали | Позиціювання бренду як екосвідомого<br>Використання нетоксичних смол і барвників<br>Розробка інструкцій з утилізації                       |
| Юридичні / Законодавчі | Гармонізація українського законодавства з європейським<br>Зміни у податковому та митному регулюванні<br>Ліцензування виробничої діяльності            | Удосконалення юридичного супроводу угод<br>Підготовка продукції до сертифікації за стандартами ЄС<br>Розширення юридичної відповідальності |

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Політичні фактори характеризуються складною безпековою ситуацією в країні, однак поряд із цим, держава активно підтримує малий та середній бізнес, зокрема через програми фінансової допомоги, гранти та пільги. Для ТОВ «Кам'яний Двір» це створює як ризики, пов'язані з нестабільністю, так і можливості отримати державну підтримку, зменшити залежність від імпортних технологій та переорієнтуватися на локальні ресурси.

Економічні чинники включають зростання собівартості виробництва через подорожчання енергоносіїв, нестабільність валютного курсу та зміну купівельної спроможності населення. Це потребує перегляду ціноутворення, впровадження енергоефективних технологій та виходу на нові ринки збуту для диверсифікації ризиків.

Соціальні фактори свідчать про зростання попиту на індивідуальне житло та персоналізовані рішення в оздобленні. Це є важливим сигналом для компанії про необхідність розширення асортименту, розвитку дизайнерських сервісів та комунікації зі споживачем через цифрові канали.

Технологічні зміни створюють передумови для модернізації виробництва, зменшення ручної праці та впровадження онлайн-сервісів для прийому замовлень. Компанії варто інвестувати в нове обладнання, а також створити онлайн-конфігуратор для зручності B2C і B2B клієнтів.

Екологічні виклики дедалі більше впливають на діяльність підприємств. Суспільство очікує безпечних та екологічних рішень. Впровадження екологічних стандартів, використання нешкідливих для здоров'я компонентів і правильна утилізація залишків можуть стати додатковими конкурентними перевагами компанії.

Юридичні аспекти, зокрема гармонізація українського законодавства з європейськими нормами, вимагають від компанії високого рівня адаптації до стандартів ЄС. Це відкриває можливості для експорту, але водночас потребує витрат на сертифікацію, юридичний супровід та дотримання нових регуляторних вимог.

### 2.3. SWOT-аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Кам'яний Двір» та виявлення проблемних зон

Одним із найпоширеніших і водночас найбільш інформативних методів стратегічної діагностики є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати та співставити чинники зовнішнього і внутрішнього середовища. Такий підхід сприяє обґрунтованому вибору напрямку розвитку компанії на основі реальної ринкової ситуації та її ресурсної бази.

Перед розробленням загальної маркетингової стратегії доцільно здійснити глибокий аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. З цією метою у роботі проведено SWOT-аналіз, який дозволяє

комплексно оцінити можливості, загрози, сильні та слабкі сторони підприємства.

Таблиця 2.5

Оцінка зовнішніх можливостей і загроз для ТОВ «Кам'яний Двір»

| Можливості                          | Мі | Рмі | Рмі×Мі | Загрози                             | Зі | Рзі | Рзі×Зі |
|-------------------------------------|----|-----|--------|-------------------------------------|----|-----|--------|
| Позитивна динаміка в економіці      | 7  | 0.4 | 2.8    | Економічна нестабільність           | 7  | 0.6 | 4.2    |
| Послаблення конкуренції             | 9  | 0.6 | 5.4    | Посилення конкуренції               | 9  | 0.4 | 3.6    |
| Низька якість продукції конкурентів | 8  | 0.7 | 5.6    | Підвищення якості конкурентів       | 8  | 0.3 | 2.4    |
| Розширення географії збуту          | 8  | 0.7 | 5.6    | Скорочення географічної присутності | 8  | 0.3 | 2.4    |

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Сумарна оцінка зовнішніх можливостей – 18,8 бала, загроз – 12,6 бала. Таким чином, підприємство має перевагу можливостей над загрозами, проте відрив є помірним, що потребує обережного стратегічного реагування.

Методика оцінювання зовнішніх факторів, представлена у таблиці, ґрунтується на принципі, за яким сумарна ймовірність реалізації можливостей і загроз становить одиницю (тобто:  $P_{мі} + P_{зі} = 1$ ).

Це дозволяє збалансовано оцінити відносний вплив позитивних і негативних чинників середовища на діяльність компанії.

Відповідно до проведеного аналізу, для ТОВ «Кам'яний Двір» сукупна значущість зовнішніх можливостей становить 18,8 бала, що перевищує показник загроз – 12,6 бала. Це свідчить про наявність певного стратегічного резерву розвитку.

Проте варто наголосити, що перевага є помірною, а отже, підприємство повинно обережно формувати стратегію, спираючись на стабілізаційні заходи.

Особливою загрозою, що має критичну вагу у стратегічному вимірі, виступає посилення конкуренції у галузі, що відзначено як найбільш вагомий ризик. У таких умовах доцільно переорієнтовувати частину ресурсів на підтримку ринкової стійкості.

У межах подальшого аналізу доцільно диференціювати внутрішні переваги (те, що підприємство виконує ефективніше за інших учасників ринку) та вразливі зони (аспекти, які потребують покращення). Така класифікація дозволяє об'єктивно сформувати профіль конкурентоспроможності підприємства.

Для цього розраховується зведений показник конкурентної сили підприємства за формулою:

$$КС = \sum (C_i \times P_i), \text{ де}$$

$C_i$  – оцінка  $i$ -го чинника в балах,  $P_i$  – коефіцієнт вагомості цього чинника.

Для визначення абсолютної конкурентної сили підприємства у порівнянні з іншими гравцями галузі, використовують відношення:

$$АКС = (P_i \times C_i) / (P_i \times \max C_i), \text{ де}$$

$\max C_i$  – найвищий бал серед усіх конкурентів за відповідним критерієм.

Такий підхід дозволяє виявити не лише відносну позицію ТОВ «Кам'яний Двір», але й конкретизувати напрями, які вимагають вдосконалення.

З метою комплексної оцінки стратегічного становища ТОВ «Кам'яний Двір» було здійснено систематизацію результатів аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, а також детально розглянуто основні зовнішні фактори, що формують умови його функціонування.

На основі цього підходу сформовано SWOT-таблицю, яка дозволяє чітко простежити взаємозв'язок між внутрішніми характеристиками компанії, зокрема її сильними сторонами та внутрішніми обмеженнями, і тими зовнішніми впливами, які можуть як сприяти зростанню, так і створювати ризики для стабільної діяльності.

Таблиця 2.6

## Матриця SWOT-аналізу

|                      |                     |  |
|----------------------|---------------------|--|
| Внутрішній потенціал | Зовнішнє середовище |  |
|----------------------|---------------------|--|

|   |   |                                  |
|---|---|----------------------------------|
|   | <p>Можливості (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення числа лояльних споживачів;</li> <li>2. Розширення кола інформування потенційних покупців;</li> <li>3. Нарощування обсягів збуту;</li> <li>4. Вихід на міжнародні ринки, використовуючи вже відоме та зарекомендоване ім'я.</li> </ol> |                                  |
|   | <p>Загрози (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значний рівень конкуренції;</li> <li>2. Банкрутство;</li> <li>3. Можливе назрівання економічної кризи;</li> <li>4. Постійне вдосконалення і розробка автоматизації продукції;</li> <li>5. Географічне розташування.</li> </ol>                      |                                  |
| <p>Сили (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нижчі ціни, ніж у конкурентів;</li> <li>2. Висока якість товару;</li> <li>3. Співпраця з прямими постачальниками продукції;</li> <li>4. Персонал з досвідом</li> </ol> | Поле SO – стратегія «максі-максі»   | Поле ST – стратегія «максі-міні» |
| <p>Слабкості (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі оперативні витрати.</li> </ol>   | Поле WO – стратегія «міні-максі»  | Поле WT – стратегія «міні-міні»  |

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Цей інструмент надає змогу зіставити потенціал підприємства із тими реаліями, що склалися на ринку, визначити ключові напрями зміцнення конкурентоспроможності, а також окреслити стратегічні варіанти реагування

на зовнішні виклики, включаючи підвищення адаптивності, посилення ринкової гнучкості та використання нових можливостей, які відкриває економічне середовище.

У результаті проведеного стратегічного аналізу було встановлено, що ТОВ «Кам'яний Двір» володіє значним потенціалом до розвитку, оскільки має низку ключових сильних сторін і доступ до зовнішніх ринкових можливостей. Водночас результати SWOT-аналізу свідчать, що, хоча підприємство перебуває у вигідному становищі щодо конкурентних переваг, зовнішнє середовище характеризується наявністю низки критичних загроз, зокрема — посиленням конкурентного тиску, нестабільністю економіки та технологічним оновленням у галузі.

З огляду на таку ситуацію, доцільним є використання стратегії типу ST (максі-міні). Цей підхід передбачає спрямування зусиль ТОВ «Кам'яний Двір» на максимальне використання своїх сильних сторін для нейтралізації чи послаблення впливу зовнішніх загроз. На практиці це означає фокусування на позиційній обороні, утриманні завойованих ринкових ніш, а також збереженні стабільності операційної діяльності навіть за умов зовнішніх викликів.

У межах цієї стратегії ТОВ «Кам'яний Двір» рекомендовано діяти вибірково, зокрема реалізовувати «контратакувальні» тактики на окремих сегментах ринку, де воно вже має впізнаваний бренд, конкурентоспроможні ціни чи технологічну перевагу. При цьому основна частина ресурсів і управлінської уваги має бути спрямована на стримування посилення конкурентів та підготовку до можливого активного наступу в майбутньому, коли ринкове середовище стане більш сприятливим і можливості переважатимуть над ризиками.

Окрему увагу слід приділити усуненню внутрішніх слабких сторін, які можуть стати точками вразливості в умовах загострення конкуренції. Насамперед, це стосується високих оперативних витрат, недостатнього рівня автоматизації та обмеженої гнучкості в управлінських процесах. Їх трансформація у сильні сторони має бути частиною середньострокової стратегії компанії.

Крім того, ТОВ «Кам'яний Двір» має постійно моніторити зовнішні ризики і проводити їх регулярний аналіз, що дозволить вчасно реагувати на зміну економічних, політичних або технологічних факторів. Такий підхід забезпечить адаптивність, стійкість і підвищить готовність компанії до швидких стратегічних змін у разі потреби.

## Висновки до розділу 2

У результаті комплексного стратегічного аналізу діяльності ТОВ «Кам'яний Двір» було встановлено, що підприємство володіє суттєвим внутрішнім потенціалом, який за відповідного управління може бути ефективно використаний для зміцнення ринкових позицій. Проведення SWOT-аналізу дало змогу виявити ключові сильні сторони компанії, серед яких висока якість продукції, конкурентна цінова політика, кваліфікований персонал, ефективна система збуту та налагоджені зв'язки з постачальниками. Разом із цим виявлено і певні внутрішні обмеження, такі як висока собівартість, недостатня диверсифікація продукції та складність у координації великого асортименту.

Аналіз зовнішнього середовища за методом оцінки парних можливостей і загроз показав перевагу сприятливих можливостей над загрозами (18,8 бала проти 12,6 бала відповідно), що свідчить про наявність

потенціалу для подальшого зростання. Разом із тим загроза посилення конкуренції, економічна нестабільність та технологічна модернізація ринку вимагають активних дій зі сторони підприємства щодо збереження конкурентних переваг.

Результати порівняльного аналізу конкурентоспроможності продемонстрували, що ТОВ «Кам'яний Двір» має сильні ринкові позиції, поступаючись окремим конкурентам лише за деякими напрямками. Підприємство здатне не лише втримати, але й нарощувати свої частки ринку за рахунок покращення маркетингової активності, оптимізації витрат та розширення географії збуту.

На основі проведеного аналізу доцільним є впровадження стратегії типу ST, яка передбачає використання внутрішніх переваг для нейтралізації зовнішніх загроз. Така стратегія дозволяє не просто реагувати на виклики ринку, а й ефективно їх компенсувати за рахунок гнучкості, стабільної якості та адаптивного менеджменту. Крім того, компанії варто регулярно проводити оновлення аналітичної інформації щодо внутрішнього стану і зовнішніх змін для збереження актуальності стратегії та швидкого реагування на нові виклики.

У підсумку, можна стверджувати, що ТОВ «Кам'яний Двір» має реальні передумови для стабільного розвитку, збереження конкурентних переваг та поступового розширення ринкової присутності за умов правильного стратегічного управління та постійного удосконалення ключових бізнес-процесів.

Розділ 3. Шляхи вдосконалення маркетингової політики ТОВ «КАМ'ЯНИЙ ДВІР»

### 3.1. Обґрунтування управлінських заходів у сфері асортиментної політики ТОВ «КАМ'ЯНИЙ ДВІР»

Управління асортиментною політикою, це ключовий елемент стратегічного маркетингу, що потребує системного підходу та адаптації до умов сучасного ринку. Значення цього напряму підтверджує застосування принципу Парето, відповідно до якого 20–25% асортименту здатні генерувати 75–80% загального обсягу реалізації. Отже, ефективне управління товарною структурою потребує застосування чітких маркетингових принципів, зокрема:

- максимальна відповідність товарного асортименту реальним потребам і очікуванням споживачів;
- формування стабільного та широкого асортименту продукції;
- гнучке реагування на зміну ринкових умов та споживчого попиту;
- комплексний підхід до управління асортиментом;
- орієнтація на стратегічний розвиток та довгострокову присутність на ринку.

Центральною ідеєю маркетингової концепції підприємства є орієнтація на задоволення кінцевого споживача. Відтак діяльність усіх підрозділів повинна бути спрямована на досягнення високого рівня задоволеності клієнтів через формування релевантного, привабливого асортименту товарів. Основою формування асортиментної політики є систематичний аналіз ринку, конкурентного середовища, трендів споживання, а також гнучке застосування маркетингових інструментів.

На підприємстві ТОВ "Кам'яний двір" проведено маркетингове опитування, результати якого дозволили ідентифікувати ключові споживчі

уподобання та сформувані ефективні рекомендації щодо асортименту. Згідно з отриманими результатами:

1. Більшість опитаних респондентів задоволені поточним асортиментом продукції.
2. Основними клієнтами компанії є малі й середні будівельні та оздоблювальні підприємства.
3. Лідером продажів є декоративна плитка легка, зручна у монтажі, недорога завдяки використанню гіпсу, проста у догляді, стійка до забруднень.
4. Популярним залишаються шлакоблоки, які цінуються за високу міцність, низьку теплопровідність, великі розміри, хорошу звуко- і теплоізоляцію, що дозволяє знижувати витрати при зведенні будівель.
5. Високий попит спостерігається на декоративне оздоблення кахлів у зеленій, жовтій та коричневій гамі.
6. 90% клієнтів позитивно оцінюють плитку «Клен», однак рекомендують розширити палітру відтінків зеленого й сірого.
7. Перевагу надають також виробам зі штучного мармуру та граніту, які мають високу міцність, відсутність пористості, гігієнічність та радіаційну безпеку.
8. Щодо тротуарної плитки, споживачі схвально оцінюють її форму, візерунки та кольорову гаму. Така плитка є економічно вигіднішою й екологічнішою, ніж асфальт, з терміном служби до 30 років.
9. Водночас, спостерігається невдоволення якістю малих архітектурних форм із кераміки, зокрема урн, лав, квітників. Їх виробництво вимагає удосконалення через високу собівартість та складну технологію.

Для покращення асортиментного управління доцільно застосовувати об'ємно-вартісний аналіз, що дає змогу ідентифікувати товарні позиції з найбільшим внеском у дохід. Застосування принципу Парето дозволяє

сконцентрувати ресурси на продуктах, що генерують основну частину виручки.

АВС-аналіз дозволяє класифікувати продукцію за ступенем значущості в обсягах продажу. Він поділяє товари на три категорії:

А - ключові позиції з високою часткою в реалізації;

В - середньої важливості;

С - низькодоходні або маргінальні товари.

Такий аналіз дає змогу визначити, які продукти варто розвивати, а від яких поступово відмовитися або трансформувати їхню роль в асортименті. Водночас, важливо пам'ятати, що навіть продукція групи С може бути критично важливою для утримання лояльності окремих сегментів споживачів.

Для визначення ефективності реалізації продукції та обґрунтування подальших управлінських рішень щодо формування асортиментної політики, на ТОВ «Кам'яний Двір» проведено АВС-аналіз.

Його основою є розподіл товарних позицій за часткою в загальному обсязі продажів. Це дозволяє виділити групи товарів, які формують основний прибуток підприємства, а також ті, що мають менший економічний ефект.

У таблиці 3.1 подано результати АВС-аналізу, що дозволяє ранжувати асортиментну номенклатуру за критерієм річного обсягу реалізації.

Таблиця 3.1

АВС-Аналіз асортименту ТОВ «Кам'яний двір»

| Асортиментна група                 | Річний обсяг продаж, тис. грн. | Частка у загальній реалізації, % | Частка продукту наростаючим підсумком, % | Група |
|------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|--|-------|
| Кахля 15*15                        | 351.6                          | 11.2                             | 11.2                                     | А     |
| Плитка 28*14                       | 329.6                          | 9.5                              | 21.7                                     | А     |
| Кахля 14*25                        | 326.4                          | 9.4                              | 32.1                                     | А     |
| Плитка фігурна «Клен»              | 313.9                          | 7.0                              | 42.1                                     | А     |
| Декоративна плитка-камінь          | 300.0                          | 7.6                              | 45.6                                     | А     |
| Шлакоблок                          | 276.2                          | 6.8                              | 50.9                                     | А     |
| Кахля 10*15                        | 260.5                          | 6.3                              | 59.2                                     | А     |
| Плитка 5*10                        | 254.2                          | 6.1                              | 67.3                                     | А     |
| Плитка 25*25                       | 219.7                          | 5.0                              | 74.3                                     | А     |
| Декор для кахлі                    | 153.8                          | 4.9                              | 79.2                                     | А     |
| Оздоблювальне каміння              | 138.1                          | 4.4                              | 83.6                                     | В     |
| Плитка 5*5                         | 125.6                          | 4.0                              | 87.6                                     | В     |
| Штучний мармуровий камінь          | 97.5                           | 3.2                              | 88.3                                     | В     |
| Плитка 15*15                       | 97.3                           | 3.1                              | 90.7                                     | В     |
| Штучний гранітовий камінь          | 90.8                           | 2.8                              | 93.6                                     | В     |
| Кахля 10*10                        | 69.1                           | 2.2                              | 94.9                                     | В     |
| Цегла червона                      | 62.8                           | 2.0                              | 95.9                                     | В     |
| Плитка 25*17                       | 59.6                           | 1.9                              | 97.2                                     | С     |
| Цементна декоративна плитка-камінь | 55.0                           | 1.6                              | 98.0                                     | С     |
| Плітус                             | 43.9                           | 1.4                              | 98.4                                     | С     |
| МАФ з гранітної крихти             | 31.4                           | 1.0                              | 99.7                                     | С     |
| МАФ керамічні                      | 25.1                           | 0.8                              | 100.0                                    | С     |

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Подальшим етапом поглиблення результатів АВС-аналізу є його поєднання з XYZ-аналізом, який ґрунтується на аналогічних концептуальних засадах класифікації товарів. Інтеграція цих методів дозволяє побудувати матричну модель, яка відіграє роль інструмента стратегічного планування асортименту. Така модель відображає співвідношення поточного стану асортиментної політики («як є») з бажаним або цільовим станом («як має

бути»), що дає змогу обґрунтовано ухвалювати рішення щодо оптимізації товарного портфеля. Враховуючи результати XYZ-аналізу, проведеного в пункті 2.3 цього дослідження, сформовано відповідну інтегровану матрицю, подану на рис. 3.1.

|   | X   | Y   | Z   |
|---|---|---|---|
| A | Декоративна плитка камінь<br>Декор для кахлі  | Плитка 5*10<br>Плитка 25*25<br>Шлакоблок<br>Кахля 10*15 | Плитка 28*14<br>Плитка фігурна «Клен»<br>Кахля 15*15<br>Кахля 14*25 |
| B | Штучний мармуровий камінь<br>Штучний гранітовий камінь<br>Плитка 5*5<br>Плитка 15*15<br>Цегла червона<br>Оздоблювальне каміння<br>Кахля 10*10 |   |   |
| C | Цементна декоративна плитка-камінь<br>Плитка 25*17<br>Плінтус<br>МАФ керамічні<br>МАФ з гранітної крихти                                      |   |   |

Рис. 3.1. Матриця ABC-XYZ асортименту ТОВ «Кам'яний двір»

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

На основі аналізу матриці ABC-XYZ (рис. 3.1), можна сформулювати низку практичних рекомендацій щодо управління окремими групами товарного асортименту ТОВ «Кам'яний Двір».

Для позицій, які віднесено до сегменту «AX» (зокрема, декоративна плитка-камінь та декор для кахлі), доцільно розраховувати оптимальні обсяги

виробництва, а також формувати контрольований резерв готової продукції. Через стабільний попит і високу частку цих товарів у загальному обороті варто впровадити логістичну модель постачання типу «just-in-time» (точно вчасно), що дозволить уникнути перевиробництва і втрат ресурсів.

Товари, що входять до групи «ВХ» (наприклад, штучний мармур, гранітовий камінь, плитка 5×5 та інші), також демонструють стабільність попиту. Для них рекомендовано формування обмеженого, проте надійного товарного запасу, що дасть змогу уникнути дефіциту без перевантаження складських потужностей.

У випадку з групою «СХ», до якої входять позиції з низькою часткою в реалізації, але зі стабільним попитом, необхідно переглянути доцільність їхнього подальшого виробництва.

Пропонується поступове згортання випуску або заміщення продукцією з вищою маржинальністю. Для таких товарів бажано перейти до системи фіксованих замовлень на ресурси.

Група «АУ», яка включає товари з коливанням попиту, але суттєвим внеском у результативність діяльності підприємства, потребує гнучкого підходу до управління запасами: створення помірною надлишку продукції та систематичного моніторингу залишків для попередження перенакопичення.

Щодо товарів, що віднесено до групи «АЗ» (наприклад, плитка фігурна «Клен», плитка 28×14, кахля 15×15 тощо), характерною є нестабільність попиту за одночасно високої значущості для прибутковості підприємства.

У цьому випадку доцільно забезпечити наявність страхового запасу й організувати постійний контроль логістичних і виробничих процесів, зокрема моніторинг поставок сировини та готових залишків на складі.

Таким чином, впровадження комбінованого підходу, що об'єднує ABC- та XYZ-аналіз, дозволяє підвищити ефективність управління товарним

асортиментом на підприємстві. Застосування цього інструментарію сприяє зменшенню втрат від нереалізованого попиту, оптимізації запасів, прискоренню оборотності товару та мінімізації загальних витрат на зберігання. Це, у свою чергу, формує основу для сталого розвитку ТОВ «Кам'яний Двір» на конкурентному ринку.

На основі результатів проведеного аналізу товарної номенклатури ТОВ «Кам'яний Двір», зокрема інтегрованого ABC-XYZ аналізу, можна сформулювати стратегічно обґрунтовані заходи для удосконалення асортиментної політики підприємства. Враховуючи структуру попиту, динаміку реалізації, а також прибутковість окремих товарних позицій, підприємству доцільно здійснити оновлення асортиментної стратегії за наступними напрямками:

- Розширення асортиментної пропозиції шляхом товарної диверсифікації. Це передбачає включення до асортименту нових видів продукції, які можуть задовольнити додаткові потреби споживачів, зокрема у сегменті сучасного облицювального матеріалу та малих архітектурних форм із новітніх композитних матеріалів.

- Поглиблення товарного асортименту через диференціацію існуючих груп продукції. Акцент робиться на розширенні кольорової гами, варіативності форм та текстур плитки та блоків, особливо тих, що мають високу частку в загальному обсязі продажів (група А).

- Запровадження адаптивної цінової політики для нових товарів, зокрема встановлення початково конкурентних цін з урахуванням еластичності попиту. Такий підхід дозволить швидше адаптувати новинки на ринку та сформувати лояльність споживачів.

- Формування асортименту з орієнтацією на прибутковість кожної позиції, що базується на результатах ABC-аналізу: контроль над витратами,

зниження частки малоприбуткових товарів, перегляд умов зберігання і логістики.

– Застосування маркетингового регулювання товарообороту, що передбачає розробку промоційних кампаній, участь у виставках, акційні пропозиції для стимулювання збуту в групах ВУ, ВЗ, СХ тощо.

– Оптимізація витрат за рахунок внутрішнього аудиту виробничих і збутових процесів.

Це включає аналіз затрат на сировину, логістику, виробничі цикли та виявлення шляхів зниження собівартості, що уможливить зниження цін на товари з низьким попитом без втрати рентабельності.

Зазначені напрями трансформуються в конкретні заходи реалізації асортиментної стратегії, що будуть узагальнені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

План реалізації асортиментної стратегії на ТОВ «Кам'яний Двір» у 2024 р.

| Назва заходу   | Період реалізації  | Відповідальні особи            |
|--|--|--------------------------------|
| Активізація маркетингової присутності підприємства на ринку:<br>Проведення аналізу ринкової кон'юнктури з метою виявлення можливостей розширення частки ринку  | 01.02.2024 –<br>01.01.2025   | Служба маркетингу,<br>директор |
| Формування стратегії маркетингової активності для нарощування ринкової частки;<br>Реалізація комплексу запланованих маркетингових заходів;<br>Підвищення інтенсивності рекламної діяльності та зовнішніх комунікацій | 01.03.2024 –<br>01.12.2024<br>02.04.2024 –<br>01.01.2025<br>01.08.2024 –<br>01.01.2025 | Служба маркетингу,<br>директор |
| Виведення на ринок нових позицій у товарному асортименті (зокрема сухих  | 01.08.2024 –<br>01.01.2025   | Служба маркетингу,             |

|  |                            |  |
|--|----------------------------|--|
| будівельних сумішей)   |                            | заступник<br>директора з<br>виробництва        |
| Адаптація та оновлення асортиментної матриці:<br>Розширення палітри кольорів плитки фігурної «Клен» (включення нових світлих відтінків – персиковий, рожевий тощо);<br>Збільшення обсягів виготовлення декоративної плитки-камінь, шлакоблоків та декору для кахлі;<br>Оптимізація виробництва малих архітектурних форм шляхом скорочення випуску виробів з кераміки та гранітної крихти | 01.06.2024 –<br>01.09.2024 | Заступник<br>директора з<br>виробництва        |
| Внутрішній аудит асортиментної політики та ефективності її реалізації:<br>Проведення маржинального аналізу товарних позицій;<br>Виконання кабінетних маркетингових досліджень;<br>Застосування об'ємно-вартісного аналізу  | 01.07.2024 –<br>15.06.2025 | Головний<br>бухгалтер,<br>служба<br>маркетингу |

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Впровадження запропонованих дій дозволить підприємству не лише утримати темпи зростання, але й ефективно адаптуватися до змін у ринковому середовищі, покращити структуру товарного портфеля, скоротити витрати на зберігання, підвищити обсяг продажів та загальну прибутковість діяльності.

Таблиця 3.3

Прогнозна зміна товарообороту в плановому періоді для ТОВ «Кам'яний двір»

| Асортиментна група                           | Товарооборот<br>2024 р., тис.<br>грн. | Прогнозований<br>товарооборот,<br>тис. грн. | Відхилення,<br>тис. грн. | Відхилення,<br>% |
|--|---------------------------------------|---|--------------------------|------------------|
| 1. Плитка 5*5                                | 125.6                                 | 231.28                                      | 105.68                   | 84.14            |
| 2. Плитка 5*10                               | 254.2                                 | 525.73                                      | 271.53                   | 106.82           |
| 3. Плитка 15*15                              | 97.3                                  | 176.41                                      | 79.11                    | 81.31            |
| 4. Плитка 25*17                              | 59.6                                  | 85.01                                       | 25.41                    | 42.64            |
| 5. Плитка 25*25                              | 219.7                                 | 411.82                                      | 192.12                   | 87.45            |
| 6. Плитка 28*14                              | 329.6                                 | 708.59                                      | 378.99                   | 114.98           |
| 7. Плитка фігурна<br>«Клен»                  | 313.9                                 | 665.48                                      | 351.58                   | 112.0            |
| 8. Шлакоблок                                 | 276.2                                 | 1136.37                                     | 860.17                   | 311.43           |
| 9. Цегла червона                             | 62.8                                  | 133.56                                      | 70.76                    | 112.67           |
| 10. Оздоблювальне<br>каміння                 | 138.1                                 | 255.34                                      | 117.24                   | 84.89            |
| 11. Кахля 10*10                              | 69.1                                  | 158.81                                      | 89.71                    | 129.82           |
| 12. Кахля 10*15                              | 260.5                                 | 479.64                                      | 219.14                   | 84.12            |
| 13. Кахля 15*15                              | 351.6                                 | 554.08                                      | 202.48                   | 57.59            |
| 14. Кахля 14*25                              | 326.4                                 | 629.3                                       | 302.9                    | 92.8             |
| 15. Декор для кахлі                          | 153.8                                 | 622.67                                      | 468.87                   | 304.85           |
| 16. Плінтус                                  | 43.9                                  | 56.1  | 12.2                     | 27.8             |
| 17. МАФ керамічні                            | 25.1                                  | 20.0  | -5.1                     | -20.32           |
| 18. МАФ з гранітної<br>крихти                | 31.4                                  | 25.0  | -6.4                     | -20.38           |
| 19. Штучний<br>мармуровий камінь             | 286.75                                | 377.56                                      | 90.81                    | 31.66            |
| 20. Штучний<br>гранітовий камінь             | 246.88                                | 356.17                                      | 109.29                   | 44.26            |
| 21. Цементна<br>декоративна<br>плитка-камінь | 156.74                                | 276.05                                      | 119.31                   | 76.13            |
| 22. Декоративна<br>плитка-камінь             | 334.5                                 | 687.98                                      | 353.48                   | 105.67           |
| Всього                                       | 4551.87                               | 8572.95                                     | 3962.08                  | 86.99            |

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Відповідно до результатів аналітичного прогнозування, очікується суттєве зростання товарообігу ТОВ «Кам'яний двір» у 2025 році. У грошовому вираженні приріст складе 3962,08 тис. грн, що становить

збільшення на 98,94% порівняно з попереднім періодом. Найвищу позитивну динаміку демонструє позиція «декор для кахлі» — прогнозоване зростання досягне 304,85%. Також істотне підвищення реалізації передбачається для продукції «шлакоблок» (311,43%) та «декоративна плитка-камінь» (215,76%).

Більше ніж удвічі зросте обсяг реалізації таких виробів, як: штучний мармуровий камінь, штучний гранітовий камінь, плитка 510, плитка 2814, плитка фігурна «Клен», червона цегла та кахля 10\*10, що свідчить про високий попит та ефективність позиціонування цих товарних груп.

Водночас, згідно з прогнозами, відбудеться скорочення продажів малих архітектурних форм (МАФ) — як керамічних, так і з гранітної крихти — приблизно на 20%. Це вимагає перегляду рентабельності та доцільності подальшого виробництва зазначених товарів.

Помірне зростання обсягів реалізації (в межах 20–90%) очікується щодо таких позицій, як плитка 55, плитка 1515, плитка 2517 і 2525, оздоблювальне каміння, кахля 1015, 1515 і 14\*25, плінтус, а також цементна декоративна плитка-камінь. Ці результати свідчать про стабільну присутність продукції у попиті, що створює підґрунтя для їх подальшого вдосконалення з орієнтацією на підвищення конкурентоспроможності.

### 3.2 Оптимізація управлінського рішення щодо асортиментної політики ТОВ «Кам'яний Двір»

Оптимальне управління асортиментною політикою підприємства напряму впливає на здатність досягнення запланованих показників товарообороту. Основним завданням у цьому процесі є підбір ефективної товарної структури, яка б відповідала попиту споживачів і водночас дозволяла досягти необхідного рівня прибутковості. В основі побудови

асортиментної політики повинні лежати такі принципи: орієнтація на споживчий попит регіону, комплексне задоволення потреб цільових сегментів ринку, збалансованість широти і глибини асортименту та економічна доцільність кожної асортиментної позиції.

З огляду на необхідність адаптації асортиментної політики до сучасних ринкових умов, доцільним є використання методів математичного моделювання. Для обґрунтування оптимального асортиментного набору продукції застосовується модель Л. Канторовича:

$$\max Z = \sum (P_i \times Q_i), \text{ де:}$$

$P_i$  прибуток від реалізації одиниці продукції  $i$ -го виду,

$Q_i$  обсяг реалізації продукції  $i$ -го виду.

Проте у практичному застосуванні ця модель потребує врахування низки обмежень наявних ресурсів, виробничих потужностей, місткості ринку тощо. З цією метою доцільно впроваджувати модель максимізації

маржинального прибутку:

$$\max Z = \sum (M_i \times Q_i) - FC, \text{ де:}$$

$M_i$  маржинальний прибуток одиниці продукції  $i$ -го виду,

$Q_i$  кількість реалізованої продукції  $i$ -го виду,

$FC$  сума постійних витрат підприємства.

Практичне застосування цієї моделі може бути ускладнене через відсутність чіткої інформації щодо розподілу витрат на постійні та змінні.

Попри це, математичне моделювання дозволяє оптимізувати виробничу програму за критерієм максимізації прибутковості при дотриманні ресурсних обмежень. Таким чином, використання моделей математичної оптимізації є

ефективним інструментом стратегічного управління асортиментною політикою підприємства. Вони дають змогу врахувати як економічні, так і ринкові чинники для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Формування оптимальної структури майбутньої реалізації товарів за групами або комплексами продукції є важливим етапом управління асортиментною політикою підприємства. Для цього можуть використовуватися різні методи: аналіз еластичності попиту на окремі товарні групи, нормативи товарообороту на одиницю торговельної площі, побудова економіко-математичних моделей, статистичні підходи, а також норми забезпеченості споживачів окремими видами продукції.

На практиці одним із найточніших і водночас ефективних підходів є застосування економіко-математичних методів прогнозування. Зокрема, проведення кореляційно-регресійного аналізу дозволяє виявити ті фактори, які мають найбільший вплив на обсяги реалізації продукції. Отримані моделі можуть бути використані для прогнозних розрахунків при зміні економічних умов або попиту споживачів.

У випадку, коли попит на продукцію залежить від рівня доходів або купівельної спроможності населення, застосовуються спрощені двофакторні моделі, що враховують зміну сукупного попиту та інші релевантні чинники. Однак, окрім загальних детермінант, велике значення мають специфічні умови. Наприклад, обсяги продажу будівельних матеріалів прямо залежать від динаміки житлового будівництва, а попит на дитячі товари – від демографічних змін. Різноманіття методів планування структури товарообороту обумовлює потребу у багатоваріантних розрахунках, які потребують подальшого експертного аналізу для вибору найоптимальнішої структури асортименту.

З урахуванням обмежених статистичних даних, які наявні в ТОВ «Кам'яний двір», найдоцільнішим є використання методу розрахунку коефіцієнтів еластичності. Цей метод особливо ефективний у ситуаціях, коли не передбачається кардинальної зміни товарної номенклатури, але при цьому планується зростання товарообороту. Метод дозволяє вирахувати очікуваний приріст обсягів реалізації по кожній товарній групі, виходячи із динаміки загального зростання продажів.

Основні етапи застосування такого підходу передбачають:

- аналіз базових обсягів реалізації;
- обрахунок коефіцієнтів чутливості продажів до зміни загального товарообороту;
- екстраполяцію результатів на прогнозований період;
- оцінку відповідності отриманих результатів реальним ринковим умовам і виробничим можливостям підприємства.

У підсумку, метод планування структури реалізації продукції на основі коефіцієнтів еластичності забезпечує обґрунтованість прогнозів, підвищує адаптивність підприємства до ринкових змін і дозволяє більш ефективно управляти асортиментом, орієнтуючись як на прибутковість, так і на реальні можливості задоволення споживчого попиту.

1. Розрахунок коефіцієнтів еластичності продажу окремих груп товарів залежно від зміни загального обсягу реалізації товарів на підприємстві. Розрахунок коефіцієнта еластичності *i*-тої товарної групи ( $K_{el.i}$ ) виконується за наступною формулою:

$$K_{el.i} = \left( \frac{T_{ni}}{T_{(n-1)i}} * 100 - 100 \right) / \left( \frac{T_n}{T_{n-1}} * 100 - 100 \right) \text{ де,}$$

$T_{ni}$ ,  $T_{(n-1)i}$  – товарооборот по *i*-й товарній групі в аналізованому та

попередньому періоді відповідно;

$T_n, T_{n-1}$  – загальний обсяг товарообороту підприємства за той же проміжок часу відповідно.

2. Диференціація планового темпу приросту товарообороту в цілому по підприємству за асортиментними групами на основі розрахованого коефіцієнта еластичності:

$$T_{PP_{n,i}} = T_{PP_{n,l}} * K_{el} \text{ де,}$$

$T_{PP_{n,i}}$  – планований темп приросту обсягів реалізації за і-тою товарною групою;

$T_{PP_{n,l}}$  – темп приросту загального обсягу товарообороту підприємства на плановий період.

3. Визначення планового обсягу товарообороту за асортиментними групами ( $T_{n,i}$ ):

$$T_{n,i} = T_{\delta i} * T_{PP_{n,i}} \text{ де,}$$

$T_{\delta i}$  – обсяг товарообороту по і-тій товарній групі в звітному (перед плановому) періоді.

4. Визначення частки асортиментної групи у загальному обсязі товарообороту ( $T_{n,i}$ , %):

$$\gamma_{n,i} = \frac{T_{n,i}}{\sum T_{n,i}} * 100\% \text{ де,}$$

$\gamma_{n,i}$  – частка і-тої асортиментної групи у структурі асортименту.

Отримані в результаті розрахунків дані зведемо в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

#### Розрахунок оптимальної структури асортименту

| Асортиментна позиція | Товарооборо | Товарооборо | Приріст | Середні | Плановий | Структура |
|----------------------|-------------|-------------|---------|---------|----------|-----------|
|----------------------|-------------|-------------|---------|---------|----------|-----------|

|                                     | т 2023, тис.<br>грн. | т 2024, тис.<br>грн. | , %   | й коеф.<br>прирост<br>у | товарооборо<br>т 2025, тис.<br>грн. | , %   |
|-------------------------------------|----------------------|----------------------|-------|-------------------------|-------------------------------------|-------|
| 1. Плитка 5*5                       | 60.7                 | 125.6                | 0.908 | 1.41                    | 177.096                             | 2.6   |
| 2. Плитка 5*10                      | 115.5                | 254.2                | 1.02  | 1.58                    | 401.636                             | 5.91  |
| 3. Плитка 15*15                     | 47.4                 | 97.3                 | 0.89  | 1.38                    | 134.27                              | 1.97  |
| 4. Плитка 25*17                     | 32.6                 | 59.6                 | 0.7   | 1.089                   | 64.9                                | 0.95  |
| 5. Плитка 25*25                     | 105.2                | 219.7                | 0.92  | 1.43                    | 314.17                              | 4.62  |
| 6. Плитка 28*14                     | 146.6                | 329.6                | 1.06  | 1.65                    | 543.84                              | 7.99  |
| 7. Плитка фігурна<br>«Клен»         | 140.7                | 313.9                | 1.04  | 1.62                    | 508.52                              | 7.48  |
| 8. Шлакоблок                        | 81.5                 | 276.2                | 2.03  | 3.16                    | 872.79                              | 12.83 |
| 9. Цегла                            | 28.1                 | 62.8                 | 1.05  | 1.63                    | 198.45                              | 2.92  |
| 10. Оздоблювальн<br>е каміння       | 66.6                 | 138.1                | 0.91  | 1.42                    | 196.1                               | 2.88  |
| 11. Кахля 10*10                     | 29.6                 | 69.1                 | 1.13  | 1.76                    | 78.08                               | 1.15  |
| 12. Кахля 10*15                     | 125.9                | 260.5                | 0.91  | 1.42                    | 369.91                              | 5.44  |
| 13. Кахля 15*15                     | 183.6                | 351.6                | 0.78  | 1.21                    | 425.44                              | 6.25  |
| 14. Кахля 14*25                     | 154.0                | 326.4                | 0.95  | 1.48                    | 483.07                              | 7.11  |
| 15. Декор для<br>кахлі              | 45.9                 | 153.8                | 1.99  | 3.09                    | 475.24                              | 6.99  |
| 16. Плінтус                         | 25.2                 | 43.9                 | 0.63  | 0.98                    | 43.02                               | 0.63  |
| 17. МАФ<br>керамічні                | 32.6                 | 25.1                 | -0.19 | -0.29                   | 7.28                                | 0.11  |
| 18. МАФ з<br>гранітної крихти       | 59.2                 | 31.4                 | -0.39 | -0.61                   | 19.15                               | 0.28  |
| 19. Штучний<br>мармуровий<br>камінь | 70.3                 | 150.5                | 0.97  | 1.51                    | 227.26                              | 3.34  |
| 20. Штучний<br>гранітовий камінь    | 66.5                 | 119.8                | 0.68  | 1.06                    | 126.99                              | 1.87  |
| 21. Цементна<br>плитка-камінь       | 46.5                 | 105.0                | 1.07  | 1.66                    | 174.3                               | 2.56  |
| 22. Декоративна<br>плитка-камінь    | 88.0                 | 300.0                | 2.05  | 3.19                    | 957.0                               | 14.07 |
| Всього                              | 1752.2               | 3814.1               |       |                         | 6798.51                             | 100.0 |

Проведений аналіз динаміки асортиментної політики ТОВ «Кам'яний двір» за 2023–2025 роки засвідчує суттєве покращення фінансово-господарських показників. Згідно з результатами моделювання, плановий

обсяг товарообороту на 2025 рік прогнозується на рівні 6798,51 тис. грн, що на 2984,41 тис. грн перевищує обсяг реалізації у 2024 році. Таким чином, підприємство демонструє приріст майже у два рази, що свідчить про ефективність впроваджених заходів у сфері формування асортименту.

Оптимальна структура товарообороту на 2025 рік була визначена з урахуванням індивідуальних темпів приросту окремих асортиментних позицій та дозволяє оцінити доцільність подальших стратегічних кроків. Найбільший внесок у загальний товарооборот мають такі групи товарів, як декоративна плитка-камінь (14,07%), шлакоблок (12,83%), плитка 2814 (7,99%), фігурна плитка «Клен» (7,48%), кахля 1425 (7,11%) і декор для кахлі (6,99%). Ці позиції підтвердили свою лідерську роль у формуванні прибутковості підприємства та потребують збереження обсягів виробництва на стабільному рівні.

Водночас, деякі товарні групи мають незначну частку у структурі асортименту, зокрема плінтус (0,63%), МАФ керамічні (0,11%), МАФ з гранітної крихти (0,28%) та плитка 25\*17 (0,95%). Це свідчить про обмежений попит на ці позиції, що доцільно врахувати під час планування обсягів закупівель і виробництва в подальші періоди.

У 2025 році при формуванні структури товарообороту було застосовано метод еластичності реалізації, який базується на фактичних даних 2023 та 2024 років. Перевага цього методу полягає в його практичності — він не потребує складного математичного апарату або великої кількості вихідних показників. Завдяки цьому стало можливим оперативно оцінити перспективні напрями зростання та визначити частку кожної товарної групи, що забезпечує максимальне наближення до прогнозованого товарообороту.

Отже, підприємство отримує ефективний інструмент планування, що дозволяє не лише стабілізувати позиції на ринку, а й розвивати стратегічно важливі напрямки діяльності в умовах ринкових трансформацій.

### Висновки розділ 3

У третьому розділі було проведено комплексне обґрунтування напрямів удосконалення асортиментної політики ТОВ «Кам'яний двір» із використанням сучасних економіко-математичних підходів. Основним завданням стало формування оптимальної товарної структури, яка дозволила б не лише забезпечити ріст обсягів реалізації, а й підвищити прибутковість діяльності підприємства.

На підставі аналізу асортименту та обсягів товарообороту за 2023–2024 роки було спрогнозовано плановий рівень реалізації на 2025 рік. Розрахунки свідчать про позитивну динаміку: очікується зростання товарообороту на 2984,41 тис. грн порівняно з попереднім роком. Це свідчить про ефективність застосованої моделі оптимізації та зважений підхід до планування.

Було запропоновано практичні заходи щодо вдосконалення асортиментної політики, серед яких: диверсифікація товарного ряду, розширення колірної палітри продукції, адаптація цінової політики до умов ринку та орієнтація на прибутковість кожної позиції. Запропонований підхід забезпечив підвищення частки високодохідних товарних груп у загальному обсязі реалізації.

У процесі планування використано метод визначення коефіцієнтів еластичності реалізації окремих товарів, що дозволило сформувати прогнозну модель структури товарообороту. Встановлено, що найбільшу частку у прогнозованому обсязі продажів займають декоративна плитка-

камінь, шлакоблок, фігурна плитка «Клен» та вироби із сегмента облицювальних матеріалів. Натомість, деякі найменш популярні позиції (МАФ, плінтуси тощо) мають низьку частку та потребують оптимізації виробництва.

Таким чином, результати розділу демонструють, що раціональне використання методів економічного аналізу, статистики та прогнозування дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень. Розроблена структура товарообороту є реалістичною, адаптованою до потреб ринку та ресурсних можливостей підприємства, що забезпечує основу для стійкого розвитку ТОВ «Кам'яний двір» у найближчій перспективі.

## ВИСНОВКИ

У ході написання кваліфікаційної роботи було встановлено, що маркетингове середовище відіграє ключову роль у формуванні стратегічних орієнтирів підприємства. Воно охоплює як внутрішні, так і зовнішні фактори, що безпосередньо впливають на управлінські рішення, структуру асортименту, ціноутворення та комунікаційну політику. Ефективне діагностування маркетингового середовища дозволяє вчасно ідентифікувати ринкові можливості, загрози та адаптувати діяльність підприємства до змін.

Результати аналізу доводять, що систематичний моніторинг елементів мікро- і макросередовища дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства, оптимізувати витрати та підвищити точність прогнозування споживчого попиту. Застосування аналітичних інструментів, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та аналіз п'яти сил Портера, забезпечує глибоке розуміння ситуації на ринку та формування обґрунтованих стратегічних рішень.

Встановлено, що діагностика маркетингового середовища є основою для розробки адаптивної стратегії розвитку. Зокрема, підприємства, які орієнтуються на гнучке управління асортиментом, швидко реагують на коливання ринку, мають вищі шанси на стабільне функціонування в умовах економічної нестабільності. Це особливо важливо для підприємств, що працюють у галузях з високою конкуренцією та швидкоплинними споживчими трендами.

Практичні заходи щодо вдосконалення діяльності підприємства мають базуватися на поєднанні стратегічного мислення з результатами діагностики. До таких заходів можна віднести: адаптацію товарної політики до змін у

поведінці споживачів, активізацію цифрових каналів збуту, посилення аналітичного супроводу ринкових дій, а також розвиток партнерських зв'язків з ключовими учасниками ринку.

Таким чином, вдосконалення діяльності підприємства на основі діагностики маркетингового середовища дає змогу не лише покращити оперативне управління, але й формувати довгострокову стратегію розвитку. Уміння гнучко адаптуватися до змін, критично оцінювати ринкову ситуацію та приймати проактивні рішення є запорукою стійкого зростання та підвищення ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах.

У межах виконаної кваліфікаційної роботи було здійснено ґрунтовне дослідження теоретичних та прикладних аспектів формування та вдосконалення маркетингової політики підприємства на прикладі діяльності ТОВ «Кам'яний двір». Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити вплив маркетингового середовища, стратегічного потенціалу підприємства та застосування економіко-математичних методів на формування ефективної стратегії розвитку.

У першому розділі було розкрито сутність маркетингового середовища як багаторівневої системи взаємопов'язаних чинників, що безпосередньо впливають на стратегічні орієнтири підприємства. Було встановлено, що ефективне управління маркетингом потребує адаптивності, гнучкості та постійного моніторингу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Врахування факторів цифровізації, використання сучасних аналітичних методів та стратегічних інструментів дозволяє забезпечити точнішу діагностику умов функціонування підприємства та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У другому розділі на основі комплексного стратегічного аналізу було охарактеризовано реальний стан діяльності ТОВ «Кам'яний двір», виявлено

сильні сторони підприємства, внутрішні обмеження, можливості зовнішнього середовища та потенційні загрози. Результати SWOT-аналізу та оцінки парних можливостей засвідчили, що компанія має міцну ринкову позицію та ресурсний потенціал для зростання. Запропонована стратегія ST-типу орієнтована на використання внутрішніх переваг для нейтралізації зовнішніх ризиків, що є оптимальним в умовах турбулентності ринку.

У третьому розділі обґрунтовано та апробовано метод оптимізації структури асортименту на базі розрахунку коефіцієнтів еластичності реалізації. Результати планування на 2025 рік продемонстрували суттєве зростання обсягів товарообороту у порівнянні з попередніми роками, що підтверджує доцільність обраної моделі. Встановлено оптимальну товарну структуру, яка враховує попит, рентабельність позицій, потенціал ринку та виробничі можливості підприємства. До товарних груп, що формують найбільшу частку продажів, увійшли декоративна плитка-камінь, шлакоблок, плитка 28\*14 та інші облицювальні матеріали. Навпаки, позиції з низьким попитом (МАФ, плінтуси) доцільно скоригувати в обсягах виробництва або замінити більш перспективними аналогами.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що вдосконалення маркетингової політики підприємства, зокрема в аспекті управління асортиментом, має спиратися на системний підхід, що поєднує стратегічний аналіз, кількісну оцінку ефективності та адаптацію до зовнішнього середовища. ТОВ «Кам'яний двір» має усі передумови для стійкого розвитку, збереження конкурентних переваг і розширення ринкової присутності. Запропоновані заходи здатні забезпечити гнучке реагування на зміни ринку, покращити фінансові результати та підвищити загальну ефективність підприємницької діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О. І. Стратегічний аналіз у системі маркетингового управління. - К. : КНЕУ, 2021. - С. 45
2. Балацький Є. О. Маркетинг [Текст] : навчальний посібник / Є. О. Балацький, А. Ф. Бондаренко; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. – 397 с
3. Біловодська, О.А. Маркетинговий менеджмент [Текст] : навч. посіб. / О.А. Біловодська. - К. : Знання, 2010. - 332 с
4. Волкова М.В. Напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства / М.В. Волкова // Економіка та управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 16. – С. 281–286.
5. Герасименко О. А. Маркетинг : підручник. — К. : Центр учбової літератури, 2016. — С. 54
6. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві / Г.М. Гузенко // Економіка і суспільство. – 2017. – № 12. – С. 227– 234. 2
7. Гукалюк А. Ф. Моделювання процесу розробки оптимальної виробничої програми // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №9. – С. 25
8. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я / Ф. Котлер. – Київ: Альпіна Паблішер Україна, 2021. – 252 с.
9. Котлер Ф. Основи маркетингу / Ф. Котлер, Г. Армстронг. [Текст] – 5е вид.: пер. зангл. –Київ: Диалектика, 2020. – 880 с
10. Крикавський Є., Дейнега І., Патора Р. Маркетингова товарна політика. – Рівне: 2017. – 286 с.

11. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. — К. : КНЕУ, 2020. — С. 88
12. Ландина Т. В. Організаційно-економічні механізми адаптації підприємства до умов ринку // Наукова думка. – 2014. – С. 7
13. Маркетинг : навчальний посібник для студентів вищих навч. закладів. 2-ге вид., перероб. і доп. / І.Д. Падерін, К.О. Сорока, К.В. Комарова ; за ред. академіка АЕНУ Н.І. Редіної. – Дніпропетровськ : ДДФА, 2015. – 260 с
14. Маркетинг. Навчальний посібник / Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. / За загред. проф. Старостіної А.О. – К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. – 216 с.
15. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / Д. А. Штефанич, О. Д. Дячун, Г. А. Заячківська, С. Б. Семенюк, О. С. Братко; ред.: Д. А. Штефанич; Терноп. нац. екон. ун-т. - Тернопіль : ТНЕУ, 2015. - 230 с
16. Мосійчук І.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні [Електронний ресурс] / І.В. Мосійчук. – 2017. – С. 278–302. – Режим доступу : <http://eprints.zu.edu.ua/25081/1/selection.pdf>
17. Пономаренко В. П. Стратегічне управління підприємством. — Харків : Вид-во ХНЕУ, 2021. — С. 112
18. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 15-16. С. 111– 115. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.15-16.111
19. Савченко І. В. Маркетингова діагностика: теорія і практика. — Х. : Фактор, 2020. — С. 61
20. Шершньова Л. Г. Стратегічне управління: навч. посіб. — К. : КНЕУ, 2015. — С. 69

## ДОДАТКИ