

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему:

Формування маркетингових стратегій в умовах цифровізації

Виконала: студентка IV курсу, групи МР-21
спеціальності: 075 «Маркетинг» (ОП «Маркетинг»)
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____/ Швець Дар'я
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____/ Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____/ Юлія БЕЗУГЛА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри _____/ Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Перевірка на антиплагіат _____/ Сергій ГОДУНОВ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____/ Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф.

Вікторія ЧОБИТОК

(підпис)

«24» лютого 2025 р.

ЗАВДАННЯ**на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

здобувачці Дар'ї ШВЕЦЬ

1. Тема: «Формування маркетингових стратегій в умовах цифровізації»
затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/925 від «11» квітня 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «10» травня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): теоретичні аспекти формування маркетингових стратегій в умовах цифровізації, аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Вадарт груп» в контексті цифровізації, розробка маркетингової стратегії ТОВ «Вадарт груп» в умовах цифрової трансформації.
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал):

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «24» лютого 2025 р.

Керівник:

_____ Вікторія ЧОБИТОК
(підпис)

Завдання прийняла до виконання:

_____ Дар'я ШВЕЦЬ
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	24.02.2025 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	10.03.2025 р.	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	24.03.2025 р.	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	14.04.2025 р.	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	28.04.2025 р.	
6	Перевірка на антиплагіат	05.05.2025 р.	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	10.05.2025 р.	

Здобувачка

_____ Дар'я ШВЕЦЬ
(підпис)

Перевірка на антиплагіат

_____ Сергій ГОДУНОВ
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Швець Д.Д. Формування маркетингових стратегій в умовах цифровізації. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 Маркетинг. – Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія». – Харків, 2025. – 67 с.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад та практичних аспектів формування маркетингових стратегій в умовах цифровізації. Розкрито сутність поняття "маркетингова стратегія", представлено класифікацію маркетингових стратегій та проаналізовано їх еволюцію під впливом цифрових технологій. Висвітлено вплив цифровізації на процес формування маркетингових стратегій та проведено аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства в умовах цифрової трансформації. На основі дослідження маркетингової діяльності ТОВ «Вадарт груп» проаналізовано конкурентне середовище, фінансові результати та рівень використання цифрових технологій у маркетингових процесах. Розроблено маркетингову стратегію цифрової трансформації підприємства з урахуванням проведеного SWOT-аналізу.

Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності підприємств для удосконалення маркетингової діяльності в умовах цифрової економіки, а також у навчальному процесі.

Ключові слова: маркетингова стратегія, цифровізація, цифрова трансформація, конкурентне середовище, SWOT-аналіз, стратегічне управління.

ANNOTATION

Shvets D.D. Formation of marketing strategies in the context of digitalization.

Master's qualification work in the specialty 075 Marketing - Educational and Research Institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy." - Kharkiv, 2025. - 102 p.

The master's qualification work is devoted to the study of theoretical foundations and practical aspects of the formation of marketing strategies in the context of digitalization. The essence of the concept of "marketing strategy" is revealed, the classification of marketing strategies is presented and their evolution under the influence of digital technologies is analyzed. The influence of digitalization on the process of forming marketing strategies is highlighted, and an analysis of the internal and external environment of enterprise in the context of digital transformation is carried out. Based on a study of the marketing activities of Vadart Group LLC, the competitive environment, financial results and the level of use of digital technologies in marketing processes are analyzed. A marketing strategy for the digital transformation of the enterprise has been developed, taking into account the SWOT analysis.

The results obtained can be used in the practical activities of enterprises to improve marketing activities in the digital economy, as well as in the educational process.

Key words: marketing strategy, digitalization, digital transformation, competitive environment, SWOT analysis, strategic management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Поняття, сутність та класифікація маркетингових стратегій.....	8
1.2. Вплив цифровізації на процес формування маркетингових стратегій на підприємствах	14
1.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в умовах цифрової трансформації.....	18
Висновок до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ВАДАРТ ГРУП».....	24
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Вадарт груп».....	24
2.2. Аналіз конкурентного середовища та фінансових результатів підприємства.....	32
2.3. Дослідження використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності ТОВ «Вадарт груп».....	37
Висновок до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	43
3.1. Проведення SWOT-аналізу ТОВ «Вадарт груп».....	43
3.2. Формування маркетингової стратегії цифрової трансформації підприємства.....	55
Висновок до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах, коли в Україні тривають активні військові дії, а глобальні економічні процеси зазнають стрімких змін, підприємства стикаються з необхідністю оперативно адаптуватися до нових реалій для збереження своєї конкурентоспроможності. Цифровізація стає основним чинником трансформації бізнес-процесів, визначаючи нові підходи до маркетингу та взаємодії з клієнтами.

Розвиток цифрових технологій, зокрема широке використання онлайн-каналів, соціальних мереж та аналітичних платформ, значно змінює споживацьку поведінку та конкурентне середовище. У таких умовах ефективна маркетингова стратегія дозволяє не тільки привертати увагу цільової аудиторії, а й забезпечувати її лояльність, особливо в умовах жорсткої конкуренції.

Підходи до розробки маркетингових стратегій постійно еволюціонують, з огляду на зміну економічних, технологічних і соціокультурних чинників. Дослідження теми формування маркетингових стратегій в умовах цифровізації дозволяє краще зрозуміти важливість адаптації до новітніх трендів і впровадження інноваційних підходів для забезпечення сталого розвитку підприємств.

Окрім того, в умовах зростання значення корпоративної відповідальності та екологічної свідомості споживачів, маркетингова стратегія перетворюється на інструмент формування позитивного іміджу компанії. Інтеграція принципів сталого розвитку та етичного бізнесу в стратегію може стати запорукою залучення й утримання клієнтів.

Важливим аспектом дослідження є вивчення методів аналізу конкурентного середовища, таких як SWOT-аналіз, що дозволяє виявити можливості та загрози, сильні й слабкі сторони підприємства в умовах цифрової трансформації.

Робота над розробкою маркетингової стратегії в умовах цифровізації відкриває перспективи для впровадження інноваційних рішень і створення стійкого конкурентного бренду на національному та міжнародному рівнях. Парадигма сучасного маркетингу змінюється не лише в межах внутрішніх ринків, але й глобально, що зумовлює необхідність підприємств усіх розмірів активно впроваджувати цифрові технології та орієнтуватися на міжнародні стандарти.

Об'єкт дослідження — процес формування маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації.

Методи дослідження — аналітичні методи, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, SWOT-аналіз.

На основі проведеного дослідження зроблені висновки та надано рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Вадарт груп».

Інформаційною базою дослідження є матеріали Державної служби статистики України, річні звіти ТОВ «Вадарт груп», результати монографічних і соціологічних досліджень, науково-аналітичні праці вітчизняних та зарубіжних науковців з питань маркетингу в умовах цифровізації, а також дані з відкритих інформаційних ресурсів мережі Internet.

Базою дослідження є ТОВ «Вадарт груп».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному впровадженні комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності процесу формування маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у створенні науково обґрунтованих рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та ефективності діяльності на ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Поняття, сутність та класифікація маркетингових стратегій

Питання визначення сутності маркетингової стратегії привертало увагу багатьох дослідників, що призвело до виникнення різноманітних трактувань даного поняття (табл. 1.1). Так, у науковій літературі маркетингова стратегія розглядається як довгостроковий план дій підприємства, спрямований на досягнення конкурентних переваг та задоволення потреб цільових споживачів шляхом ефективного використання наявних ресурсів та можливостей. За визначенням Ф. Котлера, маркетингова стратегія — це логіка маркетингової діяльності підприємства, що базується на цільових ринках та запропонованій цінності для споживачів. У свою чергу, П. Дойл вважає маркетингову стратегію планом створення стійкої конкурентної переваги, що забезпечує стабільний розвиток підприємства в умовах змінного ринкового середовища. Деякі дослідники акцентують увагу на динамічному характері стратегії, підкреслюючи її роль як інструменту гнучкої адаптації до змін у споживчих перевагах та технологічному середовищі.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «маркетингова стратегія» різними науковцями

Автор	Трактування поняття
Армстронг Г.	«Генеральна програма діяльності на цільових ринках, яка включає головні напрями маркетингової діяльності фірми та інструментарій комплексу маркетингу»
Котлер Ф.	«Процеси сегментування, таргетингу і позиціонування;

Продовження табл. 1.1

	загальний план маркетингових заходів, за допомогою яких компанія розраховує досягти своїх маркетингових цілей»
Ламбен Ж.Ж.	«Аналітичний процес, у ході якого компанія намагається виявити незадоволені потреби у фізичних осіб та згодом розробити адаптовані товари що задовольняють потреби споживача»
Уолкер О.	«Ефективно розподілені й скоординовані ринкові ресурси і види діяльності для виконання завдань фірми на певному товарному ринку»
Гаркавенко С.	«Програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей»
Балабанова Л.	«Основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації; засіб досягнення маркетингових цілей»
Ніколайчук О.	«Довготермінова модель маркетингової діяльності, що містить сукупність маркетингових інструментів, які постійно коригуються під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, дають змогу досягати поставлених маркетингових цілей та сприяють формуванню конкурентних переваг»

Джерело: [5, 6, 8, 9, 10, 16, 23]

Існує декілька підходів до класифікації маркетингових стратегій залежно від різних ознак (рис. 1.1). Однією з найбільш поширених є класифікація за масштабом охоплення ринку. Глобальні маркетингові стратегії передбачають стандартизований підхід до різних регіонів, що дозволяє знизити витрати та забезпечити єдине сприйняття бренду у всьому

світі. Натомість локальні стратегії адаптуються до культурних, економічних та соціальних особливостей конкретних ринків з метою максимізації ефективності комунікацій та підвищення рівня сприйняття бренду споживачами.

Залежно від функціонального спрямування маркетингові стратегії поділяються на базові та стратегії росту. Базові стратегії, до яких відносять стратегії лідерства за витратами, диференціації або фокусування, визначають основний шлях досягнення конкурентної переваги підприємства. Стратегії росту, що включають стратегії інтенсивного зростання, інтегративного або диверсифікаційного розвитку, спрямовані на розширення частки ринку або асортименту продукції, а також на освоєння нових ринкових ніш.

За методом вибору цільового ринку маркетингові стратегії поділяються на стратегії недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу. Стратегія недиференційованого маркетингу передбачає створення одного універсального продукту для всього ринку без врахування специфічних особливостей окремих сегментів. На відміну від неї, стратегія диференційованого маркетингу орієнтується на задоволення потреб різних ринкових сегментів шляхом розробки окремих маркетингових програм для кожного з них. Стратегія концентрованого маркетингу фокусується на обслуговуванні одного або кількох вузьких сегментів, що дозволяє підприємству глибше спеціалізуватися та підвищувати рівень задоволення цільової аудиторії.

Окремо маркетингові стратегії класифікуються за ступенем сегментування ринку. Масовий маркетинг передбачає широке охоплення всього ринку за допомогою універсальної пропозиції. Сегментний маркетинг орієнтується на кілька великих сегментів, адаптуючи пропозиції відповідно до специфіки кожного з них. Нішевий маркетинг спеціалізується на обслуговуванні вузьких, чітко визначених сегментів із високим рівнем персоналізації. Індивідуалізований маркетинг передбачає створення

персоналізованих продуктів, максимально орієнтованих на потреби окремих споживачів або невеликих груп клієнтів.



Рис. 1.1 Класифікація маркетингових стратегій за різними ознаками [3]

Основними різновидами маркетингових стратегій за орієнтацією на ринкові можливості є (рис. 1.2):

- Стратегія розширення місткості ринку, що передбачає залучення нових споживачів або вихід на нові ринки. Така стратегія реалізується шляхом активізації маркетингової діяльності, наприклад, за допомогою реклами, участі у виставках, просування в цифрових каналах.
- Стратегія захисту позицій, що спрямована на утримання наявної частки ринку в умовах загострення конкурентної боротьби. Для цього підприємства зосереджуються на підвищенні рівня задоволеності та лояльності існуючих клієнтів, покращенні сервісного обслуговування, персоналізації пропозицій та комунікацій.
- Стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку, що полягає у прагненні компанії збільшити свою долю на вже сформованому ринку. Основними інструментами є агресивне просування продукції (через рекламу, акції, інтернет-маркетинг), вдосконалення цінової

політики (знижки, гнучке ціноутворення), розширення каналів дистрибуції, а також зміцнення позиціонування бренду. Така стратегія передбачає інтенсивну конкуренцію з іншими учасниками ринку та потребує ретельно продуманого підходу до управління маркетинговими ресурсами.

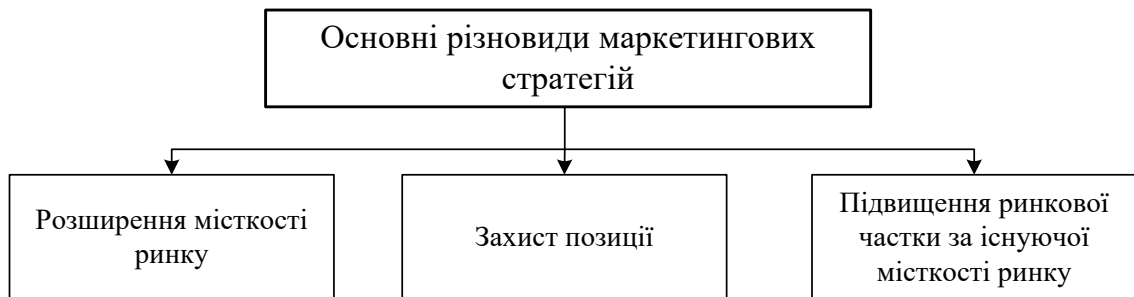


Рис. 1.2 Основні різновиди маркетингових стратегій [24]

Процес формування маркетингової стратегії має системний характер і складається з низки послідовних етапів, кожен із яких забезпечує логічне підґрунтя для прийняття стратегічних рішень. Філіп Котлер, один із провідних теоретиків маркетингу, запропонував класичну модель розробки маркетингової стратегії, яка передбачає чітке проходження всіх необхідних стадій — від аналізу ринкових можливостей до реалізації та контролю обраної стратегії (рис. 1.3).

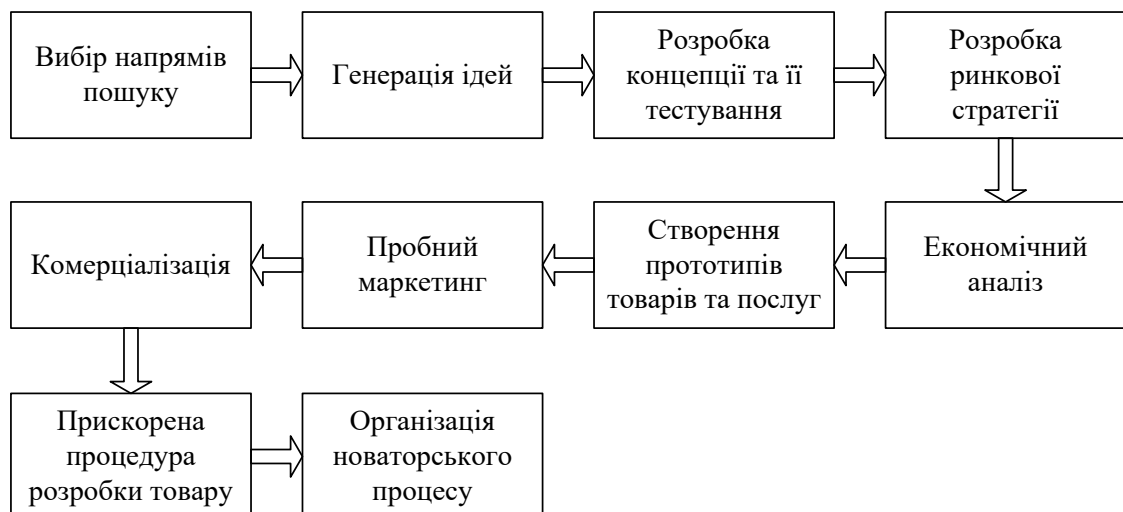


Рис. 1.3 Етапи розробки стратегії маркетингу за Ф. Котлером [16]

У процесі побудови ефективної маркетингової стратегії важливу роль відіграє вибір відповідної моделі поведінки на ринку залежно від позиції компанії серед конкурентів. Для підприємств, що займають лідерські позиції, доцільно застосовувати спеціалізовані стратегії, спрямовані на утримання та зміцнення своєї ринкової частки, а також на запобігання посиленню конкурентного тиску. Основні типи стратегій, які рекомендується використовувати лідерам ринку, наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні типи стратегії, яким слід дотримуватись лідеру на ринку

Стратегія	Суть стратегії
Позиційний захист	Захист ринків по всій товарній номенклатурі
Фланговий захист	Оборона слабких місць – тих товарно–ринкових сегментів, які втрачають свою прибутковість
Упереджувальний захист	Перехід до наступальних дій щодо конкурента, який має намір атакувати ринкового лідера
Контрнаступ	Стратегія захисту позицій ринкового лідера у вигляді активних дій щодо агресивної стратегії конкурентів
Мобільний захист	Передбачає вихід на інші ринки для зміцнення своєї конкурентної позиції, забезпечення захисту в поєднанні зі стратегіями розвитку ринку, які підпадають під стратегії зростання та диференціації
Стратегія відступу	Коли лідер усвідомлює, що певні позиції неможливо захистити через вичерпання конкуренції, головним завданням є визначення тих частин, від яких можна відмовитися без значних втрат і стратегічних наслідків.
Стратегія підвищення	Стратегія передбачає, що зростання частки ринку є фактором зростання прибутковості компанії. Але

	сучасна маркетингова література містить теорії, які
<i>Продовження табл. 1.2</i>	
ринкової частки за існуючої місткості ринку	заперечують існування прямого зв'язку між часткою ринку та прибутком фірми. Якщо збільшення частки ринку базується на ціновому лідерстві або стратегії диференціації, розумно вибрати цю стратегію

Джерело: [5, 6, 9, 11]

Отже, аналіз основних типів стратегій, що застосовуються ринковим лідером, засвідчує необхідність поєднання позиційного, флангового та мобільного захисту із наступальними діями для забезпечення конкурентної стабільності. Особливу увагу варто приділити стратегіям диверсифікації ринків та підвищення ринкової частки, проте з урахуванням того, що прямий зв'язок між часткою ринку та прибутковістю не завжди підтверджується на практиці

1.2 Вплив цифровізації на процес формування маркетингових стратегій на підприємствах

У сучасних умовах цифровізація виступає ключовим чинником трансформації усіх бізнес-процесів, у тому числі формування маркетингових стратегій підприємств. Побудова та реалізація ефективної маркетингової стратегії в умовах цифровізації дають змогу оптимізувати підприємницьку структуру, забезпечивши відповідний рівень гнучкості та адаптивності до чинників зовнішнього середовища [17, с. 93]. У зв'язку із цим виникає необхідність переосмислення підходів до маркетингової діяльності з урахуванням сучасних цифрових можливостей.

Епоха цифрового маркетингу прискорено розвивається, що викликано впровадженням нових інноваційних платформ та їх постійним

удосконаленням з урахуванням вимог споживачів [20, с. 81]. Стрімке поширення цифрових каналів комунікації зумовлює переорієнтацію підприємств із традиційних маркетингових інструментів на інноваційні рішення, що базуються на аналітиці великих даних, автоматизації процесів та персоналізації взаємодії зі споживачами.

Цифрові технології дозволяють приймати, опрацьовувати та аналізувати дані швидше та ефективніше за допомогою комп'ютерів і програмного забезпечення. Зібрана інформація може бути збережена на електронних носіях, таких як жорсткі диски, хмарні сервіси або інші цифрові пристрої [4, с. 232]. Завдяки цьому компанії отримують можливість оперативно реагувати на зміни споживчих настроїв, модифікувати маркетингові програми в реальному часі та підвищувати ефективність комунікацій із цільовою аудиторією.

Широке впровадження цифрових технологій формує сприятливе середовище для існування та розвитку індивідуалізованого маркетингу, даючи змогу працювати основним цифровим інструментам як інструментам індивідуалізованого маркетингу. Наприклад, йдеться про чат-боти, рекламу в месенджерах та рекламний контент, який вибирається для конкретного споживача відповідно до його пошукових запитів та вподобань у соціальних мережах завдяки сучасним алгоритмам пошукових систем та соцмереж [15, с. 39]. У свою чергу, індивідуалізація комунікацій сприяє підвищенню рівня залучення клієнтів і формуванню довгострокових взаємин із брендом.

Експерти все більше покладаються на сучасні інформаційні системи й технології для моніторингу постійно зростаючого потоку зовнішньої та внутрішньої інформації й використання їх для аналізу, прогнозування та прийняття управлінських рішень [19, с. 388]. Цифрова аналітика, машинне навчання та штучний інтелект стають обов'язковими складовими сучасних маркетингових стратегій, дозволяючи підприємствам не лише описувати ситуацію на ринку, а й здійснювати точні прогнози споживчих тенденцій. Як демонструє рис. 1.4, 77,8% українців користуються інтернетом щодня або

майже щодня, що свідчить про високий рівень проникнення цифрових технологій у повсякденне життя споживачів.

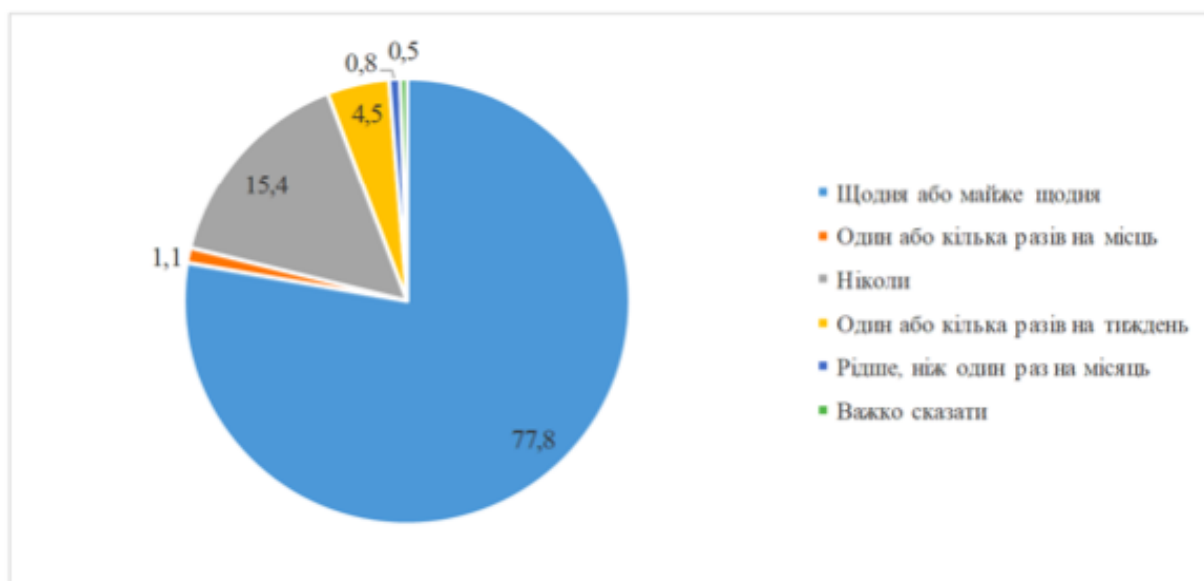


Рис. 1.4 Як часто українці користуються інтернетом [18]

У свою чергу, рис. 1.5 ілюструє, що 95% українців для виходу в мережу Інтернет використовують смартфони, що значно перевищує показники користування ноутбуками (39%) та стаціонарними комп'ютерами (23%)

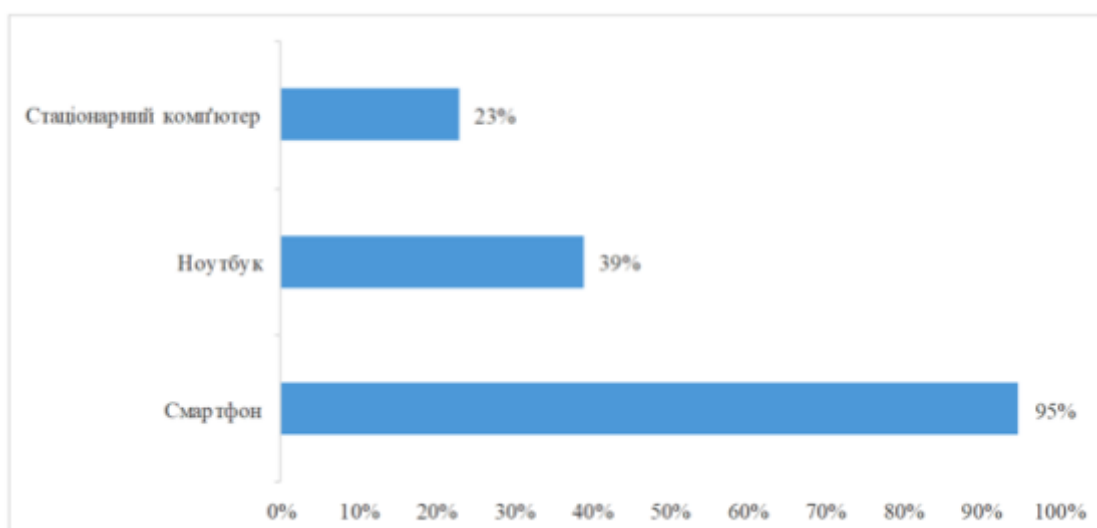


Рис. 1.5 Якими пристроями користуються українці для виходу в мережу Інтернет [27]

Цифровізація комплексно впливає на різні аспекти підприємницької діяльності. За рахунок впровадження штучного інтелекту, хмарних обчислень, обробки великих даних та Інтернет речей (IoT) сприяє підвищенню ефективності управління, зниженню рівня витрат та створенню нових можливостей для розвитку нових векторів бізнесу. Важливою тенденцією є також використання блокчейн-технологій для підвищення прозорості та безпеки транзакцій [27]. Сучасний споживач прагне миттєвої реакції на свої запити, індивідуального підходу та інтегрованого досвіду взаємодії з брендом у різних цифрових каналах. Відповідно до цього, маркетингові стратегії повинні бути спрямовані на побудову омніканального споживчого досвіду, де різні точки контакту — сайт, мобільний додаток, соціальні мережі, месенджери — працюють узгоджено та забезпечують безперервну взаємодію зі споживачем.

Важливим аспектом формування маркетингових стратегій у цифрову епоху стає орієнтація на дані (data-driven marketing). Аналітика поведінкових даних дозволяє точніше ідентифікувати цільові аудиторії, визначати їхні потреби, передбачати тренди споживання та створювати максимально релевантні комунікаційні пропозиції. При цьому особливого значення набувають питання етичного збору, обробки та захисту персональних даних, що повинно бути враховано у маркетингових стратегіях задля збереження довіри споживачів і дотримання законодавчих норм, зокрема вимог GDPR та локальних нормативних актів.

Крім того, сучасні маркетингові стратегії мають враховувати необхідність інтеграції технологій штучного інтелекту, машинного навчання та автоматизації процесів. Ці технології дозволяють не лише підвищити ефективність управління маркетинговими кампаніями, а й скоротити витрати, підвищити точність прогнозування поведінки споживачів та забезпечити персоналізовану взаємодію на масовому рівні. Наприклад, автоматизовані системи маркетингу можуть самостійно формувати

пропозиції для клієнтів на основі їхньої поведінки, інтересів та історії покупок, що значно підвищує конверсію та рівень задоволеності споживачів.

Цифрова епоха визначає нові правила конкурентної боротьби, де швидкість реакції, персоналізація пропозицій та ефективність використання даних стають визначальними факторами успіху. Системна інтеграція цифрових технологій у процеси маркетингового планування та реалізації дозволяє бізнесу не лише підвищувати ефективність поточних операцій, а й формувати принципово нові конкурентні переваги.

1.3 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в умовах цифрової трансформації

Аналіз зовнішнього середовища передбачає виявлення та оцінку макроекономічних, технологічних, політико-правових, соціально-культурних та екологічних факторів, які формують умови функціонування підприємства. Одним із найпоширеніших інструментів для аналізу зовнішнього середовища є PESTEL-аналіз, що дозволяє систематизувати основні тренди та ризики [7].

В умовах цифрової трансформації особливу увагу слід приділяти технологічним факторам. Впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей (IoT), великі дані та хмарні сервіси, суттєво змінює правила ведення бізнесу [45]. Компанії, які своєчасно інтегрують цифрові інновації у свою діяльність, здобувають додаткові конкурентні переваги, підвищують ефективність операційних процесів та створюють нові ціннісні пропозиції для споживачів.

Соціальні фактори також трансформуються під впливом цифровізації. Зміни у поведінці споживачів, їх орієнтація на онлайн-сервіси, зростання популярності електронної комерції та мобільних додатків визначають необхідність розвитку цифрових каналів комунікації та продажів [25].

Статистичні дані свідчать, що станом на початок 2025 року понад 77,8% українців користуються інтернетом щодня або майже щодня [30], що зумовлює необхідність переорієнтації бізнес-стратегій на цифрові платформи.

Важливим аспектом є також аналіз внутрішнього середовища підприємства, що включає оцінку його ресурсного потенціалу, організаційної структури, корпоративної культури, технологічного забезпечення, фінансового стану та кадрового складу. SWOT-аналіз є одним із основних методів комплексної оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства у поєднанні з можливостями та загрозами зовнішнього середовища [36].

Особливу увагу в умовах цифрової трансформації слід приділяти цифровій зрілості підприємства, тобто його готовності впроваджувати інноваційні рішення. Це передбачає наявність необхідної ІТ-інфраструктури, розвинених компетенцій персоналу в сфері цифрових технологій, здатності до швидкої адаптації та гнучкого управління змінами [50]. Відповідно до даних аналітичних звітів, рівень використання цифрових пристроїв в Україні демонструє позитивну динаміку: 95% населення використовують смартфони для доступу до інтернету, тоді як ноутбуки (39%) та стаціонарні комп'ютери (23%) втрачають позиції [28].

Побудова та реалізація ефективної маркетингової стратегії в умовах цифровізації дають змогу оптимізувати підприємницьку структуру, забезпечивши відповідний рівень гнучкості та адаптивності до чинників зовнішнього середовища [12, с. 93]. Успішна адаптація до цифрових змін стає запорукою підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку та створення довгострокових переваг.

Епоха цифрового маркетингу прискорено розвивається, що викликано впровадженням нових інноваційних платформ та їх постійним удосконаленням з урахуванням вимог споживачів [21, с. 81]. Широке впровадження цифрових технологій формує сприятливе середовище для

існування та розвитку індивідуалізованого маркетингу, даючи змогу працювати основним цифровим інструментам, як-от чат-боти, таргетована реклама в месенджерах, персоналізовані пропозиції на основі поведінкових даних користувачів [14, с. 39].

Сучасні інформаційні системи і технології дозволяють експертам моніторити постійно зростаючий потік зовнішньої та внутрішньої інформації й використовувати її для аналізу, прогнозування та прийняття управлінських рішень [37, с. 388]. Цифрові технології дають змогу приймати, опрацьовувати та зберігати великі обсяги даних швидше й ефективніше за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення та хмарних технологій [22, с. 232].

Одним із ключових наслідків цифрової трансформації є зміщення акценту з традиційних конкурентних переваг, таких як ціна або якість продукції, на технологічну інноваційність, швидкість реагування на зміни ринку та клієнтоорієнтованість [43]. Підприємства, що успішно інтегрують цифрові технології у свою бізнес-модель, отримують змогу не лише оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й проактивно формувати нові ринкові тренди.

Сучасні інструменти аналізу зовнішнього середовища доповнюються цифровими рішеннями для обробки великих обсягів даних (Big Data Analytics), що дозволяє підприємствам прогнозувати споживчі вподобання, виявляти нові ринкові можливості та мінімізувати ризики [38]. Завдяки використанню систем штучного інтелекту та машинного навчання аналітика стала більш точною і глибокою, що забезпечує краще розуміння поведінки споживачів та конкурентної динаміки.

Цифрова трансформація також вимагає переосмислення внутрішніх бізнес-процесів. Багато організацій впроваджують моделі гнучкого управління (Agile management), що дозволяють ефективніше адаптуватися до змін середовища [44]. Традиційні ієрархічні структури поступаються місцем

горизонтальним мережевим організаціям, які забезпечують швидкість комунікації та гнучкість прийняття рішень.

Важливим аспектом аналізу внутрішнього середовища в умовах цифровізації є оцінка цифрової культури підприємства. Дослідження показують, що лише технічне впровадження новітніх технологій без зміни корпоративної культури не дає очікуваного ефекту [35]. Формування культури цифрових інновацій передбачає розвиток у співробітників таких компетенцій, як цифрова грамотність, критичне мислення, креативність та здатність до безперервного навчання.

Ще одним важливим елементом внутрішнього аналізу є управління даними (Data Governance). Підприємства мають забезпечити безпеку, цілісність та доступність даних, які є основою для прийняття стратегічних рішень [46]. Згідно з останніми звітами, організації, які впроваджують ефективне управління даними, підвищують свою операційну ефективність на 20–30% [40].

Окрім того, цифрова трансформація змінює підходи до взаємодії з клієнтами. Виникає концепція «омніканального маркетингу», що передбачає інтеграцію всіх каналів взаємодії зі споживачем — як онлайн, так і офлайн — у єдиний безшовний досвід [49]. Для успішної реалізації цієї стратегії підприємства мають інтегрувати CRM-системи, платформи автоматизації маркетингу та аналітичні інструменти для моніторингу поведінки клієнтів у реальному часі.

Важливо також враховувати, що в умовах цифрової трансформації змінюються й вимоги до стратегічного планування. Замість довгострокового планування на декілька років підприємства все частіше використовують адаптивні стратегії, які передбачають постійну переоцінку середовища, гнучке коригування цілей та тактик [28].

Не менш важливим стає управління репутацією в цифровому середовищі. Репутаційні ризики в онлайн-просторі можуть мати миттєвий ефект через швидкість поширення інформації в соціальних мережах.

Підприємства повинні моніторити свій імідж за допомогою спеціальних інструментів аналітики соціальних мереж (SMM-аналітика) та оперативно реагувати на негативні відгуки або кризи [31].

З огляду на вищезазначене, можна стверджувати, що в умовах цифрової трансформації аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства має враховувати такі ключові аспекти:

- рівень технологічного розвитку галузі;
- готовність споживачів до використання цифрових сервісів;
- рівень цифрової зрілості підприємства;
- гнучкість організаційної структури;
- ефективність управління даними;
- інтеграцію омніканальних стратегій взаємодії з клієнтами;
- проактивний підхід до управління репутацією.

Тільки комплексне врахування цих факторів дозволить підприємству не лише успішно адаптуватися до нових умов, але й забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в умовах цифрової трансформації повинен бути системним, інтегрованим та орієнтованим на перспективу. Він має враховувати не лише традиційні економічні й ринкові чинники, а й цифрові тренди, інноваційний потенціал компанії, зміну споживчих уподобань та технологічну динаміку.

Висновок до розділу 1

На основі аналізу наукових джерел встановлено, що маркетингова стратегія є комплексом довгострокових рішень та заходів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг підприємства на ринку. Сутність маркетингової стратегії полягає у визначенні оптимальних шляхів

задоволення потреб цільових споживачів із урахуванням ресурсних можливостей компанії та особливостей ринкового середовища. Класифікація маркетингових стратегій здійснюється за різними ознаками: масштабом охоплення ринку, функціональним спрямуванням, методами вибору цільового ринку та ступенем сегментування.

Розглянуто вплив цифровізації на процес формування маркетингових стратегій. Було з'ясовано, що побудова та реалізація ефективної маркетингової стратегії в умовах цифровізації дають змогу оптимізувати підприємницьку структуру, забезпечуючи відповідний рівень гнучкості та адаптивності до чинників зовнішнього середовища. Епоха цифрового маркетингу характеризується стрімким розвитком інноваційних платформ, персоналізацією маркетингових комунікацій, використанням великих даних, штучного інтелекту та хмарних технологій.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в умовах цифрової трансформації показав, що сьогодні успіх компанії багато в чому залежить від її здатності використовувати новітні технології для моніторингу ринку, оцінки конкурентного середовища та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Широке впровадження цифрових рішень зумовлює необхідність формування нової цифрової культури організації, трансформації традиційних моделей управління та створення гнучких структур, здатних швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Водночас формування маркетингової стратегії в умовах цифровізації потребує перегляду підходів до взаємодії з цільовими аудиторіями. Сучасні споживачі вимагають не лише якісного продукту, а й високого рівня залученості, емоційної цінності та швидкої реакції з боку бренду. У цьому контексті ключовим фактором успіху стає здатність підприємства будувати стратегії на основі даних (data-driven marketing), інтегруючи омніканальні інструменти комунікації, автоматизовані платформи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), а також аналітичні сервіси для прийняття обґрунтованих рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Вадарт груп»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Вадарт груп» було офіційно зареєстроване 27 липня 2022 року відповідно до положень Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». Незважаючи на складні обставини, пов'язані з активними бойовими діями у регіоні, підприємство розпочало свою діяльність у місті Харків, демонструючи готовність працювати у кризових умовах.

Ініціаторами створення ТОВ «Вадарт груп» стали двоє громадян України, які мають понад 15 років досвіду у сфері кондитерського виробництва. Їхній професійний бекграунд дозволив сформувати ефективну бізнес-модель та швидко вийти на ринок із конкурентоспроможною продукцією.

ТОВ «Вадарт груп» має статус юридичної особи, що надає їй широкі можливості:

- володіти майновими та немайновими правами;
- укладати угоди;
- брати участь у судових процесах від власного імені;
- відкривати рахунки в банках, включаючи валютні рахунки;
- користуватися печаткою, штампами, емблемою та товарним знаком.

Діяльність підприємства будується на принципах:

- господарської самостійності;
- самофінансування;
- самоокупності.

Відповідно до законодавства, компанія несе відповідальність за свої зобов'язання усім власним майном. При цьому держава та засновники не відповідають за борги підприємства, а розмір внеску до статутного капіталу визначає межі відповідальності кожного учасника.

Юридична адреса: Україна, 61082, Харківська область, м. Харків, вул. Василя Мельникова, 3/1, кв. 77.

Фактична адреса виробничих потужностей: Україна, 61001, Харківська область, м. Харків, вул. Польова, 49.

Код ЄДРПОУ: 44797369.

КВЕДи, за якими компанія здійснює свою діяльність зазначені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

КВЕДи ТОВ «Вадарт груп»

Код КВЕД	Назва виду діяльності
10.82	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів (основний вид діяльності)
10.61	Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості
10.86	Виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів
46.17	Посередницькі послуги у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
46.39	Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
46.49	Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
47.11	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах
52.24	Оброблення вантажів під час транспортування
93.29	Організація інших видів відпочинку та розваг

Основний фокус діяльності компанії — виробництво кондитерських виробів. Розширення КВЕДів, пов'язаних з оптовою, роздрібною торгівлею, логістикою та організацією відпочинку, свідчить про прагнення підприємства до вертикальної інтеграції та контролю за всіма етапами ланцюга поставок.

Станом на квітень 2025 року, ТОВ «Вадарт груп» є ексклюзивним представником продукції кількох іноземних компаній (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура партнерств ТОВ «Вадарт груп» станом на 2025 рік

Назва компанії	Країна
GUANGDONG LUBAI FOOD CO., LTD	Китай
Elif Çikolata SAN VE TİC. LTD ŞTİ	Туреччина
CANDY POINT CONFECTIONERY FOOD INDUSTRY AND TRADE LLC	Туреччина

Крім того ТОВ «Вадарт груп» співпрацює з українськими виробниками під власною торговою маркою (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Співпраця ТОВ «Вадарт груп» з українськими виробниками

Назва компанії	Місто
ТОВ «Мега люкс»	Одеса
ТОВ «Сахарок»	Харків
ТОВ «РендВ»	Ковель
ТОВ «Салекс»	Кременчук

Така стратегія дозволяє ТОВ «Вадарт груп» оптимізувати асортиментну політику, пропонуючи на ринку як власні продукти, так і імпортовану ексклюзивну продукцію. Це також мінімізує виробничі ризики за рахунок диверсифікації постачальників.

Ефективне управління кадрами є критичним чинником успішної діяльності компанії. Тому проведемо аналіз кадрового складу підприємства на основі даних 2024 року.

У період з 2022 по 2024 рік спостерігається стабільне зростання чисельності працівників підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності працівників (2022–2024 рр.)

Рік	Чисельність працівників
2022	15
2023	30
2024	40

Найбільший абсолютний приріст зафіксовано у 2024 році: чисельність працівників збільшилася до 40 осіб, що на 10 осіб більше, ніж у 2023 році, або на 30%, що свідчить про активний розвиток виробничих потужностей і зростання попиту на продукцію компанії (рис. 2.1).

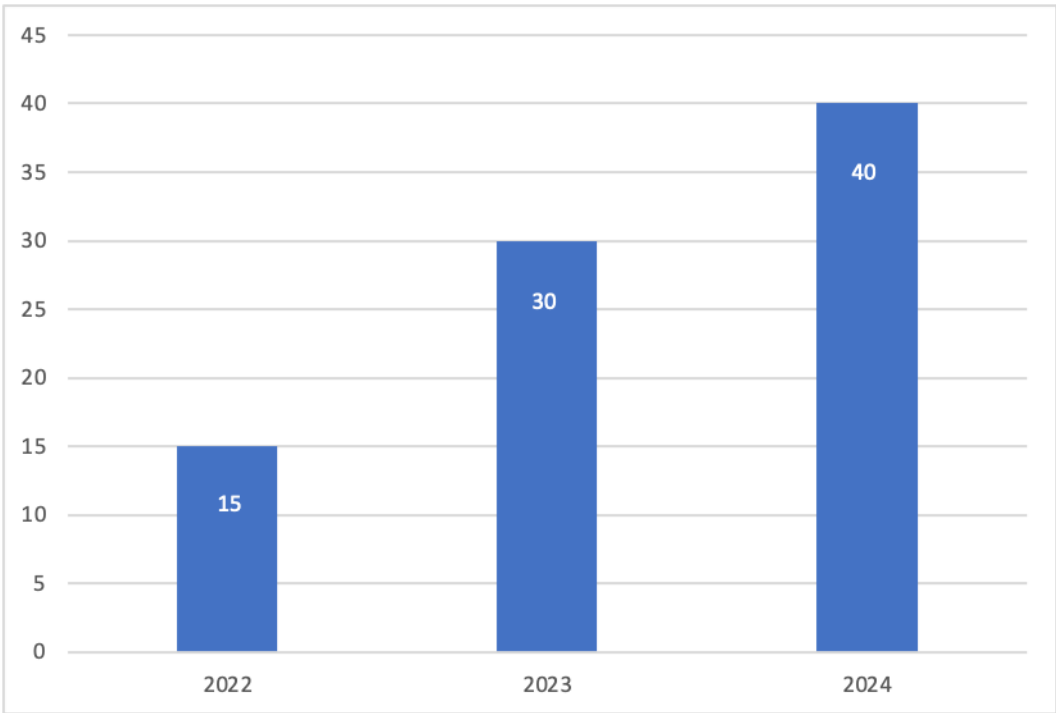


Рис. 2.1 Динаміка чисельності працівників (2022–2024 рр.)

Структура працівників підприємства свідчить про орієнтацію на виробничу діяльність як основну сферу бізнес-процесів. Найбільшу частку працівників займає виробничий відділ — 53% від загальної чисельності персоналу, що вказує на стратегічний пріоритет забезпечення виробничих потужностей компанії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура працівників за відділами за 2024 р., %

Відділ	Частка від загальної чисельності, %
Виробничий	53%
Маркетинг і збут	17%
Логістика і склад	14%
Адміністрація	9%
Інші служби	7%

Відділ маркетингу і збуту охоплює 17% працівників, що демонструє активну комерціалізацію продукції, однак водночас свідчить про потенціал для подальшого розвитку маркетингових комунікацій.

Логістика і склад забезпечують 14% від загальної чисельності, що є обґрунтованим в умовах необхідності організації процесів постачання та зберігання продукції, особливо в сегменті крафтових солодошів із коротким терміном придатності.

Адміністративний персонал становить 9% працівників, що свідчить про достатньо оптимізовану управлінську структуру без надмірного розширення апарату управління.

Понад половину штату становлять працівники виробничого сектору, що логічно для компанії з акцентом на виготовлення продукції. Збільшення частки маркетингового персоналу вказує на зростаючу увагу до просування бренду та розширення ринку збуту (рис. 2.2). Це свідчить про стратегічне переорієнтування компанії на ринкову активність і посилення конкурентних позицій.

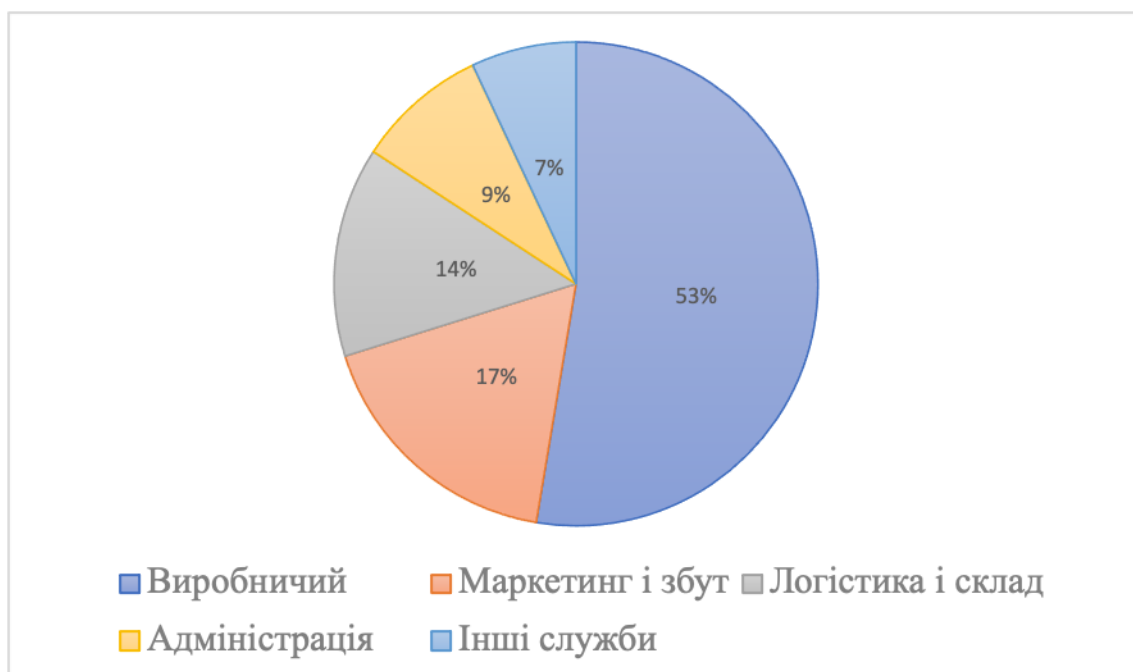


Рис. 2.2 Структура працівників за відділами, %

Основу кадрового складу ТОВ «Вадарт груп» становлять працівники молодого та середнього віку (26–35 років). Така вікова структура персоналу має низку важливих переваг для компанії та безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність і стабільний розвиток на ринку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Віковий склад працівників, %

Вікова група	Частка (%)
До 25 років	25%
26–35 років	40%
36–45 років	20%
46–55 років	10%
Понад 55 років	5%

Значний відсоток складають працівники до 25 років — 25%, що свідчить про активне залучення молоді до трудового процесу. Частка працівників вікової групи 36–45 років становить 20%, що дещо поступається

частці молодших вікових категорій. Натомість працівники віком 46–55 років та понад 55 років складають 10% та 5% відповідно, що свідчить про поступове скорочення частки старших вікових груп у структурі персоналу. Загалом спостерігається тенденція до омолодження колективу, що може бути зумовлено специфікою діяльності підприємства та потребою в гнучкості й високій адаптивності до змін в умовах цифровізації (рис. 2.3).

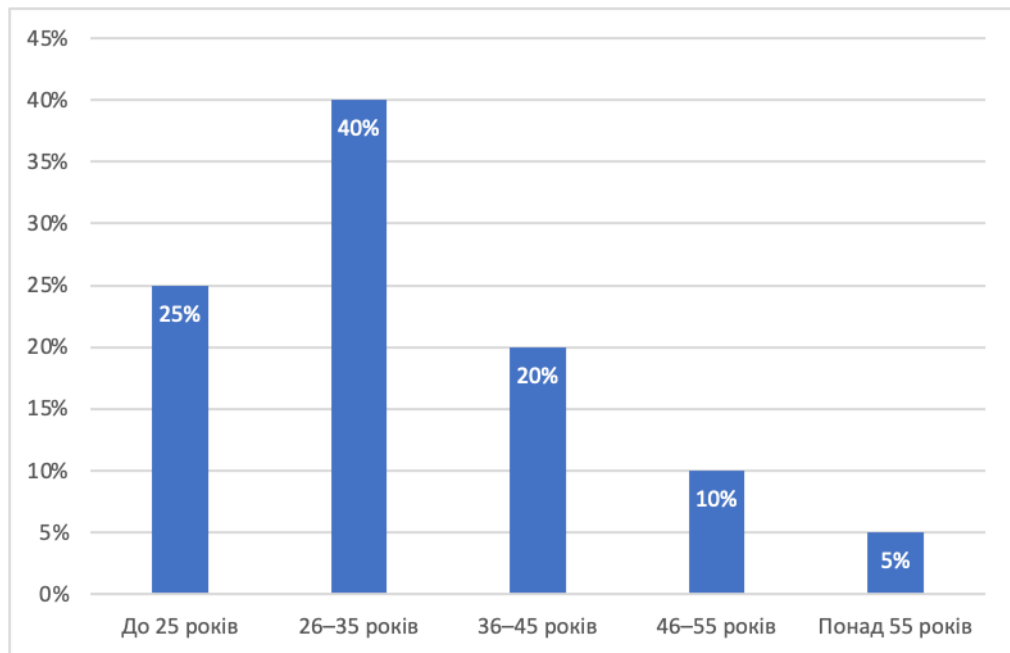


Рис. 2.3 Віковий склад працівників, %

Структура рівня освіти працівників свідчить про домінування осіб із вищою освітою, які складають 75% загальної чисельності персоналу. Працівники з професійно-технічною освітою становлять 20%, що вказує на помітну, проте значно меншу частку фахівців робітничих професій. Частка працівників із середньою освітою є незначною та становить лише 5%, що підтверджує високі вимоги до кваліфікації персоналу. Загальна тенденція демонструє орієнтацію організації на залучення висококваліфікованих кадрів для забезпечення ефективної діяльності в умовах підвищеної конкуренції та цифровізації (табл. 2.7). Це також свідчить про прагнення компанії впроваджувати інновації та новітні технології у виробничі та управлінські

процеси. Високий рівень освіти персоналу створює підґрунтя для сталого розвитку та підвищення продуктивності праці.

Таблиця 2.7

Рівень освіти працівників за 2024 р., %

Рівень освіти	Частка (%)
Середня освіта	5%
Професійно-технічна освіта	20%
Вища освіта	75%

Відповідно до узагальнених у таблиці даних, графічне відображення рівня освіти працівників представлено на рисунку 2.4.

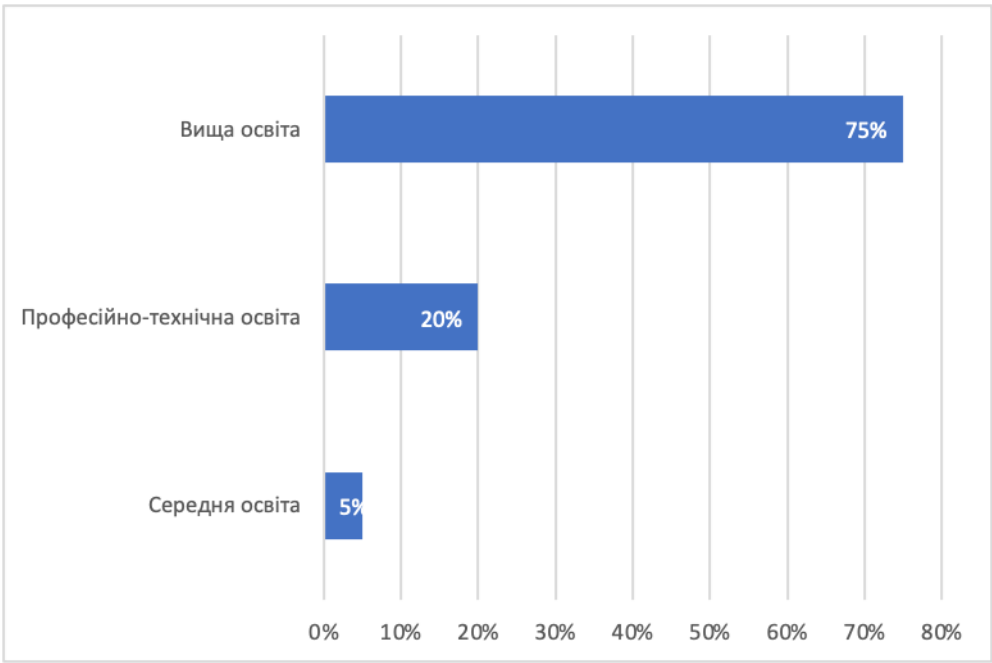


Рис. 2.4 Рівень освіти працівників, %

Тож, віковий та освітній склад працівників свідчить про переважання молодих кадрів із високим рівнем кваліфікації. Основну частину персоналу становлять особи віком 26–35 років та працівники з вищою освітою, що вказує на орієнтацію організації на залучення освіченої та перспективної робочої сили. Невелика частка працівників старших вікових груп і з нижчим

рівнем освіти демонструє тенденцію до омолодження та підвищення професійного рівня персоналу для ефективного функціонування в умовах цифрової трансформації.

2.2. Аналіз конкурентного середовища та фінансових результатів підприємства

ТОВ «Вадарт груп» здійснює свою діяльність на українському ринку кондитерських виробів під брендом Make Joy, що в перекладі означає «дарувати радість». Компанія спеціалізується на виробництві солодощів, які поєднують в собі емоційну складову, високу якість та креативний підхід. Під цією торговою маркою пропонується унікальна продукція у сегменті «кенді-комплімент» — солодкі вироби з високою часткою ручної праці та доданою вартістю, призначені для створення приємних вражень і емоційних моментів.

Основною особливістю бренду є створення авторських рішень, що вирізняються естетичністю дизайну, оригінальністю форм і композицій, а також інноваційним підходом до розробки упаковки та способу подачі. Компанія постійно оновлює асортимент, пропонуючи нестандартні продукти для різних сезонних і святкових подій, враховуючи сучасні тренди та побажання споживачів. Завдяки цьому Make Joy успішно формує позитивний імідж та підтримує високу лояльність серед клієнтів на ринку.

Розглянемо динаміку розвитку асортиментного портфелю ТОВ «Вадарт груп» у розрізі основних категорій продукції за період з четвертого кварталу 2023 року до третього кварталу 2024 року (табл. 2.8). Показники наведені у кількісному вимірі — у штуках (шт.) позицій продукції в асортименті. Абсолютне відхилення демонструє приріст або зменшення кількості найменувань у натуральних одиницях, тоді як відносне відхилення, виражене у відсотках (%), відображає інтенсивність змін відносно попереднього кварталу.

Таблиця 2.8

Динаміка асортименту ТОВ «Вадарт груп» за період 4 кв. 2023 р. – 3 кв. 2024 р. у розрізі категорій продуктів

Категорія продукції	4 кв. 2023 р., шт.	1 кв. 2024 р., шт.	Абсолютне відхилення, шт.	Відносне відхилення, %	2 кв. 2024 р., шт.	Абсолютне відхилення, шт.	Відносне відхилення, %	3 кв. 2024 р., шт.	Абсолютне відхилення, шт.	Відносне відхилення, %
Маршмеллоу	11	13	2	18,2	17	4	30,8	21	4	23,5
Карамель льодяникова	14	15	1	7,1	17	2	13,3	18	1	5,9
Жувальна карамель	5	5	0	0,0	6	1	20,0	7	1	16,7
Печиво	9	10	1	11,1	12	2	20,0	11	-1	-8,3
Шоколадно-вафельна продукція	9	10	1	11,1	11	1	10,0	11	0	0,0
Мармелад	5	6	1	20,0	7	1	16,7	8	1	14,3
Драже	7	8	1	14,3	9	1	12,5	10	1	11,1
Інші	27	30	3	11,1	33	3	10,0	38	5	15,2
Всього	87	97	10	11,5	112	15	15,5	124	12	10,7

Аналіз динаміки асортименту ТОВ «Вадарт груп» за період з 4 кварталу 2023 року до 3 кварталу 2024 року показує стабільне зростання в більшості продуктових категорій. Компанія активно розширює свій портфель, реагуючи на зміни ринку та уподобань споживачів.

Найвищі темпи зростання спостерігаються в таких категоріях:

- Маршмеллоу — зростання на 175%, що обумовлено високим попитом на продукти з ніжною текстурою та можливістю створення індивідуальних подарункових сетів.

- Інші вироби (подарункові набори, комбіновані попси тощо) — зростання на 50%, що свідчить про успішну диверсифікацію асортименту.

Незначне зниження на -8,3% зафіксовано в сегменті печива в третьому кварталі 2024 року, що може бути результатом сезонних коливань чи потреби в оновленні асортименту.

Структура портфеля на третій квартал 2024 року: • Найбільші частки займають льодяникова карамель (14%) та маршмеллоу (17%). • Частки інших категорій варіюються між 5–10%, що забезпечує збалансованість портфеля.

Розглянемо динаміку розвитку асортименту компанії за період із четвертого кварталу 2023 року до третього кварталу 2024 року в розрізі каналів походження продукції. Показники подані у натуральних одиницях — кількість позицій продукції, що представлені на ринку у відповідний період часу. Абсолютне відхилення вказує на кількісне зростання або скорочення позицій у межах кожного джерела походження продукції, тоді як відносне відхилення у відсотковому вираженні дозволяє оцінити темпи змін порівняно з попереднім періодом. Такий підхід забезпечує можливість комплексного аналізу розвитку асортименту за джерелами формування товарної пропозиції, що є важливим для оцінки стратегії диверсифікації та внутрішнього виробничого потенціалу компанії (табл. 2.9). Аналіз результатів дозволить виокремити пріоритетні напрями зростання та виявити потенційні зони для оптимізації асортиментної політики.

Таблиця 2.9

Динаміка асортименту ТОВ «Вадарт груп» за період 4 кв. 2023 р. – 3 кв. 2024 р. у розрізі каналів походження продукції

Категорія продукції	4 кв. 2023 р., шт.	1 кв. 2024 р., шт.	Абсолютне відхилення, шт.	Відносне відхилення, %	2 кв. 2024 р., шт.	Абсолютне відхилення, шт.	Відносне відхилення, %	3 кв. 2024 р., шт.	Абсолютне відхилення, шт.	Відносне відхилення, %
Імпортна продукція	22	23	1	4,5	24	1	4,3	26	2	8,2
Приват Україна	46	50	4	8,7	55	5	10,0	58	3	5,5
Власне виробництво	19	24	5	26,3	33	9	37,5	40	7	21,2
Всього	87	97	10	11,5	112	15	15,5	124	12	10,7

Із другого кварталу 2023 року ТОВ «Вадарт груп» розширило свою діяльність, розпочавши власне виробництво, що дозволило збільшити частку асортименту українського походження. Це суттєво підвищує стійкість компанії до валютних коливань і залежності від імпортних постачальників.

Станом на 1 вересня 2024 року продукція компанії була представлена більш ніж у 11 000 торгових точках по всій території України. Основні канали збуту — це великі національні торговельні мережі, регіональні мережі та роздріб через дистриб'юторів.

Розглянемо кількість партнерів за регіонами (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Кількість партнерів ТОВ «Вадарт груп» по регіонах

Назва регіону	Кількість партнерів
АР Крим	-
Вінницька область	2
Волинська область	3
Дніпропетровська область	4
Донецька область	1
Житомирська область	2
Закарпатська область	2
Запорізька область	8
Івано-Франківська область	2
Київ	8
Київська область	2
Кіровоградська область	2
Луганська область	-
Львівська область	2
Миколаївська область	2
Одеська область	2
Полтавська область	4

Продовження табл. 2.10

Рівненська область	3
Сумська область	2
Тернопільська область	2
Харківська область	6
Херсонська область	1
Хмельницька область	3
Черкаська область	2
Чернівецька область	3
Чернігівська область	2
Всього	60

Партнерів можна умовно поділити на дві групи:

- Дистриб'ютори — 47 компаній
- Торгівельні мережі — 13 компаній

На даний момент ринок кондитерських виробів в Україні демонструє стабільне зростання на рівні 5–7% річних (за даними Української асоціації виробників кондитерських виробів). Водночас споживачі надають перевагу локальним брендам із прозорою структурою виробництва, що відкриває додаткові можливості для розвитку власного виробництва в межах ТОВ «Вадарт груп».

2.3. Дослідження використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності ТОВ «Вадарт груп»

Одним із ключових напрямів цифрових технологій у маркетинговій діяльності ТОВ «Вадарт груп» є активне використання цифрових каналів комунікації для зв'язку з потенційними та існуючими споживачами. Це

включає в себе розбудову інтернет-магазину, соціальних мереж, email-маркетинг і рекламу в онлайн-просторі.

Інтернет-магазин ТМ «Make Joy» дозволяє покупцям зручним і швидким способом замовляти продукцію бренду. Магазин пропонує повний асортимент продукції компанії, включаючи:

- Маршмеллоу - в різних формах, кольорах та упаковках.
- Льодяникові карамелі - традиційні та авторські варіанти.
- Подарункові набори - персоналізовані коробки з продукцією для різних свят та подій.
- Набори для свят - пакунки, що містять асортимент продукції, оформлені під конкретні події (день народження, корпоративи, святкові події).

Сайт має пошукову систему, що дозволяє швидко знайти необхідний товар, а також категоризацію продукції по типах та святкових наборів, що сприяє зручності покупок.

Інтернет-магазин дозволяє створювати персоналізовані замовлення, зокрема вибір наборів з різних продуктів і персоналізація упаковки. Клієнти можуть замовити продукцію з індивідуальними надписами або дизайном упаковки. Це важливий елемент маркетингової стратегії, оскільки сприяє підвищенню лояльності споживачів і створенню унікальних подарункових варіантів.

Інтернет-магазин ТМ «Make Joy» має інтеграцію з соціальними мережами компанії, що дозволяє швидко ділитися товарами, акціями та новинами на платформах Facebook, Instagram та TikTok. Це також дає змогу залучати нових клієнтів, які вперше чують про бренд через соцмережі та переходять на сайт для здійснення покупок.

За даними аналітики, інтернет-магазин ТМ «Make Joy» має стабільно високий рівень відвідуваності, з щомісячними показниками понад 50 000 унікальних користувачів. Велика частина відвідувань припадає на періоди

святкових акцій або запуску нових продуктів, що підтверджує ефективність використання сезонних кампаній для залучення трафіку.

Окрім того, важливою характеристикою є повторні покупки: близько 30% покупців здійснюють повторні покупки протягом наступних 3 місяців, що свідчить про високий рівень лояльності клієнтів.

Інтернет-магазин значно вплинув на збільшення обсягів продажу (табл. 2.11). Станом на кінець 2024 року, онлайн-продажі становлять близько 20% від загальних продажів компанії, зокрема через використання цільових рекламних кампаній та партнерств з інфлюєнсерами.

Таблиця 2.11

Річні продажі через інтернет-магазин ТМ «Make Joy» (за 2023-2024 рр.)

Квартал	Обсяг продажів (тис. грн)	Кількість замовлень	Середній чек (грн)
Q1 2023	500 000	3 000	167
Q2 2023	600 000	3 500	171
Q3 2023	650 000	3 800	171
Q4 2023	750 000	4 000	187
Q1 2024	800 000	4 200	190

Інтернет-магазин ТМ «Make Joy» має сучасний, мінімалістичний дизайн, що дозволяє користувачам легко орієнтуватися на сайті. Головна сторінка містить основні категорії продукції, спеціальні пропозиції та акції, а також елементи, що підкреслюють емоційність бренду — фото та відео контент, що відображають процес виготовлення продуктів.

Процес покупки на сайті є простим та інтуїтивно зрозумілим. Покупці можуть додавати товари в кошик, вибирати способи оплати та доставки, переглядати попередні замовлення, отримувати консультації через чат-боти або контактні форми.

Активна діяльність у соціальних мережах стала важливим елементом маркетингової стратегії ТОВ «Вадарт груп». Платформи Instagram та TikTok

стали основними майданчиками для взаємодії з аудиторією, просування бренду та збільшення впізнаваності продукції.

На Instagram компанія налічує близько 4000 підписників. Середня кількість переглядів профілю складає близько 5000 на місяць, а перегляди відео досягають 1500-2000 на кожную публікацію. Це свідчить про активну взаємодію з аудиторією, де користувачі активно взаємодіють із контентом та цікавляться продукцією. В Instagram компанія активно використовує історії для промоції новинок, а також організовує акції та розіграші, що стимулюють взаємодію з підписниками.

Соціальні мережі ТОВ «Вадарт груп» виконують важливу роль у формуванні іміджу бренду, і візуальна складова в цих каналах є дуже важливою. Бренд притримується корпоративного стилю, де основними кольорами є помаранчевий, зелений та червоний. Ці кольори використовуються у всіх матеріалах, включаючи графіку, відео та пости, що допомагає створити єдиний впізнаваний образ і сприяє покращенню запам'ятовуваності бренду. Використання яскравих і емоційних кольорів також відповідає основній меті бренду — дарувати радість, що підкреслюється в усіх аспектах взаємодії з клієнтами через соціальні мережі.

Використання таргетованої реклами дозволяє компанії орієнтуватися на конкретні цільові аудиторії, а створення інтерактивного контенту заохочує підписників до взаємодії, що допомагає формувати лояльну і активну спільноту. Через соціальні мережі регулярно проводяться конкурси, розіграші та публікуються відеоролики, що демонструють не тільки продукти, але й процес їх створення та упаковки, що дозволяє потенційним клієнтам побачити емоційну складову та високу якість продукції.

Для збору, обробки та аналізу даних ТОВ «Вадарт груп» активно використовує різноманітні аналітичні платформи та CRM-системи. Це дає змогу компанії не лише ефективно обробляти великі обсяги даних, але й приймати обґрунтовані рішення щодо маркетингових стратегій, розвитку продуктів та взаємодії з клієнтами. В умовах постійно змінюваного ринку та

технологічних нововведень, використання таких інструментів є необхідним для підтримки конкурентоспроможності та оптимізації внутрішніх процесів.

Одним з основних інструментів для збору та аналізу даних є Google Analytics. Ця платформа дозволяє компанії здійснювати детальний моніторинг трафіку на вебсайті, включаючи аналіз кількості відвідувачів, джерел їхнього трафіку, часу, проведеного на сайті, та частоти відвідувань. Google Analytics дозволяє компанії розуміти, які канали залучення трафіку працюють найефективніше (наприклад, пошукові системи, соціальні мережі або пряма реклама). Це дозволяє ТОВ «Вадарт груп» спрямовувати маркетингові зусилля в найбільш продуктивні напрямки, підвищуючи ефективність витрат на рекламу.

Крім того, Google Analytics дає можливість компанії здійснювати моніторинг ефективності маркетингових кампаній. Через інструменти, такі як UTM-мітки та спеціалізовані звіти, ТОВ «Вадарт груп» відстежує успішність рекламних кампаній у різних каналах: від соціальних мереж до Google Ads. Це дозволяє точно оцінити ROI (повернення на інвестиції) від кожної кампанії та оптимізувати витрати на рекламу, націлюючи кампанії на найбільш прибуткові аудиторії.

Висновок до розділу 2

У розділі 2 було детально проаналізовано діяльність ТОВ «Вадарт груп», фінансові результати підприємства, а також ефективність використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності компанії. На основі проведеного дослідження можна зробити кілька важливих висновків щодо розвитку підприємства та його стратегії.

По-перше, ТОВ «Вадарт груп» демонструє стабільний розвиток і ефективне позиціонування на ринку кондитерських виробів, зокрема у

сегменті «кенді-комплімент». Продукція бренду Make Joy, яка відзначається високою часткою ручної праці та доданою вартістю, завоювала популярність серед споживачів завдяки емоційній складовій, інноваційній упаковці та унікальності продукції. Компанія успішно розвиває свій портфель, регулярно додаючи нові продукти, що відповідають потребам сучасного ринку.

По-друге, використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності стало важливим елементом стратегії компанії. Завдяки впровадженню аналітичних платформ, таких як Google Analytics, та CRM-систем, ТОВ «Вадарт груп» змогло здійснювати детальний моніторинг ефективності своїх маркетингових кампаній, а також виявляти потреби та переваги своїх клієнтів. Використання таргетованої реклами, активна присутність у соціальних мережах (Instagram, TikTok) та ефективне управління даними дозволяють компанії не лише досягати високих результатів у залученні нових клієнтів, але й створювати лояльну аудиторію, що активно взаємодіє з брендом.

Завдяки використанню цифрових інструментів, ТОВ «Вадарт груп» має можливість оперативно адаптувати свої стратегії до змін на ринку та швидко реагувати на запити споживачів. Це дає змогу підвищити ефективність маркетингових кампаній, оптимізувати витрати на рекламу, а також покращити обслуговування клієнтів, пропонуючи персоналізовані рішення.

Крім того, варто відзначити позитивну динаміку в напрямку інтеграції омніканального підходу в комунікаціях із цільовою аудиторією. Компанія активно поєднує онлайн- і офлайн-інструменти взаємодії, що дозволяє досягати вищого рівня охоплення та ефективності комунікацій. Розробка цілісної маркетингової екосистеми, що охоплює сайт, соціальні мережі, електронну пошту, точки продажу та партнерські програми, свідчить про системне стратегічне мислення в управлінні брендом. Такий підхід підсилює впізнаваність «Make Joy», формує емоційний зв'язок із покупцями та сприяє зростанню довгострокової цінності бренду.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Проведення SWOT-аналізу ТОВ «Вадарт груп»

SWOT-аналіз є одним з найпоширеніших методів оцінки середовища (за початковими буквами англійських слів "сила", "слабкість", "можливості", "загрози") — це групування факторів середовища функціонування підприємства на зовнішні й внутрішні, їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства [2].

У межах SWOT-аналізу підприємство, з одного боку, виявляє і оцінює власні сильні та слабкі сторони, з іншого — визначає можливості й загрози, які є в зовнішньому середовищі [13].

Основні завдання SWOT-аналізу:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми;
- визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;
- виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів [41].

Розглянемо схематично поданий процес SWOT-аналізу (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Процес SWOT-аналізу [1, с. 20]

Процес проведення SWOT-аналізу складається з таких основних етапів:

1. Аналіз зовнішніх факторів передбачає ідентифікацію маркетингових можливостей і загроз, що виникають унаслідок змін у макро- та мікросередовищі. На цьому етапі досліджуються економічні, соціальні, технологічні, політичні чинники, а також дії конкурентів і поведінка споживачів. Метою є виявлення умов, які можуть сприяти або перешкоджати досягненню стратегічних цілей підприємства.

2. Аналіз внутрішніх факторів спрямований на оцінку сильних і слабких сторін підприємства. Досліджуються фінансові, виробничі, маркетингові, кадрові, технологічні ресурси компанії. Важливим завданням є об'єктивне визначення ключових компетенцій, конкурентних переваг, а також виявлення сфер, що потребують удосконалення.

3. На основі отриманих результатів здійснюється визначення напрямів подолання слабких сторін і нейтралізації зовнішніх загроз. Це передбачає розроблення заходів щодо зниження ризиків, оптимізації

внутрішніх процесів та підвищення стійкості підприємства до змін зовнішнього середовища.

4. Паралельно здійснюється закріплення конкурентних переваг фірми шляхом розробки стратегій, спрямованих на посилення сильних сторін, підвищення привабливості пропозиції для цільових сегментів ринку та зміцнення ринкових позицій.

5. Завершальним етапом є розроблення стратегічних напрямків розвитку підприємства з урахуванням виявлених чинників. Сформульовані стратегії повинні забезпечувати ефективне використання можливостей, реалізацію потенціалу сильних сторін, мінімізацію ризиків, що пов'язані із зовнішніми загрозами, та подолання внутрішніх обмежень.

Аналіз сильних і слабких сторін компанії здійснюється через послідовне проходження низки етапів (рис. 3.2). На початковій стадії формується перелік ключових показників, що охоплюють основні сфери діяльності підприємства, зокрема виробничу, маркетингову, фінансову, кадрову та технологічну. Наступним кроком є визначення позиції підприємства за кожним із цих показників, що дозволяє встановити рівень розвитку окремих елементів внутрішнього середовища.

Далі здійснюється оцінка важливості кожного показника шляхом присвоєння йому відповідного рангу залежно від ступеня його впливу на досягнення стратегічних цілей компанії. Після цього визначаються можливості фірми на основі сукупної оцінки всіх показників, що дає змогу комплексно оцінити її потенціал і рівень конкурентоспроможності.

Важливим етапом є порівняння позицій підприємства із головними конкурентами, що дозволяє виявити відносні переваги або недоліки у порівнянні з іншими учасниками ринку. На основі проведеного аналізу розробляються стратегічні напрямки удосконалення діяльності за кожним показником із метою зміцнення сильних сторін, подолання виявлених слабкостей і формування стійких конкурентних переваг. Такий підхід сприяє

формуванню обґрунтованих управлінських рішень щодо позиціонування компанії в ринковому середовищі.



Рис. 3.2 Етапи аналізу сильних та слабких сторін підприємства [1, с. 22]

Важливим елементом є також принципова схема врахування залежних і незалежних факторів у SWOT-аналізі:

- Аналіз внутрішнього середовища включає оцінку залежних факторів, які перебувають під контролем підприємства. До них належать, зокрема, якість продукту, організаційна структура, фінансові ресурси.
- Аналіз зовнішнього середовища фокусується на незалежних факторах, які не підлягають безпосередньому впливу з боку підприємства, але суттєво впливають на його діяльність.
- Ступінь успіху підприємства значною мірою залежить від його здатності ефективно використовувати свої внутрішні (залежні) ресурси та потенціал, а також від рівня адаптивності до зовнішніх (незалежних) умов.
- Формуються дві групи стратегій, які враховують співвідношення залежних і незалежних факторів. До першої належать стратегії формування середовища, що передбачають активний вплив на ринкові умови через

інновації, до другої групи входять стратегії адаптації до середовища, які спрямовані на гнучке реагування на зміну попиту, появу нових конкурентів або зміну споживчих уподобань, зокрема шляхом диверсифікації продукції чи зміни каналів збуту.

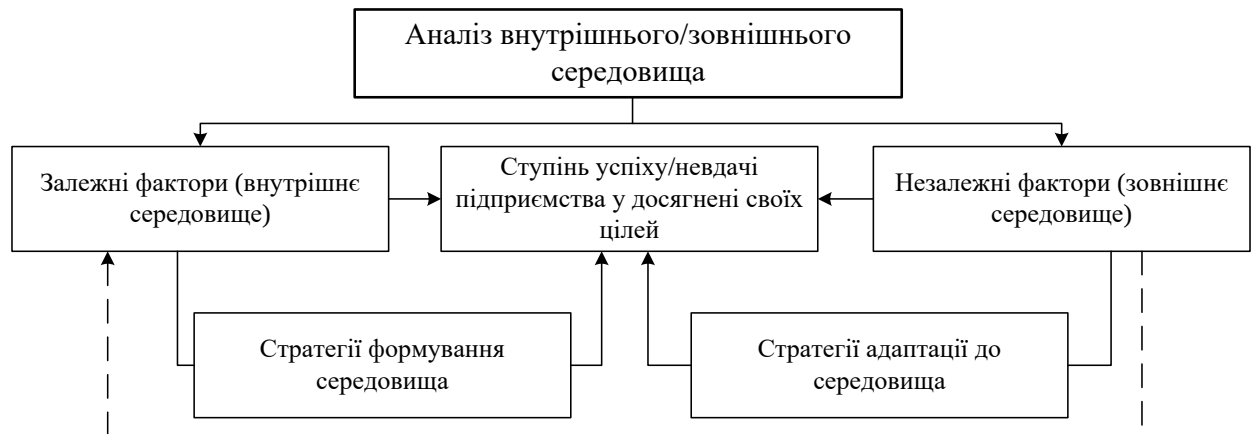


Рис. 3.3 Принципова схема врахування залежних і незалежних факторів [1, с. 23]

SWOT-аналіз ТОВ «Вадарт груп» включає три основні етапи:

1. Виявлення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;
2. Їх оцінка за балами та вагами з подальшим ранжуванням;
3. Формування SWOT-матриці та визначення стратегії розвитку.

Далі розглянемо фактори, що характеризують середовище підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Перелік факторів, що характеризують внутрішнє і зовнішнє середовище ТОВ «Вадарт груп»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Сильний бренд Make Joy на українському ринку в сегменті «кенді-комплімент»	- Відносно невелика частка ринку порівняно з великими кондитерськими виробниками
- Унікальність продукції (авторські рішення, ручна праця, емоційна)	- Залежність від сезонності продажів (подарункові продукти мають

Продовження табл. 3.1

складова)	високий попит у святкові періоди)
- Активна присутність у цифрових каналах: Instagram (4000 підписників), TikTok	- Обмежені експортні можливості, слабка присутність на міжнародних ринках
- Використання сучасних технологій аналітики (Google Analytics, CRM-системи)	- Потреба в подальшій автоматизації виробничих процесів
- Зростання продажів у ключових категоріях (маршмеллоу +175%)	- Недостатня диверсифікація каналів збуту (орієнтація переважно на B2C-сегмент)
- Розвиток власного інтернет-магазину з сучасним дизайном	- Висока вартість рекламних кампаній у періоди високої конкуренції
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Розширення асортименту в сегменті крафтових солодоців	- Підвищення цін на сировину та упаковку
- Вихід на ринки Європи через сертифікацію продукції	- Активізація конкурентів у сегменті оригінальних солодких подарунків
- Розвиток партнерських програм із роздрібними мережами	- Зниження купівельної спроможності населення в умовах економічної нестабільності
- Збільшення інвестицій у digital-маркетинг і автоматизацію	- Зміни в законодавстві щодо маркування та складу кондитерської продукції
- Розширення співпраці з корпоративними клієнтами (подарункові рішення)	- Репутаційні ризики через можливі проблеми з якістю продукції

ТОВ «Вадарт груп» вдало позиціонує себе як виробник емоційних солодких виробів, що мають високу додану вартість завдяки унікальності та інноваціям у дизайні й упаковці. Активна цифрова присутність (зокрема Instagram із середньою кількістю переглядів профілю 3500-4000 на місяць та TikTok із 1500 підписниками і понад 100 тисячами переглядів відео) зміцнює лояльність аудиторії.

Але, незважаючи на позитивну динаміку росту, компанія має обмежену пристність на міжнародних ринках, що зменшує її стійкість до внутрішньоринкових ризиків. Деякі виробничі процеси потребують подальшої автоматизації для зниження витрат та підвищення обсягів виробництва.

Наявні тренди на натуральні, оригінальні та крафтові продукти створюють умови для розширення асортименту, що можна вважати можливостями для компанії. Розвиток співпраці з торговими мережами та корпоративним сектором може забезпечити стійке зростання продажів. Залучення нових технологій у маркетинг та аналітику підвищить ефективність бізнес-процесів.

Серед загроз - економічна нестабільність, інфляція та зміни в законодавстві можуть вплинути на фінансові результати підприємства. Конкуренція у сегменті подарункових солодощів також постійно зростає, що потребує посилення конкурентних переваг.

Оцінювання важливості факторів для підприємства здійснюватиметься за 10-бальною шкалою. Для визначення вагомості факторів використовується одиниця (1), що відповідає 100% сукупної вагомості, яка розподіляється між факторами у межах значень від 0,1 до 0,9. У табл. 3.2 подано результати бальної оцінки факторів внутрішнього середовища ТОВ «Вадарт груп».

Здійснена оцінка факторів дозволяє виявити резерви для покращення ефективності діяльності, що забезпечує можливість пріоритизувати напрями розвитку, зосередившись на найвпливовіших елементах.

Бальна оцінка факторів внутрішнього середовища ТОВ «Вадарт груп»»

Сильні сторони	Бали	Вагомість	Цінність	Слабкі сторони	Бали	Вагомість	Цінність
Висока кваліфікація персоналу.	8	0,3	2,4	Висока залежність від ексклюзивного монопродукту (50% прибутку).	9	0,4	3,6
Сприятливий психологічний клімат в колективі.	9	0,1	0,9	Недосконала система дистриб'юторської мережі в роботі зі штучним товаром.	8	0,2	1,6
Висока якість продукції.	9	0,2	1,8	Значна кількість товарів виробляється на потужностях компаній-партнерів	6	0,1	0,6
Система роботи компанії дозволяє часто обновляти асортимент, за рахунок розгалуженої мережі компаній-партнерів	7	0,1	0,7	Мала питома вага продукції компанії в портфелі дистриб'ютора (2-10%).	7	0,2	1,4
Наявність контрактів з кіностудіями (можливість легально наносити героїв мультфільмів на упаковку).	9	0,2	1,8	Відсутність власних капітальних можливостей для участі у програмах кредитування.	5	0,1	0,5
Наявність власного виробництва.	8	0,1	0,8				0
Разом	50	1	8,4	Разом	35	1	7,7

Підприємство має більше сильних сторін, ніж слабких, що забезпечує йому кращу здатність використовувати ринкові можливості порівняно з конкурентами. Це свідчить про наявність у компанії значного потенціалу для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку. Основними чинниками, які формують високу оцінку сильних сторін компанії, є висока кваліфікація персоналу, що забезпечує професійний рівень управління та виробничих процесів, висока якість продукції, яка сприяє підвищенню конкурентоспроможності та формуванню позитивного іміджу компанії серед споживачів, а також наявність контрактів із кіностудіями, що дозволяє легально використовувати зображення героїв популярних мультфільмів на упаковці продукції. Використання таких відомих персонажів у дизайні підвищує впізнаваність товару, залучає нові цільові аудиторії та стимулює збут.

Водночас підприємство стикається з певними слабкими сторонами, які потребують особливої уваги. До основних з них належать висока залежність від ексклюзивного монопродукту, що становить значну частину прибутку компанії. Така концентрація ризиків може призвести до фінансової нестабільності у випадку змін у споживчих вподобаннях або появи сильніших конкурентів на ринку аналогічної продукції. Іншою важливою слабкою стороною є низька частка продукції компанії в портфелі дистриб'юторів, що знижує можливості впливу на канали збуту та обмежує потенціал зростання обсягів реалізації. Подолання цих слабких сторін шляхом диверсифікації асортименту та посилення роботи з дистрибуцією є важливим завданням для стратегії подальшого розвитку підприємства.

Оцінювання зовнішніх факторів (можливостей і загроз) здійснюватиметься за 10-бальною шкалою. Для визначення ймовірності реалізації зовнішніх факторів використовуються значення від 0,1 до 0,9, де 0,1 означає найнижчу ймовірність реалізації, а 0,9 — найвищу. У таблиці 3.3 подано результати бальної оцінки факторів зовнішнього середовища ТОВ «Вадарт груп».

Бальна оцінка факторів зовнішнього середовища ТОВ «Вадарт груп»

Можливості	Бали	Ймовірність	Важливість	Загрози	Бали	Ймовірність	Важливість
Розширення співпраці з HoReCa та non-food мережами	9	0,8	7,2	Висока конкуренція на ринку кондитерських виробів	8	0,7	5,6
Активний розвиток онлайн-продажів через маркетплейси та власний сайт	9	0,9	8,1	Зміни у споживчих уподобаннях на користь здорового харчування	8	0,6	4,8
Розширення асортименту новими видами продукції	8	0,8	6,4	Ускладнення імпорту сировини через зовнішні обставини	8	0,7	5,6
Вихід на міжнародні ринки	8	0,7	5,6	Нестабільність валютного курсу	7	0,8	5,6
Залучення фінансування через державні або міжнародні програми підтримки бізнесу	7	0,6	4,2	Погіршення загальної економічної ситуації в Україні	9	0,7	6,3
Використання популярності брендів-мультфільмів для зростання продажів	9	0,9	8,1	Втрата ексклюзивних контрактів із правовласниками брендів	9	0,3	2,7
Підвищення лояльності споживачів через якість та інновації	8	0,7	5,6	Посилення регуляторного тиску на харчову промисловість	7	0,5	3,5
Розвиток партнерських відносин із новими дистриб'юторами	9	0,8	7,2	Погіршення умов логістики через військові ризики	8	0,6	4,8
Стабілізація вартості логістичних послуг	7	0,5	3,5	Перебої в поставках через проблеми в транспортній інфраструктурі	8	0,5	4,0
Загальне покращення економічної стабільності в країні	8	0,4	3,2	Зниження купівельної спроможності споживачів	9	0,6	5,4
Разом	82	7,1	59,1	Разом	81	6,5	48,3

Не використана можливість може перетворитися на загрозу, якщо її ефективно реалізує конкурент, а загроза, успішно усунена підприємством, може стати джерелом додаткових можливостей, якщо конкуренти не змогли зреагувати на неї вчасно. Для аналізу використовуються тільки парні чинники можливостей та загроз. У випадку ТОВ «Вадарт груп», зовнішні можливості оцінюються вище за загрози, що вказує на необхідність орієнтації стратегії підприємства на реалізацію саме цих можливостей.

Аналіз, ґрунтуючись на оцінках, дозволяє визначити загальну значимість сильних і слабких сторін компанії, а також загроз та можливостей зовнішнього середовища, зібраних у таблицях 3.1, 3.2 та 3.3. Це дає змогу з'ясувати, які сильні сторони є найбільш важливими для підприємства, а які слабкі можуть обмежити його потенціал. Водночас, порівняння загроз з можливостями дає уявлення про зовнішні фактори, що можуть бути як шансами, так і загрозами в залежності від реакції підприємства та конкурентів. Кількісна оцінка сильних і слабких сторін дозволяє визначити пріоритети й ефективно розподіляти ресурси для вирішення найважливіших завдань, орієнтуючи діяльність компанії на максимальну реалізацію своїх можливостей та мінімізацію ризиків.

Таблиця 3.4

Розрахунок вибору стратегії розвитку ТОВ "Вадарт груп"

Види стратегії	Опис стратегії	Вибір стратегії
Максі-максі	Використання сильних сторін для реалізації можливостей	Пріоритетна стратегія
Максі-міні	Використання сильних сторін для зниження негативного впливу загроз	Стратегія захисту від загроз
Міні-максі	Використання можливостей для невілювання слабких сторін	Стратегія використання можливостей
Міні-Міні	Згортання діяльності	Альтернативна стратегія

У результаті проведеного SWOT-аналізу та на основі оцінок факторів внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Вадарт груп», можна зробити наступні рекомендації щодо вибору стратегії розвитку підприємства.

Згідно з отриманими результатами, найефективнішою стратегією для ТОВ «Вадарт груп» є стратегія максі-максі, що передбачає використання сильних сторін компанії для реалізації зовнішніх можливостей. Ця стратегія оцінена на рівні 404,88, що свідчить про її найбільшу значимість серед запропонованих варіантів. Високий потенціал сильних сторін підприємства, таких як кваліфікація персоналу, висока якість продукції та наявність контрактів з кіностудіями, дають можливість ефективно реалізувати можливості, які відкриваються на ринку, зокрема в сегментах HoReCa, мережах non-food, а також на ринках інших країн. Реалізація цієї стратегії дозволить зміцнити конкурентні позиції компанії та забезпечити сталий ріст, використовуючи наявні ресурси та можливості зовнішнього середовища.

Водночас, варіант стратегії максі-міні, який передбачає використання сильних сторін для зниження негативного впливу загроз, також має високий потенціал, з оцінкою 391,44. Ця стратегія передбачає використання вже наявних сильних сторін підприємства для мінімізації ризиків, пов'язаних із загрозами, такими як зміна курсу долара або нестабільність на зовнішніх ринках. Однак її пріоритетність дещо нижча за попередню стратегію, оскільки вона не забезпечує такого ж широкого потенціалу для зростання.

Стратегії міні-максі та міні-міні мають менш високу оцінку і вважаються менш пріоритетними. Стратегія міні-максі, яка передбачає використання зовнішніх можливостей для нейтралізації слабких сторін, отримала оцінку 371,14 і є підходящою для часткових покращень у стратегії розвитку, проте її ефективність є обмеженою через необхідність подолання значних слабких сторін, таких як висока залежність від ексклюзивного монопродукту. Стратегія міні-міні, яка передбачає згортання діяльності, отримала найменшу оцінку (358,2) і є менш привабливою, оскільки передбачає суттєве зменшення масштабів діяльності, що є малоефективним

шляхом розвитку з урахуванням наявних сильних сторін і можливостей для зростання.

Отже, з урахуванням проведеного аналізу та оцінок стратегій, рекомендується вибрати стратегію максі-максі для ТОВ «Вадарт груп», спрямовану на максимальне використання наявних сильних сторін компанії для реалізації зовнішніх можливостей. Це дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку, забезпечити зростання доходів та ефективно адаптуватися до змінюваного економічного середовища.

3.2. Формування маркетингової стратегії цифрової трансформації підприємства

На основі проведеного SWOT-аналізу та оцінки вибору стратегії розвитку встановлено, що найбільш пріоритетною для ТОВ «Вадарт груп» є стратегія типу "максі-максі", яка передбачає активне використання сильних сторін підприємства для реалізації наявних зовнішніх можливостей. За результатами бальної оцінки факторів внутрішнього середовища загальна сума сильних сторін склала 8,4 бала, що перевищує відповідний показник слабких сторін (7,7 бала). Аналогічно, за оцінкою зовнішнього середовища сума можливостей (64,8) істотно переважає суму загроз (56,2), що свідчить про потенціал до зростання та розвитку за умови ефективного використання існуючих ресурсів.

У відповідності до результатів SWOT-аналізу сформуємо маркетингову стратегію цифрової трансформації ТОВ «Вадарт груп», яка повинна бути спрямована на реалізацію наступних ключових напрямків (рис. 3.4). Запропонована стратегія «максі-максі» дозволяє максимально використати конкурентні переваги компанії, зокрема сильний бренд, емоційну привабливість продукції та ефективну цифрову комунікацію.

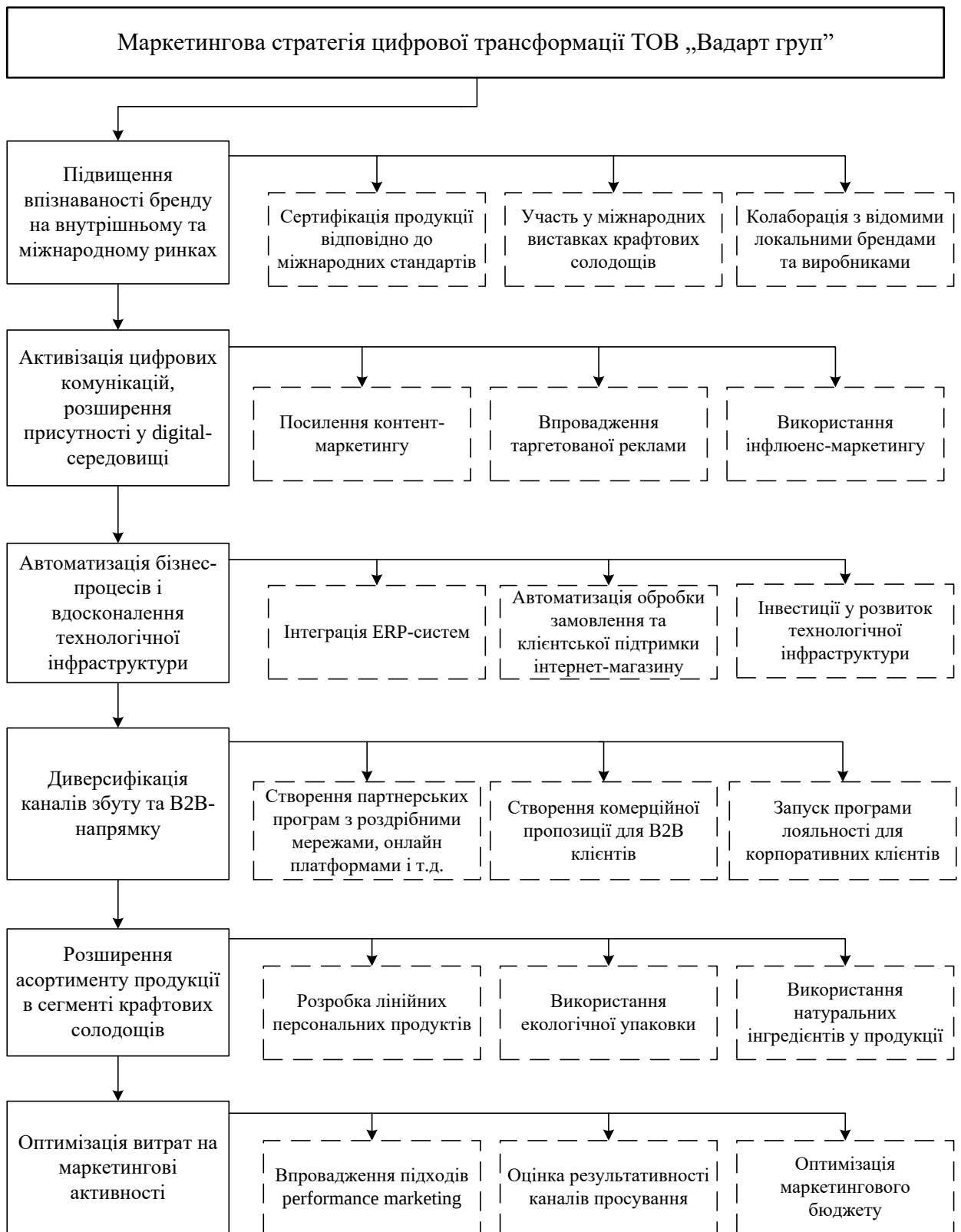


Рис. 3.4 Маркетингова стратегія цифрової трансформації ТОВ «Вадарт груп»

1. Підвищення впізнаваності бренду на внутрішньому та міжнародному ринках. З огляду на наявність сильного бренду Make Joy на українському

ринку в сегменті «кенді-комплімент», необхідно зосередити зусилля на підвищенні міжнародної впізнаваності. Одним із пріоритетних заходів має стати сертифікація продукції відповідно до міжнародних стандартів (зокрема HACCP, ISO 22000), що забезпечить можливість виходу на ринки Європейського Союзу та інших країн. Доцільно також розглянути можливість колаборацій з відомими локальними брендами або крафтовими виробниками у цільових країнах. Такі партнерства дозволяють не лише адаптувати продукт до місцевих смаків та культурних особливостей, а й швидше завоювати довіру нової аудиторії через вже налагоджені канали дистрибуції та впізнаваність партнера.

Дослідження Deloitte (2024) показало, що 78% споживачів надають перевагу брендам, що мають високий рівень впізнаваності та підтверджену якість продукції [29]. Отже, інвестиції у міжнародну сертифікацію та участь у міжнародних виставках крафтових солодошів сприятимуть зміцненню репутації бренду на глобальному рівні.

2. Активізація цифрових комунікацій та розширення присутності у digital-середовищі. Враховуючи наявну активну аудиторію в соціальних мережах Instagram та TikTok, доцільним є розвиток омніканальних стратегій комунікації. У межах реалізації омніканальної стратегії пропонується систематизувати роботу за трьома основними напрямками:

- Посилення контент-маркетингу. Запровадження чіткої контент-стратегії із сегментованим плануванням публікацій дозволить підтримувати високий рівень залучення аудиторії та емоційний зв'язок із брендом. Особливу увагу слід приділяти створенню відеоконтенту (shorts, reels), що базується на демонстрації продукції у реальному використанні, оглядах новинок, інтерактивних конкурсах.

- Впровадження таргетованої реклами. Для підвищення конверсії та стимулювання продажів необхідно оптимізувати налаштування рекламних кампаній, орієнтуючись на основні демографічні характеристики аудиторії:

вік 18–35 років, інтереси — солодощі, товари для дітей, подарунки, мультиплікаційні бренди.

- Використання інфлюенс-маркетингу. Для нарощення довіри та залучення нової аудиторії доцільно співпрацювати з мікро- та нано-інфлюенсерами (кількість підписників 10–50 тис.), які орієнтовані на нішеві сегменти: молоді батьки, сімейні блоги, фудблогери.

За даними Hootsuite (2024), середній час перебування користувача у соцмережах складає 2 години 23 хвилини на добу, причому Instagram та TikTok є платформами з найвищими темпами приросту молоді аудиторії [32]. Крім того, співпраця з мікроінфлюенсерами дозволяє підвищити ефективність комунікацій на 60% у порівнянні з традиційною рекламою (Influencer Marketing Hub, 2024) [34].

3. Автоматизація бізнес-процесів і вдосконалення технологічної інфраструктури. З огляду на використання сучасних аналітичних інструментів, таких як Google Analytics та CRM-системи, доцільним є подальше впровадження автоматизації виробничих процесів. Рекомендовано інтегрувати ERP-системи для оптимізації внутрішніх процесів, а також вдосконалити роботу інтернет-магазину через автоматизацію обробки замовлень та клієнтської підтримки.

Дослідження McKinsey (2023) свідчить, що компанії, які активно впроваджують автоматизацію, демонструють зростання продуктивності на 20–25% [39]. Це обґрунтовує необхідність подальших інвестицій у розвиток технологічної інфраструктури підприємства.

4. Диверсифікація каналів збуту та розвиток B2B-напрямку. З метою зниження залежності від сезонності продажів та зменшення ризиків, пов'язаних з орієнтацією на B2C-сегмент, необхідно розширити канали збуту шляхом розвитку партнерських програм з роздрібними мережами, корпоративними клієнтами та онлайн-платформами. Створення окремої комерційної пропозиції для B2B-клієнтів із гнучкими умовами співпраці (оптові ціни, персоналізовані пакування, брендування під клієнта тощо)

дозволить залучити корпоративний сегмент, зокрема готельно-ресторанний бізнес, івент-агентства та бізнеси, що шукають подарункову продукцію. Запуск програми лояльності для корпоративних клієнтів із бонусами за повторні замовлення, рекомендації або великі обсяги закупівель може стимулювати довгострокову співпрацю та підвищити середній чек.

За інформацією Statista (2024), глобальний ринок B2B електронної комерції щороку зростає на 17%, що відкриває додаткові можливості для розвитку нового напрямку збуту продукції компанії [47].

5. Розширення асортименту продукції в сегменті крафтових солодошів. Враховуючи унікальність продукції ТОВ «Вадарт груп» та емоційну складову бренду, доцільним є розроблення нових продуктових лінійок відповідно до сучасних трендів персоналізованих подарунків та використання екологічної упаковки.

Дослідження IBISWorld (2024) показує, що ринок крафтових солодошів зростає на 12% щорічно, що свідчить про високу потенційну рентабельність інвестицій у цей сегмент [33]. Особливу увагу варто приділити використанню натуральних інгредієнтів та біорозкладної упаковки для відповідності тенденціям сталого споживання.

6. Оптимізація витрат на маркетингові активності. Для підвищення ефективності рекламних кампаній доцільно впроваджувати підходи performance marketing із фокусом на оцінку результативності кожного каналу просування та оптимізацію маркетингового бюджету на основі аналітичних даних.

За даними Nielsen (2024), використання моделей оплат за результат (CPA-модель) дозволяє скоротити витрати на залучення одного клієнта на 30–40% [42].

Таким чином, впровадження системного аналізу ефективності маркетингових заходів є обґрунтованим кроком для підвищення фінансової результативності компанії. Впровадження системного аналізу ефективності

маркетингових заходів є обґрунтованим кроком для підвищення фінансової результативності компанії.

Висновок до розділу 3

SWOT-аналіз ТОВ «Вадарт груп» дозволяє виявити значний потенціал компанії для подальшого розвитку, зокрема завдяки сильним сторонам, таким як унікальність продукції, активна присутність на цифрових платформах та використання сучасних технологій аналітики. Однак, для максимального використання наявних можливостей та мінімізації ризиків, необхідно зосередити увагу на слабких сторонах підприємства, таких як залежність від сезонних продажів та обмеженість експортних можливостей.

Позитивним аспектом є наявність можливостей для розширення асортименту і виходу на нові ринки, що може стати основою стратегії зростання. Розвиток партнерських програм, інвестиції в digital-маркетинг і автоматизацію виробничих процесів також є важливими напрямками для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проте загрози, такі як економічна нестабільність, зростання конкуренції та зміни в законодавстві, потребують постійного моніторингу та адаптації стратегії. У цілому, SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Вадарт груп» має всі можливості для подальшого успішного розвитку, якщо компанія зможе ефективно управляти своїми слабкими сторонами та використає зовнішні можливості для зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку.

У зв'язку з оцінкою внутрішніх і зовнішніх факторів, компанія «Вадарт груп» повинна орієнтуватися на активне використання своїх сильних сторін, таких як високий бренд, інноваційний підхід до дизайну та продукції, а також висококваліфікований персонал. Це дозволить їй успішно реагувати на можливості на ринку, такі як розвиток нових продуктів та вихід на міжнародні ринки.

ВИСНОВКИ

У процесі написання дипломної роботи було всебічно досліджено теоретичні та практичні аспекти формування маркетингових стратегій в умовах цифровізації, проведено аналіз діяльності ТОВ «Вадарт груп», вивчено вплив цифрової трансформації на розвиток підприємства та запропоновано шляхи удосконалення маркетингової стратегії з урахуванням сучасних цифрових тенденцій.

У першому розділі було розкрито поняття маркетингової стратегії, її сутність та основні класифікаційні підходи. Встановлено, що маркетингова стратегія є цілісною системою дій, спрямованою на досягнення конкурентних переваг за допомогою ефективного використання ресурсів підприємства і орієнтації на потреби споживачів. Було визначено основні види маркетингових стратегій за масштабом охоплення ринку, функціональним спрямуванням, методами вибору цільового ринку та ступенем сегментування.

Дослідження впливу цифровізації на формування маркетингових стратегій показало, що побудова та реалізація ефективної маркетингової стратегії в умовах цифровізації дають змогу оптимізувати підприємницьку структуру, забезпечивши відповідний рівень гнучкості та адаптивності до чинників зовнішнього середовища. Епоха цифрового маркетингу прискорено розвивається завдяки впровадженню нових інноваційних платформ та їх постійному удосконаленню відповідно до вимог споживачів. Широке використання цифрових технологій — таких як великі дані, аналітика, чат-боти, реклама в месенджерах та алгоритми персоналізації — формує нові підходи до взаємодії з клієнтами та прийняття управлінських рішень на основі актуальної інформації.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств в умовах цифрової трансформації продемонстрував, що успішна адаптація до змін

неможлива без активного використання сучасних інформаційних технологій для моніторингу ринку, конкурентів і власної діяльності. Було зазначено, що 77,8% українців користуються Інтернетом щодня або майже щодня, причому основним пристроєм для доступу є смартфон, що суттєво змінює маркетингові стратегії підприємств.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «Вадарт груп», який дозволив охарактеризувати підприємство як активного учасника ринку солодоців із орієнтацією на впровадження інноваційних продуктів та рішень. Було виявлено, що підприємство має стабільні фінансові показники, однак потребує модернізації підходів до маркетингової діяльності з акцентом на цифрові інструменти. Аналіз конкурентного середовища показав, що ринок є висококонкурентним, а успішність компанії залежить від здатності швидко реагувати на зміни споживчих уподобань і технологічних трендів. Дослідження рівня використання цифрових технологій на підприємстві виявило потенціал для розширення інтеграції цифрових каналів комунікації, CRM-систем та автоматизованого маркетингу.

У третьому розділі розроблено маркетингову стратегію цифрової трансформації для ТОВ «Вадарт груп» на основі проведеного SWOT-аналізу. Було запропоновано зосередити зусилля на розвитку персоналізованого маркетингу, підвищенні активності в соціальних мережах, використанні сучасних аналітичних інструментів для моніторингу ринку та впровадженні інноваційних технологій у виробничі процеси. Комплекс запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності, зміцнити взаємодію із цільовою аудиторією та забезпечити довгостроковий розвиток у нових умовах цифрової економіки.

Таким чином, результати дипломної роботи підтверджують, що успішне формування та реалізація маркетингових стратегій у сучасних умовах неможливі без активної інтеграції цифрових технологій на всіх рівнях функціонування підприємства, що створює нові можливості для зростання, зміцнення ринкових позицій та формування сталих конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Багорка М., Білоткач І. SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. Економіка АПК. 2010. № 6. С. 19–20.
URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/agrosvit_2010_6_5.pdf
2. Балабанова Л. В. Проблеми маркетингового менеджменту в умовах ринкової економіки України. Торгівля і ринок України. 2000. Вип. 10. Т. 1.
3. Бритвенко А. С. Маркетингова стратегія позиціонування підприємства на ринку логістичних послуг. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2018. С. 23–27.
4. Винничук Р. Цифровізація в управлінні персоналом: понятійно-категоріальний апарат. Наука і техніка сьогодні. 2023. Т. 11. № 25. С. 229–241.
5. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2004. 712 с.
6. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика: навч. посібник. Київ: Вища школа, 2017. 327 с.
7. Давидович О. В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021.
8. Шквиря Н. Теоретичні основи стратегічного маркетингу підприємства // Економіка та управління підприємствами. 2020. № 40. С. 329.
URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct40-57>
9. Еткінсон Дж. М. Стратегічний маркетинг: ситуації, приклади. Київ: ЮНІТІ-ДАНА, 2021. 471 с.
10. Єфремов В. С. Стратегія бізнесу: концепції та методи планування: навч. посібник. Київ: Фінпрес, 2020. 192 с.
11. Жаліло Я. А. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика: монографія. 2013. 368 с.

12. Іванова І. О. Маркетинг в умовах цифрової економіки: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2021. 220 с.
13. Карпенко А. В. Оцінка системи управління маркетингом на підприємстві. Держава та регіони. 2007. № 1. С. 135–136.
14. Коренев С. В. Цифрові комунікації в маркетингу: інновації, тенденції, ефективність. Харків: ХНЕУ ім. Семе́на Кузне́ця, 2022.
15. Костинець Ю. Цифровізація як засіб реалізації концепцій індивідуалізованого та сегментованого маркетингу на ринку туристичних послуг. Підприємництво та інновації. 2019. Т. 9. С. 38–42.
16. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. 12-те вид. Київ: Вільямс, 2009. 1072 с.
17. Пономаренко І. Особливості формування маркетингових комунікацій в умовах цифровізації. Таврійський науковий вісник. 2021. № 7. С. 91–96.
18. Прес-релізи та звіти – Користування інтернетом серед українців: результати телефонного опитування, проведеного 13–18 травня 2022 року. kiis.com.ua. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1115&page=1> (дата звернення: 06.11.2023).
19. Прохорова В., Бабічев А., Янчак Ю. Цифровізація управління на макрорівні. Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій. Харків: Видавництво Іванченка І. С. С. 387–394.
20. Руденко М., Кирилюк Є., Хуторна М. Цифровізація: маркетингові тренди та платформи реалізації. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. № 5–6 (294–295). С. 80–87. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-5-6-294-295-80-87>
21. Струтинська І. В. Цифровий маркетинг: сучасні підходи та інструменти. Одеса: Астропринт, 2020.
22. Турило А. М. Основи електронного документообігу: навч. посіб. Київ: КНТ, 2019.

23. Хамініч С. Ю., Мартиросова К. В., Сокол П. М. Маркетингова комунікаційна політика як складова маркетингової діяльності підприємств. Економічний простір. 2016. № 107. С. 250–259.
24. Ходаківський Є. І., Данилко В. К., Цал–Цалко Ю. С. Методологія наукових досліджень в парадигмі синергетики: монографія. За заг. ред. д.е.н. Є. І. Ходаківського. Житомир: ЖДТУ, 2009. 340 с.
25. Цифрова економіка: глобальні тенденції та виклики для України. За ред. Н. Г. Чумаченко. Київ: ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2020.
26. Чміль Г. Л. Передумови розвитку цифрової трансформації мікроекономічних систем ритейлу. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 4. Т. 3. С. 48–55. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-8
27. Чобіток В., & Гавриш О. Цифрові технології як основні інструменти трансформації бізнесу в умовах глобалізації. Modeling the Development of the Economic Systems, 2025, № 1, с. 281–287. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-37>
28. Як купують та що роблять українці в інтернеті під час війни. gradus.app. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/what-ukrainians-buy-and-do-online-during-war/> (дата звернення: 08.11.2023).
29. Blank S. Why the Lean Start-Up Changes Everything. Harvard Business Review. 2013.
30. Deloitte. Global Consumer Trends Report 2024. 2024.
31. Factum Group. Дослідження інтернет-аудиторії України. 2025. URL: <https://factum.ua>
32. Fombrun C. J. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
33. Hootsuite. Digital 2024: Global Overview Report. 2024.
34. IBISWorld. Craft Candy Production in the US Industry Report. 2024.

35. Influencer Marketing Hub. The State of Influencer Marketing 2024: Benchmark Report. 2024.
36. Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. Achieving Digital Maturity. MIT Sloan Management Review. 2017.
37. Kotler P. Marketing Management. 15th ed. Pearson, 2016.
38. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 16th ed. Pearson, 2020.
39. Marr B. Big Data in Practice: How 45 Successful Companies Used Big Data Analytics to Deliver Extraordinary Results. Wiley, 2016.
40. McKinsey & Company. The Future of Work After COVID-19: Accelerating Automation. 2023.
41. McKinsey & Company. The Age of Analytics: Competing in a Data-Driven World. McKinsey Global Institute Report. 2016.
42. Mediaplaning.com.ua. URL: <http://www.mediaplanning.com.ua/>
43. Nielsen. Annual Marketing Effectiveness Report 2024. 2024.
44. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. Harvard Business Review. 2014.
45. Rigby D. K., Sutherland J., Takeuchi H. Embracing Agile. Harvard Business Review. 2016.
46. Schwab K. Четверта промислова революція. Київ: Наш Формат, 2017.
47. Seiner R. S. Non-Invasive Data Governance: The Path of Least Resistance and Greatest Success. Technics Publications, 2014.
48. Statista. B2B E-Commerce Market Size Worldwide 2020–2024. 2024.
49. Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press, 2014.
50. Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Journal of Retailing. 2015.