

[]

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

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

Вероніка БУХАЛО

_____ (підпис)

Виконав:

здобувач вищої освіти гр. МРД-41

Вероніка БУХАЛО

Керівник:

кандидат технічних наук, доцент

Ірина СОВЕРШЕННА

Рецензент:

доктор економічних наук, професор

Ольга ГУССВА

Київ 2025



**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра	<u>маркетингу</u>
Ступінь вищої освіти	<u>«Бакалавр»</u>
Спеціальність	<u>075 «Маркетинг»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>«Маркетинг»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу
Олена ВІНОГРАДОВА
«25» лютого 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

БУХАЛО Вероніки Іванівні

-
1. Тема кваліфікаційної роботи: «Маркетингова стратегія підприємства»
керівник кваліфікаційної роботи Ірина СОВЕРШЕННА, кандидат технічних наук, доцент
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «24» лютого 2025 року № 56
-
2. Строк подання кваліфікаційної роботи 12 травня 2025 р.
-
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання.
-
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1) Теоретичні основи формування маркетингової стратегії підприємства.
2) Діагностика маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Галя Балувана».
3) Напрями удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Галя Балувана».
-
5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*
-
6. Дата видачі завдання 25.02.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи.	05.02. - 26.02	виконано
2.	Підготовка вступу і першого розділу	27.02 - 10.03	виконано
3.	Підготовка другого розділу	11.03 - 31.03	виконано
4.	Підготовка третього розділу	01.04 - 21.04	виконано
5.	Підготовка висновків та пропозицій	22.04 - 28.04	виконано
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	29.04-05.05	виконано
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	06.05 - 09.05	виконано
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	12.05-16.05	виконано
9.	Рецензування роботи керівником	12.05-16.05	виконано
10.	Зовнішнє рецензування	12.05-16.05	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-18.06	виконано
12.	Попередній захист	19.05-23.05	виконано
13.	Захист кваліфікаційної роботи	16.06	

Здобувач вищої освіти

_____ Вероніка БУХАЛО

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Ірина СОВЕРШЕННА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 59 стор., 14 табл., 9 рис., 42 джерела.

Мета роботи – обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій стосовно розробки маркетингової стратегії підприємства та її удосконалення з урахуванням ринкової ситуації, споживчих очікувань та конкурентного середовища.

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні основи, методичні підходи та організаційно-практичні аспекти щодо формування маркетингової стратегії підприємства, її зміст, структура, практичне застосування та шляхи вдосконалення з урахуванням ринкової ситуації, споживчих очікувань та конкурентного середовища.

Короткий зміст роботи:

У роботі розглянуто поняття, сутність та види маркетингової стратегії підприємства. Визначено теоретичні засади формування маркетингових стратегій. Представлено методику стратегічного маркетингового планування підприємства і методи визначення ефективності маркетингової стратегії. Представлено алгоритм розробки і показники ефективності маркетингової стратегії підприємства.

Надано загальну організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Галя Балувана». Проаналізовано динаміку основних фінансово-економічних показників досліджуваного підприємства. Надано характеристику середовища функціонування підприємства – ринку заморожених напівфабрикатів. Здійснена сегментація споживачів продукції ТОВ «Галя Балувана». Проведено аналіз існуючої маркетингової стратегії підприємства, виявлено недоліки.

Обґрунтовано необхідність удосконалення маркетингової стратегії підприємства. Надані пропозиції з удосконалення маркетингової стратегії підприємства. Розраховано ефективність запропонованих заходів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МАРКЕТИНГ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ, МАСШТАБУВАННЯ, ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ, ТОВ «ГАЛЯ БАЛУВАНА»

ЗМІСТ

	ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ	
	МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1.	Поняття, сутність та види маркетингової стратегії підприємства.....	9
1.2.	Теоретичні засади формування маркетингових стратегій.....	14
1.3.	Методика стратегічного маркетингового планування підприємства і методи визначення ефективності маркетингової стратегії.....	20
РОЗДІЛ 2.	ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	
	ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГАЛЯ БАЛУВАНА».....	25
2.1.	Організаційно-економічна характеристика компанії.....	25
2.2.	Характеристика середовища функціонування.....	30
2.3.	Сегментація споживачів продукції ТОВ «Галья Балувана».....	33
2.4.	Аналіз існуючої маркетингової стратегії підприємства.....	35
РОЗДІЛ 3.	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ	
	СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГАЛЯ	
	БАЛУВАНА».....	46
3.1.	Пропозиції з удосконалення маркетингової стратегії підприємства.....	46
3.2.	Прогнозна ефективність запропонованих заходів.....	48
	ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	51
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
	ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

В умовах зростання конкуренції, економічної нестабільності та швидких змін у споживчих перевагах підприємства змушені шукати ефективні шляхи адаптації до ринкових умов. Одним з найважливіших інструментів досягнення стабільності та зростання є чітко сформована маркетингова стратегія. Саме вона дозволяє підприємству займати вигідні ринкові позиції, задовольняти потреби споживачів, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати довгостроковий розвиток.

Маркетингова стратегія охоплює цілий комплекс управлінських рішень, які стосуються аналізу ринку, позиціонування товару, цільових сегментів, вибору каналів збуту та просування. Однак на практиці процес формування маркетингової стратегії часто супроводжується низкою труднощів — від браку аналітичної інформації до слабкої адаптації теоретичних підходів до реальних умов функціонування конкретного підприємства. Це зумовлює необхідність практичних досліджень маркетингових стратегій українських підприємств-виробників та пошуку шляхів їх удосконалення.

Актуальність обраної теми пояснюється потребою підприємств, зокрема у харчовій промисловості, у стратегічному переосмисленні підходів до позиціонування на ринку, особливо в умовах загальноекономічної невизначеності та зміни споживчої поведінки. Саме тому аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Галя Балувана» та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення є важливим як з теоретичної, так і з прикладної точки зору.

Метою дипломної роботи є розроблення напрямів удосконалення маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Галя Балувана» з урахуванням ринкової ситуації, споживчих очікувань та конкурентного середовища.

Завдання дослідження:

—розкрити поняття, сутність та види маркетингових стратегій підприємства;

—дослідити теоретичні засади формування маркетингових стратегій;

- охарактеризувати підходи до стратегічного маркетингового планування та методи оцінки ефективності стратегій;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Галя Балувана»;
- проаналізувати середовище функціонування підприємства;
- дослідити існуючу маркетингову стратегію компанії;
- провести сегментацію споживачів продукції;
- запропонувати напрями вдосконалення маркетингової стратегії підприємства;
- оцінити прогностичну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства.

Предметом дослідження теоретичні основи, методичні підходи та організаційно-практичні аспекти щодо формування маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Галя Балувана», її зміст, структура, практичне застосування та шляхи вдосконалення з урахуванням ринкової ситуації, споживчих очікувань та конкурентного середовища.

Підприємство, на прикладі якого виконано дослідження: ТОВ «Галя Балувана» — українське підприємство харчової промисловості, яке займається виробництвом напівфабрикатів. Заснована у 2018 році в Луцьку, компанія швидко розширила свою діяльність як в Україні, так і за її межами, зараз вона налічує більше 1000 магазинів в Україні і 700 магазинів у різних країнах Європи. Основним напрямом діяльності є виробництво якісної продукції для домашнього приготування, орієнтованої на середній споживчий сегмент.

Джерелами інформації для написання дипломної роботи стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні матеріали щодо маркетингового стратегування, статистичні дані, внутрішні документи підприємства, офіційна інформація про компанію, матеріали з відкритих джерел, а також результати власного аналізу.

Методи дослідження, що були використані, включають загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез — для вивчення науково-теоретичної бази;

економічний аналіз — для оцінки показників діяльності підприємства; SWOT-аналіз — для виявлення сильних і слабких сторін маркетингової стратегії; метод експертних оцінок — для визначення ефективності маркетингових заходів; графічні й табличні методи — для візуалізації результатів дослідження.

Практичне значення результатів полягає в тому, що запропоновані в роботі напрями вдосконалення маркетингової стратегії можуть бути впроваджені на ТОВ «Галя Балувана» з метою підвищення конкурентоспроможності, збільшення обсягів продажу, поліпшення позиціонування бренду та досягнення стабільного розвитку. Рекомендації можуть бути адаптовані й до інших підприємств харчової галузі зі схожими умовами функціонування.

Апробація результатів дипломної роботи. Результати дослідження опубліковані у вигляді тез: Бухало В.І., Совершенна І.О. «Аналіз кон'юнктури світового ринку заморожених продуктів у 2025 році». Маркетинг майбутнього: виклики і реалії: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м.Київ, 12 червня 2025 року). Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУІКТ, Київ, 2025.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 60 сторінок, включаючи 14 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел – 42 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, сутність та види маркетингової стратегії підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств ринкова орієнтація стає ключовою передумовою досягнення стабільності та конкурентоспроможності. У зв'язку з цим зростає значення маркетингової стратегії як визначального чинника забезпечення успішного розвитку підприємства.

Маркетингова стратегія — це довгостроковий напрям діяльності підприємства, який визначає цілі маркетингу, шляхи їх досягнення, а також оптимальний розподіл ресурсів для забезпечення конкурентних переваг та задоволення потреб споживачів [20, с.5].

Згідно з Ф. Котлером, *маркетингова стратегія* — це логіка, за якою бізнес-одиниця сподівається досягти своїх маркетингових цілей. Вона складається з прийняття рішень про цільові ринки, маркетингову позицію та маркетинговий мікс [28, с.27].

Вітчизняні дослідники (А. Войчак, Г. Азоєв, С. Голубков) визначають *маркетингову стратегію* як системний процес розроблення та реалізації комплексних рішень щодо формування, підтримки й розвитку ринкової присутності підприємства відповідно до його місії, цілей та ресурсних можливостей [23, с.5].

Таким чином, *маркетингова стратегія* відображає бачення підприємства щодо зайняття бажаної позиції на ринку шляхом оптимального використання наявного потенціалу.

Сутність маркетингової стратегії полягає в:

- забезпеченні стратегічної відповідності між зовнішнім середовищем і внутрішніми ресурсами підприємства;
- визначенні пріоритетних цільових сегментів;

- створенні унікальної торгової пропозиції (УТП) та формуванні довгострокових конкурентних переваг;
- орієнтації на споживача як головного об'єкта впливу маркетингу;
- забезпеченні адаптивності до змін ринкової ситуації.

Маркетингова стратегія є не лише планом дій, а й концептуальною основою управління підприємством у ринкових умовах. Вона охоплює як аналітичний, так і практичний аспекти діяльності, зокрема: вивчення ринку, аналіз конкурентів, розроблення позиціонування, ціноутворення, комунікації, каналів збуту тощо.

Види маркетингових стратегій класифікуються за різними критеріями, зокрема [20. с.8]:

1. За рівнем управління:

- *Корпоративна маркетингова стратегія* — формулюється на рівні всієї компанії та визначає загальний напрям маркетингової діяльності;
- *Бізнес-стратегія* — розробляється для окремих стратегічних господарських одиниць;
- *Функціональна стратегія* — детальні плани у межах маркетингового підрозділу (стратегії просування, ціноутворення, дистрибуції тощо).

2. За типом конкурентної переваги:

- *Стратегія диференціації* — створення унікального продукту, що відрізняється за якістю, дизайном, іміджем тощо;
- *Цінова стратегія (лідерство за витратами)* — забезпечення найнижчої ціни на ринку;
- *Фокусна стратегія* — орієнтація на вузький сегмент з урахуванням специфічних потреб.

3. За ступенем охоплення ринку:

- *Стратегія масового (недиференційованого) маркетингу* — одна стратегія для всього ринку;
- *Стратегія диференційованого маркетингу* — окремі стратегії для кожного цільового сегменту;

— *Стратегія концентрованого маркетингу* — фокус на одному сегменті.

4. За стадією життєвого циклу продукту:

— *Інноваційна стратегія* — для етапу виведення продукту на ринок;

— *Стратегія зростання* — на етапі розширення попиту;

— *Стратегія зрілості* — для збереження позицій на ринку;

— *Стратегія згортання* — для зменшення активності або виведення продукту з ринку.

Класифікація маркетингових стратегій узагальнена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація маркетингових стратегій підприємства

Критерій класифікації	Типи стратегій	Коротка характеристика
За рівнем управління	Корпоративна, бізнес-стратегія, функціональна	Визначають загальні напрями, цілі, окремі дії у межах підприємства та підрозділів
За конкурентною перевагою	Стратегія диференціації, стратегія лідерства за витратами, фокусна стратегія	Формуються на основі унікальності, низької ціни або вузького ринкового сегмента
За охопленням ринку	Масовий (недиференційований) маркетинг, диференційований, концентрований	Визначають ступінь персоналізації пропозиції для споживачів
За стадією життєвого циклу продукту	Інноваційна, зростання, зрілості, згортання	Відповідають маркетинговій політиці залежно від етапу життєвого циклу товару
За ступенем реагування на середовище	Проактивна, реактивна	Визначають, чи підприємство діє на випередження змін, чи лише реагує на ринкову ситуацію
За напрямом розвитку (матриця Ансоффа)	Проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація	Визначають тип розширення діяльності підприємства
За стратегією інтернаціоналізації	Експорт, ліцензування, франчайзинг, спільні підприємства, прямі інвестиції, e-commerce	Орієнтовані на вихід компанії на міжнародні ринки та формування глобальної присутності

* складено автором на основі опрацювання джерел [1; 2; 3; 6]

5. За характером реагування на ринкове середовище:

— *Проактивна стратегія* — формування ринку, інновації;

— *Реактивна стратегія* — адаптація до вже сформованих ринкових умов.

Класифікація маркетингових стратегій узагальнена в таблиці 1.1.

Стратегії розвитку підприємства

Окрему групу серед маркетингових стратегій становлять **стратегії зростання (розвитку)**, які визначають напрями розширення діяльності підприємства. Найвідомішим класифікаційним підходом у цьому аспекті є *матриця І. Ансоффа*, яка виділяє чотири базові стратегії [2, с.345]:

1. *Стратегія проникнення на ринок* — збільшення частки на вже існуючому ринку за рахунок активнішого маркетингу, рекламних кампаній, знижок тощо.

2. *Стратегія розвитку ринку* — пошук нових ринкових сегментів або географічних ринків, зокрема вихід на інші регіони або країни.

3. *Стратегія розвитку продукту* — вдосконалення або оновлення асортименту з метою збільшення продажів.

4. *Стратегія диверсифікації* — вихід у нові сфери бізнесу, які можуть або не можуть бути пов'язані з основним напрямом діяльності.

Для вітчизняних підприємств, які орієнтуються на розширення збуту та мають потенціал для виходу на закордонні ринки, актуальними є *стратегія розвитку ринку* та *стратегія розвитку продукту*. Вони дозволяють ефективно масштабувати бізнес, підвищувати рівень прибутковості та розширювати впізнаваність бренду.

Стратегії виходу на зарубіжні ринки

У рамках інтернаціоналізації компанії важливою є розробка ефективної **стратегії виходу на зовнішні ринки**. Серед основних стратегій виділяють [8, с.43]:

1. *Експортна стратегія* — найпростіший і найменш ризикований варіант. Вироблена продукція реалізується через закордонних партнерів, посередників або дистриб'юторів.

2. *Ліцензування та франчайзинг* — передача прав на використання бренду або технології іншим компаніям за кордоном. Цей варіант дозволяє мінімізувати витрати й ризики.

3. *Створення спільних підприємств (Joint Venture)* — об'єднання зусиль з іноземними партнерами для спільного виробництва чи збуту.

4. *Прямі іноземні інвестиції (FDI)* — створення власних виробничих або збутових структур за кордоном. Ця стратегія потребує значних ресурсів, але дає більший контроль над ринком.

5. *Міжнародний електронний маркетинг (e-commerce)* — використання інтернет-платформ для реалізації продукції за кордон, що актуально для малого та середнього бізнесу.

Вибір конкретної стратегії залежить від фінансових ресурсів, цілей підприємства, рівня ризику, особливостей товару та ринкового середовища. Наприклад, виробник, що спеціалізується на харчовій продукції або FMCG (товарах повсякденного попиту), може ефективно поєднувати *експортну стратегію* із розвитком *інтернет-продажів через міжнародні платформи* (Amazon, Etsy, Alibaba, Rozetka Global тощо).

Таким чином, маркетингова стратегія — це не лише вибір цільового ринку та маркетинг-міксу, але й основа стратегічного розвитку підприємства. У міру зростання вітчизняного підприємства – виробника, важливим стає використання *стратегій зростання та інтернаціоналізації*, що дозволяє виходити на нові ринки, адаптуватися до змін у глобальному середовищі та забезпечувати стійку конкурентну перевагу.

Отже, маркетингова стратегія є фундаментальним елементом загальної стратегії підприємства. Вона забезпечує орієнтацію всієї маркетингової діяльності на досягнення чітко визначених цілей відповідно до вимог ринку. Знання видів маркетингових стратегій дозволяє підприємству обирати найбільш ефективні напрями розвитку залежно від ринкової ситуації, ресурсних можливостей і споживчих очікувань. У наступному підпункті буде розглянуто

теоретичні підходи до формування маркетингових стратегій, що забезпечують їх наукову обґрунтованість і практичну ефективність.

1.2. Теоретичні засади формування маркетингових стратегій

Формування ефективної маркетингової стратегії є ключовим етапом у стратегічному управлінні підприємством, оскільки дозволяє забезпечити досягнення довгострокових цілей, ефективне позиціонування продукції на ринку та стійку конкурентну перевагу. Теоретичні засади цього процесу ґрунтуються на концепціях стратегічного менеджменту, маркетингового аналізу, управління брендом, поведінки споживачів і конкурентного середовища.

Основні підходи до формування маркетингової стратегії

Фундаментальну основу для розробки маркетингової стратегії становлять класичні підходи, що були запропоновані в працях І. Ансоффа, М. Портера, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена. Зокрема, **Ігор Ансофф** розробив *матрицю стратегічного розвитку*, яка дозволяє вибирати напрям стратегічного зростання залежно від поєднання існуючих і нових ринків та товарів (рис.1.1.) [2, с.352]:

- стратегія проникнення на ринок,
- стратегія розвитку ринку,
- стратегія розвитку продукту,
- стратегія диверсифікації.

		<i>Ринок</i>	
		<i>Старий</i>	<i>Новий</i>
<i>Товар</i>	<i>Старий</i>	Стратегія глибокого проникнення	Стратегія розширення ринку
	<i>Новий</i>	Стратегія розробки товару	Стратегія диверсифікації

Рис.1.1. Матриця Ігоря Ансоффа «товар – ринки».

Майкл Портер запропонував три базові конкурентні стратегії (рис.1.2.) [27, с.105]:

- *лідерство за витратами*,
 - *диференціація* (створення унікального продукту або послуги, які значно відрізняються від пропозицій конкурентів і мають високу споживчу цінність).
 - *фокусування* (концентрація на вузькому ринковому сегменті).
- Ці підходи дозволяють підприємствам адаптуватися до рівня конкуренції в галузі та формувати унікальну цінність для споживача.



Рис.1.2. Загальні конкурентні стратегії М. Портера.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика стратегій за Портером і Ансоффом

Автор / Модель	Тип стратегії	Основна суть	Ключові переваги
1	2	3	4
М. Портер	Лідерство за витратами	Мінімізація витрат з метою пропонувати найнижчої ціни	Масовий попит, цінова перевага, високі бар'єри входу для конкурентів
	Диференціація	Створення унікальної цінності в товарі або послугі	Лояльність споживачів, менша чутливість до ціни, сильне позиціонування

Продовження таблиці 1.2.

1	2	3	4
	Фокусування	Орієнтація на вузький ринковий сегмент	Глибоке знання потреб споживачів, менша конкуренція
I. Ансофф	Проникнення на ринок	Збільшення продажів існуючого товару на наявному ринку	Низький ризик, використання наявних ресурсів
	Розвиток ринку	Вихід на нові географічні або демографічні ринки з наявним товаром	Розширення клієнтської бази, географічна експансія
	Розвиток продукту	Розробка нових товарів для існуючого ринку	Підвищення задоволеності клієнтів, оновлення асортименту
	Диверсифікація	Виведення нових товарів на нові ринки	Диверсифікація ризиків, можливість створення нових джерел прибутку

*складено автором

Філіп Котлер вказував, що формування маркетингової стратегії передбачає встановлення цільових сегментів ринку, позиціонування товару, вибір комплексу маркетингових інструментів (marketing mix) і планування бюджету [28, с.45].

Таким чином, основою стратегічного мислення в маркетингу є поєднання *аналітичного підходу* (аналіз ринку, конкурентів, споживачів) та *креативного бачення* (розробка унікальних переваг і позиціонування бренду).

Послідовність формування маркетингової стратегії

Формування маркетингової стратегії включає *кілька взаємопов'язаних етапів* (рис. 1.3):

1. Маркетинговий аналіз (ситуаційний аналіз):

Збір інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства (SWOT, PEST, аналіз 5 сил Портера, конкурентний аналіз тощо).

2. Визначення цільових сегментів ринку:

Сегментація споживачів за критеріями та вибір найбільш привабливих сегментів.

3. Позиціонування продукту або бренду:

Визначення, як саме компанія хоче, щоб споживач сприймав її продукт на фоні конкурентів.

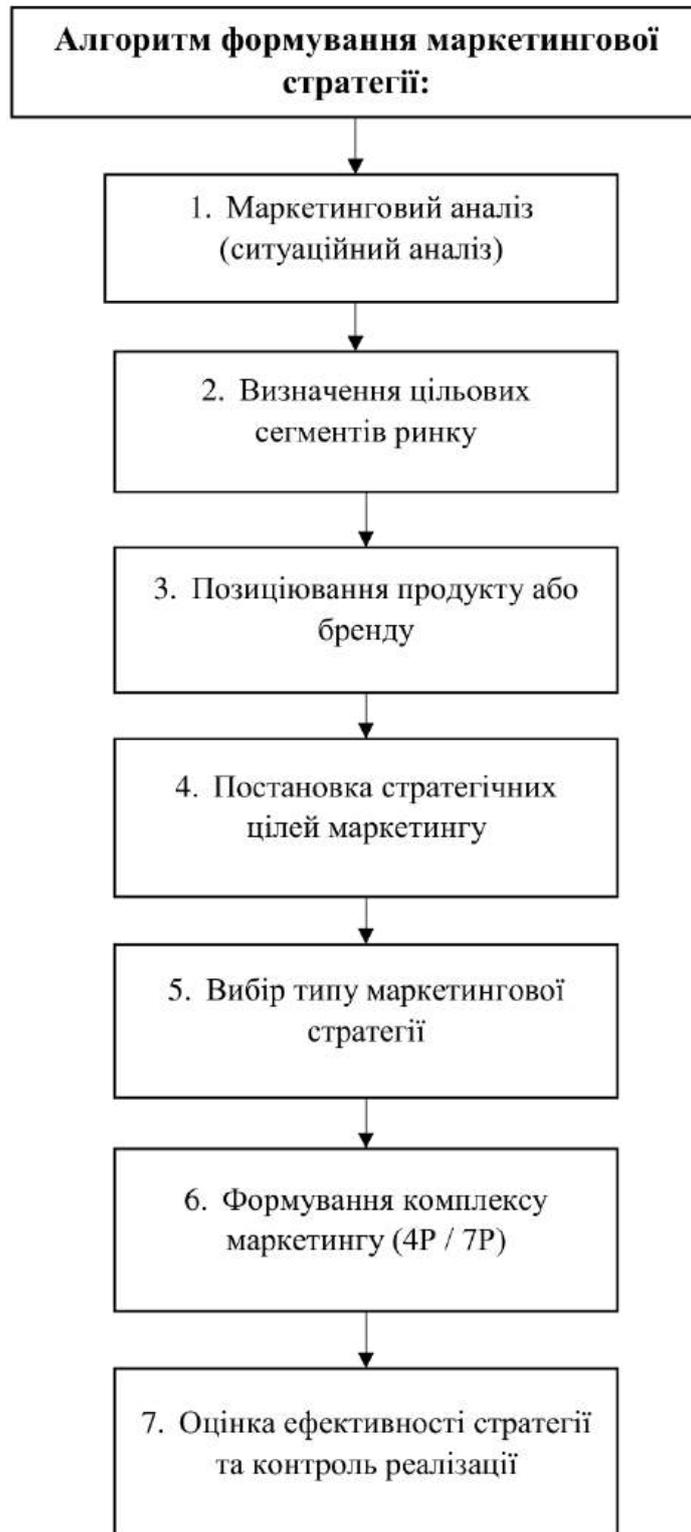


Рис.1.3. Етапи формування маркетингової стратегії за [6, с.67].

4. *Постановка стратегічних цілей маркетингу:*

Наприклад: збільшення частки ринку, вихід на нові ринки, підвищення впізнаваності бренду тощо.

2. *Вибір типу маркетингової стратегії:*

Обирається на основі аналізу — зростання, диференціації, конкурентного позиціонування, інтернаціоналізації тощо.

3. *Формування комплексу маркетингу (4P / 7P):*

Визначення політики щодо продукту, ціни, дистрибуції, комунікацій тощо.

4. *Оцінка ефективності стратегії та контроль реалізації.*

Теоретичні моделі як інструменти формування стратегії

Серед найбільш поширених моделей, що використовуються в процесі формування маркетингових стратегій, можна виділити такі найбільш відомі [21]:

— *SWOT-аналіз* – оцінка сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз у зовнішньому середовищі.

— *Матриця Ансоффа* – як зазначалося, дозволяє визначити тип зростання підприємства.

— *Матриця BCG (Boston Consulting Group)* – використовується для визначення стратегій щодо окремих товарних груп.

— *Модель STP (Segmentation – Targeting – Positioning)* – визначає послідовність сегментування, вибору цільового ринку та позиціонування.

— *Маркетинговий мікс (4P/7P)* – забезпечує тактичну реалізацію обраної стратегії.

Стратегічна орієнтація підприємства

Залежно від ринкових умов та внутрішніх можливостей підприємство може мати різні *стратегічні орієнтації*, що визначають його поведінку [6,с.49]:

— *Орієнтація на продукт* – переважає в інноваційних компаніях із сильним виробничим потенціалом.

— *Орієнтація на споживача* – стратегія customer-centric, актуальна в умовах високої конкуренції.

— *Орієнтація на конкурентів* – у галузях з насиченим ринком і високим рівнем боротьби за споживача.

— *Орієнтація на інновації* – характерна для компаній, що прагнуть бути першими у впровадженні новинок.



Рис.1.4. Стратегічні орієнтації підприємства за [6, с.49].

Практичне значення теорії для українських підприємств

Для вітчизняних виробників, таких як ТОВ «Галя Балувана», теоретичні основи формування маркетингової стратегії дозволяють адаптуватися до швидкозмінного ринкового середовища, знайти оптимальні шляхи розвитку та забезпечити стійке позиціонування бренду.

В умовах глобалізації особливої ваги набуває орієнтація на *довгострокове планування*, гнучкість стратегії, врахування цифрових каналів комунікації та специфіки поведінки сучасного споживача.

1.3. Методика стратегічного маркетингового планування підприємства і методи визначення ефективності маркетингової стратегії

Стратегічне маркетингове планування — це систематичний процес розробки та впровадження маркетингових стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства. Воно передбачає не лише формулювання основних напрямів розвитку, а й деталізоване планування конкретних заходів, контроль їх виконання та оцінку результативності [9, с.198].

Етапи стратегічного маркетингового планування

Стратегічне маркетингове планування включає такі ключові етапи [12, с.41]:

1. *Аналіз поточного стану* — оцінка внутрішніх ресурсів підприємства, ринкового становища, конкурентного середовища, а також вивчення споживчого попиту (використання SWOT, PESTEL, аналіз 5 сил Портера).

2. *Визначення місії та цілей підприємства* — формулювання загальної мети діяльності та конкретних маркетингових цілей (наприклад, збільшення частки ринку, вихід на нові сегменти, підвищення впізнаваності бренду).

3. *Розробка маркетингових стратегій* — вибір базових напрямів розвитку згідно з обраними стратегіями росту, конкурентними перевагами та позиціонуванням.

4. *Формування маркетингового комплексу (4P або 7P)* — деталізація заходів щодо продукту, ціни, розповсюдження, просування та інших складових маркетингу.

5. *Розробка бюджету і плану реалізації* — визначення фінансових ресурсів, календаря та відповідальних осіб за виконання заходів.

6. *Впровадження стратегії і контроль її виконання* — моніторинг ключових показників, аналіз відхилень і коригування плану.

Методи оцінки ефективності маркетингової стратегії

Оцінка ефективності є невід'ємною частиною процесу стратегічного планування. Основні підходи включають [20, с.231]:

- *Фінансові показники*: прибуток, рентабельність, обсяг продажів, частка ринку. Вони демонструють конкретні результати впровадження стратегії.
- *Показники клієнтської лояльності*: індекс задоволеності споживачів (CSI), рівень утримання клієнтів (retention rate), коефіцієнт повторних покупок.
- *Показники бренду*: впізнаваність, позиціонування, імідж. Оцінюються за допомогою маркетингових досліджень і опитувань.
- *Показники ефективності маркетингових кампаній*: ROI (окупність інвестицій у маркетинг), CPA (вартість залучення клієнта), конверсії.
- *SWOT-перевірка після впровадження стратегії*: аналіз сильних і слабких сторін, які змінилися, та виявлення нових можливостей і загроз.

Для забезпечення результативності стратегічного маркетингу необхідно застосовувати як **кількісні**, так і **якісні** методи оцінки ефективності. Їхня комбінація дозволяє не лише оцінити досягнуті результати, а й виявити слабкі місця та потенціал для подальшого вдосконалення. Розглянемо їх детальніше.

1. Фінансові показники ефективності [23, с.25]:

— *ROI (Return on Investment)* — це показник, який демонструє рівень прибутку, отриманого в результаті маркетингових інвестицій.

Наприклад, якщо компанія витратила 100 000 грн на рекламну кампанію й отримала 180 000 грн доходу, то ROI становитиме 80%. Це означає, що кожна гривня, вкладена в маркетинг, принесла 0,80 грн чистого прибутку. Високий ROI свідчить про раціональне використання коштів, а його падіння є сигналом до перегляду стратегії.

— *Маржинальний прибуток, обсяг продажів, частка ринку* — дають загальну оцінку впливу маркетингової стратегії на комерційні результати.

2. Показники залучення клієнтів [36]:

— *CPA (Cost Per Acquisition)* — показник, який відображає вартість залучення одного клієнта. Він важливий для порівняння ефективності різних каналів комунікації (наприклад, Google Ads vs. Instagram).

— Наприклад, якщо рекламна кампанія обійшлася в 50 000 грн і привела 500 нових покупців, то CPA дорівнює 100 грн. Чим нижчий CPA — тим ефективніше працює канал залучення.

CPA дозволяє встановлювати **межу доцільності**: якщо середній дохід з одного клієнта нижчий за CPA — кампанія є збитковою. У комплексі з ROI CPA дозволяє оптимізувати рекламні бюджети.

3. Інші цифрові показники ефективності [38]:

— *CR (Conversion Rate)* — відсоток користувачів, які виконали цільову дію (наприклад, купили товар після перегляду реклами).

— *CLV (Customer Lifetime Value)* — довгострокова цінність клієнта для компанії. Якщо CLV значно перевищує CPA, це свідчить про здорову бізнес-модель.

— *CTR (Click Through Rate)* — частка кліків на рекламу від загальної кількості показів (індикатор залученості).

4. Клієнтська оцінка та бренд-метрики [38]:

— *Індекс задоволеності споживачів (CSI)* — оцінює, наскільки клієнти задоволені якістю товарів, сервісу, ціною.

— *Індекс лояльності (NPS)* — частка клієнтів, які готові рекомендувати компанію іншим. Високий NPS корелює з довгостроковим зростанням.

— *Показники впізнаваності бренду* — вимірюються за допомогою соціологічних опитувань, фокус-груп, аналітики в соцмережах (brand mentions, sentiment analysis тощо).

5. SWOT-аналіз після реалізації стратегії

Актуалізація SWOT-аналізу дає змогу порівняти ситуацію *до* та *після* впровадження стратегії. Це дозволяє оцінити, які сильні сторони були посилені, чи зменшилися загрози та чи вдалося реалізувати ринкові можливості.

Таким чином, поєднання фінансових (ROI, CPA), цифрових (CR, CTR), поведінкових (CLV, NPS) та аналітичних (SWOT, CSI) інструментів дозволяє здійснювати комплексний контроль за ефективністю маркетингової стратегії. Для виробничої компанії на кшталт ТОВ «Галя Балувана», яка планує вихід на нові ринки, ці показники мають особливу цінність для збереження.

Таблиця 1.3.

Ключові показники ефективності маркетингової стратегії підприємства

Показник	Формула / метод розрахунку	Призначення
ROI (Return on Investment)	$(\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} \times 100\%$	Визначає рівень окупності маркетингових інвестицій
CPA (Cost Per Acquisition)	Загальні маркетингові витрати / Кількість нових клієнтів	Вимірює вартість залучення одного нового клієнта
CR (Conversion Rate)	$\text{Кількість конверсій} / \text{Кількість відвідувачів} \times 100\%$	Оцінює ефективність перетворення потенційних споживачів на реальних
CLV (Customer Lifetime Value)	$\text{Середній прибуток} \times \text{Кількість покупок} \times \text{Період співпраці}$	Оцінює загальну довгострокову цінність клієнта для компанії
CTR (Click Through Rate)	$\text{Кількість кліків} / \text{Кількість показів} \times 100\%$	Визначає залучення до рекламного контенту
NPS (Net Promoter Score)	Частка промоутерів – Частка критиків	Вимірює рівень лояльності клієнтів
CSI (Customer Satisfaction Index)	На основі оцінок споживачів (шкала задоволеності)	Визначає рівень задоволеності якістю продукту або сервісу
Частка ринку	$\text{Продажі компанії} / \text{Загальний обсяг ринку} \times 100\%$	Вказує на ринкову позицію підприємства
SWOT-аналіз (після впровадження)	Порівняльний аналіз сильних/слабких сторін, можливостей і загроз до і після впровадження	Дає змогу якісно оцінити результати реалізованої стратегії

*систематизовано автором за [34-38]:

Важливість гнучкості та адаптивності

В сучасних умовах динамічних змін ринку та технологій успішність маркетингової стратегії залежить від здатності підприємства швидко реагувати на зміни і коригувати свої плани. Використання методів прогнозування, сценарного аналізу, а також систем оперативного маркетингового контролю дає можливість своєчасно виявляти відхилення і приймати коригуючі рішення.

Таким чином, методика стратегічного маркетингового планування забезпечує системний, послідовний підхід до управління розвитком підприємства. Поєднання якісного аналізу, чітких цілей, правильного вибору стратегії і контролю результатів створює фундамент для сталого зростання та підвищення конкурентоспроможності компанії.

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ ТОВ «ГАЛЯ БАЛУВАНА»

2.1. Організаційно-економічна і фінансова характеристика компанії

ТОВ «Галя Балувана» — українська компанія, франчайзингова мережа, що спеціалізується на виробництві заморожених напівфабрикатів: вареників, пельменів, налисників, млинців тощо.

Заснована у 2018 році у м.Луцьку, компанія зосереджує діяльність на поєднанні традиційних українських рецептів із сучасними технологіями виробництва та упаковки.

Основний вид економічної діяльності 10.13 Виробництво м'ясних продуктів. Відкривши спочатку 10 магазинів у Луцьку, луцький бренд швидко поширився по всій Україні [13].



Рис.2.1. Логотип бренду «Балувана Галя»

Франшиза була запущена у 2020 р., під час пандемії. Товариство запропонувало лояльні умови франшизи: вступний внесок у 9000\$ разом з низьким роялті у 2000 грн (біля 70\$), що гарно спрацювало.

Франчайзі могли заробляти від 10 000\$ на місяць, сплачуючи невелике роялті.

Підтримка франчайзі включала маркетинг, рекламу, креативи, розвиток асортименту, постійне оновлення (поетапного надання) рецептів. У центральному офісі навчають франчайзі, надають нові рецепти, відеоінструкції та технологічні карти, що тримає франчайзі в системі. За перший рік компанія відкрила 300 магазинів, зараз їх вже в Україні більше 1000 і належать вони близько 200 партнерам [13, 16].

Підприємство має повний виробничий цикл: від закупівлі сировини до заморожування методом шокового холоду (IQF) та реалізації.

Потужності заводу розміщені у Львівській області, багато магазинів по всій Україні мають невеликі виробництва «за склом».

Компанія дотримується міжнародних стандартів якості, зокрема HACCP і ISO 22000 [13].



Рис.2.2. Відкриття магазину «Балувана Галя» в Тернополі.

Організаційна структура управління компанії зображена на рис.2.3. Вона є лінійно-функціональною.

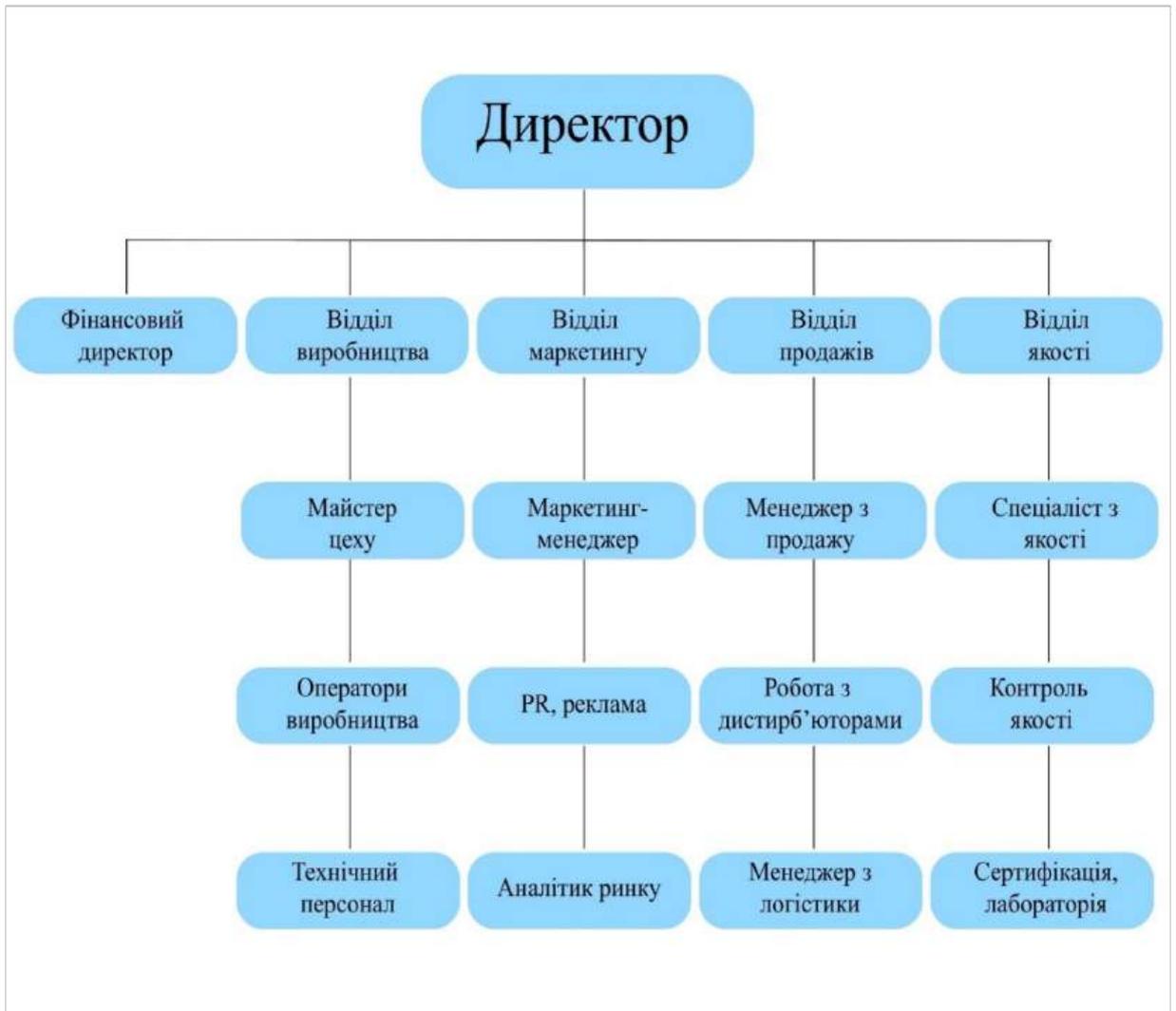


Рис.2.3. Організаційна структура управління компанії ТОВ «Галю Балувана»

Наведена в таблиці 2.1 динаміка фінансових показників підприємства говорить про його стійкість і розвиток.

Таблиця 2.1.

Динаміка фінансових показників підприємства

	2021	2022	2023	2024
Дохід	383 989 000 ₴	471 183 000 ₴	663 486 000 ₴	804 481 000 ₴
Чистий прибуток	2 064 000 ₴	2 260 000 ₴	3 637 000 ₴	12 963 000 ₴
Активи	198 674 000 ₴	205 487 000 ₴	259 537 000 ₴	326 119 000 ₴
Зобов'язання	136 716 000 ₴	143 657 000 ₴	203 943 000 ₴	257 562 000 ₴

Основні фінансові показники (на прикладі 2024 року):

- *Дохід* — понад 800 млн. грн.;
- *Чистий прибуток* — 12 млн. грн.;
- *Рентабельність продажів*: 15-25%;
- *Обсяг виробництва*: близько 1,5 тис. тонн продукції на рік;
- *Кількість працівників* — близько 300 осіб;
- *Асортимент* — понад 40 найменувань продукції;
- *Частка експорту* — 18% загального обсягу продажів [13].

У 2024 році "Галя Балувана" збільшила чистий прибуток до 12 млн грн. Для порівняння, у 2023 році він становив 3,6 млн грн, а у 2022-му — 2,26 млн грн. Зростання пояснюють поверненням фіксованих паушальних внесків і роялті.

З цього можна зробити висновок, що ТОВ «Галя Балувана» адаптувалося до сучасних умов в Україні та продовжує постійно покращувати свої фінансові показники. Компанія також відкрила магазини і активно розвиває франчайзингову мережу під новим брендом "Multicook" на ринках Польщі, Великобританії, Німеччини та США та інших країн [15, 16].

Умови франшизи в Україні [16]

Паушальний внесок (вступний платіж): \$9,000 за перший магазин.

Роялті: 2,000 грн на місяць.

Інвестиції на запуск магазину (60 м²): близько \$30,000–40,000, включаючи обладнання, ремонт, закупівлю сировини та форму для працівників.

Асортимент: до 70 позицій, зокрема пельмені, вареники, котлети, голубці, сирники, чебуреки та інші страви, які готуються безпосередньо в магазині



Рис.2.4. Логотип бренду «Multicook»



Рис.2.5. Відкриття магазину «MultiCook» у Валенсії.

Умови франшизи MultiCook в Європі та США

Після тимчасового припинення продажу франшиз в Україні, компанія зосередилася на розвитку бренду *MultiCook* на міжнародних ринках, в Європі та США. Умови франшизи для цих ринків [15, 16]:

Паушальний внесок: €4,000 за перший магазин.

Роялті: €25 на місяць.

Інвестиції на запуск магазину: від €35,000 до €50,000, залежно від стану приміщення та необхідного ремонту.

Окупання інвестицій: приблизно 6–8 місяців.

Підтримка франчайзі: повна підтримка на всіх етапах запуску та роботи магазину, включаючи консультації, дизайн-проекти, підбір обладнання, навчання персоналу та юридичний супровід.

Нові партнери можуть розглянути можливість співпраці з брендом MultiCook на міжнародних ринках, зокрема в Європі та США. Однак для цього необхідно бути громадянином України або мати українське походження.

До кінця 2025 р. «Галя Балувана» планує відкрити 100 нових магазинів в Україні, а у 2026-му — ще 200. Компанія прагне розширити свою мережу в Україні до 1300 торгових точок [15]. Успіху та швидкому зростанню компанії сприяють:

- Швидкість зростання та масштабування;
- Географічна стратегія;
- Внутрішня конкуренція;
- Привабливі умови франшизи;
- Постійне оновлення асортименту;
- Вигідний бізнес.

2.2 Характеристика середовища функціонування ТОВ «Балувана Галя»

Загальна характеристика ринку заморожених продуктів в Україні. Ринок заморожених продуктів в Україні стабільно зростає: за даними Державної служби статистики України, у 2023 році обсяг ринку склав близько 5,2 млрд грн, що на 8% більше ніж у 2022 році [33, 34].

Зростання підтримується збільшенням попиту на швидкі у приготуванні та зручні у споживанні продукти серед молодих сімей та працюючих людей.

Основними категоріями заморожених продуктів на ринку є наступні (табл.2.2):

Таблиця 2.2

Основні категорії заморожених продуктів на ринку

Категорія	Частка на ринку (%)	Темп зростання (%) 2022-2023
Вареники, пельмені, манти	45	+7
Котлети, биточки, напівфабрикати	25	+6
Заморожені овочі та ягоди	20	+10
Готові заморожені страви (борщ, супи, каші)	10	+12

*складено автором

Позиція ТОВ «Балувана Галя» на ринку заморожених полуфабрикатів. За даними внутрішнього маркетингового дослідження компанії, частка ринку в сегменті традиційних заморожених напівфабрикатів (вареники, пельмені) складає близько 7% по Україні.

Динаміка фінансових показників компанії за три останні роки (виручка, чистий прибуток, рентабельність продажів, обсяг виробництва) свідчать про стабільну позицію на ринку.

Позиціонування ТОВ «Балувана Галя» на ринку [13, 15]:

— Преміум сегмент із фокусом на традиційні рецепти. Компанія позиціонує себе як виробник якісних напівфабрикатів з використанням натуральних інгредієнтів і традиційних домашніх рецептів.

— Широкий асортимент продукції, що охоплює вареники, пельмені, котлети, а також нові лінії з фокусом на здорове харчування.

— Технології IQF забезпечують високу якість заморожування, що позитивно впливає на смакові якості та збереження корисних речовин.

Як показав проведений нами *аналіз конкурентного середовища*, основними конкурентами компанії «Балувана Галя» в Україні є ТМ «Левада» (15% ринку - лідер), ТМ «Смачні історії» (10%,) та імпорتنі бренди (5%).

В сегменті традиційних заморожених напівфабрикатів (вареники, пельмені) «Балувана Галя» займає третє місце (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Основні конкуренти ТОВ «Балувана Галя» на ринку України [13]

Компанія	Частка ринку (%)	Основні сильні сторони	Основні слабкі сторони
ТОВ «Балувана Галя»	7	Традиційні рецепти, висока якість	Обмежена дистрибуція в регіонах
ТМ «Левада»	15	Широка дистрибуція, доступні ціни	Менш екологічні продукти
ТМ «Смачні історії»	10	Орієнтація на здорове харчування	Менша впізнаваність бренду
Імпорتنі бренди	5	Відома міжнародна якість	Високі ціни, менша автентичність

Ринкові тренди та виклики [39]:

1. *Зростання популярності здорового харчування:* Споживачі дедалі більше цікавляться натуральністю та якістю продуктів, що створює можливість для розробки лінійок без ГМО, органічних і низькокалорійних напівфабрикатів.
2. *Розвиток e-commerce:* Онлайн-торгівля швидко набирає темпів — у 2023 році продажі заморожених продуктів онлайн зросли на 25% [18].
3. *Цінова конкуренція:* Висока конкуренція з боку імпортних брендів і крупних виробників вимагає оптимізації виробничих витрат.
4. *Логістика і дистрибуція:* Виклики з логістикою особливо у регіонах — важливість партнерства з місцевими мережами та розвиток власних каналів дистрибуції.

Аналіз впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємства було проведено методом PEST-аналізу. Зовнішнє середовище ТОВ «Балувана Галя» формують економічні, конкурентні, політико-правові, соціальні та технологічні чинники.

Таблиця 2.4.

PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «Балувана Галя»

Чинники	Характеристика
Політичні чинники	Регулярна підтримка експорту харчової продукції в Україні, державні програми сертифікації та субсидування переробної промисловості.
Економічні	Підвищення цін на енергоносії впливає на собівартість замороженої продукції. Водночас зростає попит на напівфабрикати в умовах урбанізації та зайнятості споживачів.
Соціальні	Тенденція до збереження традиційної кухні, зростаючий інтерес до локального виробника.
Технологічні	Упровадження технологій швидкої заморозки IQF, автоматизація упаковки, цифрові системи контролю якості.
Екологічні	Використання біорозкладної упаковки, сортування відходів.
Юридичні	Дотримання вимог щодо маркування, харчової безпеки та умов праці.

**складено автором*

За допомогою PEST-аналіза ми побачили, що можливості переважають загрози, візуалізували ризики, залишилось лише максимально використати можливості бізнесу на ринку.

Конкурентне середовище охоплює такі компанії як «Три Ведмеді», «Левада», «Геркулес», «Смачні історії» та низку локальних виробників з аналогічною продукцією. Можна зробити висновок, що саме брендування, брендова складова, впізнаваність бренду, імідж, просування бренду, реклама стає ключовим фактором диференціації серед лідерів ринку заморожених напівфабрикатів.

2.3. Сегментація споживачів продукції ТОВ «Галя Балувана»

Для ефективного функціонування на ринку ТОВ «Галя Балувана» необхідно враховувати різноманітність своєї цільової аудиторії та застосовувати відповідні принципи маркетингової сегментації. З урахуванням специфіки продукції, каналів збуту та стратегічних намірів компанії, нами було виділено основні споживчі сегменти за низкою ознак.

Таблиця 2.5.

Сегментація споживачів ТОВ «Балувана Галя» за типом споживача

Сегмент	Характеристика
Фізичні особи (B2C)	Домогосподарства, сім'ї з дітьми, одинаки, які купують продукцію для власного вжитку
Заклади HoReCa (B2B)	Кафе, ресторани, кейтерингові компанії, які використовують продукцію у приготуванні страв
Рітейл-партнери	Магазини роздрібної торгівлі, дистриб'ютори, локальні торгові мережі
Франчайзингові партнери	Новий сегмент, що розвивається в межах стратегії масштабування мережі

**систематизовано автором за [13, 16, 33, 34]*

Сегментація за географією:

— **Національний ринок** — вся територія України (передусім великі міста).

— **Міжнародні ринки** — Польща, Литва, Чехія (через франчайзинг і експорт).

Таблиця 2.6.

Сегментація споживачів підприємства за поведінковими ознаками

Тип поведінки	Опис
Часті покупці	Постійно купують звичну продукцію, орієнтовані на домашній смак
Пробні покупці	Готові експериментувати з новими смаками або форматами
Орієнтовані на ціну	Обирають товари за знижками чи акціями
Орієнтовані на якість	Приділяють увагу складу, натуральності, співпраці з українськими шефами

**систематизовано автором за [13, 16, 33, 34]*

Узагальнені портрети споживачів:

— **B2C-сегмент** — жінки віком 25–55 років, як правило, із сім'ями. Цінують домашній смак, зручність приготування, натуральність. Активно реагують на рецептурні підказки, акції.

— **B2B-сегмент (HoReCa)** — представники малого та середнього бізнесу, зацікавлені в якісних напівфабрикатах із чіткими цінами, стабільною логістикою, можливістю адаптації асортименту під меню закладу.

Врахування зазначених сегментів дозволяє ТОВ «Галя Балувана» ефективно адаптувати свою маркетингову стратегію до різних груп споживачів,

підвищуючи рівень лояльності та розширюючи частку на ринку як в Україні, так і за кордоном.

Рекомендації щодо використання сегментації

Для фізичних осіб:

- Таргетована реклама у Facebook, Instagram (мами, кулінарні інтереси)
- Програми лояльності (накопичувальні бали, купони на наступну покупку)
- Рецептурні відео з продукцією в Instagram Reels/YouTube

Для HoReCa:

- Пряма дистрибуція, персональні менеджери
- Партнерські програми (наприклад, «готуй з «Галя Балувана»)
- Знижки на гуртові закупівлі + стабільна логістика

2.4. Аналіз існуючої маркетингової стратегії підприємства

ТОВ «Галя Балувана» — український виробник продуктів харчування з фокусом на напівфабрикати та кулінарну продукцію, яка активно розширює ринок збуту як всередині країни, так і за її межами.

Для забезпечення сталого розвитку компанія впроваджує власну маркетингову стратегію, яка потребує глибокого аналізу з метою виявлення її сильних і слабких сторін, а також відповідності сучасним вимогам споживачів і ринку.

Загальна характеристика маркетингової стратегії

На сучасному етапі ТОВ «Галя Балувана» орієнтується на *стратегію диференціації*, запропоновану М. Портером [27]. Компанія намагається виділитися серед конкурентів завдяки якості продукції, традиційним рецептурам та сучасному дизайну упаковки. Основні акценти робляться на:

- *якісному позиціонуванню продукту* (натуральність, смак домашньої їжі),
- *збереження національної ідентичності бренду*,

— використання натуральної сировини,

— локальному виробництві як ознака підтримки вітчизняного споживача.

У контексті моделі Ансофа, компанія впроваджує *стратегію розвитку ринку*, просуваючи існуючі продукти на нові регіональні та закордонні ринки, зокрема у країни ЄС (Польща, Чехія, Німеччина).

Маркетинговий мікс (4P) компанії ТОВ «Галя Балувана»

1. Продукт (Product):

— асортимент охоплює пельмені, вареники, зрази, млинці, голубці тощо;

— акцент на традиційність та відсутність консервантів;

— модернізоване пакування (екологічна упаковка, зрозумілий візуальний стиль).

2. Ціна (Price):

— стратегія *середнього цінового сегменту*;

— застосування *гнучкого ціноутворення* залежно від регіону;

— промоакції в торговельних мережах.

3. Місце (Place):

— активна присутність у національних торговельних мережах («Сільпо», «АТБ», «Фора»);

— розширення на HoReCa-сегмент та онлайн-платформи;

— експортна діяльність до ЄС — через дистриб'юторські контракти.

4. Просування (Promotion):

— онлайн-маркетинг (Facebook, Instagram, YouTube-огляди продукції);

— дегустаційні акції та рекламні кампанії;

— фокус на цінностях родини, домашнього затишку, локального виробника.

SWOT-аналіз існуючої стратегії бренду підприємства «Балувана Галя» наведений в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз існуючої стратегії бренду «Балувана Галя»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Натуральність, висока якість продукції, використання традиційних рецептів, автентичність	- Обмежене охоплення віддалених регіонів
- Впізнаваний бренд з емоційним позиціонуванням	- Залежність від коливань цін на сировину
- Технології швидкого заморожування (IQF)	- Недостатній розвиток онлайн-продажів, відсутність сильної цифрової платформи продажів
- Широкий асортимент продукції	- Обмежений бюджет на масштабну рекламу
- Сертифікація за міжнародними стандартами	- Недостатня представленість в соціальних мережах
- Вдосконалена упаковка	- Недостатній рівень впізнаваності на закордонних ринках
- Вихід на зовнішні ринки	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Розширення дистрибуції у великі торговельні мережі	- Висока конкуренція з боку імпортних брендів
- Зростання попиту на локальні натуральні продукти	- Економічна нестабільність у країні
- Розширення асортименту за рахунок здорових продуктів, під ринки ЄС	- Коливання валютних курсів і логістичні ризики
- Вихід на нові регіональні ринки	- Зміни в законодавстві та стандартах
- Активний розвиток e-commerce, онлайн-каналів продажів	- Підвищення цін на енергоносії та логістику
- Партнерство з ресторанами та кейтерингом	- Зміна споживчих переваг на користь здорового харчування

*складено автором

Рекомендації за результатами SWOT-аналізу для бренду «Балувана Галя» (Україна)

1. *Розширити присутність у цифрових каналах.* Активно розвивати онлайн-продажі, партнерства з маркетплейсами, розвивати свій маркетплейс та мобільний додаток, щоб охопити просунуту молодіжну аудиторію і зайняти нішу e-commerce.

2. *Оптимізувати логістику і розширити дистрибуцію.*

Встановити партнерства з новими регіональними дистриб'юторами для кращого охоплення віддалених регіонів України.

3. *Інвестувати в маркетингові комунікації.*

Збільшити бюджет на рекламу, зокрема, на соціальні мережі та контент-маркетинг із фокусом на українські традиції та домашній комфорт.

4. *Розвивати нові продуктові лінії - з урахуванням тенденцій здорового харчування.*

Додати варіанти з органічних інгредієнтів, без глютену чи з пониженим вмістом солі.

5. *Моніторинг і контроль собівартості.*

Впровадити програми ефективного використання енергоресурсів та оптимізації закупівель сировини.

6. Впроваджувати системи контролю якості і сертифікації для підвищення довіри споживачів.

Таблиця 2.8

Ключові показники ефективності маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Галя Балувана»

Показник	Формула / метод розрахунку	Призначення	Оцінка для ТОВ «Галя Балувана»
1	2	3	4
ROI (Return on Investment)	$(\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} \times 100\%$	Оцінка загальної окупності маркетингових інвестицій	Після запуску Instagram-кампанії витрати склали 50 тис. грн, а дохід – 90 тис. грн → ROI = 80%
CPA (Cost Per Acquisition)	Загальні маркетингові витрати / Кількість нових клієнтів	Визначення середньої вартості залучення одного клієнта	Вартість залучення одного нового B2B-клієнта через рекламу в Google склала 250 грн
CR (Conversion Rate)	$\text{Кількість конверсій} / \text{Кількість відвідувачів} \times 100\%$	Оцінка ефективності сайту, реклами або кампанії	5% відвідувачів сайту оформили замовлення на набір солодоців «Святковий»

Продовження таблиці 2.8.

1	2	3	4
CLV (Customer Lifetime Value)	Середній прибуток з клієнта × Середня кількість покупок × Період співпраці	Вимірювання довгострокової цінності клієнта	У середньому клієнт купує продукцію 3 рази на рік по 800 грн → CLV ≈ 2400 грн
CTR (Click Through Rate)	Кількість кліків / Кількість показів × 100%	Визначення ефективності рекламного оголошення	Рекламне оголошення нової лінійки «Галина Класика» має CTR 3,5% у Facebook Ads
NPS (Net Promoter Score)	Частка промоутерів – Частка критиків	Індикатор лояльності клієнтів	60% клієнтів оцінили бренд на 9–10 балів, 10% — 0–6 → NPS = 50
CSI (Customer Satisfaction Index)	Вимірюється на основі опитування споживачів (шкала від 1 до 10)	Оцінка задоволеності клієнтів	За результатами анкетування, середня оцінка задоволеності — 8,7 з 10
Частка ринку	Обсяг продажів компанії / Загальний обсяг продажів на ринку × 100%	Визначення конкурентного становища	У сегменті локальних солодоців Західного регіону частка компанії становить близько 12%
SWOT-аналіз (після впровадження)	Якісний аналіз змін у сильних/слабких сторонах, можливостях і загрозах	Оцінка стратегічних наслідків впровадження нової стратегії	Розширення на ринки Польщі та Словаччини відкриває нові можливості й виявляє потребу адаптації смаків

*складено автором за даними компанії

Оцінка результативності стратегії

За результатами внутрішніх досліджень компанії спостерігається:

- з урахуванням тенденцій здорового харчування *зростання ринкової частки* на 12% у межах центрального регіону України;
- *збільшення рівня впізнаваності бренду* — до 47% за результатами маркетингового опитування (2024);
- *позитивна динаміка ROI* маркетингових кампаній — 128% у 2024 році.

Водночас аналіз показує недостатнє використання digital-інструментів у західноєвропейських регіонах, що обмежує темпи експансії. Також є потреба в

оптимізації СРА та підвищенні ефективності комунікаційної стратегії на зовнішніх ринках.

Аналіз організації системи управління брендом в компанії

ТОВ «Балувана Галя» демонструє достатньо чітко вибудовану систему управління брендом, засновану на класичному циклі brand management:

— *Стратегія*: Компанія позиціонує бренд як «смак дитинства» — якісний український продукт зі знайомим смаком. Комунікація на емоційному рівні підтримується через упаковку, назву, слогани.

7. *Візуальна ідентифікація*: Упізнаваний логотип, яскраві кольори, фірмові персонажі на упаковках.

— *Портфель брендів*: Окрім основного бренду «Балувана Галя», компанія створила і просуває суббренд «Мультикук» — міжнародну лінійку продукції з адаптованим до умов європейських країн позиціонуванням.

— *Цифровий маркетинг*: Сайт, сторінки в соцмережах, присутність на маркетплейсах. Контент орієнтований на молоді сім'ї, кухарів-домашніх ентузіастів.

— *Дистрибуція*: Продажі здійснюються через торгові мережі (АТБ, Сільпо, NOVUS), спеціалізовані заморожені відділи, а також через міжнародну B2B-мережу [13, 16].

Обрані ТОВ "Балувана Галя" стратегії розвитку бренду базуються на класичних підходах до бренд-менеджменту. Компанія використовує стратегії бренд-парасольки, кобрендингу та ребрендингу, що відповідає рекомендаціям провідних фахівців у сфері маркетингу і підтверджує ефективність цих методів для розширення ринкової частки і підвищення впізнаваності продукції.

Бренд-парасолька в компанії ТОВ "Балувана Галя" реалізується через використання єдиного корпоративного бренду для різних груп заморожених напівфабрикатів — вареників, пельменів, млинців тощо. Це дозволяє забезпечити впізнаваність продукції та зберегти довіру споживачів, які вже позитивно оцінили якість продукції під брендом "Балувана Галя".

Водночас компанія розвиває *окремий бренд* — "Мультикук" для експорту на зарубіжні ринки, зберігаючи принцип бренд-парасольки, оскільки під "Мультикук" також випускаються різні види продуктів, адаптовані під смаки споживачів в інших країнах.

Ребрендинг компанія провела при запуску міжнародної лінійки "Мультикук", для ефективного просування на ринках Польщі та Великобританії була створена адаптована айдентика, новий логотип і стиль комунікацій, що відповідає смакам і культурним особливостям, відмінностям зарубіжних споживачів. Такий крок допоміг "Балуваній Галя" не лише зберегти свої позиції в Україні, а й ефективно конкурувати за кордоном.

Розширення бренду у ТОВ "Балувана Галя" відбувається за стратегією *лінійного розширення*, вводяться нові смаки та види напівфабрикатів у межах існуючих категорій, наприклад, вареники з різними начинками (картопля, сир, капуста, м'ясо), що задовольняє різні уподобання споживачів.

Щодо *категорійного розширення*, ТОВ "Балувана Галя" вийшла на ринок готових до вживання заморожених страв ЄС під брендом "Мультикук" (супи, каші), що є логічним кроком у напрямку збільшення асортименту і охоплення споживацьких потреб.

Водночас компанія ретельно контролює використання бренду, щоб *уникнути розтягнення*. Всі нові продукти проходять тестування на відповідність стандартам якості і концепції бренду, що дозволяє зберігати сильний імідж і довіру клієнтів.

Кобрендинг як стратегія наразі застосовується в Україні рідше, проте потенційно ТОВ "Балувана Галя" може співпрацювати з відомими виробниками соусів чи приправ для створення спільних продуктів — наприклад, вареники з соусом від популярного бренду. Це дозволить збільшити цінність продукції за рахунок додаткових асоціацій і виходу на нові сегменти ринку.

Успішність бренду за кордоном демонструє приклад *Multicook*: на польському ринку продукція з'явилася в мережах Biedronka та Żabka, а у Великій Британії — у спеціалізованих етнічних крамницях. Компанія адаптувала

упаковку під локальні ринки, використовує POS-матеріали, дегустації, залучає food-блогерів.

Автором зроблені також SWOT-аналізи для бренду «Multicook» на польському і англійському ринках (табл.2.9).

Таблиця 2.9.

SWOT-аналіз бренду Multicook (Польща)

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Адаптація продуктів під смаки локального ринку	- Невідома марка для широкого загалу польських споживачів
- Підтримка міжнародної франшизи та досвід материнської компанії	- Відсутність власної широкої дистрибуції
- Якість продукції, що відповідає європейським стандартам	- Мовний бар'єр у маркетингових комунікаціях
- Наявність партнерств з мережами Biedronka і Żabka	- Висока конкуренція з місцевими виробниками
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Зростаючий попит на етнічні та заморожені продукти	- Зміна регуляторних вимог в ЄС щодо харчових продуктів
- Просування через соціальні мережі, блогерів	- Нестабільність валютного курсу
- Розширення лінійки продуктів під бренд Multicook	- Конкуренція зі сторони великих європейських брендів

**складено автором*

Рекомендації для бренду Multicook (Польща):

1. *Підсилити локальний маркетинг.*

Використовувати польськомовні рекламні кампанії з локальними зірками і блогерами, щоб підвищити впізнаваність бренду.

2. *Покращити дистрибуцію.*

Шукати партнерства з локальними дистриб'юторами і розвивати співпрацю з новими торговельними мережами.

3. *Адаптувати продукт під місцеві вподобання.*

Запровадити тестування нових смаків та рецептур з урахуванням польських кулінарних традицій.

4. *Розвивати бренд у сегменті заморожених етнічних продуктів.*

Виставляти Multicook як «український смак у Польщі», наголошуючи на автентичності і якості.

5. *Впроваджувати програми лояльності та зворотного зв'язку.*

6. *Використовувати відгуки клієнтів для покращення продукту та сервісу, а також стимулювати повторні покупки через акції і знижки.*

SWOT-аналіз бренду Multicook на ринку Великої Британії наведений в табл. 2.10.

Таблиця 2.10.

SWOT-аналіз бренду Multicook на ринку Великобританії

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
- Якість продукції, що відповідає європейським стандартам	- Низька впізнаваність бренду серед британських споживачів
- Адаптація смаків з урахуванням мультикультурності Британії	- Обмежена локальна дистрибуція, недостатньо партнерств із роздрібними мережами
- Підтримка міжнародної франшизи та досвід материнської компанії	- Мовний бар'єр у маркетингових комунікаціях, слабка локалізація реклами
- Зростаючий інтерес до етнічної кухні, включаючи українську	- Висока конкуренція з боку місцевих та міжнародних брендів заморожених продуктів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Зростання попиту на зручні готові страви через активний спосіб життя	- Жорсткі стандарти харчової безпеки та сертифікації (FSA, BRC)

Продовження таблиці 2.10.

1	2
- Просування через інфлюенсерів та соціальні мережі, популярність етнічної кухні	- Брексіт може ускладнити логістику та імпорتنі мита
- Співпраця з локальними супермаркетами та магазинами здорового харчування	- Висока конкуренція від глобальних брендів (Birds Eye, Aunt Bessie's)
- Орієнтація на здорові та натуральні інгредієнти	- Коливання курсу фунта і економічна нестабільність

**складено автором*

Рекомендації для бренду Multicook у Великобританії

1. Підсилити локальну маркетингову стратегію.

Залучати британських блогерів і лідерів думок у сегменті їжі та здорового способу життя, використовувати англомовні платформи, адаптувати повідомлення під цінності британців (зручність, натуральність).

2. Отримати всі необхідні сертифікати якості та безпеки.

Акцентувати увагу на відповідності стандартам Food Standards Agency (FSA), British Retail Consortium (BRC) — це підвищить довіру споживачів.

3. Розширити дистрибуцію через місцеві мережі.

Вийти на полиці супермаркетів типу Tesco, Sainsbury's, Waitrose, а також у магазини зі здоровою їжею і етнічні маркети. Marks & Spencer Foodhall : Всесвітньо відомий універмаг Marks & Spencer завжди продавав їжу разом із модою та товарами для дому. В останні десятиліття компанія розгалужилася на першокласні продуктові магазини під назвою M&S Foodhall.

4. Whole Foods : Американські експати будуть раді бачити Whole Foods на вулицях Великобританії. Роздрібний продавець органічних продуктів наразі працює лише в Лондоні, хоча це може змінитися найближчими роками.

5. Запустити лінійку продуктів із акцентом на здорове харчування.

Врахувати популярність безглютенових, веганських, органічних продуктів і додати такі варіанти у портфоліо.

6. *Оптимізувати логістику з урахуванням наслідків Брексіту.*

Впровадити локальні склади або партнерства для зменшення витрат та часу доставки.

7. *Використовувати storytelling про українське походження.*

Позиціонувати бренд як унікальний представник східноєвропейської кухні, що додає екзотики і нових смаків на британський ринок.

SWOT-аналіз бренду *Multicook* в Польщі і Великобританії і рекомендації можна вважати цілком релевантними для **європейського ринку загалом**, з урахуванням таких нюансів:

— *Сильні сторони* бренду, як адаптація продукту під локальні смаки, підтримка материнської компанії, висока якість, універсальні — вони працюють на будь-якому європейському ринку, де цінують аутентичність і якість.

— *Слабкі сторони* — невідомість бренду та мовний бар'єр — це типовий виклик для будь-якого нового бренду, що виходить на мультинаціональний європейський ринок.

— *Можливості* зростання попиту на етнічні продукти, просування через соцмережі, розширення продуктової лінійки — це потужні тренди для більшості країн Європи.

— *Загрози* у вигляді регуляторних змін, валютних коливань, конкуренції від великих локальних чи міжнародних гравців також є універсальними.

Тобто, за невеликими коригуваннями під особливості кожної країни (наприклад, культурні відмінності, регуляторні вимоги, логістика), цей аналіз і рекомендації можна використовувати як базу для маркетингової стратегії *Multicook* на будь-якому європейському ринку.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГАЛЯ БАЛУВАНА»

3.1. Пропозиції з удосконалення маркетингової стратегії підприємства

Аналіз існуючої маркетингової стратегії ТОВ «Галя Балувана» виявив сильні сторони, пов'язані з чіткою позицією на ринку традиційних українських продуктів, високою якістю продукції та розвитком франчайзингової мережі.

ТОВ «Галя Балувана» демонструє динамічний розвиток на українському ринку, активно розширюючи мережу магазинів, оновлюючи асортимент та розглядаючи можливості виходу на міжнародні ринки. Така стратегічна орієнтація потребує перегляду та вдосконалення маркетингової стратегії підприємства відповідно до сучасних умов функціонування.

У контексті активного масштабування представники компанії наголошують на стратегічному курсі розвитку:

«Засновники продовжуватимуть розвивати мережу разом із партнерами-франчайзі. У планах – залучити спеціалістів з розвитку, покращувати та збільшувати мережу. Плануємо відкрити 300 магазинів і тісніше співпрацювати з українськими шеф-кухарями, залучати їх до розробки нових лінійок страв», – зазначає засновниця Алла Теліга.

Цей курс підтверджує потребу в оновленні маркетингової стратегії з акцентом на масштабування, розробку нових продуктів та поглиблення співпраці з професійною кулінарною спільнотою, що сприятиме диференціації бренду на конкурентному ринку. Відповідно, доцільно запропонувати такі заходи:

1. Оптимізація digital-стратегії для виходу на зарубіжні ринки

— **Локалізація цифрового контенту** (сайт, соцмережі, реклама) мовами цільових країн: Польщі, Чехії, Німеччини.

— **Запуск таргетованих рекламних кампаній** (Google Ads, Meta Ads) для тестування попиту.

— **Тестова реалізація продукції через міжнародні маркетплейси:** Amazon, Etsy, Allegro.

2. Продуктова диференціація та колаборації з шеф-кухарями

— Розробка нових гастрономічних лінійок за участю відомих українських кухарів.

— Формування сезонних та тематичних серій, наприклад, «Galya Chef's Menu», «Сімейні рецепти» або «Європейський акцент».

— Підкреслення унікальності в маркетингових кампаніях: відеоісторії, демонстрації приготування, дегустаційні події.

3. Позиціонування бренду як емоційного преміуму

— Ребрендинг із фокусом на **автентичність, домашність та українське походження.**

— Активне використання сторітелінгу у рекламі: історії клієнтів, родинні традиції, спадок кулінарії.

— Сегментування ринку на масовий і преміальний — запуск окремих підбрендів.

4. Впровадження систем аналітики маркетингової ефективності

— Встановлення контролю за ключовими показниками: ROI, CPA, CAC, LTV.

— A/B тестування рекламних оголошень, покращення посадкових сторінок, воронки продажів.

— Використання Google Analytics 4, CRM, BI-платформ для інтегрованої оцінки ефективності.

5. Розширення каналів дистрибуції

— Участь у міжнародних продовольчих виставках (SIAL, Anuga).

— Встановлення контактів із дистриб'юторами в країнах ЄС.

— Формування B2B-пропозицій для HoReCa-сегменту, з урахуванням локальних особливостей.

6. Підтримка франчайзингової моделі

— Розробка єдиних стандартів маркетингових кампаній для партнерів.

— Забезпечення франчайзі рекламними матеріалами, POS-елементами, шаблонами комунікації.

— Онлайн-платформа для підтримки локального маркетингу на основі шаблонів та аналітики.

Впровадження цих заходів дозволить не лише закріпити позиції на внутрішньому ринку, а й створити підґрунтя для сталого міжнародного розвитку. Залучення шеф-кухарів, нові комунікаційні підходи та системний контроль ефективності забезпечать глибшу лояльність споживачів, розширення цільової аудиторії та збільшення продажів.

3.2. Прогнозна ефективність запропонованих заходів

Удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Галя Балувана», запропоноване в попередньому підпункті, має потенціал суттєво підвищити ефективність діяльності підприємства за рахунок стратегічного масштабування, розвитку асортименту та покращення взаємодії з цільовою аудиторією.

Прогнозну ефективність заходів доцільно оцінити за такими ключовими напрямками:

1. Фінансово-економічні результати

— *Очікуване зростання ROI на 15–20%* внаслідок більш адресної комунікації з аудиторією через цифрові канали, а також завдяки підвищенню середнього чека за рахунок нових преміальних лінійок.

— *Зниження CPA (вартість залучення клієнта) на 10–12%* завдяки покращеному таргетингу та A/B тестуванню рекламних кампаній.

— *Зростання частки повторних покупок (Retention Rate) на 8–10%* через розвиток емоційної прив'язаності до бренду та персоналізовану комунікацію.

2. Брендинг та позиціонування

— *Покращення сприйняття бренду:* завдяки співпраці з українськими шеф-кухарями формується образ інноваційного, але автентичного бренду.

— Підвищення впізнаваності на нових ринках за рахунок участі у міжнародних виставках та локалізації комунікацій.

— Зміцнення лояльності серед цільової аудиторії через емоційне позиціонування та історії, пов'язані з національними кулінарними традиціями.

3. Операційна ефективність

— Оптимізація маркетингових бюджетів через цифрову аналітику, систематичне використання ROI- та CPA-метрик.

— Зменшення витрат на запуск нових точок завдяки стандартизації маркетингових процесів у франчайзинговій моделі.

— Покращення адаптації продукту до регіональних особливостей за рахунок зворотного зв'язку від локальних партнерів.

4. Розвиток дистрибуції та експорту

— Очікуване зростання кількості торгових точок на 150–200% протягом 3 років завдяки активній роботі з франчайзі.

— Вихід на 2–3 нові міжнародні ринки у середньостроковій перспективі (до 3 років) через поетапну експортну експансію.

— Залучення стратегічних партнерів у сфері HoReCa в ЄС як каналів збуту нових лінійок продукції.

5. Прогнозна оцінка показників ефективності заходів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Прогнозна оцінка ключових показників ефективності заходів.

Показник	Поточне значення (оцінка)	Прогнозне значення через 1 рік	Прогнозне значення через 3 роки
1	2	3	4
ROI маркетингових активностей	~1.7	2.1	2.5
CPA (вартість залучення клієнта), грн	~60	55	50

Продовження таблиці 2.1.

Частка повторних покупок, %	38	45	52
Частка нових клієнтів через франчайзинг, %	0 (нова стратегія)	10	25
Впізнаваність бренду на нових ринках, %	–	15	35

Отже, прогнозна ефективність удосконалень демонструє позитивну динаміку як у фінансових, так і в нематеріальних показниках. Особливо перспективними є напрямки співпраці з лідерами думок у гастрономії, активне використання цифрової аналітики та стратегія виходу на зовнішні ринки через франчайзинг і партнерства.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Здійснене у кваліфікаційній роботі узагальнення теоретичних та практичних аспектів формування та оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства та обґрунтування напрямків її удосконалення дозволило зробити такі висновки та пропозиції:

1. **Маркетингова стратегія є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.** Її формування повинно базуватись на глибокому аналізі зовнішнього середовища, поведінки споживачів та внутрішнього потенціалу компанії.
2. **ТОВ «Галя Балувана» розвивається по франчайзингу, реалізує стратегію диференціації,** що базується на унікальності і якості продукції, традиційних рецептах, локальній ідентичності та сучасному пакуванні. Це дозволяє компанії виділятися серед конкурентів у сегменті заморожених напівфабрикатів в Україні.
3. **Основні проблеми в маркетинговій стратегії компанії** — недостатній розвиток цифрових каналів просування, обмежена присутність в окремих регіонах, нерівномірність асортименту за цільовими сегментами та обмеженість рекламного бюджету.
4. **PEST- і SWOT-аналізи показали високий потенціал до зростання через розширення асортименту, розвиток e-commerce та вихід на нові ринки,** зокрема в межах Європейського Союзу. Водночас компанія стикається із загрозами з боку міжнародної конкуренції, валютної нестабільності та логістичних бар'єрів.
5. **Маркетинговий мікс компанії вимагає модернізації,** зокрема підсилення комунікаційної складової, диверсифікації цінових стратегій та розширення каналів дистрибуції, включно з HoReCa та онлайн-продажами.
6. **Стратегія бренду «Балувана Галя» є ефективною в Україні,** проте її експортна модифікація у вигляді бренду «Multicook» потребує локалізації під культурні та смакові вподобання споживачів Польщі, Великої Британії

та інших країн. Для стратегії масштабування, міжнародної експансії на ринки інших країн потрібно враховувати багато факторів. Ретельна підготовка та вивчення ринку зумовлять мінімізацію ризиків, пов'язаних із масштабуванням.

7. **Для підвищення ефективності маркетингу рекомендовано впровадити стратегії омніканального просування** - використання усіх комунікаційних каналів для взаємодії зі споживачем, поєднати всі види комунікацій бренду з клієнтом в одній системі, розробити мобільний застосунок, а також вдосконалити сайт з можливістю онлайн-замовлення продукції, посилити присутність у TikTok та YouTube шляхом вибору і залучення відомих food-блогерів.
8. **Доцільно поглибити сегментацію споживачів та вивести нові продуктові лінії**, орієнтовані на потреби окремих груп — прихильників національної кухні, вегетаріанців, споживачів зі спеціальними дієтами (безглютенна, низькокалорійна продукція), дітей, міленіалів.
9. **Оцінка ефективності маркетингової стратегії повинна бути регулярною**, із застосуванням таких показників, як ефективність інвестицій в маркетинг ROI (Return on Investment), вартість цільової дії CPA (Cost Per Acquisition), довгострокова цінність клієнта для компанії CLV (Customer Lifetime Value), індекс лояльності NPS, індекс задоволеності споживачів CSI, частка ринку. Це дозволить своєчасно коригувати стратегію у відповідь на зміну середовища.
10. **Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності підприємства ТОВ «Галя Балувана»** для вдосконалення маркетингової діяльності, а також як приклад для інших компаній харчової промисловості в Україні, що прагнуть розвивати сильні бренди та масштабуватись на міжнародному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акер Д. Управління стратегічним капіталом бренду. К.: Основи, 2021. 384с.
2. Ансофф І. Стратегічне управління. К.: Економіка, 2019. 519 с.
3. Багієв Г. Л. Маркетинг: навч. посібник. Л.: Знання, 2020. 448 с.
4. Дойль П. Маркетинг, орієнтований на споживача. К.: Видавництво «Основи», 2020. 360 с.
5. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. К.: Вільямс, 2021. 816 с.
6. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. К.: Нове знання, 2020. 792 с.
7. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш час, 2020. 400 с.
8. Романенко Н. А. Маркетингові стратегії підприємства: теорія та практика: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2021. 276 с.
9. Черняк О. І., Сугак Т. І. Стратегічне планування в маркетингу: навч. посібник. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 244 с.
10. Яременко О. В. Маркетинг підприємства: стратегія і тактика. К.: Знання, 2022. 352 с.
11. Пилипчук О. В. Методи оцінки ефективності маркетингової діяльності: монографія. К.: НАУ, 2021. 211 с.
12. Нагорна А. О. Сучасні підходи до стратегічного маркетингового планування. Вісник ХНЕУ. 2021. №2. С. 41–45.
13. Галя Балувана, ТОВ. Сторінка у мережі Інтернет. URL : <https://www.galyabaluvana.com.ua/> (дата звернення 14.04.2025)
14. «Галя Балувана» стає Multi Cook, щоб стати ще кращими. URL : <https://konkurent.ua/publication/153049/galya-baluvana-stae-multi-cook-schob-stati-sche-kraschimi/> (дата звернення 15.04.2025)
15. Офіційний сайт бренду Multi Cook. URL : <https://multicook-franchise.com/uk>
16. Як зробити успішну світову франшизу. URL: <https://multicook.com.ua/blog/iak-zrobiti-uspisnu-svitovu-fransizu> (дата звернення 14.04.2025)

17. Райко Д. В. Маркетинг відносин: підручник. Суми: Триторія, 2024. 348 с.
18. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180с.
19. Стратегічний маркетинг: підручник. О. І. Лабурцева, Л. К. Яцишина, О. С. Бондаренко, Т. М. Янковець; за ред. А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023, 248 с.
20. Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої освіти магістр. Ю.Т. Процишин Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с. <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45457>
21. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч.посіб. Дніпро: Видавець ., 2019 - 240 с. https://document.kdu.edu.ua/info_zab/075_406.pdf
22. Стратегічний маркетинг: Опорний конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг». Н. В. Язвінська;. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 28 с.
23. Ansoff I. Strategic Management. Wiley, 1979, 236 p.
24. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. London, GBR: Kogan Page Ltd, 2008 URL: https://www.usb.ac.ir/FileStaff/5912_2018-10-6-18-43-1.pdf (дата звернення 30.03.2025)
25. Mintzberg H. Five Ps for strategy. California Management Review, Fall 1987
26. Porter M.E., Kramer M.R., The Big Idea: Creating Shared Value. Harvard Business Review. 2011. URL: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>. (дата звернення: 16.04.2025).
27. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. К.: Вільямс, 2017, 430 с.
28. MULTI COOK – «Галя Балувана» б'є рекорди: 21 країна світу і понад 100 партнерів. Волинь-Post. URL : <https://www.volynpost.com/articles/2204-multi-cook--galia-baluvana-bie-rekordy-21-kraina-svitu-i-ponad-100-partneriv> (дата звернення 14.05.2025)

29. Напівфабрикати: перспективи для бізнесу. WIZART.AGENCY URL : <https://wizart.agency/napivfabrykaty-perspektyvy-dlya-biznesu/> (дата звернення 05.05.2025).
30. Не тільки пельмені. Як розвивається ринок напівфабрикатів в Україні. Бізнес. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/napivfabrikati-v-ukrajini-chi-ye-maybutnye-ucogo-rinku-ostanni-novini-50101566.html> (дата звернення 01.05.2025)
31. Прагнемо підкорити всю Європу. URL : <https://spacemag.com.ua/lifestyle/interview/pragnemo-pidkoryty-vsyu-yevropu-spivvlasnyk-gali-baluvanoyi-oleksandr-teliga/> (дата звернення 04.05.2025)
32. Ринок заморожених виробів в Україні. Харчові технології. URL : <https://harch.tech/2021/04/19/zamorogeni-vyroby/> (дата звернення 05.05.2025)
33. Ринок заморожених напівфабрикатів в Україні: можливість поїсти швидко і ситно. Pro-Consulting. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-zamorozhennyh-polufabrikatov-v-ukraine-vozmozhnost-pokushat-bystro-i-sytno> (дата звернення 01.05.2025)
34. ROI. URL: <https://roistat.com/rublog/roi/>(дата звернення 01.05.2025).
35. ROAS vs ROMI: рахуємо ефективність маркетингу на прикладі продажу сиру. URL: <https://mixdigital.com.ua/ru/blog/roas-vs-romi-schitaem-effektivnost-marketinga-na-primere-prodazhi-syra/>(дата звернення 01.05.2025).
36. Що таке CPA: формула розрахунку та використання у маркетингу. URL: <https://timeweb.com/ru/community/articles/chto-takoe-cpa.> (дата звернення 01.05.2025)
37. CPL. URL: <https://apix-drive.com/ua/blog/ecommerce/cpl.> (дата звернення 01.05.2025)
38. Ключові показники ефективності маркетингу. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/kljuchevye-pokazateli-effektivnosti-marketinga>
39. Ключові тренди інтернет-маркетингу у 2025 році та поради щодо їх використання. AGMarketing. URL: <https://ag.marketing/blog/trendi-internet-marketingu-v-2025/>
40. Що таке бізнес-модель? Shopify. URL: <https://surl.li/xmbpnl>

41. 10 маркетингових трендів 2025 року. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/10-marketingovih-trendiv-2025-roku>

42. 10 ключових трендів, що змінять цифровий маркетинг у 2025 році. URL: <https://genius.space/lab/10-klyuchovih-trendiv-shho-zminyat-tsifrovij-marketing-u-2025-rotsi/>

Додаток А

**Календарний план запуску удосконалення маркетингової стратегії ТОВ
«Балувана Галя»**

Місяць	Завдання	Відповідальні	Коментарі
1	- Аналіз поточного стану підприємства	Маркетинг, аналітики	Збір даних, SWOT-аналіз
	- Формування команди проекту	Керівництво	Визначення ролей
	- Розробка технічного завдання для сайту, додатку, системи лояльності	Маркетинг, ІТ	Попередні технічні вимоги
2	- Розробка оновленого дизайну сайту	ІТ, дизайн	UX/UI дизайн
	- Початок розробки мобільного додатку	ІТ	Інтеграція бонусної системи
	- Створення структури та механіки бонусної програми	Маркетинг	Опис рівнів, умов, правил
3	- Завершення розробки сайту і мобільного додатку	ІТ	Тестування базових функцій
	- Програмування бонусної системи, системи рекомендацій	ІТ, маркетинг	Впровадження персоналізації
	- Підготовка контенту для комунікацій (email, соцмережі, SMS)	Маркетинг	Створення шаблонів та сценаріїв
4	- Пілотне тестування системи в 2-3 магазинах	Маркетинг, продажі, служба підтримки	Збір фідбеку, аналіз проблем
	- Навчання персоналу щодо нових інструментів	HR, маркетинг	Тренінги, інструкції
	- Внесення коригувань на основі пілотного тестування	ІТ, маркетинг	Усунення недоліків
5	- Офіційний запуск системи лояльності у всій мережі	Керівництво, маркетинг	Масова комунікація
	- Запуск маркетингової кампанії (реклама, соцмережі, акції)	Маркетинг	Акцент на перевагах нової системи
	- Початок партнерських програм з локальними постачальниками	Закупівлі, маркетинг	Встановлення співпраці
6	- Моніторинг ключових показників: кількість учасників, повторні покупки, середній чек	Аналітики, маркетинг	Звітність, аналіз
	- Оновлення персоналізованих пропозицій, бонусів	Маркетинг	Впровадження рекомендацій
	- Збір та аналіз відгуків клієнтів	Служба підтримки, маркетинг	Виявлення проблем і можливостей
	- Коригування маркетингової стратегії за результатами моніторингу	Керівництво, маркетинг	Адаптація активностей



Рис. 1. Магазин MultiCook в Валенсії.



Рис.2. Гран-прі «Вища проба» на всеукраїнському конкурсі з якості охарчових продуктів тримав бренд «Галля Балувана» в 2024 р.