

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розробка маркетингової стратегії підприємства легкої промисловості (на
прикладі Goldi)»

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальності 075 «Маркетинг»
Освітня програма Маркетинг

Виконала: студентка групи БМР-21
Савоченко Марія Олегівна
Науковий керівник к.е.н., доц. Шіковець К. О.
Рецензент к.е.н., доц. Квіта Г. М.

Київ 2025

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет Управління та бізнес дизайну

Кафедра маркетингу та комунікаційного дизайну

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальності 075 «Маркетинг»

Освітня програма Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри МКД

_____ к.е.н., доц. Олена ЄВСЕЙЦЕВА

« ____ » _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Савоченко Марії Олегівни

1. Тема кваліфікаційної роботи «Розробка маркетингової стратегії підприємства легкої промисловості (на прикладі Goldi)»

Науковий керівник роботи Шіковець К. О. к.е.н., доцент

затверджені наказом КНУТД від «5» березня 2025 року №50-уч

2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи Закони України, нормативні матеріали Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, наукова література з теоретико-методологічних основ формування комунікаційної стратегії підприємств, публікації в періодичних виданнях та в мережі Інтернет, статистичні дані Держкомстату України, матеріали звітності підприємства .

3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно опрацювати): Вступ; Розділ 1. Теоретичні основи розробки маркетингової стратегії підприємства; Розділ 2. Аналітично - методичне забезпечення маркетингової діяльності ТМ «Goldi»; Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності маркетингової стратегії ТМ «Goldi»; Висновки; Список використаних джерел.

4. Дата видачі завдання

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Шіковець К. О., к.е.н. доцент		
Розділ 2	Шіковець К. О., к.е.н. доцент		
Розділ 3	Шіковець К. О., к.е.н. доцент		

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	30.04.2025	
2	Розділ 1. Теоретичні основи розробки маркетингової стратегії підприємства	28.02.2025	
3	Розділ 2. Аналітично - методичне забезпечення маркетингової діяльності ТМ «Goldi»	20.03.2025	
4	Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності маркетингової стратегії ТМ «Goldi»	20.04.2025	
5	Висновки	30.04.2025	
6	Оформлення (чистовий варіант)	04.05.2025	
7	Подача кваліфікаційної роботи науковому керівнику для відгуку (за 14 днів до захисту)	20.05.2025	
8	Подача кваліфікаційної роботи для рецензування (за 12 днів до захисту)	25.05.2025	
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	30.05.2025	Коефіцієнт подібності ____% Коефіцієнт цитування ____%
10	Подання кваліфікаційної роботи завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	01.06.2025	

З завданням ознайомлений:
Студентка

Марія САВОЧЕНКО

Науковий керівник

Катерина ШІКОВЕЦЬ

АНОТАЦІЯ

Савоченко М.О. Розробка маркетингової стратегії підприємства легкої промисловості (на прикладі Goldi) – Рукопис.

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

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади, аналітичні інструменти та практичні підходи до розробки ефективної маркетингової стратегії для підприємства легкої промисловості на прикладі торгової марки «Goldi». У першому розділі досліджено сутність, класифікацію та значення маркетингових стратегій, а також особливості маркетингової діяльності в галузі легкої промисловості. Другий розділ присвячений аналізу ринку, внутрішнього середовища підприємства, а також SWOT-аналізу маркетингової позиції ТМ «Goldi». У третьому розділі розроблено стратегічні рекомендації щодо вибору оптимальної маркетингової стратегії, сформовано план її реалізації та запропоновано шляхи підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Робота має практичну цінність і може бути використана для вдосконалення маркетингової політики підприємств у сфері легкої промисловості.

Ключові слова: маркетингова стратегія, легка промисловість, ТМ «Goldi», аналіз ринку, SWOT-аналіз, стратегічне планування, ефективність маркетингу.

SUMMARY

Savochenko M.O. Development of a marketing strategy for a light industry enterprise (using the example of Goldi) – Manuscript.

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

The thesis examines the theoretical foundations, analytical tools and practical approaches to developing an effective marketing strategy for a light industry enterprise using the example of the Goldi trademark. The first section examines the essence, classification and significance of marketing strategies, as well as the features of marketing activities in the light industry.

The second section is devoted to the analysis of the market, the internal environment of the enterprise, as well as the SWOT analysis of the marketing position of TM «Goldi». The third section develops strategic recommendations for choosing the optimal marketing strategy, forms a plan for its implementation and suggests ways to increase the effectiveness of the enterprise's marketing activities. The work has practical value and can be used to improve the marketing policy of enterprises in the field of light industry.

Keywords: marketing strategy, light industry, TM «Goldi», market analysis, SWOT analysis, strategic planning, marketing effectiveness.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність, завдання та значення маркетингової стратегії в діяльності підприємства	10
1.2 Класифікація та типи маркетингових стратегій	15
1.3 Особливості маркетингової діяльності підприємств легкої промисловості	18
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТМ «Goldi».....	29
2.1 Маркетинговий аналіз ринку легкої промисловості України.....	29
2.2 Організаційно-економічна характеристика ТМ «Goldi».....	35
2.3 SWOT-аналіз маркетингової стратегії ТМ «Goldi».....	40
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТМ «Goldi».....	51
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності ТМ «Goldi».....	51
3.2 План реалізації маркетингової стратегії та оцінка її ефективності	55
Висновки до розділу 3.....	63
Висновки.....	

.....	65	
Список	використаних	джерел
.....	67	

Вступ

Легка промисловість є однією з ключових галузей економіки України, що охоплює виробництво текстильної продукції, одягу, взуття та виробів зі шкіри. Упродовж останніх років галузь зазнає суттєвих викликів, спричинених війною, перебоями в енергозабезпеченні, а також трансформаціями на зовнішніх ринках збуту.

Унаслідок війни легка промисловість України зазнала суттєвих трансформацій. Частина підприємств, розташованих у регіонах із високою інтенсивністю бойових дій, була змушена тимчасово призупинити виробничу діяльність або здійснити релокацію до більш безпечних територій. Крім того, значний вплив на функціонування галузі справила мобілізація трудових ресурсів: якщо на початку війни понад 75% працівників у легкій промисловості становили жінки, то наразі цей показник перевищує 90%. Водночас ті підприємства, які продовжили виробничу діяльність, стали основними постачальниками продукції для забезпечення потреб Збройних сил України.

З огляду на це, стратегічний маркетинг стає ключовим інструментом забезпечення конкурентних переваг. Вибір теми дослідження обумовлений необхідністю удосконалення маркетингової діяльності на прикладі українського підприємства легкої промисловості ТМ «Goldi», яке прагне зміцнити свої позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємства ТМ «Goldi».

Предметом дослідження є процес розробки та реалізації маркетингової стратегії на підприємстві легкої промисловості.

Мета дослідження полягає у розробці ефективної маркетингової стратегії для підприємства ТМ «Goldi», яка сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та ринкової частки.

Завдання дослідження. Для досягнення зазначеної мети були поставлені та вирішені такі завдання:

- визначити сутність, завдання та значення маркетингової стратегії в діяльності підприємства;
- провести класифікацію та визначити типи маркетингових стратегій;
- визначити особливості маркетингової діяльності підприємств легкої промисловості;
- провести маркетинговий аналіз ринку легкої промисловості України;
- надати організаційно-економічну характеристику ТМ «Goldi»;
- провести SWOT-аналіз маркетингової позиції ТМ «Goldi»;
- обґрунтувати вибір маркетингової стратегії для ТМ «Goldi»;
- розробити план реалізації маркетингової стратегії та оцінити її ефективність;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності ТМ «Goldi».

Методи дослідження. Дослідження базується на загально-науковому діалектичному методі пізнання, за допомогою якого всі явища і процеси, що відбуваються в процесі маркетингової діяльності підприємства, розглядаються та аналізуються у взаємозв'язку із внутрішніми та зовнішніми чинниками, які впливають на його конкурентоспроможність на ринку. У роботі застосовуються такі методи: теоретичного узагальнення і порівняння – для розкриття змісту й уточнення наукових понять; статистичного аналізу – для оцінки динаміки та структури фінансових результатів; структурно-логічного аналізу – для побудови моделі маркетингової комунікаційної стратегії підприємства;

формалізації – для розробки методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингової комунікаційної стратегії підприємства; таблично-графічний метод – для унаочнення результатів дослідження.

Практичне значення дослідження полягає у розробці конкретних пропозицій щодо формування та реалізації маркетингової стратегії для ТМ «Goldi», що дозволить підприємству ефективніше використовувати власні ресурси, адаптуватися до змін ринкового середовища та підвищити рівень конкурентоспроможності.

Апробація одержаних результатів. Шіковець К.О., Квіта Г.М., Савоченко М.О. Market research of the Ukrainian sweets market. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2024. № 3 (44), С.86-91. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/44_2024/15.pdf

Шіковець К.О. Савоченко М.О. Маркетинговий аналіз ринку солодошів України. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції: Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях: тези доповідей, 29 березня 2024р. — Київ : КНУТД, 2024, С. 166-169.

Розділ 1. Теоретичні основи розробки маркетингової стратегії підприємства

1.1 Сутність, завдання та значення маркетингової стратегії в діяльності підприємства

Сучасні підприємства функціонують в умовах жорсткої конкуренції та зростаючого впливу споживача на формування попиту на продукцію, що є характерним для більшості галузей і ринків. Для забезпечення конкурентних переваг на ринку компанії змушені переглядати свої системи управління та активно впроваджувати інструменти стратегічного маркетингу та менеджменту у свою діяльність. Практична реалізація цих підходів відбувається насамперед через розробку маркетингової стратегії, орієнтованої на досягнення довгострокового успіху на ринку [20].

Питання сутності маркетингової стратегії та методологічних підходів до її формування висвітлюються у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців.

Попри значну кількість наукових праць і публікацій, які присвячені вивченню маркетингової стратегії, існують суттєві розбіжності у визначенні її

сутності та змісту етапів формування, що зумовлює необхідність подальшої систематизації існуючих методичних підходів.

Формування стратегії управління підприємством передбачає створення системи функціональних стратегій, що охоплюють ключові напрями його діяльності: фінансову, маркетингову, виробничу, кадрову тощо. Реалізація функціональної маркетингової стратегії спрямована на забезпечення підприємству комплексу конкурентних переваг та ефективного використання ринкових можливостей для досягнення стратегічних цілей [1; 2].

Стратегічний маркетинг використовується підприємствами для прийняття обґрунтованих рішень, орієнтованих на задоволення потреб споживачів і створення переваг над конкурентами. Маркетингова стратегія виступає базовою категорією маркетингового планування, що визначає стратегічні орієнтири підприємства на ринку [20].

Аналіз літературних джерел свідчить про відсутність єдиної точки зору щодо визначення сутності маркетингової стратегії як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі.

Різні науковці пропонують власні підходи до тлумачення поняття "маркетингова стратегія" (Табл.1.1).

Таблиця 1.1

Основні підходи до трактування поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Основний підхід до трактування поняття «маркетингова стратегія»
Ф. Котлер	Логічна схема заходів для досягнення цілей
М. Мак-Дональд	Засіб управління маркетинг-міксом
Д. Хассі	Стратегія елементів маркетинг-міксу
С.А. Кім	Досягнення конкурентних переваг
Г. Ассель	Вплив на покупця
С.Я. Войтович	Комплексна довгострокова програма розвитку
І.В. Зозуля	Орієнтація на зовнішнє середовище та споживача

Філіп Котлер визначає маркетингову стратегію як логічну схему маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається досягти своїх

маркетингових цілей. Ф. Котлер робить орієнтацію на побудову чіткої програми дій для досягнення цілей [3].

Малькольм Мак-Дональд визначає маркетингову стратегію як засіб досягнення маркетингових цілей через управління маркетинг-міксом [2]. Малькольм Мак-Дональд робить акцент на використанні інструментів маркетинг-міксу (товар, ціна, розподіл, просування) [2].

Дж. Хассі наголошує, що маркетингова стратегія – це узгодження стратегій за окремими елементами комплексу маркетингу: товару, ціни, збуту та комунікацій [2]. Дж. Хассі робить орієнтацію на комплексний маркетинг.

С.А. Кім трактує маркетингову стратегію як процес визначення перспективних споживачів і обсягу продажів із метою досягнення конкурентних переваг [14]. С.А. Кім робить акцент на досягнення конкурентних переваг через стратегічний аналіз споживчого ринку.

Г. Ассель зазначає, що маркетингова стратегія – це основний спосіб, яким компанія впливає на покупців і стимулює їх до купівлі [1]. Г. Ассель робить орієнтацію на поведінковий вплив на споживача.

Український вчений С.Я. Войтович визначає маркетингову стратегію як довгостроково орієнтовану систему заходів, спрямовану на реалізацію маркетингових цілей підприємства, що базується на стратегічному аналізі, сприяє виявленню конкурентних переваг і має чітку логіку й послідовність [7]. С.Я. Войтович пропонує комплексний аналітико-управлінський підхід.

І.В. Зозуля підкреслює, що маркетингова стратегія – це процес розроблення та впровадження рішень щодо формування довгострокової конкурентоспроможності підприємства шляхом орієнтації на споживача і зовнішнє середовище [11]. І.В. Зозуля пропонує стратегічно-орієнтовану модель на базі зовнішнього середовища.

У науковій літературі вживають два терміни: "маркетингова стратегія" і "стратегія маркетингу", причому іноді з певними нюансами в розумінні (Табл.1.2).

Визначення поняття «стратегія маркетингу»

Автор	Визначення поняття «стратегія маркетингу»	Ключовий акцент
С.Я. Войтович	Довгостроковий напрямок розвитку на базі аналізу ринку і потенціалу	Конкурентна перевага
О.О. Третьякова	Система управлінських рішень і правил поведінки на ринку	Управління і правила
Ж.-Ж. Ламбен	Програма орієнтації на ринки і конкурентів	Довгострокова ринкова орієнтація
Г.С. Одінцова	Завдання і заходи щодо створення та реалізації продукції	Інтеграція функцій
Ф. Котлер	Логічна побудова цільового ринку й ціннісної пропозиції	Цільовий ринок і цінність

С. Я. Войтович визначає стратегію маркетингу як довгостроковий напрямок розвитку маркетингової діяльності підприємства, що базується на аналізі ринку, потенціалу підприємства та спрямований на досягнення конкурентних переваг [7]. С. Я. Войтович робить акцент на довгостроковий розвиток і конкурентні переваги.

О. О.Третьякова трактує стратегію маркетингу як систему управлінських рішень, що забезпечує орієнтацію підприємства на ринок і споживача, формує правила поведінки фірми в конкурентному середовищі [20]. О. О.Третьякова розглядає стратегію як система правил і управлінських рішень.

Жан-Жак Ламбен зазначає, що стратегія маркетингу – це загальна програма, яка формулює орієнтацію компанії щодо її ринків і конкурентів у довгостроковій перспективі [15]. Жан-Жак Ламбен визначає стратегію як визначення орієнтації на ринки та конкурентів.

Українська вчена Г.С. Одінцова розглядає стратегію маркетингу як узгоджену сукупність завдань, заходів і рішень щодо розроблення, виробництва та реалізації продукції відповідно до вимог ринку [11]. Г.С. Одінцова робить акцент на інтеграцію функцій розроблення, виробництва і збуту під ринкові вимоги.

У перекладних джерелах праці Ф. Котлера також зустрічається термін "стратегія маркетингу" як логічна побудова на основі цільового ринку й ціннісної пропозиції для цього ринку, що визначає комплекс маркетингових

заходів для створення переваги [3]. Ф. Котлер робить фокус на ринок, цінність і комплекс дій.

Маркетингова стратегія відіграє ключову роль у забезпеченні довгострокового успіху підприємства на ринку. Завдання маркетингової стратегії формулюються відповідно до стратегічних орієнтирів компанії та спрямовані на досягнення її місії та цілей через ефективне задоволення потреб споживачів.

Відповідно до наукових досліджень, основними завданнями маркетингової стратегії є:

1. Формування конкурентних переваг. Одним із головних завдань маркетингової стратегії є створення та підтримка стійких конкурентних переваг підприємства на ринку, що забезпечується шляхом орієнтації на потреби споживачів та використання сильних сторін підприємства [6].

2. Визначення цільових ринків і сегментів. Маркетингова стратегія повинна забезпечити чіткий вибір цільових сегментів споживачів і визначити позиціонування товару або бренду на ринку для досягнення максимальної ефективності маркетингових зусиль [3].

3. Оптимальне використання ресурсів підприємства. Завданням маркетингової стратегії є раціональне розподілення і використання ресурсів підприємства (фінансових, людських, матеріальних) для досягнення поставлених маркетингових і загальнокорпоративних цілей [2].

4. Розроблення комплексу маркетингових заходів (маркетинг-міксу). Маркетингова стратегія повинна визначати набір дій щодо основних елементів комплексу маркетингу (товар, ціна, розподіл, комунікація) для досягнення бажаного результату на ринку [2].

5. Забезпечення гнучкості підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Маркетингова стратегія має також завдання забезпечити адаптивність підприємства до змін ринкової кон'юнктури, появи нових конкурентів, змін споживчих запитів тощо [6].

6. Формування довгострокових відносин із клієнтами. Сучасні підходи до маркетингу підкреслюють, що одним із завдань маркетингової стратегії є не лише залучення нових клієнтів, а й формування стійких, довгострокових відносин із наявними клієнтами, що сприяє підвищенню лояльності та вартості життєвого циклу клієнта [3].

Отже, маркетингова стратегія спрямована на системне забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом вибору ефективних ринкових позицій, оптимального використання ресурсів та адаптації до змін зовнішнього середовища. Її завдання відображають потребу підприємства в досягненні сталого розвитку та підвищенні ринкової вартості.

Маркетингова стратегія є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, адже вона визначає загальний напрямок розвитку організації на ринку, сприяє досягненню довгострокових цілей і забезпечує конкурентоспроможність.

Загалом маркетингова стратегія виконує низку важливих функцій у діяльності підприємства, зокрема:

- сприяє встановленню пріоритетів розвитку;
- забезпечує цільову орієнтацію всіх функціональних підрозділів;
- формує комплекс конкурентних переваг;
- підвищує адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі;
- оптимізує використання ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Таким чином, ефективно сформульована маркетингова стратегія є одним із ключових чинників стійкості та успішності підприємства на ринку.

1.2 Класифікація та типи маркетингових стратегій

У контексті стратегічного управління маркетингова стратегія виступає ключовим інструментом реалізації довгострокових цілей підприємства. Вона формує орієнтири для взаємодії з ринком, визначає пріоритети ресурсного забезпечення, впливає на вибір цільової аудиторії та забезпечує адаптацію

компанії до змін у зовнішньому середовищі. Ефективна маркетингова стратегія дозволяє підвищити конкурентоспроможність, сформувати стійкі конкурентні переваги та досягти стабільного фінансового результату [7,8].

Залежно від характеру ринку, специфіки продукції, конкурентного середовища та цілей підприємства, маркетингові стратегії класифікуються за низкою ознак. Така класифікація має не лише теоретичне, а й практичне значення, оскільки дозволяє обрати оптимальну модель поведінки на ринку та підвищити результативність управлінських рішень. У науковій літературі та практиці управління виділяється кілька підходів до класифікації маркетингових стратегій: за рівнем управління, за ринковою орієнтацією, за стратегічними цілями, за стадіями життєвого циклу товару, за конкурентною поведінкою та інноваційністю [1,7,8].

Класифікація за рівнем управління.

Один з найбільш класичних підходів до класифікації стратегій ґрунтується на ієрархічному поділі рівнів управління підприємством. Згідно з цим підходом, маркетингові стратегії поділяються на [5,8]:

1. Корпоративні маркетингові стратегії – охоплюють загальні напрями розвитку компанії, включаючи місію, бачення, диверсифікацію діяльності, освоєння нових ринків, злиття та поглинання. Цей рівень визначає фундаментальні засади функціонування підприємства в довгостроковій перспективі та формує базову маркетингову політику [11].

2. Бізнес-стратегії – спрямовані на конкретні стратегічні господарські одиниці підприємства. Вони формують конкурентну позицію компанії у вибраному сегменті ринку, враховуючи специфіку товарного асортименту, поведінку споживачів і силу конкурентів [16].

3. Функціональні стратегії – деталізують механізми реалізації стратегії бізнес-рівня через використання інструментів маркетинг-міксу: товарної політики, цінової політики, системи просування, дистрибуції тощо. Вони розробляються на рівні окремих функціональних підрозділів [3].

Такий багаторівневий підхід дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних рішень і гармонізувати діяльність різних підрозділів підприємства.

Класифікація за ринковою орієнтацією.

Залежно від того, як підприємство адаптує свою стратегію до умов ринку, виділяють такі типи маркетингових стратегій:

- Стратегії для ринку споживчих товарів (B2C) – орієнтовані на кінцевого споживача, акцентують увагу на брендингу, рекламі, стимулюванні збуту, формуванні лояльності до торгової марки.
- Стратегії для ринку промислових товарів (B2B) – враховують потреби корпоративних клієнтів, для яких важливі технічна підтримка, персоналізація, післяпродажне обслуговування, довгострокові відносини.
- Стратегії для ринку послуг – враховують особливості нематеріального характеру, невіддільності від постачальника та варіативності. У фокусі таких стратегій – взаємодія з персоналом, управління враженнями споживача та забезпечення якості [20].

Класифікація за цілями зростання (матриця І. Ансоффа).

Ігор Ансофф запропонував чотири типи стратегій зростання, базованих на поєднанні новизни товару та ринку:

1. Проникнення на ринок – передбачає збільшення частки існуючого ринку завдяки агресивній маркетинговій політиці, зниженню цін, посиленню реклами.
2. Розвиток ринку – орієнтується на вихід з уже існуючим продуктом на нові сегменти або географічні ринки.
3. Розвиток продукту – передбачає створення нових або модифікованих продуктів для поточних споживачів.
4. Диверсифікація – означає одночасний вихід на новий ринок з новим продуктом. Вважається найбільш ризикованою, але перспективною стратегією[8,9,13].

Класифікація за конкурентною поведінкою (М. Портер) [8,9,13].

Майкл Портер у своїй концепції визначив три загальні конкурентні стратегії [8,9,13]:

1. Стратегія лідерства за витратами – спрямована на досягнення низьких витрат виробництва й збуту для забезпечення конкурентної переваги.
2. Стратегія диференціації – полягає у створенні унікального продукту, який цінується споживачем більше, ніж аналоги.
3. Стратегія фокусування – передбачає концентрацію ресурсів на одному або кількох вузьких сегментах ринку, із застосуванням стратегії витрат або диференціації.

Класифікація за стадіями життєвого циклу товару[8,9,13].

Життєвий цикл товару суттєво впливає на зміст маркетингової стратегії.

Виділяють такі типи [8,9,13]:

1. Стратегія впровадження – спрямована на формування обізнаності про новий продукт, стимулювання первинного попиту, формування позитивного іміджу.
2. Стратегія зростання – передбачає розширення обсягів продажу, активну експансію на ринку, вдосконалення товарної пропозиції.
3. Стратегія зрілості – зосереджена на підтримці ринкової частки, боротьбі з конкурентами, оптимізації витрат.
4. Стратегія спаду – включає зменшення витрат, консервацію або виведення продукту з ринку, пошук альтернативних напрямів.

Класифікація за ступенем інноваційності[8,9,13].

Інноваційний потенціал підприємства також впливає на вибір стратегії:

- Агресивні стратегії – передбачають активне впровадження інновацій, нових технологій, унікальних рішень.
- Оборонні стратегії – орієнтовані на збереження досягнутих позицій, захист від конкуренції, підтримку стабільності.
- Імітаційні стратегії – базуються на копіюванні успішних рішень інших компаній із мінімізацією ризиків [9,10,13].

Систематизація маркетингових стратегій за різними критеріями дозволяє підприємствам:

- більш точно адаптуватися до ринкової ситуації;
- формувати стійкі конкурентні переваги;

- ефективно використовувати ресурси;
- уникати стратегічних помилок.

Усі класифікації доповнюють одна одну й дають можливість здійснювати комплексний стратегічний аналіз, що є необхідною умовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері маркетингу.

1.3 Особливості маркетингової діяльності підприємств легкої промисловості

Конкурентоспроможність підприємств легкої промисловості, зокрема у виробництві одягу та взуття, формується на основі чотирьох ключових напрямів конкуренції: цінової політики, якості продукції, оперативності виконання замовлень та особливостей самого товару [23].

По-перше, ціновий фактор охоплює не лише базову вартість товару для кінцевого споживача, але й ураховує супутні витрати, пов'язані з логістикою, розробкою виробу, митними платежами та собівартістю виробництва.

По-друге, якість продукції визначається рівнем задоволення очікувань споживача та його сприйняттям ціннісної переваги товару порівняно з аналогами конкурентів.

По-третє, швидкість реагування на замовлення відіграє важливу роль у сучасних умовах динамічного ринку. Йдеться про проміжок часу від моменту оформлення замовлення до фактичної доставки продукції споживачу з дотриманням визначених термінів.

По-четверте, характеристики продукту, такі як асортиментна широта, гнучкість у виробництві та можливість виконання замовлень різного обсягу, слугують додатковими інструментами конкурентної боротьби.

Ці чинники не є ізольованими – між ними існує тісний взаємозв'язок. Так, підвищення якості зазвичай супроводжується зростанням собівартості, а отже, й ціни. Водночас грамотна маркетингова стратегія може дозволити зберегти привабливу ціну, підвищивши споживчу цінність товару.

Одним із ефективних підходів до посилення конкурентного потенціалу є розвиток місцевих кластерів. Кластер – це сукупність географічно сконцентрованих підприємств, постачальників, навчальних та дослідницьких установ, які функціонують у межах однієї галузі [23]. У контексті виробництва одягу та взуття в Україні формування таких кластерів активно розвивається, зокрема у Львові, Харкові та Хмельницькому [23].

На відміну від єдиної загальнонаціональної стратегії, кластерна модель дозволяє створювати цільові регіональні стратегії, що базуються на місцевих компетенціях, доступних ресурсах та ринкових умовах [23]. Це забезпечує більш гнучке та адаптивне управління розвитком.

Кластерні об'єднання можуть самостійно розробляти конкретні плани реалізації стратегій, зокрема через співпрацю з навчальними закладами задля підготовки фахівців, необхідних для потреб галузі. Ефективним є впровадження дуальної форми освіти, коли теоретичне навчання поєднується з практикою на виробництві [23]. Також кластери можуть колективно інвестувати в сучасне обладнання, знижуючи фінансове навантаження на окремі підприємства.

Отже, кластерний підхід сприяє ефективнішому розвитку конкурентних ланцюгів постачання як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Враховуючи економічну та регіональну різноманітність України, саме такий децентралізований підхід виявляється доцільнішим порівняно з уніфікованими загальнодержавними стратегіями [23].

Цінова конкуренція залишається одним із ключових напрямів забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств легкої промисловості [23]. Україна має певний потенціал у цьому сегменті завдяки відносно низькому рівню оплати праці порівняно з іншими країнами регіону. Проте для реалізації цього потенціалу необхідним є суттєве підвищення продуктивності праці та ефективності виробничих процесів.

Важливою конкурентною перевагою українських підприємств є наявність безмитного доступу до ринків Європейського Союзу та інших країн Європейського регіону [23]. Разом із тим, ця перевага частково нівелюється

правилами сертифікації походження (сертифікат EUR.1), які передбачають використання тканин і матеріалів, вироблених в Україні або країнах-членах ЄС [23]. У зв'язку з цим, застосування дешевої сировини з Азії є обмеженим у випадках, коли продукція орієнтована на безмитне постачання до ЄС.

До недавнього часу аналогічні обмеження стосувалися імпорту сировини з Туреччини. Проте з набуттям чинності положень Пан-Євро-Середземноморської зони кумуляції (Пан-Євро-Мед) після 2018 року стало можливим використання турецької текстильної та шкіряної сировини у виробництві продукції, що відповідає критеріям походження для ЄС [23]. Це значно розширює асортимент товарів, які українські виробники можуть пропонувати європейським споживачам на конкурентних умовах.

Ще одним ефективним напрямом забезпечення цінової конкурентоспроможності є використання сировини європейського походження, зокрема високоякісних тканин з Італії, технічних матеріалів з Німеччини та середнього сегменту з Польщі. Частина вітчизняних підприємств уже працює з цією сировиною у форматі давальницьких контрактів. Проте перехід до виробництва повного циклу дозволить знизити загальну собівартість продукції та покращити її цінову привабливість [23].

Конкуренція за якістю набуває дедалі більшої ваги в маркетинговій стратегії підприємств. У межах цього підходу метою є або забезпечення більш високої якості за аналогічною ціною, або пропозиція тієї ж якості за нижчою ціною [23]. Варто зазначити, що підвищення якості зазвичай супроводжується зменшенням обсягів замовлень, але натомість зростає прибутковість одиниці продукції.

Більшість українських підприємств, орієнтуються на середній сегмент ринку, що передбачає достатній рівень якості за помірну ціну [23]. Водночас у галузі наявний значний потенціал для зростання якості продукції шляхом модернізації технологій, підвищення стандартів виробництва та активнішої інтеграції креативного компонента (моди та дизайну).

Підвищення якості може бути реалізовано шляхом поступового просування підприємств за так званою шкалою споживчого сприйняття якості, яка охоплює такі сегменти [23]:

- низький ціновий сегмент (базарний рівень) – товари без брендингу за ціною до 20 €;
- нижній середній сегмент – продукція для роздрібних мереж (20–120 €);
- середній сегмент – монобрендові магазини та мережі (50–200€);
- вищий середній сегмент – бутики, універмаги (100–500 €);
- прет-а-порте – дизайнерські бренди (120–1000 €);
- от-кутюр – ексклюзивна продукція провідних світових дизайнерів (1000+ €).

Оскільки більшість українських виробників є малими підприємствами, оптимальною стратегією для них є поступове входження у вищі цінові сегменти із збереженням гнучкості виробництва та невеликих обсягів замовлень. Такий підхід дозволяє максимізувати маржу на одиницю продукції, уникаючи залежності від великих обсягів, що є особливо актуальним в умовах обмежених ресурсів [23].

Разом із тим, орієнтація на низькоякісні масові ринки вимагає суттєвого підвищення продуктивності та здатності забезпечити нижчу ціну порівняно з імпортними товарами. Проте така стратегія, на думку фахівців, не є доцільною для української легкої промисловості в довгостроковій перспективі [32].

Сегмент масового попиту все ж може залишатися привабливим у випадку надання послуг сезонного поповнення товарних запасів для ритейлерів. Такі партнери, зазвичай, замовляють основні обсяги продукції у віддалених постачальників із низькою собівартістю, однак під час сезону змушені оперативно поповнювати запаси найбільш затребуваного товару. У цьому випадку вигідними стають постачальники, здатні швидко реагувати та доставляти невеликі партії з широким вибором варіантів [23].

Однією з ключових переваг української легкої промисловості у конкурентній боротьбі на міжнародних ринках є її географічне розташування. Близькість до європейських ринків збуту, наявність розвиненої транспортної

інфраструктури та логістичних шляхів створює сприятливі умови для реалізації стратегії швидкого реагування на попит. Проте ефективна конкуренція у цій площині потребує не лише вигідної логістики, але й стабільної, оперативної та гнучкої системи постачання сировини, а також оптимізованих внутрішніх виробничих процесів [23].

Вразливою ланкою у ланцюгу постачання швейної промисловості залишається забезпечення своєчасної доставки текстильних матеріалів до етапу розкрою [23]. Ідеальним варіантом є географічна близькість текстильного виробництва до швейних підприємств. Однак, на сучасному етапі розвитку галузі Україна не володіє достатніми виробничими потужностями для забезпечення потреб внутрішнього ринку тканинами у необхідних обсягах і різноманітті [23]. Аналогічна ситуація спостерігається у взуттєвій промисловості: вітчизняні виробники шкіри не завжди можуть оперативно постачати сировину належної якості та асортименту, що ускладнює виробничий процес та стримує можливості швидкого реагування на зовнішній попит [23].

Крім того, конкуренція за швидкість може бути ефективною у сегменті сезонного поповнення товарних запасів. На ринках ЄС традиційно важливу роль у цьому процесі відіграють такі країни, як Туреччина, Польща, Марокко, Туніс та Єгипет [23]. Водночас, заробітна плата у Туреччині є вищою, а Туніс взагалі не має власного текстильного виробництва, що відкриває перед Україною перспективи зайняти конкурентні позиції у цьому сегменті. За умов активного розвитку вітчизняної текстильної промисловості, Україна може стати важливим постачальником для сезонного поповнення роздрібних мереж ЄС, що вимагає коротких термінів виконання та оперативної логістики. Зокрема, за умов наявності сировини, українські виробники взуття спроможні виконати додаткове замовлення та доставити його до європейського ринку протягом двох тижнів [23].

Окрему нішу становить онлайн-торгівля, яка характеризується високою мінливістю попиту та потребою в гнучких виробничих процесах. Українські підприємства, завдяки високому рівню цифрової компетентності та гнучкості,

мають потенціал стати активними учасниками цього ринку. Водночас, велика різноманітність товарів, що реалізуються онлайн, створює складнощі для виробників сировини, які не завжди можуть забезпечити необхідні обсяги у короткі строки. У поточних умовах більшість малих виробників одягу та взуття закупають тканини на оптових ринках, де переважає імпортна продукція. Однак із розвитком онлайн-каналів збуту, вітчизняні виробники тканин отримують змогу краще розуміти споживчі тенденції та інвестувати у виготовлення найбільш затребуваних видів матеріалів. Це сприятиме формуванню ефективних внутрішніх ланцюгів постачання, з нижчими витратами, вищою якістю продукції та швидшим обслуговуванням попиту [23].

У контексті конкурентоспроможності українських підприємств легкої промисловості ключовими є два аспекти: різноманітність та унікальність продукції, а також гнучкість у розмірах замовлень [23].

Україна володіє значним потенціалом у створенні конкурентної продукції завдяки наявності талановитих дизайнерів, чий креатив може бути капіталізований у двох напрямках: розробці національних брендів або наданні дизайнерських послуг міжнародним компаніям [23]. Сучасний ринок одягу та взуття, включно з сегментами швидкої моди, сезонних колекцій та онлайн-роздрібної торгівлі, вимагає постійного оновлення асортименту. Відтак, здатність пропонувати інноваційні моделі, оперативно реагувати на модні тренди та швидко доставляти продукцію створює передумови для посилення позицій українських виробників, зокрема у нішах жіночого, дитячого та спортивного одягу [23].

В Україні вже функціонують елементи ефективного ланцюга постачання, орієнтованого на виробництво товарів з високою доданою вартістю [23]:

- дизайнери співпрацюють із виробниками зразків, які виготовляють прототипи для рекламних та виставкових цілей;
- маркетингові агентства забезпечують рекламну підтримку, включаючи підготовку друкованих та цифрових матеріалів;

- малі виробничі потужності оперативно виконують дрібні замовлення та здійснюють їх доставку кінцевим споживачам.

Такі ланцюги можуть функціонувати як у межах однієї компанії, так і в межах кооперації кількох підприємств. Подальший розвиток цього напрямку потребує більшої інтеграції у регіональні та європейські ринки, зокрема через участь у галузевих виставках та реалізацію цілеспрямованих маркетингових кампаній [23].

Більшість українських підприємств у сфері виробництва одягу та взуття є малими за розміром, із кількістю працівників менше 100 осіб. Це створює певні виклики, проте водночас відкриває можливості для нішевої спеціалізації та гнучкого реагування на попит [23].

По-перше, малі підприємства можуть досягати високої ефективності через вузьку спеціалізацію – наприклад, на виробництві тканих сорочок – що дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищити якість продукції та скоротити період адаптації до нових моделей [23].

По-друге, завдяки компактним масштабам, такі компанії здатні швидко виконувати малі замовлення, що є надзвичайно цінним у контексті попиту на швидку моду, сезонне поповнення товарів та онлайн-продажі. Висока мобільність і короткий виробничий цикл забезпечують їм конкурентні переваги на зазначених ринках [23].

Однак істотні бар'єри виникають на етапі маркетингу та збуту. На внутрішньому ринку малі підприємства зазвичай реалізують продукцію через пряму взаємодію з роздрібними торговцями або оптовими посередниками. Участь у місцевих виставках є обмеженою, а вихід на експортні ринки – ускладненим [23].

Одним із ефективних стратегічних рішень є формування місцевих кластерів – об'єднань дизайнерів, виробників і представників місцевої влади. Такі об'єднання здатні позиціонувати регіон як новий центр постачання матеріалів і готової продукції, що забезпечує економію масштабів у сфері маркетингу, а також приваблює іноземних покупців. Кластерний підхід

дозволяє знизити бар'єри для виходу на зовнішні ринки, підтримати розвиток малого бізнесу та зміцнити експортний потенціал галузі [23].

Другим підходом до підвищення конкурентоспроможності українських виробників одягу та взуття є впровадження моделі текстильного агентства, яка активно використовується на високорозвинених ринках постачання. Текстильні агенти функціонують як незалежні посередницькі структури, що одночасно співпрацюють з іноземними замовниками та місцевими виробниками [23].

У типовому сценарії іноземний покупець передає замовлення агенту, який, спираючись на власні знання та досвід, підбирає оптимальні виробничі підприємства, здатні забезпечити виготовлення продукції у відповідності до заданих технічних характеристик та у визначені терміни. У низці випадків агент також бере на себе функцію контролю якості, здійснюючи перевірку відповідності продукції технічним вимогам замовника [23].

Переваги такого підходу є двосторонніми. З одного боку, іноземні покупці отримують можливість налагодити постачання з України без необхідності безпосередньої взаємодії з численними виробниками, що значно знижує трансакційні витрати та спрощує логістику. З іншого боку, українські підприємства позбавляються потреби інвестувати у міжнародний маркетинг, брати участь у перемовинах з багатьма контрагентами та підтримувати відповідну комунікаційну інфраструктуру [23].

В Україні вже існують організаційні передумови для створення та розвитку текстильних агентств. На ринку діє значна кількість компаній, які співпрацюють із широким колом дизайнерів та виробничих підрозділів, надаючи послуги зі створення зразків, організації виставкових заходів та рекламного супроводу. Ці елементи можуть бути інтегровані у функціонування повноцінного текстильного агентства [23].

Важливою умовою ефективності даної моделі є наявність компетенцій у сфері управління якістю та забезпечення відповідності продукції вимогам замовника. Вказані навички можуть бути сформовані як шляхом професійного

навчання, так і через практичну діяльність у взаємодії з досвідченими фахівцями, що вже працюють в українському виробничому секторі [23].

Ключовим стратегічним завданням для реалізації моделі текстильного агентства є закріплення позицій України як перспективного ринку закупівлі текстильної продукції та матеріалів для міжнародних споживачів. У цьому контексті особливу роль відіграє участь у міжнародних виставках. Хоча механізм підготовки до локальних виставкових заходів вже апробований в Україні, для виходу на зовнішні ринки необхідно враховувати особливості та вимоги міжнародного виставкового середовища [23].

Це передбачає адаптацію представлених зразків, рекламних матеріалів, дизайну виставкових стендів та самої презентації до очікувань іноземних покупців, що забезпечить ефективну комунікацію та сприятиме розширенню співпраці з новими замовниками.

Підприємства легкої промисловості в Україні зіштовхуються з низкою системних проблем, які уповільнюють їхній розвиток та знижують конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках. До основних викликів, характерних для більшості підприємств у цьому секторі, належать такі [23]:

- дефіцит кваліфікованої робочої сили, що зумовлений, зокрема, інтенсивною зовнішньою трудовою міграцією до країн Європейського Союзу, що ускладнює забезпечення стабільного кадрового потенціалу;
- обмежений доступ до фінансових ресурсів, необхідних для модернізації виробничих потужностей та впровадження інноваційних технологій;
- недостатня інтеграція у зовнішні ринки через обмежений досвід експортної діяльності та низьку активність підприємств у міжнародному маркетингу й пошуку партнерів;
- низький рівень внутрішньої купівельної спроможності населення, що стримує розширення внутрішнього ринку збуту;
- невигідне інвестиційне середовище, що формується під впливом таких чинників, як війна в Україні, недовіра до правової системи, поширеність

корупційних практик, які негативно впливають на репутацію України серед потенційних інвесторів і міжнародних замовників;

- низький рівень продуктивності праці, спричинений нестачею сучасного обладнання, недостатнім розвитком технічної інфраструктури та браком відповідних професійних навичок серед працівників.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні засади формування маркетингової стратегії підприємства, її сутність, класифікацію та значення в сучасних умовах господарювання. Здійснений аналіз дозволяє зробити такі висновки:

1. Маркетингова стратегія є ключовим інструментом досягнення конкурентних переваг підприємства. Вона визначає загальний напрямок розвитку компанії на ринку, формує основу для прийняття управлінських рішень і забезпечує координацію маркетингової діяльності.

2. Основними завданнями маркетингової стратегії є: виявлення потреб цільового ринку, визначення конкурентних позицій підприємства, встановлення пріоритетних напрямів розвитку, а також підвищення ефективності збутової та комунікаційної діяльності.

3. Існує велика кількість типів і класифікацій маркетингових стратегій, серед яких найбільш поширеними є стратегії зростання, конкурентні стратегії за М. Портером, а також стратегії позиціонування, диференціації та лідерства у витратах. Вибір конкретної стратегії залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, рівня конкуренції, ресурсного потенціалу підприємства та цільової аудиторії.

4. Підприємства легкої промисловості мають низку особливостей у веденні маркетингової діяльності, зокрема: високу чутливість до модних тенденцій, потребу в ефективному брендингу, залежність від сезонності попиту та інтенсивної конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Це

вимагає гнучкого та адаптивного підходу до формування маркетингових стратегій.

Таким чином, теоретичні основи маркетингової стратегії становлять фундамент для подальшого аналізу та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного маркетингу на підприємстві легкої промисловості, зокрема на прикладі ТМ «Goldi».

Розділ 2. Аналітично-методичне забезпечення маркетингової діяльності ТМ «Goldi»

2.1 Маркетинговий аналіз ринку легкої промисловості України

Легка промисловість України є однією з базових стратегічних галузей національного господарства, що формує комплекс з виробництва широкого асортименту товарів народного споживання, здатних задовольнити потреби внутрішнього ринку. Вона належить до небагатьох секторів економіки, які характеризуються високою швидкістю обігу капіталу [16].

Галузь має значний виробничий потенціал і забезпечує випуск різноманітної продукції як побутового, так і промислового призначення. Структурно легка промисловість охоплює 23 види економічної діяльності, які згруповано у три ключові напрями [16]:

1. текстильне виробництво – включає ткацьке виробництво, виготовлення трикотажного полотна, килимових виробів, канатів, мотузок, нетканих матеріалів та інших текстильних виробів, за винятком одягу;

2. виробництво одягу – охоплює виготовлення робочого, верхнього, спіднього та трикотажного одягу, виробів із хутра, панчішно-шкарпеткових виробів і супутніх аксесуарів;

3. виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів – включає виробництво взуття, оброблення шкіри, вичинку та фарбування хутра, а також виготовлення галантерейних виробів, дорожніх аксесуарів тощо.

Крім того, до легкої промисловості належать підприємства з виробництва фурнітури, іграшок, предметів побутового вжитку, зокрема столового посуду [16].

Сировинну базу галузі формують як натуральні (льон, шкіра, хутро, вовна), так і штучні й синтетичні волокна, що можуть бути як вітчизняного, так і імпортного походження (зокрема бавовна, шерсть, текстильні матеріали) [16].

Підприємства легкої промисловості України активно консоліднуються у різноманітні організаційно-економічні форми, зокрема концерни, холдинги та виробничі кластери, з метою підвищення конкурентоспроможності, оптимізації виробничих процесів та розширення ринків збуту [16].

Зокрема, концерн «Ярослав», заснований у 1995 році, є одним із провідних національних виробників у текстильній галузі. Станом на 2020 рік до його складу входить чотири підприємства, що спеціалізуються на виготовленні широкого спектра текстильної продукції, включаючи постільну білизну, ковдри, пледи, матраци, махрові вироби, дитячі товари, кухонний текстиль тощо. До складу концерну входять такі підприємства: ПП «Ярослав» (м. Київ), ТОВ «Фабрика Промінь» (смт Димер, Київська обл.), ОДО «Богуславська суконна фабрика» (м. Богуслав), ОДО «Стеблівська бавовняно-прядильно-ткацька фабрика» (Черкаська обл.) [16].

Іншим прикладом є промисловий холдинг «ТК-Груп», утворений у 1995 році, який об'єднує підприємства, що займаються виробництвом тканин, виготовленням одягу та предметів домашнього текстилю [16].

У сфері кластеризації варто відзначити регіональні ініціативи, зокрема створення у м. Хмельницькому Подільського кластеру виробників жіночих суконь (Podillya Women Apparel Cluster, 2019), який об'єднав 14 підприємств, та Подільського весільного кластеру (Podillya Wedding Group, 2018), що спеціалізується на виробництві весільного вбрання [16]. У червні 2018 року у м.

Львові був заснований Західноукраїнський кластер індустрії моди, до складу якого увійшло близько 40 підприємств, що функціонують у регіоні [14]. Основною метою діяльності кластерів є посилення кооперації між учасниками, обмін досвідом, а також формування сильного глобального бренду «Made in Ukraine» [14].

У контексті галузевого самоврядування важливу роль відіграє Асоціація підприємств легкої промисловості України «Укрлегпром», створена у 2000 році. Станом на початок 2021 року до Асоціації на добровільних засадах входили 257 провідних підприємств, на які припадало понад 60 % обсягів загального виробництва галузі [23].

Протягом двадцяти років Асоціація здійснює представницьку діяльність в інтересах вітчизняних виробників легкої промисловості перед органами державної влади з метою сприяння їхньому розвитку. З огляду на стале вдосконалення стану розвитку легкої промисловості, пропонуються ініціативи щодо розробки проектів постанов Кабінету Міністрів України, проектів Законів України та інших релевантних документів. Асоціація Укрлегпром є неприбутковою організацією, що не здійснює господарську діяльність. Фінансування її ініціатив забезпечується внесками учасників, що мають інтерес до її продуктивної діяльності на користь підприємств легкої промисловості. Укрлегпром активно працює над удосконаленням умов праці членів Асоціації та відкритий для прийому нових учасників, що підтримують її основні цілі. Для успішної реалізації поставлених завдань Асоціацією укладені Меморандуми про співпрацю з Державною фіскальною службою України, Міністерством оборони України, Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, ДУ "Інститут гігієни та медичної екології ім. О. М. Марзєєва НАМН України", а також з Асоціацією підприємств легкої промисловості Литви "LATIA" та іншими освітніми закладами і організаціями.

Унаслідок повномасштабної війни легка промисловість України зазнала суттєвих трансформацій, що позначилися як на структурі, так і на функціонуванні підприємств галузі. Частина виробництв, особливо у регіонах,

де тривають активні бойові дії, була змушена призупинити діяльність або здійснити релокацію до більш безпечних територій. Крім того, вагомим викликом для підприємств стало скорочення трудових ресурсів, зумовлене мобілізаційними процесами. Так, якщо на початку війни частка жінок серед зайнятих у легкій промисловості становила близько 75 %, то станом на 2024 рік цей показник перевищив 90 % [24].

Водночас підприємства, що продовжили діяльність, адаптувалися до нових умов і стали важливою ланкою в забезпеченні потреб оборонного сектору. Згідно з даними Української асоціації підприємств легкої промисловості, до 95 % продукції для Збройних Сил України та інших військових формувань може бути виготовлено саме українськими виробниками [24].

У 2023 році в галузі було зафіксовано зростання кількості виробничих суб'єктів. Згідно з дослідженням, опублікованим Forbes, кількість підприємств, що спеціалізуються на виробництві одягу, взуття, текстильних і шкіряних виробів, збільшилася на 22 %, досягнувши понад 19 700 суб'єктів господарювання [24]. При цьому 72 % з них становили фізичні особи-підприємці, тоді як частка великих підприємств не перевищувала 1 % [24]. Попри позитивну динаміку кількісного зростання, загальний дохід галузі у 2023 році зменшився на 13 % і склав 47,1 млрд грн. Найбільша частка доходу припала на виробників одягу, де загальна сума надходжень сягнула 23 млрд грн [24].

Ситуація у 2024 році характеризується подальшим ускладненням. За результатами секторального аналізу, проведеного Інститутом економічних досліджень, у другому кварталі 2024 року 33 % підприємств легкопромислового сектору повідомили про зменшення обсягів виробництва. Серед основних причин вказуються: нестабільне електропостачання, дефіцит кваліфікованої робочої сили, а також значне подорожчання сировинних матеріалів [24].

У 2024 році загальний обсяг реалізованої продукції підприємств легкої промисловості України становив 47 279,8 млн грн (без урахування податку на додану вартість). Відповідно до даних Державної служби статистики України, структура обсягів реалізації продукції галузі має такий вигляд [Гов стат101] (Рис. 2.1):

- виробництво одягу (крім хутряного) – 44% загального обсягу, що свідчить про сталий попит як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;
- виробництво інших текстильних виробів – 26%, зокрема продукція побутового, медичного та промислового призначення;
- дублення та оздоблення шкіри, виготовлення сумок, фарбування хутра – 15%, що підтверджує збереження попиту на продукцію зі шкіри та хутра;
- виробництво трикотажного та в'язаного одягу – 7%, попит на який зберігається завдяки його функціональності;
- виробництво взуття – 4%, із зосередженням на нішевих ринкових сегментах;
- ткацьке виробництво – 3%, яке відіграє важливу роль у забезпеченні сировинної бази для подальших етапів текстильного виробництва.



Рис. 2.1 Структура обсягу реалізованої продукції, 2024 рік

Протягом 2024 року спостерігалось скорочення загального обсягу експорту товарів груп 61–64 на 10,5% порівняно з 2023 роком – до 623,5 млн

дол. США (проти 697 млн дол. США у 2023 році) [23]. Водночас зменшилися обсяги імпорту окремих груп товарів:

- група 62 (текстильний одяг) – на 4,4%;
- група 64 (взуття, гетри та їх частини) – на 5,1%.

Попри це, загальний імпорт товарів груп 61–64 збільшився на 0,8% і сягнув 1,6 млрд дол. США у 2024 році (проти 1,59 млрд дол. США у 2023 році), що свідчить про суттєвий дисбаланс між обсягами імпорту та експорту [23].

За підсумками 2024 року основними експортними категоріями продукції легкої промисловості залишаються:

- Група 61 – трикотажний одяг: ТОП-20 виробників забезпечили 76% експорту в межах цієї групи на суму 79,1 млн дол. США. Серед лідерів – ДП "Грін Коттон Груп Львів" (16% загального експорту), ТОВ "Новомосковська трикотажна фабрика" та ТОВ "Мукачівська швейна фабрика". Серед членів Асоціації «Укрлегпром» до ТОП-20 також входять: ПрАТ "ВКФ "Леся", ПрАТ "ВАТ Калина", ПрАТ "ЧШФ "Еlegant", ПрАТ "Ужгородська швейна фабрика", ПрАТ "Володарка" [23].
- Група 62 – текстильний одяг: ТОП-20 експортерів забезпечили 56% загального експорту на суму 148,9 млн дол. США. Лідером є ДП "Грін Коттон Груп Львів" (13% експорту). До переліку провідних експортерів серед членів Асоціації "Укрлегпром" входять: ПрАТ "ВКФ "Леся", ПрАТ "Володарка", ПАТ "ВАТ Калина", ТОВ "ВОРСКЛА-МОДА", ТДВ "Трембіта", ПрАТ "Ужгородська швейна фабрика", ТОВ "УТЕК-МОД" [23].
- Група 63 – інші готові текстильні вироби: 83% експорту забезпечили ТОП-20 компаній. До основних експортерів належать ДП "СУНДС ТЕКСТИЛЬ Україна", ТОВ "ФПС ФЛЕКСІБЛС Україна", ТОВ "Сандерс-Виноградів", а також члени Асоціації "Укрлегпром" – ТОВ "VLADI", ТОВ "Березанська суконна фабрика" [23].
- Група 64 – взуття, гетри та їх частини: серед ТОП-20 експортерів – СП у формі ТОВ "Ріф-1" і ТОВ "АЛІТОНІ", які є членами Асоціації "Укрлегпром" [23].

Згідно з даними Державної служби статистики України, у січні–вересні 2024 року обсяг реалізованої продукції підприємств, що працюють за КВЕД 13–15 (виробництво текстилю, одягу та взуття), становив 33,4 млрд грн (без ПДВ), що на 11% більше порівняно з аналогічним періодом 2023 року (29,7 млрд грн), що свідчить про наявність позитивної динаміки у розвитку галузі [23].

У 2023–2024 роках легка промисловість України функціонувала в умовах значного зовнішнього та внутрішнього тиску, спричиненого воєнними діями, енергетичними кризами, зростанням обсягів імпорту та скороченням експорту. Ці фактори істотно ускладнили стабільне функціонування галузі та стримували її економічну активність. Водночас, попри численні виклики, сектор зберігає потенціал для подальшого розвитку [24].

Серед перспективних напрямів зростання варто відзначити розвиток індустріальних парків, впровадження екологічно орієнтованих ініціатив, зокрема переробки текстильних відходів, а також розширення внутрішнього ринку збуту завдяки держзамовленням, у тому числі для забезпечення потреб Збройних сил України [24].

Для посилення позицій української легкої промисловості на міжнародному ринку, а також для активізації інвестиційних процесів, доцільно зосередити увагу на розвитку інфраструктурної бази галузі та наданні державної підтримки вітчизняним виробникам, зокрема через пріоритетне залучення їх до участі у державних закупівлях [24].

2.2 Організаційно-економічна характеристика ТМ «Goldi»

Юридична особа ТОВ "ГОЛДИ", код ЄДРПОУ 40350534, було зареєстровано 17.03.2016. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 1 000,00. На момент останнього оновлення даних 13.05.2025 статус юридичної особи – Зареєстровано [25].

Уповноваженою особою юридичної особи Товариство з Обмеженою Відповідальністю є Малинка Оксана Олександрівна [25].

Основним видом діяльності є [25]: 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

Іншими видами діяльності є [25]:

- 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
- 46.41 Оптова торгівля текстильними товарами
- 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням

Серед сучасних українських брендів, що поєднують естетичну привабливість, комфорт, індивідуальний стиль і відповідність актуальним модним тенденціям, особливу увагу привертає торговельна марка Goldi [26].

Компанія впевнено посідає позиції на ринку завдяки орієнтації на молодіжну аудиторію та популяризації стрітстайл-естетики в рамках вітчизняного виробництва. Продукція бренду знаходить позитивний відгук серед споживачів, про що свідчить активна присутність у соціальних мережах та численні позитивні коментарі на онлайн-платформах компанії [26].

ТМ Goldi є родинним бізнесом, заснованим Олегом і Галиною Червонюками у 1994 році. Від початку свого існування компанія орієнтувалася на гнучке реагування на потреби ринку, постійне вдосконалення технологічних процесів та вивчення міжнародного досвіду. Для цього засновники особисто відвідували виробничі підприємства в інших країнах з метою запозичення передових практик [26].

На сьогодні бренд Goldi функціонує на базі одного з найбільших текстильних підприємств в Україні. Компанія реанімувала та модернізувала занедбаний Рівненський льнокомбінат, а також придбала й оновила п'ять фабрик у різних регіонах держави. Інвестиції у виробничі потужності дозволили впровадити сучасні технології та забезпечити високий рівень якості кінцевої продукції [26].

Історія становлення торговельної марки Goldi охоплює кілька ключових етапів, які відображають поступове зростання компанії, розвиток її виробничої

бази, розширення ринкової присутності та інтеграцію сучасних інноваційних практик [27].

У 2013 році було здійснено один з визначальних кроків у формуванні бренду – відкрито перший фірмовий магазин, що започаткувало роздрібну присутність торговельної марки на українському ринку.

2014 рік ознаменувався розширенням виробничих потужностей шляхом придбання двох швейних фабрик, розташованих у містах Нетішин та Шепетівка. У тому ж році компанія розпочала перші кроки в освоєнні великих торговельних площ у форматі торгових центрів, що стало основою для трансформації Goldi у мережеву структуру.

У 2016 році було придбано ще одну виробничу одиницю – фабрику в місті Волочиск Хмельницької області, що посилює виробничі спроможності підприємства.

У період 2014–2016 років відбулося активне розширення роздрібною мережі: відкриття численних торговельних точок у різних регіонах України (зокрема в Києві, Житомирі, Луцьку, Львові, Одесі, Полтаві, Херсоні, Чернігові, Черкасах, Вінниці, Тернополі, Івано-Франківську, Хмельницькому, Дніпрі, Запоріжжі, Кривому Розі) дало змогу утвердити бренд на рівні національного масштабу.

У 2017 році за ініціативи Дмитра Червонюка було започатковано виробництво джинсової лінії, що дало новий імпульс розвитку бренду. Того ж року відбувся вихід компанії на міжнародний ринок шляхом відкриття двох великих магазинів у Польщі – у містах Вроцлав та Варшава.

У період 2017–2019 років було оптимізовано логістичну політику підприємства, сформовано творчу команду дизайнерів, орієнтовану на інноваційний підхід до моди, та відкрито власне дизайнерське бюро в місті Києві.

2020 рік відзначився впровадженням технологій обробки та фарбування тканиї сировини та поліефірних матеріалів, що забезпечило відповідність продукції актуальним модним тенденціям.

У період 2020–2024 років компанія продовжила модернізацію: було створено маркетинговий та SMM-відділи, розширено співпрацю з медіапартнерами, запроваджено есо-friendly технології у виробничі процеси. Частина фабрик була переобладнана з використанням альтернативних джерел енергії, зокрема сонячної, що свідчить про послідовне впровадження принципів сталого розвитку.

Основними конкурентними перевагами одягу під ТМ Goldi, згідно з оцінками споживачів, є широкий асортимент, використання якісних натуральних та змішаних тканин, сучасний дизайн, ергономічний крій, точність пошиття й оптимальне співвідношення ціни та якості [26]. Завдяки виробництву повного циклу – від виготовлення текстилю до пошиття готових виробів – компанія має змогу оперативного адаптуватися до змін у модних тенденціях і регулярно оновлювати колекції. Наприклад, колекція Fall&Winter Collection протягом сезону 2023–2024 років декілька разів доповнювалася новими моделями [26].

Таким чином, торговельна марка Goldi є прикладом успішної реалізації вітчизняної текстильної ініціативи, що поєднує інноваційний підхід до виробництва, орієнтацію на споживача та високий рівень організації бізнес-процесів у межах легкої промисловості України [26].

Фінансові показники українського бренду одягу Goldi демонструють стабільне зростання, незважаючи на виклики, спричинені пандемією та війною. Компанія, що володіє повним циклом виробництва – від виготовлення тканин до пошиття та реалізації одягу, змогла зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку:

- 2020 рік - виторг компанії зменшився на 15% порівняно з попереднім роком і склав 608,5 млн грн. Чистий прибуток знизився на 85%, до 9,2 млн грн. [28].
- 2022 рік - виторг зріс на 22%, до 735,4 млн грн, що свідчить про успішну адаптацію до нових ринкових умов та ефективне використання можливостей, які виникли внаслідок виходу з ринку деяких міжнародних брендів [28].

- 2023 рік - дохід склав 41,4 млн грн, а чистий прибуток — 835,8 тис. грн. Кількість працівників у 2023 році становила 15 осіб. [28]
- перше півріччя 2024 року - виторг 488 млн грн [29].

Станом на 2023 рік компанія володіє чотирма фабриками та мережею з 26 магазинів по всій Україні. Щоденне виробництво досягає 10 000 одиниць одягу. Компанія працевлаштовує близько 1500 осіб.[28,30]

Фінансові результати Goldi свідчать про здатність компанії ефективно реагувати на зовнішні виклики та адаптуватися до змін ринкового середовища. Зростання виторгу у 2022 році та стабілізація показників у 2023 році демонструють стійкість бізнес-моделі та конкурентоспроможність бренду на українському ринку.

У сучасному українському сегменті легкої промисловості, зокрема у сфері виробництва одягу, ТМ Goldi функціонує в умовах високої конкуренції з боку як вітчизняних, так і зарубіжних виробників. Конкурентне середовище формується за участю брендів, які пропонують продукцію у схожому ціновому сегменті, дотримуються актуальних модних тенденцій, а також забезпечують масовий або середньосерійний випуск одягу. Умовно конкурентів ТМ Goldi можна поділити на три основні групи (Табл.2.1):

1. Національні бренди з повним або частковим виробничим циклом в Україні

- VOVK – український бренд жіночого одягу, що активно розвивається на ринку з 2014 року. Орієнтується на стиль *casual* та *smart-casual*, має широку мережу шоурумів та онлайн-продажів. Основна перевага — регулярне оновлення колекцій і акцент на жіночність.
- MustHave – ще один вітчизняний бренд, орієнтований на жінок середнього цінового сегмента. Вирізняється якісним кроєм, мінімалістичним дизайном та ефективною маркетинговою політикою, зокрема просуванням через соціальні мережі.
- Kachorovska (взуття та аксесуари, але частково одяг) – приклад успішного позиціонування українського продукту як преміального. Сильна складова —

брендова історія та імідж «slow fashion».

2. Масові іноземні бренди (fast fashion)

Zara, H&M, Bershka, Stradivarius – міжнародні мережі, що мають стабільний попит серед молодії аудиторії. Основними конкурентними перевагами є масштаб виробництва, агресивна маркетингова стратегія, доступність цін і швидке реагування на модні тренди. Однак в умовах війни та обмежень на імпорту деякі з цих брендів частково втратили ринкові позиції в Україні, що створює вікно можливостей для вітчизняних виробників.

3. Нішеві локальні бренди зі спеціалізацією на стрітстайл або екологічність

The Coat by Katya Silchenko, Ksenia Schnaider, Ohueno, KSENIASCHNAIDER – українські бренди, які орієнтуються на дизайн, унікальність та індивідуальність. Вони не конкурують безпосередньо з *Goldi* в масовому сегменті, однак формують уявлення споживачів про українську моду загалом.

Бренди з акцентом на сталий розвиток (upcycling, етичне виробництво) починають займати свою нішу серед свідомих споживачів, особливо в мегаполісах.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика ТМ Goldi та основних конкурентів

Критерій	Goldi	VOVK	MustHave	Zara (ін. бренд)
Цільова аудиторія	Молодь, жінки, вулична мода	Жінки 25–45 р.	Жінки 25–40 р.	Молодь 18–35 р.
Стиль	Стрітстайл, кежуал	Жіночний кежуал	Мінімалізм	Універсальний fast fashion
Ціновий сегмент	Середній	Середній	Середній	Середній
Виробництво	Повний цикл в Україні	Виробництво в Україні	Виробництво в Україні	Переважно за кордоном
Гнучкість у колекціях	Висока	Висока	Середня	Дуже висока
Позиціонування	Національний бренд, повний цикл, висока якість	Жіночність, новизна	Елегантність, простота	Трендовість, швидкість

ТМ Goldi функціонує в конкурентному середовищі, де споживач має

широкий вибір серед вітчизняних та іноземних виробників. Проте завдяки повному виробничому циклу, інвестиціям у модернізацію потужностей, конкурентоспроможній ціновій політиці та швидкому реагуванню на зміни в споживчих трендах, бренд має стійкі позиції на ринку. Подальше зміцнення бренду можливе за рахунок розширення онлайн-присутності, просування цінностей сталого виробництва, а також активної участі у міжнародних виставках та дизайнерських колабораціях.

2.3 SWOT-аналіз маркетингової стратегії ТМ «Goldi»

Починаючи з 1960-х років, SWOT-аналіз активно використовується у сфері стратегічного планування. Його суть полягає в поділі чинників та явищ на чотири основні категорії:

- сильні сторони (Strengths),
- слабкі сторони (Weaknesses) проєкту,
- можливості (Opportunities), які відкриваються в процесі реалізації,
- загрози (Threats), що можуть виникнути під час здійснення проєкту [31].

Абревіатуру SWOT було вперше запроваджено у 1963 році під час конференції з питань бізнес-політики, що проходила в Гарвардському університеті, за ініціативи професора Кеннета Ендрюса [31]. Із самого початку SWOT-аналіз ґрунтувався на візуалізації й структуризації знань щодо поточного стану справ та існуючих тенденцій [31].

У 1965 році четверо професорів Гарвардського університету: Едмунд П. Лернед, К. Роланд Крістенсен, Кеннет Р. Ендрюс та Вільям Д. Гат запропонували методику практичного застосування моделі SWOT для формування стратегії поведінки компанії [31]. Вони розробили модель, відому як LCAG (названа за першими літерами прізвищ авторів), що базується на послідовному виконанні кроків, які ведуть до обґрунтованого вибору стратегії [31].

Ця модель включає такі ключові компоненти:

- Strengths (сильні сторони),
- Weaknesses (слабкі сторони),
- Opportunities (можливості),
- Threats (загрози).

Цей акронім може бути зображений у вигляді таблиці (Табл.2.2)

Таблиця 2.2

Таблиця SWOT-аналізу

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
Зовнішнє середовище	Opportunities (можливості)	Threats (загрози)

Внутрішній стан підприємства, як правило, відображається в категоріях «S» (сильні сторони) та «W» (слабкі сторони), тоді як зовнішнє середовище – у категоріях «O» (можливості) та «T» (загрози) [31]. У ряді сучасних підходів структурована інформація за кожним із цих напрямів – сильні та слабкі сторони, можливості й загрози – може бути представлена у вигляді кількісних оцінок. На основі цих показників за допомогою функцій корисності обчислюється потенціал об'єкта дослідження в межах кожного компонента SWOT-аналізу. Такий підхід активно розвивається в межах Conjoint-аналізу [31].

Із впровадженням SWOT-моделі аналітики отримали ефективний інструмент для систематизації своєї дослідницької діяльності. Раніше фрагментарна та несистематизована інформація щодо внутрішнього стану підприємства та зовнішнього конкурентного середовища за допомогою SWOT-аналізу була упорядкована у вигляді логічно структурованої схеми, що відображає взаємозв'язки між чинниками впливу, слабкостями, можливостями та загрозами [31].

У 1982 році професор Хайнц Вайхріх (Heinz Wehrich) опублікував дослідження, в якому запропонував модифіковану версію SWOT-моделі – так звану TOWS-матрицю [31]. Ця концептуальна модель була розроблена для системного аналізу, що дозволяє зіставляти зовнішні загрози й можливості з

внутрішніми сильними та слабкими сторонами організації. Вайхріх запропонував будувати стратегії поведінки підприємства на основі чіткого порівняння заздалегідь сформованих списків зовнішніх факторів із внутрішніми характеристиками. Він також підкреслював важливість періодичного оновлення SWOT-матриць, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у конкурентному середовищі в процесі стратегічного планування [31].

У подальших наукових дослідженнях модель, запропонована Х. Вайхріхом, отримала назву розширеної SWOT-моделі або інтегрованої SWOT-моделі [31]. Проте, попри концептуальні відмінності, більшість сучасних робіт зі стратегічного планування все ще використовують термін «SWOT-аналіз», навіть якщо йдеться про застосування саме модифікованої моделі Вайхріха. У межах цієї моделі процес стратегічного планування на основі розширеної SWOT-матриці запропоновано реалізовувати через послідовність етапів [31]:

- аналіз зовнішнього середовища;
- аналіз внутрішнього середовища;
- формування стратегій і тактичних заходів.

Розглянемо основні елементи та концепція SWOT-аналізу. Класичний підхід до проведення SWOT-аналізу дає змогу здійснити глибоке дослідження як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Основною метою раціонального використання SWOT-методу є формування узагальненого інформаційного потенціалу для розробки ефективних управлінських рішень. Такі рішення повинні враховувати реакцію підприємства (слабку, середню або сильну) на зовнішні сигнали відповідної сили (також слабкі, середні або сильні) [31].

Характерною ознакою розширеного підходу до SWOT-аналізу є [31]:

1. Методологічна основа системно-цільового підходу, згідно з яким аналіз здійснюється з урахуванням просторово-часових параметрів внутрішнього та зовнішнього середовищ, а також інформаційного потенціалу організації.
2. Структуризація факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, які розглядаються як універсальні, тобто придатні для застосування до будь-якого

типу підприємства.

3. Синтез чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, що слугує основою для побудови ефективної системи стратегічних рішень у майбутньому.

У контексті SWOT-аналізу сильні сторони підприємства мають забезпечити прискорене досягнення стратегічних цілей, тоді як слабкі сторони – є джерелом потенційних ускладнень і обмежень у розвитку [31]. Разом з тим, аналіз має враховувати можливості і загрози з боку зовнішнього середовища, без урахування яких неможливо побудувати реалістичний сценарій розвитку підприємства [31].

Важливою характеристикою організаційної системи в цьому контексті є чинність – здатність системи ефективно взаємодіяти із зовнішніми можливостями з метою прискореного досягнення стратегічних орієнтирів [31].

З цієї точки зору, особливий науковий інтерес становить утворення так званої «спіралі розвитку» – траєкторії, яка виникає внаслідок синтезу сильних сторін підприємства та сприятливих зовнішніх можливостей, з одночасним урахуванням слабких сторін і зовнішніх загроз. Такий підхід забезпечує системний та адаптивний характер стратегічного планування [31].

Слабкість організації являє собою її негативну характеристику, яка зумовлює уповільнення темпів досягнення стратегічних цілей. Таке гальмування набуває критичного значення у випадку поєднання (синтезу) ключових внутрішніх слабкостей організаційної системи з істотними загрозами з боку зовнішнього середовища [31]. Водночас, при аналізі не слід залишати поза увагою наявні сильні сторони організації, а також потенційні можливості зовнішнього середовища. Саме така комбінація чинників формує так званий песимістичний сценарій розвитку підприємства. Подальша трансформація цього сценарію може набути форми «спіралі краху», що виникає внаслідок одночасного зниження ефективності внутрішніх сильних сторін та звуження зовнішніх можливостей у поєднанні з посиленням зовнішніх загроз і поглибленням внутрішніх слабкостей організації, тобто реалізацією ефекту «доміно» [31].

Можливості слід розглядати як тенденції або події у зовнішньому середовищі, своєчасне та адекватне реагування на які дає змогу організації суттєво наблизитися до реалізації стратегічних завдань [31].

Загрози, у свою чергу, є наслідком зовнішніх змін або подій, які, за відсутності належної реакції з боку організації, можуть призвести до значного погіршення її становища на шляху до досягнення запланованих цілей [31].

Починаючи з 1990-х років, у практиці стратегічного планування набуває поширення нечіткий SWOT-аналіз, який, аналогічно до класичної моделі, передбачає розподіл чинників і явищ на чотири категорії: сильні та слабкі сторони організації, можливості, що відкриваються у процесі реалізації проєкту, і зовнішні загрози, що супроводжують його здійснення [31]. Однак, на відміну від традиційних підходів, нечіткий SWOT-аналіз ґрунтується на нечіткій логіці, яка здатна враховувати нечіткість, суб'єктивність оцінок і невизначеність у складних економічних системах [31].

Класичні математичні методи, що базуються на принципах бінарної логіки, демонструють низьку толерантність до нечіткості та недостатньої об'єктивності вхідних даних, а також до наявності множинності варіантів розвитку подій [31]. Натомість невизначеність економічного середовища суттєво підвищує ризик ухвалення неефективних управлінських рішень, що, у свою чергу, може спричинити негативні економічні наслідки [31]. У зв'язку з цим виникає потреба в застосуванні аналітичних методів, адаптованих до умов невизначеності, серед яких провідне місце займають методики, що використовують принципи нечіткої логіки [31].

Розглянемо етапи формування стратегій на основі результатів SWOT-аналізу. Після ідентифікації ключових сильних і слабких сторін організації, а також визначення наявних можливостей і загроз зовнішнього середовища, наступним етапом є формування стратегічних альтернатив. Побудова стратегій здійснюється за принципом поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників, на основі чого виділяють чотири основні типи стратегій [31]:

- SO-стратегії (Strengths–Opportunities) – орієнтовані на реалізацію наявних

можливостей через ефективне використання сильних сторін організації. Їх також називають стратегіями «активного наступу», оскільки вони передбачають ініціативні дії на ринку задля досягнення конкурентних переваг.

- ST-стратегії (Strengths–Threats) – передбачають використання внутрішніх сильних сторін для нейтралізації або мінімізації потенційних загроз, що походять із зовнішнього середовища. Такі стратегії дозволяють зменшити негативний вплив зовнішніх ризиків, зберігаючи стабільність функціонування організації.
- WO-стратегії (Weaknesses–Opportunities) – передбачають компенсацію або усунення внутрішніх слабкостей шляхом використання сприятливих можливостей середовища. Такий підхід дозволяє перетворити слабкі сторони на нейтральні або навіть позитивні чинники за рахунок зовнішніх ресурсів і умов.
- WT-стратегії (Weaknesses–Threats) – розглядаються як стратегії «організованого відступу» та передбачають зменшення або усунення внутрішніх слабкостей з метою запобігання або мінімізації негативного впливу зовнішніх загроз. Ці стратегії застосовуються при формуванні сценаріїв найгіршого розвитку подій, включно з можливістю згортання певних напрямків діяльності або повного виходу з ринку.

Для візуалізації стратегічних підходів у контексті взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників доцільно використовувати відповідну матрицю або шаблон, що дозволяє систематизовано представити й зіставити можливі стратегічні рішення (Табл.2.3).

Таблиця 2.3

Візуалізації стратегічних підходів SWOT-аналізу

	Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
Strengths (сильні сторони)	SO стратегії	ST стратегії
Weaknesses (слабкі сторони)	WO стратегії	WT стратегії

Із врахуванням фінансових даних, ринку та стратегічної позиції компанії визначимо сильні та слабкі сторони ТМ Goldi, а також наявні можливості і загрози з

Таблиця 2.4

Сильні та слабкі сторони можливості і загрози зовнішнього середовища

TM Goldi

S – Strengths (Сильні сторони) TM Goldi	
Позиція	Пояснення
Повний виробничий цикл	Власне виробництво тканин і пошиття (5 фабрик), що зменшує залежність від постачальників.
Сильний бренд	Goldi добре впізнаваний бренд в Україні; понад 40 фірмових магазинів.
Зростання виторгу	+22% у 2022 році (735 млн грн), +18% у 2023 році (874 млн грн) – стабільна динаміка.
Орієнтація на масовий сегмент	Доступні ціни, зручність, стиль – бренд охоплює широку цільову аудиторію.
Швидке оновлення колекцій	Завдяки повному циклу виробництва компанія оперативно реагує на тренди.
Weaknesses (Слабкі сторони) TM Goldi	
Позиція	Пояснення
Обмежена міжнародна присутність	Немає масштабного виходу на іноземні ринки (порівняно з Zara, H&M, Mango).
Залежність від українського ринку	Близько 90% доходу генерується в межах України – ризик у разі економічної нестабільності.
Відсутність франшизної моделі	Власна роздрібна мережа – витрати на оренду/персонал високі.
Вразливість до енергетичної кризи	Перебої з енергопостачанням безпосередньо впливають на виробничі потужності.
O – Opportunities (Можливості) TM Goldi	
Позиція	Пояснення
Експорт до ЄС	Угода про зону вільної торгівлі з ЄС відкриває нові ринки збуту для українського текстилю.
Онлайн-продажі (e-commerce)	Власний сайт, маркетплейси (Rozetka, Prom, Amazon/Etsy) – зростання онлайн-продажів.
Мілітарна мода та контракти із ЗСУ	Попит на військовий одяг та одяг у стилі utility.
Етична мода та апсайклінг	Виробництво з вторсировини може привернути молодих споживачів і grant-проекти.
Промислові парки	Можливість релокації/розширення за участі державної підтримки.
T – Threats (Загрози) TM Goldi	
Позиція	Пояснення
Зростання імпорту секонд-хенду	Демпінг цін на ринку з боку секонд-хенду шкодить українським виробникам.
Конкуренція з міжнародними брендами	Sinsay, Zara, H&M повертаються в торгові центри, витісняючи локальні бренди.
Падіння купівельної спроможності	Війна, інфляція, скорочення витрат домогосподарств – зменшення попиту на новий одяг.
Інфраструктурні ризики	Руйнування логістичних маршрутів, перебої зі зв'язком, паливом, енергією.

Використовуючи данні з таблиці 4 сформуємо матрицю SWOT-аналізу для TM Goldi (Табл.2.5).

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу для TM Goldi

<i>S – Strengths (Сильні сторони) TM Goldi</i>		<i>O – Opportunities (Можливості) TM Goldi</i>		
Повний виробничий цикл	+	Експорт до ЄС	+	
Сильний бренд	+	Онлайн-продажі (e-commerce)	+	
Зростання виторгу	+	Мілітарна мода та контракти із ЗСУ	+	
Орієнтація на масовий сегмент	-	Етична мода та апсайклінг	-	
Швидке оновлення колекцій	-	Промислові парки	-	
<i>Weaknesses (Слабкі сторони) TM Goldi</i>		<i>T – Threats (Загрози) TM Goldi</i>		
Обмежена міжнародна присутність	+	Зростання імпорту секонд-хенду	+	
Залежність від українського ринку	+	Конкуренція з міжнародними брендами	+	
Відсутність франшизної моделі	-	Падіння купівельної спроможності	+	
Вразливість до енергетичної кризи	-	Інфраструктурні ризики	-	

В матриці SWOT-аналізу для TM Goldi проставлено знаки «+» для факторів, які мають найважливішу роль на даному етапі і «-» – для факторів, які можна розглянути згодом (Табл.2.5).

На основі попередньо визначених ключових сильних і слабких сторін, можливостей та загроз (Табл. 2.6) сформуємо інтегровану матрицю SWOT-аналізу (матриця TOWS) для TM Goldi.

Таблиця 2.6

TOWS-матриця для TM Goldi

	Opportunities (O) <i>Ключові можливості:</i> • Експорт до ЄС • Онлайн-продажі • Мілітарна мода та контракти із ЗСУ	Threats (T) <i>Ключові загрози:</i> • Імпорт секонд-хенду • Конкуренція з міжнародними брендами • Падіння купівельної спроможності
Strengths (S) <i>Ключові сильні сторони:</i> • Повний виробничий цикл • Сильний бренд • Зростання	SO-стратегії " <i>Активний наступ</i> " • Розширити експорт за рахунок власного виробництва та гнучкого оновлення колекцій • Запустити окрему онлайн-лінійку продукції для	ST-стратегії " <i>Захисна стратегія</i> " • Використати силу бренду й якість, щоб позиціонуватись як альтернатива імпорту секонд-хенду • Створити економ-сегмент в межах бренду для підтримки попиту в умовах низької купівельної

виторгу	закордонних ринків (EU, США) • Залучити бренд до забезпечення ЗСУ: мілітарна колекція як іміджевий продукт	спроможності
Weaknesses (W) <i>Ключові слабкості:</i> • Обмежена міжнародна присутність • Залежність від українського ринку	WO-стратегії <i>"Розвиток через можливості"</i> • Використати онлайн-продажі для поступового виходу на закордонні ринки • Партнерства з логістичними й промисловими платформами для розширення географії доставки	WT-стратегії <i>"Організований відступ / мінімізація ризиків"</i> • Диверсифікувати ринки збуту, щоб зменшити ризики падіння попиту на внутрішньому ринку • Побудувати кризовий план: мобільне виробництво, гнучкий асортимент, мінімізація витрат

Проведемо бальну оцінку стратегій TOWS для TM Goldi. Оцінюватимемо кожен стратегію за чотирма критеріями:

1. Реалістичність впровадження (макс. 5 балів)
2. Очікуваний економічний ефект (макс. 5 балів)
3. Термін впливу (швидкість результату) (макс. 5 балів)
4. Сприйнятливості ринком (макс. 5 балів)

Максимальна кількість балів для однієї стратегії 20 балів (Табл.2.7).

Отже, найперспективніші стратегії за підсумками є:

1. SO2 (18 балів) – запуск онлайн-лінії для експорту
2. SO3 / ST2 / WO1 / WT2 (по 17 балів) – високий потенціал
3. SO1 (16 балів) – доцільна, особливо за наявності інвестицій

Таблиця 2.7

Оцінка стратегій

Стратегія	Реалістичність	Екон. ефект	Швидкість впливу	Сприйнятливості	Сума
SO1: Розширити експорт за рахунок власного виробництва та оновлення колекцій	4	5	3	4	16
SO2: Запуск онлайн-лінійки продукції для експорту	5	4	4	5	18
SO3: Мілітарна колекція для ЗСУ як імідж	4	3	5	5	17
ST1: Позиціонування бренду як альтернатива секонд-хенду	5	3	3	4	15

ST2: Економ-сегмент у рамках бренду	4	4	4	5	17
WO1: Онлайн-продажі як вихід на іноземні ринки	5	4	4	4	17
WO2: Партнерства з логістичними платформами	4	4	3	4	15
WT1: Диверсифікація ринків збуту	3	4	2	4	13
WT2: Кризовий план (мобільне виробництво, мінімізація витрат)	5	5	3	4	17

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексне аналітико-методичне дослідження маркетингової діяльності ТМ «Goldi» у контексті сучасного стану ринку легкої промисловості України. На основі проведеного аналізу сформовано цілісне уявлення про позицію бренду на внутрішньому ринку, його конкурентні переваги, виклики та стратегічні перспективи.

Проаналізовано поточну ситуацію у вітчизняній легкій промисловості, яка функціонує в умовах воєнного стану, логістичних викликів, енергетичної нестабільності та змін споживчих пріоритетів. Встановлено, що галузь демонструє адаптаційні механізми через розвиток сегменту мілітарного одягу, локалізацію виробництва, а також зростання зацікавленості в етичній моді та апсайклінгу.

Охарактеризовано організаційно-економічні засади функціонування ТМ «Goldi». Проаналізовано виробничу структуру, географію збуту, кадрову політику та фінансові результати діяльності компанії. Виявлено, що бренд має низку сталих конкурентних переваг, серед яких – повний виробничий цикл, орієнтація на масовий сегмент, постійне оновлення колекцій та позитивна динаміка виторгу. Разом з тим виявлено певні обмеження, пов'язані з вузькою міжнародною присутністю та високим рівнем залежності від внутрішнього ринку.

На основі моделі SWOT-аналізу проведено стратегічний аналіз маркетингової позиції ТМ «Goldi». У результаті побудови SWOT-матриці та

бальної оцінки було визначено ключові сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози, які мають істотний вплив на її ринкову позицію.

Найвпливовішими факторами на даному етапі виявлено орієнтацію на масовий сегмент, можливості експорту до ЄС, активізацію e-commerce та зростання конкуренції з боку імпорту секонд-хенду й міжнародних брендів. Аналіз дозволив окреслити потенційні напрями стратегічного розвитку зокрема, диверсифікацію каналів збуту, розвиток франшизної моделі, вихід на нові ринки та зміцнення позицій в етичному сегменті.

Результати розділу створюють підґрунтя для формування рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії ТМ «Goldi» в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища, що буде детально розглянуто у наступному розділі.

Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності маркетингової стратегії ТМ «Goldi»

3.1 Обґрунтування вибору маркетингової стратегії для ТМ «Goldi»

У сучасних умовах воєнного стану, зниження купівельної спроможності населення та високої конкуренції як з боку міжнародних брендів, так і секонд-хенд ринку, вибір маркетингової стратегії для українських компаній легкої

промисловості набуває критично важливого значення. ТМ «Goldi», як один із найбільших виробників одягу в Україні з повним виробничим циклом, має як конкурентні переваги, так і виклики, що зумовлюють доцільність впровадження комбінованої маркетингової стратегії, орієнтованої на диверсифікацію ринків, розвиток бренду та інноваційні канали збуту.

Порівняльний аналіз представлення бренду «Goldi» та його конкурентів у соціальних мережах свідчить про різні підходи до цифрового маркетингу, що впливають на впізнаваність бренду та взаємодію з аудиторією (Табл. 3.1).

1. Бренд «Goldi» у соціальних мережах. «Goldi» активно використовує соціальні мережі для просування свого бренду. Основний акцент робиться на демонстрації виробничих потужностей, якості продукції та патріотичних цінностей. Зокрема, бренд підкреслює свою українську ідентичність та підтримку національних ініціатив. Цей підхід сприяє формуванню лояльної аудиторії, яка цінує вітчизняного виробника.

2. Конкуренти: H&M, Famo та інші. Міжнародні бренди, такі як H&M, зосереджуються на глобальних трендах, модних колекціях та широкому асортименті. Їхні соціальні мережі наповнені професійними фотосесіями, відео та інтерактивним контентом, що спрямований на залучення молодшої аудиторії.

Український бренд Famo, навпаки, робить ставку на персоналізований підхід до клієнтів, бонусні програми та активну взаємодію в соціальних мережах. Такий підхід дозволяє ефективно конкурувати з міжнародними гігантами, навіть у складних економічних умовах.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз представлення бренду «Goldi» та його конкурентів у соціальних мережах

Критерій	Goldi	H&M	Famo
Цільова аудиторія	Патріотично налаштовані споживачі	Широка міжнародна аудиторія	Локальні споживачі, орієнтовані на якість
Контент	Виробничі процеси,	Модні тренди,	Персоналізовані

	патріотичні теми	глобальні кампанії	пропозиції, взаємодія клієнтами	3
Інтерактивність	Обмежена	Висока	Висока	
Платформи	Facebook, Instagram	Facebook, Instagram, TikTok, Twitter	Facebook, Instagram	
Підхід до клієнтів	Інформативний	Рекламний	Персоналізований	

«Goldi» має сильну позицію як національний виробник, що підкреслює свою українську ідентичність (Табл.3.1). Однак, для підвищення конкурентоспроможності в цифровому середовищі, рекомендується:

- розширити присутність у соціальних мережах, зокрема, активніше використовувати платформи, популярні серед молоді, такі як TikTok;
- збільшити інтерактивність контенту, впроваджуючи конкурси, опитування та прямі ефіри для залучення аудиторії;
- використовувати персоналізовані маркетингові стратегії, орієнтовані на потреби та вподобання клієнтів.

Проведемо аналіз офіційних вебсайтів.

Goldi (<https://goldi.ua/>)

- Контент та позиціонування. Сайт позиціонує бренд як мультикультурне об'єднання молодих людей, що популяризує моду серед широкої аудиторії.
- Асортимент. Пропонується широкий вибір жіночого одягу, включаючи футболки, сукні, спідниці та інші товари.
- Функціональність. Сайт містить розділи про компанію, умови доставки та оплати, а також інформацію про магазини.

Famo (<https://famo.ua/>)

- Контент та позиціонування. Famo акцентує увагу на сезонних колекціях та широкому асортименті жіночого одягу та аксесуарів.
- Асортимент. Пропонується різноманітний вибір одягу, включаючи футболки, сукні, костюми, спідниці, шорти, а також сонцезахисні окуляри та пляжну косметику.
- Функціональність. Сайт має зручну навігацію, розділи з інформацією про

магазини, вакансії, а також можливість зв'язку через Telegram.

Проведемо аналіз Instagram-акаунтів.

Goldi (@gold_d_lion)

- Контент. Акаунт містить 120 публікацій, зосереджених на економічних новинах, авторських блогах та посиланнях на зовнішні ресурси.
- Аудиторія. 170 підписників, що свідчить про обмежене охоплення та взаємодію.
- Активність. Низький рівень активності та оновлення контенту.

Famo (@famoisdead)

- Контент. Акаунт представляє роботи художника, що досліджує перетини інтернет-культури, сучасного життя та людського досвіду.
- Аудиторія. Інформація про кількість підписників відсутня, що ускладнює оцінку охоплення.
- Активність. Акаунт активний, з регулярними оновленнями та взаємодією з аудиторією.

Отже, сайт бренду «Goldi» має чітке позиціонування та широкий асортимент продукції. Однак, Instagram-акаунт потребує активізації для підвищення впізнаваності та взаємодії з аудиторією. Бренд Famo демонструє активну присутність як на сайті, так і в соціальних мережах, що сприяє залученню та утриманню клієнтів.

Для зміцнення позицій бренду «Goldi» на ринку та підвищенню лояльності споживачів необхідна:

1. Активізація соціальних мереж. Регулярне оновлення контенту в Instagram з акцентом на продукцію, новинки та закулісні моменти виробництва.
2. Залучення інфлюенсерів. Співпраця з лідерами думок для розширення аудиторії та підвищення довіри до бренду.
3. Інтерактивність. Проведення конкурсів, опитувань та прямих ефірів для підвищення залученості підписників.
4. Аналітика. Використання інструментів для аналізу трафіку та поведінки користувачів на сайті та в соціальних мережах, таких як SimilarWeb та

Mentionlytics.

На основі проведеного SWOT-аналізу виявлено, що найвагомішими внутрішніми перевагами ТМ «Goldi» є налагоджене виробництво, стабільна динаміка виторгу та сильний локальний бренд, тоді як слабкими сторонами залишаються обмежена міжнародна присутність та низький рівень франчайзингу.

До основних зовнішніх можливостей належать активізація європейської інтеграції, розвиток e-commerce та попит на мілітарний і функціональний одяг. У свою чергу, загрози пов'язані із зростанням імпорту секонд-хенду, конкуренцією з fast fashion-брендами та інфраструктурними ризиками [20].

У цьому контексті доцільною є стратегія SO (активного наступу), яка передбачає використання сильних сторін підприємства для реалізації можливостей на зовнішньому та внутрішньому ринку. Зокрема, завдяки наявності повного виробничого циклу та швидкого оновлення колекцій, ТМ «Goldi» може активно розвивати експортну діяльність у межах ЄС, орієнтуючись на сегменти casual і military wear. Важливим є і потенціал компанії у впровадженні принципів етичної моди — апсайклінг, екологічні матеріали, відповідальні ланцюги постачання — що відповідає сучасним європейським тенденціям сталого розвитку [11].

Крім того, необхідно активізувати стратегії WO: використання можливостей цифровізації для подолання слабких сторін. Так, розвиток онлайн-продажів (e-commerce) дозволить ТМ «Goldi» мінімізувати географічні обмеження та компенсувати залежність від традиційної фізичної дистрибуції. Наприклад, інтеграція з маркетплейсами типу Rozetka, Etsy або Amazon EU дозволить компанії швидко масштабувати продажі за межами України з мінімальними інвестиціями у логістику [2].

За умов воєнного часу особливої актуальності набуває стратегія ST — використання сильних сторін для зменшення впливу загроз. Зокрема, наявність укладених контрактів на постачання форми для ЗСУ дозволяє частково компенсувати нестабільність попиту на цивільний одяг та зберегти виробниче

навантаження у критичних періодах [2].

Враховуючи вище зазначене, оптимальною для ТМ «Goldi» є комбінована маркетингова стратегія, яка поєднує елементи ринкової експансії, цифрової трансформації та адаптації до нових споживчих практик. Такий підхід дозволить не лише зберегти позиції на внутрішньому ринку, а й поступово виходити на нові закордонні ринки, формуючи стійку конкурентну перевагу в умовах нестабільного макросередовища.

3.2 План реалізації маркетингової стратегії та оцінка її ефективності

Цілі маркетингової стратегії ТМ «Goldi»:

- розширення присутності на ринку ЄС (експорт casual та military wear);
- збільшення частки онлайн-продажів;
- підвищення впізнаваності бренду серед екологічно свідомих споживачів;
- збереження виробничого завантаження під час кризових періодів.

Маркетингові стратегії ТМ «Goldi» (2025–2026 pp.):

- експорт до ЄС (SO-стратегія);
- апсайклінг та еко-маркетинг (SO);
- вихід на маркетплейси (WO);
- інтернет-маркетинг (WO);
- формені замовлення (ST);
- аналітика та CRM

Розробимо план реалізації маркетингової стратегії ТМ «Goldi» (2025–2026 pp.) (Табл.3.2).

Таблиця 3.2

План реалізації маркетингової стратегії ТМ «Goldi» (2025–2026 pp.)

№	Напрямок реалізації	Опис дій	Термін	Орієнтовний бюджет, €
1	Експорт до ЄС (SO-	Участь у виставках (Berlin Fashion	6 міс	20 000

	стратегія)	Week, Who's Next Paris), локалізація сайту 5 мовами		
2	Апсайклінг та еко-маркетинг (SO)	Лімітована колекція з екоматеріалів, партнерство з NGO для просування	12 міс	10 000
3	Вихід на маркетплейси (WO)	Підключення до Etsy, Amazon EU, Rozetka, налаштування логістики Fulfillment-by-Amazon	6 міс	7 000
4	Інтернет-маркетинг (WO)	Реклама в Instagram, запуск TikTok-акаунта, SEO-оптимізація сайту	12 міс	15 000
5	Формені замовлення (ST)	Підтримка контрактів з МОУ, адаптація виробничих ліній під військовий одяг	постійно	0 (у рамках наявних контрактів)
6	Аналітика та CRM	Впровадження CRM для e-commerce, Google Analytics, платформи порівняння продажів	3 міс	5 000

Загальний бюджет реалізації маркетингової стратегії ТМ «Goldi» (2025–2026 рр.) становитиме 57 000 €

Оцінимо ефективності маркетингової стратегії ТМ «Goldi» (2025–2026 рр.) (ROI).

Для розрахунку ефективності визначимо:

- прогнозоване зростання продажів після реалізації стратегії: +35% (з 250 000 € до 337 500 €);
- маржинальний прибуток: 30% від продажів;
- інвестиції: 57 000 €.

Розрахуємо ROI (Return on Investment).

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} 100\%$$

$$\text{Чистий прибуток} = 337500 * 0,3 = 101250$$

$$ROI = \frac{101250 - 57000}{57000} 100\% = 77,6\%$$

Розрахуємо ключові показники ефективності (KPI) (Табл.3.4).

Таблиця 3.4

Показники ефективності (KPI)

KPI	Ціль на 12 міс.
Зростання онлайн-продажів	+50%
Кількість нових закордонних замовлень	1 000+
Кількість підписників у соцмережах	+10 000
Конверсія сайту	≥ 2,5%
Впізнаваність бренду (через опитування)	+25%

Визначимо інструменти контролю та корекції

- Google Analytics / Shopify Analytics – відстеження динаміки онлайн-продажів;
- CRM-система – контроль повторних замовлень та взаємодії з клієнтами;
- SimilarWeb, SproutSocial, Instagram Insights – аналіз поведінки користувачів і ефективності SMM;
- Щомісячний звіт маркетингової команди – аналіз відхилень і коригування тактики.

З огляду на внутрішні переваги ТМ «Goldi» (повний виробничий цикл, швидкість реагування, стабільні контракти з МОУ) та наявні ринкові можливості (експорт, екологічний тренд, e-commerce), запропонована стратегія дає змогу суттєво розширити ринки збуту, підвищити конкурентоздатність та забезпечити економічну стійкість навіть у кризовий період.

Враховуючи результати аналізу ринкової позиції ТМ «Goldi», а також сучасні тенденції у сфері маркетингових комунікацій та споживчої поведінки, доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Зокрема, пропонується зосередити увагу на таких ключових напрямках:

1. Активізація цифрового маркетингу та розвиток e-commerce.

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу надзвичайно важливим є забезпечення ефективної онлайн-присутності бренду. Рекомендується розширити функціонал офіційного вебсайту ТМ «Goldi» шляхом інтеграції багатомовного інтерфейсу, мобільної оптимізації та впровадження персоналізованих рекомендацій товарів. Також доцільним є активний розвиток продажів через міжнародні маркетплейси (Amazon, Etsy, Zalando), що дозволить суттєво знизити бар'єри виходу на зовнішні ринки та забезпечити масштабованість збуту з мінімальними інвестиціями у фізичну інфраструктуру [20].

2. Оптимізація роботи з соціальними мережами.

Аналіз присутності ТМ «Goldi» у соціальних мережах свідчить про потребу у вдосконаленні контент-стратегії. Доцільно впровадити чіткий контент-план із залученням інструментів сторітелінгу, відеомаркетингу, лімітованих колекцій та прямих трансляцій для підвищення рівня залученості аудиторії. Особливу увагу слід приділити платформам Instagram та TikTok, які демонструють високу ефективність для просування fashion-продуктів серед молодіжної аудиторії [11].

3. Посилення брендингу через концепцію сталого розвитку.

В умовах зростаючої уваги до екологічної відповідальності брендів, ТМ «Goldi» доцільно акцентувати увагу на етичності виробництва, використанні екологічних матеріалів, впровадженні практик апсайклінгу та прозорих ланцюгів постачання. Системна комунікація цих аспектів через соціальні платформи та пакування товарів сприятиме підвищенню лояльності серед цільових груп, орієнтованих на принципи етичного споживання [2].

4. Диверсифікація каналів збуту.

З метою зниження залежності від традиційної фізичної роздрібної торгівлі доцільно розглянути можливість партнерства з локальними концепт-сторами в ЄС, а також відкриття pop-up store у ключових модних кластерах (Берлін, Варшава, Прага та інші). Така стратегія дозволить одночасно протестувати нові ринки та сформувати прямий зворотний зв'язок зі споживачами.

5. Запровадження системи аналітики та управління клієнтськими даними (CRM).

Для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами рекомендовано впровадити CRM-систему, яка забезпечить зберігання, аналіз та персоналізацію даних щодо споживчих уподобань. Поєднання CRM із інструментами Google Analytics дозволить здійснювати якісну сегментацію цільової аудиторії та формувати адресні маркетингові кампанії.

6. Розвиток програм лояльності.

Доцільним є впровадження багаторівневої програми лояльності з

бонусами, подарунками, спеціальними умовами доставки та ексклюзивним доступом до нових колекцій. Такий підхід сприятиме збільшенню частоти повторних покупок, утриманню клієнтів і підвищенню середнього чека.

Комплексне впровадження вищенаведених рекомендацій дозволить ТМ «Goldi» не лише посилити конкурентні позиції на внутрішньому ринку, а й забезпечити успішну адаптацію до викликів зовнішнього середовища, сформувати стійку маркетингову систему та закласти підґрунтя для сталого довгострокового зростання.

Одним із ключових напрямів удосконалення маркетингової діяльності ТМ «Goldi» є впровадження системи управління клієнтськими відносинами (CRM) та інструментів веб-аналітики, що дозволяють ефективно збирати, сегментувати, аналізувати та використовувати дані про клієнтів задля персоналізації маркетингу, прогнозування попиту та оптимізації комунікаційних кампаній.

CRM-системи (Customer Relationship Management) забезпечують централізоване управління базою клієнтів, обробку замовлень, історію покупок, комунікацій та переваг споживачів. Для ТМ «Goldi», яка функціонує в сфері fashion retail та планує активну експансію на зовнішні ринки розглянемо можливі CRM-рішення (Табл.3.5).

Таблиця 3.5

CRM-системи для fashion retail

Назва CRM	Основні можливості	Переваги	Недоліки	Орієнтована вартість (у 2024)
HubSpot	Безкоштовна	Зручний	Обмежені	Від 0 до 50

CRM	базова версія, інтеграція з email, соцмережами, аналітика продажів	інтерфейс, автоматизація маркетингу, масштабованість	можливості аналітики у безкоштовній версії	\$/користувача/міс.
Zoho CRM	Клієнтська аналітика, мультиканальна взаємодія, автоматизація продажів	Потужна функціональність за помірну ціну	Складна початкова інтеграція	Від 14\$/міс.
Salesforce	Глибока кастомізація, AI-аналітика (Einstein), omnichannel підтримка	Провідне світове рішення, широкі можливості масштабування	Висока вартість, складність впровадження	Від 25 \$/міс.
RetailCRM (локалізоване для e-commerce)	Інтеграція з інтернет-магазином, автоматизація обробки замовлень, аналітика покупців	Орієнтована на fashion/retail ринки	Менше можливостей міжнародної масштабованості	Від 20 \$/міс.

З огляду на специфіку бізнесу (одяг, B2C-сектор, розвиток онлайн-продажів, інтеграція з маркетплейсами) оптимальним рішенням є впровадження Zoho CRM як платформи з балансом ціни та функціональності. Система підтримує омніканальні продажі, має адаптовану версію для модного ритейлу та дозволяє подальшу інтеграцію з Google Analytics, CMS-магазином та email-маркетингом.

Для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень ТМ «Goldi» також доцільно впровадити аналітичні платформи, що дають змогу оцінювати ефективність вебсайту, рекламних кампаній та взаємодії клієнтів із контентом (Табл 3.6).

Таблиця 3.6

Аналітичні платформи для оцінки ефективності вебсайту, рекламних кампаній та взаємодії клієнтів із контентом

Система	Основні функції	Призначення
Google Analytics 4 (GA4)	Трекінг подій, поведінкова аналітика, воронки конверсій, інтеграція з Ads	Аналіз дій на сайті, оптимізація UX
Hotjar	Карти кліків, теплові карти, сесійні записи	Аналіз поведінки відвідувачів у реальному часі
Power BI / Tableau	Візуалізація даних, дашборди, аналітика KPI	Побудова стратегічної звітності для управління
Facebook Pixel / Meta Events	Аналітика реклами в Meta, ретаргетинг	Оптимізація реклами в Instagram і Facebook

Компанії доцільно запровадити Google Analytics 4 у зв'язці з Hotjar для моніторингу поведінки користувачів на сайті, а також Facebook Pixel для аналізу ефективності рекламних кампаній. Для стратегічного управління можна використовувати Power BI, інтегрований із CRM та ERP.

Очікувані результати впровадження системи CRM та аналітики:

- підвищення рівня повторних покупок на 15–20% завдяки персоналізованим пропозиціям;
- скорочення часу обробки замовлення на 25–30% через автоматизацію в CRM;
- зростання конверсії з реклами на 10–15% за рахунок поведінкового таргетингу;
- можливість прогнозування попиту та зменшення складських залишків до 20%.

Розробимо графік реалізації впровадження CRM та систем аналітики для ТМ «Goldi» (Табл.3.7).

Таблиця 3.7

Графік реалізації впровадження CRM-систем для ТМ «Goldi»

Етап	Зміст робіт	Тривалість	Відповідальні
1	Вибір CRM-системи та інструментів аналітики (Zoho CRM, GA4, Hotjar, Power BI)	1 тиждень	Маркетинг та IT-відділ

2	Тестування інтеграцій (CRM + сайт, email, маркетплейси)	2 тижні	ІТ-відділ
3	Навчання персоналу роботі в системах	1 тиждень	HR, CRM-менеджер
4	Пілотне впровадження CRM (на 1 відділ або ринок)	2 тижні	Внутрішня команда
5	Повноцінне впровадження та запуск аналітичних дашбордів	2–3 тижні	Аналітик, керівник напрямку
6	Оцінка ефективності та оптимізація	Постійно	Аналітичний відділ

Загальна тривалість реалізації впровадження CRM-систем для ТМ «Goldi» приблизно 8 тижнів.

Розрахуємо орієнтовний кошторис впровадження CRM-систем та систем аналітики для ТМ «Goldi» (у грн, за курсом 1 USD $\approx$ 40 грн) (Табл.3.8).

Таблиця 3.8

Орієнтовний кошторис впровадження CRM-систем та систем аналітики для ТМ «Goldi» (у грн, за курсом 1 USD $\approx$ 40 грн)

Стаття витрат	Коментар	Сума
Підписка на Zoho CRM (10 користувачів $\times$ 14\$/міс. $\times$ 12 міс.)	Річна ліцензія	67 200 грн
Google Analytics 4	Безкоштовно	0 грн
Hotjar (план Business)	Для поведінкової аналітики	40 000 грн
Power BI Pro (5 користувачів $\times$ 10\$/міс. $\times$ 12 міс.)	Звіти для менеджменту	24 000 грн
Навчання персоналу (вебінари, консультанти)	2 дні тренінгів	15 000 грн
Інтеграція CRM з сайтом та маркетплейсами	Послуги фахівців	35 000 грн
Разом за перший рік:		181 200 грн

Розробимо прогноз оцінки ефективності впровадження CRM-систем та систем аналітики для ТМ «Goldi» (Табл.3.9).

За прогнозованого зростання обсягів продажів на 10–15%, окупність системи може відбутися вже за 6–9 місяців. Інтеграція CRM та аналітики є стратегічно виправданим кроком для ТМ «Goldi» на етапі цифрової трансформації. Обрана комбінація рішень (Zoho CRM + GA4 + Hotjar + Power BI) відповідає потребам fashion-бренду середнього цінового сегменту та створює основу для персоналізованого маркетингу, оптимізації каналів збуту та зростання клієнтської лояльності.

Таблиця 3.9

Прогноз оцінки ефективності впровадження CRM-систем та систем аналітики для ТМ «Goldi»

Показник	До впровадження	Через 6 міс. після впровадження	Приріст
Повторні покупки (%)	18%	30%	+12%
Середній чек	950 грн	1 080 грн	+13,7%
Конверсія сайту	1,2%	1,7%	+41,6%
Повернення клієнтів через e-mail	8%	15%	+87%

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розглянуто шляхи підвищення ефективності маркетингової стратегії ТМ «Goldi» в умовах сучасного конкурентного середовища. На основі проведеного аналізу та оцінки поточного стану маркетингової діяльності бренду, запропоновано комплекс практичних заходів, реалізація яких дозволить покращити ринкову позицію компанії, розширити клієнтську базу та підвищити прибутковість.

По-перше, обґрунтовано доцільність вибору інноваційної маркетингової стратегії з акцентом на цифрову трансформацію бізнес-процесів. Зокрема, запропоновано активізувати розвиток електронної комерції та вдосконалити функціональність офіційного вебсайту ТМ «Goldi» шляхом його мобільної оптимізації, багатомовності та персоналізації взаємодії з користувачами.

По-друге, підкреслено необхідність оптимізації присутності бренду в соціальних мережах шляхом впровадження цілісної контент-стратегії, що передбачає використання відеоформатів, інтерактивних форматів комунікації та фокус на платформи Instagram і TikTok, які є найбільш ефективними для fashion-сегменту.

По-третє, визначено важливість інтеграції принципів сталого розвитку в маркетингову стратегію бренду. Використання екологічних матеріалів, етичне виробництво та прозорі ланцюги постачання не лише формують позитивний імідж компанії, а й сприяють підвищенню лояльності серед молодшої прогресивної аудиторії.

По-четверте, запропоновано диверсифікувати канали збуту за рахунок розвитку співпраці з концепт-сторами в ЄС та відкриття тимчасових точок продажу у стратегічно важливих містах. Це дозволить протестувати нові ринки з мінімальними витратами.

Також, обґрунтовано необхідність впровадження сучасної системи управління клієнтськими даними (CRM), що забезпечить глибше розуміння поведінки споживачів, персоналізацію маркетингових впливів і довгострокову взаємодію з клієнтами.

Таким чином, запропоновані заходи є комплексними та взаємодоповнюваними, забезпечуючи стратегічну гнучкість і адаптивність маркетингової діяльності ТМ «Goldi» до динамічних умов ринку.

Висновки

У ході виконання кваліфікаційної роботи було комплексно досліджено теоретичні засади, аналітичні підходи та практичні рекомендації щодо розробки

маркетингової стратегії підприємства легкої промисловості на прикладі торгової марки «Goldi». На основі проведених досліджень можна зробити такі узагальнюючі висновки:

1. Маркетингова стратегія є важливим інструментом довгострокового розвитку підприємства, що дозволяє ефективно реагувати на виклики ринку, задовольняти потреби споживачів і досягати конкурентних переваг. Її формування повинно базуватися на глибокому аналізі внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього середовища.
2. У процесі аналізу ринку легкої промисловості України було встановлено, що дана галузь функціонує в умовах високої конкуренції, динамічних змін споживчих вподобань і впливу глобальних економічних факторів. Це обумовлює необхідність постійного вдосконалення маркетингових підходів і стратегічної гнучкості підприємств.
3. Торгова марка «Goldi» є активним учасником національного ринку, має впізнаваний бренд і виробничі потужності, однак стикається з низкою викликів, серед яких — обмежене охоплення ринків, недостатній рівень цифрового просування та потреба в оновленні маркетингової стратегії з урахуванням сучасних трендів.
4. На основі проведеного SWOT-аналізу запропоновано маркетингову стратегію, яка передбачає розширення присутності на онлайн-ринку, активізацію брендингу, посилення роботи з цільовими сегментами та використання сучасних інструментів комунікаційного маркетингу. Також було розроблено поетапний план реалізації стратегії та оцінено її потенційну ефективність.
5. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення ефективності маркетингової діяльності ТМ «Goldi» та можуть стати основою для стратегічного розвитку підприємства, з урахуванням особливостей галузі легкої промисловості та актуальних ринкових умов.

Отже, розроблена в роботі маркетингова стратегія має практичне значення і може бути використана як інструмент підвищення конкурентоспроможності

підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Список використаних джерел

1. Assael H. Marketing: Principles and Strategy. — Dryden Press, 1993
2. Hussey D. Strategic Management: From Theory to Implementation. — Butterworth-Heinemann, 1998. — P. 222
3. Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. — 15th ed. — Pearson Education, 2016. — p.
4. McDonald M. Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them. — Butterworth-Heinemann, 1999. — P. 172
5. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг: підручник. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 432 с.
6. Войтович С.Я. Стратегічне управління маркетингом. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — С. 79
7. Войтович С.Я. Стратегічний маркетинг: теоретичні та прикладні аспекти: монографія. — Тернопіль: Економічна думка, 2008. — С. 78–80
8. Войтович С.Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія / С.Я. Войтович, І.П. Потапук // Економіка і регіон. — 2011. — № 4(31). — С. 77–81.
9. Гаврилюк О. В. Стратегічний SWOT-аналіз в системі маркетингового планування підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2021. — №1. — С. 63–72.
10. Глухова С. В. Україна: легка промисловість// Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/Україна: легка промисловість>
11. Зозуля І.В. Дослідження сутності поняття «маркетингова стратегія підприємства» [Електронний ресурс] / І.В. Зозуля. — Режим доступу: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3004.pdf>.
12. Зозуля І.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2015
13. Карачина Н.П. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки [Електронний ресурс] / Н.П. Карачина. — Режим доступу: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/15628>.
14. Кім С.А. Маркетингова стратегія: теорія та практика. — К., 2012. — С. 98
15. Крамарчук С.П. Методичні аспекти формування маркетингової стратегії туристичних підприємств // С.П. Крамарчук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. — 2016. — Вип. 7, ч. 2. — С. 41–43.
16. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг. — К.: КНЕУ, 2007. — С. 56
17. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. Європейський підхід. — СПб.: Наука, 1996. — С. 112
18. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства / Д.Л. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. — 2009. — № 3. — С. 213–219.
19. Одінцева Г.С. Маркетинг: теорія і практика: навчальний посібник. — Київ: Центр учбової літератури, 2013. — С. 157

20. Романенко О.О. Типологізація методів формування маркетингових стратегій промислових підприємств / О.О. Романенко // Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «ЕКОНОМІКА». 2013. – Вип. 2. – 101. – 108 с.
21. Телетов О.С. Маркетинг у промисловості: монографія / О.С. Телетов. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 248 с.
22. Третьякова О.О. Маркетингова стратегія підприємства: навчальний посібник. — Київ: Центр учбової літератури, 2011. — С. 42
23. Українська асоціація підприємств легкої промисловості <https://ukrlegprom.org/ua/analytics/>
24. Kyivstar Business Hub <https://hub.kyivstar.ua/articles/stan-legkoyi-promislovosti-v-ukrayini-vikliki-ta-perspektivi>
25. YouControl https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40350534/
26. С. Кудря Стиль, якість та українська унікальність: що варто знати про бренд об'ягу «Goldi» <https://mercury.com.ua/styl-yakist-ta-ukrayinska-unikalnist-shho-varto-znaty-pro-brend-odyagu-goldi/>
27. Офіційний сайт ТМ «Goldi» <https://goldi.ua/about>
28. Асоціація ритейлерів України https://rau.ua/novyni/goldi-kinuv-viklik-brendam/?utm_source=chatgpt.com
29. Опендатабот https://opendatabot.ua/c/43053464?utm_source=chatgpt.com
30. https://newsfinans.com/markets/iak-ykra%D1%97nskii-brend-odiagy-goldi-zb%D1%96lshiv-b%D1%96znes-p%D1%96d-chas-v%D1%96ini-keis-v%D1%96d-forbes-next250.html?utm_source=chatgpt.com
31. <https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7>