МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Аналіз ринку та конкурентів в контексті бізнес-адміністрування для розробки маркетингової стратегії ТОВ «Карат»»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-ба-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Сазонова А. О.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент
Головань О. О.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Сазонова Анастасія Олексіївна

1. Тема роботи «Аналіз ринку та конкурентів в контексті бізнес-адміністрування для розробки маркетингової стратегії ТОВ «Карат»»
керівник роботи: Головань О.О., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 03.04.2025 року № 471-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ У БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННІ
2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «КАРАТ»
3. ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «КАРАТ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
18 таблиць
12 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Головань О. О.		
2	Головань О. О.		
3	Головань О. О.		

7. Дата видачі завдання 24.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ А. О. Сазонова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. О. Головань
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2

ABSTRACT 6

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ 7

ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГУВАННЯ У БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННІ 10

1.1 Теоретичні основи аналізу ринку та конкурентного середовища 10

1.2 Сутність, роль та класифікація маркетингових стратегій у бізнес-адмініструванні 14

1.3 Методологічні підходи до формування маркетингової стратегії 16

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «КАРАТ» 19

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Карат» 19

2.2 Стан та перспективи розвитку текстильної промисловості та ринку килимарства України 30

2.3 Дослідження зовнішнього середовища підприємства ТОВ Карат 33

РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «КАРАТ» 42

3.1 Розробка маркетингової стратегії ТОВ «Карат» 42

3.2 Впровадження маркетингової стратегії ТОВ «Карат» 46

3.3 Оцінка ефективності маркетингової стратегії 49

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 53

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 57

ДОДАТОК А 61

ДОДАТОК Б 62

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 62 с., 12 рис., 18 табл., 47 джерел.

Об’єкт дослідження: теоретичні та практичні аспекти аналізу ринку та конкурентів в контексті бізнес-адміністрування для розробки маркетингової стратегії.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів аналізу ринку та розробки маркетингової стратегії.

Мета дослідження: визначення сутності та особливостей процесу аналізу ринку та конкурентів ТОВ «Карат» в період воєнного конфлікту, розробка маркетингової стратегії підприємства, її оцінка на основі проведених аналізів.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, статистичний аналіз, фінансово-економічний аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз підприємства, профіль діяльності підприємств, багатокутник конкурентоспроможності, діаграма Ґанта, графічне представлення результатів досліджень.

У роботі визначено, що аналіз ринку та конкурентів підприємства є важливою складовою процесу бізнес-адміністрування. Розглянуто процес та методи аналізу ринку та конкурентів. Виділено ключову роль маркетингових стратегій в управлінні підприємством та методологічні підходи до їх розробки.

Розглянуто організаційно-економічну характеристику ТОВ «Карат», а саме проаналізовано основні відомості та внутрішнє середовище підприємства. Було визначено, що підприємство має нестабільний фінансовий стан, але ефективні стратегії управління виробництвом, персоналом, маркетингом, впливом на екологію. Також було проаналізовано зовнішнє середовище підприємства, а також стан та перспективи розвитку ринку килимарства та текстилю України. Визначено, що основним чинником, які впливають на підприємство та галузь в цілому є війна в Україні, яка в свою чергу створює інші фактори, що мають негативний вплив. Проаналізовано конкурентне середовище ТОВ «Карат» та особливості управління маркетинговою стратегією.

У третьому роздала кваліфікаційної роботи на основі аналізу ринку, конкурентного середовища, а також внутрішнього та зовнішнього середовищ ТОВ «Карат» було розроблено нову маркетингову стратегію підприємства, узагальнено цілі стратегії за технікою SMART, сформовано календарний план її впровадження. Проведено оцінку ефективності запропонованої стратегії маркетингу на основі ключових показників ефективності та побудови трьох імовірних сценаріїв розвитку подій. Визначено ризики, з якими може зіткнутися ТОВ «Карат» у ході впровадження маркетингової стратегії та заходи з мінімізації їх впливу.

АНАЛІЗ РИНКУ, АНАЛІЗ КОНКУРЕНТІВ, МЕТОДИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА КОНКУРЕНТІВ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ, ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ.

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 62 p., 12 fig., 18 tab., 47 sources.

The object of research: theoretical and practical aspects of market and competitor analysis in the context of business administration for the development of a marketing strategy.

Subject of research: a set of theoretical, methodological and practical aspects of market analysis and development of a marketing strategy.

Purpose of research: determination of the essence and features of the process of market and competitor analysis of LLC "Karat" during the military conflict, development of the enterprise's marketing strategy, its evaluation based on the conducted analyses.

Research methods: theoretical generalization and comparison, statistical analysis, financial and economic analysis, PEST analysis, SWOT analysis of the enterprise, enterprise activity profile, competitiveness polygon, Gantt chart, graphical presentation of research results.

The paper determines that the analysis of the market and competitors of the enterprise is an important component of the business administration process. The process and methods of market and competitor analysis are considered. The key role of marketing strategies in enterprise management and methodological approaches to their development are highlighted.

The organizational and economic characteristics of Karat LLC are considered, namely, the basic information and internal environment of the enterprise are analyzed. It was determined that the enterprise has an unstable financial condition, but effective strategies for managing production, personnel, marketing, and environmental impact. The external environment of the enterprise, as well as the state and prospects for the development of the carpet and textile market of Ukraine, were also analyzed. It was determined that the main factor affecting the enterprise and the industry as a whole is the war in Ukraine, which in turn creates other factors that have a negative impact. The competitive environment of Karat LLC and the features of marketing strategy management were analyzed.

In the third part of the qualification work, based on the analysis of the market, competitive environment, as well as the internal and external environments of Karat LLC, a new marketing strategy for the enterprise was developed, the goals of the strategy were summarized using the SMART technique, and a calendar plan for its implementation was formed. The effectiveness of the proposed marketing strategy was assessed based on key performance indicators and the construction of three probable scenarios. The risks that Karat LLC may encounter during the implementation of the marketing strategy and measures to minimize their impact were identified.

MARKET ANALYSIS, COMPETITOR ANALYSIS, METHODS OF ANALYZING THE COMPETITIVE ENVIRONMENT AND COMPETITORS, MARKETING STRATEGY, METHODS OF FORMING A MARKETING STRATEGY, EFFICIENCY ASSESSMENT.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ЄДРПОУ – Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України

КВЕД – Класифікація видів економічної діяльності

ПП – приватне підприємство

ФОП – фізична особа-підприємець

ВВП – валовий внутрішній продукт

БКГ – Бостонська консалтингова група

ЗСУ – Збройні сили України

ШІ – штучний інтелект

CRM – Customer Relationship Management (Управління відносинами з клієнтами)

BCF – Bulgarian Carpet Fibres (тип поліпропіленового волокна)

BSCI – Business Social Compliance Initiative (комерційна соціальна ініціатива відповідальності)

SEO – Search Engine Optimization (пошукова оптимізація)

SMM – Social Media Marketing (просування в соціальних мережах)

KPI – Key Performance Indicators (ключові показники ефективності)

ROI – Return on Investment (окупність інвестицій)

тис. грн – тисяч гривень

грн/міс – гривні на місяць

ос./ рік – особи на рік

млн грн – мільйон гривень

тис. кв. м – тисяча квадратних метрів

тис. кг – тисяча кілограм

$м^2$ - квадратний метр

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах жорсткої конкуренції, цифрової трансформації бізнесу та високої динаміки ринкових змін маркетингова стратегія грає важливу роль в управлінні підприємством. Ефективна стратегія маркетингу дає компаніям можливість швидку пристосуватися до вимог споживачів, підвищити конкурентоспроможність та імідж як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, забезпечити стабільність та розвиток. Формування маркетингової стратегії передбачає аналіз ринку та конкурентного середовища, в якому працює підприємство.

Дослідженням питання формування маркетингової стратегії на основі аналізу ринку та конкурентів займалися різні українські та зарубіжні науковці, серед яких є Л. Балабанова, Н. Куденко, А. Мазаракі, Ф. Котлер, М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен та інші. Вони розглядали питання методологічних підходів до аналізу ринку та конкурентів, оцінки конкурентоспроможності підприємства, розпізнанню та розвитку конкурентних переваг.

Метою дослідження є дослідити процес формування маркетингової стратегії на основі аналізу ринку та конкурентного середовища підприємства.

Для досягнення мети дослідження були поставлені наступні завдання:

- визначити поняття «аналіз ринку», його складових та функцій;
- розглянути поняття «конкурентне середовище» та методів його аналізу;
- розглянути поняття «маркетингова стратегія», класифікацію стратегій та методів і процесу її формування;
- розглянути організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства;
- проаналізувати стан та перспективи розвитку ринку підприємства;
- зробити порівняльний аналіз підприємства та його конкурентів;
- проаналізувати маркетингову стратегію підприємства;

- розробити нову маркетингову стратегію на основі проведених аналізів ринку та конкурентів;
- оцінити ефективність запропонованої маркетингової стратегії;
- визначити ризики, з якими може стикнутися підприємство, та заходи щодо їх мінімізації.

Об’єктом дослідження є теоретичні та практичні аспекти аналізу ринку та конкурентів в контексті бізнес-адміністрування для розробки маркетингової стратегії.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів аналізу ринку та розробки маркетингової стратегії.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, статистичний аналіз, фінансово-економічний аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз підприємства, профіль діяльності підприємств, багатокутник конкурентоспроможності, графічне представлення результатів досліджень.

Інформаційну базу роботи складають навчальні посібники, монографії, лекції, основні відомості про діяльність підприємства ТОВ «Карат», фінансова звітність підприємства за 2022-2023 рр., інтернет-статті за темою роботи.

Наукова новизна одержаних в ході роботи результатів полягає у поглибленому аналізі ринку килимарства та текстилю України, поглибленому дослідженні питання формування маркетингової стратегії підприємства, що діє на даному ринку та оцінці її ефективності.

Практичне значення одержаних в ході роботи результатів полягає в можливому подальшому використанні запропонованої маркетингової стратегії ТОВ «Карат» та інших підприємств галузі килимарства та текстилю.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, переліку використаної літератури та додатків. Обсяг роботи – 64 сторінки. Робота містить 12 рисунків та 18 таблиць. Перелік використаної літератури містить 47 найменувань, викладених на 4 сторінках. Робота має 2 додатки, викладених на двох сторінках (ст. 61-62).

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГУВАННЯ У БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННІ

1.1 Теоретичні основи аналізу ринку та конкурентного середовища

В умовах політичної та економічної нестабільності, а також високої динаміки ринкових змін та посилення конкурентної боротьби, ефективний аналіз ринку та конкурентного середовища відіграє важливу роль в управлінні підприємством. Здатність швидко адаптуватися до зовнішніх факторів та визначити свої конкурентні переваги є ключовими умовами, що забезпечують стабільну діяльність та стійкий розвиток компанії.

Розглянемо поняття «аналізу ринку». Це процес збору та інтерпретації даних про ринок, на якому працює підприємство, що охоплює вивчення конкурентів, споживачів, ринкових тенденцій, ціноутворення та інших факторів. [1] Аналіз ринку включає як кількісні дані, такі як фактичний розмір ринку, ціни, так і якісні дані, такі як цінності, бажання та мотиви покупки клієнтів.

Метою аналізу ринку є отримання інформації, яка допомагає організації приймати обґрунтовані рішення, розробляти ефективні стратегії та виявляти можливості чи проблеми на певному ринку чи в галузі загалом.

Аналіз ринку виконує наступні функції [2]:

1. розуміння споживачів – потреби, вподобання, поведінку, демографічні дані цільової аудиторії. Це дозволяє підприємствам адаптувати свої продукти та послуги для кращого задоволення потреб споживачів;
2. оцінка життєздатності ринку – чи є попит на продукцію чи послуги на певному ринку, що допомагає визначити потенційні сегменти клієнтів та ринкові ніші;
3. тенденції ринку – за допомогою аналізу ринку підприємства вчасно дізнаваються про галузеві тенденції, нові технології, зміни у поведінці клієнтів.

Це дозволяє ефективно та швидко адаптуватися до змін та впроваджувати інновації;

4. зменшення ризиків – аналіз ринку може виявити потенційні ризики та перешкоди, з якими може зіткнутися підприємство, виходячи на ринок або працюючи на ньому. Ця інформація дозволяє швидко розробити план дій у надзвичайних ситуаціях;

5. розробка продукту – організації використовують аналіз ринку для збору відгуків про нові ідеї продуктів, тестування прототипів, вдосконалення своїх пропозицій;

6. маркетинг і реклама – визначення найефективніших каналів комунікації та часу для охоплення цільової аудиторії, дозволяючи формувати маркетингові та рекламні кампанії.

Аналіз ринку передбачає аналіз різних напрямів. Розглянемо складові ринкового аналізу (рис 1.1):



Рисунок 1.1 – Складові елементи ринкового аналізу [3]

Одним зі складових елементів аналізу ринку є аналіз конкуренттного середовища. Конкурентне середовище – це сукупність зовнішніх щодо конкретного підприємства чинників, які впливають на конкурентне взаємодію підприємств відповідної галузі [4]. Конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих ринках.

Згідно з М. Портером, конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил, як [4]:

- суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- конкуренція з боку товарів-замінників;
- загроза входу в галузь нових конкурентів;
- економічні можливості та торговельні спроможності постачальників;
- економічні можливості та купівельні спроможності покупців.

Вищезазначені конкурентні сили М. Портер об'єднав у моделі п'яти сил конкуренції, яка наведена нижче (рис. 1.2):

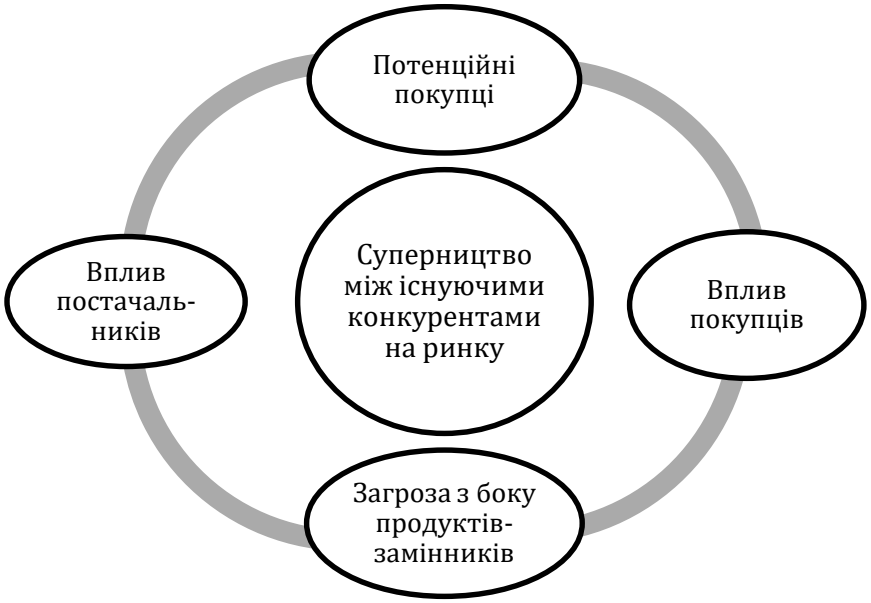


Рисунок 1.2 – Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

Модель 5-ти сил М. Портера є одним з методів аналізу конкурентного середовища підприємства. Вона визначає та аналізує конкурентні сили та допомагає визначити слабкі та сильні сторони галузі. Основною її перевагою є те, що вона допомагає зрозуміти конкурентне середовище, з яким стикається компанія, і зрозуміти, як компанія позиціонується в ньому [5].

Ефективним методом також вважається побудова конкурентної карти ринку, що представляє собою класифікацію конкурентів по займаній ними

позиції на ринку та слугує для визначення статусу конкурентів і систематизації конкурентних переваг [6]

Для аналізу конкурентів також використовують метод 7P, який полягає в оцінці конкурентів за такими параметрами як [7]:

- product – особливості товарів та послуг, їх якісні характеристики, асортимент загалом;
- price – порівняння ціни та можливостей оплати;
- place – місце продажу, представленість в онлайн-середовищі;
- promotion – реклама, аналіз PR-комунікацій, акційних пропозицій
- people – кваліфікація співробітників;
- process – методи організації бізнесу, ключові постачальники, налагодження логістичних процесів;
- physical evidence – способи отримання послуги та те, як реагує на це потенційний клієнт.

Аналіз ринку та конкурентного середовища проходить в декілька етапів (рис 1.3):



Рисунок 1.3 – Етапи проведення аналізу ринку та конкурентного середовища

1.2 Сутність, роль та класифікація маркетингових стратегій у бізнес-адмініструванні

У сучасних умовах війни та нестабільності ринкового середовища маркетингові стратегії набувають особливого значення в бізнес-адмініструванні. Вони допомагають підприємствам адаптуватися для змін попиту, логістичних обмежень, зростання ризиків та посилання конкуренції за споживачів. Маркетингові стратегії визначають можливі напрями розвитку компаній та сприяють зміцненню та збереженню ринкових позицій у складних умовах.

Розглянемо декілька визначень поняття «маркетингова стратегія». Філіп Котлер визначає стратегію маркетингу як раціональну, логічну побудову, керуючись якою організація розраховує вирішити свої маркетингові задачі. Вона включає в себе конкретні стратегії по цільовим ринкам, комплексу маркетингу та рівню витрат на маркетинг. [8]

За визначенням Жан-Жака Ламбена, стратегічний маркетинг – це систематичний та безперервний аналіз потреб та запитів основних груп споживачів, а також розробка та виробництво товару чи надання послуги, що дозволяє підприємству обслуговувати обрані групи або сегменти ефективніше за конкурентів. [9]

Жан-Франсуа Дено, канадський консультант, що спеціалізується на маркетингових проєктах та конкурентній розвідці, у своєму «Посібнику з маркетингової стратегії для компаній у сфері наук про життя» зазначає, що маркетингова стратегія – це сукупність заходів, які організація виконує для позиціонування своїх продуктів та послуг на ринку, щоб вона могла створювати цінність та досягати своїх бізнес-цілей. [10]

Отже, можна зробити висновок, що маркетингова стратегія – це комплекс заходів організації, що спрямований на визначення цільових ринків, позиціонування продуктів і послуг та створення цінності для споживачів з метою досягнення своїх стратегічних цілей.

Метою маркетингової стратегії є визначення та формулювання конкурентної переваги, а також забезпечення та збільшення продажів.

Завданнями стратегії маркетингу є посилення позицій в своїй ніші, поширення ринку збуту, зростання конкурентоспроможності та зростання прибутку [11]

Роль маркетингової стратегії у бізнес-адмініструванні наступна [12]:

- виступає як засіб реалізації маркетингових цілей підприємства;
- базується на результатах стратегічного маркетингового аналізу;
- визначає спрямування діяльності підприємства на ринку;
- визначає сильні сторони підприємства;
- забезпечує довгострокову орієнтацію.

Маркетингова стратегія передбачає обґрунтування вибору і формування цільового ринку, номенклатури та асортименту, цінової політики, системи збуту, та організації реклами [12].

Залежно від галузевої приналежності підприємства, особливостей управління ним та ситуації на ринку стратегія маркетингу може розроблятися на термін від 1 до 25 років. В Україні маркетингові стратегії розробляються зазвичай на період 1-3 років, але є компанії, що збільшили цей термін до 5-10 років. [13]

При розробці маркетингової стратегії потрібно аналізувати фактори, що можуть впливати на неї. Такими факторами є [14]:

1. місія, стратегічні цілі та завдання організації;
2. ресурси, які використовує організація для досягнення своїх цілей;
3. стан конкурентного середовища;
4. умови розвитку зовнішнього маркетингового середовища.

Існують різні класифікації маркетингових стратегій. На базі проведеного дослідження було узагальнено основні види стратегій маркетингу у таблиці нижче (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Види та типи маркетингових стратегій [15]

Вид маркетингової стратегії	Тип маркетингової стратегії
Стратегії зростання	нноваційна; тратегія інтеграції; тратегія диверсифікації
Стратегії адаптації до ринкових умов	інова; егментаційна; родуктова
Стратегії цифрової трансформації	тратегія діджиталізації тратегія інтеграції ШІ
Стратегії персоналізації	RM-стратегії тратегії Big Data
Стратегії соціального маркетингу	тратегія сталого розвитку оціально-етична
Стратегії комунікації та залучення	тратегія використання соціальних мереж тратегія інтеграції платформ електронної комерції

Також стратегії маркетингу класифікують за такими ознаками (рис. 1.4):



Рисунок 1.4 – Класифікація стратегій маркетингу за трьома ознаками [12]

1.3 Методологічні підходи до формування маркетингової стратегії

Оскільки маркетингова стратегія відіграє ключову роль у досягненні середньострокових та довгострокових цілей підприємства, для того щоб вона була ефективною, важливо правильно та грамотно її сформувати. Для цього застосовують такі методи (рис. 1.5):

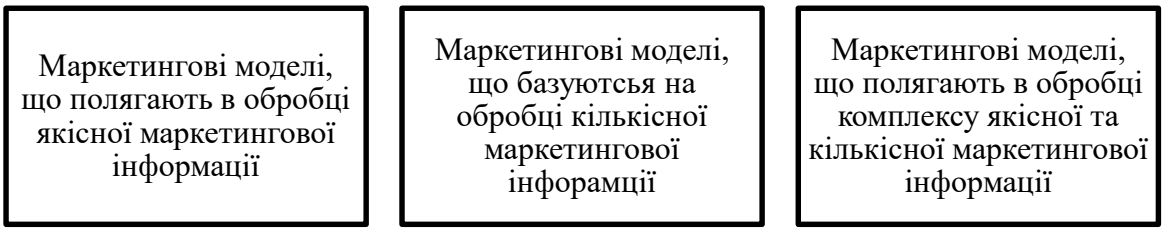


Рисунок 1.5 – Методи формування маркетингових стратегій [16]

Отже, згідно рисунку, маємо три групи методів формування стратегій маркетингу. Розглянемо методи, що відносяться до цих груп.

До маркетингових методів, за яких обробляються якісні маркетингові дані, відносяться:

- SWOT-аналіз – аналіз сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз;
- PEST-аналіз – аналіз впливу макроекономічних факторів на діяльність підприємств (політичні, економічні, соціальні та технологічні);
- SPACE-матриця – стратегічний аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції на ринку (фінансова сила, конкурентні переваги, стабільність середовища та привабливість ринку);
- матриця McKinsey – аналіз поточного стану та встановлення перспективи розвитку галузі через оцінку привабливості ринку та конкурентоспроможності.

До маркетингових методів, за яких обробляють кількісні маркетингові дані, відносяться:

- методи диференційного обчислення – дозволяють складати диференційні рівняння процесу та здійснювати пошук станів рівноваги та умов стійкості;
- кореляційно-регресійний аналіз – дає змогу визначити взаємозв’язки між змінними та виділити з множини факторних ознак ті, вплив яких найбільш суттєвий на результуючу ознаку;

- метод прогнозної екстраполяції – вивчення попереднього і теперішнього стану розвитку підприємства і перенесення виявлених закономірностей розвитку на майбутнє;
- сценарне моделювання – ґрунтується на визначення логіки розвитку процесу, виходячи із конкретної ситуації.

До маркетингових методів, що мають за основу комбінацію якісних та кількісних даних, належать:

- матриця БКГ – аналіз частки ринку та темпів зростання дає можливість виявити тип товару, який буде доцільно виробляти для досягнення економічного зростання;
- матриця Томпсона-Стрикленда – аналіз динаміки росту на ринку та конкурентної позиції.

Формування маркетингової стратегії складається з певних етапів [16]:

1. аналітичний етап:

   А) аналіз зовнішнього середовища – популярні тренди, рівень інфляції, особливості законодавства тощо;

   Б) аналіз ринку – виділення сегментів, канали дистрибуції, умови постачальників та виробників, прогноз непередбачуваних ситуацій;

   В) аналіз конкурентів – товари, ціна, методи просування, доля ринку, конкурентоспроможність власних товарів;

   Г) аналіз підприємства – статистика, контент, порівняння продуктів та послуг з конкурентами;

2. практичний етап – постановка цілей за технікою SMART;

3. етап реалізації та контролю:

А) розробка детального плану;

Б) моніторинг та оцінка ефективності стратегії, коригування відповідно до ситуації на ринку, дослідження відгуків клієнтів.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «КАРАТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Карат»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Карат» - міжнародна компанія, що займається виробництвом килимів та килимових виробів[17].

Засновано у 1996 році, спочатку займалося оптовою та роздрібною торгівлею килимами та килимовими виробами на території України. Надалі розширило сферу діяльності і у 2006 році побудувало власну фабрику з виробництва килимових виробів. Наразі є лідером в галузі торгівлі власного та імпортного виробництва. Основні відомості про підприємство ТОВ «Карат» наведено нижче (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Основні відомості про підприємство ТОВ «Карат» [18]

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Карат»
Скорочене найменування	ТОВ «Карат»
Код ЄДРПОУ	21328928
Державна реєстрація	14.05.1996
Юридична адреса	Україна: 29000, м. Хмельницький, вул. Чорновола 88/8
Директор	Ружицький Олександр
Статутний капітал	5 100 000,00 грн
Основний вид економічної діяльності	13.93 Виробництво килимів та килимових виробів
Види діяльності за КВЕД	20.60 Виробництво штучних та синтетичних волокон 46.41 Оптова торгівля текстильними товарами 46.47 Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
Чисельність працівників	595 ч.

Місія підприємства – бути лідерами у виготовленні для людей та компаній таких килимів, які поєднують в собі високу якість, сучасні дизайни та комфорт.

Стратегічним завданням підприємства є утримання своєї позиції лідера на ринку виробництва килимів, розвиваючи виробництво, впроваджуючи сучасні передові технології та вдосконалюючи модель ведення бізнесу [17].

Підприємство ТОВ «Карат» виготовляє понад 32 колекції килимів та килимових виробів в якості Frieze, BCF, Heat-Set, зокрема:

- килими машинної/ручної роботи;
- синтетичні, шовкові та вовняні килими;
- килимові покриття та ковролін;
- шкури та килими зі шкур.

Окрім побуту, виготовлена продукція використовується в дитячих садочках, школах, лікарнях, дипломатичних представництвах, консульствах, Верховній Раді, церквах, соборах, тощо.

Підприємство є власником 24 килимоткацьких верстатів та 8 сучасних екструзійних прядильних ліній, самостійно виробляє нитки та барвники [17, 18].

Підприємство активно впроваджує інновації, модернізуючи виробництво та використовуючи сучасні технології, та приймає активну участь у заходах з розширення ринків збуту (міжнародні виставки, тощо).

Підприємство реалізує товар у двох своїх магазинах «Килими Карат» у м. Хмельницькому та м. Києві, у гіпермаркетах мереж «Епіцентр К» та «Нова Лінія», а також в онлайн-магазинах (власний магазин, Розетка, Килим-шоп тощо). Окрім цього, «Карат» реалізує товари власного виробництва на зовнішньому ринку (роздрібні магазини Poco, Tedox, Otto, Reinckemeier, Asko, Niazitex, онлайн Bader, Bon Prix, Havan, Lixil Viva, Kalora), зокрема [18]:

- країни Європи (88,52%) – Німеччина, Бельгія, Угорщина, Румунія, Швеція, Чехія, Сербія, Греція, Польща, Болгарія, Фінляндія, Словаччина, Нідерланди, Австрія, Хорватія;
- країни Північної Америки (9,30%) – США, Канада;
- країни Азії (1,20%) – Японія, Малайзія, Грузія, Казахстан;

- країни Південної Америки (0,89%) – Бразилія;
- країни СНД – Молдова, Естонія, Латвія, Литва.

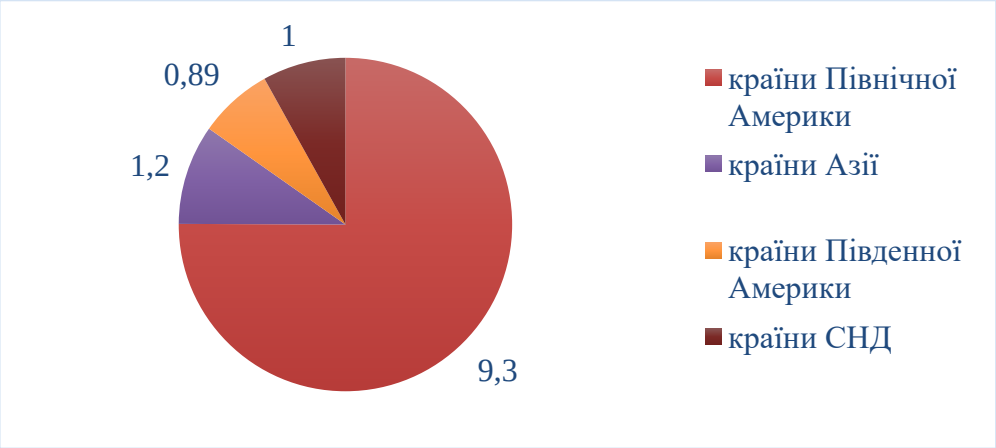


Рис. 2.1 – Експорт підприємства ТОВ Карат у 2023 році (у %)

Підприємство не реалізує товари у Росії з початком повномасштабної війни в Україні.

Проаналізуємо фактори внутрішнього середовища підприємства ТОВ Карат у 2022-2024 рр., а саме виробництво, фінанси, персонал, культура, управління організацією, вплив діяльності підприємства на екологію та маркетинг.

Виробництво. Підприємство виробляє широкий асортимент килимів в якості BCF, Heat-Set, Frieze, Flex TPE а також з використанням різної щільності – від 150 000 до 1 000 000 ворсових пучків на м^2. Всього підприємство пропонує 40+ колекцій килимів з 3000+ оригінальних дизайнів [17].

Також підприємство виробляє власні нитки, барвники та картонні гільзи, тому майже не залежить від постачальників.

Продукція виготовляється на сучасному ткацькому устаткуванні останніх версій від світових лідерів, таких як Schönherr (Alpha – 400), Van De Wiele (RCi02). Окрім цього підприємство збільшило потужність лінії з виробництва пряжі поліпропілену, використовуючи сучасні екструзійні прядильні лінії компанії SML, а також крутильні машини Saurer Volkmann для виробництва

каблірованої пряжі. Для виробництва нитки підприємство має 3 машини Allma Volkmann для скручування, 1 машина Power – Heat – Set GMBH для термофіксації і 1 машина «GILBOS» для 60 ниток, 3 машини тростильні-крутильних Allma Volkmann для виробництва нитки. Зараз на підприємстві нараховується 24 килимоткацькі верстати та 8 прядильних ліній. Отже бачимо, що загалом підприємство використовує техніку німецького, бельгійського виробництва, постійно оновлює обладнання, модернізує та автоматизує виробництво [18, 19].

Розглянемо обсяги виробництва у період 2022-2023 р. на рисунках 2.2, 2.3:

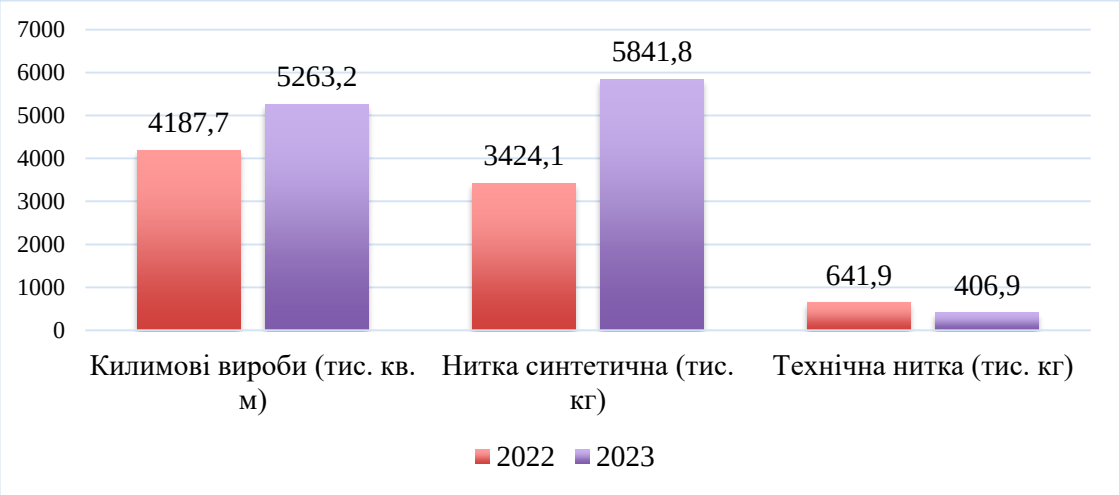


Рис 2.2 – Обсяг виробництва ТОВ Карат 2022-2023 рр. в натуральному вимірі [18, 20]

Згідно рисункам 2.2 та 2.3, обсяги виробництва килимів та синтетичної нитки в 2023 році збільшилися як у натуральному, так і у грошовому вимірах, що може бути пов’язано з покращенням управлінської стратегії підприємства та вирішення проблем, пов’язаних з початком війни в Україні у 2022 році.

Підприємство планувало зайти в мережу Otto, для цього у 2020 році сертифікувала власну продукцію по системі BSCI, яка тривала до 2022 року. Під час війни сертифікувати продукцію неможливо, оскільки представниками-аудиторам потрібно приїхати на виробництво підприємства, аби перевірити відповідність стандартам та вимогам [18].



Рис. 2.3 - Обсяг виробництва ТОВ Карат 2022-2023 рр. в грошовому вимірі (тис. грн) [18, 20]

Для аналізу фінансового стану підприємства ТОВ Карат, розглянемо його основні фінансові результатів у 2022-2023 рр. (табл. 2.2):

Таблиця 2.2 – Основні фінансові результати підприємства ТОВ Карат у 2022-2023 рр. [18, 20]

Показник	2022 (тис. грн)	2023 (тис. грн)	Відхилення (тис. грн)
Чистий дохід від реалізації продукції	793 008	925 940	132 932
Собівартість продукції:	601 390	770 672	169 282
Валовий прибуток (збиток)	191 618	155 218	-36 400
Чистий фінансовий результат (прибуток)	(213 865)	6667	220 532
Витрати	1 035 295	1 158 211	122 916
- з них фінансові витрати	43 283	50 377	7094
- податок на прибуток	24 805	20 556	-4249
- Фінансовий результат від операційної діяльності	(156 976)	41 245	198 221

Згідно таблиці фінансових результатів ТОВ Карат у 2022-2023 рр., чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році збільшився, що свідчить про зростання обсягів продажу та підвищення цін на продукцію. Собівартість продукції також зросла у 2023 році через збільшення витрат. Валовий прибуток зменшився у 2023 році. У 2023 році також прослідковується прибуток (чистий фінансовий результат), хоча у 2022 році був збиток. Така ж ситуація прослідковується у

фінансовому результаті від операційної діяльності – прибуток у 2023 році свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства.

Розглянемо динаміку доходу від реалізації продукції у 2022-2023 рр. (табл. 2.3):

Таблиця 2.3 – Дохід від реалізації продукції підприємства ТОВ Карат у 2022-2023 рр. [18, 20]

Показник	Виробництво килимів (тис. грн)		Виробництво нитки (тис. грн)		Всього (тис. грн)		Відхилення (тис. грн)
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	
Дохід від реалізації в тому числі:	674190,8	832412,4	99419,3	87645,6	773310,1	920058	146747,9
Дохід від експорту	485648,5	549778,1	4186,4	469,1	489834,9	550247,2	60412,3
Дохід в Україні	188542,3	282634,3	95232,9	87176,5	283775,2	369810,8	86035,6

Отже, згідно таблиці, підприємства отримує більший дохід від експорту килимів, аніж від реалізації на внутрішньому ринку. Нитка ж, навпаки, користується більшим попитом на внутрішньому ринку, аніж на зовнішньому. Дохід від реалізації у 2023 році збільшився за рахунок збільшення продажів килимів та зростання ціни на них.

Розглянемо основні показники фінансового становища (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні показники фінансового становища підприємства ТОВ Карат 2022-2023 рр. [18, 20]

Група	Показник	2022 (тис. грн)	2023 (тис. грн)	Відхилення (тис. грн)
1	2	3	4	5
Ресурси підприємства	Оборотні активи	882004	1097601	215597
	Необоротні активи	652709	490366	-162343
	Коефіцієнт зносу ОЗ	0,44	0,62	0,18
	Коефіцієнт придатності ОЗ	0,56	0,38	-0,18
	Розмір запасів	671222	879815	208593
Ліквідність	Коефіцієнт покриття	6,24	2,22	-4,02
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,49	0,44	-1,05
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,01	-0,14

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
Фінансовий стан та ділова активність	Коефіцієнт автономії	0,37	0,36	-0,01
	Коефіцієнт фінансової стійкості	2,13	2,23	0,1
	Коефіцієнт фінансової залежності	2,70	2,76	0,06
	Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,85	0,51	-0,34
	Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,15	0,49	0,34
Рентабельність	Рентабельність продукції %	31,86	20,15	-11,71
	Рентабельність активів %	0	0,43	0,43
	Рентабельність власного капіталу %	0	1,17	1,17

Отже, згідно таблиці, виробничий потенціал підприємства ТОВ карат у 2022-2023 рр. майже не змінився, підприємство спроможне збільшувати обсяги виробництва. Рівень ліквідності знизився, що свідчить про те, що підприємство має ризик не сплатити поточні зобов'язання без залучення додаткових фінансів. Фінансовий стан нестабільний, підприємству варто звернути увагу на рівень платоспроможності та розробити заходи з покращення фінансового стану.

Персонал. Проаналізуємо, як змінилася структура персоналу ТОВ Карат у 2022-2023 рр. (рис. 2.4):

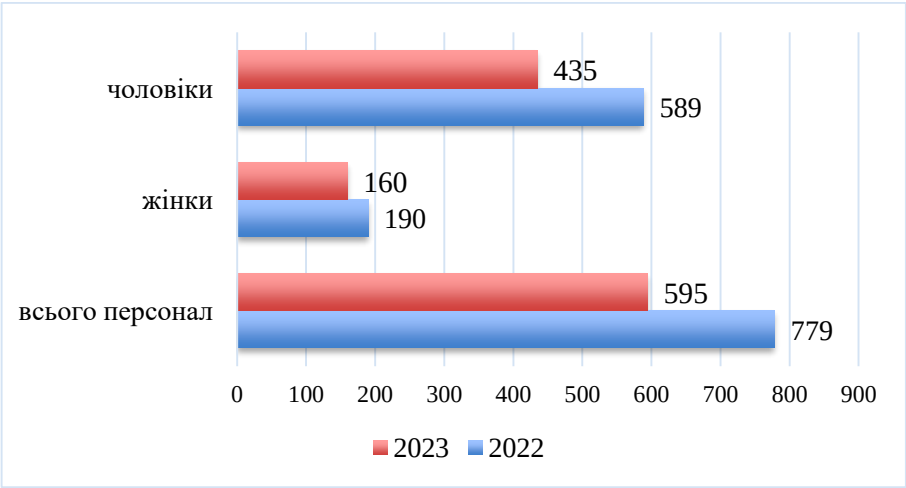


Рис. 2.4 – Структура персоналу ТОВ Карат у 2022-2023 рр. [18, 20]

Згідно рисунку бачимо, що через міграцію та призов зменшилася кількість співробітників. На підприємстві більше працює чоловіків. Вік персоналу 19-73 роки. Керівники складають 1%, службовці 10%, робітники 89%.

ТОВ Карат має ефективну кадрову політику. Підприємство має тарифну систему оплати праці – фонд оплати праці 2023 року склав 68894,2 тис. грн (2022 – 54391,4 тис. грн). Підприємство пропонує щорічні медогляди, медичне страхування для водіїв та підвищення кваліфікації персоналу [18].

У 2020 році пройшло сертифікацію BSCI, отримало найвищу абсолютну категорію «А» по 13-ти принципам та кодексам міжнародного стандарту [18]:

- система соціального менеджменту;
- залучення та захист працівників;
- свобода об’єднань та право по колективному договорі;
- недопуск дискримінації;
- справедлива винагорода;
- нормальна тривалість робочого часу;
- охорона праці та техніка безпеки;
- заборона використання дитячої праці;
- особливий захист для молодих працівників;
- відмова від ненадійної зайнятості;
- заборона на використання примусової праці;
- охорона навколишнього середовища;
- етичні основи ведення бізнесу.

Культура. Цінності ТОВ Карат – повага та підтримка один одного у команді професіоналів-однодумців, які цінують вклад кожного та прислухаються до думки інших. Підприємство має Кодекси поведінки та етики співробітників, постачальників, в яких чітко прописані основні правила роботи та співпраці підприємства [18].

Управління організацією. Організаційна структура підприємства ТОВ Карат наведена у Додатку А. Підприємство має ефективну стратегію управління

і продовжує безперервно працювати в умовах війни. Для зменшення потенційних ризиків і підвищення прибутковості підприємство вжило наступні заходи [18]:

- реструктуризовано ланцюги поставок через порушення транспортної інфраструктури (південно-східна частина України, Сумська та Харківська області). Транспортування сировини здійснюється переважно автомобільним транспортом через блокаду українських морських портів. Також переєрієнтовано на європейські морські порти. Підвищення вартості палива, яке зараз в обмеженому доступі, компенсовано підвищенням цін на продукцію.
- Більшу частину постачання сировини переведено з країн ЄС та знайдено альтернативних постачальників в України через дефіцит сировини для виробництва ниток та барвників.
- Аби погасити кредитні збитки за дебіторською заборгованістю вирішено надати можливість сплачувати заборгованість частинами та протягом довшого терміну.
- Виплачено понад 2,5 млн грн допомоги працівникам підприємства для утримання персоналу під час війни.
- Ефективні перемовини з турецьким постачальником щодо надання відстрочок платежів 90 днів за поставлену сировину.
- Придбано 4 генератори та отримання кредиту «5-7-9» для будівництва трансформаторної підстанції для компенсації систематичного вимкнення електроенергії та меншої залежності від зростання вартості покупної електроенергії.

Вплив на навколишнє середовище. ТОВ Карат бере на себе відповідальність за вплив виробництва на навколишнє середовище: сплачує екологічний податок, проводить оперативний контроль за викидами, скидами та відходами, захищає повітря завдяки озелененню території підприємства та контролю технологій уловлювання викидів у повітря, захищає водні ресурси шляхом контролю та зменшенню скиду в каналізаційні шляхи та також моніторингу якості води, проводить санітарно-епідеміологічну експертизу на сировину та готову продукцію, оснащує лабораторії екологічного контролю

сучасним обладнанням, бере участь у програмі з оцінки впливу на здоров'я громадян викидів в повітря. Підприємство розробляє та впроваджує схеми утилізації залишків виробництва, відходів – віднайшло покупців відходів та компанії з ліцензіями на утилізацію (реалізовано 2023 року відходів на суму 4664594,61 грн та 312825,39 грн відповідно). [18] Можна зробити висновок, що екологічна політика ТОВ Карат ефективна.

Маркетинг. Підприємство бере активну участь у міжнародних виставках, де має можливість дізнатися про новини ринку, поспілкуватися з лідерами індустрії на міжнародному ринку, презентувати свою продукцію, нові дизайни та колекції, знайти нових партнерів/інвесторів, залучити нових клієнтів. Щороку у січні підприємство бере участь у виставці Domotex у Ганновері, Німеччина, де представляють нові колекції килимових виробів. У 2022 році в зв'язку з карантином виставка не відбулася, але у 2023 році пройшла за планом і підприємство взяло у ній участь. [18]

Підприємство ТОВ Карат пропрацювало вже більше 20 років і за це час зарекомендувало себе як надійного бізнес-партнера та успішного якісного виробника, який піклується про розвиток галузі килимарства в Україні та представляє легку промисловість на міжнародному рівні. Це підтверджує велика кількість різноманітних нагород в різних національних, регіональних конкурсах та рейтингах, таких як [21]:

- статус національного виробника, наданий Укрлегпром у 2022 році;
- Top Ukrainian Award 2019 – Всеукраїнське дослідження кращих товарів та послуг;
- Вибір країни 2019, 2017;
- орден «Зірка економіки України ІІІ ступеня» за вагомий внесок у розвиток зовнішньоекономічних зв'язків України;
- диплом переможця регіонального етапу Всеукраїнського конкурсу якості продукції – 100 кращих товарів України в номінації «Товари для населення» 2014;
- звання імпортера року в Україні 2012.

Підприємство реалізує товар у двох своїх магазинах «Килими Карат» у м. Хмельницькому та м. Києві, у гіпермаркетах мереж «Епіцентр К» та «Нова Лінія», а також в онлайн-магазинах (два власні онлайн-магазини, Розетка, Килим-шоп тощо). Окрім цього, «Карат» реалізує товари власного виробництва на зовнішньому ринку (роздрібні магазини Poco, Tedox, Otto, Reinckemeier, Asko, Niazitex, онлайн Bader, Bon Prix, Havan, Lixil Viva, Kalora). Отже, підприємство активно використовує засоби онлайн-торгівлі.

Підприємство має власний профіль Instagram, в якому презентує нову продукцію, надає інформацію по ній, показує фото, як продукція виглядатиме в оселі, проводить опитування клієнтів та надає їх відгуки щодо отриманих товарів.

Підприємство має два власних магазини у Хмельницькому та Києві, кожен має окремий профіль Instagram, також є канал YouTube та сторінка у Facebook, де є огляди продукції, інформація щодо знижок у магазинах, відгуки клієнтів, процес виробництва тощо.

Цінова стратегія підприємства полягає у наданні такої ціни, яка буде відповідати гарній якості і орієнтуватися на споживачів із середнім доходом. Підприємство впроваджує знижки у власних магазинах – святкові знижки з подарунками, знижки до чорної п’ятниці, знижки на окремі колекції.

Основними конкурентними перевагами продукції ТОВ Карат є [18]:

- низька вартість;
- антистатичність;
- не змочується водою;
- стійкість до абразивного зносу, забруднення та деформацій - відштовхує плями на водній основі;
- висока кольоростійкість, не вигорає на сонці;
- гіпоалергенність;
- легкість в прибиранні;
- висока міцність;
- комфорт – м’ягка;

- стійкість до плісняви.

Розглянемо витрати підприємства ТОВ Карат на маркетинг у 2022-2023 рр. (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 – Маркетингові витрати підприємства ТОВ Карат 2022-2023 рр. [18, 20]

Витрати	2022 (тис. грн)	2023 (тис. грн)	Відхилення (тис. грн)
На просування товару	3166	4899	1733
На виставки	0	3091	3091
Рекламні, маркетингові, агентські послуги	926	1174	248
Всього	4092	9164	5072

Отже, у 2023 році підприємство збільшило свої маркетингові витрати та взяло участь у виставці Domotex в Ганновері, чого не могла зробити у 2022 році через пандемію Covid-19. Всього ТОВ Карат витратило на маркетинг у 2023 році 9164 тис. грн, що на 5072 тис. грн більше, аніж у 2022 році.

2.2 Стан та перспективи розвитку текстильної промисловості та ринку килимарства України

Підприємство ТОВ «Карат» працює в текстильній промисловості, а саме виробництво килимів та килимових виробів, а також сировини – барвників та ниток. Тому розглянемо галузь текстильну та окремо галузь килимарства, адже вона є безпосередньо однією з галузей текстильної промисловості.

У 2022-2024 рр. частка текстильної промисловості у ВВП України становила в середньому 2% [22].

З початком війни у 2022 році відбувалося скорочення виробництва та зменшення кількості підприємств – причинами цього є руйнування інфраструктури, банкрутство деяких підприємств текстильної галузі, нестабільною електроенергією, високими цінами на сировину. Деякі підприємства перенесли своє виробництво з окупованих територій. Окрім цього,

підприємства стикнулися з дефіцитом робочої сили – міграцією робітників закордон (у 2022 р. понад 75% працівників становили жінки) та призовами до військової служби [23].

У 2023 році спостерігалося зростання кількості виробників у текстильній промисловості – 72% становили ФОП, 1% - великі підприємства. Загалом, нові підприємства працюють у швейній галузі. Сукупний дохід галузі знизився на 13% до 47,1 млрд грн [23].

У 2024 році знову помічено скорочення, що пов'язане з перебоями з електро-, водо-, тепло-постачання, браком персоналу, зростанням цін на сировину та матеріали, зменшенням попиту на продукцію, проблеми з логістикою.

Експорт у 2022-2023 рр. у текстильній галузі зменшився (текстильний одяг на 60%, домашній текстиль на 40%), імпорт збільшився, що показує зростання залежності галузі від імпортної сировини та матеріалів [23].

Галузь килимарства становить дуже малий відсоток у загальному ВВП України. Окрім вищезазначених проблем, підприємства, що працюють у цій сфері, стикаються з певними митними обмеженнями на міжнародних ринках. Наприклад, ТОВ «Карат» має наступне мито на свої товари в інших країнах [18]:

- Мексика – 15%;
- Південна Корея – 35%;
- Австралія – 5%;
- Єгипет – 60%;
- Туреччина – 8%;
- Туніс – 60%;
- Марокко – 45%;
- Великобританія – 4%.

Розглянемо основні економічні характеристики галузі виробництва килимів (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Основні економічні характеристики галузі виробництва килимів [18, 22, 23]

Показник	Характеристика
Масштаб конкуренції	Національний, топ-компанії виходять на зовнішній ринок
Темп зростання ринку	Невисокий
Стадія життєвого циклу галузі	Зрілість
Кількість компаній у галузі	До 100
Споживачі	Україна, країни Європи, Азії, СНД, Північної та Південної Америки
Ступінь вертикальної інтеграції	Здебільшого пряма (вгору)
Вхід та вихід із галузі	Є труднощі входу та виходу з галузі. Конкуренція не висока, але є декілька основних підприємств з високою часткою ринку. Також є потреба у великому стартовому капіталі та інвестиціях для закупівлі сировини/технічного обладнання, політичні фактори (війна)
Технології/інновації	Підприємства активно співпрацюють з іноземними компаніями та імпортують техніку для модернізації, автоматизації та оптимізації виробництва, окрім цього освоюють нові техніки виробництва килимів
Характеристика продукції	Широкий асортимент – багато видів килимів та килимових покриттів, використання різних матеріалів (натуральні, синтетичні волокна), різні техніки виробництва (ручна робота, автоматизоване виробництво, ткацтво, в’язання), різноманітні дизайни, розміри, форми. Також продукцію галузі килимарства оцінюють за: терміном зношування, якістю, м’якістю, протиалергенністю, легкістю чищення.
Економія на масштабі виробництва	Найбільші підприємства на ринку витрачають на виробництво килимів та килимових покриттів приблизно однаково. Різниця в етапах виробництва (тільки килими, додаткове виробництво сировини тощо)
Ефект навчання	Не є ключовим у даній галузі, але важливий фактор при виготовленні продукції ручної роботи
Завантаження виробничих потужностей	95-100%
Привабливість галузі	Середній рівень – з одного боку серед української цільової аудиторії все більше цінуються українські дизайни та орнаменти на продукції, також килими українського виробництва можуть бути конкурентоспроможними на міжнародних ринках. З іншого боку, підвищена вартість сировини (вовна, бавовна, синтетичні волокна), проблеми з логістикою, висока конкуренція з боку імпортних товарів

Попит на килими в Україні від час воєнного стану середній, продукція купується не на постійній основі, а за потребою. Сучасні килими – незамінний інструмент для додавання акцентів, створення затишку та естетичної атмосфери в оселі. Розглянемо їх класифікацію (табл. 2.7):

Таблиця 2.7 – Класифікація виробів з килимів [18, 24, 25]

Ознака	Класифікація
Спосіб виробництва	Ручна робота, машинна в'язка
Використані матеріали	Натуральна вовна, бавовна, шовк, бамбук, поліамід/нейлон, поліпропілен
Довжина ворсу	Довгий (від 15 мм), середній, короткий
Форма	Овальні/круглі, квадратні/прямокутні, асиметричні
Властивості	Гіпоалергенні, антиковзні, теплі, водовідштовхувальні, антистатичні
За призначенням	Для оселі (спальня, вітальня, ванна, коридор, кухня, дитяча кімната), для фірм та різних установ, закладів

Розглянемо основні тренди даної продукції у 2024 році [24]:

- нюдові та пастельні відтінки – додають свіжості та легкого вигляду;
- глибокі кольори (смарагдовий, бордовий, тощо) – витонченість, елегантність;
- кольорові градієнти – унікальність, глибина;
- контрастні кольори – цікаві акценти, ефектність, енергійність, баланс;
- кольорова симетрія та геометричні форми – сучасний структурований вигляд.

2.3 Дослідження зовнішнього середовища підприємства ТОВ Карат

Проведемо аналіз зовнішнього середовища підприємства ТОВ Карат у 2022-2024 рр. з використанням PEST-аналізу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – PEST-аналіз ТОВ Карат у 2022-2024 рр. [26-31]

Фактор	2022	2023	2024
Політичний	Війна в Україні, курс на європейську та євроатлантичну інтеграцію, прийняття Закону про режим загального транзиту товарів через митну територію України і запровадження національної електронної транзитної системи (Закон про «митний безвіз»), що дає змогу Україні отримувати в режимі реального часу обмін митною інформацією з 35-ма країнами європейського регіону. Розмір уряду: погіршення із 7,29 до 5,83. Правова система та права власності: погіршення з 4,58 до 4,37.		
Економічний	Світова криза, економічна криза в Україні через війну. Зростання імпорту, зменшення експорту. Руйнування інфраструктури, курсові коливання. Свобода міжнародної торгівлі: погіршення з 6,68 до 6,05. Регулювання ринку праці та бізнесу: погіршення з 5,37 до 4,67.		
	Інфляція 126,6% Номінальний ВВП 5191028 млн грн Девальвація укр. гривні – 134,1% Індекс економічної свободи 130	Інфляція 105,1%; Номінальний ВВП 6537825 млн грн Девальвація укр. гривні – 103,9% Індекс економічної свободи 113	Інфляція 112% Номінальний ВВП 7658700 млн грн Зростання ВВП сповільнилося до 2,9% Девальвація укр. гривні – 110,6% Індекс економічної свободи 150
Соціальний	Демографічна криза в Україні – постійна міграція населення через війну, що впливає на кількість робочої сили та споживачів в Україні. Близько 40 тис. громадян покидають Україну щомісяця. Загалом з 2022 по 2024 роки закордон з України виїхало близько 8 мільйонів людей.		
	Виїхало 13,29 млн Мінімальна місячна зарплата 6600 грн/міс Загальний прожитковий мінімум 2589 грн	Виїхало 15,4 млн Мінімальна місячна зарплата 6700 грн/міс Загальний прожитковий мінімум 2589 грн	Виїхало 15,28 млн Мінімальна місячна зарплата 8000 грн/міс Загальний прожитковий мінімум 2920 грн
Технічний	За рейтингом глобального інноваційного індексу, Україна у 2024 році посідає 60 місце, у 2023 році посідає 55 місце. У 2022 році за підіндексом «Знання та технологічні результати» - 36 місце. Україна виробляє більше інноваційної продукції порівняно з рівнем інвестицій в інновації, відносно свого ВВП. Україна належить до економік, інноваційний розвиток яких здійснюється випереджальними щодо економічного розвитку темпами, причому така характеристика стосується тривалого періоду – 2014–2024 років. Рух вгору критерія онлайн-творчості (39 проти 44 місця 2023 року). Витрати на програмне забезпечення (4 місце). Зайнятість жінок з вищою освітою (2 місце). Підприємства використовують інновації – новітні технології, модернізоване обладнання з-закордону, автоматизація виробництва. Розвиваються цифровий маркетинг – розвиток цифрових платформ, соціальних мереж, SEO-просування. Падіння показників, пов’язаних з інституціями, людським капіталом і науковими дослідженнями, зниження показників охоплення вищою освітою та тривалості навчання в школі, зменшення припливу прямих іноземних інвестицій, песимізація розвитку інфраструктури.		

Отже, провівши PEST-аналіз, можна узагальнити, що:

- political – війна в Україні, відмова співпраці з Росією;
- economic – ВВП: скорочення у 2022, зростання у 2024; індекс економічної свободи: з 130 місця у 2022 на 150 місце у 2024; інфляція та девальвація гривні, зниження споживчої здатності;
- social – дефіцит співробітників та зменшення споживачів через еміграцію населення;
- technical - глобальний інноваційний індекс у 2024 – 60 місце, високий інноваційний розвиток та цифровий маркетинг, але падіння показників, пов'язаних з інституціями, людським капіталом і науковими дослідженнями.

Проаналізуємо споживачів ТОВ Карат. Цільовою аудиторією підприємства є фізичні особи та комерційні клієнти (ресторани, готелі, офіси тощо).

Проведемо сегментування споживачів-фізичних осіб (табл. 2.9):

Таблиця 2.9 – Споживачі (фізичні особи) підприємства ТОВ Карат

Характеристика споживачів		Споживачі
Демографічна	Стать	Будь-яка
	Вік	Необмежений (до 18 років – дитячі, 18-35 років, 35-50 років, більше 50 років)
	фінансове становище	Дохід низький – середній (ціни варіюються залежно від моделі та розміру)
Географічна	Країна проживання	Україна, міжнародний ринок (країни Європи (88,52%), Азії (1,20%), СНД, Північної та Південної Америки (9,30% та 0,89% відповідно)
	Місце проживання	Переважно міста та передмістя
Психографічна	Регулярність покупок	Від випадку до випадку, не регулярно, тільки за потреби
	Мотиви покупки	Переважно раціональний
	Домінуючий фактор	Якість, ціна, дизайн
	Ступінь зміни потреб	Змінюються незначно

Через війну та еміграцію населення України закордон попит знизився, але не критично.

Цільовий сегмент продукції у галузі килимарства включає різні рівні населення, споживач не має особливих характеристик.

Проаналізуємо вплив постачальників на ринку килимарства в Україні та на ТОВ Карат. Вплив постачальників на ринку килимарства середній. Якість килимових виробів залежить від якості сировини та матеріалів, які надходять підприємствам, якщо вони не виробляють сировину самі (як, наприклад, ТОВ «Карат»). Багато підприємств імпортують сировину з-закордону, що збільшує фінансові та часові витрати на транспортування сировини, можуть виникати проблеми при постачанні матеріалів через нестабільну політичну ситуацію. ТОВ Карат використовує партнерський підхід у відносинах з постачальниками, моніторинг їх діяльності проходить через програму Sedex, SAQ, SMETA. [18]

Розглянемо конкурентів українського підприємства ТОВ «Карат». На європейському ринку головним конкурентом підприємства є турецький виробник Мерінос. На внутрішньому ринку підприємство є виробником №1 в галузі виробництва килимів та килимових виробів. Можливу конкуренцію для підприємства можуть складати ТОВ «Карпетофф», ПП «Елана», ТОВ Fully Wooly, ТОВ «Вікторі Карпетс», ТОВ «Класт». [18]

Для аналізу конкурентів ТОВ Карат візьмемо підприємства Мерінос, ПП Елана та ТОВ Класт. Аналіз проведемо за наступними показниками (табл. 2.10):

Таблиця 2.10 – Аналіз конкурентів підприємства ТОВ Карат за якістю продукції, ціною, шириною асортименту, рівнем інновацій [32-38]

Показник	Merinos	Елана	ТОВ Класт
1	2	3	4
Якість продукції	Висока. Практичний, не накопичує статичну електрику, довговічний, має високу зносостійкість.	Середня. Після ручного прання може втратити форму, ковзає на ламінаті	Висока, практичний, висока зносостійкість
Ціна (грн)	4000 – 15 000 Залежно від розміру, матеріалу, моделі	200 – 3000 Залежно від розміру Позиціонують себе як виробника продукції за найнижчими цінами на ринку	1000 – 6000 ($м^2$) Залежно від розміру та матеріалу
Асортимент	Широкий асортимент, різноманітні дизайни на будь-який смак, вироби доступні в різних розмірах	Невеликий асортимент, переважно однакові дизайни, різні розміри	Широкий асортимент, різноманітні дизайни, використання різних матеріалів

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4
Інновації	Високий. Інвестиції у власний розвиток, модернізоване обладнання, використання переробних матеріалів	Середній. Має модернізоване обладнання	Високий. Впровадження інноваційних технологій у виробництво, високотехнологічне обладнання

Згідно таблиці, Merinos та ТОВ «Класт» мають однаково високі показники – пропонують широкий асортимент товарів гарної якості, впроваджують інновації у виробництво. Ціна Merinos може бути вищою за стандартний килим, аніж ціна ТОВ «Класт». ПП «Елана» має нижчі показники – невеликий асортимент продукції та середня якість (за відгуками споживачів). Має низьку ціну, оскільки орієнтується на сегмент ринку з низькими доходами. Впровадження інновацій середнє – підприємство має модернізоване обладнання та періодично оновлює його за рівнем зношення.

Порівняємо ТОВ «Карат» з конкурентами (табл. 2.11):

Таблиця 2.11 – ТОВ Карат та конкуренти Merinos, Елана, Класт

Показник	КАРАТ	Merinos	Елана	ТОВ Класт
Якість продукції	Дуже добра	відмінна	задовільна	Дуже добра
Ціна (середня за стандарт) (грн)	4000	9500	1600	3500
Асортимент	Дуже добрий	Дуже добрий	задовільний	Дуже добрий
Інновації	Дуже добре	Дуже добре	задовільний	добре
Імідж бренда	Дуже добре	Дуже добре	задовільний	добре
Рекламна підтримка	Дуже добре	Дуже добре	погано	добре

Отже, бачимо, що ТОВ «Карат» має високі показники порівняно з конкурентами – ціна відповідає якості, широкий асортимент, високий рівень впровадження інновацій. Бренд впізнаваний завдяки високому рівню рекламної підтримки. Можна стверджувати, що ТОВ «Карат» є лідером на українському ринку виробництва килимів, адже компанія Merinos є турецькою і товари цієї компанії імпортні.

Таблиця 2.12 – Профіль діяльності підприємства ТОВ Карат та його конкурентів [18, 32-38]

Показники	**Карат**										**Елана**										**Класт**									
	бали										бали										бали									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ринкова частка								+						+												+				
Обсяг продажу								+						+														+		
Продуктив-ність праці								+						+													+			
Ширина асортименту										+			+															+		
Ціна товару							+											+									+			
Адаптив-ність каналу збуту								+								+												+		
Рівень сучасності устаткування									+							+												+		
Додаткові послуги										+			+													+				
Розміщення								+						+												+				
Якість обслугову-вання									+							+													+	
Якість товару									+							+													+	
Стимулю-вання покупців									+						+														+	
Стимулю-вання персоналу								+							+													+		
Рекламні заходи									+					+															+	
Всього балів	120										68										108									

Проаналізуємо інші показники ТОВ «Карат» та його конкурентів за допомогою методу багатокутника конкурентоспроможності. Для цього спочатку

розробимо профіль діяльності підприємства ТОВ «Карат» та його конкурентів, оцінивши показники за 10-тибальною шкалою (табл. 2.12).

Згідно профілю діяльності ТОВ «Карат» та його конкурентів ПП «Елана» та ТОВ «Кластер», ТОВ Карат має конкурентні переваги за такими показниками як ринкова частка, продуктивність праці, ширина асортименту, рівень сучасності устаткування, наявність додаткових послуг, розміщення підприємства та власних магазинів. Також високими показниками, на рівні з ТОВ «Кластер», є обсяги продажу, адаптивність каналу збуту, якість обслуговування та товару, стимулювання покупців та персоналу, впровадження рекламних заходів. ПП «Елана», хоча і має найнижчу ціну на ринку, має низькі показники.

За даними з профілю діяльності підприємств побудуємо багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Карат» (рис. 2.5):

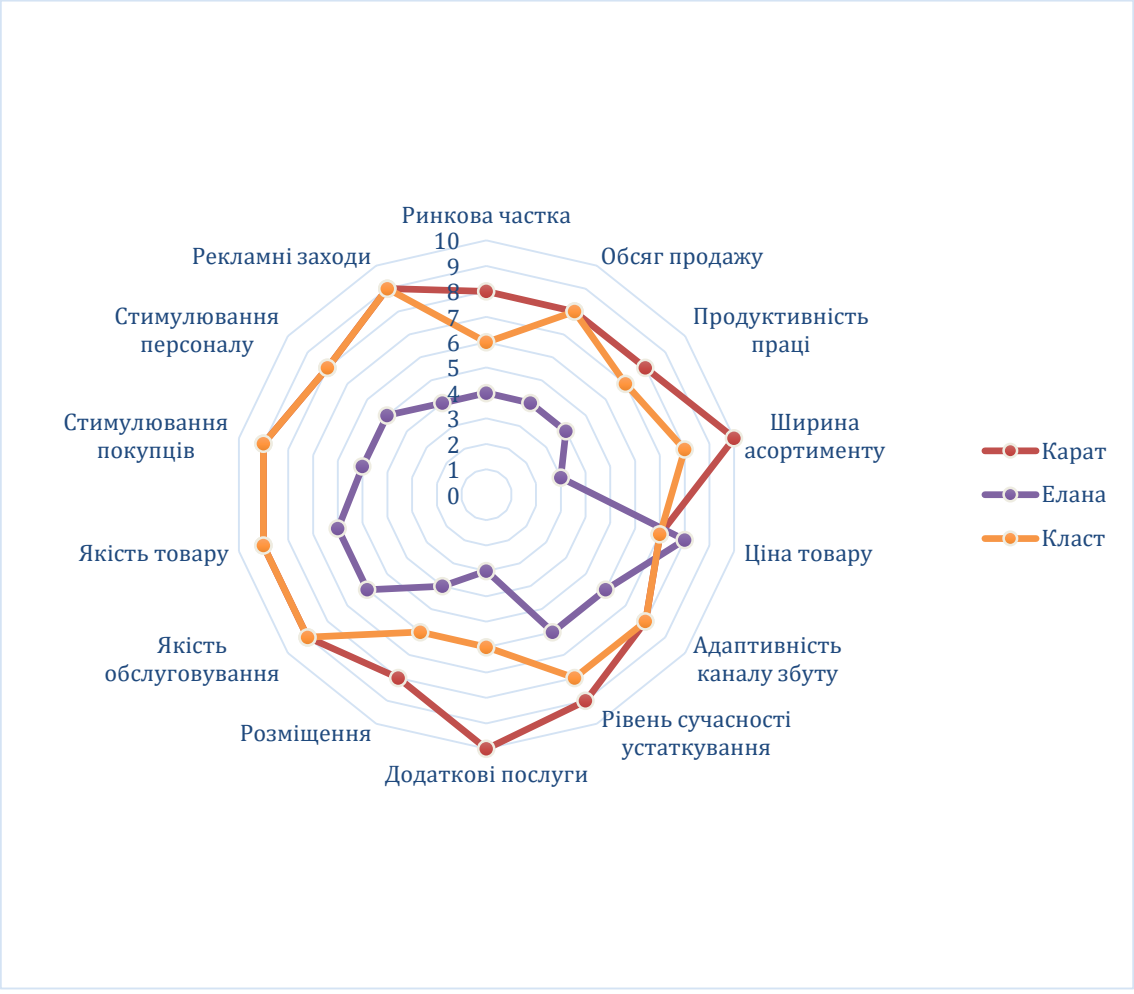


Рис. 2.5 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ Карат

Отже, можна побачити, що ТОВ Карат та ТОВ Класт мають найбільшу кількість балів, ПП Елана найменшу. ТОВ Карат є лідером серед своїх конкурентів на внутрішньому ринку виробництва килимів в Україні, і серед українських виробників займає перше місце (120 балів). На другому місці ТОВ Класт (108 балів). Третє місце займає ПП Елана (68 балів).

Завдяки аналізу профілю діяльності та багатокутника конкурентоспроможності, було визначено основні конкурентні переваги та слабкі сторони ТОВ Карат у порівнянні з його конкурентами, на основі чого буде розроблятися маркетингова стратегія для підприємства.

На основі аналізу внутрішнього середовища, а також PEST-аналізу та конкурентів підприємства, розробимо SWOT-аналіз підприємства ТОВ Карат у 2022-2024 рр. (табл. 2.13):

Таблиця 2.13 - SWOT-аналіз підприємства ТОВ Карат у 2022-2024 рр.

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Гарна репутація та впізнаваність - Великий асортимент продукції - Висока якість продукції - Іноземні канали збуту - Стабільна кадрова політика - Прийнятна ціна на продукцію - Контроль за впливом на екологію - Сучасне обладнання - Власне виробництво ниток, барвників та картонних гільз	- Нестабільний фінансовий стан - Зменшення кількості персоналу - Зниження рентабельності - Дохід від реалізації на внутрішньому ринку менший за дохід від експорту - Залежність від імпорту обладнання - Закінчення строку дії сертифікації BSCI та відсутність можливості подовжити дію сертифікації
Можливості	**Загрози**
- Збільшення доходу від реалізації продукції в Україні - Інвестиції в додаткові джерела енергії - Подальший розвиток експорту - Впровадження інновацій в продукти	- Нестача кваліфікованого персоналу - Війна - Економічна світова криза та економічна криза в Україні - Зростання вартості енергоресурсів

Отже, завдяки SWOT-аналізу та побудові профілю діяльності та багатокутника конкурентоспроможності ТОВ Карат, визначено сильні та слабкі сторони підприємства, його конкурентні переваги, ринкові можливості та загрози. Можна визначити такі доречні стратегії:

- стратегія лідера – підприємство є лідером на українському ринку виробництва килимів, але через певну конкуренцію важливо підтримувати свою позицію на ринку та рівень конкурентоспроможності. Для цього доречно використати стратегію захисту і зміцнення позицій шляхом наступних стратегій:
- фінансова стратегія – регулярний контроль та аналіз витрат, підвищення ліквідності – такі заходи допоможуть не потрапити у кризове фінансове становище за таких умов як війна;
- стратегія джерел енергії – підприємство все ще залежне від нерегулярної подачі електроенергії та загалом вартості енергоресурсів, тому для забезпечення безперервної діяльності важливо інвестувати в пошук додаткових джерел енергії;
- пошук можливостей для сертифікації продукції за стандартами BSCI, що дозволить вийди на нові канали збуту і підвищити дохід;
- маркетингова стратегія - для підвищення ефективності діяльності підприємства, підвищення його обсягів продажів та доходу від реалізації продукції, доцільно покращити актуальну маркетингову стратегію підприємства. Завдяки цьому підвищиться рівень впізнаваності бренду та обізнаності споживачів в їх продукції, а також буде можливість залучити нових інвесторів, постачальників, дистриб’юторів, партнерів, споживачів.

РОЗДІЛ 3
ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «КАРАТ»

3.1 Розробка маркетингової стратегії ТОВ «Карат»

Метою маркетингової стратегії підприємства ТОВ Карат є збереження лідерської частки на українському ринку, підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів через цифрові платформи та інші канали, орієнтація на потреби споживачів. Оскільки дохід від експорту переважає над доходом від реалізації продукції на українському ринку, маркетингову стратегію доцільно робити саме для української цільової аудиторії.

Попит на килими відносно невисокий. Тренди килимів у 2024-2025 рр. можна поєднати з цільовою аудиторією підприємства ТОВ Карат (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 – Зв'язок цільової аудиторії підприємства ТОВ Карат з продукцією підприємства

Цільова аудиторія	Характеристика продукції
Діти	Яскраві кольори, цікаві візерунки, зображення персонажів мультфільмів/казок/фільмів/ігор, гіпоалергенні, легкі у чищенні/прибиранні, можливість індивідуального дизайну
Молодь, середній вік	Натуральні, не дуже яскраві кольори, орієнтація на екологічні матеріали, теплі (з більшим ворсом), можливість індивідуального дизайну, легкість у чищенні/прибиранні
Бізнес (залежно від сфери діяльності)	Загалом спокійні тони, неяскраві візерунки, відповідність сфері діяльності компанії, загальному дизайну приміщень, легкі у чищенні
Дохід	Продукція за прийнятною ціною для споживача з низьким-середнім рівнем доходу

Підприємство має широкий асортимент продукції гарної якості. Воно пропонує товар з різного матеріалу, різні дизайни. Окрім цього, підприємство пропонує додаткові послуги – транспортні послуги, розробка індивідуальних дизайнів.

Доцільно продовжувати надавати можливість створення продукції за власним дизайном, для дітей додати більше дизайнів з персонажами

казок/мультфільмів. Українці зараз переходять до тренду мінімалізму, тому можна зробити акцент і на цьому. Килим зі спокійними або яскравими кольорами з мінімалістичним дизайном, який не відволікатиме від загального дизайну дому або фірми, а навпаки доповнюватиме, тільки покращить зовнішній вигляд приміщення.

Цінова стратегія. Підприємство пропонує килими бюджетні та середньої ціни. Ціна залежить від розміру килима, дизайну, матеріалу, з якого зроблений килим та наявності ворсу, його довжини.

Підприємство також пропонує різноманітні знижки: на продукцію минулих років, на свята, чорні п'ятниці тощо. Таким чином, підприємства заохочує клієнтів до покупки. Ціна продукції, яку пропонує підприємство, є прийнятною на українському ринку, порівнюючи її з цінами конкурентів. Для покращення цінової стратегії можна розробити програми лояльності для постійних клієнтів – спеціальні знижки на свята, які будуть більшими за знижки непостійних клієнтів, накопичувальні бонуси, які потім можна буде використати при покупці товару, кешбек, безкоштовна доставка тощо. [18, 39]

Цінову та продуктову стратегії ТОВ Карат можна вважати ефективними. Головний акцент варто зробити на комунікації зі споживачами для розширення української клієнтської бази.

Онлайн-просування. Підприємство має власний профіль в Instagram, виставляє пости з оглядом продукції, але активно сторінку не веде. [40] Доцільно розвивати профіль, впроваджувати рекламу продукції, створювати контент, який підвищить впізнаваність бренду та продукції. Можна залучити блогерів, спеціалістів в сфері дизайну інтер'єру, які можуть привести нових споживачів через рекламу продукції. Окрім цього, орієнтуючись на малі підприємства та молоду аудиторію, можна створити Тік-Ток аккаунт і створювати цікавий контент та рекламу з продукцією.

Контент в соціальних мережах:

- огляд, як килим виглядає у кімнаті;

- огляд килима в деталях, щоб підкреслити якість та такі характеристики продукції, як легкість чищення, водонепроникність, висока кольоростійкість, комфорт тощо;
- ідеї дизайну інтер'єру з акцентом на правильному поєднанні килима з загальним дизайном кімнати;
- інформація про знижки, введення промокодів, нові дизайни/моделі продукції;
- відгуки клієнтів;
- інтерактив – опитування клієнтів про задоволеність продукцією, можливими побажаннями, який матеріал/колір найбільше подобаються, на які показники загалом споживач звертає увагу, проведення конкурсів з виграшом знижки;
- застосування популярної музики на відео для швидшого просування в рекомендації.

Таким чином, впроваджуючи таку рекламу, можна не тільки заохотити клієнта продивитися каталог та обрати для себе підходящий килим, а й дізнатися більше свою цільову аудиторію, їх побажання та потреби.

Для онлайн-просування також варто приділити увагу оптимізації пошукових систем (SEO) – при введенні у пошукових системах запиту купівлі килимів сайт підприємства та його продукція повинні з'являтися у перших позиціях на сторінці пошуку.

Реклама на YouTube також може бути ефективною для розширення української клієнтської бази. Вона буде більш орієнтовною на аудиторію, яка частіше дивиться відео, а не слідкує за новинами у соціальних мережах. Реклама може також акцентувати увагу на знижки і переваги продукції ТОВ Карат порівняно з конкурентами.

Важливим є посилити співпрацю з різними онлайн/офлайн-магазинами, а також розвивати власні онлайн-магазини. Новий, сучасний, зручний дизайн сайту та онлайн-магазину залучить увагу клієнтів та полегшить пошук товару.

Розглянемо приблизні витрати на маркетинг на українському ринку (табл. 3.2) [41-44]:

Таблиця 3.2 – Приблизні витрати на маркетинг підприємства ТОВ Карат на українському ринку у 2025 році

Послуги	Мінімальна ціна/місяць	Мінімальна ціна/рік
Послуги таргетолога в Instagram/ YouTube	Від 3900 грн/міс	46800 грн
Розробка дизайну Instagram	Від 2900 грн	2900
Розробка стратегії рекламної кампанії в Instagram	Від 2700 грн	2700
Підготовка контент-плану в Instagram	Від 2700 грн/міс	32400 грн
Налаштування реклами в Instagram	Від 5500 грн/міс	66000 грн
Ведення сторінки в Instagram	Від 2700 грн/міс	32400 грн
Послуги Direct-менеджера (заробітна плата без відсотка за продаж)	Від 2000 грн/міс	24000 грн
Послуги SMM-копірайтера	Від 3900 грн/міс	46800 грн
Реклама на YouTube	Від 5000 грн/міс	60000 грн
Реклама у блогера (залежить від кількості підписників); 2-3 блогера	Від 5000 грн	15000 грн за 3 блогера
SEO-послуги	Від 5000 грн/міс	60000 грн
Оновлення дизайну онлайн-магазину, сайту	Від 10000 грн	10000 грн
Обслуговування сайту	Від 3000 грн	3000 грн
Маркетингові дослідження, аналітика	Від 10000 грн	10000 грн
Всього (приблизно)	59300 грн/міс	412000 грн

Отже, ТОВ Карат може приблизно витратити на маркетинг 59300 грн за 1 місяць. Деякі послуги з переліку одноразові. За рік приблизна мінімальна вартість маркетингу підприємства ТОВ Карат саме на українському ринку складатиме 412 тис. грн.

Таким чином, впровадивши дану маркетингову стратегію, підприємство ТОВ Карат може розширити клієнтську базу на українському ринку, підвищити рівень обізнаності споживачів про власний бренд і за рахунок цього зберегти лідерську частку на українському ринку.

3.2 Впровадження маркетингової стратегії ТОВ «Карат»

Запропонована маркетингова стратегія для ТОВ «Карат» передбачає збереження лідерських позицій на українському ринку, підвищення впізнаваності бренду, розширення клієнтської бази та орієнтацію на потреби споживачів. Для досягнення цього необхідно розробити чіткий поетапний план впровадження даної стратегії, що забезпечить не тільки ефективне планування маркетингового бюджету, а й полегшений контролю та оцінку ефективності.

Реалізація стратегії проводитиметься у декілька етапів:

1. підготовка;
2. розробка контенту;
3. активне просування;
4. впровадження програм лояльності;
5. моніторинг результатів та оцінка ефективності.

Розглянемо перший етап – підготовчий. Він розрахований на січень-лютий 2025 року. Оскільки аналіз поточної ситуації на українському ринку килимів та цільової аудиторії вже проведено, наступним кроком буде формування маркетингової команди – таргетолог (налаштування та оптимізація рекламних кампаній), SMM- копірайтер (створення контенту для соціальних мереж), маркетолог (загальне керівництво та координація процесів), SEO-фахівець (оптимізація сайту для пошукових систем) та Direct-менеджер (комунікація з клієнтами у соціальних мережах, обробка запитів).

Далі потрібно затвердити річний маркетинговий бюджет – близько 412 тис. грн. Окрім цього потрібно розробити детальний календарний план просування продукції.

Наступний етап реалізації стратегії це розробка маркетингового контенту. Він призначений на березень-квітень 2025 року. На цьому етапі потрібно розробити новий дизайн сторінки в Instagram – модернізована сторінка повинна бути добре продумана, гарно впорядкована та виглядати естетично. Таким чином підприємство полегшить пошук потрібної для клієнтів інформації на сторінці.

Наступний крок напряму пов’язано з першим – розробка фото- та відеоматеріалів продукції. Це можуть бути огляди, розпаковки, відгуки клієнтів, поради з дизайну інтер’єру. Дані відео набирають багато переглядів, тому при правильно налаштованій рекламі підприємство приверне уваги нових потенційних клієнтів.

Наступним кроком потрібно оновити дизайн сайту підприємства. Сайт є обличчям компанії, клієнти повинні бачити приємну картинку та впорядковану інформацію про продукції – ціни, матеріали, асортимент, відповіді на найчастіше задані питання. Дуже часто на сайтах з неактуальним або незрозумілим дизайном клієнти не можуть знайти потрібну інформацію про товар і тому швидко переходять на сайт іншого магазину. Чим краще є сайт та чим більш продумано впорядкована інформація – тим легше клієнтам знайти відповідь на їх питання та тим більше вірогідність того, що товар куплять.

Окрім цього, потрібно розробити контент для YouTube – більш розмовні відео-матеріали, на яких консультанти будуть розповідати про продукцію підприємства, показувати нові колекції тощо. Це також можна зробити у вигляді оглядів, відповідей на питання клієнтів у коментарях під відео або у Instagram Stories (сторіс).

Третім етапом реалізації маркетингової стратегії є активне просування бренду, що заплановано на травень-грудень 2025 року. Основними заходами на цьому етапі є, по-перше, запуск таргетованої реклами в Instagram та YouTube. По-друге, активне ведення сторінок у соціальних мережах – регулярне викладення публікацій, сторіс, опитувань.

Окрім цього маркетингова команда повинна налаштувати співпрацю з блогерами та дизайнерами інтер’єру – реклама від них може бути також частиною контенту в Instagram та YouTube.

Далі важливим кроком є SEO-оптимізація сайту для підвищення позицій у пошукових системах. При пошуку магазину/сайту/Instagram-сторінки підприємства потрібні посилання випадають не завжди. Оптимізувавши сайт, він

буде випадати одним з перших при пошуку таких ключових слів та виразів як «килими», «килими Україна», «купити килим» і так далі.

Четвертий етап – впровадження програм лояльності, доцільно розпочати у червні та продовжити до кінця року. Це дозволить поступово адаптувати програму відповідно до потреб та бажань цільової аудиторії та оптимально розподілити ресурси команди. Під програмою лояльності розуміється впровадження святкових знижок, кешбеку, безкоштовної доставки, якщо вартість замовлення перевищує певну суму.

Окрім цього це може бути проведення акцій та сезонних розпродажів (можна орієнтуватися на дизайн – більш яскраві влітку, більш холодні кольори – взимку). Також можна розробити базу постійних клієнтів для подальших персоналізованих знижок (наприклад -5% знижка за 5 покупку в магазині).

Останнім етапом впровадження маркетингової стратегії є моніторинг результатів та оцінка її ефективності. Цей етап доцільно розпочати одночасно з третім етапом, для того щоб одразу аналізувати реакцію клієнтів на зміни та швидко реагувати та вносити корективи у разі потреби. Для моніторингу результатів маркетингової стратегії можна використовувати такі методи:

- Google Analytics для відстеження кількості відвідувань сайту;
- Instagram Insights для відстеження кількості підписників, взаємодій, лайків, коментарів, охоплення публікацій/сторіс/Reels, ефективність реклами;
- моніторинг KPI – ключових показників ефективності;
- відгуки клієнтів на сайті/соціальних мережах, проведення регулярних опитувань про задоволеність продуктом/доставкою;
- регулярні звіти щодо ефективності таргетованої реклами у соціальних мережах.

Реалізація даної маркетингової стратегії сприятиме підвищенню впізнаваності бренду ТОВ «Карат» серед української аудиторії; зростанню обсягів продажів на внутрішньому ринку; формуванню постійної клієнтської бази; зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Календарний план реалізації маркетингової стратегії наведено у вигляді діаграми Ґанта у Додатку Б.

3.3 Оцінка ефективності маркетингової стратегії

Оцінка ефективності маркетингової стратегії є важливим етапом, адже за її допомогою можна визначити, наскільки обрана стратегія відповідає поставленим цілям підприємства та які напрямки потребують вдосконалення.

Для оцінки запропонованої маркетингової стратегії розглянемо ключові показники ефективності – KPI. Для ТОВ «Карат» такими показниками є:

- зростання обсягу продажів;
- залучення нових клієнтів;
- кількість взаємодій у соціальних мережах (рівень активності аудиторії в Instagram та YouTube – лайки, реакції, коментарі, поширення, відмітки, збереження);
- імідж бренду (за позитивними згадками – відгуки, коментарі, реакції);
- лояльність клієнтів (клієнти, що повернулися та здійснили наступну покупку);
- рентабельність інвестицій (ефективність витрат на маркетинг).

Перед тим, як оцінювати ефективність маркетингової стратегії, доцільно прописати цілі підприємства за технікою SMART. Це система встановлення цілей за такими показниками як конкретність (specific), вимірність (measurable), досяжність (achievable), релевантність (relevant) та обмеженість у часі (time bound). Дотримання критеріїв SMART сприяє ефективному планування та відстеженню прогресу, а також забезпечує ясність, підзвітність та мотивацію. [45]

Таким чином, цілями впровадження нової маркетингової стратегії ТОВ «Карат» є:

- досягти зростання обсягу продажів на 15% протягом року шляхом ефективного просування продукції через соціальні мережі та співпрацю з дизайнерами та блогерами;
- залучити 70-100 нових клієнтів протягом року, використовуючи таргетовану рекламу та новий контент в Instagram та YouTube, а також SEO-оптимізацію онлайн-магазину;
- збільшити рівень залученості в соціальних мережах до 2% - 3% протягом року через створення якісного контенту та активне ведення сторінок соціальних мереж;
- отримати 60% позитивних згадок про бренд – відгуки на сайті онлайн-магазину, в коментарях соціальних мереж, що зміцнить репутацію бренду, підвищить довіру клієнтів та активізує «сарафанне радіо»;
- досягти 10% повторних покупок протягом року за допомогою ефективної програми лояльності (кешбеки, знижки, акції) та високого рівня сервісу в соціальних мережах (замовлення через Instagram-Direct), в онлайн-магазині, на точках збуту;
- досягти рентабельності інвестицій у маркетинг на рівні 50% протягом року, що свідчитиме про окупність вкладених коштів у запропоновані маркетингові заходи.

В умовах невизначеності ринку, а також політичної та економічної ситуацій в Україні доцільно розглянути три можливі сценарії розвитку подій за впровадження запропонованої стратегії. Прогнозні результати KPI наведені у таблиці (табл. 3.3):

Таблиця 3.3 – Прогнозні результати KPI ТОВ «Карат»

KPI	Оптимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Зростання обсягу продажів, %			
Залучення нових клієнтів, ос./рік			
Кількість взаємодій у соц. мережах, %			
Імідж бренду, (позитивні згадки) %			

Продовження таблиці

Лояльність клієнтів, %			
Рентабельність інвестицій (ROI)			

Оптимістичний сценарій – це ідеальний прогнозований сценарій, який майже завжди застосовується керівництвом для досягнення цілей. Реалістичний (базовий) сценарій – середній сценарій, заснований на припущеннях керівництва. Песимістичний сценарій – сценарій, що розглядає найсерйозніший та найважчий результат, який може статися в певній ситуації. [46]

Реалізація кожного з наведених сценаріїв залежить віл впливу різних зовнішніх та внутрішніх факторів. Основними ризиками, з якими може зіткнутися ТОВ Карат при впровадженні даної маркетингової стратегії, є:

- активність конкурентів;
- зниження платоспроможності клієнтів;
- зниження попиту на продукцію;
- обмеженість ринків збуту, перебої у логістиці;
- економічна нестабільність – коливання курсу валют, інфляція;
- політична нестабільність – пошкодження інфраструктури підприємства (склад, виробничий цех, магазин тощо)
- перебої у роботі онлайн-сервісів;
- перебої в електропостачанні (блекаути), що може обмежувати та перешкоджати доступ до онлайн-платформ не тільки клієнтам, а й маркетинговій команді.

Наведені загрози можуть спричинити відхилення від реалістичного сценарію в бік песимістичного. Для мінімізації наведених ризиків потрібно швидко адаптуватися до змін та реагувати на проблеми, що виникають. Доцільним є постійний моніторинг ринку та конкурентів, регулярне дослідження споживачів, гнучка цінова політика та програми лояльності для утримання клієнтів, диверсифікація каналів збуту (оптові партнери), пошук альтернативних

постачальників, щоб швидко змінити у разі виникнення проблем, створення резервних складів, використання надійних хостингів і сервісів та регулярне резервне копіювання даних для зменшення ризиків перебоїв.

Вищезазначені кроки підвищать ймовірність реалізації реалістичного або оптимістичного сценарію.

Розробимо SWOT-аналіз запропонованої маркетингової стратегії на основі аналізу ризиків та цілей (табл. 3.4):

Таблиця 3.4 - Розробимо SWOT-аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Карат» [47]

Сильні сторони	Слабкі сторони
- комплексний підхід (одночасне використання SEO, SMM, таргетованої реклами) - унікальний контент - чітке бюджетування - сформована маркетингова команда - стратегія лояльності - модернізовані онлайн-магазин та профіль соц. мереж - співпраця з блогерами та дизайнерами - фокус на бажаннях та потребах споживача	- залежність від онлайн-платформ - час окупності SEO (3-12 місяців) - відсутність досвіду роботи з блогерами
Можливості	**Загрози**
- зростання попиту на українське - підвищення експортного потенціалу - цифровізація на ринку килимарства	- активність конкурентів; - зниження платоспроможності клієнтів; - зниження попиту на продукцію; - обмеженість ринків збуту, перебої у логістиці; - економічна нестабільність – - пошкодження інфраструктури - перебої у роботі онлайн-сервісів; - перебої в електропостачанні

Отже, завдяки SWOT-аналізу маркетингової стратегії, а також трьом сценаріям розвитку подій за її впровадження, можна зробити висновок, що запропонована маркетингова стратегія є життєздатною та адаптованою до сучасних умов.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В ході роботи було досліджено поняття аналізу ринку та конкурентного середовища. Було визначено, що аналіз ринку – процес збору та інтерпретації даних про ринок, на якому працює підприємство, що охоплює вивчення конкурентів, споживачів, ринкових тенденцій, ціноутворення та інших факторів.

Основними функціями аналізу ринку є розуміння споживачів, оцінка життєздатності ринку, його тенденцій, зменшення ризиків, допомога при розробці продукту, маркетингових кампаній та реклами.

Було визначено, що аналіз ринку передбачає аналіз наступних напрямів: аналіз ринкової кон'юнктури, споживачів, ринкової місткості та потенціалу зростання, мікросередовища, пропозиції, попиту та конкурентного середовища.

Було детально розглянуто поняття конкурентного середовища – сукупності зовнішніх щодо підприємства чинників, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. Дане середовище формується під впливом 5 конкурентних сил, які визначив у своїй моделі М. Портер: суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі, конкуренція з боку товарів-замінників, загроза входу на ринок нових конкурентів, можливості постачальників та покупців.

Процес аналізу ринку та конкурентного середовища складається з наступних етапів: визначення завдань проведення аналізу ринку, складання плану, проведення аналізу за планом, обробка даних, що були отримані в ході дослідження, розробка подальшої стратегії.

Окрім цього, було досліджено сутність поняття маркетинговий стратегій. В ході аналізу визначень було зроблено висновок, що маркетингова стратегія – це комплекс заходів організації, що спрямований на визначення цільових ринків, позиціонування продуктів і послуг та створення цінності для споживачів з метою досягнення своїх стратегічних цілей.

Метою стратегії маркетингу є визначення конкурентної переваги, забезпечення та збільшення продажів; її завданнями є посилення позицій в своїй ніші, поширення ринку збуту, зростання конкурентоспроможності та прибутку.

Було розглянуто класифікацію маркетингових стратегій та зроблено висновок, що стратегії маркетингу класифікують за видами, типами та ознаками.

Наступним було досліджено питання методологічних підходів до формування маркетингових стратегій і визначено три основні категорії методів – методи, що полягають в обробці якісних даних (SWOT-, PEST-аналізи, а також матриці SPACE та McKinsey), кількісних даних (методи диференційного обчислення, кореляційно-регресійний аналіз, метод прогнозної екстраполяції, сценарне моделювання), та комбінація якісних та кількісних даних (матриці БКГ та Томпсона-Стрикленда).

Процес формування маркетингової стратегії має на увазі 3 основні етапи: аналітичний етап (аналіз зовнішнього середовища, ринку, конкурентів та підприємства), практичний етап (постановка цілей) та етап реалізації та контролю (розробка плану, його впровадження, моніторинг та оцінка ефективності стратегії).

В аналітичній частині роботи було розглянуто основні відомості про ТОВ «Карат», його організаційну структуру, проаналізовано його внутрішнє та зовнішнє середовища у 2022-2024 роках.

Внутрішніми факторами, що впливають на діяльність підприємства є якісне автоматизоване виробництво, збільшення його обсягів у натуральному та грошовому вимірах, нестабільний фінансовий стан через зниження ліквідності, наявність ефективної кадрової та екологічної політики та ефективну стратегію управління. Окрім цього підприємство має задовільну маркетингову стратегію, у 2023 році збільшило витрати на маркетингові заходи.

Для аналізу зовнішніх факторів, що впливають на підприємство, було використано PEST-аналіз та визначено наступні чинники: війна в Україні, світова криза, економічна та демографічна кризи в Україні, високий

інноваційний розвиток та цифровий маркетинг, падіння показників, пов’язаних з людським капіталом та науковими дослідженнями.

Було проаналізовано стан та перспективи розвитку ринку килимарства та текстилю в Україні, зроблено висновок, що галузь знаходиться зараз на стадії зрілості, масштаб конкуренції національний, темп зростання невисокий, попит на килими в Україні під час війни середній, тобто продукція купується лише за потребою.

Було сегментовано споживачів (фіз. осіб) підприємства ТОВ «Карат», та вплив постачальників на ринку килимарства.

Було визначено, що основними конкурентами ТОВ «Карат» є підприємства Мерінос, ПП Елана та ТОВ Класт, було проведено аналіз конкурентів за якістю продукції, ціною, шириною асортименту, рівнем інновацій та порівняно з отриманими результатами показники ТОВ «Карат». Для аналізу конкуреноспроможності було використано такий метод як багатокутник конкурентоспроможності та розробка профілю діяльності ТОВ «Карат» та його конкурентів. Завдяки цьому було зроблено висновок, що ТОВ Карат є лідером серед своїх конкурентів на внутрішньому ринку килимарства.

На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ ТОВ Карат було розроблено SWOT-аналіз підприємства і визначено основні конкурентні переваги, слабкі сторони, можливості та загрози для подальшої розробки маркетингової стратегії.

Було визначено, що метою маркетингової стратегії підприємства ТОВ Карат є збереження лідерської частки на українському ринку, підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів через цифрові платформи та інші канали, орієнтація на потреби споживачів.

Розглянуто зв’язок цільової аудиторії ТОВ Карат з продукцією підприємства, цінову стратегію підприємства та онлайн-просування продукції. Зроблено висновок, що підприємство має ефективні цінову та продуктову стратегії, але потрібно зробити акцент на просуванні через соціальні мережі та

сайт. Визначено мінімальний бюджет на маркетингові заходи на рік – це 412 тис. грн.

Розроблено чіткий календарний план за допомогою діаграми Ґанта, за яким впроваджуватиметься маркетингова стратегія. Він передбачає етапи підготовки (формування маркетингової команди, затвердження річного бюджету), розробки контенту (дизайн сторінки Instagram та сайту підприємства, розробка фото та відео продукції для Instagram та YouTube), активного просування (запуск таргетованої реклами в соціальних мережах, активне ведення сторінок, SEO-оптимізація сайту), впровадження програм лояльності, моніторинг результатів та оцінку ефективності (моніторинг KPI, відгуків клієнтів, звіти тощо).

Проведено оцінку ефективності запропонованої маркетингової стратегії за такими KPI, як зростання обсягу продажів, залучення нових клієнтів, кількість взаємодій у соціальних мережах, імідж бренду, лояльність клієнтів та рентабельність інвестицій. Визначено основні цілі стратегії за технікою SMART. Для оцінки було розроблено три сценарії розвитку подій за впровадження даної стратегії – оптимістичний, реалістичний та песимістичний. Також розглянуто ризики, які можуть вплинути на кожен з сценаріїв, та заходи щодо їх мінімізації.

Останнім кроком була розробка SWOT-аналізу маркетингової стратегії на основі аналізу ризиків та цілей та зроблено висновок, що нова стратегія маркетингу є життєздатною, адаптованою до сучасних умов та ефективною.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Стаття: «Аналіз ринку: важливість і переваги інформаційного забезпечення бізнесу». URL: https://surl.li/bzuqfu (дата звернення 20.04.25)
2. Онлайн-лекція: «What is Market Research?». URL: https://www.youtube.com/watch?v=U8tQnSx5fHo (дата звернення 20.04.25)
3. Онлайн-лекція: «Marktanalyse: So analysierst du jeden markt». URL: https://www.youtube.com/watch?v=agfODoCzR-M (дата звернення 20.04.25)
4. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. – 2022. URL: https://surl.li/veussu (дата звернення 21.04.25)
5. «5 сил Портера». URL: https://www.maxzosim.com/porters-five-forces/ (дата звернення 21.04.25)
6. «Побудова конкурентної карти ринку». URL: https://studfile.net/preview/8964514/page:6/ (дата звернення 28.04.25)
7. «Як виконати конкурентний аналіз – класичні та сучасні методики». URL: https://surl.li/uafhzs (дата звернення 28.04.25)
8. Колєснік В. П. Сутність та класифікація маркетингової стратегії підприємства. 2013. URL: https://surl.li/dbmczg (дата звернення 28.04.25)
9. Подольна В. В., Семенюк І. В. Сутність та собливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств. Економічний простір. 2013. №. 72. С. 230-239. URL: https://surl.li/vrcoiq (дата звернення 29.04.25)
10. Denault J. F. The handbook of marketing strategy for life science companies: formulating the roadmap you need to navigate the market. – Productivity Press, 2018. URL: https://surl.li/rophnq (дата звернення 29.04.25)
11. Кузьминчук Н., Писаревська Г., Ляшенко В. Формування маркетингової стратегії як елементу маркетингової діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. №. 56. URL: https://surl.lu/tqgums (дата звернення 29.04.25)

12. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. Ефективна економіка. 2020. №. 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/6.pdf (дата звернення 29.04.25)

13. «Основи маркетингової стратегії». URL: https://leosvit.com/art/osnovy-marketyngovoyi-strategiyi (дата звернення 30.04.25)

14. Бліщук К. М. Сучасні маркетингові стратегії. Ефективність державного управління. 2016. №. 49. URL: https://surl.lt/zptbxf (дата звернення 30.04.25)

15. Старецький А. О. Класифікація маркетингових стратегій для забезпечення розвитку бізнес-структур. Академічні візії. 2024. №. 36. URL: https://zenodo.org/records/14165939 (дата звернення 30.04.25)

16. Вініченко С. А. Етапи та методи формування маркетингової стратегії підприємства на ринку продукції бджільництва //Біоекономіка та аграрний бізнес. 2020. №. 4. С. 552-560. URL: https://surl.li/dfqfve (дата звернення 30.04.25)

17. Головна. Офіційний сайт підприємства ТОВ Карат. URL: https://karatcarpet.com/ (дата звернення 30.07.25)

18. Фінансова звітність ТОВ Карат за 2023 рік. Офіційний сайт підприємства ТОВ Карат. URL: https://surl.li/xluwlk (дата звернення 30.07.25)

19. Етапи розвитку та успіху ТОВ Карат. Офіційний сайт підприємства ТОВ Карат. URL: https://karatcarpet.com/pro-kompaniyu/etapi-rozvitku-ta-uspihu/ (дата звернення 30.07.25)

20. Фінансова звітність ТОВ Карат за 2022 рік. Офіційний сайт підприємства ТОВ Карат. URL: https://surl.li/dsifnb (дата звернення 30.07.25)

21. Нагороди ТОВ Карат. Офіційний сайт підприємства ТОВ Карат. URL: https://karatcarpet.com/nagorodi/ (дата звернення 01.08.25)

22. «Виробництво текстилю в Україні: проблеми та передумови розвитку». Інтернет магазин «6 гномів». URL: https://surl.li/fqorwf (дата звернення 01.08.25)

23. «Стан легкої промисловості в Україні: виклики та перспективи». Корпоративний блог для бізнесу Київстар Бізнес Хаб. URL: https://surl.lu/swctfe (дата звернення 01.08.25)

24. «Тренди в килимах на 2024». Інтернет-магазин Rubinhome. URL: https://surl.li/jhexch (дата звернення 01.08.25)

25. «Дизайнерські килими на підлогу або стіну: як вибрати трендовий варіант?». Інтернет-магазин Arhome. URL: https://surl.li/nmvgub (дата звернення 01.08.25)

26. Середня зарплата в Україні. Український портал про фінанси і інвестиції Мінфін. URL: https://surl.li/shgoao (дата звернення 05.08.25)

27. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 05.08.25)

28. «Реальний ВВП України зріс: які були показники у 2024 році». Новини економіки – 24 Економіка. URL: https://surl.li/wmxqmb (дата звернення 05.08.25)

29. Девальвація української гривні. Український портал про фінанси і інвестиції Мінфін. URL: https://surl.lu/vbwjua (дата звернення 05.08.25)

30. «Про демографічну ситуацію в Україні та шанси на повернення мільйонів з-за кордону». Радіо Свобода. URL: https://surl.li/phrymd (дата звернення 05.08.25)

31. «Глобальний інноваційний індекс 2024: як Україна зберігає інноваційний потенціал в умовах війни». Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій. URL: https://nipo.gov.ua/hlobalnyj-innovatsijnyj-indeks-24/ (дата звернення 10.08.25)

32. Ціни на килими бренду Merinos. Інтернет-магазин Rozetka. URL: https://surl.lt/dsdwqo (дата звернення 10.08.25)

33. Продукція бренду Merinos. Сайт Merinos. URL: https://www.merinos-rugs.com/rugcollections (дата звернення 15.08.25)

34. Про компанію ПП Елана. Офіційний сайт компанії «Елана». URL: https://elana.in.ua/ua/about_us (дата звернення 15.08.25)

35. Ціни на килими бренду Елана. Інтернет-магазин Rozetka. URL: https://surl.li/mxcorn (дата звернення 15.08.25)

36. Ціни на килими бренду Елана. Інтернет-магазин Епіцентр К. URL: https://epicentrk.ua/ua/shop/kovrolin/fs/brend-elana/ (дата звернення 15.08.25)

37. Продукція бренду KlastCarpet. Сайт KlastCarpet. URL: https://surl.li/bmwxvx (дата звернення 20.08.25)

38. Ціни на килими бренду KlastCarpet. Інтернет-магазин Олді. URL: https://surl.lt/mtrhay (дата звернення 20.08.25)

39. Ціни та знижки на килими бренду Карат. Інтернет-магазин Carpet. URL: https://carpet.ua/rasprodazha/ (дата звернення 20.08.25)

40. Офіційна сторінка Карат в Інстаграм . URL: https://www.instagram.com/carpet_ua/ (дата звернення 29.08.25)

41. «Ціни на СММ-послуги в Україні на 2025 рік». Вебстудія «iFish». URL: https://ifish.com.ua/ua/tsiny-na-smm/ (дата звернення 29.08.25)

42. «Скільки коштує реклама на Ютубі». Агенція інтернет-маркетингу Elit-Web. URL: https://surl.li/kmsplk (дата звернення 15.09.25)

43. «Ціни на СЕО-просування сайту в топ 2025». Вебстудія «iFish». URL: https://ifish.com.ua/ua/tsiny-na-seo/#section-5_2 (дата звернення 15.09.25)

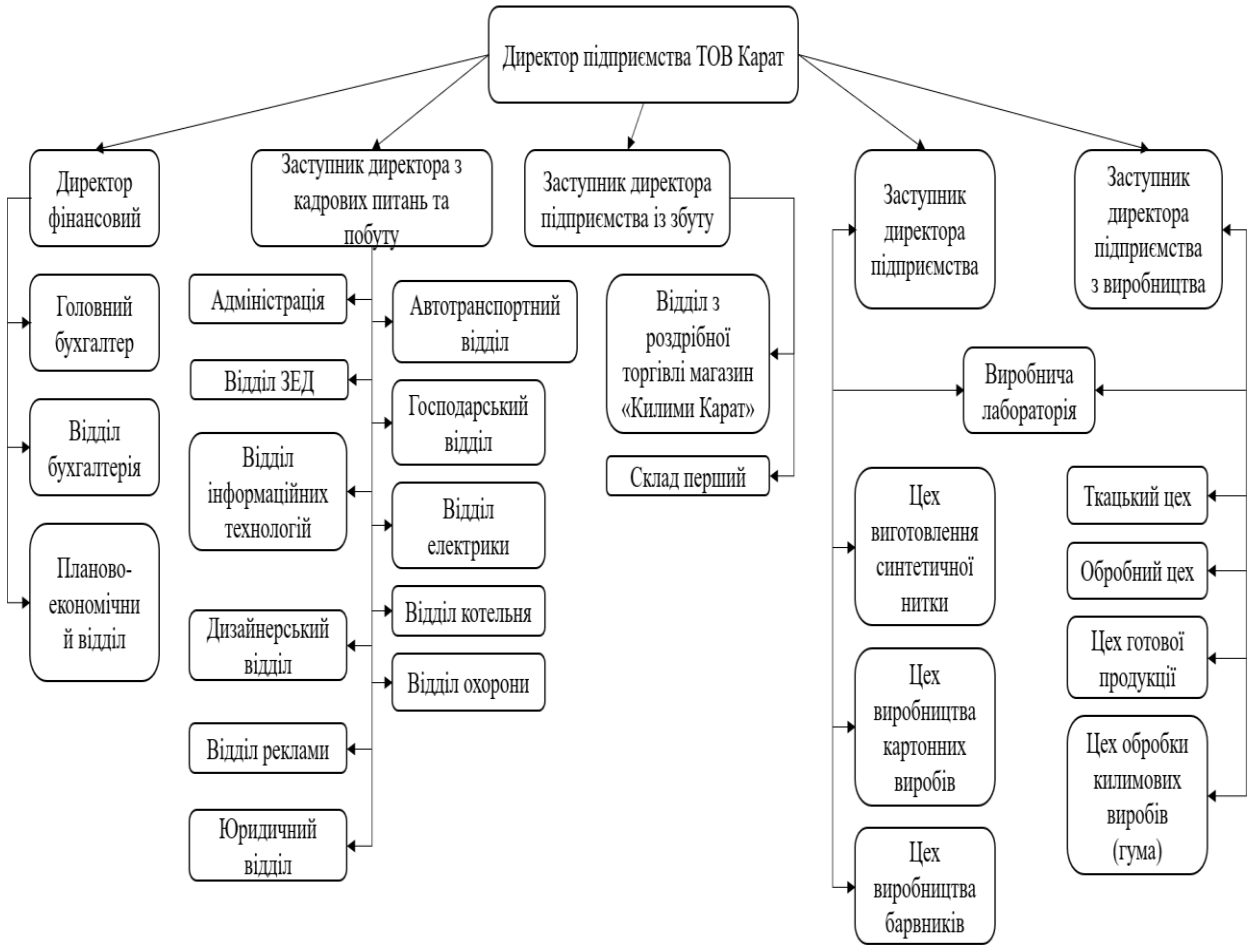
44. «Ціни на підтримку сайтів 2025». Вебстудія «iFish». URL: https://ifish.com.ua/ua/tsini-na-pidtrimku/ (дата звернення 20.09.25)

45. «Як ефективно писати цілі SMART». URL: https://worksection.com/ua/blog/smart-goals.html (дата звернення 20.09.25)

46. «Scenario Analysis». URL: https://surl.li/hbcpkm (дата звернення 23.09.25)

47. «Терміни окупності SEO просування». URL: https://dv-gazeta.info/news/termini-okupnosti-seo-prosuvannya.html (дата звернення 23.09.25)

ДОДАТОК А
ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ КАРАТ



ДОДАТОК Б

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ КАРАТ НА 2025 Р. ДІАГРАМА ҐАНТА

