

**Міністерство освіти та науки України  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра маркетингу**

**ГАВРИЛЕНКО Олексій Володимирович**

**ПРОГНОЗУВАННЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В  
УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ / FORECASTING THE  
COMPANY'S PRICING POLICY DURING MARTIAL LAW**

спеціальність D5 «Маркетинг»  
освітньо-професійна програма «Маркетинг»

випускна кваліфікаційна робота за рівнем вищої освіти «магістр»

Виконав студент групи  
МАРКМ-21  
Гавриленко О.В.

\_\_\_\_\_

підпис

Науковий керівник:  
к.е.н., доц. Іванечко Н.Р.

\_\_\_\_\_

Підпис

Випускну кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

підпис

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ.....	6
1.1. Сутність та роль цінової політики в системі маркетингу підприємства. ...	6
1.2. Особливості формування маркетингового середовища підприємства в умовах військового стану. ....	10
1.3. Характеристика стратегій та методів прогнозування цінової політики підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ФАБРИКА ВАТИН".....	17
2.1. Загальна характеристика та організація маркетингової діяльності .....	17
2.2. Аналіз маркетингового середовища фабрики в умовах військового стану.....	23
2.3. Оцінка маркетингового комплексу та поточної цінової політики .....	31
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ВІДДІЛУ МАРКЕТИНГУ ТОВ "ФАБРИКА ВАТИН".....	38
3.1. Практичні рекомендації щодо вдосконалення прогнозування цінової політики.....	38
3.2. Розробка посадових інструкцій для інтеграції відділу маркетингу в організаційну структуру підприємства .....	43
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

## ВСТУП

Сьогодні підприємства України працюють у складних економічних умовах, спричинених воєнним станом, що суттєво вплинуло на зміну споживчих пріоритетів потенційних клієнтів, порушенням логістичних ланцюгів і загальною нестабільністю ринку. Такі умови вимагають від бізнесу оперативної адаптації до нових викликів, особливо у сфері маркетингової діяльності. Одним із ключових її складників виступає цінова політика, адже саме вона суттєво впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства, обсяги реалізації продукції та кінцевий фінансовий результат. Проблеми прогнозування цін є вкрай важливими для виробників товарів широкого вжитку, безпосередньо виробництва текстильної промисловості. Такі підприємства стикаються з проблемою перенасичення конкурентами ринку і ефективно прогнозування цінової політики є одним із способів виходити на стабільний прибуток без зменшення розміру збуту.

*Актуальність теми дослідження.* В умовах зростання собівартості продукції, інфляційних процесів, обмеження ресурсів і падіння платоспроможності населення підприємства змушені шукати нові підходи до управління цінами — адаптувати їх до мінливої ринкової кон'юнктури. Саме тому питання прогнозування цінової політики стає ключовим елементом сучасного маркетингового менеджменту, адже воно дозволяє заздалегідь оцінити вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на цінові рішення та сформулювати ефективну стратегію дій.

*Об'єктом дослідження* виступає маркетингова діяльність підприємства ТОВ “Фабрика “Ватин”.

*Предметом дослідження* є методи та інструменти прогнозування та формування цінової політики підприємства текстильної промисловості.

Варто зазначити, що зібрана нами теоретична інформація складається в основному з базових понять, які необхідні для досконалого розуміння усіх аспектів маркетингу. Теоретичні та методологічні засади формування та

прогнозування цінової політики знайшли своє відображення у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, вагомий внесок у розвиток даної теми поклали такі дослідники як: П. І. Перерва, Ф. Котлер, Р. Б. Окрепкий, О. М. Гальчак, І. В. Сотник, Н. І. Лепа, Г. Армстронг, Н. Р. Іванечко та багато інших. Проте, незважаючи на значний науковий доробок, питання адаптації та прогнозування цінової політики підприємств текстильної галузі в специфічних умовах повномасштабної війни в Україні залишаються недостатньо вивченими та потребують системного аналізу і розробки практичних рекомендацій.

*Метою роботи* є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо прогнозування цінової політики підприємства ТОВ “Фабрика “Ватин” в умовах воєнного стану.

Відповідно до мети дослідження потрібно виконати такі *завдання*:

- розглянути суть та роль цінової політики в системі маркетингу підприємства;
- виокремити особливості формування маркетингового середовища підприємства в умовах військового стану;
- дати характеристику стратегій та методів прогнозування цінової політики підприємства;
- оцінити ефективність та організацію маркетингової діяльності ТОВ "Фабрика Ватин";
- проаналізувати маркетингове середовище ТОВ "Фабрика Ватин" в умовах військового стану;
- здійснити аналіз маркетингового комплексу та поточну цінову політику ТОВ "Фабрика Ватин";
- запропонувати інструкції для інтеграції відділу маркетингу в організаційну структуру підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення цінової політики ТОВ "Фабрика Ватин" в умовах військового стану.

*Методи дослідження.* У дослідженні було використано різні наукові методики, за допомогою яких проведено дослідження та аналіз поставлених

завдань. Застосовувався системний підхід, який дозволяє розглянути організацію по частинах для глибшого розуміння роботи та завдання усіх елементів окремо. Також застосовувались наступні підходи: методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, економіко-статистичні методи та маркетингові інструменти, зокрема SWOT- та PEST-аналіз й методи екстраполяції, експертних оцінок і сценарного моделювання для прогнозування.

*Практичне значення роботи* полягає в розробці стратегії прогнозування цінової політики підприємства в умовах нестабільності для підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ “Фабрика“Ватин”. Отримані результати можуть бути застосовані також на інших підприємствах текстильної галузі, що працюють в умовах воєнного стану.

*Апробація.* По тематиці дослідження було опубліковано тези доповіді у збірнику тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Нейромаркетинг, штучний інтелект та цифровий маркетинг: проблеми та перспективи» (м. Тернопіль, 22-23 травня 2025 року) та тези доповіді у збірнику Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 30-річчю кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом «Маркетинг XXI століття: виклики змін та можливості розвитку (NEXTMARK21)» (м. Харків, 23 жовтня 2025 року).

*Структура роботи.* Робота складається з вступу, трьох розділів, основного висновку та списку використаних джерел. Основний текст викладено на 55 сторінках, включаючи 5 рисунків та 8 таблиць.

## РОЗДІЛ І

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

#### 1.1 Сутність та роль цінової політики в системі маркетингу підприємства

Цінова політика — це комплекс дій фірми, що охоплює встановлення ціни, знижок та умов оплати продукції, реалізація якої має на меті задоволення потреб споживачів і отримання прибутку для компанії, а також вирішення її стратегічних завдань [9]. У реаліях воєнного стану ефективне управління цінами потребує не лише аналізу поточної ситуації, але й прогнозування майбутніх змін. Саме прогнозування цінової політики допомагає підприємству планувати прибуток, уникати збитків і своєчасно реагувати на коливання ринку.

Науковці та практики по-різному трактують поняття цінової політики, проте сходяться всі на думці, що це комплекс заходів, спрямованих на встановлення та управління цінами на продукцію або послуги з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Згідно з Філіпом Котлером, ціна є одним із чотирьох основних елементів маркетингового комплексу (Product (продукт), Price (ціна), Place (збут), Promotion (просування)), яка генерує дохід, тоді як інші елементи створюють витрати [1]. Герман Саймон трактує цінову політику, як стратегічне управління цінами, яке базується на розумінні ціннісної пропозиції для клієнта, витрат, конкуренції та попиту. В свою чергу О.І. Азарян і О.М. Ястремська вважають цінову політику складовою маркетингової діяльності, що визначає принципи формування цін з урахуванням кон'юнктури, цілей, витрат та цінності для споживача, а також розробку й коригування цінових стратегій і тактик у відповіді на зміни середовища. У таблиці 1.1 подано дефініції поняття «цінова політика», які запропонували у своїх роботах українські та зарубіжні дослідники.

Таблиця 1.1

## Дефініції поняття «цінова політика»

№	Автор	Визначення поняття
1	Ф. Котлер	„Цінова політика – це один із чотирьох основних елементів комплексу маркетингу (4P – продукт, ціна, місце, просування), що охоплює принципи та методи встановлення цін на товари та послуги компанії з метою досягнення її маркетингових цілей.“
2	Г. Саймон	„Цінова політика – це стратегічне управління цінами, що ґрунтується на глибокому розумінні ціннісної пропозиції для клієнта, аналізі витрат, конкурентного середовища та еластичності попиту.“
3	М. Портер	„Цінова політика – це ключовий елемент конкурентної стратегії компанії, що визначає її позиціонування на ринку та здатність створювати конкурентну перевагу.“
4	О.І. Азарян, О.М. Ястремська	„Цінова політика – це складова маркетингової діяльності підприємства, що визначає загальні принципи, підходи та методи формування цін на продукцію та послуги з урахуванням ринкової кон'юнктури, стратегічних цілей підприємства, витрат та споживчої цінності.“
5	А.Ф. Павленко, А.В. Войчак	„Цінова політика – це система довгострокових рішень і заходів, спрямованих на встановлення та регулювання цін на товари та послуги підприємства, що забезпечує досягнення його стратегічних цілей за рахунок раціонального поєднання інтересів споживачів, підприємства та держави.“
6	І.М. Бунчак, М.В. Кужельний	„Цінова політика – це сукупність управлінських рішень щодо ціноутворення, що визначають методи встановлення цін та їх динаміку з метою забезпечення фінансової стабільності, рентабельності та ефективності діяльності підприємства.“
7	Н.Р. Іванечко, Р.Б. Окрепкий	„Цінова політика – комплекс заходів фірми, до яких належить формування ціни, знижок, умов оплати за товар, реалізація якого покликана забезпечити задоволення потреб споживачів і отримання фірмою прибутку, а також вирішення стратегічних завдань фірми.“

Примітка. Складено автором на основі [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7].

Кожен дослідник трактує поняття цінової політики по своєму, але з усіх визначень зазначених у таблиці 1.1 можна виокремити однакові характерні ознаки, а саме:

- цінова політика слугує системою рішень щодо формування цін на товари та послуги;
- цінова політика спрямована на досягнення довгострокових цілей фірми;
- цінова політика враховує витрати, попит/ціннісну чутливість, конкуренцію та регуляторне середовище;
- цінова політика включає конкретні інструменти: ціноутворення, знижки, умови оплати, дискримінацію за сегментами, динамічне ціноутворення;
- цінова політика адаптивна до змін ринку та життєвого циклу продукту.

Місце цінової політики у системі маркетингу визначається її взаємозв'язком з іншими складовими маркетингового комплексу, зокрема з товарною, збутовою та комунікаційною політикою.

Продуктова політика (Product) - ціна повинна відповідати якості та іміджу представлених продуктів. Для прикладу, продукція текстильного виробництва повинна в повній мірі відображати якісними характеристиками встановлену на неї ціну. Товари преміум сегменту можуть мати вищу ціну, коли стандартні товари триматимуть конкуренту ціну.

Збутова політика (Place) - ціна може відрізнятись в залежності від каналу збуту продукції (нижчою для офлайн оптової торгівлі та вищою для онлайн торгівлі). Використання прямих каналів збуту зазвичай знижує витрати посередництва, що дає можливість встановлювати більш конкурентні ціни.

Комунікаційна політика (Promotion) - ціна є потужним інструментом просування. Акції та спеціальні пропозиції, що базуються на ціні, можуть стимулювати попит та залучати нових клієнтів.

Під час військового стану взаємозв'язок між складовими маркетингового комплексу посилюється, адже зміни в ланцюгах постачання (Place) зумовлюють зростання витрат, що відбивається на ціні (Price), а перебої з постачанням

сировини (Product) змушують переглядати асортимент та цінову пропозицію [11].

Основна мета цінової політики будь-якого підприємства, полягає в забезпеченні довгострокової прибутковості та конкурентоспроможності на ринку, що досягається через реалізацію низки конкретних завдань.

1. Забезпечення прибутковості. Ціна повинна перекривати витрати та забезпечувати достатній прибуток для розвитку підприємства.

2. Збільшення чи збереження частки ринку. Цінова політика може спрямовуватися на залучення нових клієнтів шляхом встановлення конкурентних цін, або навпаки утримувати вже існуючу клієнтську базу.

3. Створення іміджу та позиціонування. Ціна є важливим індикатором якості та статусу продукту. Високі ціни часто є показником преміум сегменту, тоді як низькі ціни — доступності.

4. Підтримання цінової стабільності. Завдання цінової політики полягає в своєчасному реагуванні на зміни в економіці, для плавного збільшення цін або впровадження заходів для їх утримання.

5. Стимулювання збуту. Знижки, акції, бонусні програми є важливим важелем для прискорення продажу продукції в певні періоди.

Цінова політика є невід'ємною частиною маркетингової стратегії підприємства, що інтегрує всі аспекти його діяльності від виробництва готової продукції чи сировини до її збуту на усіх доступних ринках. Вона визначається комплексом взаємопов'язаних внутрішніх та зовнішніх факторів, а її ефективність прямо впливає на фінансові результати та конкурентоспроможність. Ефективна цінова політика також враховує використання знижок, диференціацію цін залежно від сегментів ринку та впровадження тимчасових акцій для стимулювання продажів. В умовах військового стану цінова політика потребує особливої уваги, гнучкості та здатності до швидкої адаптації, щоб мінімізувати ризики та забезпечити стабільне функціонування підприємства, високий рівень збуту та постійну завантаженість. Розуміння сутності та ролі цінової політики є основою для

подальшого аналізу та розробки рекомендацій щодо її прогнозування та оптимізації.

## 1.2. Особливості формування маркетингового середовища підприємства в умовах військового стану

Маркетингове середовище компанії - система зовнішніх факторів і учасників ринку, які формують умови діяльності підприємства та визначають його здатність ефективно взаємодіяти з цільовими споживачами, забезпечуючи стабільні партнерські відносини і досягнення стратегічних цілей [1, с. 114]. В умовах військового стану це середовище набуває особливої динамічності та невизначеності, що суттєво ускладнює процеси адаптації та стратегічного планування для підприємств.

Воєнний стан змінює баланс факторів маркетингового середовища і завдає значного впливу на всіх учасників ринку, на попит і пропозицію. Що викликає необхідність зміни маркетингових стратегій та переходу до антикризового управління [2, с. 263]. На рисунку 1.1 зображено зміну споживчих інтересів покупців до війни та під час війни в Україні.

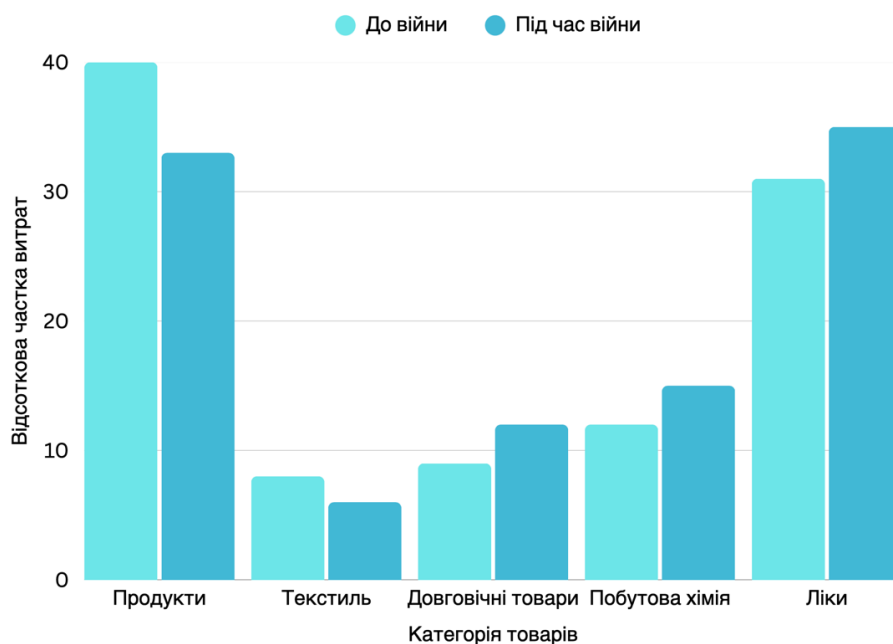


Рис 1.1. Частка витрат населення за категоріями.

Примітка. Сформовано автором на основі [12, 13, 14].

У таких умовах адаптивність та гнучкість маркетингової системи стають визначальними чинниками стабільності. Підприємства, які здатні системно аналізувати зміни зовнішнього середовища й адаптувати маркетингову політику, отримують суттєву перевагу навіть у кризових обставинах. У період нестабільності саме здатність швидко перебудовувати цінову, збутову та комунікаційну політику стає ключовим чинником збереження конкурентоспроможності.

Маркетингове середовище традиційно поділяється на мікросередовище та макросередовище. Мікросередовище — чинники, які мають безпосереднє відношення до самої компанії. Макросередовище — чинники широкого соціального плану, які впливають на мікросередовище.

Макросередовище охоплює загальні чинники, що впливають на всі підприємства галузі, і не підлягають безпосередньому контролю з боку менеджменту. Маркетингове середовище має динамічний характер, що зумовлено постійною зміною економічних, соціальних, правових і культурних чинників. Для оцінки їхнього впливу доцільно використовувати методику PEST-аналізу.

Умови воєнного стану змушують підприємства постійно відслідковувати тенденції макросередовища, оскільки усі державні рішення, правки у законах чи нормативні зміни безпосередньо впливають на поведінку ринку та структуру попиту. Зокрема, для підприємств текстильної промисловості це особливо важливо через залежність від імпортованих матеріалів та логістичних витрат. Тому оперативна адаптація до нових умов і своєчасне коригування стратегії стають ключовими чинниками збереження конкурентоспроможності підприємств галузі. Зауважимо, що текстильна промисловість є однією з основних підгалузей легкої промисловості України, яка в умовах війни зіткнулася з серйозними викликами, такими як руйнування, вимушене переміщення виробництва, дефіцит кадрів та падіння експорту. З початку 2023 року в Україні

припинили існування близько 30% дрібних та середніх текстильних виробництв.

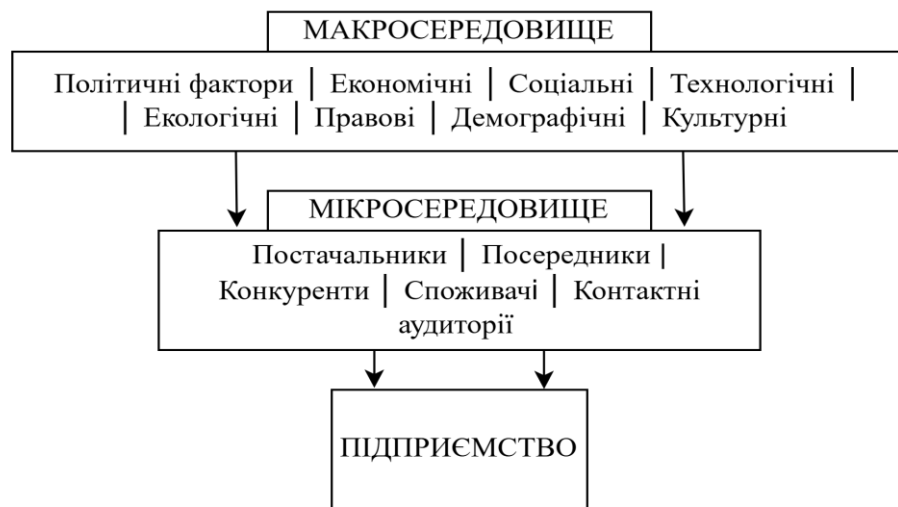


Рис. 1.2. Схема маркетингового середовища підприємства.

Примітка. Сформовано автором на основі [1, 4].

Мікросередовище — це безпосереднє оточення підприємства, яке визначає його поточні можливості й обмеження. До нього належать споживачі, постачальники, конкуренти, посередники, контактні аудиторії та внутрішні ресурси. Мікросередовище формується сукупністю суб'єктів, які безпосередньо впливають на здатність підприємства ефективно обслуговувати свій ринок, як у позитивному, так і в негативному аспектах. В умовах війни мікросередовище текстильної галузі зазнала суттєвих змін.

- **Постачальники.** Через порушення логістики та закриття більшості імпортних шляхів надходження сировини, текстильні підприємства проводять закупівлі тканин та сировини, орієнтуючись на внутрішній ринок.
- **Конкуренти.** Частина українських виробників скоротила діяльність, але водночас активізувалися малі бізнеси по імпорту готової продукції з Туреччини та Китаю, що посилює цінову конкуренцію.

- Споживачі. Покупці стали більш раціональними, обирають товари першої необхідності, порівнюють ціни та шукають найкраще співвідношення “ціна-якість”.
- Посередники. Офлайн торгівля значно поступилася онлайн платформам, маркетплейсам та власним сайтам фірм виробників та дистриб’юторів.
- Контактні аудиторії. Зросла роль соціально орієнтованих партнерів — волонтерських організацій і благодійних фондів, які формують додатковий попит на продукцію.

Умови військового стану вимагають від текстильного підприємства адаптувати маркетингове середовище через зменшення залежності від імпортової сировини, гнучке виробництво та прозору цінову політику. Перш за все — управління ланцюгами постачання й собівартістю шляхом переорієнтації на локальні джерела, збільшення запасів критично важливих матеріалів та використання альтернативних ресурсів із урахуванням фінансової стійкості.

Водночас, цінову та продуктову адаптацію, що передбачає перегляд цін з огляду на зниження платоспроможного попиту та попит держзамовлень, підвищення універсальності та швидкої адаптивності асортименту, стабільні й прозорі процедури закупівель з урахуванням регуляторних вимог.

### **1.3. Характеристика стратегій та методів прогнозування цінової політики підприємства**

В умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища прогнозування цінової політики є невід’ємною складовою ефективного управління підприємством. Воно дозволяє підприємствам адаптувати стратегічні й тактичні рішення для утримання конкурентних позицій на ринку та дає змогу передбачати майбутні зміни цін.

Прогнозування цін - це процес науково обґрунтованого передбачення майбутніх значень цін на товари чи послуги на основі аналізу минулих даних,

поточних тенденцій та очікуваних змін факторів, що впливають на ціноутворення [1]. Основна мета прогнозування полягає у зменшенні ризиків зіткнутися з непередбаченими ціновими показниками, що є критично важливим для планування виробництва, закупівель сировини та продукції, формування бюджетів та розробки маркетингових стратегій.

Методи прогнозування цін класифікуються за різними ознаками, що дозволяє обрати необхідний інструмент для конкретної ситуації.

1. За характером одержання інформації.

- Кількісні методи. Статистичні дані та математичні моделі, оперують числовими показниками й дають кількісно виражені прогнози.

- Якісні методи. Інтуїція, досвід та знання експертів, використовуються за відсутності повної статистичної бази або для врахування неформалізованих факторів.

2. За горизонтом прогнозування.

- Короткострокові охоплюють період до одного року. Використовують для оперативного управління закупівлями та плануванням.

- Середньострокові охоплюють період до п'яти років. Застосовується для розробки планів, проектів та визначення асортиментної політики.

- Довгострокові охоплюють період понад п'ять років. Використовується для визначення напряму розвитку підприємства та оцінки довгострокових ризиків.

3. За ступенем агрегації.

- Макрорівень – прогнозування загальноекономічних показників.

- Мезорівень – прогнозування цін у певних галузях або сегментах ринку.

- Мікрорівень – прогнозування цін на окремі товари підприємства.

Вибір методу прогнозування залежить від доступності інформації, горизонту прогнозу, необхідної точності та специфіки факторів, що впливають на ціну.

Кількісні методи є основою прогнозування цін у стабільних умовах за

наявності достатньої кількості історичних даних.

- Методи екстраполяції ґрунтуються на припущенні, що тенденції, які спостерігалися в минулому, продовжаться в майбутньому.
- Метод рухомої середньої полягає у згладжуванні випадкових коливань часового ряду шляхом розрахунку середнього значення ціни за певний попередній період [16].
- Метод експоненційного згладжування надає більшої ваги останнім спостереженням, що робить його більш чутливим до змін у динаміці цін [17].
- Методи трендових моделей передбачають побудову математичної функції, яка описує залежність ціни від часу. Використовуються для середньо- та довгострокових прогнозів за наявності чітко вираженого тренду [15].

Якісні методи набувають особливої актуальності в умовах значної невизначеності, коли історичні дані стають менш релевантними, а фактори впливу є складними для кількісного вимірювання.

- Метод експертних оцінок ґрунтується на залученні висококваліфікованих фахівців для формування прогнозів.
- Метод Дельфі передбачає анонімне багаторазове опитування експертів, узагальнення їхніх думок та надання зворотного зв'язку для коригування прогнозів до досягнення консенсусу або мінімізації розбіжностей [18].
- Метод мозкового штурму включає колективне генерування ідей та прогнозів у неформальній обстановці.
- Метод історичних аналогій полягає у вивченні досвіду ціноутворення в аналогічних ситуаціях, що відбулися в минулому. Дозволяє ідентифікувати можливі сценарії розвитку подій та адаптувати їх до поточної ситуації [19].

Через знижену релевантність історичних даних та трендових моделей у нестабільному середовищі доцільно застосовувати якісні методи прогнозування та сценарне планування, іноді у поєднанні з базовими кількісними моделями для орієнтирів. Комбінований підхід: регресійні та сценарні методи з

експертними оцінками й моніторингом зовнішнього середовища дозволяє формувати адаптивні цінові стратегії для сировини та готової продукції з урахуванням змін попиту на базові товари й логістичних ризиків.

Стратегії цінової політики — це узгоджені з корпоративною та маркетинговою стратегією підходи до встановлення й управління цінами на товари та послуги з метою досягнення довгострокових цілей підприємства через різні режими ціноутворення, рівні цін, дискримінацію за сегментами, динамічне ціноутворення й умови продажу [20].

Існують три основні цінові стратегії: стратегія „зняття вершків“, стратегія „проникнення на ринок“ та стратегія „конкурентного ціноутворення“. Вибір кожної з них залежить від сукупності чинників, що формують загальну корпоративну та маркетингову стратегії підприємства, а також власне цінову політику.

Стратегія „зняття вершків“ полягає у встановленні на товар високої престижної ціни, що робить його доступним лише для верхніх шарів ринку. Після уповільнення першої хвили збуту ціни поетапно знижують, що дозволяє поступово залучати до купівлі товару дедалі більшу кількість ринкових сегментів, знімаючи з кожного з них фінансові «вершки».

Стратегія „проникнення на ринок“ полягає у встановленні на товар низької ціни, що дозволяє захопити значну частку ринку одразу після виходу на нього або швидко просунути новий товар.

Стратегія „конкурентного ціноутворення“ полягає у встановленні цін на товари опираючись на ринок та ціни конкурентів.

Ефективна цінова політика залежить від узгодженості з корпоративною та маркетинговою стратегіями і вибору відповідної цінової стратегії (зняття вершків, проникнення на ринок або конкурентне ціноутворення) з урахуванням факторів ринку, витрат і споживчої цінності. Вона має бути адаптивною, спрямованою на довгострокову прибутковість та конкурентну перевагу за рахунок вдалого балансу ціни, якості та обслуговування.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ФАБРИКА ВАТИН"

#### 2.1. Загальна характеристика та організація маркетингової діяльності

ТОВ “Фабрика “Ватин” — це українське підприємство легкої промисловості, яке спеціалізується на виробництві готової текстильної продукції та сировини. Основними напрямками діяльності фабрики є виготовлення ватяних матраців, подушок, ватинних ковдр, синтепухових виробів, постільної білизни, бавовняної вати, ватину та синтепуху. Продукція підприємства користується широким попитом серед українських споживачів завдяки поєднанню доступної ціни, високої якості та практичності.

Історія підприємства бере свій початок ще з 1939 року, коли було засновано фабрику у формі Закритого акціонерного товариства “Фабрика “Ватин” — підприємство яке було одним з найбільших виробників бавовняної вати. З часом підприємство неодноразово модернізувалося, розширювало асортимент і вдосконалювало виробничі процеси. У 2010 році підприємство було реорганізоване у ТОВ “Фабрика “Ватин”, що дало змогу адаптувати управління до сучасних економічних умов та ефективніше реагувати на зміни ринку [21].

Підприємство розташоване у місті Кременець Тернопільської області. Завдяки вигідному географічному положенню, наявності трудових ресурсів і транспортного сполучення, “Фабрика “Ватин” має зручні умови для забезпечення поставок продукції як у межах регіону, так і за його межами.

Сьогодні підприємство посідає помітне місце на ринку текстильних виробів України, адже стабільно забезпечує споживачів якісною продукцією за доступними цінами. “Фабрика “Ватин” відома своєю відповідальністю перед клієнтами, орієнтацією на потреби споживача та прагненням удосконалювати асортимент відповідно до сучасних тенденцій.

Місія ТОВ “Фабрика “Ватин” полягає у забезпеченні українських споживачів якісною, доступною та екологічною текстильною продукцією, яка створює комфорт у повсякденному житті. Підприємство прагне поєднати традиції українського текстильного виробництва з сучасними технологіями, дотримуючись принципів чесності, надійності та турботи про споживача.

Основними завданнями діяльності ТОВ “Фабрика “Ватин”, для досягнення стратегічних цілей, є:

- зміцнення позицій підприємства на українському ринку текстильних виробів;
- підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок впровадження нових технологій;
- розширення асортименту продукції та вихід на нові ринкові сегменти;
- розвиток ефективної маркетингової політики, орієнтованої на потреби споживача;
- підвищення впізнаваності бренду та формування позитивного іміджу компанії;
- підвищення якості продукції та вдосконалення системи контролю на всіх етапах виробництва;
- забезпечення економічної стабільності, прибутковості та соціальної відповідальності підприємства.

Організаційна структура управління ТОВ «Фабрика Ватин» побудована за функціональним принципом, що забезпечує ефективний розподіл обов’язків між підрозділами, чітку координацію роботи та оперативне прийняття управлінських рішень. Така структура дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринкового середовища, підтримувати стабільний рівень виробництва та забезпечувати узгодженість дій між усіма службами [3].

Маркетингова служба – новостворений підрозділ, який відповідає за аналітику ринку, просування бренду, формування комунікаційної політики та стратегічний розвиток підприємства в напрямі маркетингу з’явився на підприємстві у 2019 році. Маркетингова служба займається аналізом попиту та

пропозиції, дослідженням конкурентів, розробкою рекламних кампаній, створенням фірмового стилю, формуванням бренду компанії та просуванням продукції через цифрові канали комунікації (зокрема, соціальні мережі та онлайн-платформи).

Маркетингова діяльність також включає формування цінової політики, розробку стратегії позиціонування бренду, підготовку пропозицій щодо вдосконалення асортименту, а також участь у плануванні збуту та комунікаційних заходів. Завдяки цьому підприємство поступово переходить від традиційної системи реалізації до сучасної маркетингової концепції управління, що орієнтується на потреби споживача.

Відділ маркетингу ТОВ “Фабрика ”Ватин” систематично здійснює моніторинг ринку текстильних виробів, відстежує динаміку попиту, рівень цін конкурентів і сезонні коливання. Опираючись на дослідження чітко можна виразити основні періоди підвищеної активності споживачів, це період від кінця серпня до кінця січня. Активність споживачів в дані сезони можна пояснити наближенням холодів та різдвяних свят, ці два пункти і є чинниками підняття попиту на продукцію. Це дає змогу формувати ефективну асортиментну та цінову політику.

На підприємстві запроваджено загальну асортиментну політику для усіх ринків збуту, як для роздрібної онлайн торгівлі, так і для оптової торгівлі чи співпраці із дистриб’юторами існує загальний асортимент. Ключовою перевагою виробництва є повний процес виготовлення готової продукції, починаючи від сировини закінчують готовими виробами. Асортимент виробництва включає:

- ватяні матраци різних розмірів та з можливістю вибору зовнішньої тканини чи наповнювача;
- ватинні ковдри з можливістю вибору зовнішньої тканини чи наповнювача;
- синтепухові та ватяні подушки;
- постільна білизна;

- чохли для безкаркасних меблів;
- спецодяг, робочий одяг, одяг для риболовлі чи полювання.

Широкий асортимент дозволяє підприємству працювати на декількох ринках і завдяки можливості обрати варіант наповнювача та тканин пропонувати товар преміум та середнього сегменту.

На підприємстві застосовується витратний підхід до ціноутворення, а саме, метод “собівартості плюс прибуток”. Головною причиною вибору саме такого методу слугувала та ж перевага повного контролю ціни на продукцію завдяки повному циклу виготовлення товарів. Контроль над собівартістю товарів дозволяє корегувати кінцеву ціну для впровадження більшої кількості маркетингових заходів таких як акції, знижки, бонуси, подарунки, тощо.

Таблиця 2.1

## Розрахунок собівартості товару для ТОВ «Фабрика«Ватин»

№	Стаття витрат	Ватяний матрац ТІК 190*120	Ватяний матрац п/е 190*120
1	Сировина	171 грн	171 грн
2	Тканина, нитки	143,30 грн	81,20 грн
3	Заробітна плата	6,40 грн	6,40 грн
4	Електроенергія	94,80 грн	94,80 грн
5	ЄСВ	20,86 грн	20,86 грн
6	Адмін. витрати	34 грн	34 грн
7	Витрати на збут	10 грн	10 грн

Примітка. Складено автором на основі власних досліджень.

В таблиці 1.1 представленні дані за якими формується собівартість продукції з урахуванням усіх затрат, включаючи витрати на збут готової продукції. Для встановлення ціни на продаж ТОВ «Фабрика«Ватин» користується методом собівартість+ реалізація, тобто для встановлення ціни залишилось або додати фіксовану суму реалізації або помножити виведену собівартість, а саме, для товару «Матрац ватяний ТІК 190\*120» 480,36 грн на

бажаний коефіцієнт прибутковості, зазвичай значення коливається між 1.3 та 1.6, тобто 30% та 60% націнки відповідно.

Збутова політика підприємства зазнала значних змін з початком повномасштабної війни. Основними каналами збуту була оффлайн торгівля у власному магазині при виробництві та оптова торгівля через дистриб'юторів та гуртові бази. Після активної роботи відділу маркетингу, ТОВ „Фабрика“Ватин“ розширило свій вплив в онлайн торгівлі — це створення та просування за допомогою контекстної реклами та реклами у соціальних мережах власного сайту, продаж продукції через популярні маркетплейси (Prom.ua, Rozetka, Епіцентр). Використання інтернет-продажів дозволило підприємству підвищити прибутковість та зменшити залежність від посередників.

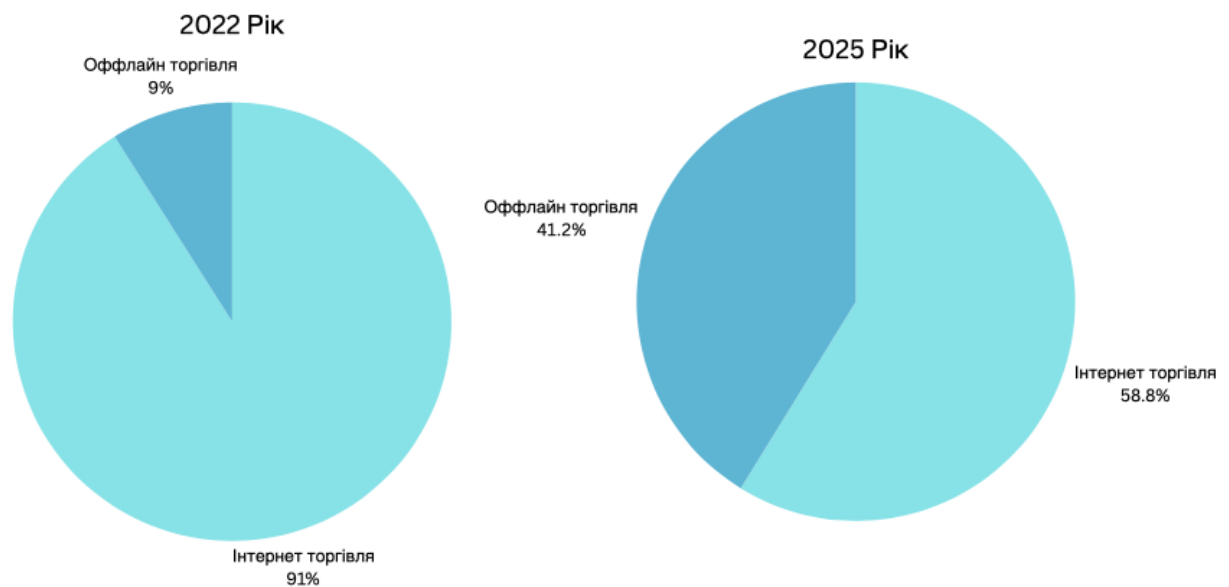


Рис. 2.1. Порівняння частки інтернет-замовлень у 2022 та 2025 роках.

Примітка. Складено автором на основі власних досліджень.

На рисунку 2.1 зображено показники інтернет-замовлення станом на серпень 2022 року та вересень 2025 року. Активний розвиток маркетингової діяльності підприємства, залучення реклами та перебудова збутової політики

дозволили збільшити кількість онлайн замовлень на 400% без змін у класичному каналі збуту.

Таблиця 2.2

## Загальна характеристика маркетингової діяльності ТОВ «Фабрика Ватин»

№	Показник	Характеристика
1	Тип підприємства	Приватне виробниче підприємство
2	Місцезнаходження	м. Кременець, Тернопільська обл.
3	Основна продукція	Матраци, подушки, ковдри, постільна білизна, ватин, синтепух, вата
4	Ринок збуту	Внутрішній ринок України
5	Організаційна структура	Лінійно-функціональна
6	Відповідальний за маркетинг	Маркетолог
7	Основні канали збуту	Роздріб, опт, маркетплейси, соцмережі
8	Основні інструменти просування	Digital-маркетинг, реклама, тендери, виставки
9	Сильні сторони	Повний цикл виробництва, якість, натуральна сировина, український бренд
10	Проблеми	Недостатня виробнича потужність, обмежений обсяг реклами

Примітка. Складено автором на основі внутрішніх даних підприємства.

Таким чином, маркетингова діяльність ТОВ «Фабрика Ватин» побудована на принципах гнучкого управління, орієнтації на споживача та цифрової взаємодії. Незважаючи на складні умови воєнного стану, підприємство зберігає стабільність завдяки повному циклу виробництва, якісній продукції та лояльності українських споживачів до національних брендів. В подальшому, доцільне використання сильних сторін підприємства та пропрацювання недоліків дозволить ТОВ „Фабрика“Ватин“ закріпити лідируючі позиції в текстильній промисловості.

## 2.2. Аналіз маркетингового середовища фабрики в умовах військового стану

У контексті військового стану в Україні маркетингове середовище підприємств зазнає суттєвих трансформацій, які впливають як на зовнішні, так і на внутрішні складові маркетингової системи [22]. Для ТОВ «Фабрика Ватин» це означає необхідність ретельного аналізу як макро-, так і мікросередовища, щоб адаптувати маркетингову стратегію до нових реалій та мінімізувати ризики.

Маркетингове середовище — це все, що оточує компанію за її межами, включаючи активних гравців і різні фактори, які разом впливають на те, наскільки успішно відділ маркетингу може будувати та підтримувати стосунки з потенційними клієнтами [1]. Маркетингове середовище складається з мікросередовища та макросередовища. Мікросередовище — сили, що мають безпосереднє відношення до самої компанії та її можливостей з обслуговування клієнтів. Макросередовище — сили широкого соціального плану, що впливають на мікросередовище. Макросередовище охоплює широкі, неконтрольовані зовнішні сили, такі як політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові, демографічні та культурні фактори, що формують загальний контекст для бізнесу. Мікросередовище включає ближчі до компанії елементи, з якими вона безпосередньо взаємодіє, а саме: постачальники, посередники, конкуренти, споживачі та контактні аудиторії.

Серед усіх факторів макросередовища варто виділити найбільш важливі для текстильної галузі за п'ятибальною шкалою, де «5» найвища, а «1» — найнижча оцінка.

Таблиця 2.3

### Оцінка факторів макросередовища за важливістю

№	Назва фактора	Оцінка важливості
1	Політичний	5
2	Економічний	5
3	Соціальний	4

Продовження таблиці 2.3		
4	Технологічний	5
5	Екологічний	2
6	Правовий	3
7	Демографічний	5
8	Культурний	3

Примітка. Складено автором на основі внутрішніх даних підприємства.

З таблиці 2.3 бачимо найважливіші чинники для фабрики, серед них: політичний, економічний та технологічний та демографічний. В свою чергу до демографічного фактору в умовах війни варто рівносильно додати соціальний та культурний фактори, які впливають на сприйняття споживачами продукції.

Військовий стан створює значну невизначеність для бізнесу: законодавчі зміни, мобілізація, регулювання логістики та обмеження, пов'язані з переміщенням. Ключовою проблемою з якою стикається підприємство є нестача або повна відсутність робочої сили. З урахуванням мобілізації та міграції населення подалі від війни, підприємства стикаються з проблемами роботоздатності та підтримування існування з наявною кількістю працівників. Це підвищує ризики для підприємства, зокрема щодо стабільності постачань та витрат на транспортування. За даними О. Галушко та Р. Лізута, воєнний стан змінює баланс макрофакторів, створюючи як нові загрози, так і потенційні можливості для антикризових маркетингових стратегій [23].

Ще одним ключовим пунктом макросередовища є економічні фактори. В умовах війни економіка країни зазнає шоку: інфляція, коливання валютного курсу, зростання витрат на енергію та логістику. Такі зміни підсилюють тиск на собівартість продукції. Водночас певні ринки можуть скорочуватись, а споживачі — змінювати свої пріоритети, орієнтуючись на базові та необхідні товари [24].

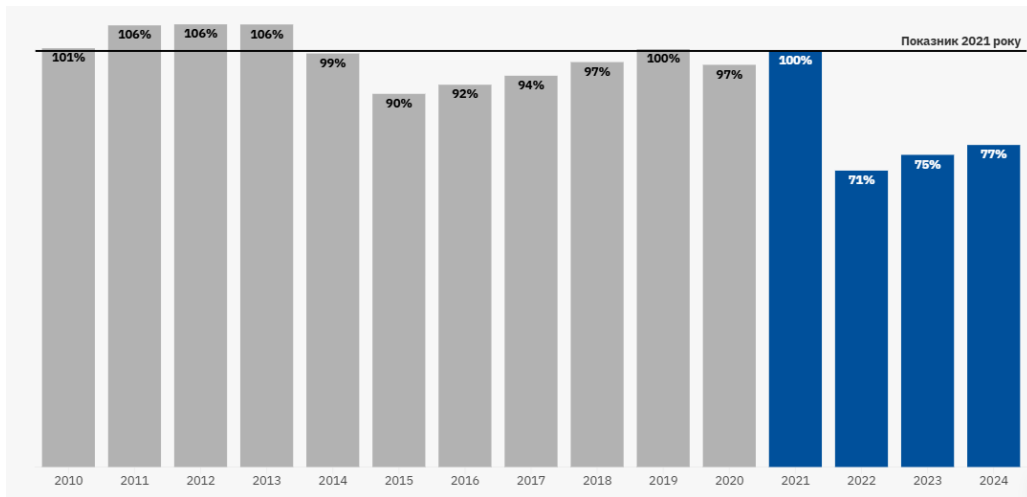


Рис. 2.2. ВВП України в порівнянні з 2021 роком.

Примітка. Створено автором на основі [25]

На рисунку 2.2 зображено стан економіки України від початку повномасштабної війни. За 3 роки ВВП країни зменшилось на 25 %, що сильно вплинуло на підприємства текстильної галузі.

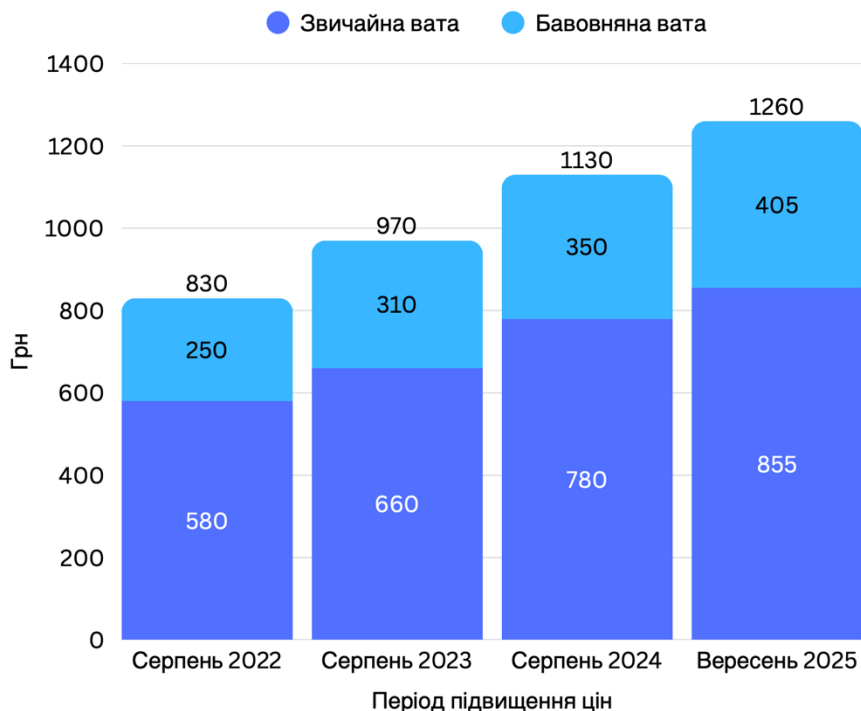


Рис 2.3. Зміна ціни на товар „Матрац ватяний 190\*100“.

Примітка. Складено автором на основі внутрішніх даних підприємства.

З рисунку 2.3 можна побачити, що за період війни, вартість товару „Матрац ватяний 190\*100“ збільшилась з 580 грн (з наповнювачем “Звичайна вата”) або 830 грн (з наповнювачем “Бавовняна вата”) до 855грн (з наповнювачем “Звичайна вата”) та 1260 грн (з наповнювачем “Бавовняна вата”), що означає що вартість товару збільшилась на 45% та 50% відповідно, при цьому сума реалізації залишилась без змін. Ціна на бавовняну вату зростатиме значно швидше, ніж на інші види сировини, оскільки воєнний стан суттєво ускладнив як вирощування бавовни в Україні, так і її стабільний імпорт з країн-постачальників.

Військовий стан значно вплинув на відношення споживачів до вибору товарів для купівлі, зросла підтримка вітчизняних брендів та підвищилась цінність стабільних і локальних виробників. За таких умов для «Фабрики Ватин» перевага локального виробництва, контроль за якістю та натуральна сировина можуть стати важливими конкурентними аргументами. За даними Gradus Research, понад половина покупців свідомо підтримує вітчизняні бренди, що відображає зростання патріотизму та споживчого етноцентризму. Майже 44 % споживачів звертають увагу на соціальну відповідальність компаній, зокрема підтримку Збройних Сил України, що формує особливу довіру до брендів, які демонструють активну громадянську позицію. Одночасно війна спричиняє раціоналізацію витрат, за даними Deloitte, українці частіше обирають базові товари та зменшують споживання, але при цьому продовжують підтримувати локальне виробництво. У наукових дослідженнях підкреслюється також психологічна потреба у стабільності, яка підсилює попит на надійні, знайомі, локальні бренди [28, 29].

Для ТОВ «Фабрика Ватин» такі зміни створюють суттєві можливості. Підприємство може посилити конкурентні позиції завдяки статусу українського виробника, наголошуючи на натуральності сировини, стабільності якості та підтримці ЗСУ. Ці чинники здатні зміцнювати довіру споживачів, формувати емоційну прихильність до бренду та відкривати додаткові сегменти ринку,

зокрема аудиторію, чутливу до соціальної відповідальності та патріотичних меседжів.

Технологічні та ресурсно-екологічні фактори відіграють важливу роль у формуванні маркетингової стратегії підприємства в умовах війни. Через обмеження традиційних каналів збуту та ускладнену логістику зростає потреба в цифрових рішеннях: CRM-системах, онлайн-продажах, аналітичних інструментах та діджитал-маркетингу, які дозволяють підтримувати комунікацію зі споживачами та забезпечувати стабільність збуту. Одночасно дефіцит ресурсів — сировини, енергії, транспортних потужностей — підсилює значення сталого виробництва та екологічності продукції. Використання натуральних або сертифікованих матеріалів, оптимізація енергоспоживання та впровадження технологій ресурсозбереження можуть стати конкурентними перевагами, особливо з огляду на зростання попиту на безпечні та екологічні товари серед українських споживачів.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз маркетингового середовища підприємства в умовах воєнного стану

№	Фактори	Суть впливу	Можливі наслідки для підприємства
1	Політичні	Введення воєнного стану, мобілізація працівників, порушення логістики	Нижчі обсяги виробництва, труднощі з постачанням, зростання витрат
2	Економічні	Інфляція, нестабільність валютного курсу, зростання цін на енергоносії та сировину	Підвищення собівартості, необхідність перегляду цінової політики
3	Соціальні	Міграція населення, падіння доходів, зміна споживчих пріоритетів	Підвищення попиту на товари базової категорії, зниження купівельної спроможності
4	Технологічні	Перехід до онлайн-продажів, цифровізація маркетингу, автоматизація процесів	Розширення збуту, зменшення залежності від фізичних торгових точок
5	Правові	Податкові пільги, державні програми підтримки бізнесу, зміни у регуляторному полі	Нові можливості для підприємств малого та середнього бізнесу

Примітка. Сформовано автором на основі [3].

На відміну від макросередовища, яке формує загальні умови функціонування бізнесу, мікросередовище охоплює коло суб'єктів, що здійснюють безпосередній вплив на діяльність підприємства і вступають із ним у прямі взаємодії [1,7,16]. До основних факторів мікросередовища належать: конкуренти та ринкове конкурентне середовище, покупці, постачальники, партнери та маркетингові посередники, а також контактні аудиторії. Таке середовище формує операційний контекст, у якому підприємство вимушене швидко реагувати на зміни та підтримувати ефективні взаємовідносини з ключовими учасниками ринку.

Війна впливає на глобальні та локальні ланцюги постачання сировини, що може призводити до перебоїв або підвищення вартості вати, ватину, синтепуху. «Фабрика Ватин», маючи власний виробничий цикл, може частково компенсувати ці ризики, але, все одно стикається з наростаючими витратами або затримками. Постійний цикл пошуку нових постачальників замінюється можливістю стати постачальниками сировини для інших підприємств. Особливість повного виробничого циклу підприємства дозволяє менше залежати від постачальників, проблем із логістикою та підвищенням вартості тієї ж логістики, але не дає змоги стати повністю незалежним виробництвом.

Через проблеми із логістикою та в значній мірі збільшення небезпеки власної доставки великих оптових замовлень до дистриб'юторів або точок збуту, підприємство укладає нові угоди з партнерами, розширюючи свій вплив та присутність по всій Україні та заявляючи про свою продукцію [21]. Головною метою на даний момент є переорієнтуватися на канали, менш залежні від фізичної дистрибуції: маркетплейси, онлайн-магазини, прямі замовлення. У мікросередовищі виникає потреба в гнучких моделях співпраці з партнерами, які можуть швидко адаптуватися до нових обставин.

Після початку війни конкурентне середовище стало жорсткішим, деякі виробники зменшили обсяги, інші — втратили частину ринку. У той же час з'явилися нові гравці або нові моделі бізнесу. «Фабрика Ватин» оцінює конкурентів, які виживають або зростають на локальному ринку, і шукає своє

стратегічне позиціонування через цінову, якісну або соціокультурну диференціацію.

Таблиця 2.5

Порівняльний аналіз асортименту та цін конкурентів ТОВ „Фабрика“Ватин“

№	Асортимент	Фабрика“Ватин“	Dotinem	Ярослав	Еней-Плюс
1	Ватяні матраци	435 грн	480 грн	532 грн	375 грн
2	Ковдри	440 грн	700 грн	492 грн	565 грн
3	Подушки	310 грн	265 грн	-	350 грн
4	Постільна білизна	770 грн	695 грн	800 грн	604 грн
5	Сировина (вата)	24 грн	17 грн	-	-

Примітка. Сформовано автором на основі власних спостережень.

У таблиці 2.5 представлено асортимент та головні конкуренти ТОВ „Фабрика“Ватин“, за основу було взято наступні позиції: ватяний матрац розміру 190\*70 см; півтораспальну ковдру розміром 210\*140 см; подушку з натуральним наповнювачем; півтораспальний комплект постільної білизни з тканини бязь та звичайну вату. З таблиці видно, що ціни в усіх учасників ринку знаходяться на одному конкурентному рівні та відносяться до середнього цінового сегменту. В такому випадку головною конкурентною перевагою для ТОВ „Фабрика“Ватин“ залишається саме якість продукції, на чому і необхідно акцентувати увагу в маркетинговій діяльності.

У воєнних умовах маркетинговий попит зазнає суттєвих змін, споживачі стають більш ціново чутливими, прагнуть стабільності та надійності, орієнтуються переважно на необхідні, базові товари. Одночасно посилюється тенденція підтримки українського виробника, яка для багатьох покупців стає визначальним аргументом під час вибору продукції. Це створює сприятливі умови для ТОВ «Фабрика Ватин», оскільки підприємство може позиціонувати

себе як надійний локальний бренд, що пропонує якісні текстильні вироби з натуральної сировини та забезпечує стабільний рівень обслуговування.

Важливого значення в цей період набувають і контактні аудиторії — державні органи, місцеві громади, засоби масової інформації, волонтерські та громадські організації. Активна взаємодія з ними через інструменти PR, соціальну відповідальність, підтримку місцевих ініціатив або участь у гуманітарних проєктах сприяє підвищенню рівня довіри до підприємства, зміцненню його репутації та формуванню позитивного іміджу відповідального українського виробника [18]. Така стратегія дозволяє не лише стабілізувати позиції на ринку, а й розширювати коло лояльних споживачів навіть у період загальнонаціональної нестабільності.

На основі вищезазначеного побудуємо SWOT-матрицю маркетингового середовища ТОВ „Фабрика“Ватин“.

Таблиця 2.6

## SWOT-аналіз ТОВ „Фабрика“Ватин“

№	Компонента	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Внутрішні фактори	Повний цикл виробництва; контроль якості; локальна сировина; впізнаваний український бренд	Зростаючі витрати на сировину та логістику; обмеженість виробничих потужностей
2	Зовнішні фактори – можливості	Зростаюча підтримка українських брендів; цифрові канали збуту; соціальна відповідальність	Невизначеність законодавства; ризики постачання; коливання економіки
3	Зовнішні (макро, мікро)	Перехід до онлайн-продажів; розвиток CRM; брендуння як локальний виробник	Перебої в логістиці; мобілізація; скорочення споживчого попиту; конкуренція за рахунок знижок

Примітка. Складено автором на основі власних досліджень.

З таблиці 2.6 очевидно, що найбільш перспективними напрямками для „Фабрика “Ватин“ в умовах війни є посилення онлайн-продажів, розвиток

комунікації з аудиторією та активне використання соціальної відповідальності в маркетингових стратегіях. Водночас слід звертати увагу на загрози, пов'язані з постачанням сировини та нестабільністю логістики.

### **2.3. Оцінка маркетингового комплексу та поточної цінової політики**

Комплекс маркетингу ТОВ „Фабрика“Ватин“ формується на основі традиційної концепції 4P, де ключовим елементом є продукт, ціна, збут та просування. Підприємство спеціалізується на виробництві текстильних товарів широкого вжитку, серед яких основну частку займають ватяні матраци, синтепухові подушки, ватинні ковдри та сировина — бавовняна вата. Продукція позиціонується як доступний товар економ сегменту, при цьому підприємство забезпечує контроль стабільної якості за рахунок власної технологічної бази та внутрішнього контролю виробництва. Як універсальний інструментарій управління ринковою діяльністю, комплекс маркетингу дає змогу адаптуватися до особливостей будь-якого ринку та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства [9, 17, 22].

Ефективність маркетингової діяльності значною мірою залежить від збалансованості та узгодженості елементів маркетингового комплексу 4P. У контексті воєнного стану, коли ринкова ситуація є нестабільною, кожен елемент комплексу маркетингу набуває особливого значення та потребує адаптації до нових умов. Для ТОВ „Фабрика“Ватин“ аналіз маркетингового комплексу дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства у сфері маркетингу, а також окреслити напрями удосконалення цінової політики.

Концепція 4P базується на чотирьох ключових елементах: продукті, ціні, місці збуту та просуванні. Продукт охоплює не лише сам товар чи послугу, а й їх характеристики, якість, дизайн, пакування та цінність для споживача. Цінова політика визначає сприйняття товару на ринку й формується на основі аналізу витрат, попиту та конкурентного середовища, забезпечуючи баланс між прибутковістю підприємства і доступністю для покупця. Розподіл (Place)

стосується каналів та способів, за допомогою яких товар потрапляє до споживача — від традиційних магазинів до онлайн-платформ і маркетплейсів. Просування (Promotion) охоплює комплекс комунікаційних інструментів, спрямованих на інформування, переконання та стимулювання попиту, включаючи рекламу, PR, контент-маркетинг, SMM та інші методи взаємодії з цільовою аудиторією [9, 22].

У період дії військового стану маркетинговий комплекс підприємства зазнав необхідності гнучкої адаптації до зовнішніх викликів, зокрема змін логістичних маршрутів, різких коливань вартості сировини, непередбачуваності споживчого попиту та вираженої сезонності виробництва. Серед усіх елементів комплексу 4P найбільш вразливою залишається саме цінова політика, адже вона першою реагує на зміни в структурі витрат, підвищення вартості енергоносіїв та періодичний дефіцит ресурсів.

Підприємство застосовує стратегію ціноутворення орієнтовану на збут, з урахуванням попиту основних споживачів — держ-замовники, оптові покупці, соціальні установи, середній сегмент роздрібних покупців та гуртові точки збуту. Основним методом визначення ціни є метод «загальні витрати + прибуток» (1.1), який передбачає додавання до собівартості націнки 30-40% залежно від типу продукту.

$$Ц = C \times (1 + m) \quad (1.1)[30]$$

де

$C$  — собівартість продукції,

$m$  – рівень націнки,

$Ц$  — ціна реалізації.

Для більш ґрунтовної оцінки ефективності цінової політики ТОВ „Фабрика“Ватин“ та визначення її відповідності умовам функціонування підприємства у воєнний період, необхідним є проведення детального економічного аналізу. Оскільки, ціна є ключовим елементом маркетингового

комплексу та безпосередньо залежить від структури витрат, рівня попиту й динаміки витратних факторів, доцільно дослідити собівартість основних видів продукції, фактичні ціни реалізації та рівень рентабельності [30]. Подальші таблиці та розрахунки дозволять визначити, наскільки наявна цінова стратегія є економічно обґрунтованою, які товари формують найбільшу частку маржинального доходу та як це впливає на загальну фінансову стійкість підприємства. Це, у свою чергу, створить основу для подальших висновків щодо прибутковості виробництва та розрахунку точки беззбитковості.

На підприємстві ТОВ „Фабрика“Ватин“ собівартість складається з вартості сировини, тканини, витрат на електроенергію та заробітну плату, загально-виробничі та адміністративні витрати, інші додаткові витрати та на збутову діяльність.

Таблиця 2.7

## Розрахунок собівартості основних видів продукції

№	Стаття витрат	Ватяний матрац 190*120 Поліестер	Ватинна ковдра 210*140 Поліестер	Ватяна подушка 70*70 Поліестер
1	Сировина	171 грн	115.50 грн	47,50 грн
2	Тканина	78.2 грн	87,70 грн	14,70 грн
3	Електроенергія	6.40 грн	4,90 грн	2,50 грн
4	З/П	94.80 грн	80,40 грн	12 грн
5	Загально- виробничі витрати	12 грн	10 грн	1.90 грн
6	Адмін витрати	34 грн	18 грн	3 грн
7	Витрати на збут	10 грн	7,90 грн	0.80 грн
8	Додаткові витрати	50грн	10грн	3 грн.

Примітка. Складено автором на основі власних досліджень.

У таблиці 2.7 представлений детальний опис формування собівартості товару на підприємстві, загальна собівартість для кожного виду продукції:

- Ватяний матрац — 396,40 грн.
- Ватинна ковдра — 324,40 грн.
- Подушка — 82,40 грн.

Фактична ціна реалізації продукції на виробництві для окремого товару вже існує і становить: ватяний матрац — 565 грн, ковдра — 440 грн, подушка — 119 грн. Для розрахунку рентабельності продукції доцільно використовувати формулу:

$$R = \frac{Ц-С}{С} \times 100\% (1.2) [7, 22, 30]$$

Де

Ц – ціна продажу,

С – собівартість.

Визначення рентабельності дозволить отримати чітку картину оборотів підприємства та розрахувати точку беззбитковості:

- Матрац —  $R = \frac{565-396,40}{396,40} \times 100\% = 42,5\%$
- Ковдра —  $R = \frac{440-324,40}{324,40} \times 100\% = 35,6\%$
- Подушка —  $R = \frac{119-82,40}{82,40} \times 100\% = 44,4\%$

З розрахунків зрозуміло, що найприбутковішими товарами на виробництві є ватяні матраци та подушки, оскільки вони забезпечують найвищий рівень маржинального доходу та демонструють стабільно позитивну рентабельність. Їх собівартість дозволяє формувати достатній прибуток навіть за умов коливання цін на енергоносії та сировинні матеріали.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства та визначення мінімального обсягу продажів, за якого діяльність залишається економічно доцільною, необхідно проаналізувати точку беззбитковості. Цей показник відображає той рівень реалізації, при якому виручка повністю покриває змінні та постійні витрати, не формуючи прибутку, але й не створюючи збитків [1]. Розрахунок

точки беззбитковості дозволяє підприємству ТОВ „Фабрика“Ватин“ оцінити ризики, пов’язані зі зміною попиту, цін чи витрат, а також визначити мінімально необхідний обсяг виробництва для забезпечення стабільної роботи в умовах економічної та ринкової нестабільності.

Маржинальний дохід на одиницю товару:

- Матрац —  $565 - 396,40 = 168,6$  грн
- Ковдра —  $440 - 324,40 = 115,6$  грн
- Подушка -  $119 - 82,40 = 36,60$  грн

Постійні витрати ТОВ „Фабрика“Ватин“ є важливою складовою для формування цін та визначають фінансову стійкість підприємства. До них належать фонд оплати праці адміністративного персоналу, податки, орендна плата, обслуговування та амортизація обладнання. За наявними даними, їх загальна сума становить 80 тис. грн на місяць. Оскільки ці витрати залишаються сталими незалежно від обсягу виробництва, їх аналіз є ключовим для визначення точки беззбитковості та оцінки прибутковості підприємства в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Виробничі потужності ТОВ „Фабрика“Ватин“ забезпечують стабільний випуск основних видів продукції в достатніх для ринку обсягах. Підприємство може виготовляти орієнтовно 1300–1500 матраців, 600–800 подушок та 300–500 ковдр на місяць, що дозволяє гнучко реагувати на попит і формувати оптимальне завантаження обладнання. Такий діапазон виробництва забезпечує можливість як роботи під конкретні замовлення, так і підтримання поточного асортименту на складі.

$FC = 80\ 000$  грн/міс — постійні витрати

За таких виробничих потужностей маржинальний прибуток становитиме:

- 1500 матраців —  $1500 * 168,8 = 253\ 200$  грн
- 400 ковдр —  $400 * 115,6 = 46\ 240$  грн
- 700 подушок —  $700 * 36,6 = 25\ 620$  грн

$MC = 253\ 200 + 46\ 240 + 25\ 620 = 325\ 060$  грн — маржинальний прибуток

Виручка від реалізації товарів:

- Матрац —  $1500 \times 565 = 847500$ грн
- Ковдри —  $400 \times 440 = 176000$ грн
- Подушки —  $119 \times 700 = 83300$ грн

Загальна виручка буде дорівнювати 1 106 800 грн

$$K_m = \frac{325060}{1106800} = 0.293(29,3\%) - \text{коефіцієнт маржинального прибутку.}$$

За наявними даними розрахуємо точку беззбитковості у грн.:

$$\text{ТБЗ} = \frac{80000}{0.29} = 275862 \text{грн.}$$

Для досягнення точки беззбитковості підприємству необхідно виготовляти:

$$\text{ТБЗ(од)} = \frac{80000}{168.8} = 474 \text{ матраци розміру } 190*120.$$

Незважаючи на те, що виробничі потужності ТОВ „Фабрика“Ватин“ значно перевищують необхідний рівень для подолання точки беззбитковості, підприємство не завжди може забезпечувати стабільне завантаження обладнання. У несезонні періоди попит на продукцію значно зменшується, що призводить до недовикористання виробничих ресурсів і нерівномірного грошового потоку. Це означає, що навіть за наявності технічних можливостей для виготовлення великої кількості продукції, підприємство не завжди має достатній обсяг замовлень, який дозволить повністю скористатися перевагою.

Основна причина таких коливань пов'язана не з виробництвом, а з недостатньо активною комунікаційною політикою. В періоди низького попиту підприємству бракує якісної системної рекламної підтримки, просування продукції та роботи з новими сегментами ринку. В свою чергу на це впливає і недостатній бюджет та виділені кошти на просування та збут продукції та бренду. Недостатні інвестиції в маркетинг обмежують формування стабільного попиту та підтримку обороту замовлень в несезонні періоди. Тому ключовим напрямком вдосконалення та усунення проблем є посилення комунікаційної стратегії, а саме: збільшення бюджету на рекламу, активна присутність в соцмережах, розширення співпраці з торговими мережами та формування

впізнаваного бренду, це дозволить зменшити вплив сезонності на підприємство та забезпечить стабільний обсяг продажів протягом року.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ВІДДІЛУ МАРКЕТИНГУ ТОВ "ФАБРИКА ВАТИН"

#### **3.1. Практичні рекомендації щодо вдосконалення прогнозування цінкової політики**

Сучасні умови господарювання вимагають від українських виробничих підприємств постійного пошуку шляхів зниження витрат, підвищення енергоефективності та забезпечення стабільності виробничих процесів. Особливо актуальним це стає в умовах воєнного стану, коли спостерігається нестабільність цін на електроенергію, ризики перебоїв у подачі струму та поступове зростання тарифів для юридичних осіб. ТОВ „Фабрика “Ватин“, розташоване в місті Кременець Тернопільської області, має достатню площу дахів на двох виробничих цехах, які виходять на сонячну сторону, що створює сприятливі умови для встановлення сонячної електростанції потужністю 150–200 кВт з акумуляторними системами аналогічної ємності.

Виробниче підприємство споживає орієнтовно 9-11 тис. Квт-год електроенергії на місяць в несезонні періоди та 12-14 тис. Квт-год електроенергії на місяць у сезонні періоди. Ці обсяги є однією з ключових статей витрат у структурі собівартості продукції. З огляду на поточні ринкові тарифи для юридичних осіб, електроенергія становить одну з найбільших затратних позицій, адже витрати на електроенергію можуть досягати 15-25% від загальних витрат підприємства у виробничому циклі. Саме тому встановлення сонячних панелей дієвий, стратегічно важливий крок ,здатний забезпечити підприємству довгострокову економію, енергетичну незалежність в умовах енергетичної нестабільності в країні та відкриває можливості для додаткового заробітку.

Згідно з даними з відкритих джерел, сонячні панелі активно виробляють електроенергію 5.5-6.5 годин на день влітку (максимальна потужність) та 1-2

години взимку. При існуванні СЕС на 100 кВт-год, станція вироблятиме 550-650 кВт енергії на день влітку та близько 120 кВт взимку [31]. Для підвищення ефективності використання сонячної енергії доцільно встановити акумуляторні системи зберігання. Вони дозволяють накопичувати надлишок електроенергії, згенерованої у періоди максимальної сонячної активності, та використовувати її тоді, коли споживання зростає або виробіток панелей знижується. Це забезпечує стабільність енергопостачання, зменшує залежність від зовнішніх джерел електрики та підвищує загальну енергоефективність роботи підприємства.

Для ТОВ „Фабрика “Ватин“ доцільно буде встановити СЕС потужністю 150-200 кВт, яка буде здатна генерувати 13-18 тис. кВт-год на місяць у весняно-літній період та 6-10 тис. кВт-год узимку. Це означає, що підприємство буде здатне практично повністю покривати власні потреби у споживанні електроенергії. При тарифі для юридичних осіб на рівні 7-8 грн/кВт-год економія становитиме:

- 80-100 тис. грн/міс у теплий сезон;
- 50-70 тис. грн/міс у холодний сезон.

Середньорічна економія становитиме 900 тис.-1,2 млн грн.

Як згадувалося раніше, встановлення акумуляторних систем такої ж ємності, 150-200 кВт, дозволить підвищити ефективність використання сонячної енергії. У сучасних умовах функціонування енергетичного ринку вартість електроенергії суттєво змінюється залежно від періоду доби, у нічні та ранкові години вона є значно дешевшою, тоді як у пікові денні та вечірні години ціна може зростати в рази. Встановлення сонячних панелей у поєднанні з акумуляторними системами дозволить максимально ефективно використовувати цю різницю у тарифах. Акумулятори дадуть змогу накопичувати енергію у ті часові проміжки, коли вона найдешевша або коли виробляється власною СЕС у надлишку, а потім — використовувати її для забезпечення виробництва у години високих тарифів або ж продавати за вигіднішою ціною в мережу. Такий підхід не лише знизить середню собівартість споживаної електроенергії, а й

сформує для підприємства додаткове джерело доходу, підвищуючи загальну економічну ефективність енергетичної системи.

Для юридичних осіб передбачений режим «Самовиробленої енергії», який дозволяє продавати надлишки за спеціальним тарифом. Навіть за ринковою ціною 3-4 грн/кВт-год, підприємство може отримувати додатково від 20 до 40 тис. грн на місяць. Якщо ж використовувати акумулятори та продавати електроенергію лише в пікові години, зарібок може вирости в 2-3 рази. Продаж надлишкової електроенергії у мережу є вигідним як для підприємства, так і для держави. Для «Фабрики Ватин» це створює додаткове джерело доходу та прискорює окупність інвестицій у сонячну енергетику. З боку держави така модель є надзвичайно важливою, оскільки у пікові години споживання енергосистема часто стикається з нестачею власних потужностей і вимушена компенсувати їх за рахунок резервних або дорожчих джерел. Наявність приватних генеруючих станцій дозволяє зменшити навантаження на мережу, стабілізувати енергопостачання та знизити ризики аварійних відключень, водночас створюючи стимули для розвитку відновлюваної енергетики в країні.

Наявність акумуляторів на 150-200 кВт забезпечить безперебійну роботу підприємства протягом усього робочого дня навіть з урахування незапланованих відключень на 2-3 години робочого часу. Це критично важливо для „Фабрика “Ватин“, оскільки зупинка виробництва призведе до прямих втрат продукції, зриву графіка збуту та затримку виконання оптових замовлень.

Окрім фінансової складової, економії та додаткового зарібку, упровадження власної сонячної станції дозволить ТОВ „Фабрика “Ватин“ позиціонуватися як соціально відповідального виробника, що значно покращуватиме сприйняття бренду у B2B та B2C сегменті.

На основні дослідженого ринку та комерційних пропозицій та реальних кейсів 2024-2025 років, встановлення сонячної станції включає:

- сонячні панелі загальної потужністю 150-200 кВт;
- інвертори, кріплення, комплектуючі;
- система акумуляторів на 150-200 кВт;

- автоматизація та система керування енергією;
- монтаж і пусконаладження.

Для монтажу СЕС 150–200 кВт доцільно використовувати високоякісні модулі від визнаних виробників (Jinko, Trina або Longi) — їх оптові ціни сьогодні часто опиняються у діапазоні близько 0,06–0,11 \$/Вт ( $\approx$  60–110 \$/кВт) при великих оптових поставках, тому орієнтовна вартість самих панелей на проєкт потужністю 150–200 кВт може бути близько \$15–\$22 тис. для модулів (тільки модулі). Ця оцінка узгоджується з сучасною динамікою глобальних цін на модулі, які значно впали й зараз часто вимірюються в десятках центів за ват [32].

Для перетворення й управління енергією доцільно використовувати трифазні гібридні інвертори DEYE, оскільки вони розповсюджені на комерційних інсталяціях і підтримують батареїну інтеграцію. Практичні комерційні моделі DEYE на 50 кВт доступні на ринку; для встановлення 150–200 кВт логічно запланувати  $3 \times 50$  кВт (для  $\approx$ 150 кВт) або  $4 \times 50$  кВт (для  $\approx$ 200 кВт) інвертори. Орієнтовна ціна одного 50 кВт гібридного інвертора DEYE в європейських/оптових пропозиціях — приблизно €5–8 тис. за одиницю (залежить від постачальника та комплектації), тобто комплект інверторів для 150–200 кВт обійдеться в районі €16–32 тис. (приблизно \$17–35 тис.) [33].

Як акумуляторне рішення розглядаються два варіанти: OEM-акумуляторні блоки сумісні з DEYE (комерційні високовольтні батареї) або секції зі ставших доступними після використання батареї електромобілів Volvo (блоки 70–78 кВт). Б/в блоки від Volvo XC40 / XC40 Recharge ( $\approx$ 78 кВт) продаються на вторинному ринку за цінами в межах  $\approx$ €8–12 тис. за блок (тобто  $\approx$ 100–150 \$/кВт еквівалентно), що робить їх економічно привабливим варіантом для складання батареїного масиву. Для заданих потреб в  $\approx$ 200 кВт це означає необхідність  $\sim$ 3 блоків по 70–78 кВт (з надлишком ємності) і орієнтовні витрати \$20–40 тис. за батареї при використанні вживаних блоків; нові промислові батареї для ESS при поточних ринкових умовах будуть дорожчі [34].

Наведені суми — це оцінка вартості самих модулів, інверторів та батарей (CAPEX на обладнання). Реальна повна вартість проекту включатиме додатково витрати на монтаж, кріплення, кабелі, захист, інженерні роботи, підключення до мережі та BOS (balance of system) — і в підсумку встановлена вартість «під ключ» часто виявиться значно вищою. Також слід передбачити витрати на проектування, дозволи та інтеграцію з системою продажу надлишкової енергії.

Загальний бюджет реалізації проекту встановлення сонячної електростанції для ТОВ „Фабрика “Ватин“ становитиме приблизно \$100–120 тис. (близько 4–4,8 млн грн), що включає закупівлю сонячних панелей, інверторів, монтажних конструкцій та акумуляторних систем. За попередніми розрахунками, очікуваний фінансовий ефект від впровадження СЕС — це 1,0–1,4 млн грн економії та доходу щороку, сформованого завдяки скороченню витрат на електроенергію під час виробничого споживання, продажу надлишкової генерації до мережі та оптимізації роботи завдяки акумуляторам (закупівля енергії в дешеві години та її використання/реалізація у пікові). За таких умов строк окупності становитиме 3–4 роки, а за грамотного управління та активного продажу електроенергії у періоди максимального тарифу — навіть ближче до 3 років. Надалі, протягом 15–20 років експлуатації, станція забезпечуватиме підприємству чистий щорічний прибуток понад 1 млн грн, підвищуючи енергонезалежність, зменшуючи виробничі ризики та зміцнюючи конкурентоспроможність бізнесу.

Таким чином, встановлення сонячної електростанції потужністю 150–200 кВт з акумуляторами є стратегічно вигідним рішенням для ТОВ „Фабрика “Ватин“. Використання дешевої власної електроенергії дозволить суттєво знизити енергетичну частку собівартості продукції без потреби зменшувати ціну реалізації, що автоматично підвищує рентабельність кожної виробничої одиниці. Крім того, продаж надлишкової енергії у пікові години створить стабільне додаткове джерело доходу, а зекономлені та зароблені кошти підприємство зможе спрямувати на модернізацію обладнання, розширення виробництва та підвищення заробітних плат працівникам. У довгостроковій

перспективі впровадження такої енергетичної інфраструктури зміцнить фінансову стійкість підприємства та зменшить його залежність від зовнішніх енергетичних ризиків.

### **3.2. Розробка посадових інструкцій для інтеграції відділу маркетингу в організаційну структуру підприємства**

Ефективне функціонування підприємства в умовах високої конкуренції та зростаючих ризиків залежить не лише від якості виробленої продукції, а й від злагодженості роботи системи маркетингових комунікацій. Для ТОВ „Фабрика “Ватин“ створення та інтеграція окремого відділу маркетингу є стратегічно важливим кроком, що дозволить забезпечити системне управління попитом, брендом, комунікаціями та продажами, а також забезпечить розширення ринку збуту та стабільність обсягів продажів у сезонні та несезонні періоди. Наявні виробничі потужності дозволяють опрацьовувати значно більший обсяг замовлень від реального, проте нестача системного маркетингу та комунікаційної стратегії призводить до нерівномірного попиту та недозавантаженості виробництва.

Функціонуючий відділ маркетингу дозволить підприємству прогнозувати попит, формувати конкретну цінову політику, оптимізувати рекламну діяльність та забезпечити стабільний прилив замовлень. Для формування продуктивного відділу необхідно визначити посадові обов'язки та компетенції працівників, які відповідатимуть за просування продукції, вивчення ринку та побудову комунікацій із цільовими сегментами споживачів. Оптимальна структура відділу маркетингу передбачає формування команди з трьох ключових посад, що забезпечують повний цикл маркетингової діяльності підприємства, а саме:

- Маркетолог (менеджер з маркетингу) – відповідальний за стратегічне планування, аналіз ринку та координацію усіх маркетингових процесів.

- SMM-спеціаліст – відповідальний за просування продукції у соціальних мережах, підвищення впізнаваності бренду та роботу з аудиторією.
- Фахівець з контенту – відповідальний за створення якісних текстових та фото/відео матеріалів для рекламних кампаній та сайту.

Маркетолог є фахівцем, який відповідає за стратегічне та оперативне управління маркетинговою діяльністю підприємства. На посаду маркетолога необхідно призначити особу з вищою освітою у сфері маркетингу, менеджменту або економіки, бажано з досвідом роботи та прагненням до роботи. Посада підпорядковується директору підприємства. Як і в будь-якої посади, маркетолог матиме свої завдання, функції, права та зони відповідальності.

До основних завдань та функцій належить:

- аналіз ринку збуту, конкурентного середовища та тенденцій попиту;
- розробка маркетингової стратегії підприємства та плану просування продукції;
- формування цінової політики спільно з фінансовим відділом;
- створення та контроль рекламних кампаній;
- управління маркетинговим бюджетом;
- аналітика продажів, формування звітів, рекомендацій та управлінських рішень.

Права, якими наділений маркетолог:

- отримувати інформацію від усіх відділів;
- вносити пропозиції щодо оптимізації збуту, комунікацій та ціноутворення;
- ініціювати та коригувати рекламні кампанії.

Зона відповідальності:

- достовірність даних та прогнозів;
- ефективність впровадження рекламних заходів;
- раціональне використання бюджету.

Маркетолог як голова відділу маркетингу, матиме у своєму підпорядкуванні SMM-спеціаліста та фахівця із контенту. SMM-спеціаліст відповідатиме за просування підприємства в соціальних мережах, формування іміджу та комунікацію з клієнтами в онлайн-середовищі. Як і в маркетолога, в посади є свої завдання, права та зона відповідальності.

Основні завдання:

- ведення сторінок підприємства у соцмережах;
- створення контенту спільно з контент-фахівцем;
- розробка SMM-стратегії та календаря публікацій;
- аналіз ефективності рекламних кампаній у соцмережах;
- робота з відгуками, повідомленнями та запитами від клієнтів;
- моніторинг конкурентів в цифровому просторі.

Права, якими наділений SMM-спеціаліст:

- впливати на концепцію бренду та його репутацію в соцмережах;
- ініціювати рекламні кампанії;
- отримувати необхідні матеріали від інших підрозділів.

Зона відповідальності:

- якість онлайн-комунікацій;
- імідж підприємства у соцмережах;
- своєчасність публікацій та коректність контенту.

Фахівець із контенту забезпечуватиме створення, обробку та систематизацію маркетингових матеріалів, його діяльність спрямована на підтримку бренду та підвищення впізнаваності.

Основні завдання:

- створення фото- та відеоматеріалів продукції;
- підготовка текстів рекламного, інформаційного та презентаційного характеру;
- оформлення бренд-буку, каталогів для друку та онлайн реклами;
- підтримка єдиного стилю компанії;

- підготовка контенту для маркетингових досліджень.

Права фахівця:

- брати участь в розробці нової продукції та дизайну упаковки;
- вносити пропозиції щодо іміджевої стратегії;
- отримувати необхідну інформацію від виробництва та збуту.

Зона відповідальності:

- якість і своєчасність підготовлених матеріалів;
- дотримання стандартів бренду;
- коректність інформації та відповідність контенту політиці

підприємства.

Інтеграція відділу маркетингу в організаційну структуру ТОВ „Фабрика “Ватин“ має чітку практичну необхідність. Підприємство працює в умовах високої цінової конкуренції та стикається з проблемами сезонності попиту, восени та взимку замовлень значно більше ніж в більш теплі весняні або літні періоди. За відсутності системних комунікацій підприємство не може впливати на рівень попиту, що призводить до значних коливань завантаження виробництва та нерівномірного розподілу доходів.

Інтегрований маркетинговий відділ виступає ключовою координаційною ланкою між виробничими процесами, відділом продажів та цільовою аудиторією. Менеджер із маркетингу відповідає за стратегічне управління ринковим розвитком компанії, тоді як SMM-фахівець і контент-менеджер формують інформаційний простір бренду, підвищуючи його впізнаваність, привабливість і конкурентоспроможність серед споживачів та оптових партнерів [30].

Упровадження прописаних посадових інструкцій у маркетинговому відділі ТОВ «Фабрика Ватин» сприятиме впорядкуванню всіх процесів, пов'язаних із просуванням продукції, дослідженням ринку та взаємодією зі споживачами. Завдяки чітко визначеним функціям і зонам відповідальності кожен співробітник працюватиме більш узгоджено та цілеспрямовано, що позитивно вплине на загальну ефективність управління маркетинговою

діяльністю. Крім того, структурована організація роботи забезпечить систематичний та якісний збір, моніторинг і аналіз ринкових даних, необхідних для коригування цінової політики, прогнозування попиту та оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Послідовна маркетингова діяльність сприятиме формуванню стабільного потоку замовлень, що є особливо важливим для підприємства з вираженою сезонністю збуту. Завдяки ефективній комунікації з цільовими сегментами, ретельному плануванню рекламних активностей та підсиленню присутності в онлайн-середовищі стане можливим зменшити спад продажів у низький сезон та забезпечити рівномірне завантаження виробництва протягом року. Це підвищить прогнозованість фінансових надходжень і дозволить оптимальніше планувати виробництво та управління запасами.

Побудована на основі посадових інструкцій узгоджена маркетингова система також зміцнить ринкові позиції ТОВ „Фабрика “Ватин“. Ефективне просування, професійне ведення соціальних мереж, створення якісного контенту та активна взаємодія з оптовими й роздрібними партнерами сприятимуть підвищенню впізнаваності бренду, зміцненню репутації та зростанню лояльності клієнтів. У підсумку компанія зможе збільшити обсяги реалізації, підвищити рентабельність продукції та стабільно досягати точки беззбитковості навіть у періоди зниженого ринкового попиту.

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах воєнного стану підприємства України змушені працювати в умовах різкої нестабільності, непередбачуваності ринку та зростання витратних факторів, що значно ускладнює процес формування та прогнозування цінової політики. Проведене дослідження показало, що ефективна цінова стратегія стає ключовим елементом конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Ціна не лише відображає структуру витрат, а й слугує інструментом адаптації до зовнішніх ризиків, коригуючи поведінку підприємства щодо закупівель, виробництва та збуту. У воєнний період особливо важливими є гнучкість ціноутворення, використання методів прогнозування та моделювання майбутніх змін ринку, що дозволяє підприємствам мінімізувати фінансові ризики та формувати стратегічно обґрунтовані управлінські рішення.

Аналіз діяльності ТОВ «Фабрика Ватин» підтвердив, що підприємство зберігає стабільні виробничі позиції на ринку текстильних виробів, маючи сформований асортимент продукції, діючий попит та налагоджені канали збуту. Дослідження маркетингового середовища показало, що найбільш значущими зовнішніми чинниками є коливання цін на сировину, нестабільність логістики, сезонність попиту та зростаюча конкуренція на ринку недорогих текстильних товарів. Поточна цінова політика підприємства базується на методі «витрати + прибуток», що є доцільним для виробництва з відносно стабільною собівартістю, однак потребує доповнення елементами прогнозування, які дозволять швидше реагувати на зміни у вартості енергоносіїв, матеріалів та транспортних послуг. Проведені розрахунки собівартості, маржинального доходу та точки беззбитковості показали, що весь асортимент підприємства забезпечує високий рівень рентабельності та попиту.

Важливою складовою підвищення загальної ефективності підприємства є формування повноцінного маркетингового відділу та впровадження чітких посадових інструкцій. Аналіз організаційної структури ТОВ «Фабрика Ватин»

показав, що раніше маркетингові функції виконувалися несистемно, що призводило до нерівномірного навантаження, відсутності довгострокового планування та слабкої комунікації з ринком у періоди сезонного спаду. Створення повноцінного відділу маркетингу, що включає менеджера з маркетингу, SMM-фахівця та контент-менеджера, дозволяє сформувати структурований процес просування продукції, підвищити впізнаваність бренду, систематизувати роботу з клієнтами та забезпечити стабільний потік замовлень. Чітко прописані посадові інструкції оптимізують розподіл функцій, підвищують відповідальність і забезпечують комплексний розвиток комунікаційної політики підприємства.

Окрему увагу в роботі приділено впровадженню сучасних енергетичних рішень, зокрема, проекту встановлення сонячної електростанції потужністю 150–200 кВт із системою накопичення енергії. Проведений аналіз економічної доцільності довів, що такий проект є не лише екологічно перспективним, але й фінансово вигідним. З огляду на споживання підприємством 10–12 тис. кВт електроенергії на місяць, можливість генерувати власну енергію дозволить суттєво скоротити витрати та знизити собівартість продукції. Наявність акумуляторів забезпечує накопичення дешевої енергії та продаж або використання її в години пікових тарифів, що формує додатковий прибуток. Орієнтовний бюджет проекту становить 100–120 тис. доларів США, при цьому середній річний економічний ефект може досягати 1,0–1,4 млн грн, що забезпечує окупність протягом 3–4 років. Впровадження такого рішення підвищує енергетичну автономність підприємства та зменшує вплив зовнішніх енергетичних ризиків.

Загалом, проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що підвищення ефективності цінової політики, модернізація енергетичної інфраструктури та удосконалення маркетингової діяльності є взаємодоповнювальними напрямками розвитку ТОВ «Фабрика Ватин». Вони формують комплексну основу для підвищення рентабельності, стабільності виробництва та зміцнення конкурентних позицій на ринку текстильних виробів.

Поєднання економічних розрахунків, стратегічних управлінських рішень і технологічних інновацій дозволяє підприємству впевнено адаптуватися до викликів воєнного часу та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ : Діалектика, 2020. 736 с.
2. Галушко О., Лізут Р. Вплив воєнного стану на аналіз маркетингового середовища компанії. *Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ*. 2024. № 2. С. 263–268. DOI: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2023-6-263-268> (дата звернення: 1.09.2025).
3. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 384 с.
4. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : УкрДАЗТ, 2015. 312 с.
5. Скібська К. О., Козир Р. С. Управління бізнесом під час війни. Київ : 2024. 210 с.
6. Ареф'єва О., Витвицька О., Шварц Д. та ін. Економічна безпека підприємства. Київ : КНЕУ, 2021. 356 с.
7. Окрепкий Р. Б., Дудар В. Т. Інноваційні підходи до ціноутворення та управління асортиментом на основі штучного інтелекту. *Інноваційна економіка*. 2025. № 3 (103). С. 204–209.
8. Mediacenter Ukraine. Survey shows 85 percent of Ukrainians favor domestic goods. URL: <https://mediacenter.org.ua/survey-shows-85-percent-of-ukrainians-favor-domestic-goods/> (дата звернення: 1.09.2025).
9. Маркетинг : навч. посіб. / Іванечко Н. Р., Борисова Т. М., Процишин Ю. Т. та ін. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.
10. Chen Y., Fu Z., Fu M., Zhou Z., Wang D. Marketing in Times of Crisis : Textbook. Shenzhen : Rachel Carson College, 2023.
11. Дугін С. І. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 393 с.

12. Forbes. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.forbes.com> (дата звернення: 1.09.2025).
13. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 1.09.2025).
14. Національний банк України. Офіційний вебсайт. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 1.09.2025).
15. Парфенцева І. М., Момот О. В., Дудченко А. М. та ін. Статистика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 464 с.
16. Довгань Л. П. Маркетинг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 368 с.
17. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Вища школа, 2010. 320 с.
18. Литвиненко А. Г. Методи прогнозування соціально-економічних процесів. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 288 с.
19. Шевченко Л. С. Цінова політика підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 368 с.
20. Григорчук Т. В. Маркетинг : навч. посіб. Київ : Університет «Україна», 2007.
21. YouControl. Дані про компанію. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/31275829/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31275829/) (дата звернення: 1.09.2025).
22. Галушко О., Лізут Р. Вплив воєнного стану на аналіз маркетингового середовища компанії. *Науковий вісник ДДУВС*. 2023. Спецвип. № 2 (127). С. 263–268.
23. Алексеєнко І. А. Вплив зовнішнього макросередовища на зовнішньоекономічну діяльність підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-07> (дата звернення: 1.09.2025).

24. Центр економічної стратегії. Tracker: Economy during the war. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 1.09.2025).

25. Гаврилюк І., Томашевський Ю., Хірівський Р. Особливості маркетингових досліджень поведінки споживачів в умовах війни в Україні. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4515> (дата звернення: 1.09.2025).

26. Гречаник Н., Шурпа С., Коледіна К. Особливості впливу соціальних медіа на поведінку споживачів. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4419> (дата звернення: 1.09.2025).

27. Gradus Research. Consumer Trends 2023. Brand Activism. URL: <https://gradus.app/> (дата звернення: 1.09.2025).

28. Deloitte Ukraine. Офіційний вебсайт. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html> (дата звернення: 1.09.2025).

29. Шкробот М. В., Салоїд С. В. Електронні текстові дані. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 166 с.

30. АxiomPlus. Ефективність сонячних панелей. URL: <https://axiomplus.com.ua/ua/news/effektivnost-solnechnyh-panelej/> (дата звернення: 1.09.2025).

31. Financial Times. Solar panel pricing. URL: <https://www.ft.com/content/2ea6bf6d-04e9-453b-a35f-cd6431cfc7bf> (дата звернення: 1.09.2025).

32. Solar Warehouse SA. Deye 50 kW Hybrid Inverter. URL: <https://solarwarehouseusa.com/products/deye-50kw-3-phase-hybrid-inverter-high-voltage> (дата звернення: 1.09.2025).

33. EVShop. Volvo XC40 78 kWh Battery Pack. URL: <https://evshop.fr/en/battery-pack/1723-volvo-xc40-78kwh-battery-pack-used.html> (дата звернення: 1.09.2025).

34. Solar.com. Solar panel cost.  
URL: <https://www.solar.com/learn/solar-panel-cost/> (дата звернення: 1.09.2025).
35. Борисова Т. М. Комплексний інтернет-маркетинг. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 273 с.
36. Борисова Т. М. Словник понять і термінів з інтернет-маркетингу. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 138 с.
37. Борисова Т., Галько Л., Дудар В. Цифровий маркетинг як інструмент стимулювання продажів через упаковку товару. *Herald of Khmelnytskyi National University*. 2025. Т. 344 (4). С. 299–305.  
DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-41> (дата звернення: 1.09.2025).
38. Борисова Т., Процишин Ю., Крупник А. Вплив цифрового маркетингу на стратегію конкуренції підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2025. Т. 94 (3). С. 129–138.
39. Борисова Т., Дудар В., Галько Л., Крупник А. Доступність інклюзивної медицини: маркетинговий аналіз. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 84 (5). С. 123–131.  
DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.05.123](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.123)
40. Борисова Т. М., Хрупович С. Є., Галько Л. Р. Маркетингове дослідження доступності послуг для осіб з інвалідністю. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 87 (2). С. 188–198.
41. Борисова Т. М., Окрепкий Р. Б., Дудар В. Т. Маркетингові дослідження потреб людей з обмеженими можливостями. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2023. № 1 (314). С. 154–159.
42. Галько Л., Тхорик О. Адаптація клієнтоорієнтованого підходу до викликів бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79.
43. Дудар В. Т., Окрепкий Р. Б. Значення упаковки для впізнаваності бренду. *Інноваційна економіка*. 2025. № 2 (102). С. 137–143.
44. Словник понять і термінів з маркетингу / Борисова Т. М. та ін. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 112 с.

45. Іванечко Н.Р., Оконський М.В. Рекламно-комунікаційна індустрія України: вплив факторів макросередовища. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №6 (324). С. 215-219. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-36> (дата звернення: 1.09.2025).
46. Іванечко Н. Використання технологій штучного інтелекту в маркетингових комунікаціях. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16810015> (дата звернення: 1.09.2025).
47. Іванечко Н., Оконський М. Вплив зміни поведінки споживачів на маркетингові комунікації спортивно-розважальних комплексів. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2025. Т. 342. С. 177–181. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-23> (дата звернення: 1.09.2025).
48. Іванечко Н., Хрупович С. Критичне мислення як філософія маркетингу. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 1 (92). С. 159–166. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2025.01.159](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.159) (дата звернення: 1.09.2025).
49. Хрупович С.Є., Дудар В.Т., Окрепкий Р.Б. Використання штучного інтелекту для моделювання портрету споживача в цифровому маркетингу. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1 (74). С. 162-170. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38699> (дата звернення: 1.09.2025).
50. Хрупович С., Мазур О., Сливяк А. Дослідження моделі соціального забезпечення в контексті вивчення макросередовища маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 342(4). С. 191-196. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-25> (дата звернення: 1.09.2025).