

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

(за матеріалами ТОВ «Машзавод», м. Чернівці)

Студента 2 курсу, 703 групи,
другого (магістерського) рівня
вищої освіти,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент
маркетингової діяльності»

підпис

Паскала Івана
Руслановича

Науковий керівник
к.е.н., доцент

підпис

Урсакій Юлія
Анатоліївна

Завідувачка кафедрою
к.е.н., доцент

підпис

Чичун Валентина
Андріївна

ЧЕРНІВЦІ 2025

**Анотація до кваліфікаційної роботи Паскала Івана Руслановича на тему
«Формування маркетингового стратегічного управління на
підприємстві»**

У роботі розглянуто теоретичні та практичні засади формування маркетингового стратегічного управління на підприємстві. На прикладі ТОВ «Машзавод» проаналізовано процес розроблення та реалізації маркетингової стратегії, оцінено вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на стратегічні рішення, а також визначено ключові інструменти маркетингового аналізу та планування. Особливу увагу приділено формуванню конкурентних переваг, управлінню асортиментом, позиціюванню продукції та розвитку взаємин із цільовими споживачами. Показано, що ефективне маркетингове стратегічне управління забезпечує підвищення ринкової стійкості ТОВ «Машзавод», сприяє зростанню обсягів збуту та зміцненню конкурентних позицій. У роботі наведено висновки та рекомендації щодо вдосконалення стратегічного маркетингового управління відповідно до сучасних умов ринку.

Ключові слова: маркетингове стратегічне управління, маркетингова стратегія, стратегічне планування, конкурентні переваги, ринкове середовище, позиціювання, асортиментна політика, збут, конкурентоспроможність.

**Summary to the qualification work of gor Paskal Ivan Ruslanovich on
the topic "Formation of marketing strategic management at the enterprise"**

The paper considers the theoretical and practical principles of forming marketing strategic management at the enterprise. Using the example of LLC "Mashzavod", the process of developing and implementing a marketing strategy is analyzed, the influence of the external and internal environment on strategic decisions is assessed, and key tools of marketing analysis and planning are identified. Particular attention is paid to the formation of competitive advantages, assortment management, product positioning and the development of relationships with target consumers. It is shown that effective marketing strategic management ensures increased market stability of LLC "Mashzavod", contributes to the growth of sales volumes and strengthening competitive positions. The paper provides conclusions and recommendations for improving strategic marketing management in accordance with modern market conditions.

Keywords: marketing strategic management, marketing strategy, strategic planning, competitive advantages, market environment, positioning, assortment policy, sales, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Генезис формування маркетингового менеджменту на підприємстві.....	6
1.2. Сутність маркетингових стратегій в управлінні підприємством....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТОВ «МАШЗАВОД».....	23
2.1. Діагностика стану машинобудівних підприємств України у військовий час	23
2.2. Аналіз організаційно-господарської діяльності ТОВ «Машзавод»	27
2.3. Аналіз ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Машзавод».....	32
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «МАШЗАВОД».....	40
3.1. Удосконалення стратегічного менеджменту на ТОВ «Машзавод».....	40
3.2. Застосування сучасних інструментів розробки маркетингових стратегій на ТОВ Машзавод.....	48
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

На початковому етапі повномасштабної війни, у період дестабілізації та невизначеності, значна частина підприємств, компаній і брендів виявилася у стані безпорадності, оскільки усталені маркетингові підходи втратили свою ефективність. Інформаційний простір ще певний час залишався наповненим довоєнними повідомленнями, що дисонувало з воєнними реаліями та сприймалося як недоречне. У цей період більшість компаній призупинили комунікацію з цільовою аудиторією та зайняли вичікувальну позицію, однак після адаптації до нових умов поступово відновили маркетингову діяльність. На сучасному етапі застосування маркетингу на українських підприємствах у форматі цілісної концепції ринкового управління залишається радше винятком, ніж поширеною практикою. Для більшості вітчизняних компаній характерним є не комплексне впровадження маркетингу, а використання окремих його елементів або поєднання певних взаємопов'язаних методів та інструментів маркетингової діяльності.

Під час будь-яких кризових явищ, таких як пандемія COVID-19 або воєнні дії, важливо дотримуватися цілісної, активної та ефективної корпоративної маркетингової політики. Традиційно попит формувався переважно через перевиробництво та надлишок пропозиції на висококонкурентному ринку. Однак будь-які радикальні зміни ринкового середовища — кризи, пандемії, війна — призводять до ключової проблеми для власників бізнесу: обмеження платоспроможності ринкового попиту як у кількісному, так і у вартісному вимірі. Унаслідок цього компанії стикаються з труднощами збуту продукції, обмеженням обсягів продажів і прибутку, а також із загостреною конкуренцією на скороченому ринку. У таких умовах споживач отримує значний вибір за оптимальною ціною, що надає йому суттєву владу над продавцем. Для запобігання або подолання цих проблем необхідне вміння розробляти маркетингові стратегії на стратегічну перспективу з урахуванням можливих ризиків. Нині виникає нагальна

потреба в системному дослідженні стратегічного маркетингу в умовах воєнного часу та в післявоєнний період.

Питання застосування стратегічного маркетингу на вітчизняних підприємствах висвітлюються у наукових працях таких дослідників, як Н.О. Пачева, Л.А. Лутай, Т.М. Шевченко, О.А. Шевченко, М.О. Багорка, Т.В. Устік, Н.І. Юрченко, Г.В. Євтушенко, А.В. Суза, В.Є. Харькова та інших. Зокрема, Н.О. Пачева та Л.А. Лутай аналізують сутність стратегічного маркетингу та його значення в умовах війни та післявоєнного періоду. Т.М. Шевченко та О.А. Шевченко досліджують формування та розвиток стратегій у контексті ринкових відносин національної економіки. М.О. Багорка та Т.В. Устік зосереджують увагу на характеристиках маркетингової стратегії, специфіці її вибору та структурі маркетингової системи просування продукції на ринок..

Метою даної кваліфікаційної роботи є розробка концептуальних і теоретичних засад, а також практичних рекомендацій щодо побудови та впровадження моделі стратегічного маркетингового управління на підприємстві. Для досягнення поставленої мети в рамках дослідження передбачено розв'язання наступних завдань.

- Визначити генезис формування маркетингового менеджменту на підприємстві.
- Розглянути сутність маркетингових стратегій в управлінні підприємством.
- Провести діагностику стану машинобудівних підприємств України у військовий час.
- Здійснити аналіз організаційно-господарської діяльності ТОВ «Машзавод».
- проаналізувати ефективність маркетингової стратегії ТОВ «Машзавод».
- Удосконалити засади стратегічного менеджменту на ТОВ «Машзавод».
- Запропонувати сучасні інструменти розробки маркетингових стратегій на ТОВ Машзавод.

Об'єкт дослідження: процеси маркетингового стратегічного управління машинобудівного підприємства.

Предмет дослідження: концептуальні, теоретико-методологічні, науково-практичні основи формування моделі маркетингового стратегічного управління підприємства.

База дослідження: ТОВ «Машзавод».

Методи дослідження. В період дослідження застосовувались методи: теоретичного узагальнення, діалектичного пізнання, порівняння, морфологічного та історичного аналізу, наукового абстрагування; економіко-статистичного, системного аналізу, абстрактно-логічного аналізу, порівняльного аналізу, групування, синтезу, експертного оцінювання, спостереження; експериментального аналізу, абстрагування і конкретизації, дедукції, індукції, сценарного підходу.

Інформаційною базою дослідження стали закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, фінансової та статистичної звітності ТОВ «Машзавод», наукові доробки вітчизняних та зарубіжних вчених, монографії, періодичні видання, звіти науково-дослідних центрів, а також власні праці автора.

Наукова новизна дослідження полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні ключових аспектів стратегічного маркетингового управління та розв'язанні наукової проблеми формування науково-практичних рекомендацій у системі маркетингового управління підприємством.

Практичне значення отриманих результатів полягає у створенні теоретико-методологічних та науково-практичних основ для впровадження стратегічного маркетингового управління на підприємствах.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Генезис формування маркетингового менеджменту на підприємстві

Стратегічний маркетинг у військовий час для підприємств України набуває особливої ваги, оскільки він визначає не лише напрям розвитку бізнесу, але й забезпечує його стійкість в умовах невизначеності та кризових викликів. Його значення можна розкрити у кількох ключових аспектах:

1. Адаптація до змін зовнішнього середовища. Війна створює нестабільність ринку, коливання попиту та проблеми з постачанням. Стратегічний маркетинг допомагає підприємству прогнозувати ризики, швидко перебудовувати ланцюги поставок і орієнтуватися на нові сегменти споживачів.
2. Фокус на потребах суспільства. Українські споживачі під час війни змінюють пріоритети: зростає попит на товари першої необхідності, безпечність, доступність і соціальну відповідальність брендів. Маркетингова стратегія дозволяє підприємствам узгоджувати свою діяльність з актуальними потребами населення.
3. Підтримка конкурентоспроможності. Підприємства, які використовують стратегічний маркетинг, здатні не лише вижити, а й зміцнити позиції на ринку, завдяки пошуку унікальних конкурентних переваг, розвитку омніканальних продажів, впровадженню інновацій.
4. Забезпечення довгострокового розвитку. Навіть у кризовий період стратегічний маркетинг орієнтує бізнес на майбутнє: вихід на нові ринки (у тому числі міжнародні), формування стійкого бренду, інвестування у цифровізацію та партнерські програми.
5. Соціально-патріотична складова. Українські підприємства нині виконують і суспільну місію – підтримка армії, допомога громадам, створення робочих

місць. Стратегічний маркетинг дозволяє інтегрувати ці ініціативи у комунікації бренду, посилюючи його репутацію та довіру.

Еволюція маркетингу трансформує систему управління підприємством та практику внутрішньокорпоративного планування, що робить неможливим чітке розмежування між маркетингом і управлінням, а також між маркетингом і виробництвом. У результаті ці функції дедалі тісніше інтегруються та взаємодіють у процесах прийняття. Роль еволюції маркетингу в управлінні підприємством можна розглядати через призму поступового розвитку концепцій, підходів і методів, які дозволяють бізнесу ефективніше взаємодіяти з ринком і споживачем. Основні аспекти:

- Від продуктового підходу до споживчого орієнтиру. На ранніх етапах маркетинг зосереджувався на виробництві та реалізації товарів, а пізніше – на задоволенні потреб клієнтів. Це зміщення фокусу дозволило підприємствам краще адаптувати продукцію і послуги під запити ринку.
- Інтеграція маркетингу у стратегічне управління. Еволюція маркетингу привела до того, що він перестав бути лише функцією продажів і реклами, став невід’ємною складовою стратегічного управління підприємством, впливаючи на планування розвитку, інновації та конкурентні стратегії.
- Розвиток інструментів аналізу та комунікації. Від класичних 4P (Product, Price, Place, Promotion) до сучасних концепцій омніканального маркетингу, цифрових платформ і аналітики — еволюція маркетингу дозволяє точніше прогнозувати попит, оптимізувати канали збуту та комунікації зі споживачем.
- Підвищення ролі маркетингу у кризових умовах. Сучасний маркетинг забезпечує адаптивність підприємства під час економічних криз, пандемій або воєнних дій, дозволяючи швидко реагувати на зміни попиту, конкуренції та зовнішнього середовища.
- Формування цінності бренду та довіри споживачів. Завдяки еволюції маркетингових підходів підприємства здатні будувати довгострокові

відносини зі споживачами, підвищувати лояльність і формувати стійкі конкурентні переваги.

Еволюція розвитку стратегічного маркетингу та його вплив на управління підприємством подано в таблиці 1.1:

Таблиця 1.1

Еволюція розвитку стратегічного маркетингу

Етап розвитку	Характеристика	Основний фокус	Вплив на управління підприємством
Маркетинг виробництва (Production-oriented Marketing)	Орієнтація на масове виробництво та ефективність виготовлення товару	Збільшення обсягів виробництва	Управління зосереджене на оптимізації виробництва та зниженні витрат
Маркетинг продукту (Product-oriented Marketing)	Орієнтація на якість та вдосконалення продукту	Поліпшення характеристик товару	Управлінські рішення фокусуються на розвитку продукту та інноваціях
Маркетинг продажів (Sales-oriented Marketing)	Акцент на стимулювання попиту та активний продаж	Збільшення обсягів збуту	Управління приділяє увагу комерційній діяльності, рекламі та просуванню
Маркетинг споживача (Consumer-oriented Marketing)	Орієнтація на потреби та задоволення клієнтів	Розуміння потреб і переваг споживачів	Управлінські рішення інтегрують аналіз ринку, сегментацію та позиціонування продукту
Стратегічний маркетинг (Strategic Marketing)	Комплексний підхід до довгострокового розвитку бізнесу	Побудова конкурентних переваг та стратегічне планування	Інтеграція маркетингу в загальну стратегію підприємства, координація з виробництвом, фінансами та HR
Сучасний омніканальний маркетинг (Digital & Omnichannel Marketing)	Використання цифрових технологій, аналітики, онлайн- та офлайн-каналів	Підвищення ефективності комунікацій та продажів	Стратегічне управління з фокусом на цифровізацію, адаптивність до ринкових змін і формування довгострокових відносин зі споживачем

Маркетинг як прикладна наука розпочав свій розвиток у період 1820–1900 рр., що характеризувався значною стратегічною нестабільністю і відомий як «промислова революція». У цей час підприємці зосереджувалися на створенні сучасних виробничих технологій, організаційних систем та

розмежуванні ринків збуту. Стратегічним аспектам розвитку приділялося обмежене значення, основна увага концентрувалася на управлінні поточними операційними процесами.

Починаючи з 1900 р., акцент зміщується на розвиток і інтеграцію виробничих структур, сформованих у період промислової революції. Цей етап, що тривав до 1930-х років, отримав назву «Ера масового виробництва». Як випливає з назви, ключовим завданням підприємців того часу було вдосконалення та оптимізація процесів масового виробництва, що дозволило значно знизити витрати на виробництво одиниці продукції [7;19].

Маркетинговий менеджмент – це процес планування, організації, впровадження та контролю маркетингових заходів підприємства з метою задоволення потреб споживачів та досягнення стратегічних цілей компанії. Його ключові аспекти включають:

1. Аналіз ринку. Дослідження попиту, конкурентів, тенденцій ринку та поведінки споживачів.
2. Сегментація та позиціонування. Виділення цільових груп споживачів та формування унікальної пропозиції для кожного сегменту.
3. Планування маркетингової стратегії. Визначення цілей, маркетингових інструментів (4P: Product, Price, Place, Promotion) та ресурсів для їх досягнення.
4. Впровадження та координація. Організація діяльності з продажу, реклами, просування, сервісного обслуговування, взаємодії з партнерами.
5. Контроль та оцінка ефективності. Моніторинг результатів маркетингових заходів, корекція стратегії та оптимізація процесів.

Еволюція поглядів на трактування маркетингового менеджменту подана в таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Еволюція поглядів маркетингового менеджменту

Автор	Трактування поняття маркетинговий менеджмент
Ф. Котлер	Процес планування та реалізації концепції ціноутворення, просування і розподілу ідей, товарів та послуг для задоволення потреб споживачів і досягнення цілей організації.
П. Дойл	Управління ринковими відносинами підприємства з метою створення цінності для споживача та отримання прибутку.
Д. Шоулдер	Система організаційних заходів, спрямованих на аналіз ринку, формування стратегії взаємодії з клієнтами і контроль за результативністю маркетингових дій.
К. Левітт	Орієнтоване на споживача управління, яке інтегрує виробництво, збут та комунікації для задоволення потреб ринку.
Н.О. Пачева	Комплексний процес управління маркетинговими ресурсами підприємства з метою досягнення стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

У динамічних умовах трансформації ринкових відносин забезпечення конкурентоспроможності підприємства можливе лише за рахунок оперативного та обґрунтованого управління імперативами стратегічного маркетингу. Кожний етап стратегічного управління виступає не лише послідовною фазою еволюційного розвитку, а й самостійним типом стратегії підприємства. У процесі розвитку суб'єкт господарювання може пройти всі етапи становлення, оминати окремі з них або, у випадку невеликих підприємств, що не орієнтовані на масштабне зростання, зупинитися вже на початкових фазах стратегічного розвитку.



Рис. 1.1. Етапи розвитку маркетингового менеджменту

1. Період промислової революції (1820–1900 рр.). Маркетинг ще не існував як окрема сфера. Основна увага приділялася виробництву: створенню нових машин, технологій, організації праці. Підприємці концентрувалися на поточних операціях, а не на стратегічному розвитку. Ринки збуту лише починали формуватися, конкуренція була мінімальною.

2. Ера масового виробництва (1900–1930 рр.). Виробничі потужності швидко зростають. Основна ідея: чим більше виробляємо – тим дешевше продукт. Маркетинг ототожнювався з збутом (як продати вироблене). З'являються перші спроби стандартизованої реклами.

3. Ера збуту та конкуренції (1930–1950 рр.). Через економічну кризу та війну підприємства зіткнулися з надлишком товарів. Головне завдання – переконати покупця купити. Маркетинг асоціювався із просуванням і техніками продажу. Початок формування маркетингових досліджень.

4. Ера маркетингу (1950–1980 рр.). Формується концепція орієнтації на споживача. Підприємства починають досліджувати ринок, вивчати потреби й поведінку покупців. З'являється маркетинг-мікс (4P: product, price, place, promotion). Маркетинг інтегрується в управління підприємством.

5. Ера стратегічного маркетингу (1980–2000 рр.). Маркетинг стає ключовою складовою стратегічного управління. Акцент на довгострокових конкурентних перевагах. Розвиток брендингу, сегментації, позиціонування. Маркетинг починає формувати стратегію підприємства, а не тільки продажі.

6. Ера цифрового та глобального маркетингу (2000 р. – сьогодні). Маркетинговий менеджмент активно використовує Інтернет, соціальні мережі, аналітику даних. В центрі – клієнтський досвід та персоналізація. Поширюється концепція омніканальності, CRM-системи, big data. Маркетинг стає не лише бізнес-інструментом, а й засобом соціального впливу, формування цінностей і репутації бренду.

Таким чином, значення стратегічного маркетингу у військовий час полягає в тому, що він є інструментом виживання, адаптації й майбутнього розвитку підприємств. Саме завдяки стратегічному підходу бізнес може

забезпечити свою стійкість, залишатися конкурентоспроможним та водночас виконувати важливу соціальну роль у суспільстві.

1.2. Сутність маркетингових стратегій в управлінні підприємством

Сутність маркетингових стратегій у системі управління підприємством полягає у визначенні довгострокових орієнтирів розвитку, формуванні оптимальних способів адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпеченні конкурентних переваг шляхом інтеграції маркетингових інструментів у загальну систему стратегічного управління.

У сучасних умовах інтенсивного розвитку технологій підприємства стикаються з істотними викликами у процесі привернення уваги споживачів. Сучасні покупці демонструють дедалі більшу автономність та незалежність у прийнятті рішень щодо вибору товарів і послуг, що суттєво ускладнює можливості підприємств впливати на їхню поведінку. Посилення ролі та авторитету споживача зумовило необхідність підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. Відтак компанії, які прагнуть утримувати лідерські позиції на ринку, повинні активно розглядати й застосовувати широкий спектр маркетингових стратегій. Використання відповідної стратегії дає змогу донести до цільового ринку переваги й унікальні характеристики продукції, а правильно обрана стратегія підкреслює загальну цінність товару чи послуги для споживача [4;19].

Науковці по-різному підходять до трактування суті поняття «маркетингова стратегія», пропоновані ними визначення даного поняття часом носять дискусійний характер, що створює труднощі для формування теоретичного базису зазначеної проблематики та практичного вибору й реалізації маркетингової стратегії підприємствами.

Погляди на трактування маркетингова стратегія подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Сутність поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Визначення маркетингової стратегії
Ф. Котлер	Маркетингова стратегія – це логічна побудова маркетингової діяльності, що базується на ретельному аналізі ринку і спрямована на досягнення конкурентних переваг шляхом задоволення потреб споживачів.
Ж.-Ж. Ламбен	Маркетингова стратегія – це набір принципів та орієнтирів, які визначають напрями діяльності підприємства на ринку з урахуванням впливу зовнішнього середовища та конкурентних умов.
М. Портер	Маркетингова стратегія – це вибір позиції на ринку та створення унікальної цінності для споживача, що забезпечує підприємству стійку конкурентну перевагу.
Г. Ассель	Маркетингова стратегія – це комплекс рішень, який охоплює визначення цільових сегментів, позиціонування товарів і формування маркетингового комплексу для досягнення стратегічних цілей компанії.
О. Виханський	Маркетингова стратегія – це система довгострокових рішень щодо розвитку ринку, продукту та формування конкурентних переваг, інтегрована у загальну стратегію підприємства.
В. Василенко	Маркетингова стратегія – це стратегічний інструмент управління, що забезпечує адаптацію підприємства до умов зовнішнього середовища через узгодження можливостей фірми з вимогами ринку.

Основною метою стратегії має бути переконання, що товари та послуги, які виробляють чи пропонують на підприємстві, відповідають потребам клієнтів, а також побудова розвитку довгострокових та вигідних відносин із цими клієнтами. Щоб досягти цього, компанія має створювати гнучку стратегію, яка може реагувати на зміни у сприйнятті та попиті клієнтів. Це також сприятиме визначенню цілей нових ринків, на які фірма взмозі успішно націлитись [12;25].

Маркетингова стратегія має низку характерних ознак, що визначають її сутність і роль у системі управління підприємством:

- вона органічно пов'язана із загальною метою діяльності підприємства та спрямована на її досягнення;
- передбачає прогнозування ринкових тенденцій і розробку комплексу заходів, орієнтованих на реалізацію довгострокових цілей;
- забезпечує формування та підтримку стійких конкурентних позицій підприємства на ринку з урахуванням внутрішніх ресурсів і потенціалу;

- у центрі стратегічних пріоритетів ставить потреби та очікування споживачів;
- передбачає використання маркетингових інструментів, що забезпечують оперативну адаптацію до змін зовнішнього середовища;
- займає провідне місце серед функціональних стратегій підприємства, оскільки сприяє формуванню та розвитку взаємовідносин із усіма суб'єктами ринку;
- виступає базою для розробки та реалізації інших функціональних стратегій підприємства.

Створення дієвої маркетингової стратегії відбувається поетапно. У науковій літературі виділяють кілька ключових стадій:

Таблиця 2.2

Етапи маркетингових стратегій

Етап	Зміст
1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Дослідження ринку, конкурентів, споживачів, власних ресурсів і можливостей підприємства.
2. Визначення місії та стратегічних цілей	Формування довгострокових орієнтирів розвитку компанії з урахуванням ринкових можливостей.
3. Сегментація ринку та вибір цільових сегментів	Виділення груп споживачів за певними критеріями (потреби, поведінка, демографія) і вибір найбільш привабливих сегментів.
4. Позиціонування товару чи послуги	Розробка унікальної пропозиції для цільового ринку, визначення конкурентних переваг.
5. Розробка комплексу маркетингу (4P/7P)	Формування оптимального поєднання продукту, ціни, каналів збуту та комунікацій (а також додатково – персоналу, процесів і фізичного оточення).
6. Планування та ресурсне забезпечення	Визначення бюджету, часових рамок і відповідальних виконавців для реалізації стратегії.
7. Реалізація стратегії	Впровадження заходів, організація маркетингової діяльності відповідно до обраної моделі.
8. Контроль та оцінка ефективності	Моніторинг результатів, аналіз відхилень і коригування маркетингової стратегії залежно від змін у зовнішньому середовищі.

Більшість науковців серед етапів формування та реалізації маркетингової стратегії виділяють [2; 8]:

1. Визначення мети та базових передумов створення стратегії.
2. Дослідження поточної ринкової ситуації, можливостей та загроз.

3. Визначення вихідних позицій підприємства на ринку, його сильних та слабких сторін.

4. Визначення ринкового сегменту, на якому доцільна наявність підприємства.

5. Формування варіантів стратегічної поведінки, доцільних в умовах ринку.

6. Вибір оптимального варіанту реалізації стратегії.

7. Формування плану та комплексу заходів реалізації стратегії.

8. Реалізація маркетингової стратегії.

9. Маркетинговий контроль.

10. Аналіз результатів реалізації маркетингової стратегії.

11. Коригування дій на довгострокову перспективу.

Розглянемо основні стратегії просування маркетингу:

1. Застосування контент-маркетингу для залучення трафіку. Контент-маркетинг розглядається як довгострокова стратегія цифрового маркетингу, спрямована на приваблення цільової аудиторії та формування довірчих відносин зі споживачами. Для досягнення поставлених завдань використовується створення й поширення релевантного, цінного та систематизованого контенту. Поступово контент-маркетинг інтегрується у загальну цифрову маркетингову стратегію підприємства, забезпечуючи підвищення рівня поінформованості про бренд і його діяльність.

Таким чином, контент-маркетинг трансформується у важливу непрямую форму стратегії просування. До його складових можна віднести платну інтернет-рекламу, спонсорований контент, корпоративні веб-сайти, електронні книги та соціальні платформи. Водночас контент-маркетинг не обмежується лише створенням контенту: він передбачає цілісний процес, що включає стратегічне планування, формування контенту, його просування, подальше вимірювання результатів та безперервну оптимізацію [21;27].

2. Дослідження соціальних медіа та інструментів e-mail маркетингу. Кожна соціальна мережа характеризується унікальною аудиторією, що

зумовлює доцільність вибору найбільш відповідної платформи для просування конкретного товару чи послуги та використання її ресурсів у повному обсязі. Для сучасних підприємств надзвичайно важливим є постійний контакт із цільовою аудиторією в онлайн-просторі, у зв'язку з чим соціальні медіа виконують роль посередника між потенційним споживачем і компанією. При цьому необхідно враховувати, що кожен канал соціальних мереж потребує специфічного підходу. Максимізації онлайн-конверсій можна досягти завдяки застосуванню цілеспрямованих публікацій та медійної реклами, орієнтованих на портрет цільового покупця.

Електронний маркетинг може розглядатися як складова стратегії вхідного просування, а також як інструмент виїзного маркетингу, і вибір підходу залежить виключно від рішень компанії. У межах вхідного e-mail маркетингу основний акцент робиться на формуванні довготривалих відносин із потенційними споживачами, що відрізняє його від практики нав'язливого масового розсилання рекламних повідомлень. Розробка плану просування у форматі вхідного e-mail маркетингу має ґрунтуватися на врахуванні змістовної цінності повідомлень і правильного вибору часу їх надсилання. Наявність сформованих баз електронних адрес свідчить про зацікавленість аудиторії у продуктах чи послугах підприємства. Подальші кроки мають полягати у створенні якісного та цільового контенту із застосуванням сегментації, а також у використанні таких інструментів, як інформаційні бюлетені, анонси нових функцій, запрошення на заходи чи галузеві новини.

3. Використання реферального маркетингу як інструменту формування довіри. Близько 90% споживачів більше довіряють рекомендаціям інших користувачів щодо товарів чи послуг, ніж будь-яким іншим формам маркетингових комунікацій. Реклама «з уст в уста» (Word of Mouth, WOM) вважається одним із найефективніших і водночас найбільш цінних інструментів просування, оскільки ґрунтується на соціальному підтвердженні та довірі між споживачами.

4. Спонсорські заходи як інструмент взаємодії зі споживачами. У межах маркетингової діяльності можна виокремити два типи спонсорської підтримки: виїзну та вхідну [3;16]. Їхня ключова відмінність полягає в тому, що виїзна спонсорська активність здебільшого орієнтована на пряме стимулювання учасників до здійснення купівлі, тоді як вхідна зосереджується на наданні цінного контенту, корисної інформації та унікального досвіду споживання з метою формування довготривалих відносин із клієнтами. Попри різні підходи, обидві форми мають спільну стратегічну мету – конверсію потенційних клієнтів у реальних споживачів.

Розміщення стратегічного банера виступає важливим елементом спонсорських заходів, оскільки сприяє підвищенню впізнаваності бренду та його закріпленню у свідомості споживачів. У свою чергу, вхідне спонсорство розглядається як інструмент формування довготривалих і лояльних відносин між брендом та його цільовою аудиторією.

Робота з амбасадорами бренду розглядається як ефективний інструмент підвищення рівня обізнаності споживачів про підприємство та його продукцію. Згідно з даними Smart Insights, амбасадори становлять одну з найбільш результативних форм маркетингу впливу [6;31;36]. Їх діяльність можна розглядати як удосконалену форму стимулювання збуту, оскільки вона ґрунтується на тіснішій взаємодії з цільовою аудиторією.

Залучення до бренду осіб, які мають авторитет та довіру у певних соціальних групах, сприяє зростанню лояльності як існуючих, так і потенційних клієнтів. Амбасадори виконують функцію наближення компанії до споживачів, формуючи позитивний імідж підприємства та створюючи ефект автентичності. Незважаючи на те, що така діяльність є оплачуваною, емоційне сприйняття досвіду іншої людини має значно більший вплив, ніж традиційні інструменти брендування. Таким чином, стратегія просування із залученням амбасадорів дозволяє не лише підвищити рівень впізнаваності бренду, але й посилити довіру до підприємства, що в кінцевому результаті сприяє його конкурентоспроможності та стійкому розвитку на ринку.

6. Використання безкоштовних зразків, купонів та акцій розглядається як ефективний інструмент стимулювання збуту та підвищення рівня продажів. Подібні заходи можуть бути віднесені до вхідних маркетингових стратегій, оскільки вони формують у споживачів позитивний досвід взаємодії з продуктом. Важливою умовою їх ефективності є системність та тривалість застосування, оскільки одноразові акції не забезпечують довготривалого ефекту.

Компанії виходять із припущення, що споживач, який отримав безкоштовний зразок продукції, у подальшому буде готовий придбати її за повною вартістю, прагнучи повторити позитивний досвід користування. Одним із найпоширеніших прикладів успішного просування виступають купони, що стимулюють певні моделі поведінки та заохочують повторні покупки. Саме регулярне звернення до товару сприяє формуванню відчуття знайомства, яке поступово трансформується у споживчу лояльність.

7. Запровадження стратегій відшкодування коштів та надання знижок розглядається як одна з класичних форм просування товарів, спрямована на зміцнення довіри та гарантування якості продукції. Механізм повернення коштів функціонує за принципом своєрідної «зворотної психології»: усвідомлення споживачем можливості повернути витрачені гроші у випадку незадоволення товаром підвищує ймовірність здійснення покупки. Водночас застосування подібної тактики потребує впевненості підприємства у високій якості своєї продукції, адже лише за такої умови ризик масових повернень буде мінімізований.

Знижки, у свою чергу, можна розглядати як інструмент підтримки відносин із наявними клієнтами, спрямований на формування та утримання їхньої лояльності. Таким чином, стратегії відшкодування та знижок не лише стимулюють первинні продажі, а й створюють умови для довгострокового зміцнення взаємовідносин між підприємством і споживачами.

8. Запровадження програм лояльності та систем винагород за покупки є ефективним інструментом формування довгострокових відносин між

підприємством і споживачами. Такі програми передбачають нарахування бонусів чи балів на спеціальні картки або рахунки клієнтів, що виступає своєрідною формою визнання їхньої значущості для компанії. Подібна практика не лише стимулює повторні покупки, але й сприяє створенню емоційного зв'язку споживача з брендом. Найчастіше такі стратегії просування застосовуються великими та відомими компаніями, які прагнуть закріпити лояльність своєї клієнтської бази та забезпечити стабільність позицій на ринку.

У сучасній науковій літературі виокремлюють низку глобальних стратегій, що визначають основні напрями розвитку підприємства, зокрема: стратегію інтернаціоналізації, диверсифікації, сегментування, глобалізації та кооперації. Для збереження конкурентоспроможності та завоювання частки ринку компаніям необхідно систематично переглядати й аналізувати різні типи маркетингових стратегій. Кожна стратегія виконує важливу функцію – ознайомлює цільовий ринок з ключовими перевагами й характеристиками продукції, що має вирішальне значення для формування споживчої прихильності. Крім того, маркетингові стратегії забезпечують донесення до клієнтів комплексної інформації про товар чи послугу, яка має вагоме ціннісне значення.

Суть удосконалення стратегічного управління полягає у формуванні більш гнучкої, адаптивної та орієнтованої на довгострокові перспективи системи управлінських рішень, яка враховує динаміку зовнішнього середовища, внутрішній потенціал підприємства та потреби зацікавлених сторін. Інакше кажучи, воно передбачає:

- інтеграцію стратегічного та оперативного рівнів управління;
- своєчасне реагування на зміни ринку й технологій;
- підвищення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу;
- запровадження інноваційних методів планування й контролю;
 - орієнтацію на створення довгострокової цінності для клієнтів і підприємства.

Умови війни вимагають від маркетологів високої гнучкості, швидких рішень та соціальної відповідальності. Стратегії, орієнтовані на виживання, адаптацію та підтримку суспільства, дозволяють бізнесу залишатися актуальним та підтримувати довіру споживачів.



Рис. 1.1. Актуальні маркетингові стратегії в період війни

1. Загальні принципи маркетингу під час війни.

1. Гнучкість і адаптивність – підприємства повинні швидко реагувати на зміни ринку, модифікувати продуктову лінійку, канали продажу та рекламні повідомлення.
2. Фокус на критично важливих потребах – акцент на товарах і послугах першої необхідності, безпечних і доступних для населення.

3. Етичність та соціальна відповідальність – під час війни надзвичайно важливий імідж компанії; комунікації мають демонструвати підтримку країни та суспільства.
 4. Оптимізація витрат на маркетинг – обмеження бюджету змушує підприємства обирати канали з максимальною ефективністю.
2. Основні маркетингові стратегії.
- 2.1. Стратегія виживання.
- Ціль: зберегти бізнес і мінімізувати втрати.
 - Методи: скорочення асортименту до найбільш рентабельних продуктів, перенесення виробництва у безпечніші регіони, зниження маркетингових витрат до необхідного мінімуму.
- 2.2. Стратегія адаптації
- Ціль: підлаштуватися під нові умови попиту і логістики.
 - Методи: онлайн-продажі, використання локальних постачальників, адаптація продуктів до нових потреб (наприклад, продукти з тривалим терміном зберігання, засоби безпеки тощо).
- 2.3. Стратегія соціальної відповідальності (CSR-маркетинг).
- Ціль: зміцнити бренд через підтримку суспільства.
 - Методи: благодійні програми, співпраця з волонтерськими організаціями, донати на гуманітарні потреби, комунікації «ми разом з країною».
- 2.4. Гнучка комунікаційна стратегія.
- Зміни у рекламних повідомленнях з урахуванням контексту війни.
 - Використання digital-каналів (соціальні мережі, месенджери, email), оскільки традиційні канали можуть бути менш доступними.
 - Комунікація коротких, зрозумілих і чутливих до ситуації повідомлень.
- 2.5. Стратегія диверсифікації.
- Ціль: мінімізувати ризики через різні джерела доходів.
 - Методи: нові товари або послуги, перехід на інші ринки (внутрішні або закордонні), цифрові послуги.

3. Особливості роботи з каналами збуту.

- Онлайн-канали – особливо важливі через збої у фізичній логістиці.
- Локальні мережі – співпраця з невеликими магазинами або точками видачі для скорочення ризиків перевезень.
- Гнучка доставка – кур'єрські служби, самовивіз, тимчасові склади в безпечних регіонах.

4. Приклади успішних стратегій.

- Підприємства, які швидко перевели продаж у онлайн, збільшили охоплення та зберегли клієнтську базу.
- Компанії, що активно підтримують військових та волонтерів, зміцнили лояльність та імідж бренду.
- Виробники продуктів тривалого зберігання або побутових товарів першої необхідності адаптували маркетингові кампанії під новий попит.

Таким чином, незважаючи на те, що маркетингова стратегія потребує періодичного коригування та вдосконалення, вона виконує функцію орієнтиру, визначаючи початкову точку та напрям подальших дій підприємства. Це сприяє упорядкуванню роботи, формуванню відчуття стабільності та прогнозованості у діяльності маркетингового підрозділу. Унаслідок цього маркетингові стратегії виступають ключовим фактором, що впливає на позиціонування підприємства на ринку та його конкурентоспроможність. В умовах посиленої ринкової конкуренції промисловим підприємствам доцільно розробити власну модель маркетингової стратегії, реалізація якої сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції та розширенню як внутрішніх, так і зовнішніх ринків збуту.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТОВ «МАШЗАВОД»

2.1. Діагностика стану машинобудівних підприємств України у військовий час

Діяльність машинобудівних підприємств України в умовах війни зазнала суттєвих змін, зумовлених безпековою ситуацією, економічними труднощами та необхідністю адаптації до нових умов. Машинобудівні підприємства спеціалізуються на виробництві комп'ютерної, електронної та оптичної продукції, електрообладнання, машин та устаткування, автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів, а також інших транспортних засобів. Для забезпечення ефективного функціонування зазначених секторів діяльності ці підприємства також інтегрують допоміжні виробництва, зокрема енергетичні, інжинірингові та інші супутні напрямки.

Особливості функціонування машинобудівних підприємств в період війни в Україні:

1. Втрата виробничих потужностей та зупинка підприємств. Через бойові дії та обстріли значна частина машинобудівних підприємств припинила свою діяльність. У перші місяці війни понад 40% підприємств не працювали, що призвело до втрати від 5 до 7 мільйонів робочих місць.

2. Релокація та адаптація виробництва. Для збереження функціональності багато підприємств були змушені переміщувати своє виробництво до більш безпечних регіонів. Цей процес потребував значних інвестицій та часу на відновлення виробничих ліній.

3. Перехід до оборонного виробництва. Багато машинобудівних підприємств переорієнтувались на виробництво продукції військового призначення, що стало важливим чинником підтримки обороноздатності країни. Це включало виготовлення техніки, озброєння та іншої продукції для потреб Збройних Сил України.

4. Проблеми з логістикою та постачанням комплектуючих. Війна спричинила значні труднощі у постачанні комплектуючих та сировини, що ускладнило виробничі процеси. Втрата традиційних постачальників та ринків збуту вимагала пошуку нових партнерів та адаптації до змінених умов.

5. Зниження обсягів експорту. Через бойові дії та порушення логістичних маршрутів експорт продукції машинобудування з України знизився на 70% порівняно з 2021 роком. Це призвело до збільшення імпортозалежності внутрішнього ринку.

6. Підтримка інновацій та модернізація. Попри складні умови, деякі підприємства зберегли інвестиційну активність, впроваджуючи інновації у виробництві та маркетингу. Це дозволило їм зберегти конкурентоспроможність та адаптуватися до нових вимог ринку

Після значних втрат виробничих потужностей у перші місяці війни, багато підприємств змогли відновити свою діяльність. Зокрема, завдяки державним програмам компенсації 25% вартості української агротехніки, до переліку вітчизняної техніки було додано 190 нових найменувань та 3 нові машинобудівні підприємства, що свідчить про поступове відновлення виробничих потужностей. збільшення рівня локалізації продукції машинобудування стало важливим кроком у підтримці національного виробника. З 1 січня 2025 року мінімальний рівень локалізації під час публічних закупівель зріс з 20% до 25%, що стимулює розвиток вітчизняного виробництва та зменшує залежність від імпорту.

Незважаючи на позитивні тенденції, галузь стикається з низкою проблем:

- Втрата ринків збуту: експорт продукції машинобудування знизився до 70% від рівня 2021 року, що свідчить про втрату традиційних ринків та необхідність пошуку нових каналів збуту.

- Технічна відсталість: багато підприємств мають застаріле обладнання та технології, що знижує їх конкурентоспроможність на міжнародному ринку.
- Низький рівень інвестицій: потік іноземних інвестицій у машинобудівний комплекс залишається відносно низьким, що обмежує можливості для модернізації та впровадження інновацій.

Попри існуючі труднощі, є позитивні тенденції:

1. Зростання оборонного виробництва: у 2023 році вітчизняний оборонно-промисловий комплекс зріс утричі порівняно з 2022 роком, що свідчить про ефективну адаптацію до нових умов та попиту на військову продукцію.

2. Державна підтримка: ініціативи, такі як програма компенсації 25% вартості агротехніки, сприяють розвитку вітчизняного виробництва та зменшенню залежності від імпорту.

Таблиця 2.1

Аналіз попиту машинобудівних підприємств у військовий час

Категорія продукції	Приклади продукції	Причини високого попиту
Оборонна техніка	Броньовані автомобілі, бойові машини, запчастини для військової техніки	Підтримка Збройних Сил України, обороноздатність країни
Агропромислова та критично важлива техніка	Трактори, комбайни, сільськогосподарські машини, генератори, трансформатори, медичне обладнання	Забезпечення продовольчої безпеки, життєдіяльності населення та стабільної роботи економіки
Інфраструктурна техніка	Вантажні автомобілі, причепи, напівпричепи, крани, бульдозери, мобільні склади	Швидке переміщення вантажів, будівництво та відновлення пошкодженої інфраструктури
Інноваційні та цифрові рішення	Дрони для спостереження та логістики, системи дистанційного керування технікою	Підвищення ефективності виробництва, логістики та військових операцій

У військовий період ключовим критерієм попиту є практична необхідність продукції для оборони, забезпечення життєдіяльності та підтримки критичної інфраструктури. Традиційні комерційні сегменти техніки (легкові автомобілі, побутові машини) суттєво втратили пріоритет.

Географічне розташування та специфіка виробництва наведена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Географічна структура машинобудівних підприємств України та їхня спеціалізація

Регіон	Місто / Підприємство	Спеціалізація
Схід України	Харків	Харківський тракторний завод – трактори, зернозбиральні комбайни
	Краматорськ	Виробництво важкої техніки, зокрема для гірничої та металургійної промисловості
Центр України	Кропивницький	Виробництво сільськогосподарської техніки, зокрема посівних комплексів
	Полтава	Виробництво сільськогосподарської техніки
Південь України	Херсон	Херсонський машинобудівний завод – комбайни, жатки для збирання кукурудзи та соняшнику
	Одеса	Виробництво ґрунтообробних агрегатів
Захід України	Чернівці	ТОВ «Машзавод» - виробництво сільськогосподарської техніки, зокрема тракторів
Північ України	Київ	Київський завод електротранспорту – тролейбуси та трамваї
		Київський машинобудівний завод «Більшовик» — важке обладнання

Початок повномасштабного вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року став серйозним викликом для багатьох підприємств, зокрема для ТОВ «Машзавод» у Чернівцях. Незважаючи на те, що підприємство не було безпосередньо пошкоджене внаслідок бойових дій, воно опинилося під санкціями, що суттєво вплинуло на його діяльність.

У жовтні 2022 року ТОВ «Машзавод» було включено до санкційного списку РНБО України. Обмеження передбачали повне припинення торговельних операцій, зупинення виконання економічних та фінансових зобов'язань, а також заборону на передання технологій та прав на об'єкти інтелектуальної власності. Це призвело до блокування всіх банківських рахунків підприємства та фактичної зупинки його діяльності. Більше 300 працівників втратили роботу та заробітну плату, а бюджет Чернівців недоотримав понад 100 мільйонів гривень податків. Керівництво ТОВ

«Машзавод» заперечувало проти накладених санкцій, зазначаючи, що підприємство не має зв'язків із підсанкційними суб'єктами та не веде діяльність, що загрожує національній безпеці України. Вони зверталися до СБУ та РНБО з проханням скасувати обмеження. У січні 2023 року РНБО ухвалила рішення про скасування санкцій, однак указ Президента України, необхідний для їх офіційного скасування, залишався непідписаним. Це спричинило додаткові затримки у відновленні діяльності підприємства [17].

Після офіційного скасування санкцій ТОВ «Машзавод» поступово відновлює свою діяльність. Підприємство знову стало одним із найбільших платників податків у Чернівцях, що свідчить про його значущість для місцевої економіки. Однак підприємство все ще стикається з викликами, зокрема необхідністю відновлення міжнародних торговельних зв'язків та адаптації до нових економічних умов.

Ситуація з ТОВ «Машзавод» у Чернівцях демонструє, як зовнішні політичні та економічні фактори можуть впливати на діяльність підприємств, навіть якщо вони не є безпосередньо учасниками конфлікту. Незважаючи на труднощі, підприємство продовжує свою діяльність, вносячи вагомий внесок у відновлення економіки регіону.

2.2. Аналіз організаційно-господарської діяльності ТОВ «Машзавод»

ТОВ «Машзавод» є підприємством із понад сімдесятирічним досвідом виробничо-практичної діяльності. Місія компанії полягає у формуванні статусу провідного виробника з міжнародним визнанням, що спеціалізується на постачанні високоякісного та ефективного обладнання для видобутку, зберігання, переробки й транспортування нафти та газу, а також для виробництва мінеральних добрив.

Ключова мета діяльності підприємства – забезпечення максимальної задоволеності споживачів шляхом надання індивідуалізованого сервісу на

всіх етапах співпраці: від моменту отримання запиту до повної реалізації поставки обладнання з подальшим супроводом його монтажу та введення в експлуатацію безпосередньо на об'єкті.

Бізнес-концепція ТОВ «Машзавод» орієнтована на збереження та вдосконалення накопичених технологічних рішень у сфері проектування, виробництва та постачання обладнання. Стратегічним завданням є підвищення рентабельності через нарощування доданої вартості продукції.

Історія діяльності ТОВ МАШзавод відображена в таблиці 2.3 [17].

Таблиця 2.3

Історія створення ТОВ «Машзавод»

Період	Подія
1945	Заснування підприємства. Воно було створене згідно з IV п'ятирічним планом відновлення та розвитку народного господарства СРСР. Це був перший завод тяжкої промисловості на території Північної Буковини.
1950-ті роки	Розширення потужностей: збудовано нові виробничі корпуси, зокрема кузнечно-пресовий цех та цех котельно-допоміжного обладнання.
1954	Завод став окремим підприємством, розпочав виробництво нафтоналивних циліндричних ємностей, а згодом виготовлення теплообмінників, колон, сепараторів та іншої нафтоапаратури.
1969	Сильна повінь. Територія заводу та його виробничі приміщення були затоплені; завдано значних матеріальних збитків.
2015	Завод святкував 70 років з дня заснування.

Щодо організаційної структури ТОВ «Машзавод» функціональна організаційна структура управління характеризується низкою обмежень, пов'язаних із недостатнім рівнем взаємодії між функціональними підрозділами. Кожен відділ виконує свої завдання відокремлено, що знижує рівень інтегрованості управлінських процесів. Впровадження процесного управління виступає ключовою передумовою адаптації підприємства до міжнародних стандартів менеджменту. У межах функціональної структури окремі підрозділи можуть брати участь одночасно в кількох бізнес-процесах, проте обмін інформацією між ними залишається мінімальним. Це зумовлює дефіцит координації та інформаційного забезпечення, що, своєю чергою, спричиняє значні часові витрати під час ухвалення управлінських рішень.

Найбільш поширеною функціональною структурою управління, як на ТОВ «Машзавод», так і на більшості машинобудівних підприємств, є організаційно-управлінська модель. Значна частина таких підприємств орієнтується на експорт продукції, де ключовою умовою, зокрема для виходу на європейські ринки, виступає дотримання вимог щодо сертифікації продукції, обладнання та системи управління підприємством-експортером. Водночас вітчизняні машинобудівні підприємства часто нехтують обов'язковими вимогами системи менеджменту якості, що обумовлює необхідність переходу до нових стандартів організації виробництва й управління, відмовляючись від застарілих підходів. Подібна організаційна структура формує проблему низької керованості та обмеженого контролю бізнес-процесів. Її збереження стримує управлінський потенціал підприємства, оскільки функціональні підрозділи здебільшого виконують завдання, що надходять від вищих рівнів управління по вертикалі, концентруючись лише на власних функціональних обов'язках. Це унеможливорює комплексне задоволення вимог бізнес-процесів, своєчасне виявлення слабких місць у системі менеджменту якості та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Передумовами проведення аналізу та оцінювання виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Машзавод» виступають як зовнішні, так і внутрішні чинники середовища його функціонування. Водночас несприятливі зовнішні умови у поєднанні з неефективними управлінськими рішеннями змушують підприємства здійснювати кардинальні зміни у системі управління виробничо-комерційною діяльністю. У цьому дослідженні методологічною основою виступають наукові праці, присвячені розробленню різноманітних підходів до оцінювання як кількісних, так і якісних показників функціонування машинобудівних підприємств. Виходячи з цього, для аналізу рівня ефективності та результативності виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Машзавод» було обрано систему показників за 2022–2024 роки (табл. 2.4) [17].

Таблиця 2.4

**Економічні показники діяльності ТОВ «Машзавод» 2022-2024 рр.
(наведено за даними первинної фінансової звітності), тис. грн**

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції	212 226 000	-	56 716 000
Чистий прибуток	93 592 000	28 114 000	-35 873 000
Активи	277 469 000	251 318 000	1 214 667 000
Зобов'язання	63 827 000	251 318 000	78 467 000
Кількість співробітників	298	268	235

Аналізуючи вищенаведену таблицю бачимо, що діяльність ТОВ «Машзавод» у 2022–2024 рр. характеризується переходом від фінансової стабільності до кризового стану з високими ризиками втрати конкурентоспроможності. Дохід від реалізації продукції у 2022 р. – 212,2 млн грн: підприємство мало стабільний рівень продажів. У 2023 р. – дані відсутні, можливо, через кризові явища або відсутність офіційної звітності. 2024 р. – 56,7 млн грн: різке скорочення доходу більш ніж у 3,7 раза порівняно з 2022 р., що свідчить про зниження попиту чи втрату ринків збуту. Чистий прибуток у 2022 р. – 93,6 млн грн: висока прибутковість. 2023 р. – 28,1 млн грн: зменшення майже у 3,3 раза, що вказує на зростання витрат або падіння доходів. У 2024 р. – –35,9 млн грн (збиток): перехід у зону збитковості. Це свідчить про кризовий стан підприємства. Активи у 2022 р. – 277,5 млн грн. 2023 р. – 251,3 млн грн: невелике скорочення. У 2024 р. – 1,21 млрд грн: різке збільшення у 4,8 раза, ймовірно, за рахунок інвестицій, переоцінки основних засобів або залучення нового обладнання. Зобов'язання у 2022 р. – 63,8 млн грн. У 2023 р. – 251,3 млн грн: зростання у 3,9 раза, що може свідчити про залучення кредитів чи зобов'язань перед постачальниками. 2024 р. – 78,5 млн грн: суттєве скорочення, можливо, через реструктуризацію боргу чи його погашення. Персонал у 2022 р. – 298 осіб. 2023 р. – 268 осіб. А у 2024 р. – 235 осіб: скорочення штату на 21% за

два роки, що вказує на оптимізацію витрат або скорочення виробничих потужностей.

Таким чином, фінансова динаміка суперечлива: у 2022 р. підприємство було прибутковим, але вже у 2024 р. перейшло до збитків при одночасному різкому падінні доходів. Активи зросли, але це не призвело до зростання прибутковості, що може означати неефективне використання інвестицій. Зобов'язання нестабільні: різке зростання у 2023 р. та скорочення у 2024 р. свідчать про проблеми з фінансуванням. Скорочення персоналу є наслідком як оптимізації витрат, так і можливої втрати виробничих обсягів.

Найпоширеніший показник: рентабельність власного капіталу (ROE), %, який визначається за формулою:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100\%$$

$$\text{Власний капітал} = \text{Активи} - \text{Зобов'язання}$$

Таблиця 2.5

Показники рентабельності власного капіталу

Рік	Чистий прибуток (тис. грн)	Власний капітал (тис. грн)	ROE, %
2022	93 592	213 642	$(93\,592 / 213\,642) \times 100 \approx 43,8\%$
2023	28 114	0	неможливо розрахувати
2024	-35 873	1 136 200	$(-35\,873 / 1\,136\,200) \times 100 \approx -3,16\%$

У 2022 р. рентабельність власного капіталу була високою – 43,8%, що свідчить про ефективне використання капіталу. У 2023 р. власний капітал практично дорівнював нулю, тому оцінка ефективності капіталу не можлива – це сигнал фінансової нестабільності. У 2024 р. підприємство працювало зі збитком, що дало від'ємну рентабельність –3,16%, свідчачи про неефективність використання капіталу та кризовий стан.

Конкурентоспроможність підприємства виступає інтегральним показником, який відображає ефективність використання його конкурентного потенціалу. Останній, у свою чергу, включає комплекс

складових: трудовий, виробничий, технічний, маркетинговий та фінансовий потенціал господарюючого суб'єкта. Прояв конкурентоспроможності відбувається через оперативність реагування на переваги споживачів у відповідних сегментах ринку збуту продукції, що зумовлює доцільність її оцінки на мікро- та макрорівнях.

Застосування зарубіжного досвіду у формуванні та оцінюванні конкурентоспроможності машинобудівного підприємства надає управлінському персоналу можливість удосконалити власну методологію та систему оціночних параметрів, що позитивно впливає на фінансово-господарську діяльність. При цьому ключовою задачею є забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції та реалізація наявних конкурентних переваг.

На сучасному етапі для забезпечення конкурентоспроможності підприємства актуальним є виділення її складових та впровадження маркетингових стратегій із врахуванням специфіки господарювання та орієнтацією на цільові ринкові сегменти. Формування власної концепції збуту продукції на основі стратегічних маркетингових орієнтирів потребує значних зусиль менеджерів, удосконалення процесів досліджень та оцінювання, врахування факторів впливу на виробничу систему, систематизації показників, критеріїв і принципів управління.

2.3. Аналіз ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Машзавод»

При формуванні маркетингової стратегії управлінський персонал повинен ідентифікувати всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства у сфері збутової діяльності. До ключових факторів зазвичай належать:

- рівень якісних характеристик продукції;
- особливості цінової політики;

- ступінь задоволення споживачів продукцією та їх відданість торговій марці;
- впровадження сучасних систем забезпечення якості продукції та обслуговування;
- вплив торгових посередників на процес збуту;
- можливості утилізації продукції;
- ефективність виробничих процесів та оновлення технологічної бази для випуску високоякісної продукції;
- обсяги виробництва та реалізації продукції;
- імпортозалежність у забезпеченні матеріалами та сировиною;
- обсяги експорту продукції власного виробництва;
- сформований імідж підприємства серед споживачів та бізнес-партнерів;
- ефективність системи управління підприємством;
- кваліфікація та компетенції персоналу, зокрема маркетологів;
- потенційні можливості розширення внутрішніх та зовнішніх ринків збуту;
- конкурентне середовище як на існуючих, так і на потенційних ринках реалізації продукції.

Врахування зазначених факторів забезпечує комплексну оцінку можливостей підприємства та дозволяє розробити ефективні маркетингові рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності продукції на різних ринках.

Таблиця 2.6

Взаємозв'язок факторів конкурентоспроможності ТОВ «Машзавод» з маркетинговою стратегією

Категорія факторів	Конкретні показники	Вплив на маркетингову стратегію
Якість продукції	Якісні характеристики продукції	Визначає позиціонування товару на ринку, стратегію комунікацій та брендуння
Цінова політика	Цінові рівні, знижки, акції	Формує стратегію ціноутворення та сегментацію ринку
Сприйняття	Задоволення продукцією,	Впливає на комунікаційні кампанії,

споживачів	лояльність до бренду	програми лояльності та промоакції
Системи якості та обслуговування	Впровадження стандартів ISO, контроль якості	Підвищує довіру до бренду та зменшує ризики дефектів
Торгові посередники	Вплив дистриб'юторів, агентів	Визначає канали збуту та логістичні стратегії
Виробничі процеси	Ефективність, технологічна база	Впливає на витрати, терміни виробництва та конкурентоспроможність
Обсяги виробництва та реалізації	Потужності, річний обсяг продажів	Формує стратегічні плани розвитку ринків і виробничі графіки
Матеріально-сировинна база	Імпортозалежність, наявність ресурсів	Визначає стабільність виробництва та можливість розширення
Експортні можливості	Обсяги експорту, доступ до зовнішніх ринків	Формує міжнародну маркетингову стратегію та адаптацію продукції
Імідж підприємства	Репутація серед споживачів і партнерів	Впливає на PR-стратегії та маркетингові комунікації
Управлінська ефективність	Система управління підприємством	Визначає швидкість прийняття рішень і адаптацію маркетингових заходів
Кваліфікація персоналу	Рівень компетенцій маркетологів	Впливає на якість розробки та реалізації маркетингових стратегій
Ринкові можливості	Розширення внутрішніх та зовнішніх ринків	Формує цільові сегменти та стратегію виходу на нові ринки
Конкурентне середовище	Конкуренція на існуючих і потенційних ринках	Визначає позиціонування, диференціацію та маркетингові інструменти

Для розробки ефективних маркетингових стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства, оптимізацію використання ресурсно-фінансових можливостей та визначення ефективних каналів збуту, доцільним є застосування комплексного підходу до аналізу процесів формування конкурентоспроможності підприємства.

Виробляючи високоякісну продукцію, машинобудівні підприємства сприяють формуванню стабільних конкурентних переваг вітчизняної економіки. Наявність достатнього рівня конкурентних переваг створює основу для трансформаційних процесів та підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища.

Водночас існує низка негативних факторів, що обмежують конкурентоспроможність промислових підприємств. До них належать: політична нестабільність, необхідність активізації інвестиційних процесів, потреба у виробництві інноваційної продукції, державна підтримка та формування стратегії розвитку підприємства. Незважаючи на небажаність їхнього впливу, ці фактори є реальними і потребують врахування при управлінні підприємством. У стратегічних напрямках розвитку необхідно визначати механізми мінімізації впливу негативних чинників, зокрема через удосконалення системи управління, маркетингової діяльності, збутових процесів, цінової політики, а також взаємодії з посередниками та постачальниками. Формування конкурентоспроможності промислових підприємств має здійснюватися на всіх стадіях життєвого циклу продукції. Лише при чіткій конкретизації складових конкурентоздатності керівництво може ефективно реалізовувати стратегії розвитку. Для успішного формування та реалізації стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства доцільним є вивчення існуючих концептуальних підходів у наукових дослідженнях. Крім того, забезпечення конкурентоспроможності в системі маркетингового управління потребує удосконалення концептуальних засад, що регулюють розвиток економічних систем у даному напрямі.

Управлінський персонал ТОВ «Машзавод», до функціональних обов'язків якого належить підвищення ефективності інформаційно-аналітичної підсистеми в управлінні конкурентоспроможністю, повинен враховувати доступність інформаційного забезпечення та аналітичних даних для працівників інших структурних підрозділів. Відповідно, особливий акцент має бути зроблений на вдосконаленні процесів обміну даними, що є необхідною умовою для своєчасного та результативного прийняття управлінських рішень.

Залучення керівників підрозділів і персоналу до усвідомлення важливості підвищення конкурентоспроможності підприємства, зокрема

через мотивацію до проведення досліджень (наприклад, моніторингу діяльності конкурентних фірм), сприятиме підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень.

Наявність широкого масиву інформації щодо дій конкурентів на ринку, рівня цін, умов співпраці з постачальниками та уподобань споживачів формує інформаційно-аналітичний інструментарій, що дозволяє мінімізувати вплив несприятливих чинників, знижувати ризики функціонування підприємства та створювати умови для розвитку системи ризик-менеджменту.

Організація інформаційно-аналітичного забезпечення на будь-якому підприємстві потребує значних зусиль як управлінського персоналу, так і відповідальних спеціалістів, зокрема маркетологів. Практика діяльності вітчизняних підприємств засвідчує наявність тісного взаємозв'язку між рівнем результативності досягнення цілей підвищення конкурентоспроможності продукції та доступністю необхідної інформації. У сучасних умовах конкурентного середовища кожен суб'єкт господарювання зацікавлений у збереженні власної інформації, що зумовлює ускладнення у діяльності маркетологів, зокрема при формуванні чи коригуванні цінової політики. Така ситуація пояснюється необхідністю використання достовірних джерел даних про умови ведення бізнесу, процеси збуту продукції та дії конкурентних компаній, доступ до яких обмежений низкою чинників.

Перед фахівцями відділу маркетингу постає складне завдання щодо розроблення ефективних механізмів збору інформаційних даних, зокрема у сфері цінової політики та факторів, що безпосередньо впливають на реалізацію продукції. Позитивним аспектом є наявність інструментів, здатних оперативно відслідковувати зміни у відповідних даних, що забезпечує своєчасне реагування та моніторинг споживчих уподобань. На сучасному етапі маркетологи залучають усі доступні засоби для отримання необхідної інформації про діяльність конкуруючих підприємств.

Основне завдання маркетологів ТОВ «Машзавод» полягає у забезпеченні конкурентоспроможності продукції підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках шляхом:

- систематичного дослідження кон'юнктури ринку та дій конкурентів;
- виявлення та прогнозування потреб і уподобань споживачів;
- формування ефективної цінової політики;
- розроблення та реалізації маркетингових стратегій збуту;
- просування продукції із використанням сучасних інструментів комунікації;
- підтримання та зміцнення іміджу підприємства серед споживачів і партнерів;
- пошуку та освоєння нових сегментів ринку, у тому числі експортних;
- забезпечення інформаційно-аналітичного супроводу управлінських рішень.

Узагальнено можна сказати, що ключове завдання маркетологів ТОВ «Машзавод» — створення та реалізація системи маркетингових рішень, яка сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства й формуванню його довгострокових конкурентних переваг.

Базові домінанти є принципами на яких повинна функціонувати система маркетингового стратегічного забезпечення ТОВ Машзавод наведено в таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Базові домінанти функціонування системи маркетингового стратегічного забезпечення ТОВ «Машзавод»

Домінанта / Принцип	Зміст
Орієнтація на споживача	Виявлення та задоволення потреб цільових споживачів як ключовий пріоритет.
Комплексність	Узгодження маркетингових заходів із виробничими, фінансовими та збутовими процесами.
Адаптивність	Гнучке реагування на зміни ринкової кон'юнктури та зовнішнього середовища.
Інноваційність	Використання сучасних технологій у виробництві та просуванні продукції.
Конкурентоспроможність	Формування та збереження довгострокових

	конкурентних переваг підприємства.
Інформаційна забезпеченість	Використання актуальних і достовірних даних для прийняття стратегічних рішень.
Ефективність	Орієнтація на досягнення оптимального співвідношення витрат і результатів.
Системність	Побудова цілісної та взаємопов'язаної системи маркетингового управління.
Сталий розвиток	Поєднання економічної вигоди з соціальною відповідальністю та екологічністю.
Інтеграція з міжнародними вимогами	Урахування стандартів та сертифікацій для виходу на зовнішні ринки.

До базових засад функціонування системи маркетингового стратегічного забезпечення доцільно віднести такі принципи: оптимізації, комплексності, цілеспрямованості, адаптивності та гнучкості, ринкової результативності, науковості й концептуальності, кастомізації, виокремлення ключових компетенцій, контрольованості процесів, інформативності (належного інформаційного забезпечення), удосконалення управлінських підходів, орієнтації на розвиток конкурентного потенціалу та стратегічної спрямованості.

У межах системи маркетингового стратегічного забезпечення машинобудівних підприємств акцентується необхідність постійного удосконалення управлінських підходів у сфері внутрішніх факторів розвитку. Зокрема, для вітчизняних машинобудівних підприємств ключового значення набувають виробничі, кадрові та технологічні складові, оскільки саме на них доцільно спрямовувати першочергову увагу й управлінський вплив персоналу. Це пояснюється тим, що на відміну від більшості зовнішніх чинників, внутрішні фактори піддаються цілеспрямованому регулюванню, що дозволяє підвищувати рівень конкурентоспроможності підприємства.

SWOT-аналіз показує, що ключовим завданням для ТОВ «Машзавод» є використання сильних сторін (досвід, спеціалізація, партнерства) для мінімізації слабких місць (структурна негнучкість, технологічне відставання) та максимізації можливостей (інновації, експорт,

диверсифікація) при зниженні загроз (нестабільність, конкуренція, ризики війни).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ТОВ «Машзавод»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
☐ Багаторічний досвід (70 років роботи у галузі).	☐ Недостатня гнучкість функціональної організаційної структури.
☐ Наявність кваліфікованих кадрів у сфері машинобудування.	☐ Висока імпортозалежність у постачанні сировини та комплектуючих.
☐ Визнана спеціалізація у виробництві обладнання для нафтогазової галузі та хімічної промисловості.	☐ Обмеженість фінансових ресурсів для масштабних інвестицій.
☐ Можливість реалізації продукції на міжнародних ринках.	☐ Низька адаптивність до міжнародних стандартів менеджменту та якості.
☐ Сформовані партнерські зв'язки з підприємствами енергетики та видобувної сфери.	☐ Старіння частини основних фондів та технологій.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Вихід на нові зарубіжні ринки завдяки адаптації до міжнародних сертифікаційних вимог.	☐ Політична та економічна нестабільність у країні.
Розвиток інноваційних технологій у машинобудуванні (цифровізація, автоматизація).	☐ Високий рівень конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках.
Поглиблення співпраці з вітчизняними та міжнародними партнерами.	☐ Ризики руйнування логістичних ланцюгів у період воєнних дій.
Зростання потреби у модернізації обладнання для нафтогазової та хімічної галузі.	☐ Втрата кваліфікованих кадрів через міграційні процеси.
Можливість диверсифікації виробництва (перехід на нові види продукції).	☐ Зниження платоспроможного попиту на внутрішньому ринку.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АНТИСИПАТИВНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1. Удосконалення стратегічного менеджменту на ТОВ «Машзавод»

Значна кількість українських підприємств, незалежно від галузевої належності, вже усвідомила ключову роль маркетингу у забезпеченні ефективності власної діяльності. Стратегічний маркетинг розглядається управлінським персоналом як інтегрована система організації всієї роботи підприємства та виступає одним із провідних елементів маркетингової діяльності. Чітке впровадження та контроль за реалізацією стратегічного маркетингу сприяють досягненню підприємством очікуваних економічних результатів. В умовах ринкових трансформацій господарюючі суб'єкти отримують можливість самостійно формувати власну систему стратегічного маркетингового управління. Високий динамізм маркетингового середовища зумовлює необхідність комплексного підходу до стратегічного управління маркетингом, що передбачає розробку та впровадження цілісної системи стратегічного маркетингового забезпечення.

У систему стратегічного маркетингового управління доцільно включати чотири ключові підсистеми: підсистему управління стратегічною маркетинговою позицією, підсистему управління маркетинговими компетенціями, підсистему управління стратегічним маркетинговим потенціалом та підсистему управління якістю стратегічного маркетингу.

Запропонована система стратегічного маркетингового управління включає три основні підсистеми: підсистему розробки стратегічних маркетингових планів, підсистему стратегічної маркетингової організації та підсистему контролю і координації (рис.3.1) [5;11;26].

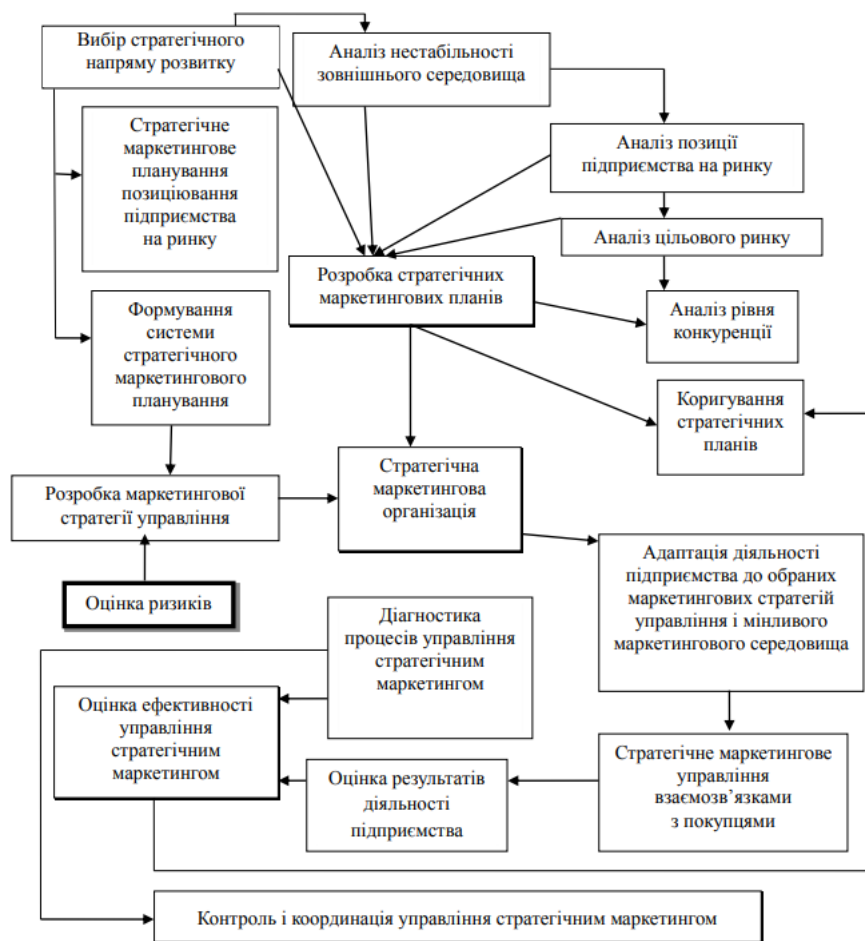


Рис. 3.1. Система управління стратегічним маркетингом
на ТОВ «Машзавод»

Стратегічний менеджмент із використанням матриці BCG (Boston Consulting Group) виконує важливу роль у формуванні та реалізації маркетингової стратегії підприємства. Матриця BCG дозволяє ідентифікувати продукти або бізнес-напрямки з високим потенціалом зростання та значними конкурентними перевагами. Такі продукти або напрями («Лідери») можуть виступати основними джерелами майбутніх доходів, що обґрунтовує можливість спрямування додаткових інвестицій для їх розвитку.

Аналіз за допомогою матриці BCG надає можливість підприємству ефективно оптимізувати розподіл ресурсів. Продукти, віднесені до категорії «Профіти», забезпечують стабільний прибуток і можуть фінансувати розвиток інших напрямків, зокрема «Лідерів» або «Знак питання». Натомість «Аутсайтери» можуть потребувати скорочення витрат або

виведення з ринку. Матриця BCG дозволяє також ідентифікувати ризики, пов'язані з різними продуктами або бізнес-напрямами. Продукти категорії «Знак питання» потребують додаткового аналізу для визначення доцільності подальших інвестицій. Такий підхід сприяє плануванню стратегічного розвитку підприємства з урахуванням потенційних ризиків [20, 37].

Використання матриці BCG дозволяє підприємству визначити своє стратегічне позиціонування на ринку. Це сприяє ідентифікації продуктів, що є ключовими для довгострокового успіху, продуктів, які забезпечують поточний прибуток, та продуктів, від яких доцільно відмовитися. Матриця BCG забезпечує наочну оцінку ринкової ситуації, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Крім того, вона слугує інструментом для розробки стратегії розвитку портфеля продуктів, визначення пріоритетів і формування планів дій для кожної категорії продукції.

Матриця BCG для ТОВ «Машзавод»



Рис. 3.2. Матриця BCG ТОВ «Машзавод»

Аналіз матриці наведено в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Аналіз матриці BCG ТОВ «Машзавод»

Категорія BCG	Продукти / Напрямки ТОВ «Машзавод»	Пояснення
Лідери (Stars)	Обладнання для нафтогазової промисловості	Висока ринкова частка та високий темп зростання ринку; ключове джерело доходу та інвестицій.
Профіти (Cash Cows)	Обладнання для виробництва мінеральних добрив	Стабільна ринкова частка на зрілому ринку; забезпечує регулярний прибуток і фінансування інших напрямків.
Знаки питання (Question Marks)	Додаткові послуги та інженерні рішення	Ринок з високим потенціалом, але невелика частка компанії; потребує аналізу доцільності інвестицій.
Аутсайтери (Dogs)	Запасні частини та комплектуючі для машинобудівної техніки	Низька частка ринку та низький темп зростання; можуть вимагати скорочення витрат або виходу з ринку.

Впровадження системи стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства є необхідним для підвищення ефективності його діяльності шляхом комплексного дослідження внутрішнього та зовнішнього конкурентного середовища, аналізу маркетингового забезпечення та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства з метою розробки та реалізації відповідних стратегій і заходів.

Організаційне забезпечення структурно-логічної моделі стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств базується насамперед на специфіці впливу керівної підсистеми (керівництва, маркетологів, функціональних менеджерів) на певний комплекс об'єктів управління конкурентоспроможністю. У роботі було доведено, що розвиток ключових компетенцій персоналу кожного функціонального підрозділу промислового підприємства безпосередньо впливає на підтримку як поточного, так і стратегічного рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому.

У структурно-логічній моделі стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю промислового підприємства застосовується комплекс інструментів як для підвищення якості продукції, так і маркетингових засобів, спрямованих на реалізацію стратегії зростання конкурентоспроможності. Ключове значення для розвитку маркетингової діяльності в системі стратегічного управління конкурентоспроможністю має обрана маркетингова політика. З цієї причини для досягнення визначених поточних та стратегічних цілей необхідним є узгодження маркетингових програм із концептуальними засадами стратегічного маркетингового управління, закріпленими підприємством.

Ефективність реалізації маркетингових стратегій та підвищення конкурентоспроможності продукції в структурно-логічній моделі стратегічного маркетингового управління визначається проведенням заходів щодо організаційного вдосконалення структури підприємства та застосуванням адаптивно-компетентнісного підходу до управління, що передбачає розвиток взаємовигідних і довготривалих партнерських відносин із іншими суб'єктами ринку.

Для забезпечення ефективної реалізації планів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції керівництво підприємства формує організаційну структуру маркетингової діяльності, яка враховує специфіку господарювання, вплив зовнішніх факторів, а також обрані підходи до управління для кожного функціонального підрозділу. Окрім функціонального вдосконалення служби маркетингу, відповідальні фахівці повинні впровадити необхідні зміни й у інших підрозділах підприємства, забезпечивши інформаційні взаємозв'язки, що дає змогу своєчасно відстежувати відхилення фактичних показників від запланованих і вживати коригувальні заходи.

Рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Машзавод»:

1. Поглиблений аналіз ринку та конкурентного середовища.

- Провести регулярний моніторинг ринку машинобудівної продукції та аналіз конкурентів за критеріями ціни, якості, сервісу та інноваційності.
- Використовувати інструменти SWOT та PESTEL для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.
- Впровадити систему раннього виявлення змін у попиті та технологічних трендів, що дозволить оперативно коригувати стратегію.

2. Оптимізація продуктової політики.

- Розробити портфель продукції за матрицею BCG, виділивши «зірки» (високий потенціал росту) та «дійних корів» (стабільний прибуток), щоб спрямувати ресурси на пріоритетні напрямки.
- Інвестувати у модернізацію та підвищення якості продукції, застосовуючи інноваційні технології та матеріали.
- Впроваджувати диференційовані пропозиції для різних сегментів ринку, підвищуючи індивідуалізацію продукту під потреби клієнтів.

3. Підвищення ефективності маркетингових комунікацій.

- Створити комплексну омніканальну стратегію просування продукції (онлайн-платформи, виставки, профільні видання).
- Акцентувати на експертності компанії та якості продукції через кейс-стаді, технічні статті та демонстрації продуктів.
- Використовувати CRM-системи для персоналізації взаємодії з клієнтами та підвищення лояльності.

4. Розвиток компетенцій персоналу.

- Організувати регулярне навчання маркетологів та функціональних менеджерів щодо сучасних методів аналізу ринку, цифрового маркетингу та управління конкурентоспроможністю.

- Впроваджувати практики міжфункціональної взаємодії між відділами (маркетинг, продажі, виробництво) для підвищення ефективності прийняття рішень.

5. Партнерські та інноваційні стратегії.

- Розвивати довгострокові партнерські відносини з постачальниками та клієнтами для зниження ризиків і забезпечення стабільності поставок.
- Впроваджувати інноваційні продукти та технології, орієнтуючись на перспективні галузі (наприклад, енергозберігаюче обладнання або автоматизація виробництва).

6. Системне управління результативністю.

- Впровадити систему KPI для маркетингової діяльності, яка дозволяє оцінювати ефективність стратегій у динаміці.
- Забезпечити регулярне звіряння планових і фактичних показників, з оперативним коригуванням маркетингових програм.

Більш детальніший результат поданий в таблиці 3.2 [2;14;30]

Таблиця 3.2

Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ

«Машзавод

№	Напрямок вдосконалення	Конкретні заходи	Терміни впровадження	Очікуваний ефект
1	Аналіз ринку та конкурентів	Проведення регулярного моніторингу ринку, SWOT та PESTEL-аналізу, виявлення ринкових трендів	1–3 квартал 2025 р.	Своєчасна адаптація стратегії до змін на ринку, підвищення конкурентоспроможності
2	Продуктова політика	Розробка портфеля продукції за матрицею BCG, модернізація ключових продуктів, диференціація пропозицій для сегментів	2–4 квартал 2025 р.	Зростання рентабельності, концентрація ресурсів на пріоритетних продуктах
3	Маркетингові комунікації	Впровадження омніканальної	2–4 квартал 2025 р.	Підвищення впізнаваності бренду,

		стратегії просування, використання CRM, публікації кейс-стаді та експертних статей		залучення нових клієнтів, зростання лояльності
4	Розвиток компетенцій персоналу	Навчання маркетологів і функціональних менеджерів сучасним методам аналізу ринку та цифрового маркетингу, впровадження міжфункціональної взаємодії	Постійно, початок – 2 квартал 2025 р.	Підвищення ефективності прийняття рішень, оперативне реагування на ринкові зміни
5	Партнерські та інноваційні стратегії	Розвиток довгострокових партнерств із постачальниками та клієнтами, впровадження інноваційних продуктів та технологій	3–4 квартал 2025 р.	Зниження ризиків, стабільність поставок, підвищення технологічного рівня продукції
6	Системне управління результативністю	Впровадження КРІ для маркетингової діяльності, регулярне звіряння планових і фактичних показників, коригування програм	2–4 квартал 2025 р., постійно	Контроль ефективності стратегій, швидке реагування на відхилення, підвищення результативності маркетингу

При організаційному вдосконаленні маркетингового підрозділу як ключового функціонального елемента структурно-логічної моделі стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства керівництво повинно реалізувати низку заходів, спрямованих на: впровадження ефективних методів мотивації персоналу, підвищення рівня кваліфікації та розвиток ключових компетенцій; оптимізацію розподілу функціональних обов'язків між маркетологами та працівниками інших підрозділів, залучених до процесу забезпечення конкурентоспроможності продукції; внесення необхідних коректив у

структурну побудову системи менеджменту для забезпечення оптимальної реалізації маркетингових стратегій та підтримки ефективних умов фінансово-господарської діяльності. Коректне визначення організаційних змін маркетингової служби на основі холістичного підходу до управління та застосування ефективних методів і принципів управлінського інструментарію є запорукою зростання не лише конкурентоспроможності продукції, а й ринкової вартості підприємства.

3.2. Застосування сучасних інструментів розробки маркетингових стратегій на ТОВ Машзавод

Маркетингова стратегія посідає ключове місце в системі стратегій підприємства, оскільки визначає основний вектор його виробничої та збутової діяльності. Будь-яка стратегія передбачає реалізацію у часі та просторі певної послідовності дій, спрямованих на досягнення визначених цілей. Початковими етапами цього процесу виступають аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування місії підприємства й окреслення шляхів досягнення запланованих результатів. У сучасних умовах економічної глобалізації та зростання інтенсивності конкурентної боротьби підприємства змушені безперервно адаптувати свої маркетингові стратегії до динаміки ринкового середовища. Застосування інноваційних маркетингових інструментів виступає визначальним фактором формування стійких конкурентних переваг, підвищення рівня впізнаваності бренду, зміцнення споживчої лояльності та нарощування ринкової частки компаній.

Розвиток цифрових технологій суттєво розширив маркетинговий інструментарій підприємств. Використання інтерактивних комунікаційних каналів, персоналізованого контенту, багатоканального маркетингу, SMM, контент-маркетингу, відеомаркетингу, e-mail маркетингу та інших сучасних засобів забезпечує більш ефективне формування цільової аудиторії та налагодження довгострокових взаємовідносин із клієнтами. Водночас нестабільність економічного середовища, динамічність споживчих

уподобань і високий рівень інформаційного шуму зумовлюють необхідність удосконалення маркетингових стратегій та впровадження результативних методів просування продукції й послуг.

У контексті зростання вимог споживачів до індивідуалізації взаємодії персоналізація виступає однією з провідних стратегій, що визначають конкурентний успіх підприємств у сучасних ринкових умовах. В умовах жорсткої конкуренції та широкого асортименту товарів і послуг задоволення індивідуальних потреб клієнтів стає визначальним чинником зміцнення позицій бренду. Усі етапи взаємодії зі споживачем – від першого контакту через рекламні повідомлення до післяпродажного сервісу – мають бути орієнтовані на формування персоналізованого досвіду, який відповідає інтересам і уподобанням конкретного клієнта. Це забезпечується застосуванням механізмів кастомізації, що дозволяють адаптувати продукт чи послугу до індивідуальних запитів, а також використанням рекомендаційних систем, здатних автоматично пропонувати релевантні товари чи послуги на основі попереднього вибору та споживчої поведінки.

Сучасні інструменти маркетингових стратегій [18;20]:

1. Цифровий маркетинг - використання інтернет-платформ, вебсайтів, мобільних додатків та SEO-оптимізації для підвищення видимості бренду. Дозволяє швидко адаптуватися до змін у поведінці споживачів і забезпечує інтерактивну взаємодію з аудиторією.
2. Соціальні медіа маркетинг (SMM) - просування бренду через соціальні мережі (Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok тощо), інструмент, який сприяє формуванню спільнот навколо бренду, підвищенню його впізнаваності та залученню нових клієнтів.
3. Контент-маркетинг - створення та поширення цінного контенту (статті, блоги, інфографіки, подкасти) для формування експертності компанії. Орієнтований на довготривале залучення клієнтів через довіру та інформаційну підтримку.

Сайт у межах контент-маркетингової стратегії виконує комплекс функцій: інформує про продукт, підтверджує його якість (через відгуки клієнтів, результати тестування, сертифікати, відеопрезентації), відповідає на поширені запитання, а також надає прозору інформацію щодо вартості, умов оплати та доставки.

Лендінг (landing page) — це спеціалізована сторінка, орієнтована на конкретний запит або окремий продукт/послугу. Найчастіше трафік на лендінг формується завдяки контекстній чи таргетованій рекламі, а також e-mail розсилкам. Ефективність лендінгу залежить від специфіки товару: для продукції імпульсного попиту він може безпосередньо стимулювати продаж, тоді як у випадках, що потребують тривалого процесу ухвалення рішення, лендінг здебільшого виконує функцію збору контактних даних потенційних клієнтів (лідів) для подальшої взаємодії з ними маркетологів та менеджерів із продажу.

Блог є інструментом побудови довгострокових відносин зі споживачами шляхом надання цінного експертного контенту, що сприяє формуванню довіри та підвищенню впізнаваності бренду.

Практичним прикладом є діяльність сервісу *Healthy Food*, який спеціалізується на підборі, приготуванні та доставці індивідуалізованих раціонів здорового харчування. На головній сторінці сайту передбачений інтерактивний калькулятор, що на основі персональних даних користувача розраховує оптимальну денну норму калорій. Після цього клієнт має можливість безпосередньо оформити замовлення, що інтегрує інформаційно-консультативну та комерційну функції сайту.

4. Відео-маркетинг - використання відео для презентації продуктів, створення брендových історій, навчальних матеріалів. Підвищує рівень емоційного впливу та сприяє зростанню конверсії.

5. E-mail маркетинг. Персоналізовані розсилки для підтримки контактів із клієнтами, інформування про новинки та акції. Є ефективним інструментом утримання та повторних продажів. E-mail маркетинг є одним

із провідних інструментів digital-комунікацій, що виконує функції не лише залучення та утримання клієнтів, але й формування довгострокової лояльності до бренду. Ключовим елементом механізму e-mail маркетингу виступає форма підписки, яка розміщується на веб-сторінках з метою збору персональних даних користувачів. Така форма, з одного боку, надає відвідувачам можливість отримувати релевантний інформаційний контент (новини, акції, поради), а з іншого — дозволяє компаніям систематично поповнювати базу електронних адрес для подальших комунікаційних кампаній.

Прикладом практичного використання інструментів e-mail маркетингу є діяльність компанії *HOSTiQ.ua*, яка надає послуги створення та розміщення сайтів в мережі Інтернет. У своєму корпоративному блозі компанія ділиться експертними матеріалами з інтернет-маркетингу, SEO та веброзробки. Для стимулювання підписок *HOSTiQ.ua* застосовує метод **lead-magnet**, пропонуючи користувачам безкоштовний гайд із сайтобудування в обмін на реєстрацію у списку розсилки.

6. Influencer-маркетинг - співпраця з лідерами думок, блогерами та експертами у галузі. Підвищує довіру до бренду завдяки авторитетності посередників.

7. CRM-маркетинг - використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) для аналізу поведінки споживачів та персоналізації пропозицій. Забезпечує формування лояльності й довгострокових відносин із клієнтами.

8. Аналітика та Big Data - використання великих даних і систем аналітики для прогнозування попиту, сегментації ринку та оптимізації рекламних кампаній. Дозволяє приймати управлінські рішення на основі об'єктивних даних.

9. Омніканальний маркетинг - інтеграція різних каналів комунікації (онлайн і офлайн) у єдину систему. Забезпечує безперервний клієнтський досвід незалежно від точки контакту.

10. Маркетинг інновацій та сталого розвитку - акцент на екологічність продукції, корпоративну соціальну відповідальність та інноваційні рішення. Формує додану цінність бренду та позитивний імідж серед споживачів.

Маркетингова стратегія для ТОВ «Машзавод»:

1. Стратегія диференціації продукції.
 - ✓ Акцент на унікальних характеристиках продукції (надійність, довговічність, енергоефективність, інноваційні рішення).
 - ✓ Позиціонування як виробника, що забезпечує високу якість та адаптацію під специфічні потреби клієнтів.
2. Стратегія B2B-партнерства та розширення ринків збуту.
 - ✓ Розбудова довгострокових відносин із промисловими підприємствами, аграрними компаніями та будівельними структурами.
 - ✓ Вихід на нові географічні ринки (сусідні регіони, міжнародні виставки, електронні B2B-платформи).
3. Стратегія цифрової трансформації маркетингу.
 - ✓ Використання цифрових каналів для просування продукції та залучення клієнтів.
 - ✓ Впровадження CRM-системи для управління взаємодією з клієнтами та формування бази постійних замовників.

Сучасні інструменти для реалізації стратегії

1. Цифрові інструменти просування
 - SEO та контент-маркетинг: публікація кейсів, технічних статей, оглядів продукції, відеооглядів.
 - SMM (LinkedIn, Facebook, YouTube) – платформи для B2B-просування, демонстрації виробничих процесів, презентації готових рішень.
 - Таргетована реклама та ремаркетинг для охоплення цільової аудиторії (промислові компанії, агробізнес, логістичні підприємства).
2. Інструменти взаємодії з клієнтами

- E-mail маркетинг з індивідуалізованими пропозиціями, новинами про продукцію, технічними порадами.
- Вебіари, онлайн-презентації та віртуальні тури заводом для підвищення довіри клієнтів.
- Чат-боти для консультацій та оперативних відповідей на сайті.

3. Інструменти аналітики та оптимізації

- CRM-система (Bitrix24, HubSpot) для автоматизації роботи з клієнтами.
- Google Analytics / Power BI для аналізу ефективності каналів просування та оптимізації бюджету.
- Конкурентний аналіз (SimilarWeb, SEMrush) для моніторингу ринкових позицій.

4. Офлайн-інструменти

- Участь у галузевих виставках і форумах (машинобудування, агропромисловість, енергетика).
- Демонстрація обладнання у дії на підприємствах-партнерах.
- Брендowana друкована продукція (каталоги, буклети, технічні паспорти).

Таблиця 3.3

Маркетингова стратегія ТОВ «Машзавод»

Етап	Дії	Інструменти	КРІ (показники ефективності)
1. Аналітика та планування (1–2 міс.)	- SWOT-аналіз- Сегментація клієнтів (B2B)- Конкурентний аналіз- Формування УТП	Google Trends, SEMrush, SimilarWeb, Power BI	☐ Проведений SWOT-аналіз ☐ 3–4 сегменти клієнтів ☐ УТП сформоване
2. Розбудова цифрової присутності (3–5 міс.)	- SEO-оптимізація сайту- Блог із кейсами- LinkedIn, YouTube, Facebook- CRM для клієнтів	WordPress, HubSpot CRM, LinkedIn Ads, YouTube	+20% трафіку на сайт +500 підписників у LinkedIn/YouTube CRM з 200+ контактами
3. Активне просування та брендінг (6–9 міс.)	- Контент-маркетинг (відео, інфографіки)- Таргетована реклама- Email-маркетинг- Онлайн-вебіари	Canva, Mailchimp, Facebook Ads, Google Ads	2–3 вебіари з 50+ учасниками Відкриття email-розсилок 25%+ +10 нових контрактів

4. Розширення ринків та партнерств (10–12 міс.)	- Участь у виставках-Демонстраційні дні техніки- Пілотний експорт (Сх. Європа)- Оцінка результатів	Виставкові платформи, Europages, Alibaba	2–3 галузеві виставки 5+ партнерських угод 3–5 нових іноземних клієнтів
--	--	--	---

Аналіз сучасних підходів до розробки маркетингових стратегій на підприємствах свідчить про те, що інтеграція цифрових інструментів та технологій комунікації є ключовим фактором підвищення ефективності маркетингової діяльності. Використання таких інструментів, як контент-маркетинг, соціальні медіа, email-маркетинг, CRM-системи, аналітика Big Data та омніканальні комунікації, дозволяє підприємствам не лише підвищувати впізнаваність бренду та залучати нових клієнтів, а й формувати довгострокову лояльність, персоналізувати взаємодію зі споживачем та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Застосування цих сучасних методів на прикладі машинобудівного підприємства ТОВ «Машзавод» демонструє практичну ефективність комплексного підходу, що поєднує аналітичну оцінку ринку, цифрові технології та традиційні B2B-інструменти просування. Такий підхід забезпечує підвищення конкурентоспроможності продукції, оптимізацію маркетингових витрат і створення системної маркетингової екосистеми, орієнтованої на сталий розвиток підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтверджує, що стратегічний маркетинг є невід'ємною складовою системи управління сучасним підприємством і відіграє визначальну роль у підвищенні конкурентоспроможності продукції та забезпеченні стійкого розвитку ТОВ «Машзавод».

У Розділі 1 «Теоретичні основи формування стратегічного маркетингу на підприємстві» було проаналізовано еволюцію маркетингового менеджменту та визначено його ключові складові. Доведено, що розвиток маркетингових стратегій від класичного підходу до стратегічного управління спрямований на інтеграцію довгострокових цілей підприємства із потребами ринку та споживачів. Встановлено, що стратегічний маркетинг виконує не лише функцію просування продукції, а й формує концепцію управління конкурентоспроможністю, що забезпечує системне підвищення ефективності підприємства.

У Розділі 2 «Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Машзавод»» здійснено оцінку діяльності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища та військової економіки. Діагностика стану машинобудівних підприємств України виявила високий рівень нестабільності та потребу у гнучких маркетингових підходах. Аналіз організаційно-господарської діяльності ТОВ «Машзавод» дозволив встановити сильні та слабкі сторони підприємства, зокрема наявність сучасного виробничого потенціалу та потребу у вдосконаленні системи управління маркетингом. Дослідження ефективності маркетингової стратегії показало, що її реалізація частково відповідає сучасним вимогам ринку, однак вимагає інтеграції цифрових інструментів, персоналізованих комунікацій та системного аналізу ринкових тенденцій.

У Розділі 3 «Удосконалення маркетингового стратегічного управління ТОВ «Машзавод»» розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного маркетингу. Пропонується впровадження комплексного підходу, що передбачає:

- оптимізацію організаційної структури маркетингового підрозділу та розвиток ключових компетенцій персоналу;
- застосування сучасних інструментів цифрового маркетингу (контент-маркетинг, соціальні медіа, email-маркетинг, SEO, відео-маркетинг, омніканальні комунікації);
- використання CRM-систем для управління взаємодією з клієнтами та аналітики великих даних для прогнозування попиту;
- розвиток B2B-партнерств і вихід на нові ринки збуту, включаючи міжнародні.

Реалізація запропонованих заходів дозволяє:

- підвищити конкурентоспроможність продукції та підприємства загалом;
- створити системну цифрову маркетингову екосистему;
- збільшити впізнаваність бренду та лояльність клієнтів;
- забезпечити ефективне планування та контроль маркетингових процесів у відповідності до стратегічних цілей підприємства.

Отже, результати роботи підтверджують необхідність інтеграції сучасних інструментів стратегічного маркетингу у діяльність ТОВ «Машзавод» як механізму підвищення ефективності управління, адаптації до динамічного ринкового середовища та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах нестабільності та зростаючої конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Божкова В.В., Башук Т.О. Мерчандайзинг : навч. посібник. Суми : ВТД «Університетська книга». 2007. 125 с.
2. Вдовічена О.Г., Королюк Ю.Г., Чаплінський Ю.Б., Бозуленко О.Я., Урсакий Ю.А., Верстяк О.М. Управління лояльністю споживачів: навчальний посібник / за ред. д.е.н., проф. Вдовічена А.А. Чернівці: Технодрук, 2025. 430с.
3. Дячков Д. В., Олійник А. С., Гончаренко А. С., Войтеховіч Я. Управління маркетинговою діяльністю у контексті продовольчої безпеки підприємства. Агросвіт. 2022. № 2. С. 24-30.
4. Євтушенко Г.В., Суза А.В., Харькова В.Є. Особливості сучасних маркетингових стратегій українських підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2019. № 40. С. 75-81.
5. Інформація про Sport Line. URL: <https://guide.in.ua/business/81177/sport-line>.
6. Касян С. Я., Пілова К. П., Макуха Ю. М. Міжнародне планування маркетингової стратегічної діяльності компанії: інформаційні технології просування бренду. Economics Bulletin. 2022. №3. С. 48-58.
7. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. Економіка і суспільство. 2017. Випуск № 13. С. 502–506.
8. Ковтун Е.О., Бондар І.О., Гуменюк А.А. Особливості розробки маркетингової стратегії для здійснення оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(1). С. 169-171.
9. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія:

Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Випуск 16, частина 1. С. 145-149.

10. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 49

11. Котлер Ф. Основи маркетингу : підручник. Київ : Науковий світ, 2020. 880 с.

12. Ліганенко І. В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегічних змін. Ефективна економіка. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3370>.

13. Макет (канва) бізнес моделі. URL: <https://www.kiwka.com/maketkanva-biznes-modeli-pereklad-ukrajinskoyu/>.

14. Матриця GE / McKinsey. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Матриця GE / McKinsey](https://uk.wikipedia.org/wiki/Матриця_GE/_McKinsey).

15. Нємцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ. К. : ТОВ —УВПК —ЕксОб, 2002. 560 с.

16. Омельченко О. В., Швед В. В., Яковченко І. С. Про деякі теоретикометодичні аспекти маркетингової діяльності у зовнішньоекономічних операціях. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Випуск 42. С. 101-106.

17. Офіційний сайт ТОВ «Машзавод» URL: <http://www.mashzavod.com/ua/>.

18. Пачева Н.О., Лутай Л.А. Маркетинг у воєнний та післявоєнний час. URL: <https://iib.com.ua/ru/novosti-mib/item/5884-marketing-u-voenniy-ta-pislyavoenniy-chas.html>.

19. Петрова І.Л., Лойко Є.М. Методичний засади розробки маркетингової стратегії підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 1(65). С. 95-104.

20. Подзігун С М., Пачева Н. О. SMM і маркетинг під час війни. Економічні горизонти 2022. № 4(22). С. 25–33.

21. Румик І., Пижьянов С. Економічні підходи до функціонування системи маркетингу на промислових підприємствах. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 4(68). С. 9–19.

22. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. СагайдакНікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. Х. : ХНАДУ, 2016. 252 с.

23. Струк Н.Р., Капраль О.Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. Економіка та суспільство. Вип.55. 2023. URL : <file:///C:/Users/user/Downloads/2927-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2834-1-10-20231109.pdf>

24. Терещенко І.О., Кібальник В.О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №20. С. 56-60.

23. Урсакий Ю.А., Пенюк В.О. Комунікаційна складова інвестиційного проєкту в умовах загроз та ризиків. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2023. Вип. II (90). С. 33-47.

24. Урсакий Ю. А., Попова Е. М. Реклама і PR в соціальних мережах (на прикладі інстаграму). Молодий вчений. 2017. № 11 (51). С. 138–142.

25. Урсакий Ю. А. Брендинг В2В-ринків: значення та особливості формування. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Випуск 42. С. 84-88.

26. Формування системи лояльності споживачів підприємствами сфери обслуговування: колективна монографія /ОГ Вдовічена, ОА Хитрова, ОЯ Бозуленко, ІР Лошенюк, ЮБ Чаплінський, ТС Незвещук-Когут, АВ Круглянко, ЮА Урсакий, ЮГ Королук, ВО Пенюк; за ред. АА Вдовічена.Чернівці: Технодрук, 2025.300 с.

27. Формування та управління брендинговими технологіями підприємств регіону в умовах євроінтеграції : монографія / колектив авторів за загальною редакцією д.е.н., проф. Вдовічена А. А. Чернівці : Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, 2023. 108 с.

28. Шалабодін С. Історія появи і розвитку маркетингу. Блог С. Шалабодін. URL: <https://shalabodin.com/istoriya-poyavy-i-rozvytku-marketyngu/>

29. 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

30. Шпилик С.В. Маркетингова стратегія – основа успішного підприємництва. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161262303.pdf>

30. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf

31. Шульга А. О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. Підприємництво та інновації. 2022. № 25. С. 110–113.

32. Янчук Т.В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. Галицький економічний вісник. (58). 2022. С. 115-120.

33. Яценко О. В. Стратегічний менеджмент у підприємстві України. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. 2020. Випуск 58. С. 15- 21.

34. Ansoff, I. Strategies for diversification. Harvard Business Review. 1957. P. 113-114.

35. Baines P., Fill C., Page K. Essentials of marketing. Oxford University Press, 2013. 450 p.

36. Business Model Canvas: Explained with Examples. URL: <https://creately.com/guides/business-model-canvas-explained/>
37. Chandler, Alfred D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. M. I. T. Press. 1962. 463 p.
38. Dibb, S. Market segmentation: stratégies for success. Marketing Intelligence & Planning. 1998. Vol. 16. N. 7. P. 394-406.
39. Donald C. Marschner, E. Jerome McCarthy. Basic Marketing: A Managerial Approach. Journal of Marketing. 1972-01. Vol. 36. P. 106.