

УДК 339.138

JEL Classification: M31, L10, L21

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-4.100.10>

Андрій Круглянко, к. е. н., доцент,
<https://orcid.org/0000-0002-4939-2901>

Руслан Слободян, магістр,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ЕВОЛЮЦІЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. Сучасне конкурентне середовище характеризується швидкими трансформаціями, глобалізацією та зростанням насиченості ринків. Маркетинг стає системою стратегічних рішень, яка визначає позиціонування, взаємодію з клієнтом, формування конкурентних переваг та адаптацію до змін ринку. Проблема полягає в тому, що стратегія забезпечує узгодженість дій підприємства, раціональне використання ресурсів і прогнозування результатів.

Мета статті – систематизація теоретичних підходів до розуміння сутності маркетингових стратегій підприємства, аналіз їхнього еволюційного розвитку й оцінка конкурентних маркетингових стратегій за різними ознаками для забезпечення наукового підґрунтя стратегічного управління маркетингом.

Методологія. У дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Методи аналізу та синтезу використано для узагальнення теоретичних підходів та систематизації наукових концепцій. Системно-структурний підхід застосовано для класифікації маркетингових стратегій та побудови моделі їх взаємозв'язку. Порівняльний аналіз використано для оцінки різних концепцій та їхньої відповідності сучасним вимогам ринку. Метод логічного моделювання застосовано для формування сутності маркетингової стратегії та її класифікації.

Результати. Встановлено еволюцію маркетингових стратегій від виробничої орієнтації через продуктову, збутову та маркетингову концепції до клієнтоцентричних, сервісно-домінантних і цифрових моделей. Систематизовано класифікацію маркетингових стратегій за п'ятьма основними ознаками: глобальні стратегії, базові конкурентні стратегії, стратегії росту, стратегії залежно від методу обрання цільового ринку та ступеня сегментування. Детально охарактеризовано стратегії інтенсивного зростання, інтеграційні стратегії та диверсифікацію. Доведено, що ефективність залежить від здатності поєднувати класичні інструменти з цифровими технологіями, аналітикою даних і персоналізованим підходом.

Практичне значення. Результати можуть бути використані підприємствами для обґрунтованого вибору стратегічних напрямів розвитку та формування конкурентних



переваг. Класифікація дозволяє менеджерам системно підійти до вибору оптимальної стратегії з урахуванням специфіки бізнесу, ринкового середовища та ресурсних можливостей. Розкриття еволюційних етапів допомагає визначити, на якому етапі перебуває підприємство та які зміни необхідні для підвищення конкурентоспроможності. Охарактеризовані стратегії можуть бути адаптовані до умов підприємств різних розмірів і галузей. Висновки щодо поєднання класичних інструментів із цифровими технологіями мають значення для модернізації підходів до формування маркетингових стратегій у сучасних умовах.

Перспективи подальших досліджень. Подальші дослідження можуть стосуватися розробки системи показників оцінки ефективності реалізації стратегій, впливу цифрової трансформації на зміну парадигм стратегічного управління, специфіки для високотехнологічних індустрій та сектору послуг. Актуальним залишається інтеграція етичних аспектів і соціальної відповідальності у процес формування конкурентних маркетингових стратегій.

Ключові слова: маркетингова стратегія, конкурентоспроможність, класифікація стратегій, стратегії росту, стратегічне управління, цифровізація маркетингу, клієнтоцентричність.

Кількість джерел: 20; кількість таблиць: 2.

Andriy Kruhlyanko, Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor,

<https://orcid.org/0000-0002-4939-2901>

Ruslan Slobodian, Master's degree student,

Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

EVOLUTION AND CLASSIFICATION OF COMPETITIVE MARKETING STRATEGIES OF THE ENTERPRISE

Summary

The modern competitive environment is characterized by rapid transformations, globalization, and market saturation. Marketing transforms into a system of strategic decisions determining positioning, customer interaction, and competitive advantage formation. Consumers choose products based on convenience, trust, and value, making competitive marketing strategy formation scientifically substantiated and practically important. The problem lies in strategy ensuring consistency of enterprise actions and rational resource utilization. Traditional models lack sufficient flexibility to adapt to dynamic demand changes, segmentation, and positioning. The specifics of forming marketing strategies for small and medium enterprises in regional contexts remain underexplored, as does integration of classical approaches with modern digital technologies and data analytics.

The article aims to systematize theoretical approaches to enterprise marketing strategies, analyze their evolutionary development, and evaluation of competitive marketing strategies to provide scientific foundation for strategic marketing management. Tasks include

analyzing strategy evolution, generalizing leading scholars' approaches, revealing development stages from production orientation to digital models, and characterizing intensive growth, integration, and diversification strategies.

The study applies analysis and synthesis methods to generalize theoretical approaches, system-structural approach to classify strategies, and comparative analysis to evaluate concepts. The information base includes works of leading foreign authors (Kotler, Porter, Keller, Drucker, Aaker) and Ukrainian researchers (Illiashenko, Balabanova, Zozulov, Gerasimchuk). Marketing strategy is a long-term direction coordinating enterprise capabilities with market conditions and determining priority segments and communication, product, price, and distribution decisions. Evolution ranges from production orientation through product and sales concepts to customer-centric and digital models.

Strategy classification systematizes five main criteria: global, competitive, growth, target market selection, and market segmentation strategies. Intensive growth strategies (market penetration, development, product development), integration (vertical, horizontal), and diversification (vertical, horizontal, corporate) are characterized. Effectiveness depends on combining classical tools with digital technologies and personalized approaches.

Results enable enterprises to choose strategic development directions and form competitive advantages. Classification allows managers to select optimal strategies considering business specifics and resource capabilities. Strategies adapt to enterprises of various sizes and sectors. Further research should address practical implementation mechanisms, adaptation to Ukrainian conditions, and the role of digital technologies and artificial intelligence in strategy formation. Integration of ethical aspects and social responsibility remains relevant.

Keywords: marketing strategy, competitiveness, classification of strategies, growth strategies, strategic management, digitalization of marketing, customer centricity.

Number of sources – 20, number of tables – 2.

Постановка проблеми. Конкурентне середовище сучасного ринку характеризується швидкими трансформаціями, посиленням глобалізаційних процесів, зростанням насиченості ринків та активізацією нових гравців. У таких умовах маркетинг перестає бути сукупністю окремих інструментів і перетворюється на продуману систему стратегічних рішень, яка визначає, як підприємство позиціонує себе, взаємодіє з клієнтом, формує конкурентні переваги та реагує на зміни ринку. Споживачі дедалі частіше обирають товари та послуги не просто за ціною, а за поєднанням зручності, довіри та цінності, що робить питання формування конкурентних маркетингових стратегій науково обґрунтованим і практично важливим для підвищення ефективності функціонування підприємств.

Проблема формування конкурентних маркетингових стратегій набуває особливої ваги, оскільки саме стратегія забезпечує

узгодженість дій підприємства, дозволяє оцінювати ризики, раціонально використовувати ресурси та прогнозувати результати. Підприємства різних галузей стикаються з потребою переосмислити свої підходи до сегментації, позиціонування, управління асортиментом і каналами збуту. Зростає також значення аналітики, сервісу, цифрових каналів і здатності адаптуватися до мінливого попиту. Традиційні моделі часто не забезпечують достатньої гнучкості, що робить питання оновлення стратегій підприємств науково та практично значущим.

Актуальність теми посилюється і тим, що формування конкурентної стратегії визначає не тільки здатність підприємства втримувати позиції, а й потенціал його довгострокового розвитку. Грамотно вибудована стратегія дає можливість систематизувати маркетингову діяльність, підвищити результативність управлінських рішень та створити умови для стабільного зростання навіть за наявності ринкової нестабільності. Саме тому дослідження процесу формування конкурентних маркетингових стратегій є науково обґрунтованим і важливим для підвищення ефективності функціонування підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виділення невирішеної частини проблеми. Проблематика конкурентних маркетингових стратегій отримала значний розвиток у працях зарубіжних і українських учених. Концептуальні основи стратегічного маркетингу закладено у працях Ф. Котлера та К. Келлера [18], які тлумачать стратегію як комплекс виборів щодо продукту, ціни, каналів і комунікацій, що забезпечує напрям розвитку компанії. П. Друкер [16] розглядав маркетинг як основну логіку існування бізнесу, пояснюючи, що створення клієнта є першочерговою місією підприємства. Т. Левітт наголошував на необхідності уникати орієнтації тільки на продукт, оскільки ринок зростає там, де бізнес бачить потребу людини, а не лише власні технологічні можливості [19].

М. Портер [20] розробив модель базових конкурентних стратегій, яка включає лідерство за витратами, диференціацію та фокусування. Його концепція п'яти конкурентних сил стала фундаментальною основою для аналізу галузевої привабливості

та формування стратегічних рішень. І. Ансофф [15] запропонував матрицю стратегій розвитку, що базується на комбінації параметрів «товар – ринок» і визначає чотири основні напрями зростання підприємства.

Вітчизняну наукову базу формували Н. Тарнавська [11], О. Бозуленко [1], І. Лошенко [8], І. Петрова [10] й інші дослідники, які підкреслювали важливість аналітики, точного позиціонування та адаптивності підприємств. Наприклад, С. Ілляшенко [3] підкреслює, що стратегія має спиратися на інноваційність і адаптивність, оскільки українські підприємства функціонують у мінливому конкурентному середовищі та стикаються з високим рівнем невизначеності. Н. Карачина [4, с. 165–172] розглядає маркетингову стратегію як довгострокову модель поведінки на ринку, що охоплює сукупність маркетингових інструментів, які змінюються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів та сприяють формуванню стійких ринкових позицій.

Сучасний етап досліджень характеризується увагою до цифрових трансформацій маркетингу. Д. Аакер [14] і К. Келлер [17] описали механіку формування вартості бренду через асоціації, лояльність і впізнаваність.

Попри значний доробок науковців, окремі аспекти, пов'язані з реальним застосуванням стратегічних підходів на підприємствах малого і середнього бізнесу України, залишаються досить фрагментарно опрацьованими. Питання інтеграції сучасних методів аналізу, цифрових інструментів маркетингу, оновлених моделей сегментації та практичних механізмів впровадження стратегій потребують детальнішого розгляду, особливо коли йдеться про підприємства регіонального рівня. Адже аналіз наукової літератури показує, що більшість досліджень зосереджена на великих корпораціях і міжнародних компаніях, тоді як специфіка формування маркетингових стратегій малих і середніх підприємств, особливо у регіональному контексті, залишається недостатньо висвітленою. Відсутня системна класифікація маркетингових стратегій, яка б враховувала специфіку українського бізнес-середовища й особливості

трансформаційної економіки. Потребує також подальшого дослідження питання адаптації глобальних стратегічних концепцій до умов високої невизначеності та ресурсних обмежень, характерних для вітчизняних підприємств.

Формулювання мети, цілей та завдань. Метою статті є систематизація теоретичних підходів до розуміння сутності маркетингових стратегій підприємства, аналіз їх еволюційного розвитку й оцінка конкурентних маркетингових стратегій за різними ознаками для забезпечення наукового підґрунтя стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- проаналізувати еволюцію наукових поглядів на сутність маркетингових стратегій підприємства;
- узагальнити підходи провідних зарубіжних і вітчизняних науковців до визначення поняття «маркетингова стратегія»;
- розкрити етапи еволюційного розвитку маркетингових концепцій від виробничої орієнтації до сучасних цифрових моделей;
- систематизувати класифікацію маркетингових стратегій за різними ознаками;
- охарактеризувати особливості стратегій інтенсивного росту, інтеграційних стратегій та стратегій диверсифікації.

Виклад основного матеріалу. Маркетингова стратегія описує узгоджений напрям рішень, які допомагають підприємству створювати й утримувати переваги на ринку, відповідаючи на реальні запити споживачів і формуючи довготривалу вартість бізнесу. Аналіз наукових джерел дозволив систематизувати різні підходи до тлумачення цього поняття (табл. 1).

На основі узагальнення різних підходів можна визначити маркетингову стратегію як продуманий тривалий напрям діяльності підприємства, який узгоджує його можливості із ситуацією на ринку, визначає пріоритетні сегменти, спосіб взаємодії зі споживачами та комплекс рішень у сфері комунікацій, продукту, ціни й дистрибуції. Вона формує логіку дій компанії, допомагає рухатися послідовно та досягати запланованих результатів у різні періоди її розвитку.

Таблиця 1

Трактування поняття «маркетингова стратегія»*

<i>Автор</i>	<i>Трактування</i>
Котлер Ф., Келлер К.	Комплекс виборів щодо продукту, ціни, каналів і комунікацій, що забезпечує напрям розвитку компанії
Портер М.	Раціональний розподіл ресурсів і вибір дій, що забезпечують виконання завдань компанії на окремому ринку
Друкер П.	Система, що визначає створення клієнта як першочергову місію підприємства
Герасимчук В.	Довготривалий напрям зосередження зусиль підприємства та філософія його взаємодії з ринком для реалізації маркетингових цілей
Карачина Н.	Довгострокова модель поведінки на ринку, що охоплює сукупність маркетингових інструментів

*Джерело: систематизовано автором на основі [1-20].

Еволюція маркетингових стратегій відображає зміну домінуючих концепцій маркетингу та трансформацію ринкових відносин. Перший етап характеризувався виробничою орієнтацією, коли головним було масове й ефективне виробництво. Підприємства виходили з припущення, що споживачі віддаватимуть перевагу широко доступним і недорогим товарам [18]. Далі акцент змістився до товарних характеристик і поліпшення якості в межах продуктової концепції. Надмірна конкуренція привела до збутової логіки, проте з часом вона вичерпала ефективність через перевантаження ринку рекламою.

Перехід до орієнтації на споживача став переломним етапом [17]. Сегментація ринку, таргетування і позиціонування створили основу для сучасного стратегічного планування.

Розвиток концепції маркетингу в Україні відзначають і М. О. Лишенко та Н. О. Макаренко [7], підкреслюючи, що український ринок рухався від простої комерційної логіки до поглибленого аналізу споживацької поведінки й формування клієнтоорієнтованих підходів, відображаючи загальносвітові тенденції в українських умовах.

Сучасний етап еволюції маркетингових стратегій визначається цифровими трансформаціями, екосистемністю ринків, зростанням

впливу даних і підсиленням етичного виміру маркетингу. Д. М. Крістенсен звернув увагу на інновації, що здатні підірвати усталені моделі, а В. Ч. Кім і Р. Моборн описали стратегії виходу у блакитні океани [2]. Схожі процеси аналізують й українські дослідники, зокрема Л. Шульга, І. Терещенко, О. Шарлай, наголошуючи на важливості гнучкого управління маркетинговими стратегіями в умовах турбулентності, цифровізації та потреби формувати довіру в середовищі, що переживає кризові явища [13]. Таким чином, маркетингові стратегії розвивалися від домінування виробничої логіки та збутових механізмів до клієнтоорієнтованих, сервісних, бренд-центрованих й інноваційно-цифрових моделей.

Результативність у конкуренції може ґрунтуватися на різних підходах, тому підприємства комбінують цінову політику, продуктову інноваційність, комунікаційні рішення, роботу з брендом, розвиток каналів збуту й інші інструменти. Це зумовлює наявність численних класифікацій маркетингових стратегій, які науковці та практики вибудовують залежно від характеру ринку, особливостей товару, позиції компанії та стратегічних цілей.

Систематизація класифікаційних ознак дозволила виділити п'ять основних груп маркетингових стратегій:

1. Глобальні маркетингові стратегії – визначають принципові рішення щодо вибору напряму розвитку фірми на довгострокову перспективу.

2. Базові стратегії – базуються на певних конкурентних перевагах фірми. За М. Портером, до них належать лідерство за витратами, диференціація та фокусування.

3. Стратегії росту – визначають напрям розширення масштабу фірми та включають стратегії інтенсивного росту, інтеграційні стратегії та стратегії диверсифікації.

4. Стратегії залежно від методу обрання цільового ринку – дозволяють визначити, які товари й для яких сегментів ринку буде виробляти фірма.

5. Стратегії залежно від ступеня сегментування ринку – визначають вибір комплексу маркетингових засобів (маркетинг-міксу) для певних сегментів споживачів.

Коли підприємство закріплює свої позиції на ринку, демонструє стабільний попит на продукцію та впевнене фінансове становище, перед управлінцями постає завдання забезпечити подальший розвиток. Наукова література виділяє три групи стратегій зростання [5].

Перша група – стратегії інтенсивного росту – передбачає активне використання внутрішніх резервів і можливостей організації. Сюди належать заходи щодо удосконалення товарного асортименту, модернізації технологічних процесів, підвищення ефективності комунікацій, розвитку існуючих каналів збуту та стимулювання попиту.

Матриця І. Ансоффа [9] визначає чотири основні напрями інтенсивного зростання на основі комбінації параметрів «товар – ринок» (табл. 2).

Таблиця 2

Стратегії інтенсивного росту за матрицею Ансоффа

Стратегія	Сутність	Спосіб реалізації
Глибоке проникнення на ринок	Збільшення продажів існуючої продукції на освоєному ринку	Активізація просування, застосування стимулювання збуту, удосконалення сервісу
Розвиток ринку	Використання наявного товару для освоєння нових сегментів або територій	Охоплення нових сегментів споживачів або вихід на інші географічні ринки
Розвиток товару	Оновлення чи вдосконалення продукту для існуючих покупців	Покращення якості, створення модернізованих моделей, розробка нових товарних позицій

Стратегія глибокого проникнення на ринок вважається найменш ризикованим напрямом інтенсивного розвитку підприємства. Вона орієнтована на зміцнення позицій організації на вже освоєних сегментах збуту за рахунок підвищення рівня попиту серед існуючої аудиторії та залучення споживачів конкурентів.

Друга група стратегій зростання пов'язана з інтеграційними процесами. Її сутність полягає у встановленні партнерських відносин, об'єднанні активів або створенні спільних комерційних структур з іншими учасниками ринку. До інтеграційних рішень

належать пряма інтеграція з торговими посередниками, зворотна інтеграція з постачальниками матеріально-технічних ресурсів, вертикальне об'єднання ланцюга виробництва і збуту, а також горизонтальне об'єднання суб'єктів, що працюють у схожих сферах [6].

Вертикальна інтеграція виражається в об'єднанні учасників виробничо-збутового ланцюга з метою формування єдиної системи управління продукцією та контролю над усіма стадіями руху товару. Її практичною моделлю є вертикальні маркетингові системи, у яких контроль може належати виробнику або посереднику. У сучасних умовах дедалі помітнішою стає важливість формування маркетингових стратегій в умовах кризи, що вимагає особливої уваги й адаптації, оскільки пандемії, економічні спади, війна й інші кризові ситуації можуть суттєво вплинути на ринкові умови та споживчу поведінку [8].

Горизонтальна інтеграція орієнтована на об'єднання компаній, що спеціалізуються на схожому виді діяльності, що дозволяє посилити ринкові позиції та зміцнити конкурентні позиційні переваги. В окремих випадках інтеграція набуває форми контрактних відносин, прикладом чого є франчайзингова система, що широко застосовується в Україні [10].

Третя група стратегій передбачає вихід підприємства за межі наявної сфери діяльності й опанування нових напрямів бізнесу – стратегії диверсифікації. Виділяють вертикальну, горизонтальну та корпоративну (змішану) диверсифікацію.

Вертикальна диверсифікація передбачає вихід у сфери, пов'язані з основним бізнесом технологічно чи логістично: підприємство розширює контроль над ланцюгами постачання та збуту, отримує стабільні канали забезпечення ресурсами, зміцнює відносини зі споживачами й підвищує рівень операційної координації. Хоча така модель сприяє формуванню внутрішньої стабільності, вона має і певні ризики: високий рівень взаємозалежності між підрозділами може посилити негативні наслідки зовнішніх шоків.

Горизонтальна диверсифікація пов'язана з освоєнням нових видів діяльності, споріднених із потребами наявних клієнтів. Така

модель дозволяє підприємству використовувати уже сформовану базу споживачів і маркетингові компетенції для виходу на нові товарні категорії. Перевага цього підходу полягає у можливості синергії: поєднання різних напрямів діяльності дає вищий загальний ефект, ніж окреме функціонування різних продуктів.

Корпоративна (або змішана) диверсифікація передбачає вихід у напрями, які не мають зв'язку з поточним бізнесом ні з погляду технологій, ні з точки зору цільової аудиторії. Це найбільш капіталомістка та ризикована форма диверсифікації, яку успішно реалізують переважно великі корпорації з потужним інвестиційним потенціалом і розвинутою системою управління ризиками [12].

Отже, якщо оцінювати маркетингові стратегії за різними ознаками для забезпечення наукового підґрунтя стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств, то можна зазначити, що така оцінка залежатиме від відповідних критеріїв оцінки. Наведемо деякі з них.

За критеріями ризику та капіталомісткості: базові стратегії М. Портера (лідерство за витратами, диференціація, фокусування) є найменш ризиковими, опираються на наявні ресурси. Стратегії інтенсивного зростання – середнього рівня ризику з умовно передбачуваними результатами. Інтеграційні стратегії потребують синергії та координації. Корпоративна диверсифікація – найбільш капіталомістка й ризикована, доступна для великих корпорацій.

За орієнтацією на ринок: глибоке проникнення та розвиток ринку орієнтовані на експансію в межах наявних компетенцій. Розвиток товару передбачає інноваційність. Горизонтальна диверсифікація – синергійна й орієнтована на споживача. Вертикальна інтеграція – контрольна та процесно-орієнтована.

За застосовністю для МСП: глибоке проникнення та горизонтальна диверсифікація – практичні для МСП. Франчайзинг як форма горизонтальної інтеграції успішно застосовується в Україні. Корпоративна диверсифікація непрактична.

За залежністю від цифровізації: усі сучасні стратегії потребують цифрових інструментів для персоналізації, аналітики та масштабування, що підвищує їхню ефективність у

конкурентному середовищі.

Загалом ефективність маркетингової стратегії залежить від здатності підприємства поєднувати класичні інструменти з сучасними цифровими можливостями. Механізм такого поєднання можна проаналізувати через концепцію «гібридного маркетингу». Класичні інструменти (сегментація, позиціонування, маркетинг-мікс) забезпечують концептуальну основу та глибоке розуміння ринку. Цифрові технології (CRM-системи, аналітика поведінки, маркетинг-автоматизація) дозволяють масштабувати, персоналізувати й оптимізувати ці підходи в реальному часі. Синергія виникає на трьох рівнях: перший – дані з цифрових каналів інформують про сегментацію та позиціонування; другий – аналітика великих даних дозволяє тонко налаштовувати комунікації та ціноутворення; третій – автоматизація розширює масштабованість класичних стратегій без втрати персональності. Без цифрової складової класичні стратегії залишаються статичними; без концептуального підґрунтя цифрові інструменти стають неефективними. Отже, ефективна сучасна маркетингова стратегія – це не заміна, а інтеграція обох підходів.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Сучасний ринок змінюється швидко, а разом із ним змінюються й засоби, що допомагають підприємствам залишатися помітними, переконливими та привабливими для споживачів. Формування конкурентної маркетингової стратегії вже не зводиться до одноразових рекламних акцій або розміщення товару на полицях. Це комплексний процес, який поєднує аналітику, творчість, сервіс, цифрові інструменти, досвід клієнтів, емоційну складову взаємодії і розуміння того, як людина приймає рішення.

Ефективність стратегічного управління маркетингом значною мірою залежить від того, наскільки підприємство здатне правильно організувати й інтерпретувати дані про ринок, споживачів, конкурентів і власні ресурси. Сучасні умови господарювання потребують не поверхневого збору інформації, а комплексного дослідження, заснованого на поєднанні класичних аналітичних методів і цифрових інструментів. Для цього формується структурована система маркетингових досліджень,

що охоплює макроекономічні та галузеві параметри, споживчу поведінку, конкурентні дії, фінансові можливості підприємства та закономірності, виявлені через аналіз даних.

Отже, сучасні підходи до формування конкурентних маркетингових стратегій характеризуються комплексністю, системністю, орієнтацією на споживача, використанням цифрових технологій та інструментів аналізу великих даних, персоналізацією взаємодії, підвищеною увагою до формування довгострокових відносин зі споживачами.

Проведене дослідження дозволило систематизувати теоретичні підходи до розуміння сутності та класифікації конкурентних маркетингових стратегій підприємства. Встановлено, що маркетингова стратегія є продуманим довготривалим напрямом діяльності підприємства, який узгоджує його можливості із ситуацією на ринку, визначає пріоритетні сегменти, спосіб взаємодії зі споживачами та комплекс рішень у сфері комунікацій, продукту, ціни й дистрибуції. Доведено, що ефективність маркетингової стратегії залежить від здатності підприємства поєднувати класичні інструменти з сучасними цифровими технологіями, аналітикою даних і персоналізованим підходом до споживачів. Ефективна стратегія поєднує аналітику, роботу з поведінкою споживачів, дослідження конкурентного середовища та здатність підприємства адаптуватися до змін попиту.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою практичних механізмів впровадження конкурентних маркетингових стратегій на підприємствах різних розмірів та галузей, дослідженням особливостей адаптації глобальних стратегічних концепцій до умов української економіки, вивченням ролі цифрових технологій у формуванні та реалізації маркетингових стратегій, а також розробкою системи показників оцінки ефективності реалізації маркетингових стратегій підприємств.

Список використаних джерел:

1. Бозуленко О. Я. Теоретичні підходи до формування маркетингових стратегій у сфері послуг роздрібної торгівлі регіону. *Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України* : тези доп. XV міжнар. наук.-практ. конф., 26–28 листопада 2019 р., м. Хмельницький. ХНУ, 2020. С. 9–11. URL: http://lib.khnu.km.ua/konfer_HNU/2020/mark_teh.pdf.

2. Бочко О. Ю., Кузяк В. В., Гринів Н. Т. Space-аналіз як основа вибору стратегії

розвитку підприємства на ринку мінеральних вод. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(1). С. 8–16. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.18.8-16>

3. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток економіки: маркетингове забезпечення : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/25443>.

4. Карачина Н. П. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. *Економічний простір*. 2017. № 119. С. 165-172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2017_119_19

5. Корнієнко, Т. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. №49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>.

6. Лихолат С., Стасула М. Роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №(61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32>.

7. Лищенко М. О., Макаренко Н. О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, №1. С. 33–40. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-5>.

8. Лошенко І. Особливості формування маркетингових стратегій в умовах кризи. *Модернізація управління соціально-економічним розвитком регіону в умовах євроінтеграції* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 15–16 трав. 2025 р., м. Чернівці. ЧТЕІ ДТЕУ. Чернівці : Технодрук, 2025. С. 217–219. URL: http://chite.edu.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf_15_05_2025.pdf.

9. Матриця Ансоффа. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8F_%D0%90%D0%BD%D1%81%D0%BE%D1%84%D1%84%D0%B0.

10. Петрова, І. Л., Лойко, Є. М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2022. №1 (65). С. 95–104. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95-104>

11. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

12. Черненко О. В. Маркетингова інформація в управлінні підприємством. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. №14. С. 369-374. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108728>

13. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. №9. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.9.63

14. Aaker D. A. *Managing Brand Equity*. New York : Free Press, 1991. 299 p. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1916748>.

15. Ansoff H. I. *Corporate Strategy : An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.

16. Drucker P. F. *The Practice of Management*. New York : Harper Business, 2006. 416 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/The_Practice_of_Management.html?hl=uk&id=D2QqCI-eZoIC&redir_esc=y.

17. Keller K. L. *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River : Pearson, 2013. 608 p. URL: https://www.academia.edu/114717131/Strategic_Brand_Management_5E_2020_.

18. Kotler Ph., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. New York : Pearson, 2016. 816 p. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000002490>.

19. Levitt T. *The Marketing Imagination*. New York : Free Press, 1986. 224 p. URL:

https://books.google.com.ua/books/about/Marketing_Imagination.html?id=z3SQLRP6w3QC&redir_esc=y.

20. Porter M. E. *Competitive Advantage*. New York : Free Press, 1985. 557 p. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>

References:

1. Bozulenko, O.Ya. (2019). Theoretical approaches to the formation of marketing strategies in the retail services sector of the region. *Marketynhovi tekhnologii v umovakh hlobalizatsii ekonomiky Ukrainy. Tezy dop. XV mizhnar. nauk.-prakt. konf.* [Marketing technologies in the context of globalization of the Ukrainian economy. Mat. of the XV international scientific and practical conference], November 26–28, 2019, Khmelnytskyi, KhNU, pp. 9–11. Available at: http://lib.khnu.km.ua/konfer_HNU/2020/mark_teh.pdf (in Ukr.).
2. Bochko, O.Yu., Kuziak, V.V., Hryniv, N.T. (2022). Space analysis as a basis for choosing an enterprise development strategy in the mineral water market. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu [Current problems of regional economic development]*, issue 18(1), pp. 8–16. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.18.8-16> (in Ukr.).
3. Illiashenko, S.M. (2018). *Innovatsiyni rozvytok ekonomiky: marketynhove zabezpechennia* [Innovative development of the economy: marketing support]. KNEU, Kyiv, 520 p. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/25443> (in Ukr.).
4. Karachyna, N.P. (2017). The content of the concept of "marketing strategy of an enterprise" and the features of its development. *Ekonomichnyi prostir [Economic Space]*, no.119, pp. 165–172. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2017_119_19 (in Ukr.).
5. Korniienko, T. (2023). Marketing strategies in the formation of competitive advantages of enterprises under martial law. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and society]*, no. (49). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65> (in Ukr.).
6. Lykholat, S., Stasula, M. (2024). The role of marketing strategies in the formation of the competitiveness of the enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and society]*, no. (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32> (in Ukr.).
7. Lysenko, M.O., Makarenko, N.O. (2023). Theoretical foundations of the marketing concept of management and the formation of the enterprise development strategy. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky [Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology]*, vol. 8, no. 1, pp. 33–40. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-5> (in Ukr.).
8. Losheniuk, I. (2025). Peculiarities of forming marketing strategies in times of crisis. *Modernizatsiia upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom rehionu v umovakh yevrointehratsii*. Mat. Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Modernization of management of socio-economic development of the region in times of European integration. Mat. of the International Scientific-Practical Conference], May 15–16, Chernivtsi, pp. 217–219. Available at: http://chite.edu.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf_15_05_2025.pdf (in Ukr.).
9. Ansoff matrix. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8F_%D0%90%D0%BD%D1%81%D0%BE%D1%84%D1%84%D0%B0 (in Ukr.).
10. Petrova, I.L., Loiko, Ye.M. (2022). Methodological principles of developing an enterprise's marketing strategy. *Vcheni zapysky universytetu «KROK» [Scientific notes of the KROK University]*, no. 1 (65), pp. 95–104. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95-104> (in Ukr.).
11. Tarnavska, N.P. (2008). *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Enterprise competitiveness management: theory, methodology, practice. Ekonomichna dumka, Ternopil, 570 p. (in Ukr.).

12. Chernenko, O.V. (2017). Marketing information in enterprise management. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"* [Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"], no. 14, pp. 369-374. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108728> (in Ukr.).

13. Shulha, L.V., Tereshchenko, I.O. & Sharlai O.V. (2020). Modern marketing strategies for enterprise managemen. *Efektivna ekonomika [Effective Economy]*, no. 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.9.63 (in Ukr.).

14. Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity*. Free Press, New York. Available at: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1916748>.

15. Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy : An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill, New York.

16. Drucker, P.F. (2006). *The Practice of Management*. Harper Business, New York. Available at: https://books.google.com.ua/books/about/The_Practice_of_Management.html?hl=uk&id=D2QqCI-eZoIC&redir_esc=y.

17. Keller, K.L. (2013). *Strategic Brand Management*. Pearson, Upper Saddle River. Available at: https://www.academia.edu/114717131/Strategic_Brand_Management_5E_2020_.

18. Kotler, Ph., Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*. 15th ed. Pearson, New York. Available at: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000002490>.

19. Levitt, T. (1986). *The Marketing Imagination*. Free Press, New York. Available at: https://books.google.com.ua/books/about/Marketing_Imagination.html?id=z3SQLRP6w3QC&redir_esc=y.

20. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press, New York. Available at: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>.

Надійшла до редакції 21.11.2025

Прийнято до друку 27.11.2025

Публікація онлайн 22.12.2025