

**МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: *заочна*

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

На тему *«Розроблення маркетингової стратегії бізнес-організації»*

здобувача

Торкотюк Софії Андріївни

Науковий керівник:

Професор, д. е. н. Махсма Марія Борисівна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

В.о. завідувача кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

(підпис)

протокол №11 від «16» травня 2025 р.

Київ 2025

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота на тему "Розроблення маркетингової стратегії бізнес-організації " містить 69 сторінок, 16 таблиць, 1 рисунок, список літератури з 45 найменувань, 1 додаток.

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингової стратегії бізнес-організації як важливого елементу забезпечення її конкурентоспроможності.

Предметом дослідження виступають теоретичні і прикладні аспекти розроблення та реалізації маркетингової стратегії.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – дослідження теоретичних і прикладних аспектів формування маркетингової стратегії та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

У процесі дослідження вирішено наступні завдання:

- досліджено сутність та роль маркетингової стратегії в діяльності бізнес-організації;
- охарактеризовано елементи маркетингової стратегії підприємства та процес її формування;
- проведено діагностику маркетингової діяльності;
- розроблено заходи з удосконалення маркетингової стратегії та обґрунтовано механізми їх реалізації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формулюванні та обґрунтуванні пропозицій щодо вдосконалення маркетингової стратегії, що дозволить підвищити ефективність маркетингової діяльності, зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку та сприятиме зростанню фінансових показників. Досліджені особливості формування маркетингової стратегії та запропоновані заходи щодо її вдосконалення є актуальними для розвитку та прийняті до апробації, а також знайшли підтвердження у зовнішній рецензії на кваліфікаційну бакалаврську роботу.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025. Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Ключові слова: маркетингова стратегія, бізнес-організація, маркетингова діяльність, сегментація ринку, позиціонування, маркетинговий комплекс.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та роль маркетингової стратегії в діяльності бізнес- організації.....	8
1.2. Характеристика елементів маркетингової стратегії підприємства та процесу її формування.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕРКОР УКРАЇНА».....	31
2.1. Діагностика маркетингової діяльності ТОВ «Меркор Україна».....	31
2.2. Розроблення заходів з удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Меркор Україна» та їх реалізація.....	47
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку ринкового середовища, загострення конкурентної боротьби та трансформації споживчих переваг, маркетингова стратегія стає одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху бізнес-організацій. Особливої актуальності питання розробки ефективної маркетингової стратегії набувають для українських підприємств, які функціонують в умовах економічної нестабільності, політичних викликів та необхідності інтеграції до глобального ринкового простору.

Маркетингова стратегія виступає дорожньою картою розвитку підприємства, визначаючи ключові напрями його ринкової діяльності, цільові сегменти споживачів, конкурентні переваги та способи їх реалізації. Сьогодні недостатньо просто виробляти якісну продукцію чи надавати послуги – необхідно вміти організувати ефективну взаємодію з ринком, що можливо лише за наявності обґрунтованої маркетингової стратегії. Для ТОВ «Меркор Україна» розробка такої стратегії є нагальною потребою, оскільки компанія прагне зміцнити свої ринкові позиції в умовах зростаючої конкуренції та мінливих споживчих потреб.

В умовах динамічного розвитку ринкового середовища, загострення конкурентної боротьби та трансформації споживчих переваг, маркетингова стратегія стає одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху бізнес-організацій. Особливої актуальності питання розробки ефективної маркетингової стратегії набувають для українських підприємств, які функціонують в умовах економічної нестабільності, політичних викликів та необхідності інтеграції до глобального ринкового простору. Теоретичні та методичні аспекти формування маркетингових стратегій підприємств досліджувалися у працях таких видатних зарубіжних науковців, як Ф. Котлер, М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, Д. Аакер, а також вітчизняних дослідників: А.О. Старостіної, Н.В. Куденко, С.С. Гаркавенко, Л.В. Балабанової, О.М. Азарян, І.В. Тараненко та інших. Проте, незважаючи на значний науковий доробок у цій сфері, питання практичного застосування теоретичних концепцій у діяльності конкретних

підприємств, зокрема в контексті українських реалій, потребують подальшого дослідження.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю вдосконалення маркетингової стратегії в умовах динамічного ринкового середовища для забезпечення стійких конкурентних переваг та довгострокового зростання підприємства.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – дослідження теоретичних і прикладних аспектів формування маркетингової стратегії та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- дослідити сутність та роль маркетингової стратегії в діяльності бізнес-організації;
- охарактеризувати елементи маркетингової стратегії підприємства та процес її формування;
- провести діагностику маркетингової діяльності ;
- розробити заходи з удосконалення маркетингової стратегії та обґрунтувати механізми їх реалізації.

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингової стратегії бізнес-організації як важливого елементу забезпечення її конкурентоспроможності.

Предметом дослідження виступають теоретичні і прикладні аспекти розроблення та реалізації маркетингової стратегії.

У процесі дослідження використано такі методи: системний підхід (для комплексного дослідження процесу формування маркетингової стратегії як цілісної системи); методи аналізу і синтезу (для вивчення складових елементів маркетингової стратегії та їх взаємозв'язків); порівняльний метод (для співставлення різних підходів до формування маркетингової стратегії); SWOT-аналіз (для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у діяльності підприємства); матричні методи (для оцінки стратегічних альтернатив розвитку підприємства); економіко-статистичні методи (для аналізу показників маркетингової діяльності підприємства); метод експертних оцінок (для визначення пріоритетних напрямів удосконалення маркетингової стратегії).

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Меркор Україна», зокрема в частині оптимізації товарної політики, удосконалення цінової стратегії, розширення каналів збуту та підвищення ефективності маркетингових комунікацій. Запропоновані заходи дозволять підприємству зміцнити свої конкурентні позиції на ринку, розширити клієнтську базу та підвищити ефективність маркетингової діяльності.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань маркетингового менеджменту та стратегічного маркетингу, нормативно-правові акти України, що регламентують господарську діяльність підприємств, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні огляди галузевих ринків, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Меркор Україна», результати власних маркетингових досліджень автора, інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 45 найменувань та 1 додатка. Загальний обсяг роботи становить 69 сторінок, включаючи 16 таблиць та 1 рисунок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль маркетингової стратегії в діяльності бізнес-організації

В умовах динамічного розвитку ринкового середовища, загострення конкурентної боротьби та трансформації споживчих переваг, маркетингова стратегія стає одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху бізнес-організацій. Особливої актуальності питання розробки ефективної маркетингової стратегії набувають для українських підприємств, які функціонують в умовах економічної нестабільності, політичних викликів та необхідності інтеграції до глобального ринкового простору. У табл. 1.1 наведені визначення авторів.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення поняття "маркетингова стратегія"

Автор	Визначення
Н.В. Куденко	Маркетингова стратегія – це вектор дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій [16, с. 13]
А . О . Старостіна	Маркетингова стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її конкурентних позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей [26, с. 257]
Л . В . Балабанова	Маркетингова стратегія – це основний напрям зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації [4, с. 14]
С . С . Гаркавенко	Маркетингова стратегія – це докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей [8, с. 171]
І . Л . Решетнікова	Маркетингова стратегія – це комплекс рішень щодо вибору цільового ринку, позиціонування, розробки і виведення нових товарів та управління існуючими товарами, ціноутворення, розподілу товарів і просування [23, с. 20]
А . Ф . Павленко	Маркетингова стратегія – це найважливіша функціональна стратегія підприємства, яка є основою розробки загальнофірмової стратегії і бізнес-плану [20, с. 125]

Т . М . Циганкова	Маркетингова стратегія – це система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію [31, с. 67]
----------------------	---

Джерело: складено автором

Історія маркетингових стратегій нерозривно пов'язана з розвитком економічних відносин та еволюцією підприємництва. Початок формування теоретичних основ маркетингу як науки припадає на кінець XIX – початок XX століття, коли посилення конкуренції та насичення ринків змусило виробників шукати нові підходи до організації збутової діяльності. Перші концепції маркетингу були орієнтовані на виробництво та збут продукції. У цей період компанії зосереджувалися на підвищенні ефективності виробництва та розширенні каналів збуту, не приділяючи особливої уваги потребам споживачів. Виробнича та збутова концепції маркетингу характеризувалися тим, що підприємства фокусувалися на внутрішніх факторах виробництва, намагаючись максимізувати обсяги виробництва при мінімізації витрат [4, с. 78].

У 50-60-х роках XX століття відбувся перехід до товарної концепції маркетингу, яка передбачала концентрацію зусиль на вдосконаленні якості продукції. Компанії почали приділяти більше уваги характеристикам товару, його функціональності та надійності. Проте, як зазначають дослідники, "зосередження виключно на товарних характеристиках без урахування потреб ринку призводило до так званої "маркетингової короткозорості", коли виробники не помічали змін у споживчих перевагах" [16, с. 112]. У цей період почали формуватися перші елементи стратегічного маркетингового планування, які передбачали аналіз ринкових тенденцій та конкурентного середовища.

Справжній прорив у розвитку маркетингових стратегій відбувся у 70-х роках XX століття з появою концепції традиційного маркетингу, яка ставила в центр уваги споживача та його потреби. Відповідно до цієї концепції, успіх компанії залежав від здатності виявляти та задовольняти потреби цільових споживачів краще, ніж конкуренти. Саме в цей період виникає поняття комплексу маркетингу (маркетинг-міксу) та його класичних елементів: товар, ціна, місце та просування. Її маркетингових кампаній та отримувати швидкий зворотний зв'язок від споживачів" [13, с. 87]. Законодавче

регулювання маркетингової діяльності також зазнає змін, зокрема, з метою захисту прав споживачів та забезпечення добросовісної конкуренції [2, с. 56].

2010-ті роки характеризуються розвитком концепцій клієнтоорієнтованого та холістичного маркетингу. Клієнтоорієнтований підхід передбачає побудову всіх бізнес-процесів компанії навколо потреб клієнта та створення максимальної цінності для нього. Холістичний маркетинг інтегрує всі аспекти маркетингової діяльності, включаючи внутрішній маркетинг, соціально відповідальний маркетинг, маркетинг відносин та інтегровані маркетингові комунікації. Маркетингові стратегії стають все більш комплексними та багатовимірними. Н.В. Куденко відзначає, що "сучасні маркетингові стратегії характеризуються синергетичним поєднанням різних інструментів та підходів, що дозволяє досягати максимальної ефективності маркетингової діяльності" [16, с. 378].

У другій половині 2010-х років відбувається стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту та великих даних, які відкривають нові можливості для формування маркетингових стратегій. З'являються концепції предиктивного маркетингу, які дозволяють прогнозувати поведінку споживачів та адаптувати маркетингові стратегії в реальному часі. Розвиваються омніканальні стратегії, які забезпечують безперервний досвід взаємодії споживача з брендом через різні канали комунікації. Дослідження Тараненко І.В. показують, що "впровадження інноваційних технологій у маркетингову діяльність стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності компаній в умовах цифрової економіки" [27, с. 183].

Сучасний етап розвитку маркетингових стратегій (2020-ті роки) характеризується посиленням ролі автоматизації та персоналізації маркетингових процесів. Технології машинного навчання та обробки природної мови дозволяють створювати високоперсоналізований контент та комунікації з споживачами. Розвиваються концепції програматик-маркетингу, адаптивних маркетингових стратегій та маркетингу в режимі реального часу. Значна увага приділяється етичним аспектам використання даних споживачів та забезпеченню їх конфіденційності. Правове регулювання рекламної діяльності та захисту персональних даних значно впливає на формування маркетингових стратегій [3, с. 27]. Експерти прогнозують подальший розвиток маркетингових стратегій у напрямку інтеграції онлайн- та офлайн-взаємодії,

підвищення значущості екологічних та соціальних факторів, а також впровадження технологій віртуальної та доповненої реальності в маркетингові комунікації.

Маркетингові стратегії є важливим інструментом управління, що допомагає підприємствам адаптуватися до змінюваних умов ринку та ефективно використовувати свої ресурси. Класифікація маркетингових стратегій за різними ознаками дозволяє зібрати ключові підходи та методи, що застосовуються в практиці бізнесу. Різноманітність стратегій, таких як стратегії за терміном реалізації, масштабом охоплення ринку, методом конкурентної боротьби, характером розвитку та інші, сприяє гнучкості та адаптивності компанії на різних етапах її розвитку. У цьому контексті важливо розглядати маркетингові стратегії як сукупність інструментів, які, залежно від конкретних обставин, дозволяють досягати поставлених цілей і забезпечувати стабільний розвиток бізнесу.

Таблиця 1.2 - Класифікація маркетингових стратегій за різними ознаками

Ознака класифікації	Характеристика
За терміном реалізації	Короткострокові стратегії розраховані на період до 1 року та спрямовані на негайне реагування на зміни ринкової ситуації; середньострокові охоплюють період 1-3 роки з фокусом на тактичних завданнях; довгострокові розробляються на 3-5 років і більше та формують загальний вектор розвитку компанії.
За масштабом охоплення ринку	Стратегія масового маркетингу передбачає орієнтацію на весь ринок з єдиною пропозицією; диференційованого маркетингу – розробку різних пропозицій для кількох сегментів ринку; концентрованого маркетингу – зосередження зусиль на одному конкретному сегменті.
За методом конкурентної боротьби	Стратегія лідерства за витратами ґрунтується на досягненні найнижчих витрат у галузі; диференціації – на створенні унікальних характеристик товару чи послуги; фокусування – на концентрації зусиль на конкретній ніші з використанням переваг у витратах або диференціації.
За характером впливу на ринок	Активні стратегії спрямовані на зміну ринкового середовища та розширення частки ринку через інноваційний підхід; пасивні – на пристосування до існуючих ринкових умов та утримання наявних позицій з мінімальними ризиками.
За ринковою позицією компанії	Стратегія лідера спрямована на захист домінуючої позиції та розширення ринку; претендента – на агресивне збільшення частки ринку за рахунок лідера; послідовника – на копіювання успішних дій конкурентів; нішера – на спеціалізацію в окремих ринкових сегментах.

Продовження табл. 1.2

За характером розвитку	Стратегії інтенсивного росту спрямовані на розширення діяльності в межах існуючих ринків та товарів; інтеграційного росту – на розширення через контроль над постачальниками, конкурентами чи посередниками; диверсифікації – на вихід на нові ринки з новими або існуючими товарами.
За елементами комплексу маркетингу	Товарні стратегії визначають асортимент, якість та характеристики продукції; цінові – методи ціноутворення та цінового позиціонування; збутові – канали та методи розподілу товарів; комунікаційні – способи просування та взаємодії зі споживачами.
За станом ринкового попиту	Стратегії конверсійного маркетингу застосовуються при негативному попиті для зміни ставлення споживачів; стимулюючого – при відсутності попиту; розвиваючого – при потенційному попиті; підтримуючого – при повноцінному попиті; демаркетингу – при надмірному попиті; протидіючого – при ірраціональному попиті.
За географічним охопленням	Локальні стратегії обмежуються певною місцевістю; регіональні охоплюють окремі регіони країни; національні розраховані на весь внутрішній ринок; міжнародні передбачають вихід на ринки декількох країн; глобальні спрямовані на світовий ринок з єдиним підходом.
За ступенем інноваційності	Проактивні стратегії базуються на випереджаючих інноваціях та формуванні нових потреб споживачів; реактивні – на відповідній реакції на зміни ринкових умов та дії конкурентів без суттєвих інновацій.

Джерело: узагальнено автором на основі [16, с. 142-148; 8, с. 214-220; 26, с. 387-395]

Маркетингова стратегія є невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку підприємства, яка формується на основі чіткого розуміння місії та корпоративних цілей компанії. Місія підприємства визначає його фундаментальне призначення, філософію існування та унікальну роль на ринку, формуючи світогляд організації та напрямки її довгострокового розвитку. Як зазначає Войчак А.В., "маркетингова стратегія трансформує загальне бачення підприємства, закладене в місії, у конкретні маркетингові рішення та дії, спрямовані на задоволення потреб цільових споживачів" [7, с. 98]. Саме через маркетингову стратегію місія набуває практичного значення та операційної цінності, оскільки вона визначає способи задоволення потреб споживачів та створення конкурентних переваг на ринку.

Взаємозв'язок маркетингової стратегії з цілями підприємства проявляється у формуванні ієрархічної системи стратегічного планування. Корпоративні цілі, які визначають бажані результати діяльності організації в довгостроковій перспективі,

конкретизуються в завданнях маркетингової стратегії. Куденко Н.В. підкреслює, що "ефективна маркетингова стратегія має бути повністю інтегрована в систему стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи їх реалізацію через ринкові механізми та взаємодію зі споживачами" [16, с. 87]. При цьому цілі маркетингової стратегії повинні відповідати критеріям SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеженість у часі), що дозволяє оцінювати ефективність їх досягнення.

Формування маркетингової стратегії відбувається з урахуванням ресурсних можливостей підприємства та стратегічних цілей його розвитку. Балабанова Л.В. зазначає, що "маркетингова стратегія є засобом реалізації маркетингових цілей підприємства, які, у свою чергу, підпорядковані загальнокорпоративним цілям та місії організації" [4, с. 156]. Цей взаємозв'язок забезпечується через процес стратегічного планування, який передбачає узгодження маркетингових цілей з фінансовими, виробничими, інноваційними та кадровими цілями підприємства. Таким чином формується цілісна система стратегічного управління, орієнтована на досягнення довгострокового успіху на ринку.

Маркетингова стратегія виступає також інструментом адаптації місії та цілей підприємства до змін зовнішнього середовища. В умовах динамічних ринкових змін маркетингова стратегія забезпечує гнучкість та адаптивність організації, дозволяючи коригувати операційні цілі без порушення загального стратегічного напрямку розвитку. Як зазначає Старостіна А.О., "сучасні маркетингові стратегії базуються на принципах адаптивності та проактивності, що дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни ринкового середовища, але й передбачати їх, відповідно коригуючи тактичні цілі при збереженні стратегічних орієнтирів" [26, с. 432]. Це особливо важливо в умовах невизначеності та високої конкуренції на сучасних ринках.

Комплексний вплив маркетингової стратегії на конкурентоспроможність підприємства проявляється через формування сильного бренду, який стає нематеріальним активом компанії та джерелом довгострокових конкурентних переваг. Райко Д.В. підкреслює, що "стратегічне управління брендом у рамках

маркетингової стратегії підприємства дозволяє створити додаткову цінність продукту в очах споживачів та забезпечити преміальну цінову позицію на ринку" [22, с. 187]. Сильний бренд не лише підвищує рівень лояльності споживачів, але й знижує їхню чутливість до ціни, що дозволяє підприємству утримувати вищий рівень рентабельності порівняно з конкурентами.

Таким чином, маркетингова стратегія відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, визначаючи способи формування стійких конкурентних переваг, адаптації до змін зовнішнього середовища, побудови ефективних взаємовідносин з клієнтами та створення сильного бренду. Ефективна маркетингова стратегія, інтегрована в загальну систему стратегічного управління підприємством та узгоджена з його місією та цілями, стає потужним інструментом досягнення довгострокового успіху в конкурентній боротьбі.

Маркетингова стратегія є ключовим інструментом впливу на фінансові результати діяльності бізнес-організації, визначаючи шляхи формування доходів та оптимізації витрат у ринковому середовищі. Ефективна маркетингова стратегія безпосередньо впливає на обсяги продажів, ринкову частку та прибутковість діяльності підприємства. Як зазначає Окландер М.А., "раціонально розроблена маркетингова стратегія забезпечує оптимальне співвідношення між маркетинговими витратами та фінансовими результатами, максимізуючи рентабельність інвестицій у маркетингову діяльність" [19, с. 156]. Саме тому сучасні підприємства все частіше розглядають маркетингові витрати не як додаткові операційні видатки, а як стратегічні інвестиції у довгострокове зростання.

Одним із найбільш значущих аспектів впливу маркетингової стратегії на фінансові показники є формування цінової політики підприємства. Стратегічні рішення щодо ціноутворення визначають не лише обсяги реалізації продукції, але й рівень маржинальності бізнесу. Згідно з дослідженнями Гаркавенко С.С., "маркетингові стратегії преміального ціноутворення, засновані на диференціації пропозиції та створенні унікальної споживчої цінності, дозволяють підприємствам забезпечувати більш високу рентабельність продажів порівняно з конкурентами"

[8, с. 348]. Ефективні цінові стратегії, інтегровані в загальну маркетингову стратегію, сприяють досягненню оптимального балансу між обсягами продажів та рівнем прибутковості, що позитивно впливає на фінансову стійкість організації.

Суттєвий вплив на фінансові показники бізнесу здійснює товарна складова маркетингової стратегії. Рішення щодо асортиментної політики, якості продукції, інновацій та життєвого циклу товарів безпосередньо впливають на структуру доходів та витрат підприємства. Ілляшенко С.М. відзначає, що "стратегічне управління товарним портфелем дозволяє оптимізувати структуру асортименту з точки зору його прибутковості, забезпечуючи наявність як товарів з високою рентабельністю, так і товарів, що генерують стабільний грошовий потік"

[12, с. 115]. Інноваційні продукти, виведені на ринок у рамках реалізації маркетингової стратегії, часто стають джерелом додаткових доходів та сприяють підвищенню ринкової капіталізації компанії.

Стратегічний маркетинг відіграє фундаментальну роль у забезпеченні довгострокового успіху бізнес-організації, визначаючи напрямки розвитку компанії та способи досягнення конкурентних переваг на ринку. На відміну від тактичного маркетингу, орієнтованого на короткострокові результати, стратегічний маркетинг фокусується на формуванні стійких конкурентних позицій та створенні довгострокової цінності для споживачів. Куденко Н.В. зазначає, що "стратегічний маркетинг є інтегруючою функцією управління, яка пов'язує підприємство з зовнішнім середовищем та забезпечує його довгострокову орієнтацію на ринкові можливості" [16, с. 58]. Саме стратегічний маркетинг дозволяє організації формувати проактивну позицію на ринку та ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Ключовою особливістю стратегічного маркетингу, яка визначає його роль у забезпеченні довгострокового успіху, є орієнтація на виявлення та задоволення латентних потреб споживачів. Стратегічний маркетинг фокусується не лише на існуючих, але й на потенційних потребах цільової аудиторії, що дозволяє підприємству створювати інноваційні продукти та формувати нові ринки. Старостіна А.О. підкреслює, що "здатність підприємства ідентифікувати та

задовольняти приховані потреби споживачів, які конкуренти ще не виявили, є важливим джерелом конкурентних переваг та довгострокового успіху на ринку" [26, с. 273]. Таким чином, стратегічний маркетинг стає інструментом формування майбутніх ринків та потреб, а не просто засобом реагування на існуючі ринкові тенденції.

Важливим аспектом стратегічного маркетингу є його роль у формуванні та розвитку бренду компанії, який стає нематеріальним активом та джерелом довгострокових конкурентних переваг. Сильний бренд, створений у результаті реалізації ефективної маркетингової стратегії, дозволяє підприємству диференціюватися від конкурентів, знижувати цінову чутливість споживачів та підвищувати рівень їхньої лояльності. Чухрай Н.І. зазначає, що "стратегічне управління брендом є ключовим елементом забезпечення довгострокового успіху організації, оскільки сильний бренд створює додаткову цінність для споживачів та формує емоційний зв'язок з цільовою аудиторією" [32, с. 178]. Стратегічний підхід до формування бренду забезпечує його стійкість та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, зберігаючи основні цінності та ідентичність.

Стратегічний маркетинг також відіграє важливу роль у формуванні довгострокових взаємовідносин з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами. Концепція маркетингу відносин, яка є важливою складовою стратегічного маркетингу, фокусується на створенні взаємовигідних довгострокових зв'язків з усіма учасниками ринкових взаємодій. Близнюк С.В. підкреслює, що "стратегії маркетингу відносин, спрямовані на підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів, сприяють формуванню стабільної клієнтської бази та забезпечують сталий розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі" [6, с. 267]. Довгострокові відносини з клієнтами стають джерелом стабільних доходів та зниження витрат на залучення нових споживачів, що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства.

Довгостроковий успіх бізнес-організації в сучасних умовах значною мірою залежить від її здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати нові можливості. Стратегічний маркетинг забезпечує

систематичний аналіз ринкового середовища, виявлення тенденцій та прогнозування змін, що дозволяє підприємству своєчасно коригувати свою стратегію та зберігати конкурентні позиції. Тараненко І.В. відзначає, що "адаптивність маркетингових стратегій, їх здатність інтегрувати інноваційні підходи та технології є ключовими факторами забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічних ринків" [27, с. 184]. Таким чином, стратегічний маркетинг стає не лише інструментом реагування на зміни, але й механізмом проактивного формування майбутнього компанії в мінливому ринковому середовищі.

Формування ефективної маркетингової стратегії є критично важливим процесом для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства на ринку. Існують різні наукові та практичні підходи до розробки маркетингових стратегій, які відрізняються за своїми методологічними засадами, послідовністю етапів, інструментарієм аналізу та ключовими параметрами оцінки. Узагальнення та систематизація цих підходів дозволяє виявити їхні особливості, переваги та обмеження, що є важливим для вибору найбільш релевантного підходу з урахуванням специфіки діяльності конкретного підприємства та особливостей його ринкового середовища.

Таблиця 1.3 – Порівняльний аналіз підходів до формування маркетингової стратегії

	Класичний підхід	Ресурсний підхід	Інноваційний підхід	Адаптивний підхід
Теоретична основа	Ґрунтується на класичних концепціях стратегічного планування та маркетингу, що розглядають підприємство як відкриту систему, орієнтовану на взаємодію із зовнішнім середовищем.	Базується на теорії ресурсної бази, де конкурентоспроможність визначається унікальними ресурсами та їх ефективним поєднанням.	Спирається на теорії інноваційного розвитку, акцентуючи увагу на створенні нових ринків і потреб споживачів.	Побудований на ідеях гнучкого управління, передбачає швидке реагування на зміни ринку та адаптацію до нових умов.

Продовження табл. 1.3

К л ю ч о в а ю р і є н т а ц і я	Спрямований на адаптацію до зовнішнього середовища з метою отримання конкурентних переваг.	Орієнтований на розвиток внутрішніх ресурсів як джерела стійкої конкурентоспроможності.	Зосереджений на створенні радикальних інновацій, які змінюють ринок і формують нові потреби.	Акцент робиться на постійному моніторингу ринку та швидкій зміні стратегії відповідно до нових умов.
О сн ов ні ет ап и	Включає аналіз середовища, формування цілей, вибір стратегії та її реалізацію з урахуванням маркетинг-міксу.	Починається з оцінки ресурсів, далі формується стратегія їх ефективного використання для досягнення ринкових переваг.	Включає генерацію інновацій, їх тестування та комерціалізацію для формування нових ринкових ніш.	Передбачає безперервне оновлення стратегії на основі аналізу змін середовища та результатів коротких тактичних циклів.
М ет од и ан ал із у	Застосовує класичні аналітичні інструменти, такі як SWOT, PEST та інші стратегічні матриці.	Використовує VRIO-аналіз, аудит ресурсів і оцінку ланцюжка створення вартості.	Оперує методами прогнозування, тренд-аналізу та оцінки інноваційного потенціалу.	Базується на ситуаційному аналізі, А/В тестуванні та гнучких підходах до управління.
Ч ас ов и й го ри зо нт	Середньо- та довгострокова перспектива з детальним планом реалізації.	Довгостроковий фокус через потребу у тривалому формуванні ресурсної бази.	Охоплює як короткі інноваційні цикли, так і довгострокові прориви.	Орієнтований на короткі цикли зі пвдкю адаптацією в межах загальної стратегії.
П ер ев а г и	Забезпечує структурованість і логічність, що спрощує контроль та оцінку результатів.	Дозволяє створювати унікальні переваги, які складно повторити конкурентам.	Сприяє досягненню лідерства через новизну продуктів і ринкових підходів.	Забезпечує гнучкість і швидкість реагування на ринкові зміни.

О б м е ж ен ня	Недостатня гнучкість у динамічному середовищі через формалізованість процесів.	Може нехтувати зовнішніми чинниками, надмірно концентруючись на внутрішніх ресурсах.	Високий ризик і невизначеність через відсутність аналогів і чітких метрик.	Існує ризик втрати стратегічного фокусу через часті зміни у підходах.
-----------------------------------	--	--	--	---

Джерело: узагальнено автором на основі [8, с. 156-162; 16, с. 87-95; 26, с. 211-224]

Формування ефективної маркетингової стратегії підприємства неможливе без урахування законодавчого поля, в якому функціонує суб'єкт господарювання. Законодавчі аспекти створюють правові рамки для маркетингової діяльності, регулюють взаємовідносини між учасниками ринку, захищають права споживачів та забезпечують умови добросовісної конкуренції.

Українське законодавство, що регулює маркетингову діяльність, представлене низкою нормативно-правових актів, серед яких особливе значення мають закони України "Про захист економічної конкуренції", "Про захист прав споживачів", "Про рекламу" та інші. Ці законодавчі акти визначають правові засади підтримки та захисту конкуренції, недопущення зловживання монополічним становищем, регулюють відносини між споживачами товарів і послуг та виробниками і продавцями, встановлюють принципи рекламної діяльності.

У таблиці 1.4 систематизовано ключові законодавчі аспекти, що впливають на формування маркетингової стратегії підприємства, з урахуванням їх впливу на різні складові маркетингової діяльності.

Таблиця 1.4 - Законодавчі аспекти формування маркетингової стратегії

Законодавчий акт	Ключові положення	Вплив на формування маркетингової стратегії
Закон України "Про захист економічної конкуренції" від 11.01.2001 № 2210-III	Визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, запобігання монополізації ринків та встановлює відповідальність за порушення конкурентного законодавства.	Обмежує цінові стратегії підприємства, регулює умови співпраці з конкурентами та впливає на стратегічні рішення щодо злиття і поглинання.

Закон України "Про захист прав споживачів" від 12.05.1991 № 1023-XII	Регулює відносини між споживачами та виробниками і продавцями, встановлюючи права споживачів на якість, безпеку та достовірну інформацію про товари та послуги.	Формує вимоги до якості продукції та сервісу, визначає стандарти інформаційної політики та встановлює основи клієнтоорієнтованого підходу в маркетингу.
Закон України "Про рекламу" від 03.07.1996 № 270/96-ВР	Визначає засади рекламної діяльності та регулює відносини, що виникають у процесі виробництва, розповсюдження і споживання реклами.	Встановлює правові рамки для комунікаційної політики підприємства та визначає допустимі методи і форми рекламування товарів і послуг.

Продовження табл. 1.4

Закон України "Про захист персональних даних" від 01.06.2010 № 2297-VI	Регулює відносини, пов'язані з обробкою персональних даних, та встановлює вимоги до захисту приватності споживачів.	Впливає на методи проведення маркетингових досліджень, формування клієнтських баз даних та реалізацію стратегій персоналізованого маркетингу.
Закон України "Про електронну комерцію" від 03.09.2015 № 675-VIII	Визначає організаційно-правові засади діяльності у сфері електронної комерції та регулює електронні правочини.	Формує правові основи для розробки стратегій електронного маркетингу та впровадження цифрових каналів продажу.
Закон України "Про інформацію" від 02.10.1992 № 2657-XII	Регулює відносини щодо створення, збирання, одержання, зберігання та поширення інформації.	Визначає правила інформаційної взаємодії з споживачами та встановлює відповідальність за поширення недостовірної інформації.
Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" від 16.04.1991 № 959-XII	Встановлює правові режими зовнішньоекономічної діяльності та визначає її основні принципи.	Регламентує маркетингові стратегії при виході на зовнішні ринки та впливає на експортні стратегії підприємства.

Джерело: складено автором на основі [1-5, 16, 23, 27]

Розуміння цих аспектів дозволяє підприємствам будувати свої маркетингові стратегії в межах правового поля, уникати юридичних ризиків та забезпечувати сталий розвиток бізнесу.

1.2. Характеристика елементів маркетингової стратегії підприємства та процесу її формування

Маркетингова стратегія підприємства являє собою комплексну програму дій, спрямовану на досягнення ринкових цілей організації та забезпечення її конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Ефективність маркетингової стратегії значною мірою залежить від правильної структуризації її компонентів та їх узгодженості між собою, що дозволяє забезпечити системний підхід до реалізації маркетингової діяльності.

Структурні компоненти маркетингової стратегії визначають основні напрями маркетингової діяльності підприємства та формують цілісну систему стратегічних рішень щодо взаємодії з ринком. Кожен компонент має свою специфіку та значення у загальній структурі маркетингової стратегії, а їх синергія забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства та ефективне використання його ринкового потенціалу.

Таблиця 1.5 - Структурні компоненти маркетингової стратегії

Компонент маркетингової стратегії	Характеристика компонента
Сегментація цільового ринку	Передбачає виділення окремих груп споживачів зі схожими потребами та поведінковими характеристиками для ефективного позиціонування продукції підприємства.
Позиціонування товару	Формування в свідомості споживачів унікального образу товару або послуги, який відрізняє його від конкурентних пропозицій та відповідає очікуванням цільової аудиторії.
Товарна стратегія	Визначає асортиментну політику підприємства, підходи до управління життєвим циклом товарів та напрями інноваційного розвитку продуктової лінійки.
Цінова стратегія	Встановлює принципи ціноутворення, визначає рівень цін на продукцію та політику цінового реагування на дії конкурентів та зміни ринкової кон'юнктури.
Збутова стратегія	Передбачає вибір оптимальних каналів розподілу продукції, логістичних рішень та систем управління товарорухом для ефективного доведення товарів до кінцевих споживачів.

Комунікаційна стратегія	Визначає комплекс заходів з просування товарів та послуг, формування іміджу підприємства та налагодження ефективних комунікацій з цільовими аудиторіями.
Стратегія управління взаємовідносинами з клієнтами	Формує систему заходів, спрямованих на розвиток довгострокових відносин з клієнтами, підвищення їх лояльності та максимізацію клієнтського капіталу підприємства.
Стратегія бренду	Визначає підходи до формування та розвитку бренду, його позиціонування на ринку та комунікаційної підтримки для забезпечення конкурентних переваг.
Стратегія конкурентної поведінки	Встановлює модель конкурентної поведінки підприємства на ринку та визначає способи протидії конкурентам для досягнення стратегічних цілей.
Стратегія інтернет-маркетингу	Передбачає використання цифрових каналів та інструментів для просування товарів та послуг, взаємодії з клієнтами та розширення ринкової присутності підприємства.

Джерело: складено автором на основі [4; 16]

Товарна політика виступає одним із ключових елементів маркетингової стратегії підприємства, оскільки визначає сутнісні характеристики пропозиції, з якою компанія виходить на ринок. За визначенням С.М. Ілляшенка, маркетингова товарна політика – це комплекс заходів щодо формування ефективного, з комерційної точки зору, асортименту, спрямований на підвищення конкурентоспроможності продукції, створення нових товарів, оптимізацію асортименту, подовження життєвого циклу товару [12]. Важливість цього елемента маркетингової стратегії зумовлена тим, що саме товар, його якість, властивості, зовнішній вигляд та функціональність є тим, що в кінцевому підсумку споживач оцінює та за що платить кошти.

Теоретичні основи формування товарної політики підприємства базуються на принципах маркетингу, орієнтованого на споживача. Як зазначає Л.В. Балабанова, ефективність товарної політики визначається її здатністю задовольняти потреби споживачів кращим, ніж конкуренти, способом [4]. Це вимагає від підприємства здійснювати постійний моніторинг потреб цільової аудиторії, вивчати особливості сприйняття товарів споживачами, їхні вимоги до функціональних та естетичних характеристик продукції. Крім того, товарна політика повинна узгоджуватися з

іншими складовими маркетингового комплексу – ціновою, комунікаційною та збутовою політиками.

Структура товарної політики включає кілька взаємопов'язаних складових: управління асортиментом, забезпечення якості та конкурентоспроможності товарів, розробка та впровадження на ринок нових товарів, стратегія упаковки, маркування, сервісну підтримку. Кожна з цих складових потребує прийняття стратегічних рішень, які визначатимуть поведінку підприємства на ринку в довгостроковій перспективі. Як зазначає Н.В. Куденко, "стратегічні товарні рішення мають забезпечувати відповідність асортименту та якості товарів підприємства очікуванням цільового ринку та стратегічним цілям організації" [16].

Управління асортиментом є однією з центральних складових товарної політики. Воно передбачає визначення оптимальної ширини та глибини товарного асортименту, співвідношення між товарами на різних етапах життєвого циклу, балансування між інноваційними та традиційними продуктами. Гаркавенко С.С. підкреслює, що "структура асортименту повинна періодично переглядатися з метою забезпечення максимального задоволення попиту споживачів при найбільш ефективному використанні ресурсів підприємства" [8]. При цьому важливо враховувати законодавчі аспекти, зокрема положення Закону України "Про захист економічної конкуренції", який регулює антиконкурентні узгоджені дії щодо розподілу ринків чи джерел постачання за територіальним принципом, асортиментом товарів, обсягом їх реалізації чи придбання [1].

Забезпечення якості продукції є не менш важливим аспектом товарної політики. В умовах зростаючої конкуренції якість стає основним фактором конкурентоспроможності товару. Ця складова товарної політики регулюється Законом України "Про захист прав споживачів", який встановлює вимоги до якості товарів та послуг, забезпечення їх безпеки для життя, здоров'я та майна споживачів, навколишнього природного середовища [2]. Підприємства повинні не лише дотримуватися встановлених стандартів якості, але й прагнути перевищувати очікування споживачів, розробляючи та впроваджуючи системи управління якістю.

Інноваційна складова товарної політики стосується розробки та впровадження на ринок нових товарів. С.М. Ілляшенко зазначає, що "інноваційний розвиток товарної політики є ключовим фактором підтримки конкурентоспроможності підприємства в умовах стрімких технологічних змін та глобалізації ринків" [13]. Розробка нової продукції передбачає проходження певних етапів: від генерування ідей до комерціалізації товару. На кожному з цих етапів приймаються стратегічні рішення, які визначають потенційну успішність нового товару на ринку.

Важливим аспектом товарної політики є також управління життєвим циклом товару. Н.І. Чухрай наголошує, що "стратегічне управління життєвим циклом товару передбачає прийняття рішень щодо способів подовження життєвого циклу, модифікації товару, оптимального часу для вилучення товару з ринку та заміни його новим" [32]. Це дозволяє підприємству максимізувати прибуток від кожного товару та оптимізувати структуру асортименту відповідно до стадій життєвого циклу окремих продуктів.

Товарна політика тісно пов'язана з брендинговою стратегією підприємства. Як зазначає І.Л. Решетнікова, "товарна політика повинна формуватися з урахуванням стратегії позиціонування бренду та забезпечувати підтримку його цінностей та індивідуальності" [23]. Правові аспекти брендингу регулюються Законом України "Про рекламу", який встановлює вимоги до інформації про товари в рекламних повідомленнях, забороняє недобросовісну рекламу та обмежує рекламу окремих категорій товарів [3].

В умовах глобалізації ринків та посилення міжнародної конкуренції важливим аспектом товарної політики стає адаптація товарів до вимог різних національних ринків. Як зазначає Т.М. Циганкова, "міжнародна товарна політика передбачає прийняття рішень щодо ступеня стандартизації або адаптації товарів до особливостей локальних ринків" [31]. Це вимагає від підприємств глибокого вивчення культурних, економічних та правових особливостей цільових ринків, що впливають на сприйняття товару споживачами.

Таким чином, товарна політика як елемент маркетингової стратегії є багатоаспектним комплексом стратегічних рішень, що визначають асортимент,

якість, конкурентоспроможність продукції підприємства та способи управління нею на всіх етапах життєвого циклу. Ефективна товарна політика забезпечує відповідність пропозиції підприємства очікуванням цільової аудиторії, дотримання нормативно-правових вимог та досягнення стратегічних цілей організації. В умовах динамічних змін ринкового середовища товарна політика повинна постійно адаптуватися, враховуючи новітні тенденції розвитку галузі, зміни споживчих преференцій та дії конкурентів.

Цінова політика є одним із ключових елементів маркетингової стратегії підприємства, який безпосередньо впливає на його ринкове позиціонування, конкурентоспроможність та фінансові результати. Вона представляє собою комплекс заходів щодо визначення цін, цінових стратегій, умов оплати, варіювання цінами залежно від позиції на ринку, стратегічних і тактичних цілей фірми. Ефективна цінова політика повинна забезпечувати баланс між ціною, яку готові заплатити споживачі, та витратами підприємства, пов'язаними з виробництвом і реалізацією продукції [19].

Стратегічні підходи до ціноутворення формуються під впливом численних факторів, які умовно можна поділити на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать цілі підприємства, витрати, організація процесу ціноутворення. Зовнішні фактори включають стан ринку та характер попиту, конкуренцію, економічну ситуацію, державне регулювання. Розуміння цих факторів дозволяє підприємству розробити ціновий механізм, який максимально відповідатиме його стратегічним цілям та ринковим умовам [34].

Базові стратегії ціноутворення можна класифікувати залежно від орієнтації підприємства на певні цілі. Стратегії, орієнтовані на прибуток, передбачають встановлення цін на рівні, що забезпечує необхідний обсяг прибутку або максимізацію поточного прибутку. Стратегії, орієнтовані на збут, спрямовані на розширення частки ринку, досягнення певного обсягу продажів. Стратегії, орієнтовані на конкуренцію, передбачають встановлення цін на рівні цін конкурентів або відмінних від них залежно від конкурентної позиції [8].

У контексті виведення нових товарів на ринок використовуються стратегії "зняття вершків" та стратегія проникнення. Стратегія "зняття вершків" передбачає встановлення високих цін на нові товари з поступовим їх зниженням по мірі насичення ринку. Цей підхід дозволяє швидко окупити витрати на дослідження та розробку, а також оцінити еластичність попиту. Натомість стратегія проникнення базується на встановленні низьких цін для швидкого збільшення частки ринку, перешкоджання входу конкурентів та користування ефектом масштабу [16].

При формуванні цінової політики підприємства використовують різні методи ціноутворення. Витратні методи базуються на визначенні витрат і встановленні певної норми прибутку. Ринкові методи орієнтуються на співвідношення попиту і пропозиції, а також на ціни конкурентів. Параметричні методи враховують залежність між ціною та певними параметрами товару. Кожен з цих методів має свої переваги та обмеження, тому на практиці підприємства часто використовують їх комбінацію для визначення оптимальної ціни [19].

Диференціація цін є важливим інструментом цінової політики, що дозволяє підприємству ефективно працювати з різними сегментами споживачів. Цінова диференціація може здійснюватися за географічною ознакою, часом покупки, обсягом придбання, каналами збуту тощо. Такий підхід дозволяє максимізувати прибуток шляхом встановлення різних цін для різних груп споживачів з різною еластичністю попиту. Проте варто зауважити, що цінова дискримінація може підпадати під обмеження Закону України "Про захист економічної конкуренції", який забороняє застосування різних цін до рівнозначних угод без об'єктивно виправданих причин [1].

Стратегічне ціноутворення повинно враховувати життєвий цикл товару. На етапі впровадження товару на ринок ціна може бути високою (для інноваційних продуктів) або низькою (для швидкого проникнення на ринок). На етапі зростання ціни зазвичай стабілізуються або знижуються для протидії конкурентам. На етапі зрілості цінова конкуренція загострюється, що може призводити до зниження цін. На етапі спаду ціни можуть знижуватися для стимулювання збуту або, навпаки, підвищуватися для максимізації прибутку від лояльних споживачів [26].

Важливу роль у формуванні цінової політики відіграє психологія сприйняття ціни споживачами. Психологічне ціноутворення враховує такі аспекти, як встановлення цін трохи нижче круглої суми (наприклад, 999 грн замість 1000 грн), цінові лінії (групування товарів за ціновими категоріями), престижні ціни (високі ціни для підкреслення якості та статусності товару). Розуміння психологічних аспектів сприйняття ціни дозволяє підприємству ефективніше використовувати цінові інструменти для впливу на споживчу поведінку [24].

Цифрові технології суттєво змінюють підходи до формування цінової політики. Динамічне ціноутворення, яке передбачає автоматичну зміну цін в реальному часі залежно від різних факторів (попит, конкурентні ціни, час доби, погода тощо), стає все більш поширеним. Технології великих даних дозволяють аналізувати величезні масиви інформації для визначення оптимальних цін. Персоналізоване ціноутворення, що базується на аналізі поведінки конкретного споживача, також набуває популярності, хоча викликає певні етичні та правові питання, зокрема в контексті Закону України "Про захист прав споживачів" [2, 27].

Таким чином, цінова політика та стратегічні підходи до ціноутворення є багатограним елементом маркетингової стратегії підприємства, що вимагає системного підходу та врахування численних факторів. Ефективна цінова політика повинна не лише забезпечувати прибутковість підприємства в короткостроковій перспективі, але й сприяти формуванню довгострокових конкурентних переваг, зміцненню позиції на ринку та побудові довірливих відносин зі споживачами. В умовах динамічних змін ринкового середовища особливого значення набуває гнучкість цінової політики, її здатність адаптуватися до нових викликів та використовувати нові можливості.

Таблиця 1.6 - Етапи розробки маркетингової стратегії

№	Етап	Зміст етапу	Результат
1	Аналіз маркетингового середовища	Дослідження макро- та мікросередовища підприємства, аналіз ринкових тенденцій, конкурентів, споживачів	SWOT-аналіз, визначення ринкових можливостей та загроз

2	Визначення місії та цілей підприємства	Формулювання, встановлення стратегічних тактичних цілей компанії	Визначені стратегічні орієнтири діяльності
3	Оцінка конкурентоспроможності	Аналіз конкурентних переваг, оцінка сильних та слабких сторінок підприємства	Конкурентний профіль підприємства
4	Сегментація ринку	Визначення цільових сегментів, аналіз їх привабливості та потенціалу	Профілі цільових сегментів
5	Позиціонування	Розробка концепції позиціонування товарів/послуг на ринку	Карта позиціонування, пропонується торгова пропозиція
6	Формування комплексу маркетингу	Розробка товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики	Комплекс 4П (товар, ціна, збут, просування)
7	складання маркетингового плану	Деталізація заходів, розподіл ресурсів, встановлення термінів та відповідальних осіб	Документований маркетинговий план
8	Формування бюджету	Планування маркетингових витрат та очікуваних доходів від реалізації стратегії	Маркетинговий бюджет
9	Реалізація стратегії	Впровадження розроблених заходів, координація дій підрозділів	Виконання запланованих маркетингових заходів
10	Контроль та оцінка ефективності	Моніторинг виконання стратегії, оцінка досягнення цілей, коригування за потреби	Аналітичний звіт про ефективність стратегії, рекомендації щодо вдосконалення

Джерело: складено автором на основі [5, с. 112; 16, с. 248]

Маркетингове дослідження є фундаментальною складовою процесу розробки ефективної маркетингової стратегії підприємства. Вони забезпечують організацію необхідної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності та високої динамічності ринкового середовища. Як зазначає Федорченко, систематичний збір, аналіз та інтерпретація даних про ринки, конкурентів і споживачів дозволяє виявити закриті потреби цільової аудиторії та розробити пропозицію, яка максимально відповідає цим потребам [29, с. 117].

Комплексний підхід до маркетингових досліджень передбачає аналіз макросередовища (PEST-аналіз), конкурентного оточення (модель п'яти сил Портера), внутрішнього потенціалу підприємства та поведінки споживачів.

Особливість цінності представляють дослідження, спрямовані на виявлення незадоволених потреб та досягнутих можливостей, які можуть стати основою для формування унікальних конкурентних переваг. У сучасних умовах значно зростає роль прогностичних досліджень, які дозволяють змінити сценарії розвитку та підготуватися до майбутніх змін.

Технологія прийняття стратегічних маркетингових рішень базується на раціональному поєднанні аналітичних інструментів та творчого підходу. Цей процес включає кілька наступних етапів: визначення проблеми, формулювання альтернативних варіантів стратегії, їх оцінка за визначеними критеріями, вибір оптимального варіанту та розробка плану реалізації. Куденко підкреслює, що елементом цього процесу є аналіз стратегічного розриву – різниці між поточною позицією підприємства та бажаним станом, досягнення якого є плановою стратегією [16, с. 193].

Сучасні підходи до прийняття стратегічних маркетингових рішень характеризуються підвищеною вагомістю до аналізу ризиків та розробки сценаріїв, що дозволяє підприємству підготуватися до різних варіантів розвитку ринкової ситуації. Важливу роль гравців також відіграють маркетингові інформаційні системи, які забезпечують збір, обробку та аналіз значних обсягів даних, які також приймаються для прийняття обґрунтованих рішень.

Формування маркетингової стратегії має суттєві особливості залежно від масштабу підприємства. Для малих підприємств характерною є обмеженість ресурсів, що спонукає їх до пошуку нішевих стратегій, фокусування на вузьких сегментах та використання гнучких підходів до взаємодії з клієнтами. Як зазначає Карпенко, малі підприємства часто виконують партизанський маркетинг та цифрові канали комунікації, що дозволяє досягти значних результатів за обмеженого бюджету [14, с. 198].

Середні підприємства мають більше можливостей для диверсифікації та розвитку кількох напрямків діяльності. маркетингові стратегії часто спрямовані на посилення конкурентних позицій їх у вже освоєних сегментах та поступове розширення ринку присутності в нових нішах. Для таких компаній особливого

значення відбувається розвиток брендингу та формування стійких взаємовідносин зі споживачами.

Великі підприємства мають значно більші ресурси для реалізації масштабних маркетингових стратегій, що дозволяє їм використовувати комплексні підходи до просування продукції, проводити масштабні рекламні кампанії та інвестувати в інноваційні технології маркетингу. Балабанова і Холод відзначають, що для великих великих підприємств критично збалансований розвиток усіх елементів комплексу маркетингу та інтеграція маркетингової стратегії із загальною корпоративною стратегією [5, с. 201].

Незалежно від розміру підприємства, сучасні умови господарювання вимагають адаптивного підходу до формування маркетингових стратегій. Здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та коригувати маркетингові плани відповідно до нових умов стає критичним фактором успіху. Особливого значення набуває інтеграція цифрових технологій у маркетингову діяльність, що дозволяє підвищити ефективність комунікацій зі споживачами та оптимізувати маркетингові процеси.

Ілляшенко підкреслює важливість інноваційного підходу до розробки маркетингових стратегій, які забезпечують не лише впровадження нових технологій та інструментів, а й формування нового типу маркетингового мислення, орієнтованого на створення унікальних цінностей для споживачів [13, с. 85]. Такий підхід дозволяє підприємствам будь-якого масштабу знайти нові можливості для розвитку та зміцнення конкурентних позицій.

Таким чином, ефективна маркетингова стратегія формується на основі глибокого розуміння зовнішнього середовища, конкурентів та споживачів, що забезпечується проведенням комплексних маркетингових досліджень. Технологія прийняття стратегічних маркетингових рішень має відповідати специфіці діяльності підприємства та слідувати особливостям, пов'язаним з його масштабом. Незалежно від розміру, сучасні підприємства мають орієнтуватися на інноваційні підходи до маркетингу, забезпечувати гнучкість та адаптивність стратегій, а також інтегрувати цифрові технології в маркетингову діяльність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕРКОР УКРАЇНА»

2.1. Діагностика маркетингової діяльності ТОВ «Меркор Україна»

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕРКОР УКРАЇНА" (LIMITED LIABILITY COMPANY "MERCOR UKRAINE") було засноване 21 листопада 2006 року. Підприємство розташоване за адресою: 81632, Львівська область, Миколаївський район, село Дроговиж, вулиця Озерна, будинок 1. Компанія здійснює свою діяльність під керівництвом директора Осередчука Андрія Мироновича та має код ЄДРПОУ 34768216.

Статутний капітал підприємства становить 16 157 739 гривень, що свідчить про значний масштаб діяльності. Структура власності компанії розподілена між трьома основними засновниками: польська компанія "МЕРКОР" володіє 54,9% (8 870 599 грн), а українські співвласники Купович Богдан Анатолійович та Купович Галина Степанівна мають по 22,55% (по 3 643 570 грн) кожен.

Основним видом діяльності компанії є неспеціалізована оптова торгівля (код КВЕД 46.90). Однак підприємство має широкий спектр додаткових напрямків діяльності, включаючи виробництво дерев'яних будівельних конструкцій, металевих дверей і вікон, різноманітні будівельно-монтажні роботи, оптову торгівлю будівельними матеріалами та надання інжинірингових послуг [33].

Керівництво компанії має певні обмеження щодо фінансових зобов'язань - директор може укладати угоди, сума яких не перевищує 100 000 доларів США у гривневому еквіваленті за курсом НБУ. Це свідчить про виважений підхід до управління фінансовими ризиками підприємства.

ТОВ "МЕРКОР УКРАЇНА" є прикладом успішної українсько-польської співпраці в будівельному секторі, що поєднує міжнародний досвід материнської компанії з локальною експертизою українських співвласників. Така структура

власності дозволяє ефективно розвивати бізнес на українському ринку, використовуючи передові технології та методи управління.

Компанія демонструє диверсифікований підхід до ведення бізнесу, що відображається у широкому спектрі видів діяльності - від виробництва та торгівлі до надання спеціалізованих послуг у будівельній галузі. Це дозволяє підприємству бути більш стійким до ринкових змін та задовольняти різноманітні потреби клієнтів.

ТОВ "МЕРКОР УКРАЇНА" має диверсифікований портфель видів діяльності, що охоплює широкий спектр послуг у будівельній, виробничій та торговельній сферах. Основним видом діяльності підприємства є неспеціалізована оптова торгівля (КВЕД 46.90), проте компанія також здійснює низку додаткових видів діяльності, пов'язаних із виробництвом будівельних конструкцій, монтажними роботами та наданням спеціалізованих послуг. Розглянемо детальніше всі напрямки діяльності підприємства у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Види економічної діяльності ТОВ "МЕРКОР УКРАЇНА"

Код КВЕД	Опис виду діяльності
46.90	Неспеціалізована оптова торгівля (основний)
16.23	Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів
25.12	Виробництво металевих дверей і вікон
25.61	Оброблення металів та нанесення покриття на метали
25.62	Механічне оброблення металевих виробів
25.99	Виробництво інших готових металевих виробів
43.21	Електромонтажні роботи
43.22	Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування
43.29	Інші будівельно-монтажні роботи
43.32	Установлення столярних виробів
43.34	Малярні роботи та скління
43.91	Покрівельні роботи
43.99	Інші спеціалізовані будівельні роботи
46.61	Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням

46.73	Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
71.11	Діяльність у сфері архітектури

Джерело: [31]

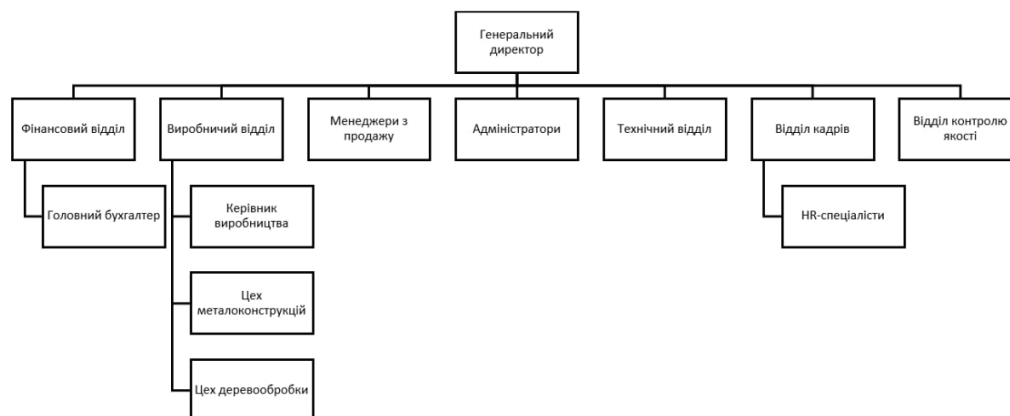


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ "МЕРКОР УКРАЇНА"

Джерело: складено автором на основі [32]

Організаційна структура управління ТОВ "МЕРКОР УКРАЇНА" є лінійно-функціональною, що забезпечує чітку ієрархію управління та спеціалізацію за функціональними напрямками діяльності. На чолі підприємства стоїть генеральний директор, якому безпосередньо підпорядковуються керівники восьми ключових відділів: фінансового, виробничого, продажів, технічного, кадрів, логістичного та контролю якості.

Виробничий відділ, який налічує 26 осіб, є найбільшим структурним підрозділом підприємства і складається з трьох цехів: металоконструкцій, деревообробки та складального. Така структура виробництва повністю відповідає основним напрямкам діяльності компанії та забезпечує повний цикл виготовлення продукції - від обробки сировини до готових виробів.

Технічний відділ з 21 працівником є другим за чисельністю і включає монтажну бригаду, сервісну службу та проектувальників. Це забезпечує комплексний підхід до реалізації проектів - від розробки технічної документації до монтажу та подальшого обслуговування. Відділ продажів (13 осіб) відповідає за

комерційну діяльність та роботу з клієнтами, що є критично важливим для підтримки ринкових позицій підприємства.

Логістичний відділ (9 осіб) забезпечує безперебійність поставок матеріалів та відвантаження готової продукції, що є особливо важливим з огляду на широку географію діяльності компанії. Фінансовий відділ (5 осіб) та відділ кадрів (3 особи) виконують важливі підтримуючі функції, забезпечуючи фінансову стабільність та кадрову політику підприємства.

Така організаційна структура відповідає стратегії диференціації, яку реалізує підприємство. Наявність потужного виробничого та технічного відділів дозволяє забезпечувати високу якість продукції та послуг, а розвинений відділ продажів сприяє індивідуальному підходу до клієнтів. Відділ контролю якості (4 особи) гарантує відповідність продукції та послуг високим стандартам, що є ключовим елементом стратегії диференціації [33].

Структура управління ТОВ "МЕРКОР УКРАЇНА" демонструє оптимальний баланс між централізацією прийняття стратегічних рішень та делегуванням оперативних повноважень керівникам відділів. Це забезпечує як швидкість реагування на зміни ринкового середовища, так і збереження єдиної стратегічної лінії розвитку підприємства. При цьому наявність чітких функціональних зв'язків між підрозділами сприяє ефективній координації діяльності та досягненню спільних цілей компанії.

Загалом, організаційна структура управління ТОВ "МЕРКОР УКРАЇНА" є добре збалансованою та відповідає масштабам діяльності підприємства, забезпечуючи ефективне управління всіма бізнес-процесами та реалізацію обраної стратегії розвитку. Структура демонструє достатню гнучкість для адаптації до змін зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому стабільність внутрішніх процесів та чіткість управлінської вертикалі.

Фінансові результати підприємства відображають його діяльність за останні три роки, зокрема зміни в доходах, прибутку, активах, зобов'язаннях та чисельності працівників. Аналіз цих показників дозволяє оцінити динаміку розвитку компанії, ефективність управління ресурсами та фінансову стійкість.

Показники фінансової діяльності компанії за 2021–2023 роки свідчать про стабільну, але неоднорідну динаміку розвитку (табл.2.2). Дохід підприємства зріс у 2023 році на 1,38% порівняно з 2022 роком, що є позитивним сигналом. Однак у 2022 році він знизився відносно 2021-го, що може свідчити про вплив зовнішніх факторів, таких як економічні обмеження, коливання попиту чи конкуренція. Попри зростання у 2023 році, показник доходу все ще не досяг рівня 2021 року.

Таблиця 2.2 - Основні фінансові показники "Меркор Україна"

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022	Темп приросту 2023/2021, %
Дохід	9706580	94101100	95396600	-2964700	1295500	-1,72
Чистий прибуток	7006100	5250900	8343800	-1757200	3092900	19,06
Активи	59074100	55721800	57115100	-3352300	1393300	-3,32
Зобов'язання	21664200	16728000	8946800	-4936200	-7781200	-58,70
Кількість працівників	85	78	81	-7	3	-4,71

Джерело: складено автором [32]

Чистий прибуток продемонстрував суттєве зростання у 2023 році – на 58,91% порівняно з 2022 роком, що свідчить про покращення ефективності діяльності. Це може бути наслідком оптимізації витрат, зменшення собівартості чи підвищення маржинальності продажів. Водночас у 2022 році прибуток був нижчим, ніж у 2021 році, що, ймовірно, пов'язано зі збільшеними витратами або нижчими обсягами реалізації продукції.

Активи компанії демонструють позитивну динаміку – у 2023 році вони зросли на 2,5% порівняно з 2022-м. Це вказує на поступове відновлення позицій підприємства після падіння у 2022 році, коли активи зменшилися на 5,67% щодо 2021 року. Можливими причинами зниження активів у 2022 році могли бути зменшення інвестицій, амортизація основних засобів або продаж частини майна [23, с. 329].

Суттєве скорочення зобов'язань у 2023 році на 46,51% порівняно з 2022 роком є важливим позитивним фактором, що свідчить про покращення фінансової стійкості компанії. Це може бути пов'язано зі зменшенням кредитного навантаження, поверненням боргів або ефективним управлінням фінансовими ресурсами. У 2022 році зобов'язання також зменшилися, що свідчить про загальну тенденцію до зниження боргового навантаження.

Кількість працівників збільшилася у 2023 році на 3,85%, що може свідчити про розширення діяльності компанії або відновлення після попередніх скорочень. У 2022 році кількість працівників була меншою, ніж у 2021 році, що може бути наслідком оптимізації витрат або складних економічних умов. В цілому, позитивна динаміка цього показника у 2023 році свідчить про стабілізацію та потенційне зростання компанії [29, с. 154].

Система управління взаємовідносинами з клієнтами базується на спеціалізованому CRM-рішенні, що дозволяє відділу продажів ефективно відстежувати історію замовлень, підтримувати комунікацію з клієнтами та аналізувати ефективність маркетингових заходів. Для забезпечення якісного проектування та виготовлення продукції використовується CAD/CAM програмне забезпечення, що дозволяє створювати точні креслення та специфікації виробів.

В компанії впроваджена система електронного документообігу, яка забезпечує швидкий обмін інформацією між відділами та оптимізує процеси узгодження документації. Логістичний відділ використовує спеціалізоване програмне забезпечення для управління складськими запасами та оптимізації поставок, що дозволяє мінімізувати витрати на зберігання та забезпечити своєчасність виконання замовлень [31].

Щодо інноваційної діяльності, ТОВ "МЕРКОР УКРАЇНА" впроваджує різні типи інновацій. Продуктові інновації включають розробку нових типів металевих конструкцій та удосконалення існуючих виробів відповідно до потреб ринку та вимог клієнтів. Технологічні інновації стосуються впровадження сучасного виробничого обладнання та методів обробки матеріалів, що дозволяє підвищити якість продукції та оптимізувати виробничі процеси.

Процес прийняття рішень щодо впровадження інновацій в компанії має структурований характер. Ініціативи можуть надходити як від керівництва компанії, так і від працівників різних відділів. Технічний відділ разом з відділом контролю якості проводить оцінку запропонованих інновацій, аналізуючи їх технічну здійсненність та потенційний вплив на якість продукції. Фінансовий відділ оцінює економічну доцільність впровадження інновацій, розраховуючи потенційні витрати та очікувану віддачу від інвестицій.

Партнерство з польською компанією "МЕРКОР" відіграє важливу роль в інноваційному розвитку підприємства, забезпечуючи доступ до європейських технологій та практик управління. Це дозволяє впроваджувати організаційні інновації, вдосконалюючи бізнес-процеси та систему управління якістю відповідно до міжнародних стандартів. Компанія також активно впроваджує маркетингові інновації, розробляючи нові підходи до просування продукції та взаємодії з клієнтами.

Значна увага приділяється екологічним інноваціям та енергоефективним рішенням, що відповідає сучасним тенденціям сталого розвитку. Це включає впровадження технологій, що мінімізують відходи виробництва, та розробку продукції з покращеними екологічними характеристиками. Такий підхід не лише сприяє зменшенню впливу на навколишнє середовище, але й підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку.

SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Даний аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також визначити можливості для розвитку та потенційні загрози. У цьому контексті було проведено SWOT-аналіз ТОВ "МЕРКОР УКРАЇНА", яке спеціалізується на виробництві та реалізації протипожежного обладнання та систем димовидалення (табл. 2.3).

Результати аналізу показують, що підприємство має низку конкурентних переваг, серед яких – сучасна виробнича база, партнерство з польською компанією MERCOR, стабільний фінансовий стан та висока якість продукції. Водночас

компанія стикається з певними труднощами, такими як залежність від імпортних матеріалів, обмежена автоматизація виробничих процесів і високі операційні витрати. Оцінка можливостей та загроз дозволяє підприємству краще адаптуватися до ринкових змін, скористатися перспективами зростання та мінімізувати потенційні ризики.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз ТОВ "МЕРКОР УКРАЇНА"

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Потужна виробнича база з сучасним обладнанням	Обмежена географія діяльності (переважно західний регіон)
Партнерство з польською компанією МЕРКОР (54.9% власності)	Висока залежність від імпортних матеріалів
Диверсифікований портфель продукції та послуг	Недостатній рівень автоматизації виробництва
Висока якість продукції за європейськими стандартами	Обмежені виробничі потужності
Стабільний фінансовий стан та зростання прибутку	Недостатня цифровізація бізнес-процесів
Кваліфікований персонал (81 працівник)	Високі операційні витрати
Власні виробничі потужності	Обмежений маркетинговий бюджет
Ефективна система контролю якості	Недостатня екологічність виробництва
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Зростання будівельного ринку в контексті відбудови	Економічна нестабільність та інфляція
Державні програми відбудови інфраструктури	Посилення конкуренції на ринку
Вихід на нові регіональні ринки	Валютні ризики через залежність від імпорту
Впровадження інноваційних технологій	Можливе зниження платоспроможності клієнтів
Розвиток експортного потенціалу	Нестабільність поставок через логістичні проблеми
Зростання попиту на енергоефективні рішення	Зміни в регуляторній політиці
Доступ до європейських технологій через партнерство	Дефіцит кваліфікованих кадрів
Диверсифікація продуктового портфелю	Можливе погіршення інвестиційного клімату

Джерело: складено автором

Для повноцінного аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Меркор Україна» необхідно провести детальний аналіз маркетингового комплексу компанії, що дозволить виявити сильні та слабкі сторони її ринкової позиції.

На основі проведеного аналізу, ТОВ "Меркор Україна" використовує маркетинговий комплекс, орієнтований на преміум-сегмент ринку протипожежних систем. Компанія пропонує високоякісну продукцію європейського рівня з гарантійним терміном 5 років, ціни на яку на 15-20% вищі за середньоринкові. Це відповідає обраній преміальній ціновій стратегії та сприяє формуванню іміджу надійного постачальника якісного обладнання.

Таблиця 2.4 - Характеристика маркетингового комплексу ТОВ «Меркор Україна»

	Зміст	Характеристика
Продукт	Протипожежні системи	Системи протипожежної безпеки європейської якості з гарантійним терміном 5 років
	Системи димовидалення	Інноваційні системи примусового димовидалення з автоматичним керуванням
	Металеві двері та вікна	Вогнестійкі конструкції з сертифікацією за європейськими стандартами
	Інжинірингові	Комплексне проектування, монтаж та сервісне обслуговування
Ціна	Преміум-сегмент	Ціни на 15-20% вищі за середньоринкові завдяки високій якості
	Система знижок	Гнучка система знижок для постійних клієнтів (5-15%)
	Індивідуальне ціноутворення	Формування цін під конкретні проекти з урахуванням складності
Місце	Прямі продажі	65% продажів здійснюється через прямі контакти з клієнтами
	Дилерська мережа	Співпраця з 12 дилерами у 8 областях України
	Онлайн-канали	Замовлення через корпоративний сайт (15% продажів)
Прова	Галузеві виставки	Участь у 5-6 спеціалізованих виставках щорічно
	Цифровий маркетинг	SEO-оптимізація, контекстна реклама, email-розсилки

Джерело:	Професійні публікації	Статті в галузевих виданнях та на профільних порталах
----------	-----------------------	---

Джерело: складено автором на основі [36, 37, 39]

Для визначення конкурентних переваг ТОВ «Меркор Україна» необхідно провести порівняльний аналіз з основними конкурентами на ринку протипожежних систем України.

У порівнянні з конкурентами, ТОВ "Меркор Україна" займає другу позицію на ринку з часткою 18,5%, поступаючись лише ТОВ "Протипожежні системи" (22,3%). Перевагами компанії є висока якість продукції (9,2 бали з 10), наявність міжнародних сертифікатів та оптимальні терміни виконання замовлень (14-21 день). Основним недоліком залишається нижча порівняно з лідером ринку географічна присутність – лише 8 регіонів проти 15 у конкурента.

Таблиця 2.5 - Порівняльний аналіз ТОВ «Меркор Україна» з основними конкурентами

Показник	ТОВ «Меркор Україна»	ТОВ «Протипожежні системи»	ПП «Безпека-Інжиніринг»	ТОВ «Файер Сейфті»
Частка ринку, %	18,5	22,3	15,7	12,8
Асортимент продукції (кількість позицій)	76	84	53	68
Ціновий рівень (відносний показник)	1,15	1,05	0,95	1,10
Якість продукції (експертна оцінка, 1-10)	9,2	8,7	7,8	8,4
Термін виконання замовлень (дні)	14-21	18-25	12-18	15-22
Наявність міжнародних сертифікатів	Так	Так	Ні	Частково
Кількість регіонів присутності	8	15	6	7

Рівень впізнаваності бренду (експертна оцінка, 1-10)	7,8	8,5	6,4	7,1
--	-----	-----	-----	-----

Джерело: складено автором на основі [36, 37, 40, 41, 42]

Ефективність маркетингових комунікацій відіграє ключову роль у просуванні продукції та послуг компанії на ринку. Розглянемо основні канали комунікації ТОВ «Меркор Україна» та їх ефективність.

Таблиця 2.6 - Ефективність каналів маркетингових комунікацій ТОВ «Меркор Україна»

Канал комунікації	Охоплення аудиторії	Конверсія, %	Рівень впізнаваності бренду, %	Витрати на 1000 контактів, грн
Корпоративний сайт	42500	3,5	18,7	320,4
Галузеві виставки	3800	4,7	32,5	1580,6
Спеціалізовані журнали	25600	1,2	24,3	580,2
Email-розсилки	18700	2,8	15,6	210,8
LinkedIn	7600	2,1	10,2	350,7
YouTube (відеоконтент)	15400	1,8	12,4	260,3
Технічні семінари	1200	7,5	42,3	2150,4

Джерело: складено автором на основі [27, 36, 39, 45]

Аналіз ефективності маркетингових комунікацій показує, що найбільш результативними каналами є технічні семінари (конверсія 7,5% та рівень впізнаваності бренду 42,3%) та галузеві виставки (конверсія 4,7% та впізнаваність 32,5%). Хоча ці канали мають найвищу вартість контакту (2150,4 грн та 1580,6 грн на 1000 контактів відповідно), вони забезпечують найкращі результати для B2B-сегменту, в якому працює компанія.

Рівень задоволеності клієнтів є одним з ключових показників ефективності маркетингової діяльності підприємства. Проаналізуємо динаміку цього показника для ТОВ «Меркор Україна».

Таблиця 2.7 - Рівень задоволеності клієнтів ТОВ «Меркор Україна» (за 10-бальною шкалою)

Критерій оцінки	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021
Якість продукції	8,7	8,8	9,2	+0,5
Співвідношення ціна/якість	7,5	7,6	7,8	+0,3
Терміни виконання замовлень	7,8	7,5	8,1	+0,3
Кваліфікація персоналу	8,5	8,7	9,0	+0,5
Сервісне обслуговування	8,2	8,4	8,7	+0,5
Реакція на рекламації	7,6	8,0	8,3	+0,7
Загальна задоволеність	8,1	8,2	8,5	+0,4

Джерело: складено автором на основі [36, 38, 45]

Моніторинг задоволеності клієнтів демонструє позитивну динаміку за всіма показниками протягом 2021-2023 років. Особливо значне покращення спостерігається у реакції на рекламації (+0,7 бала) та якості продукції (+0,5 бала). Загальний рівень задоволеності клієнтів зріс з 8,1 до 8,5 балів, що свідчить про ефективність клієнтоорієнтованого підходу компанії.

Цінова політика є ваговою складовою конкурентоспроможності підприємства. Проведемо аналіз цінової політики ТОВ «Меркор Україна» порівняно з середніми ринковими цінами.

Цінова політика ТОВ "Меркор Україна" відображає позиціонування компанії у вищому ціновому сегменті. Найбільша цінова різниця порівняно з ринком спостерігається для систем димовидалення (+15,5%) та протипожежних ролетів (+15,4%), що обумовлено високою якістю та інноваційними характеристиками цих продуктів. Водночас монтажні роботи мають найменше відхилення від ринкової ціни (+5,7%), що свідчить про адаптивність цінової стратегії компанії.

Таблиця 2.8 - Аналіз цінової політики ТОВ «Меркор Україна» порівняно з ринком

Товарна група	Середня ціна ТОВ «Меркор Україна», грн	Середня ринкова ціна, грн	Відхилення, %	Цінова стратегія
Протипожежні двері (за од.)	28500	24800	+14,9	Преміальна
Система димовидалення (за м ²)	4850	4200	+15,5	Преміальна
Протипожежні ролети (за м ²)	6750	5850	+15,4	Преміальна
Вогнестійкі конструкції (за м ²)	9200	8500	+8,2	Середньо-висока
Монтажні роботи (за м ²)	1850	1750	+5,7	Середня
Проектування (за проект)	35000	32000	+9,4	Середньо-висока
Сервісне обслуговування (за годину)	750	680	+10,3	Середньо-висока

Джерело: складено автором на основі [19, 36, 37, 45]

Інноваційна активність у сфері маркетингу дозволяє підприємству підтримувати конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток. Розглянемо основні маркетингові інновації ТОВ «Меркор Україна» за останні роки.

Впровадження маркетингових інновацій протягом 2021-2023 років позитивно вплинуло на результати діяльності ТОВ "Меркор Україна". Найбільш результативними виявились мобільний додаток для моніторингу стану протипожежних систем (збільшення контрактів на сервісне обслуговування на 23%), ребрендинг (покращення впізнаваності на 18%) та впровадження CRM-системи (підвищення конверсії запитів на 12,5%). Це свідчить про ефективність цифрової трансформації маркетингової діяльності компанії.

Таблиця 2.9 - Маркетингові інновації ТОВ «Меркор Україна» за 2021-2023 роки

Тип інновації	Опис	Рік впровадження	Результат
Продуктова	Впровадження нової лінійки енергоефективних систем димовидалення	2021	Збільшення продажів на 8,3%
Цінова	Розробка системи індивідуального ціноутворення з урахуванням складності проекту	2021	Підвищення маржинальності на 5,7%
Комунікаційна	Запуск серії технічних вебінарів для проектувальників та архітекторів	2022	Залучення 24 нових клієнтів
Дистрибуційна	Розширення дилерської мережі у західному регіоні	2022	Збільшення регіонального охоплення на 15%
Цифрова	Впровадження CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами	2022	Підвищення конверсії запитів на 12,5%
Брендингова	Ребрендинг компанії з акцентом на європейську якість та інновації	2023	Покращення впізнаваності бренду на 18%
Комунікаційна	Запуск YouTube-каналу з технічними відеоінструкціями	2023	15400 переглядів за перші 6 місяців
Продуктова	Розробка мобільного додатку для моніторингу стану протипожежних систем	2023	Збільшення контрактів на сервісне обслуговування на 23%

Джерело: складено автором на основі [13, 32, 36, 39]

Партнерські відносини відіграють важливу роль у розвитку маркетингової діяльності підприємства. Проаналізуємо основні маркетингові партнерства ТОВ «Меркор Україна».

Партнерські відносини з архітектурними бюро, дистриб'юторами будівельних матеріалів та профільними асоціаціями створюють додаткові конкурентні переваги та канали збуту для ТОВ "Меркор Україна". Особливо перспективною є співпраця з Європейською асоціацією протипожежного захисту,

яка забезпечує міжнародну сертифікацію продукції та створює можливості для виходу на європейські ринки, що розширює потенціал подальшого розвитку компанії.

Таблиця 2.10 - Маркетингові партнерства ТОВ «Меркор Україна»

Партнер	Тип співпраці	Результати співпраці	Перспективи розвитку
Асоціація будівельників України	Членство та спільні заходи	Підвищення впізнаваності бренду, участь у 3 конференціях	Участь у розробці галузевих стандартів
Архітектурні бюро (5 компаній)	Спільні семінари та тренінги	8 спільних проектів, 12 нових клієнтів	Розширення мережі партнерських бюро
Будівельні виставки (BUDMA, InterBudExpo)	Спонсорство та стенди	35 нових контактів, 7 контрактів	Представлення нових продуктів на майбутніх виставках
ВНЗ (Львівська політехніка)	Освітні програми, стажування	Залучення 5 молодих спеціалістів	Розробка спеціалізованого курсу з протипожежних систем
Європейська асоціація протипожежного захисту	Сертифікація, обмін досвідом	Міжнародна сертифікація продукції	Розширення представництва української продукції в Європі
Дистриб'ютори будівельних матеріалів	Крос-маркетинг	Збільшення продажів на 12%	Розробка спільних комплексних пропозицій

Джерело: складено автором на основі [36, 37, 43, 44]

Проведений аналіз маркетингової діяльності ТОВ "Меркор Україна" виявив низку проблемних аспектів, які потребують стратегічного вирішення. Перш за все, обмежена географічна присутність компанії (лише 8 регіонів) значно поступається головному конкуренту ТОВ "Протипожежні системи" (15 регіонів), що призводить до втрати потенційних клієнтів та неможливості повноцінного освоєння регіональних ринків. Така ситуація може призвести до подальшого зниження ринкової частки та посилення позицій конкурентів у неохоплених регіонах.

Преміальна цінова політика компанії із значним перевищенням середньоринкових цін (до 15,5% для окремих товарних груп) створює ризики

втрати клієнтів у період економічної нестабільності та скорочення будівельної активності. Особливо це стосується сегменту малого та середнього бізнесу, для якого ціновий фактор може виявитися критичним при виборі постачальника протипожежних систем. Тривале утримання високих цін без відповідної адаптації до ринкових умов може призвести до зменшення обсягів продажів та погіршення фінансових показників компанії.

Структура маркетингових комунікацій ТОВ "Меркор Україна" характеризується високою вартістю залучення клієнтів через традиційні канали — технічні семінари та галузеві виставки (2150,4 грн та 1580,6 грн на 1000 контактів відповідно). Водночас, ефективність цифрових каналів комунікації залишається недостатньою — конверсія корпоративного сайту становить лише 3,5%, а соціальних мереж (LinkedIn) — 2,1%. Збереження такої структури комунікацій без оптимізації співвідношення витрат та результативності може призвести до зростання вартості залучення клієнтів та зниження рентабельності маркетингових інвестицій.

Незважаючи на високу якість продукції (9,2 бали з 10), показник співвідношення ціна/якість оцінюється клієнтами значно нижче (7,8 балів), що вказує на недостатнє обґрунтування цінової премії для споживачів. Без покращення цього показника компанія ризикує втратити частину клієнтів, які можуть надати перевагу конкурентам з більш привабливим співвідношенням ціна/якість, особливо в умовах посилення цінової конкуренції на ринку.

Аналіз асортиментної політики показує, що ТОВ "Меркор Україна" поступається лідеру ринку за кількістю товарних позицій (76 проти 84 у ТОВ "Протипожежні системи"), що обмежує можливості задоволення специфічних потреб клієнтів та зменшує потенціал крос-продажів. Відсутність розширення асортименту може призвести до втрати клієнтів, які шукають комплексні рішення "з одних рук", та послаблення конкурентних позицій компанії на ринку протипожежних систем у довгостроковій перспективі.

Недостатня активність у розвитку партнерських відносин з ключовими ринковими гравцями (архітектурними бюро, будівельними компаніями) не

дозволяє повною мірою використовувати потенціал непрямих каналів збуту. Відсутність системного підходу до управління партнерською мережею може призвести до втрати важливих контактів та зниження ефективності просування продукції через професійні спільноти, що особливо важливо для B2B-ринку протипожежних систем.

2.2. Розроблення заходів з удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Меркор Україна» та їх реалізація

На основі здійсненого аналізу маркетингової діяльності ТОВ "Меркор Україна", виявлено низку проблемних аспектів функціонування підприємства, що потребують стратегічного вирішення для посилення ринкових позицій компанії та забезпечення її сталого розвитку. Зокрема, обмежена географічна присутність, преміальна цінова політика без належної диференціації, недостатня ефективність маркетингових комунікацій та обмежена асортиментна політика – ключові виклики, на подолання яких має бути спрямована удосконалена маркетингова стратегія підприємства.

Вдосконалення географічної експансії компанії є першочерговим напрямом удосконалення маркетингової стратегії ТОВ "Меркор Україна", оскільки поточна присутність лише у 8 регіонах України значно обмежує потенціал зростання підприємства. Розробка програми розширення регіональної присутності має відбуватися поетапно, охоплюючи спочатку найбільш перспективні регіони з високою концентрацією будівельної та промислової активності. На першому етапі доцільно розширити присутність до 12 регіонів протягом перших двох років, а на другому – досягти охоплення 15 регіонів, що дозволить наблизитися до показників лідера ринку. Процес розширення потребує детального аналізу регіональних ринків, включаючи оцінку потенційного попиту, конкурентного середовища та інвестиційної привабливості кожного регіону. Для південних та східних регіонів України особливої уваги заслуговує прогнозований попит, пов'язаний з відбудовою інфраструктури. Створення мережі регіональних

представництв або партнерств з локальними дистриб'юторами має базуватися на гнучкому підході – для великих міст і промислових центрів (Одеса, Дніпро, Харків) доцільно відкривати власні представництва з демонстраційними залами та технічними консультантами, тоді як для менших регіонів оптимальним рішенням буде розвиток партнерської мережі з дистриб'юторами будівельних матеріалів та системами безпеки [31]. Впровадження системи територіального маркетингу передбачає адаптацію маркетингового комплексу до особливостей кожного регіону, зокрема, врахування специфіки місцевого будівельного ринку, рівня платоспроможності потенційних клієнтів та особливостей комунікаційних каналів. Важливим елементом територіального маркетингу має стати система локального управління брендом, яка забезпечить єдність стандартів якості та обслуговування при одночасній адаптації до регіональних умов. Згідно з дослідженнями Близнюка С.В., така стратегія територіального маркетингу дозволяє підвищити ефективність регіональної експансії на 15-20% у порівнянні з уніфікованим підходом [6].

Оптимізація цінової політики ТОВ "Меркор Україна" має стати важливим напрямом удосконалення маркетингової стратегії, спрямованим на подолання виявленого дисбалансу між високою якістю продукції та дещо завищеною ціною, на що вказує відносно низька оцінка клієнтами співвідношення ціна/якість (7,8 балів з 10). Розробка диференційованої цінової стратегії повинна базуватися на сегментації ринку за критеріями масштабу проектів, платоспроможності клієнтів та їх чутливості до ціни. Для великих корпоративних клієнтів, які цінують надійність та якість, доцільно зберегти поточний рівень цін з додатковими сервісними перевагами, тоді як для сегменту середнього бізнесу варто запропонувати більш доступні рішення без втрати ключових функціональних характеристик. Впровадження гнучкої системи знижок та спеціальних пропозицій має відбуватися за кількома напрямками: обсягові знижки (5-15% залежно від суми замовлення), програма лояльності для постійних клієнтів з накопичувальною системою знижок (до 20% при тривалій співпраці), сезонні пропозиції в періоди зниження будівельної активності для вирівнювання сезонних коливань продажів.

Окландер М.А. зазначає, що впровадження системи диференційованих знижок у сфері B2B-продажів дозволяє збільшити обсяг реалізації на 12-18% за рахунок підвищення лояльності клієнтів [19]. Створення економічно обґрунтованих продуктових ліній для середнього цінового сегменту має базуватися на принципі "розумної достатності", коли зниження ціни досягається не за рахунок погіршення якості основних компонентів, а через оптимізацію комплектації та функціональності продукції. Це може включати розробку спрощених модифікацій систем димовидалення та протипожежних дверей, які при збереженні відповідності нормативним вимогам матимуть менше додаткових опцій, що дозволить знизити їх вартість на 10-15% порівняно з преміальними аналогами.

Розвиток партнерських відносин, підвищення клієнтоорієнтованості та маркетинговий реінжиніринг внутрішніх процесів є важливими складовими стратегічного розвитку компанії "МЕЙКОР Україна" на сучасному ринку протипожежних систем. Реалізація цих напрямків дозволить підприємству суттєво зміцнити свої конкурентні позиції та забезпечити стабільне зростання у довгостроковій перспективі.

Розвиток партнерських відносин починається зі створення комплексної програми співпраці з архітектурними та проектними бюро, що передбачає встановлення довгострокових взаємовигідних зв'язків із ключовими учасниками ринку проектування та будівництва. Саме формування стійких партнерських мереж стає запорукою успіху в умовах високої конкуренції на B2B-ринках [22, с. 156]. Програма передбачатиме проведення спільних навчальних заходів, надання технічної підтримки та консультацій, а також спеціальних умов співпраці для архітектурних та проектних організацій, які регулярно включають рішення компанії у свої проекти.

Розробка системи мотивації для партнерів та дистриб'юторів є логічним продовженням партнерської стратегії та спрямована на стимулювання збуту продукції компанії через посередницькі канали. Система включатиме диференційовані бонусні програми, прогресивні шкали знижок залежно від обсягів продажів, навчальні програми для персоналу партнерів, а також спільні

маркетингові заходи. Такий підхід узгоджується з рекомендаціями щодо формування комплексних систем стимулювання всіх учасників каналів дистрибуції.

Інтеграція в професійні асоціації та галузеві об'єднання для посилення ринкових позицій є третім компонентом розвитку партнерських відносин. Активна участь у роботі галузевих об'єднань дозволить компанії "МЕЙКОР Україна" бути в центрі галузевих інновацій, брати участь у формуванні галузевих стандартів, а також налагоджувати контакти з потенційними клієнтами та партнерами в неформальній атмосфері. Окрім того, членство в авторитетних професійних асоціаціях підвищує статус компанії в очах клієнтів та зміцнює її репутацію як надійного постачальника якісних протипожежних рішень, що особливо важливо на ринку з високими вимогами до безпеки та надійності продукції.

Підвищення клієнтоорієнтованості розпочинається з впровадження системи управління клієнтським досвідом (СЕМ). Ця система передбачає комплексний підхід до аналізу та оптимізації всіх точок контакту клієнта з компанією – від першого звернення до післяпродажного обслуговування. Шляхом регулярних опитувань, аналізу зворотного зв'язку та моніторингу поведінки клієнтів компанія зможе виявляти проблемні моменти у взаємодії та оперативно їх усувати. У сучасних умовах саме якість клієнтського досвіду стає ключовим фактором диференціації у сферах, де технічні характеристики продукції поступово вирівнюються серед конкурентів [30, с. 129].

Розвиток програми лояльності для постійних клієнтів є наступним кроком у підвищенні клієнтоорієнтованості. Програма передбачатиме персоналізований підхід до кожного ключового клієнта, систему накопичувальних знижок, пріоритетне обслуговування та інформування про нові продукти та спеціальні пропозиції. Особливу увагу буде приділено сегменту корпоративних клієнтів, які здійснюють регулярні закупівлі у великих обсягах. В B2B-секторі програми лояльності мають бути сфокусовані не лише на фінансових вигодах, але й на створенні додаткової цінності для клієнта через експертну підтримку та індивідуальний підхід.

Удосконалення системи сервісного обслуговування та супроводу клієнтів є третім елементом стратегії підвищення клієнтоорієнтованості. Планується розширити спектр сервісних послуг, підвищити оперативність реагування на запити клієнтів, а також впровадити систему превентивного обслуговування обладнання, що дозволить запобігати виникненню аварійних ситуацій. Ефективна система сервісного обслуговування не лише підвищує задоволеність клієнтів, але й створює передумови для формування довгострокових відносин, що є особливо цінним у контексті ринку B2B, де вартість залучення нових клієнтів значно перевищує вартість утримання існуючих.

Маркетинговий реінжиніринг внутрішніх процесів є необхідною умовою ефективної реалізації всіх маркетингових ініціатив компанії. Оптимізація бізнес-процесів маркетингового відділу передбачає перегляд та удосконалення існуючих процедур планування, реалізації та контролю маркетингової діяльності. Особливу увагу буде приділено автоматизації рутинних операцій, чіткому розподілу відповідальності між працівниками та налагодженню ефективної комунікації з іншими підрозділами компанії. Результатом такої оптимізації має стати підвищення оперативності та якості маркетингових заходів при одночасному зниженні витрат на їх реалізацію.

Впровадження системи KPI для оцінки ефективності маркетингової діяльності є логічним продовженням процесу оптимізації. Планується розробити комплексну систему показників, що дозволить об'єктивно оцінювати результативність як окремих маркетингових заходів, так і маркетингової діяльності компанії в цілому. Система включатиме як фінансові показники (ROI маркетингових інвестицій, вартість залучення клієнта, частка маркетингових витрат у загальному обсягу продажів), так і нефінансові метрики (рівень задоволеності клієнтів, знання бренду, конверсія на різних етапах воронки продажів). Це дозволить приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу маркетингового бюджету та коригування маркетингової стратегії.

Інтеграція CRM-системи з іншими інформаційними системами підприємства завершує процес маркетингового реінжинірингу та створює

технологічну основу для ефективної реалізації всіх запланованих маркетингових ініціатив. Інтеграція дозволить забезпечити безперебійний обмін даними між різними підрозділами компанії, автоматизувати формування звітності та аналітики, а також підвищити точність планування маркетингових заходів на основі консолідованої інформації про клієнтів, продажі та ринкові тенденції. Ефективна інтеграція інформаційних систем стає потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності компанії в умовах цифрової економіки та зростаючих вимог клієнтів до швидкості та якості обслуговування.

Розробка експортної стратегії підприємства є важливим кроком для забезпечення довгострокового стійкого розвитку компанії "МЕЙКОР Україна" та диверсифікації ринків збуту. В умовах насичення внутрішнього ринку та посилення конкуренції вихід на зарубіжні ринки відкриває нові можливості для зростання та зміцнення позицій компанії на міжнародній арені.

Аналіз перспективних зарубіжних ринків та розробка стратегії виходу є першочерговим завданням у межах експортної стратегії. Цей етап передбачає комплексне дослідження потенційних ринків збуту, включаючи аналіз конкурентного середовища, регуляторних вимог, споживчих переваг та потенційних бар'єрів для входу. Особливу увагу буде приділено країнам Східної Європи, які демонструють стабільне зростання будівельного сектору та підвищення вимог до систем протипожежної безпеки. На основі результатів аналізу буде розроблено диференційовані стратегії виходу для кожного цільового ринку з урахуванням його специфіки та потенціалу [31, с. 89].

Адаптація продуктового портфеля до вимог міжнародних стандартів є критично важливим елементом експортної стратегії. Ця робота включатиме аналіз нормативних вимог цільових ринків, отримання необхідних сертифікатів відповідності та, за необхідності, модифікацію існуючих продуктів для забезпечення їх повної відповідності міжнародним стандартам. Особливу увагу буде приділено адаптації технічної документації, інструкцій з експлуатації та маркетингових матеріалів з урахуванням мовних та культурних особливостей цільових ринків. Такий комплексний підхід до адаптації продуктового портфеля

дозволить компанії мінімізувати ризики при виході на нові ринки та створить міцну основу для подальшого розвитку експортної діяльності.

Використання потенціалу співпраці з польською компанією МЕРКОР для виходу на європейські ринки відкриває унікальні можливості для "МЕЙКОР Україна". Встановлення партнерських відносин з МЕРКОР, яка вже має налагоджені канали дистрибуції та позитивну репутацію на європейському ринку, дозволить суттєво прискорити процес інтернаціоналізації та знизити пов'язані з ним ризики. Співпраця може реалізовуватися у різних формах, включаючи спільне виробництво, використання дистрибуційної мережі партнера або створення спільних продуктів для європейського ринку. Потенціал такої співпраці дозволить компанії "МЕЙКОР Україна" значно розширити свою присутність на міжнародних ринках та забезпечити стабільне зростання експортних продажів [36].

Бюджетування та економічна ефективність запропонованих заходів є ключовим аспектом успішної реалізації маркетингової стратегії. Розрахунок інвестицій та операційних витрат на реалізацію маркетингової стратегії є першим кроком у цьому напрямку. Бюджет має охоплювати всі напрямки маркетингової діяльності, включаючи диверсифікацію асортименту, цифрову трансформацію, розвиток партнерських відносин та експортну стратегію. Особлива увага приділятиметься раціональному розподілу ресурсів між різними маркетинговими ініціативами з урахуванням їх пріоритетності та потенційної віддачі. Детальне планування витрат дозволить уникнути перевитрат бюджету та забезпечить максимальну ефективність використання маркетингових ресурсів.

Оцінка очікуваного економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів є наступним етапом бюджетування. Для кожної маркетингової ініціативи буде розроблено систему показників ефективності, які дозволять оцінити її внесок у досягнення загальних цілей компанії. Оцінка охоплюватиме як короткострокові фінансові результати (зростання обсягів продажів, підвищення середнього чеку, збільшення частки ринку), так і довгострокові стратегічні вигоди (підвищення лояльності клієнтів, зміцнення бренду, формування стійких конкурентних переваг). Комплексний підхід до оцінки ефективності дозволить обґрунтувати

доцільність запропонованих маркетингових інвестицій та переконати керівництво компанії у необхідності їх реалізації.

Розробка системи контролю та моніторингу ефективності маркетингової стратегії завершує цикл бюджетування. Система передбачатиме регулярний збір та аналіз даних про результати маркетингової діяльності, порівняння фактичних показників із плановими та оперативне внесення коректив у разі виявлення відхилень. Особливу увагу буде приділено автоматизації процесів збору та обробки даних, що дозволить підвищити оперативність та точність контролю. Ефективна система моніторингу забезпечить своєчасне виявлення проблемних зон у реалізації маркетингової стратегії та дозволить оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

План реалізації маркетингової стратегії є завершальним елементом стратегічного планування, який забезпечує перехід від стратегії до конкретних дій. Розробка дорожньої карти впровадження запропонованих заходів передбачає створення детального плану реалізації кожної маркетингової ініціативи з визначенням конкретних завдань, термінів їх виконання, відповідальних осіб та необхідних ресурсів. Дорожня карта має включати чіткі контрольні точки, які дозволять оцінювати прогрес у реалізації стратегії та своєчасно виявляти проблеми та відхилення від плану.

Визначення пріоритетності та послідовності реалізації маркетингових ініціатив є важливим етапом планування, який дозволяє оптимально розподілити обмежені ресурси та забезпечити максимальну ефективність їх використання. Пріоритизація буде здійснюватися на основі комплексної оцінки потенційного впливу кожної ініціативи на досягнення стратегічних цілей компанії, а також з урахуванням наявних ресурсних обмежень та взаємозалежностей між різними заходами. Такий підхід дозволить сконцентрувати зусилля на найбільш перспективних напрямках та забезпечити швидке отримання перших результатів, що створить позитивну динаміку змін.

Формування системи управління змінами для ефективної імплементації маркетингової стратегії є завершальним, але не менш важливим етапом

планування. Успішна реалізація амбітної маркетингової стратегії вимагає не лише наявності детального плану, але й готовності організації до змін, які неминуче виникають у процесі трансформації. Система управління змінами передбачатиме комплекс заходів, спрямованих на подолання потенційного опору змінам, формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації та постійне вдосконалення, а також розвиток необхідних компетенцій працівників. Особливу увагу буде приділено комунікаційній стратегії, яка забезпечить розуміння та підтримку маркетингових ініціатив на всіх рівнях організації.

Для успішної реалізації запропонованих заходів удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Меркор Україна» необхідно створити ефективну систему організаційного забезпечення процесу впровадження змін. Передусім важливо сформувати крос-функціональну проектну команду, відповідальну за імплементацію стратегії, до складу якої повинні увійти представники маркетингового відділу, фінансової служби, відділу продажів, технічного департаменту та інших ключових підрозділів. Такий підхід забезпечить комплексне бачення процесу реалізації змін та дозволить враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін.

Наступним кроком має стати проведення детального аудиту наявних ресурсів та компетенцій, необхідних для реалізації нової маркетингової стратегії. Особливу увагу слід приділити виявленню критичних прогалин у знаннях та навичках персоналу, особливо у сферах цифрового маркетингу, аналітики даних та міжнародної діяльності. На підставі проведеного аудиту доцільно розробити програму навчання та розвитку персоналу, спрямовану на формування необхідних компетенцій для ефективної реалізації стратегічних ініціатив.

Впровадження ефективної системи комунікації є критично важливим для успішної реалізації запропонованих заходів. Необхідно забезпечити регулярний обмін інформацією між всіма учасниками процесу реалізації стратегії, включаючи проведення щотижневих нарад проектної команди, щомісячних зустрічей з керівництвом компанії для презентації досягнутих результатів, а також систематичне інформування всіх співробітників про статус впровадження змін та

їх вплив на діяльність компанії. Такий підхід сприятиме формуванню єдиного розуміння цілей та завдань маркетингової стратегії та мінімізуватиме опір змінам.

Важливим аспектом реалізації маркетингової стратегії є розробка детального плану дій на операційному рівні. Для кожної стратегічної ініціативи необхідно розробити покроковий план реалізації з визначенням конкретних завдань, часових рамок їх виконання, необхідних ресурсів та критеріїв успішності. Особливу увагу слід приділити встановленню чітких та вимірюваних KPI для кожного етапу реалізації стратегії, що дозволить об'єктивно оцінювати прогрес та своєчасно виявляти потенційні проблеми.

Для забезпечення ефективного розподілу обмежених ресурсів компанії доцільно застосувати матричний підхід до пріоритизації стратегічних ініціатив, який базується на оцінці їх потенційного впливу на досягнення стратегічних цілей та складності реалізації. Такий підхід дозволить виділити «швидкі перемоги» – ініціативи з високим потенційним впливом та низькою складністю реалізації, які можуть бути впроваджені в короткі терміни та забезпечать швидкі результати, а також стратегічні проекти, які потребують більш тривалого часу та значних ресурсів, але мають критичне значення для довгострокового успіху компанії.

Створення гнучкої системи моніторингу та контролю є необхідною умовою успішної реалізації маркетингової стратегії в умовах високої невизначеності бізнес-середовища. Система повинна забезпечувати можливість оперативного відстеження ключових показників ефективності, порівняння фактичних результатів з плановими та внесення необхідних коректив у разі виявлення суттєвих відхилень.

Для забезпечення сталості запроваджених змін необхідно інтегрувати нові підходи та практики в корпоративну культуру та операційні процеси компанії. Це передбачає перегляд існуючих політик та процедур, адаптацію системи мотивації персоналу до нових стратегічних пріоритетів, а також формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації, клієнтоцентричність та постійне вдосконалення.

На основі проведеного аналізу маркетингової діяльності ТОВ "Меркор Україна" було виявлено низку проблемних аспектів функціонування підприємства, що потребують стратегічного вирішення. З метою систематизації заходів, спрямованих на вдосконалення маркетингової діяльності підприємства та подолання виявлених недоліків, розроблено комплексний план, який охоплює ключові напрями стратегічного розвитку компанії, з чітким визначенням термінів виконання, відповідальних осіб, необхідних ресурсів та контрольних показників ефективності.

Таблиця 2.11 - Стратегічний план заходів з удосконалення маркетингової діяльності ТОВ "Меркор Україна" на 2025-2027 роки

	Захід	Термін	Відповідальні особи	Необхідні ресурси	Очікуваний результат	Приріст прибутку (тис. грн)
Вдосконалення географічної експансії	Розширення регіональної присутності	Аналіз регіональних ринків та вибір 4 найперспективніших регіонів для експансії	Q3 2025 - Q4 2025	Керівник відділу маркетингу, аналітичний відділ	Бюджет на дослідження - 150 тис. грн	Визначення 4 пріоритетних регіонів для першого етапу експансії
	Формування партнерської мережі з локальними дистриб'юторами в менших регіонах	Q3 2026 - Q1 2027	Керівник відділу продажів, регіональні менеджери	Бюджет на партнерські програми - 400 тис. грн	Охоплення 15 регіонів до кінця 2027 року	1 250
Оптимізація цінності	Сегментація клієнтської бази за масштабом проектів і платоспроможністю	Q3 2025 - Q4 2025	Відділ маркетингу, фінансовий відділ	Аналітичний бюджет - 80 тис. грн	Диференційований підхід до різних сегментів клієнтів	320

політики	Розробка гнучкої системи знижок та спеціальних пропозицій	Q4 2025 - Q1 2026	Комерційний директор, фінансовий директор	Операційний бюджет - 150 тис. грн	Збільшення обсягу реалізації на 12-18% за рахунок підвищення лояльності клієнтів	920
	Створення економічно обґрунтованих продуктових ліній для середнього цінового сегменту	Q1 2026 - Q3 2026	Технічний директор, відділ розробки продукції	Бюджет на R&D - 500 тис. грн	Зниження вартості продукції на 10-15% порівняно з преміальними аналогами без втрати якості	750

Продовження табл. 2.11

Підвищення клієнтської лояльності	Впровадження регулярних клієнтських опитувань та аналізу зворотного зв'язку	Q3 2025 - Q1 2026	Відділ маркетингу, відділ обслуговування клієнтів	Бюджет на дослідження - 120 тис. грн	Підвищення показника співвідношення ціна/якість з 7,8 до 8,5+ балів	280
	Розробка програми лояльності для постійних клієнтів	Q4 2025 - Q2 2026	Комерційний директор, відділ маркетингу	Операційний бюджет - 200 тис. грн	Збільшення частки постійних клієнтів на 20%	850
Маркетинговий реінжиніринг внутрі	Аудит та реорганізація маркетингових процесів	Q3 2025 - Q4 2025	Директор з розвитку, керівник маркетингу	Консалтинговий бюджет - 180 тис. грн	Підвищення оперативності маркетингових заходів на 25%	340
	Впровадження системи КРІ для оцінки ефективності маркетингової діяльності	Q4 2025 - Q1 2026	Генеральний директор, HR-відділ	Операційний бюджет - 100 тис. грн	Підвищення ROI маркетингових інвестицій на 20%	570

Інші процеси	Інтеграція CRM-системи з іншими інформаційними системами підприємства	Q1 2026 - Q3 2026	ІТ-відділ, відділ маркетингу	Інвестиційний бюджет - 450 тис. грн	Автоматизація 80% рутинних операцій, підвищення точності планування	680
Розробка експортної стратегії	Дослідження ринків країн Східної Європи	Q3 2025 - Q1 2026	Директор з розвитку, аналітичний відділ	Бюджет на дослідження - 200 тис. грн	Визначення 3-5 пріоритетних зарубіжних ринків	420
	Адаптація продуктового портфеля до міжнародних стандартів	Q1 2026 - Q4 2026	Технічний директор, відділ сертифікації	Бюджет на сертифікацію - 350 тис. грн	Відповідність продукції міжнародним стандартам безпеки	1 600
Загальний очікуваний приріст прибутку						8 460

Джерело: складено автором

Запропонований стратегічний план удосконалення маркетингової діяльності ТОВ "Меркор Україна" є ефективним інструментом для зміцнення ринкових позицій, розширення присутності та забезпечення сталого розвитку на внутрішньому й зовнішньому ринках.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження ТОВ "МЕРКОР УКРАЇНА" можна зробити наступні висновки.

Маркетингова стратегія є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства на ринку. Науковці пропонують різні визначення цього поняття, але всі вони підкреслюють її роль у створенні цільових ринкових позицій, задоволенні потреб споживачів та досягненні стратегічних цілей організації. Маркетингова стратегія тісно пов'язана з місією та загальною стратегією підприємства і включає такі важливі компоненти як сегментація ринку, позиціонування товарів, товарна, цінова, збутова та комунікаційна політики.

Історичний розвиток маркетингових стратегій пройшов еволюцію від виробничої та збутової концепцій до сучасних клієнтоорієнтованих та холістичних підходів, що враховують цифрові технології, великі дані та штучний інтелект. Процес формування маркетингової стратегії може відбуватися за різними підходами (класичний, ресурсний, інноваційний, адаптивний), кожен з яких має свої переваги та обмеження. При цьому важливо враховувати законодавчі аспекти, що регулюють маркетингову діяльність, зокрема захист економічної конкуренції, права споживачів, рекламну діяльність та захист персональних даних.

Підприємство є успішним прикладом українсько-польської співпраці в будівельному секторі, що підтверджується структурою власності, де польська компанія "МЕРКОР" володіє 54,9% акцій, а решта розподілена між українськими співвласниками. Статутний капітал у розмірі 16,16 млн грн свідчить про значний масштаб діяльності. Компанія має диверсифікований портфель послуг, що включає виробництво будівельних конструкцій, монтажні роботи та інжинірингові послуги.

На основі проведеного аналізу маркетингової діяльності ТОВ "Меркор Україна" виявлено, що підприємство має потужні конкурентні переваги, серед яких сучасна виробнича база, партнерство з польською компанією МЕРКОР,

диверсифікований продуктовий портфель та висока якість продукції за європейськими стандартами. Водночас компанія стикається з низкою проблем, таких як обмежена географічна присутність (лише 8 регіонів проти 15 у лідера ринку), преміальна цінова політика без належної диференціації, недостатня ефективність цифрових каналів комунікації та обмежений асортимент продукції порівняно з основними конкурентами.

Для удосконалення маркетингової стратегії підприємства запропоновано комплекс заходів, спрямованих на розширення географічної присутності шляхом поетапного збільшення кількості охоплених регіонів, оптимізацію цінової політики через впровадження диференційованої цінової стратегії, диверсифікацію асортименту та покращення маркетингових комунікацій. Особливу увагу приділено розвитку партнерських відносин з архітектурними бюро та проектними організаціями, підвищенню клієнтоорієнтованості через впровадження системи управління клієнтським досвідом, а також розробці експортної стратегії з використанням потенціалу співпраці з польською компанією MERKOR.

Реалізація запропонованих заходів потребує створення ефективної системи організаційного забезпечення, формування крос-функціональної проектної команди, проведення аудиту наявних ресурсів та компетенцій, а також впровадження гнучкої системи моніторингу та контролю. Належна імплементація нової маркетингової стратегії дозволить ТОВ "Меркор Україна" суттєво зміцнити свої конкурентні позиції на ринку протипожежних систем, розширити клієнтську базу, підвищити ефективність маркетингових інвестицій та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
2. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
3. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр>
4. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2019. 354 с.
5. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2018. 448 с.
6. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. Київ: Політехніка, 2019. 400 с.
7. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 328 с.
8. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2020. 712 с.
9. Дудар Т.Г., Дудар В.Т. Формування ринку конкурентоспроможної агропродовольчої продукції: теорія, методика, перспективи: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 246 с.
10. Єрмошенко М.М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: НАУ, 2017. 204 с.
11. Завадський Й.С. Менеджмент: підручник. Київ: УФІМБ, 2017. 543 с.
12. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: підручник. Суми: Університетська книга, 2018. 234 с.
13. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія. Суми: Діса плюс, 2019. 192 с.
14. Карпенко Н.В. Управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2018. 363 с.

15. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво НУ "Львівська політехніка", 2018. 366 с.
16. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 523 с.
17. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 3. С. 213-219.
18. Мних О.Б. Маркетинг у формуванні ринкової вартості машинобудівного підприємства: теорія і практика: монографія. Львів: Видавництво НУ "Львівська політехніка", 2019. 428 с.
19. Окландер М.А. Маркетингова цінова політика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 240 с.
20. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 600 с.
21. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навч. посіб. Київ: Знання, 2017. 325 с.
22. Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2018. 252 с.
23. Решетнікова І.Л. Стратегічні маркетингові рішення з різним рівнем лояльності до бренду. Маркетинг в Україні. 2019. № 3. С. 19-26.
24. Савельєв В.В. Управління конкурентоспроможністю фірми: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2017. 427 с.
25. Скибінський С.В. Маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 568 с.
26. Старостіна А.О. Маркетинг: підручник. Київ: Знання, 2019. 1070 с.
27. Тараненко І.В. Маркетингові інновації в забезпеченні конкурентоспроможності: системний підхід. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 2. С. 180-185.
28. Телетов О.С. Маркетинг у промисловості: підручник. Київ: ЦУЛ, 2018. 248 с.
29. Федорченко А.В. Система маркетингових досліджень: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 267 с.

30. Хоменко П.М. Сучасні тенденції розвитку маркетингу. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 12. С. 123-133.
31. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2019. 120 с.
32. Чухрай Н.І. Маркетинг інновацій: підручник. Львів: Видавництво НУ "Львівська політехніка", 2018. 256 с.
33. Шульгіна Л.М. Маркетинг підприємств туристичної галузі: монографія. Київ: КНТЕУ, 2018. 364 с.
34. Азарян О.М. Маркетинг: принципи та функції: навч. посіб. Харків: Студцентр, 2018. 320 с.
35. Яцишина Л.К. Методологія оптимізації маркетингового потенціалу підприємства. Економіка розвитку. 2020. №1(5). С. 78-81.
36. Mercor Україна. URL: <https://mercor.com.ua/category/news/>
37. ТОВ «МЕЙКОР УКРАЇНА». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34768216/
38. ТОВ «МЕЙКОР Україна». URL: <https://opendatabot.ua/c/34768216>
39. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
40. Офіційний сайт ТОВ «Протипожежні системи». URL: <https://fire-systems.com.ua/>
41. Офіційний сайт ПП «Безпека-Інжиніринг». URL: <https://bezpeka-engineering.com.ua/>
42. Офіційний сайт ТОВ «Файер Сейфті». URL: <https://firesafety.com.ua/>
43. Асоціація будівельників України. URL: <https://budassociation.ua/>
44. Національний університет "Львівська політехніка". URL: <https://lpnu.ua/>
45. Аналітичний звіт ринку протипожежного обладнання України за 2023 рік. Київ: Консалтингова компанія "Pro-Consulting", 2023. 85 с.