

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **Формування маркетингової конкурентної стратегії
підприємства ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

(підпис)

Данило Надточій

Виконав:

здобувач вищої освіти гр. МРД-41

Данило Надточій

Керівник:

доктор економічних наук, професор

Ніна Дрокіна

Рецензент:

доктор економічних наук, професор

Альона Голобородько

Київ 2024

[]

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра	маркетингу
Ступінь вищої освіти	«Бакалавр»
Спеціальність	075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма	«Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу
_____ Олена ВІНОГРАДОВА
«27» лютого 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Надточію Данилу Євгенійовичу

1. Тема кваліфікаційної роботи: Формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА»

керівник кваліфікаційної роботи _____ Ніна Дрокіна, д.е.н.

затверджені наказом закладу вищої освіти від _____ «27» лютого 2024 року № 36

2. Строк подання кваліфікаційної роботи _____ 10 травня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: _____ законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1) Теоретичні основи маркетингової конкурентної стратегії підприємства

2) Аналіз маркетингової конкурентної стратегії підприємства
ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА»

3) Розробка заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства
ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА».

5. Перелік ілюстративного матеріалу:

Таблиць – 25

Рисунків - 11

6. Дата видачі завдання 27.02.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи.	05.02. - 26.02
2.	Підготовка вступу і першого розділу	27.02 - 10.03
3.	Підготовка другого розділу	11.03 - 31.03
4.	Підготовка третього розділу	01.04 - 21.04
5.	Підготовка висновків та пропозицій	22.04 - 28.04
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	29.04-05.05
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедру	06.05 - 09.05
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	10.05-11.05
9.	Рецензування роботи керівником	11.05-13.05
10.	Зовнішнє рецензування	11.05-13.05
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-15.06
12.	Попередній захист	16.05-17.05
13.	Захист кваліфікаційної роботи	10.06-14.06

Здобувач вищої освіти _____

Данило НАДТОЧІЙ

Керівник роботи _____

Ніна ДРОКІНА

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

Направляється здобувач Надточій Данило Євгенійович до захисту кваліфікаційної роботи за спеціальністю 075 - Маркетинг освітньо-професійної програми Маркетинг на тему: Формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІМП _____ **Сергій ФЕДЮНІН**

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач Надточій Данило Євгенійович виконав кваліфікаційну роботу згідно плану. У роботі розглянуто теоретичні основи маркетингової конкурентної стратегії підприємства; здійснено аналіз маркетингової конкурентної стратегії підприємства ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА»; розроблено заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА». Завдання роботи виконані, мета досягнута. Здобувач продемонстрував добру підготовку і знання спеціальних предметів, а також уміння застосовувати отримані в університеті знання на практиці.

Все це дозволяє позитивно оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача та присвоїти йому кваліфікацію бакалавр маркетингу.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ **Ніна ДРОКІНА**
“12 ” травня 2024 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Надточій Данило допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри маркетингу _____ **Олена ВІНОГРАДОВА**

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 96 стор., 11 рис., 25 табл., 40 джерел.

Мета роботи: теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо формування маркетингової конкурентної стратегії.

Об'єкт дослідження: процес є маркетингова діяльність підприємства ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА» в сфері забезпечення конкурентоспроможності, що діє на ринку виробництва металопластикового профілю.

Предмет дослідження: є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

Короткий зміст роботи:

У роботі розглянуто ключові аспекти маркетингових стратегій та їх роль у діяльності підприємства. Визначено, що маркетингові стратегії є важливим інструментом для досягнення конкурентних переваг на ринку та забезпечення успішного функціонування підприємства. Наведено класифікацію та типи маркетингових стратегій. Розглянуто етапи розробки та реалізації маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

Проведено аналіз маркетингової конкурентної стратегії підприємства ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА» на поданих фінансових показниках підприємства. Наведено організаційно-економічну характеристику підприємства. Для виявлення конкурентної позиції ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА» на українському ринку пластикових вікон був використаний метод SWOT-аналіз, SNW-аналіз. PEST-аналіз, розраховано рентабельність маркетингових інвестицій.

Приведено обґрунтування маркетингової конкурентної стратегії підприємства ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА» в умовах невизначеності. Для розуміння конкурентної ситуації на ринку металопластикових вікон в Україні зроблено аналіз ринку за допомогою моделі "П'ять сил Портера". Запропонована маркетингова конкурентна стратегія та напрями вдосконалення за допомогою впровадження CRM-системи. Розроблені рекламні заходи «Вікно надії» та програма лояльності «Клуб Професіоналів», запропоновано використання цільової реклами у соціальних мережах для залучення нових клієнтів.

Ключові слова: маркетингова стратегія, маркетингове стратегічне планування, етапи стратегічного планування, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SNW-аналіз, ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій), моделі "П'ять сил Портера", CRM-системи.

Зміст

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Значення і роль маркетингових стратегій в діяльності підприємства.....	10
1.2. Класифікація та типи маркетингових стратегій.....	21
1.3. Етапи розробки та реалізації маркетингової конкурентної стратегії підприємства.....	31
Висновки до 1 розділу	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА»	45
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА»	45
2.2. Аналіз маркетингової діяльності підприємства ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА»	53
Висновки до 2 розділу	66
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА»	69
3.1. Обґрунтування маркетингової конкурентної стратегії підприємства ТОВ «ПРОФАЙН Україна».	69
3.2. Напрями вдосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства.....	75
Висновки до 3 розділу.....	87
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92

ВСТУП

Актуальність дослідження.

Нові реалії нашого життя: пандемія та війна, ставлять нові виклики для бізнесу. Першочерговим завданням є безпека людей. Але треба, думати про довгострокові пріоритети, про нарощування фінансової стійкості підприємства та збільшення його прибутків в складних економічних та життєвих ситуаціях. Значні втрати матеріальних, фінансових і трудових ресурсів актуалізують необхідність мати стратегічний документ, в якому будуть визначатися пріоритети, місія, головні цілі й розподіл ресурсів для їх досягнення.

У більшості невеликих підприємств маркетингова діяльність виконується на базовому, несистематичному рівні, характеризуючись переважно інтуїтивним підходом. Це вказує на те, що підприємці, як правило, акцентують увагу на поточних задачах, спрямованих на миттєве збільшення обсягів продажів, і не зосереджуються на плануванні діяльності в довгостроковій перспективі. Успішні організації, які мають намір підтримувати своє лідерство на ринку та збільшувати свої прибутковість, активно адаптуються до швидко змінюваних умов за допомогою новітніх, ефективних маркетингових інструментів. Це свідчить про їх розуміння того, що традиційні маркетингові стратегії не завжди є ефективними в сучасних умовах. Сучасні маркетингові стратегії акцентуються на інноваціях у сфері маркетингу, включаючи стратегічні підходи до емоційного маркетингу та нейромаркетингу. Крім того, інструменти та стратегії інтернет-маркетингу набувають все більшої популярності. В умовах економічних криз рекомендується підприємствам застосовувати комплексний підхід до формування маркетингових стратегій.

Дослідження підтверджують, що в умовах жорсткої конкуренції на локальному і глобальному ринках успіх полягає в підвищенні якості

стратегічного маркетингу. Це досягається за допомогою функції стратегічного планування, яке базується на прогнозуванні розвитку ринкової інфраструктури.

Конкурентоспроможність є вирішальним фактором успіху бізнесу й економічної безпеки будь-якого суб'єкта господарювання. Конкурентоспроможність підприємства є перевагою одного підприємства по відношенню до інших підприємств тієї ж галузі як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. В роботі визначено, що вона характеризується можливостями забезпечити низькі витрати виробництва, унікальність та особливість пропозиції, доступність і якісний сервіс, якість та екоорієнтацію продукції.

Вивчення проблем, пов'язаних з стратегічним маркетингом, відображено в роботах таких класиків маркетингу П. Друкера, Ф. Котлера, Д. Аакера, М. Портера та науковців Л. Абалкіна, О. Бузгаліна, В. Гейця. Т. Любанова, Р. Куденко Н. В.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо стратегічного планування конкурентоспроможного маркетингу підприємства.

Згідно з метою роботи було встановлено наступні **задачі**:

- дослідити теоретичні основи розроблення маркетингової конкурентної стратегії підприємства;
- розкрити зміст поняття «стратегічний маркетинг»
- охарактеризувати види та роль маркетингової стратегії в діяльності підприємства;
- розглянути сучасні підходи до процесу розробки конкурентних маркетингових стратегій підприємства;
- провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ТОВ «ПРОФАЙН Україна».

– обрати пріоритетні напрямки заходів майбутньої маркетингової конкурентної діяльності.

Об'єктом дослідження є процес маркетингової конкурентної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є підвищення ефективності конкурентної маркетингової діяльності ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА».

Методи дослідження. Для розв'язання задач використано такі основні методи: абстрактно-логічний метод (для формування теоретичних узагальнень, висновків і пропозицій), системний аналіз та узагальнення (при дослідженні підходів до визначення та класифікації основних термінів, категорій та понять), метод економічного аналізу (при дослідженні розвитку підприємств); аналіз чинників (для визначення міри впливу чинників на ефективність управління маркетингового аналізу). При проведенні дослідження було використано системний підхід. В процесі дослідження, обробки й аналізу інформації використовувалися методи соціологічних досліджень (опитування і спостереження), традиційні методи і прийоми економічного аналізу (табличний, графічний, групування). Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних комп'ютерних технологій (Exel, Word, Google Search).

Інформаційною базою роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців в галузі маркетингу та проблем аналізу ефективності маркетингової діяльності, законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань маркетингу; матеріали періодичних видань, фінансова звітність підприємства, експертні оцінки, довідкова література з питань дослідження, Інтернет ресурси..

Обсяг і структура роботи. Випускну кваліфікаційну роботу викладено на 96 сторінках. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Значення і роль маркетингових стратегій в діяльності підприємства.

У контексті технічної революції 4.0 та сучасного економічного стану в Україні, багато організацій стикаються з високим рівнем невизначеності та нестабільності, що стосується як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємств. У цих умовах розробка маркетингових стратегій стає ключовим елементом для досягнення стійкості та розвитку.

Завдяки технічній революції 4.0, стратегічний маркетинг перетворюється з загального напрямку роботи компанії на більш точний та адаптивний інструмент, орієнтований на прогнозування майбутніх подій та ефективну реакцію на зміни у зовнішньому середовищі. В сучасних умовах, коли Україна переживає війну, підприємства повинні бути особливо гнучкими та реалістично оцінювати можливості та загрози.

Маркетингова стратегія стає одним з ключових інструментів стратегічного управління підприємством, дозволяючи не лише адаптуватися до непередбачуваного ринкового середовища, але й зберігати конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівнях. Науковці активно досліджують сутність та особливості стратегії маркетингу в умовах технічної революції 4.0 та геополітичних викликів [1,19].

У науковій літературі, присвяченій маркетингу, існує ряд різних визначень стратегічного маркетингу [8,9,12,20,23,27,30,37]. Однією з ключових характеристик стратегічного маркетингу є його фокус на довгостроковому плануванні, яке відрізняє його від таких понять як "операційний маркетинг" або "тактичний маркетинг", які зосереджені на короткострокових діях та конкретних маркетингових кампаніях.

Дослідники часто використовують термінологічні поєднання "стратегія маркетингу", "маркетингова стратегія" та "стратегічне планування" як синоніми або взаємозамінні терміни. Однак, слід зазначити, що кожен з цих термінів має свої особливості та акцентує увагу на різних аспектах маркетингової діяльності.

Стратегічне планування в маркетингу відноситься до процесу формулювання довгострокових цілей та стратегій, визначення ресурсів для досягнення цих цілей, а також механізмів для моніторингу та коригування стратегії в залежності від змін у ринковому середовищі. Маркетингова стратегія, у свою чергу, фокусується на визначенні цільових ринків, позиціонуванні продукту, ціновій політиці, просуванні та розподілі продукції.

М. Мак-Дональд, в своїй роботі "Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them" (1985), визначає: "Маркетингова стратегія – це комбінація позиції на ринку (маркетинг-мікс), цілей ринку та засобів, які будуть використані для досягнення цих цілей".

Ця цитата підкреслює, що маркетинг-мікс є ключовим компонентом маркетингової стратегії, а стратегія в свою чергу визначає, як ці компоненти будуть застосовані для досягнення маркетингових цілей. Маркетинг-мікс, відомий також як комплексний маркетинг, є невід'ємною частиною маркетингової стратегії. Він включає чотири основних елементи: продукт, ціна, місце та просування, які об'єднані для досягнення маркетингових цілей організації. Маркетингова стратегія визначає загальні цілі, стратегії та дії, тоді як маркетинг-мікс конкретизує ці дії в чотири основних компоненти. Взаємодія цих двох концепцій дозволяє організаціям створювати ефективні та цілісні маркетингові плани, що сприяють досягненню конкурентних переваг та бізнес-цілей.

Г. Ассель, видатний маркетинговий теоретик, в своїх роботах акцентує увагу на важливості психологічного підходу в маркетингу. Він підкреслює, що ефективна маркетингова стратегія повинна базуватися на глибокому розумінні

психологічних особливостей споживача. Цитата з його книги "Consumer Behavior and Marketing Action" (1976) вказує на це: "Маркетингова стратегія є не просто планом дій, але й могутнім інструментом впливу на споживача, який вимагає глибокого розуміння його психології, мотивації та перцепції". В сучасних умовах розвитку технологій психологічний підхід Г. Асселя знаходить своє втілення у нових маркетингових інструментах: за допомогою алгоритмів та штучного інтелекту підприємства можуть адаптувати пропозиції продуктів під індивідуальні потреби та психологічні особливості споживача. За допомогою Big Data аналізу підприємства можуть збирати та аналізувати великі обсяги даних про поведінку споживачів для кращого розуміння їхніх потреб та переваг.

Маркетингова стратегія, будучи ефективним методом впливу на споживача, вимагає системного підходу, який враховує психологічні особливості цільової аудиторії. За допомогою глибокого розуміння цих особливостей, організації можуть розробляти маркетингові кампанії, які не тільки досягають своїх цілей, але й ефективно впливають на споживачів, стимулюючи їх до придбання продукту або послуги.

Вітчизняний науковці дають таке тлумачення: С. С. Гаркавенко «Це докладний і всебічний план досягнення маркетингових цілей» [12].

Л. М. Пронько «Маркетингова стратегія, на нашу думку, це довгостроковий, перспективний підхід і загальний план гри будь-якого підприємства чи будь-якого бізнесу з основною метою досягнення стійкої конкурентної переваги шляхом розуміння потреб і побажань клієнтів. Маркетингова стратегія – це широка стратегія, яка охоплює все: від того, як компанія позиціонує себе, до креативу, стратегічних партнерів, зав'язків зі ЗМІ, комплексу маркетингу, а також каналів і тактик» [29].

Немцов В.Д. і Довгань Л.Є. [23] приходять до висновку, що стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей.

Він розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямку буде розвиватись компанія, та приймати рішення при виборі способу дій.

Куденко Н.В. приходить до висновку, що стратегія – це координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами підприємства [20].

Чітке визначення місця і ролі стратегічного маркетингу в процесі управління підприємством дає Н. Куденко. З її точки зору, базова ділова стратегія підприємства розробляється на основі корпоративної місії і встановлених цілей підприємства. Вона поділяється на функціональні стратегії згідно з переліком підрозділів, які є організаційними складовими підприємства. Функціональні стратегії концентрується на специфічних завданнях та діях, які потрібно виконати у межах даної функціональної області для успішного функціонування організації в цілому. Функціональні області в організації можуть включати маркетинг, фінанси, операції, дистрибуцію, дослідження та розвиток, кадри, інформаційні технології та інші. Кожна з цих функціональних областей має свої власні завдання, цілі і стратегії, які відповідають загальній стратегії організації.

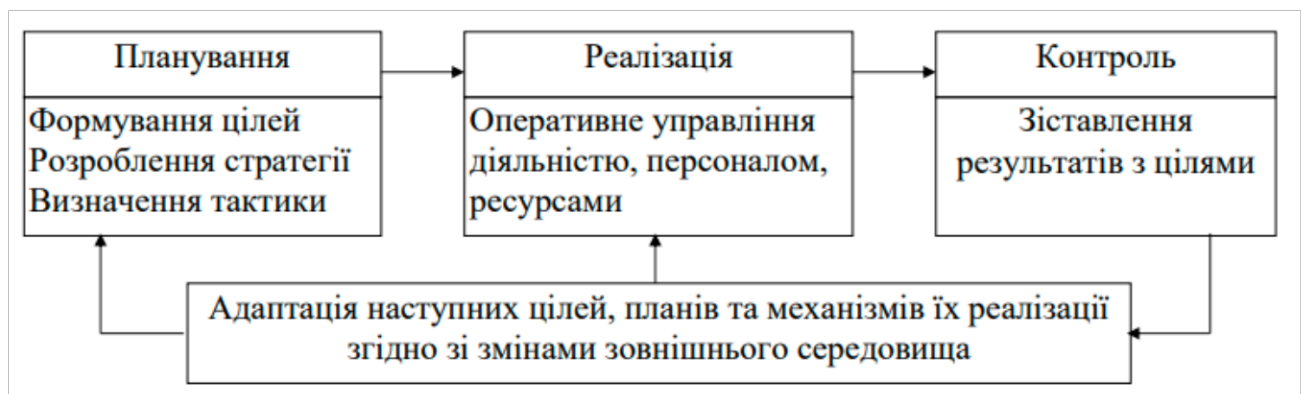


Рис.1.1. Місце стратегічного маркетингу в процесі маркетингового менеджменту (систематизовано за [20,30])

Місце стратегічного маркетингу у структурі управління маркетингом фірми (тобто у структурі маркетингового менеджменту) визначається тим, що він

охоплює стадію планування маркетингу в аспекті постановки маркетингових цілей і розроблення маркетингових стратегій [34].

Маркетингова стратегія підприємства визначає загальний напрямок його маркетингової діяльності та слугує основою для планування конкретних маркетингових заходів. Ось декілька основних рис маркетингової стратегії підприємства рис. 1.2.

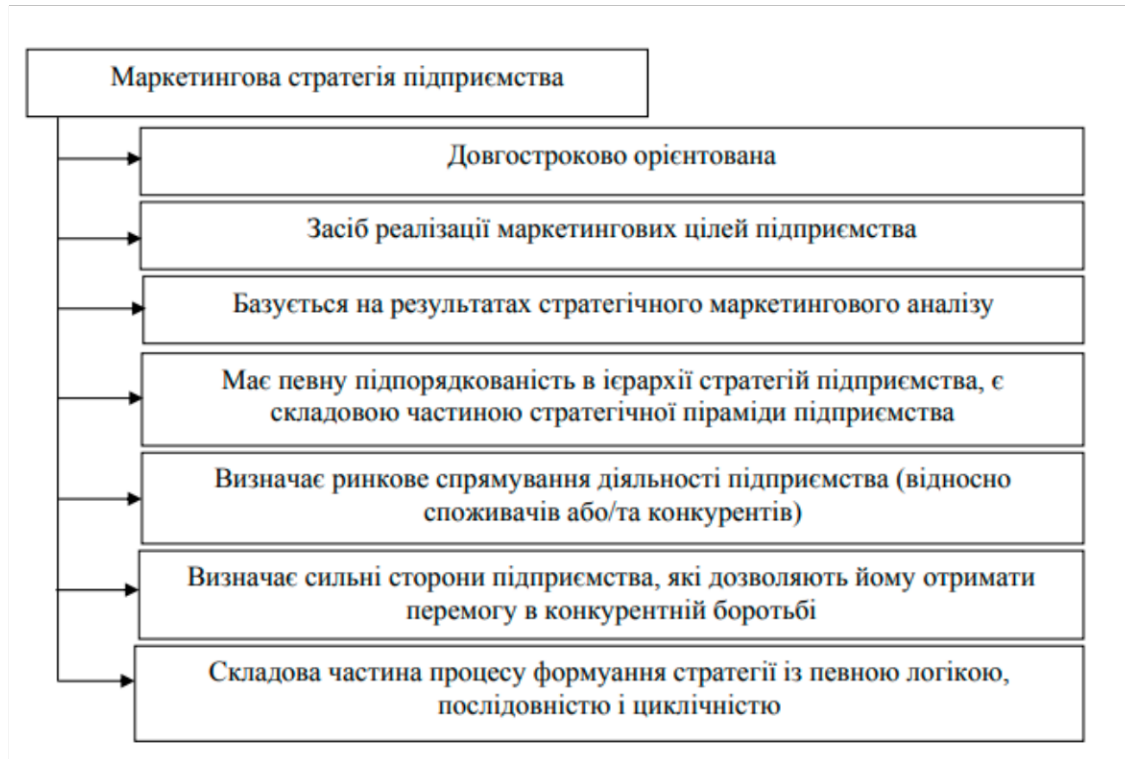


Рис. 1.2. Характерні риси маркетингової стратегії підприємства
(систематизовано за [40])

Загальними завданнями стратегічного маркетингу є :

- систематичний і постійний аналіз потреб і вимог ключових груп споживачів;
- уточнення місії підприємства і визначення маркетингових цілей;
- розробка концепцій ефективних товарів або послуг, що дозволяють підприємству обслуговувати обрані групи покупців краще, ніж конкуренти, і тим самим забезпечують підприємству стійку конкурентну перевагу;
- забезпечення збалансованої структури товарного портфеля підприємства;
- розробка конкурентних маркетингових стратегій;

- прийняття стратегічних рішень у розрізі елементів комплексу «маркетинг-мікс» [34].

У більшості невеликих підприємств маркетингова діяльність виконується на базовому, несистематичному рівні, характеризуючись переважно інтуїтивним підходом. Це вказує на те, що підприємці, як правило, акцентують увагу на поточних задачах, спрямованих на миттєве збільшення обсягів продажів, і не зосереджуються на плануванні діяльності в довгостроковій перспективі. Успішні організації, які мають намір підтримувати своє лідерство на ринку та збільшувати свої прибутковості, активно адаптуються до швидко змінюваних умов за допомогою новітніх, ефективних маркетингових інструментів. Це свідчить про їх розуміння того, що традиційні маркетингові стратегії не завжди є ефективними в сучасних умовах. Сучасні маркетингові стратегії акцентуються на інноваціях у сфері маркетингу, включаючи стратегічні підходи до емоційного маркетингу та нейромаркетингу. Крім того, інструменти та стратегії інтернет-маркетингу набувають все більшої популярності. В умовах економічних криз рекомендується підприємствам застосовувати комплексний підхід до формування маркетингових стратегій [29].

Для наочності наведемо порівняння підприємства (умовного), яке використовує інструменти стратегічного маркетингу, та підприємства, яке не використовує. Таблиця 1.1 ілюструє ключові відмінності між підприємством, яке використовує стратегічний маркетинг, та підприємством, яке не використовує стратегічний маркетинг. Підприємство зі стратегічним маркетингом має більшу ймовірність досягти успіху, забезпечити стійкий розвиток та збільшити свою конкурентоспроможність на ринку.

"Порівняння ефективності маркетингових інструментів у підприємств зі стратегічним та без стратегічного маркетингу"

Маркетингові інструменти	Підприємство зі стратегічним маркетингом	Підприємство без стратегічного маркетингу
Ринкове позиціонування	Чітко визначене та унікальне, диференціація від конкурентів.	Може бути неясним або слабо вираженим.
Конкурентна перевага	Стабільна конкурентна перевага, заснована на унікальних ресурсах та знаннях.	Обмежена конкурентна перевага або її відсутність.
Розширення ринкових досліджень	Активний пошук та введення на нові ринки, розробка нових продуктів	Обмежене розширення або відсутність ініціатив у цьому напрямку.
Оптимізація ресурсів	Ефективне використання маркетингових ресурсів, висока віддача від інвестицій	Неефективне використання ресурсів, низька віддача від інвестицій
Інновації	Активна робота над інноваціями, відповідь на змінювані потреби ринку	Обмежена активність у сфері інновацій, реактивний підхід до змін
Довгострокова успішна діяльність	Стійкий розвиток та успішна діяльність на довготривалу перспективу	Ризик нестабільності та невизначеності в довгостроковій перспективі

(систематизовано автором)

Окремі питання, пов'язані з ефективністю стратегічного планування при комплексному аналізі проблем, що постають перед сучасним підприємством знайшли своє відображення в працях П. Друкера, Ф. Котлера, Л. Ерхарда, Д. Аакера, М. Портера, Л. Абалкіна, О. Бузгаліна, В. Гейця Любанова, Р. Куденко .

Ф. Котлер визначає стратегічне планування наступним чином: «Стратегічне планування – це управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу. Воно спирається на чітко сформульовану програмну заяву підприємства, викладення допоміжних цілей та задач, здоровий господарський портфель та стратегію росту» .

М.Мак-Дональд визначає стратегічне планування як процес формулювання довгострокових цілей та стратегій для всього підприємства чи його підрозділу шляхом співставлення наявних ресурсів з відкритими можливостями. Його призначення – допомогти підприємству досягти реальних цілей, а також зайняти бажану конкурентну позицію за визначений час. Воно слугує зниженню ризику допустити помилку і поставити підприємство у позицію, яка дає можливість відреагувати на зміни, що відбулися, обернувши їх на свою користь.

Маркетингове стратегічне планування має декілька переваг, які сприяють успішному розвитку підприємства:

- Зміна ділового спрямування: Маркетингове стратегічне планування дозволяє підприємству перейти від пасивного реагування на ринкові фактори до активних дій. Це означає, що підприємство визначає свої мети і стратегії, а потім діє активно, прогнозуючи та впливаючи на зміни в ринковому середовищі.

- Координація діяльності: Маркетингове стратегічне планування допомагає забезпечити координацію різних сфер діяльності підприємства, таких як наукові розробки, конструкторські роботи, виробництво та збут. Всі ці сфери спрямовуються на вивчення та задоволення потреб споживачів з метою максимізації прибутку підприємства.

- Чіткість діяльності: Маркетингове стратегічне планування надає підприємству конкретний кількісний та якісний характер діяльності. Це дозволяє уникнути невизначеності та непослідовності в прийнятті рішень і спрямовує дії підприємства на досягнення поставлених цілей.

- Концентрація на перспективних напрямках розвитку: Маркетингове стратегічне планування дозволяє підприємству зосередити свою увагу на найбільш перспективних напрямках розвитку. Це допомагає вибрати оптимальні ринки, сегменти споживачів та стратегії, що ведуть до успіху і конкурентних переваг.

Принципи маркетингового стратегічного планування такі:

– Взаємоузгодженість із загальнофірмовим плануванням: Маркетингове стратегічне планування повинне бути узгодженим зі загальною стратегією та планами фірми. Це означає, що маркетингові цілі і стратегії повинні підтримувати загальні мети і стратегію підприємства.

– Базування на дослідженні маркетингового середовища: Планування має ґрунтуватися на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, включаючи ринкові тенденції, конкуренцію, споживацькі потреби та попит, технологічні зміни і т.д.

– Циклічність: Маркетингове стратегічне планування має бути постійним процесом, який охоплює всі етапи планування, виконання, контролю та оновлення. Воно не може бути розглянуте як одноразова подія, а повинно відбуватися систематично.

– Гнучкість: Планування має бути гнучким, щоб враховувати зміни в маркетинговому середовищі. Воно повинне бути здатне адаптуватися до нових умов і реагувати на зміни в споживацьких потребах, конкуренції, технологіях та інших факторах.

– Багатоваріантність: Планування має передбачати розгляд різних варіантів розвитку та стратегій, зокрема мінімального, оптимального і максимального. Це дозволяє враховувати можливі зміни в навколишньому середовищі і підготуватися до них заздалегідь.

Використання цих принципів допомагає підприємствам ефективно планувати свою маркетингову стратегію і забезпечити її успішну реалізацію у довгостроковій перспективі.

Маркетингове стратегічне планування – управлінський процес узгодження маркетингових цілей, потенціалу підприємства (можливостей і ресурсів) і умов зовнішнього середовища.

З 1960 рр. учені почали працювати над формалізацією процесу стратегічного планування. Проте, всі моделі того часу були засновані на одній теоретичній конструкції або базовій моделі (Гарвардської школи бізнесу (рис. 1.3), яка ґрунтується на SWOT-аналізі), розрізняючись лише в деталях, а не у фундаментальних принципах побудови.

Гарвардська концепція стратегічного планування вважала стратегію як основну функцію управління. Вона підкреслювала важливість аналізу зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів і потенціалу підприємства для розробки ефективної стратегії. Ключовою ідеєю цієї концепції було встановлення взаємозв'язку між маркетинговими цілями, можливостями підприємства та умовами зовнішнього середовища.

У 1969 році Герберт Стейнер дійсно розвивував моделі Гарвардської групи та Ігоря Ансоффа і створив свою власну модель стратегічного планування. Він вважав, що процес стратегічного планування повинен бути всебічним, повним і послідовним

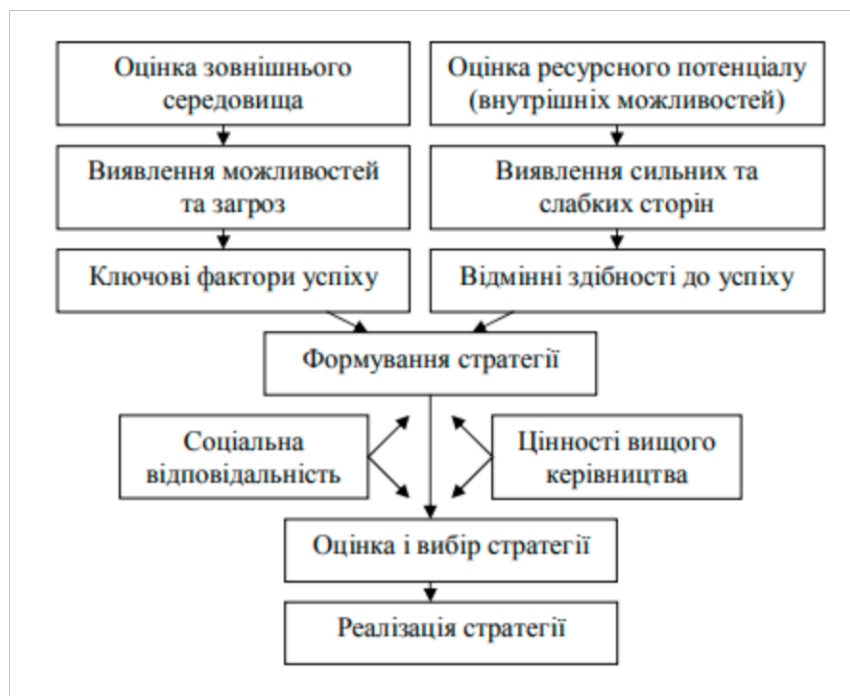


Рис.1.3. Модель стратегічного планування Гарвардської школи бізнесу (систематизовано за [35])

У своїй моделі рис.1.3. Стейнер запропонував розбити процес стратегічного планування на кілька етапів, які мають бути жорстко виконані і пройдені в послідовності. Ці етапи включали аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішніх ресурсів та потенціалу підприємства, формулювання стратегічних цілей і альтернативних стратегій, вибір оптимальної стратегії, розробку деталей та реалізацію стратегії, а також контроль і оцінку результатів.

Модель Г. Стейнера була спрямована на те, щоб забезпечити систематичність і структурованість процесу стратегічного планування, а також деталізацію результатів ініціатив. Вона стала важливим внеском у розвиток стратегічного менеджменту і використовується досі для планування маркетингових стратегій в організаціях.

Семенюк С. зазначає, що система планування маркетингу і система стратегічного планування на підприємстві тісно пов'язані між собою. Система стратегічного планування спрямована на визначення і розвиток сильних сторін виробництва і зменшення або ліквідацію слабких сторін. Основна мета стратегічного планування полягає в ідентифікації товарів або товарних марок, які мають найбільший потенціал для зростання продажів [33].

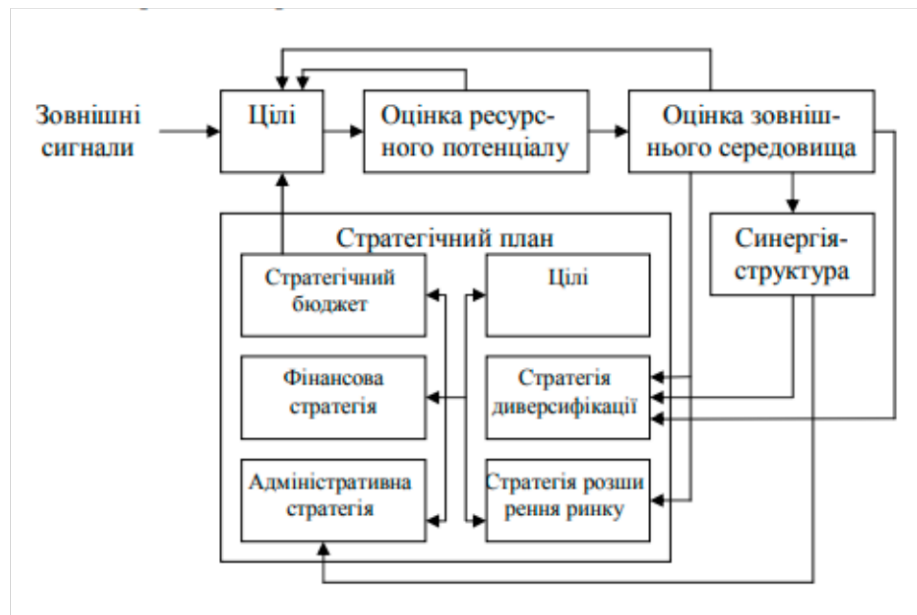


Рис.1.4. Модель стратегічного планування. (систематизовано за [35])

Планування маркетингу включає розроблення двох типів планів [25]. Перший план є перспективним і охоплює визначений період часу (зазвичай кілька років). У цьому плані вказуються основні фактори, які впливають на ринок даного товару, а також визначаються цілі на певний період і стратегічні способи завоювання частки ринку та отримання прибутку.

Другий план є річним планом виконання перспективного плану. У цьому плані відображається поточна маркетингова ситуація і стратегія маркетингу на рік. Також визначаються наявні загрози і можливості для товару, для якого розробляється план маркетингу.

Маркетингові стратегії відіграють ключову роль в діяльності підприємства, визначаючи його конкурентоспроможність, ринкову позицію та здатність досягати довгострокового успіху.

1.2. Класифікація та типи маркетингових стратегій.

Стратегія в сучасному бізнес-середовищі визначається як планове формування основних довгострокових цілей та завдань підприємства, розробка курсу дій і ефективного розподілу ресурсів для досягнення цих цілей. Це об'єднуючий елемент, який координує ресурси та цілі фірми, забезпечуючи їх взаємодію та спрямованість на успіх [34].

Кожна модель стратегічного маркетингу має Вхідні елементи — це фактори маркетингового середовища, аналіз яких є передумовою для розроблення ефективної маркетингової стратегії. Ці елементи включають аналіз ринкових трендів, конкурентної ситуації, поведінки та уподобань споживачів, а також стратегічні цілі та завдання підприємства. Вихідні елементи маркетингової стратегії визначають конкретні стратегічні рішення, що стосуються маркетингового міксу — комплексу компонентів маркетингу: товару, ціни, збуту та просування рис 1.5.

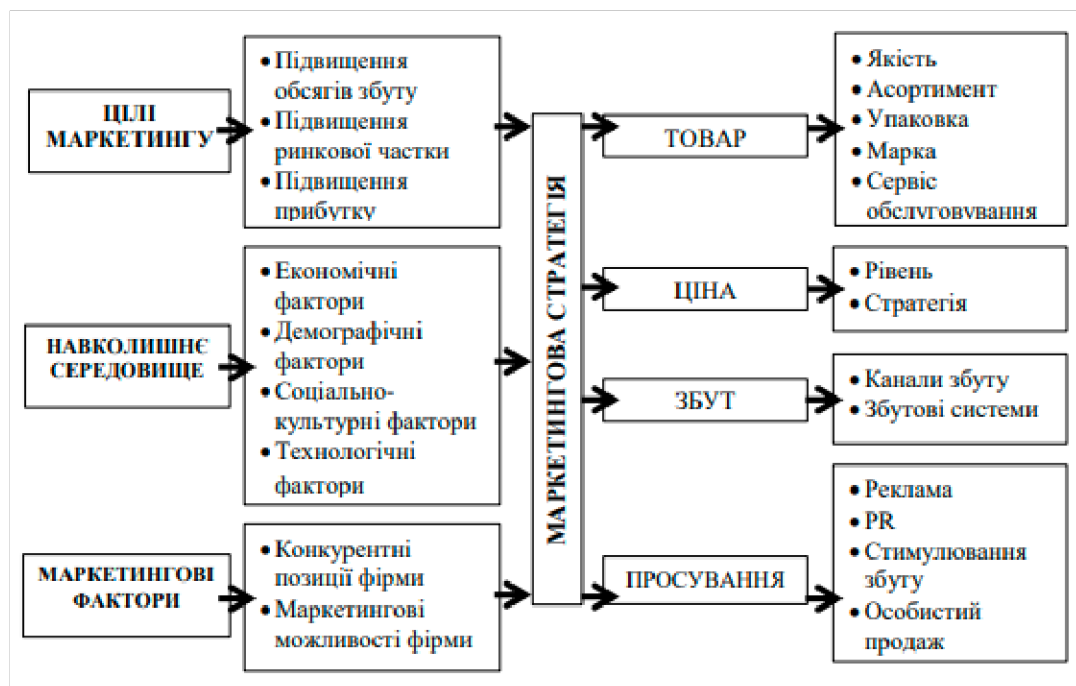


Рис. 1.5. Структура та елементи маркетингової стратегії
(систематизовано за [30,20,34]).

Кожне підприємство застосовує власну унікальну маркетингову стратегію, враховуючи свої вхідні ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Відповідно до вхідних та вихідних елементів стратегічного маркетингу маркетингові стратегії класифікують [20,34]:

1. Залежно від терміну їх реалізації:

Ця маркетингова стратегія базується на тривалості та орієнтації стратегії на конкретний часовий проміжок. Ця категоризація допомагає підприємствам адаптувати свої маркетингові дії до змінних умов ринку та економічної ситуації.

Короткострокові стратегії: сконцентровані на швидкому збільшенні обсягів продажів, підвищенні відомості про бренд або реагуванні на короткострокові можливості чи загрози на ринку. Це може включати акції знижок, промо-кампанії або короточасні рекламні кампанії.

Середньострокові стратегії: фокусуються на розвитку та укріпленні позицій підприємства на ринку, розширенні асортименту товарів або вході на

нові ринки. Середньострокові стратегії можуть включати стратегії диференціації, партнерства чи стратегії розширення ринку.

Довгострокові стратегії: мають на меті створення стійкої конкурентної переваги, стратегічне планування розвитку підприємства та адаптацію до глобальних тенденцій. Довгострокові стратегії можуть включати стратегії інновацій, глобалізації або стратегії управління ризиками.

Таблиця 1.2

"Класифікація маркетингових стратегій за термінами реалізації та основними характеристиками"

Тип стратегій	Стратегічний період	Основні характеристики
Короткострокові	Тактичні плани Розробляються на 1 рік	Встановлюють цілі, заходи та стратегії для досягнення цілей
Середньострокові	Плани на 2-5 років	Ґрунтуються на короткострокових планах та дослідженнях ринку. Визначаються стратегії для досягнення середньострокових цілей
Довгострокові	Стратегічні плани розробляються 5 та більше років.	Містять довгострокові цілі, основні маркетингові стратегії та необхідні ресурси. Головне завдання - формування ефективних рішень в довгостроковій перспективі. Повинні щорічно оновлюватися

(систематизовано автором)

Отже, стратегії "Залежно від терміну їх реалізації" дозволяють підприємствам гнучко реагувати на ринкові умови, забезпечуючи ефективне планування та реалізацію маркетингових заходів на різних етапах життєвого циклу продукту та розвитку підприємства.

2. Залежно від стратегії життєвого циклу товарів фірми табл. 1.3.:

Життєвий цикл продукту відіграє ключову роль у формуванні та коригуванні маркетингової стратегії підприємства. Життєвий цикл продукту охоплює ряд стадій, через які проходить продукт від його запуску на ринок до зняття з виробництва. Кожна стадія цього циклу вимагає від підприємства

особливої стратегії. Розглянемо, як життєвий цикл продукту впливає на маркетингову стратегію підприємства.

Таблиця.1.3

Критерії оцінки життєвого циклу продукту (зрілості ринку) та його вплив на стратегію підприємства.

показники	Стадія життєвого циклу продукту			
	Зародження	Зростання	Зрілість	Занепад
Швидкість зростання	Середня	Сильна	Слабка і стабільна	Нульова або від’ємна
Потенціал	Значний	Значний	Нульовий	Від’ємний
Кількість конкурентів	Значна	Значна	Невелика	Невелика
Конкурентна структура і стабільність позиції	Розподілена і нестійка	Закріплення позиції	Стабільні лідери	Олігополія
Технологія	Недосконала	В процесі змін	Стійка	Стійка
Доступ до сегмента ринку	Легкий	Можливий	Досить важкий	Без користі
Стратегія	<i>Запроваджувати зміни або імітувати їх</i>	<i>Інвестування в розширення ринку і розвиток продукту</i>	<i>Підвищувати рентабельність</i>	<i>"Доїння"</i>
	• Стратегія проникнення та покриття витрат. • Стратегія вибіркового проникнення. • Стратегія широкого проникнення • Стратегія пасивного маркетингу • Стратегія інтенсивного маркетингу • Стратегія диференціації або різкої відміни	• Стратегія поширення • Стратегія низьких витрат • Стратегія спеціалізації • Стратегія пошуку нетрадиційних ринків збуту	• Стратегія підтримки обсягу збуту на визначеному рівні. • Стратегія доповнення характеристик товару • Стратегія диверсифікації	• Стратегія ліквідації ділової активності • Стратегія підвищення витрат на стимулювання збуту • Стратегія зниження цін • Стратегія зняття товару з виробництва

(систематизовано автором)

Стадія – Зародження ЖЦП продукту: продукт вперше виводиться на ринок. Попит є потенційним, але обмеженим. Маркетингова стратегія: Великі інвестиції у рекламу та просування, знижені ціни для залучення перших споживачів, освітня кампанія для усвідомлення переваг продукту.

Стадія Зростання ЖЦП: Збільшення обсягів продажів, підвищення прибутку, зростає конкуренція. Маркетингова стратегія: Розширення рекламних кампаній, підвищення цін, впровадження додаткових промо-акцій, розширення дистрибуційних каналів.

Стадія Зрілість ЖЦП: Стабільні продажі, насичений ринок, зростає конкуренція, низький рівень нових покупок. Маркетингова стратегія: Зниження цін, вдосконалення продукту, розширення лінійки продуктів, зосередження на лояльних споживачах, підвищення якості обслуговування.

Стадія Занепад ЖЦП: Зменшення продажів, виходження продукту з ринку. Маркетингова стратегія: Скорочення витрат на рекламу, фазове зниження цін, диверсифікація або заміна продукту, зосередження на найбільш прибуткових сегментах.

Життєвий цикл продукту має великий вплив на маркетингову стратегію підприємства. Відповідно до стадії життєвого циклу, компанія повинна адаптувати свої маркетингові зусилля, стратегії і ресурси, щоб ефективно відповідати потребам ринку і досягти своїх бізнес-цілей.

3. За станом ринкового попиту.

Маркетингова стратегія базується на аналізі і реакції підприємства на зміни в ринковому попиті. Ця стратегія допомагає підприємству адаптуватися до різних умов ринку, оптимізуючи свою маркетингову діяльність відповідно до поточних ринкових умов. Нижче наведена таблиця 1.4., яка описує різні маркетингові стратегії відповідно до стану ринкового попиту:

Реагування на негативний попит: Використовується конверсійний маркетинг для зміни негативного відношення споживачів до товару на позитивне.

Мобілізація прихованого попиту: Креативний маркетинг допомагає перетворити прихований попит на реальний шляхом розробки нових ефективних товарів.

Таблиця 1.4

"Класифікація маркетингових стратегій за описом та характеристиками ринкового попиту".

Стратегія	Опис	Характеристики ринкового попиту
<i>Стратегія конверсійного маркетингу</i>	Аналіз причин відторгнення ринком товару та переробка товару для зміни негативного відношення споживачів на позитивне.	Негативний попит.
<i>Стратегія креативного маркетингу</i>	Оцінювання потенційного ринку і перетворення прихованого попиту на реальний шляхом розробки нових ефективних товарів.	Прихований попит.
<i>Стратегія стимулюючого маркетингу</i>	Відшукування способів узгодження властивих товару переваг з потребами та інтересами потенційних споживачів.	Відсутній попит.
<i>Стратегія синхромаркетингу</i>	Пошук способів згладжування (регулювання) коливань попиту за допомогою гнучких цін, методів просування та інших інструментів маркетингу.	Нерегулярний попит.
<i>Стратегія підтримуючого маркетингу</i>	Підтримка існуючого рівня попиту незважаючи на зміни уподобань споживачів і посилення конкуренції.	Повноцінний попит
<i>Стратегія ремаркетингу</i>	Відновлення попиту за допомогою творчої перебудови маркетингового підходу.	Спадаючий попит.
<i>Стратегія демаркетингу</i>	Зниження попиту для ліквідації негативних ринкових явищ.	Надмірний попит.

(систематизовано автором)

Стимулювання відсутнього попиту: Використовується стимулюючий маркетинг для узгодження властивих товару переваг з потребами потенційних споживачів.

Згладжування нерегулярного попиту: Синхромаркетинг використовується для регулювання коливань попиту.

Підтримка повноцінного попиту: Підтримуючий маркетинг допомагає підтримувати існуючий рівень попиту.

Відновлення попиту: Ремаркетинг використовується для відновлення попиту в разі спадаючого інтересу до товару.

Зниження надмірного попиту: Демаркетинг використовується для зниження попиту в разі надмірної популярності товару.

Таким чином, маркетингова стратегія "За станом ринкового попиту" допомагає підприємствам ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі, оптимізуючи свою маркетингову діяльність для досягнення максимальної результативності.

4. Залежно від загальнооекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань розрізняють три види базових маркетингових стратегій підприємства.

Маркетингова стратегія підприємства залежно від загальнооекономічного стану базується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінці ринкових умов та позиції конкурентів. Принцип побудови та функціонування такої стратегії полягає у виборі оптимальних маркетингових інструментів і тактик, які найкращим чином відповідають поточному економічному стану підприємства

Перший крок у побудові такої стратегії полягає у зборі та аналізі даних про ринковий попит. Це може включати дослідження ринку, опитування споживачів, аналіз продажів тощо. На основі аналізу визначається, чи є попит негативним, прихованим, відсутнім, нерегулярним тощо. Після визначення стану ринкового попиту вибирається відповідна маркетингова стратегія для досягнення максимальної ефективності табл.1.5.

"Маркетингові стратегії підприємства в залежності від загальноекономічного стану та спрямувань"

Стратегія	Загальноекономічний стан та маркетингові спрямування підприємства	Опис
Стратегія виживання	Глибока криза, борги, межа банкрутства.	Захисна стратегія, яка передбачає перегляд і перебудову всього маркетингового комплексу фірми (товарної, цінової політики, системи товароруку та просування товарів) для виходу з кризового стану.
Стратегія стабілізації	Швидке або несподіване падіння показників.	Передбачає вирівнювання показників з їхнім наступним підвищенням і перехід до стратегії росту
Стратегія росту	Потенціал для росту.	Передбачає ріст обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників фірми.
Різновиди маркетингових стратегій росту	маркетингова стратегія інтенсивного (органічного) росту; - маркетингова стратегія інтеграційного росту; - маркетингова стратегія диверсифікації	Органічний ріст за рахунок підвищення продажів і розширення ринку; Ріст за рахунок злиття та поглинань інших компаній; Розширення бізнесу на нові ринки або нові види товарів

(систематизовано автором)

Принцип побудови маркетингової стратегії:

Аналіз ситуації: Оцінка внутрішніх ресурсів, здатностей і обмежень підприємства, а також зовнішнього середовища, включаючи економічні, соціальні, технологічні та політичні фактори.

Визначення цілей: Формулювання конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та часово обмежених (SMART) цілей, які відображають потреби інвесторів, акціонерів та інших зацікавлених сторін.

Вибір стратегії: Визначення основного напрямку діяльності для досягнення визначених цілей. Це може бути стратегія виживання, стабілізації, росту або інша стратегія, відповідно до економічного стану підприємства.

Розробка тактик: Конкретні дії та ініціативи, що спрямовані на реалізацію обраної стратегії. Це може включати поліпшення товарів, цінову стратегію, просування та розширення ринків.

Впровадження та контроль: Реалізація маркетингових програм, моніторинг результатів та корекція стратегії на основі зібраних даних та відгуків

Маркетингова стратегія підприємства залежно від загальнооекономічного стану є ключовим елементом успішного функціонування на ринку. Вона допомагає підприємству адаптуватися до змінних умов, визначати пріоритети та зосереджувати зусилля на досягненні стратегічних цілей.

5. За ознакою конкурентних переваг (за М.Портером):

Принцип побудови та функціонування маркетингової стратегії "За ознакою конкурентних переваг за М. Портером" базується на концепції конкурентної стратегії, запропонованій Майклом Портером. Він виділив три основних стратегічних підходи, які дозволяють підприємствам досягти конкурентних переваг на ринку табл.1.6.

Стратегія «за ознакою конкурентних переваг за М. Портером» допомагає підприємствам визначити і реалізувати свою унікальну конкурентну пропозицію на ринку, що забезпечує їм стійке конкурентне перевагу та успішне функціонування в умовах глобальної конкуренції.

**"Результати застосування маркетингових стратегій за ознакою
конкурентних переваг за М. Портером"**

Стратегія	Опис	Результат застосування	Маркетингові інструменти
Стратегія цінового лідерства	Орієнтує підприємство на всебічне зменшення витрат виробництва й обігу для досягнення найменшого рівня витрат по галузі. Завдяки цьому підприємство може пропонувати конкурентоспроможні ціни на ринку, приваблюючи ціново чутливих споживачів.	Збільшення ринкової частки серед ціново чутливих споживачів та підвищення прибутковості завдяки зменшенню витрат.	Оптимізація виробничих процесів, зниження витрат на логістику, економічна реклама, цінові акції.
Стратегія диференціації	Передбачає досягнення підприємством певних конкурентних переваг у задоволенні певних аспектів потреб споживачів. Основна ідея полягає в тому, щоб товар підприємства відрізнявся від товарів конкурентів і був неповторним для споживача. Ціна й витрати можуть бути високими, але якість або особливості товару компенсують це.	Збільшення лояльності клієнтів, готових платити вищу ціну за унікальні характеристики товару, та зміцнення бренду.	Брендинг, розробка унікальних продуктів, акцент на якості, маркетингові дослідження, PR-кампанії.
Стратегія фокусування	Спеціалізація діяльності підприємства на одному (або небагатьох) сегментах ринку і завоювання на них цінового лідерства або диференціації. Ця стратегія дозволяє підприємству глибше розуміти потреби конкретного сегмента ринку і надавати йому товари або послуги, які відповідають його унікальним потребам.	Збільшення частки ринку в конкретному сегменті, підвищення задоволеності клієнтів та створення стійкої конкурентної переваги в обраному сегменті.	Сегментація ринку, таргетований маркетинг, персоналізовані пропозиції, локальні рекламні кампанії.

(систематизовано автором)

1.3. Етапи розробки та реалізації маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

В сучасному світі, де технології швидко розвиваються та перетворюють усі сфери життя людей, поняття конкурентоспроможності підприємства набуває нового змісту. Цифрова трансформація промисловості змінює принципи виробництва, маркетингу, продажів та взаємодії з клієнтами. Відповідно, підприємства, які зможуть адаптуватися до цих змін, отримають конкурентні переваги на ринку.

Конкурентна стратегія – це план або набір дій, які визначають, як підприємство збирається здобувати конкурентну перевагу над іншими учасниками ринку. Вона включає в себе методи та підходи, які дозволяють підприємству використовувати свої ресурси, знання та компетенції для досягнення вищої ефективності та забезпечення стійкої позиції на ринку.

Науковці по-різному виокремлюють етапи процесу стратегічного планування: їх послідовність, сутність. Розглядаючи моделі стратегічного планування Гарвардської школи бізнесу та Г. Стейнера рис. 1.3 та 1.4 можна чітко побачити етапи створення структури стратегічного маркетингу.

Розглянемо ще два популярні підходи: так, Котлер Ф. виділяє лише 4 етапи стратегічного планування: - програма фірми, - задачі й цілі фірми, - плани розвитку господарського портфеля, - стратегія розвитку фірми.

М. Мак-Дональд процес маркетингового планування поділяє на фази:

Фаза I – завдання цілей: задачі; цілі корпорації.

Фаза II – огляд ситуації: ревізія маркетингу; SWOT-аналіз; Пропозиції.

Фаза III – формулювання стратегії: цілі й стратегії маркетингу; оцінка очікуваних результатів; визначення альтернативних планів і можливих комбінацій.

Фаза IV – розподіл ресурсів і моніторинг: розроблення бюджету; детальна програма здійснення плану на перший рік; оцінка і контроль.

Пасічник В.Г. і Акіліна О.В. зазначають, що стратегічне планування здійснюється поетапно в такій послідовності [25]:

- визначення місії та формулювання стратегічних цілей діяльності;
- аналіз середовища та ринкової кон'юнктури;
- оцінка підприємницького потенціалу і перспектив розвитку підприємства згідно з визначеними цілями;
- аналіз варіантів та вибір оптимальної генеральної стратегії;
- розроблення ресурсних та функціональних субстратегій підприємства;
- практичне виконання плану, контроль і оцінювання соціально-економічних результатів.

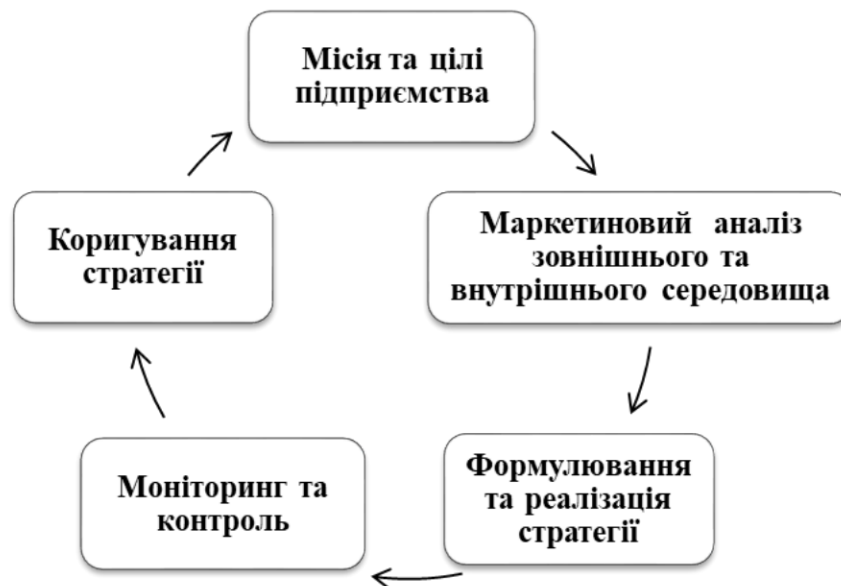


Рис. 1.7. Схема функціонування етапів стратегічного маркетингу.

(систематизовано автором)

Якщо узагальнити вище наведену інформацію, щодо етапів планування конкурентної стратегії підприємства можна побудувати концептуальну схему «функціонування етапів стратегічного маркетингу» рис. 1.7. Де можна побачити що вона має циклічну структуру функціонування, систематичність і структурованість процесу, що відповідає основним принципам маркетингового

планування (розділ 1.1). Важливість кожного з цих етапів полягає в забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності підприємства на ринку, а також в його здатності адаптуватися до змінних умов бізнес-середовища.

Процес маркетингового планування розпочинаються з постановки місії та цілей підприємства, аналізу ринку та конкурентного середовища, вивчення потреб споживачів, встановлення маркетингових цілей, розроблення стратегій, вибір маркетингових міксів та розроблення конкретних маркетингових програм з постійним моніторингом. На останньому етапі робиться коригування вже реалізованої маркетингової стратегії з метою адаптації до змінних ринкових умов, конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів підприємства відповідно місії та цілям підприємства.

Маркетингові інструменти відіграють ключову роль на кожному етапі стратегічного маркетингу. Вони допомагають підприємствам вивчити ринкове середовище, аналізувати конкурентну ситуацію, визначити цілі та розробити ефективні стратегії. Ось детальний огляд маркетингових інструментів, які використовуються на кожному етапі стратегічного маркетингу табл. 1.7:

Таблиця 1.7

"Етапи стратегічного маркетингу та відповідні маркетингові інструменти"

Етап	Маркетингові інструменти
Визначення місії та цілей	«Дерево цілей», модель системи стратегічного управління, SMART, Стратегічні карти
Аналіз ринкового середовища	SWOT-аналіз; - PEST-аналіз; Аналіз конкурентного середовища (5 сил Портера).
Формулювання маркетингової стратегії	Позиціонування; Сегментація ринку; Маркетинговий мікс (4P); BCG-матриця.
Реалізація маркетингової стратегії	Маркетинговий план; CRM-системи; Моніторинг та аналіз результатів (KPI)
Контроль та коригування маркетингової стратегії	- Маркетинговий аудит; - Аналіз ROI - Сегментний аналіз.

(систематизовано автором)

Розглянемо кожний етап:

1. Побудова місії та цілей підприємства.

Місія є ключовим елементом базової ідеології компанії, яка відображає її основні цінності та призначення. Вона має відображати стабільні фундаментальні принципи компанії, які не змінюються під впливом динамічного зовнішнього середовища, змін споживачів або майбутнього бачення організації. Ці цінності спрямовані на об'єднання однодумців, які прагнуть до більшого, ніж лише економічні та вартісні показники. Філософія компанії відображає її унікальність та відмінність від інших, формуючи її імідж на ринку. Наведемо приклади місій організацій:

Таблиця 1.8

Приклади місії організацій

Організація	Місія (призначення), вдала	Місія (призначення), невдала
Walt Disney	Робити людей щасливими	Займатися мультиплікацією краще за всіх.
Nike	Пізнати дух конкуренції, смак перемоги і радість святкування над суперниками	Створювати найкращий спортивний одяг та обладнання.

(систематизовано автором)

На основі сформульованої місії організації визначаються цілі, які фіксують конкретні стани, до яких прагне організація. Кожна ціль включає показник для перевірки її виконання, засіб для вимірювання цього показника та завдання або масштаб, який організація прагне досягти. Наведемо приклади цілей організації табл.1.9.

Приклади цілей організацій

Цілі організації	Коментар
Максимізувати прибуток	Не визначено параметри очікуваного прибутку і термінів їх досягнення
У 2025 р. досягти прибутку в 1 млн грн.	Визначено конкретно термін та очікувана вартість прибутку.
До кінця наступного фінансового року, підвищити обсяг продажів на 15% у порівнянні з попереднім роком, за допомогою рекламних кампаній та розширення дистрибуційної мережі.	Визначена дата, кількісний показник та спосіб досягнення цілі.

(систематизовано автором)

Взаємозв'язок між стратегічними, довго- та короткостроковими цілями є обов'язковим. Стратегічні цілі визначають основні орієнтири розвитку, короткострокові цілі зв'язують поточні дії з довгостроковими результатами і визначають темп отримання результатів в найближчому майбутньому. При формулюванні цілей дотримуються таких правил: цілі повинні бути досяжними; цілі повинні бути гнучкими; цілі мають підлягати вимірюванню; цілі повинні бути конкретними; цілі мають бути сумісними. перелічені особливості цілей називають SMART-характеристикою. SMART – це аббревіатура п'яти слів і понять (specific – точне формулювання, measurable – придатна до вимірювання; achievable – досяжна, related – сумісність, time-bound – визначеність часу її досягнення).

2. Аналіз маркетингового середовища.

Зовнішнє середовище підприємства - це частина оточення підприємства, що складається з зовнішніх факторів та умов, які можуть впливати на його діяльність та розвиток. Зовнішнє середовище включає в себе економічні, соціальні, політичні, технологічні та інші аспекти, які не контролюються

підприємством, але можуть суттєво впливати на його стратегію та результативність [27].

Внутрішнє середовище підприємства - це внутрішні ресурси, здібності та особливості організації, які впливають на її здатність досягати стратегічних цілей. Воно включає в себе внутрішні процеси, структуру, культуру, аналіз результатів діяльності фірми, обсягу продажу, прибутковості кожного товару, каналів збуту; стратегічних питань – сегментування ринку, позиціонування товарів, аналіз бізнес-портфеля; ефективності маркетингового комплексу (товар, ціна, розподіл, просування) і маркетингових систем – маркетингової інформаційної системи, системи управління маркетингом, ресурси, які підприємство може контролювати та управляти, а також стратегії та практики, які використовуються для досягнення конкурентних переваг.

Різноманітні методики аналітики, достатньо детально висвітлені в науковій літературі, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний аналіз, модель 5 сил Портера тощо, застосовуються для глибокого аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на бізнес (табл.1.10).

SWOT-аналіз залишається одним з найефективніших інструментів стратегічного аналізу. SWOT-аналіз дає змогу оцінити поточний стан підприємства і вчасно зорієнтуватися у ринковій ситуації. Оскільки SWOT-аналіз у загальному вигляді не містить економічних категорій, його можна застосовувати до будь-яких організацій, окремих людей і країн для побудови стратегій в найрізноманітніших сферах діяльності. SWOT-аналіз полягає в розділенні факторів і явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) сторін, слабких (Weaknesses) сторін, можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації, загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням.

Аналіз починається з оцінки внутрішніх факторів, до яких належать сильні (S) та слабкі (W) сторони.

Методи аналізу для оцінки зовнішнього середовища та діяльності підприємства

Назва методу	Вхідна інформація	Вихідна інформація.
Аналіз зовнішнього середовища		
PEST-аналіз (STEP-аналіз)	Політичні. Економічні. Соціальні Технологічні. Науковотехнічні	Формування бази даних для оцінки навколишнього середовища і його можливого впливу на діяльність підприємства
SWOT-аналіз	Сильні та слабкі сторони, можливості і загрози.	
Аналіз підприємства		
SWOT-аналіз;	Сильні сторони: ресурси, які підприємство використовує ефективно. Слабкі сторони: аспекти, де підприємство має недоліки. Можливості: зовнішні умови, які можуть бути вигідними. Загрози: зовнішні умови, які можуть завдати шкоди	Діагностика стану діяльності підприємства. Аналіз позиції на ринку
SPACE-аналіз;	Фінансова сила підприємства. Конкурентоспроможність. Привабливість галузі. Стабільність галузі	
Статистичний метод;	Дані про бізнес-процеси підприємства. Інформація про результати діяльності	
Бенчмаркінговий метод;	Інформація про конкурентів. Показники ефективності. Методи та процеси, які використовуються	
Портфельний метод;	Стан і тенденції розвитку галузей. Конкурентоспроможність підприємства. Частка підприємства на ринку. Стадії життєвого циклу продуктів і гал	
Метод моделювання.	Дані про нелінійні нестационарні процеси. нформація для оптимальної фільтрації даних. Структура моделі для прогнозування	

(систематизовано автором)

Питання, що допоможуть розкрити сильні сторони бізнесу: Що ми робимо краще, ніж конкуренти? Які наші переваги з погляду клієнтів? Чи є у нас унікальна торговельна пропозиція? Щоб зрозуміти недоліки організації, запитайте себе: Що можна покращити в самій продукції чи у сервісі? Які негативні відгуки залишають клієнти? Що зменшує дохід? Чи є речі, які конкуренти роблять краще?

Переваги: простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, гнучкість і наявність безлічі варіантів, спільне вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів, а також те, що він може розглядатися стосовно як усього підприємства, так і його структурних підрозділів чи у розрізі окремих видів продукції.

Недолік: неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз.

PEST-аналіз – це спосіб зрозуміти, як зовнішні сили впливають на підприємство. «PEST» – це аббревіатура чотирьох англійських слів: P-Policy – політика, E-Economy – економіка, S-Society – суспільство (соціум), T-Technology – технологія.

За допомогою цього методу проводиться аналіз чотирьох указаних груп факторів. Аналіз виконується за схемою «чинник – підприємство». Результати аналізу оформляються у вигляді матриці, предметом якої є фактори макросередовища, підсумком – сила їх впливу, що оцінюється в балах, рангах та інших одиницях вимірювання.

Перевага: при його застосуванні досліджується фактор за фактором, і, таким чином, створюється цілісна характеристика зовнішнього середовища. більшість елементів, що розглядаються, важко представити в кількісному вимірі, через що можуть виникнути труднощі при оцінці їхнього впливу та динаміки змін.

На основі проведеного аналізу підприємство має визначити свої конкурентні переваги. Це може бути якість продукції, бренд, ціноутворення, дистрибуційні канали, інновації тощо. Важливо зосередитися на тих перевагах, які забезпечують підприємству унікальність на ринку.

3.Формулювання стратегії

На цьому етапі розробляється конкретна конкурентна стратегія.

Загальна стратегія визначає "що" підприємство буде робити із врахуванням видів діяльності, тоді як конкурентна стратегія вказує "як" досягти конкурентних переваг. Різноманітність базових стратегій конкурентоспроможності підприємств відображається у різних економічних джерелах.

Конкурентні стратегії за Філіпом Котлером можна представити у вигляді табл.1.11., де кожна стратегія відповідає певній ролі компанії на ринку:

Таблиця 1.11

Конкурентні стратегії за Філіпом Котлером

Роль на ринку	Стратегія	Опис
Лідер	Розширення ринку	Залучення нових споживачів, виявлення нових способів використання продукту, збільшення частоти використання продукту.
Лідер	Оборонна стратегія	Захист частки ринку, інновації, інтенсивний збут, конфронтація з конкурентами.
Лідер	Наступальна стратегія	Збільшення частки ринку, підвищення рентабельності, використання "ефекту досвіду".
Лідер	Демаркетинг	Зменшення частки ринку в деяких сегментах, перехід на нові ринки.
Челенджер	Атакування лідера	Розширення частки ринку шляхом атаки на лідера або аналогічні організації.
Послідовник	Імітація	Наслідування успішних стратегій лідера або челенджера.
Фахівець (Нішер)	Фокус на ніші	Спеціалізація на вузькому сегменті ринку, задоволення специфічних потреб.

(систематизовано автором)

Ці стратегії дозволяють компаніям визначити своє місце на ринку та розробити відповідні тактики для досягнення конкурентних переваг.

Конкурентні стратегії за Майклом Портером можна представити у вигляді табл. 1.12., яка включає три основні стратегії.

Таблиця 1.12

Конкурентні стратегії за Майклом Портером

Стратегія	Фокус	Опис
Лідерство у витратах	Весь ринок	Прагнення стати виробником з найнижчими витратами у галузі
Диференціація	Весь ринок	Створення унікальних характеристик продукту, що визначаються важливими для споживачів
Фокусування	Вузький сегмент ринку	Концентрація на обслуговуванні конкретного сегменту ринку або групи споживачів

(систематизовано автором)

Ці стратегії дозволяють підприємствам досягати конкурентних переваг шляхом адаптації до конкретних умов ринку.

4. Моніторинг та контроль.

Контроль маркетингової діяльності – це періодична, усебічна, об'єктивна і проведена у визначеній послідовності перевірка маркетингової діяльності підприємства і відповідності маркетингових стратегій зовнішнім умовам, у ході якої виявляються проблеми, що стоять перед підприємством. Це не є проста констатація фактів, притаманна аудиту.

Основні питання маркетингового контролю:

- 1) чи досягнуто те, до чого прагнули;
- 2) якщо не реалізовано визначені цілі, то які причини;
- 3) які потрібні зміни в своїх планах та організації для забезпечення їх виконання

Основні елементи стратегічного контролю:

Моніторинг: Систематичне спостереження та збір даних про хід реалізації стратегій для виявлення відхилень від планованих показників та цілей.

Аналіз: Глибоке вивчення отриманих результатів, оцінка впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегічний процес, ідентифікація причин можливих відхилень.

Оцінка ефективності: Визначення ступеня досягнення стратегічних цілей та порівняння отриманих результатів з планованими показниками.

Основна мета стратегічного контролю полягає в визначенні, чи є реалізовані стратегії ефективними, чи вони відповідають поточним умовам ринку, чи призведуть вони до досягнення встановлених цілей і чи необхідні корективи для оптимізації майбутньої діяльності підприємства

5. Коригування стратегії.

Підприємства повинні періодично переглядати свої загальні маркетингові цілі і стратегічний підхід до ринку. Для цього необхідно здійснювати: оцінку маркетингу; маркетинговий аудит; перегляд якості маркетингу; перегляд етичної і соціальної відповідності підприємства табл.1.13.

Внесення необхідних змін у стратегічний план або тактику відповідно до виявлених відхилень для досягнення кращих результатів та оновлення стратегій відповідно до нових умов ринку, технологічних та інших змін в зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства є необхідними для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності в умовах постійної динаміки ринкового середовища. Ці процеси вимагають системного підходу, постійного моніторингу ринкових умов та гнучкості в прийнятті управлінських рішень.

Маркетингові інструменти для коригування стратегії.

Корективні дії та адаптація до змін	Маркетингові інструменти	Інтернет-маркетингові інструменти
Оцінка маркетингу	SWOT-аналіз, Аналіз 4P (Продукт, Ціна, Місце, Промоція)	SEO-аналіз, Аналіз веб-аналітики
Маркетинговий аудит	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, Аналіз конкурентної ситуації	SEO-аналіз, Аналіз веб-аналітики
Перегляд якості маркетингу	Маркетингове дослідження, Аналіз клієнтського досвіду	Аналіз відгуків клієнтів онлайн, А/В тестування
Перегляд етичної і соціальної відповідності підприємства	Соціальний аудит, Аналіз дотримання етичних стандартів	Соціальний медіа-моніторинг, Аналіз соціальних показників

(систематизовано автором)

Висновки до 1 розділу

У розділі "Теоретичні основи маркетингової конкурентної стратегії підприємства" розглянуто ключові аспекти маркетингових стратегій та їх роль у діяльності підприємства. Визначено, що маркетингові стратегії є важливим інструментом для досягнення конкурентних переваг на ринку та забезпечення успішного функціонування підприємства.

Практично кожен дослідник по своєму розуміє сутність стратегічного маркетингу. Вивчення проблем, пов'язаних з стратегічним маркетингом, відображено в роботах таких класиків маркетингу П. Друкера, Ф. Котлера, Л. Ерхарда, Д. Аакера, М. Портера, О. Бузгаліна, В. Гейця. Т. Любанова, Р. Куденко.

На основі аналізу узагальнення і систематизації існуючих підходів до визначення стратегічного планування можна дати визначення: Маркетингове стратегічне планування - це управлінський процес встановлення рівноваги між маркетинговими цілями та маркетинговими можливостями і ресурсами фірми. Основна мета маркетингового стратегічного планування — побудувати діяльність фірми таким чином, щоб органічно і найефективніше поєднати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток фірми. Ця думка відображає погляди багатьох визначних маркетингових теоретиків Ансофф І. підкреслює важливість інтеграції між виробництвом, потребами споживачів, прибутком та розвитком організації. Майкл Портер також підтримує цю думку в контексті конкурентної стратегії. Він розглядає створення споживчої цінності як ключовий елемент конкурентної переваги підприємства, що включає в себе ефективне виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток фірми.

Вітчизняні науковці Куденко Н., Будко М., Процишин Ю., Верлока В., Писаренко В. у своїх працях приводять класифікацію та типи маркетингових стратегій підприємства, які були систематизовані, що дозволило зрозуміти основні підходи до формування стратегій на основі різних критеріїв та умов ринкового середовища. У роботі наведені розглянуто такі типи стратегій: залежно від терміну їх реалізації; залежно від стратегії життєвого циклу товарів фірми; за станом ринкового попиту; залежно від загальнооекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань; за ознакою конкурентних переваг (за М.Портером).

Вивчаючи моделі стратегічного маркетингу: Гарвардської школи бізнесу та Стейнера Г., Котлер Ф, Мак-Дональд М., Пасічник В., Акіліна О. процес стратегічного маркетингу можна розділити на ключові етапи. Розробка стратегії розпочинаються з визначення місії та цілей підприємства, аналізу ринку та конкурентного середовища, вивчення потреб споживачів, встановлення

маркетингових цілей, розроблення стратегій, та розроблення конкретних маркетингових програм, контролем та корегуванням.

З огляду вищенаведеної інформації можна зробити висновок: правильно побудована маркетингова конкурентна стратегія є важливим фактором для стабільного розвитку підприємства на ринку. Вона дозволяє підприємству адаптуватися до змінних умов ринкового середовища, залучати та утримувати цільову аудиторію та забезпечувати його конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства
ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА»

ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА» діє з 2002 року. Підприємство «ПРОФАЙН Україна» є юридичною особою за законодавством України, має самостійний баланс, поточний і валютний рахунки в банківських установах, круглу печатку, штампи, фірмовий бланк, емблему, логотип, що зареєстровані відповідно до чинного законодавства України.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика «ПРОФАЙН УКРАЇНА»

Ознака	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю ПРОФАЙН УКРАЇНА
Скорочена назва	ТОВ "ПРОФАЙН УКРАЇНА"
Рік заснування	26.12.2002
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	30770195
КВЕД	22.23 Виробництво будівельних виробів із пластмас Інші: 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів. 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

Організацію ТОВ "ПРОФАЙН УКРАЇНА", код ЄДРПОУ 30770195, було зареєстровано 26.12.2002. Розмір статутного капіталу організації складає 9 312 975,48 грн.

Керівником підприємства товариство з обмеженою відповідальністю "ПРОФАЙН УКРАЇНА" є фірма "ПРОФАЙН ГМБХ".

Організаційно-правова форма компанії ТОВ "ПРОФАЙН УКРАЇНА" - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ. Основний вид діяльності (КВЕД) – 22.23 Виробництво будівельних виробів із пластмас.

Логотип підприємства наведено на рис.2.1.



Рис.2.1. Логотип ТОВ "ПРОФАЙН УКРАЇНА"

«Профайн Україна» реалізує продукти групи «Профайн» на українському ринку, а саме ПВХ профілі та їх комплектуючі відомих торгових марок КБЕ, Кеммерлінг та Трокаль. Материнська компанія «Профайн ГмбХ» постачає «Профайн Україна» спеціальну ПВХ суміш для виробництва, додаткові профілі вище перелічених систем, а також запасні частини для екструдерів, спеціальне обладнання та інше., які використовуються у виробництві профілів ПВХ.

Компанія до 2022 р. експортувала товари в наступні країни : Білорусь, Молдова, Польща, Румунія, Сербія, Македонія. На сьогоднішня компанія експортує тільки Молдову та Польщу.

Організаційна структура «ПРОФАЙН УКРАЇНА» є лінійно-функціональна структурою управління. (Рис 2.2).

Ця система поєднує елементи лінійної та функціональної структур, де лінійні керівники відповідають за прийняття рішень та контроль, а функціональні відділи надають спеціалізовану підтримку та консультації.

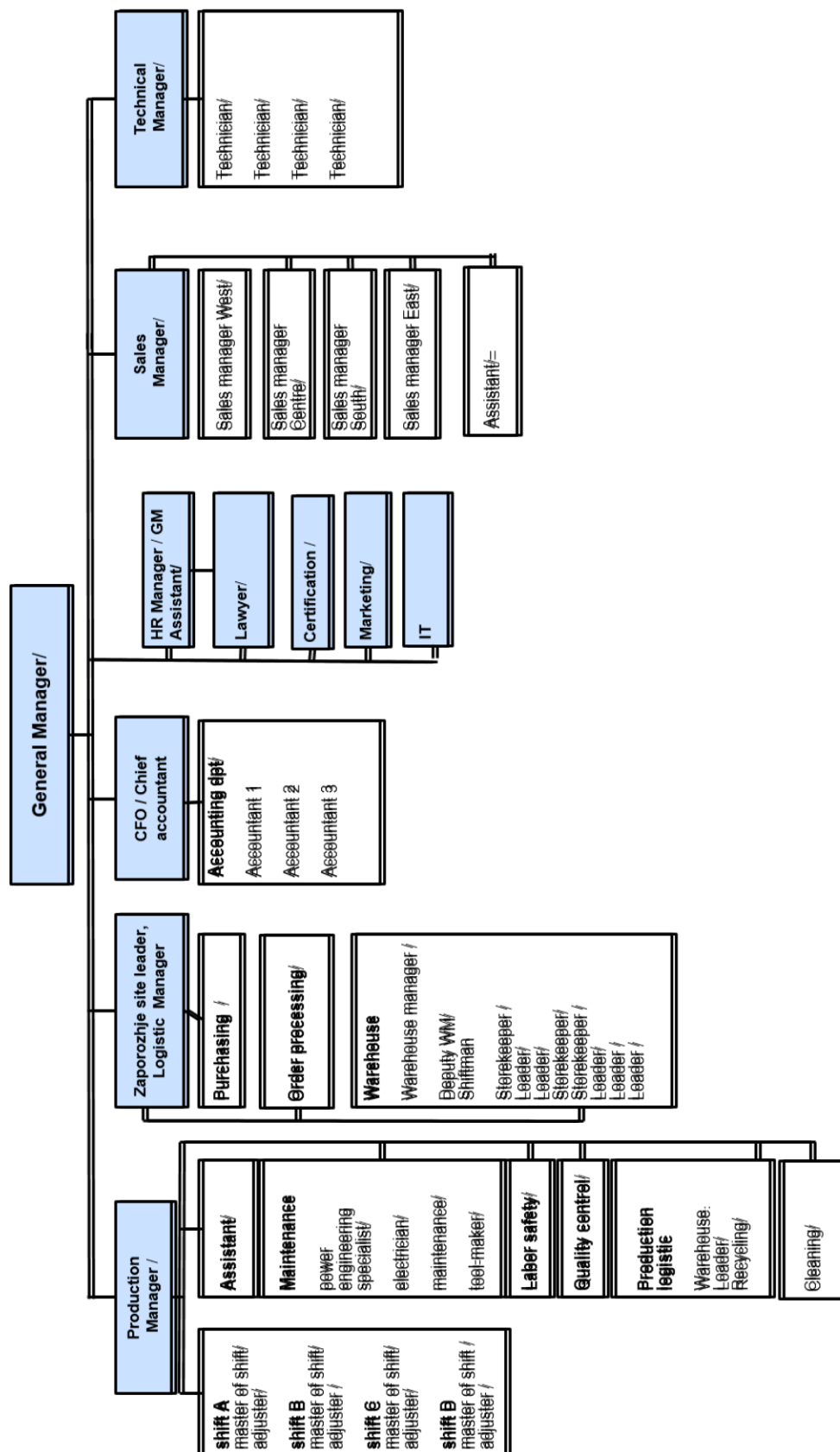


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА»

У лінійно-функціональній структурі, лінійні керівники (наприклад, General Manager) мають прямий адміністративний вплив на підлеглих, тоді як функціональні відділи (наприклад, HR, Marketing, IT) забезпечують технічну підготовку та планування, що дозволяє лінійним керівникам зосередитися на управлінні та контролі. Ця структура дозволяє досягти високої компетентності спеціалістів у відповідних функціональних областях, а також забезпечує єдність керівництва та спеціалізацію управління.

Вищий орган управління в ТОВ є Генеральний директор (General Manager). Він відповідає за загальне керівництво, стратегічне планування та прийняття ключових рішень. Координує роботу всіх відділів і забезпечує їх взаємодію. Він керує відповідно до чинного законодавства України виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльністю в межах повноважень, наданих йому нормативно-правовими актами України, Статутом, внутрішніми нормативними документами, трудовим договором та посадовою інструкцією, несучи всю повноту за наслідки прийнятих рішень, збереження та ефективне використання майна, а також фінансово-господарські результати діяльності підприємства.

CFO/Chief accountant (Фінансовий директор) – є заступником генерального директора по фінансовій діяльності підприємства і його економічних зав'язків. Заступник директора по фінансових питаннях керує фінансовим відділом. Він визначає, планує й координує роботи з господарсько - фінансової діяльності фірми в галузях матеріально-технічного забезпечення, і забезпечує ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів, зменшення витрат.

Production Manager (Керівник виробництва): Контролює процес виробництва продукції, відповідає за якість продукції та ефективність виробничих ліній. Виробничий відділ (Production Manager): Повідомляє логістичний відділ про потребу в сировині та план виробництва. Після

виготовлення продукції передає інформацію про готовність вікон до відділу якості та складу.

Logistic Manager (Логістичний менеджер): Забезпечує оптимальне управління ланцюгами поставок, складськими запасами та доставкою готової продукції до клієнтів. Відділ закупівель (Logistic Manager): Отримує інформацію про потреби в сировині від виробничого відділу та замовляє необхідні матеріали. Після отримання сировини передає дані про її наявність на склад.

Складський відділ: Отримує інформацію про готовність продукції від виробничого відділу та організовує її зберігання. Після отримання замовлення від відділу продажів готує продукцію до відправки.

HR Manager (Керівник відділу персоналу): Відповідає за наймання, навчання та розвиток персоналу, а також за вирішення кадрових питань.

Lawyer (Юрист): Надає юридичну підтримку, консультує з питань законодавства, представляє інтереси підприємства в правових інстанціях.

CFO/Chief Accountant (Фінансовий директор/Головний бухгалтер): Керує фінансами підприємства, забезпечує бухгалтерський облік та фінансову звітність. Certification (Відділ сертифікації): Займається отриманням необхідних сертифікатів якості для продукції та відповідає за їх актуальність. Відділ якості (Certification): Перевіряє якість виготовлених вікон та надає звіт виробничому відділу. У разі виявлення дефектів інформує виробничий відділ для виправлення.

Marketing (Маркетинговий відділ): Розробляє та реалізує стратегії просування продукції на ринку, аналізує ринкові тенденції.

IT (IT-відділ): Підтримує та розвиває інформаційні системи підприємства, забезпечує кібербезпеку.

Sales Manager (Керівник відділу продажу): Відповідає за продаж продукції, розробку комерційних пропозицій, взаємодію з клієнтами. Відділ продажів (Sales Manager): Приймає замовлення від клієнтів та передає

інформацію про них на склад для комплектації та відділу логістики для організації доставки.

Technical Manager (Технічний директор): Відповідає за технічне обслуговування обладнання, його модернізацію та впровадження нових технологій.

Кожен з цих відділів підпорядковується генеральному директору, який координує їх роботу та забезпечує виконання загальної стратегії підприємства. Вони працюють разом, щоб досягти загальних цілей і забезпечити успіх компанії. Інформація між відділами передається через звіти та наради, де кожен менеджер представляє результати своєї роботи. Важливі рішення та інструкції від General Manager передаються керівникам відділів, які потім розповсюджують їх серед своїх підлеглих. Така структура забезпечує чітку ієрархію та легкість управління, але вимагає ефективної комунікації та координації між всіма рівнями організації.

Таблиця 2.2

Фінансові показники ТОВ "ПРОФАЙН УКРАЇНА" за 2019-2021 рр.

Показники у тис грн	Значення показників за роками			Відхилення "+" або "-"		Темп зростання %	
	2019	2020	2021	2019-2020	2020-2021	2019-2020	2020-2021
Дохід від реалізації продукції	430 827	398 745	462 545	-32 082	63 800	-7,4	16,0
Чистий дохід	430 827	398 745	462 545	-32 082	63 800	-7,4	16,0
Інші доходи	45 253	10 079	32 107	-35 174	22 028	-77,7	218,6
Разом чисті доходи	476 080	408 824	494 652	-67 256	85 828	-14,1	21,0
Витрати на матеріали	363 682	276 993	367 201	-86 689	90 208	-23,8	32,6
Витрати на оплату праці	17 454	17 698	18 043	244	345	1,4	1,9
Відрахування на соціальні заходи	2 841	2 932	3 185	91	253	3,2	8,6
Амортизація	6 310	6 935	7 104	625	169	9,9	2,4
Інші операційні витрати	77 795	82 060	78 456	4 265	-3 604	5,5	-4,4
Прибуток до оподаткування	7 998	22 206	20 663	14 208	-1 543	177,6	-6,9
Податок на прибуток	1 440	3 997	3 719	2 557	-278	177,6	-6,9
Чистий прибуток	6 558	18 209	16 944	11 651	-1 265	177,6	-6,9

Дохід від реалізації продукції та Чистий дохід знизилися в 2020 році на 7,4% порівняно з 2019 роком, але потім зросли на 16,0% в 2021 році. Це свідчить про відновлення після спаду. Інші доходи зазнали значного падіння в 2020 році (-77,7%), але в 2021 році спостерігається значне зростання (218,6%), що може свідчити про успішне впровадження нових джерел доходу або одноразові операції. Разом чисті доходи в цілому показують тенденцію до зростання на 21,0% в 2021 році після падіння на 14,1% в 2020 році. Витрати на матеріали спочатку знизилися на 23,8%, а потім зросли на 32,6%, що може бути пов'язано зі зміною цін на сировину або зміною обсягів виробництва. Витрати на оплату праці та Відрахування на соціальні заходи показують стабільне невелике зростання, що свідчить про стабільність у сфері управління персоналом. Амортизація зросла помірно, що може вказувати на оновлення основних фондів або збільшення капітальних вкладень. Інші операційні витрати зросли в 2020 році, але потім знизилися в 2021 році, що може свідчити про ефективність управління витратами. Прибуток до оподаткування та Чистий прибуток значно зросли в 2020 році (177,6%), але потім знизилися на 6,9% в 2021 році. Це може бути пов'язано зі збільшенням витрат або зниженням маржинальності продукції.

Таблиця 2.3

**Аналіз показників рентабельності ТОВ "ПРОФАЙН УКРАЇНА"
за 2019-2021 роки.**

Показники	Значення показників за роками			Відхилення "+" або "-"	
	2019	2020	2021	2019-2020	2020-2021
Чистий прибуток, тис грн	6558	18209	16944	11 651	-1 265
Рентабельність діяльності, %	1,5	4,6	3,7	3	-1

За період з 2019 по 2021 рік спостерігалася зростаюча тенденція чистого прибутку, з 6558 тис. грн у 2019 році до 18209 тис. грн у 2020 році. Проте, у 2021

році чистий прибуток скоротився до 16944 тис. грн. Відхилення чистого прибутку між 2019 і 2020 роками становить позитивні 11 651 тис. грн, що свідчить про значне збільшення прибутку за цей період. Однак, між 2020 і 2021 роками відбулося зменшення чистого прибутку на 1265 тис. грн, що може свідчити про зниження ефективності діяльності підприємства у вказаному періоді.

Рентабельність діяльності: У 2019 році рентабельність діяльності складала 1,5%, що є досить низьким показником. Проте, за наступні роки відбулося значне покращення, і у 2020 році рентабельність зросла до 4,6%. Проте, у 2021 році цей показник знову знизився до 3,7%. Відхилення рентабельності між 2019 і 2020 роками складає позитивні 3%, що є дуже високим показником покращення ефективності. Проте, між 2020 і 2021 роками рентабельність зменшилася на 1%, що свідчить про зниження прибутковості підприємства.

Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку відновлення після спаду в 2020 році, зі зростанням доходів та прибутку в 2021 році. Однак, необхідно звернути увагу на зростання витрат на матеріали та потенційне зниження маржинальності, що може вплинути на фінансову стійкість у майбутньому. Оптимізація витрат та пошук нових можливостей для збільшення доходів можуть бути ключовими аспектами для подальшого розвитку підприємства.

2.2. Аналіз маркетингової діяльності підприємства ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА»

Організація конкурентоспроможної маркетингової діяльності компанія відповідає його меті «Для нас характерними є висока якість продукції, інноваційне мислення, ефективні процеси та відповідальність. Прагнення до досконалості в усіх галузях — наша рушійна сила. Тісна співпраця з нашими партнерами є основою нашого успіху. Ми переконані в тому, що завдяки цим цінностям досягнемо нашої мети: світового лідерства у виробництві високоякісних профільних систем». Як зазначено на сайті компанії ціль №1 — найкращі вікна в світі. На підприємстві є маркетинговий відділ який створює та реалізує маркетингову політику підприємства.

На реалізацію маркетингового плану підприємство використовує 1-2% від обсягу продажу (табл. 2.2).

Таблиця 2.4

Фінансові показники продажів ТОВ «Профайн Україна» за 2019 –2021рр.

Рік	Обсяг продажу, грн	Прибуток, грн	Витрати на маркетинг, грн
2019	318320484	28701308	2563468
2020	343951964	29116808	3943557
2021	427760347	19546669	4202166

Аналізуючи данні ми бачимо, що обсяг продажу зростає. Подивимося на 2021 рік обсяг продажу збільшився, відповідно збільшилися витрати на маркетинг, але прибуток зменшився порівняно з попередніми роками. Для жодного ринку пандемія коронавірусу не пройшла без ускладнень дефіцит сировини, збої в логістиці, що призвели до серйозного підвищення цін. Отже ми бачимо, що витрати на виготовлення збільшилися. Така ситуація вимагає від маркетингового відділу прийняти нових комплексних заходів.

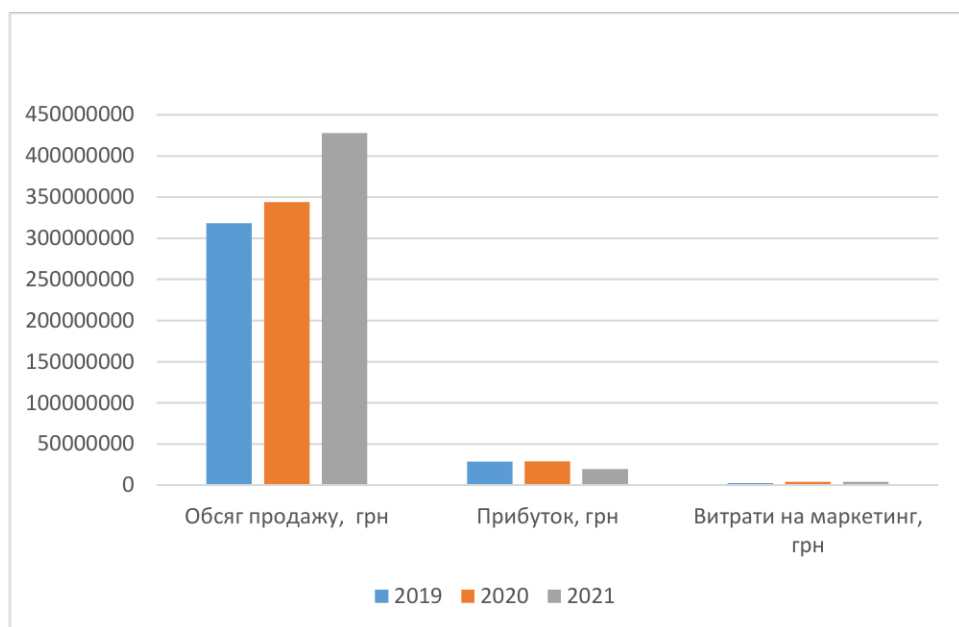


Рис.2.3. Фінансові показники продажів ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА».
(побудовано автором)

Ефективність маркетингу пов'язана з показником прибутковості інвестицій у маркетинг або рентабельності маркетингових інвестицій (англ. – marketing ROI, return on marketing investment, скорочено ROMI [22], оскільки він відображає реальний маркетинговий вплив реалізованих заходів на споживача. Фінансовий показник ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій) можна розрахувати за формулою:

$$ROMI = (\text{валовий прибуток} - \text{інвестиції в маркетинг}) / \text{інвестиції в маркетинг} * 100\%.$$

Таблиця 2.5

**Показники динаміки рентабельності маркетингових інвестицій
«ПРОФАЙН УКРАЇНА» за 2019 –2021рр.**

Рік	Обсяг продажу, грн	Витрати на маркетинг, грн	Рентабельність маркетингових інвестицій, %
2019	318320484	2563468	12317,57
2020	343951964	3943557	8621,871
2021	427760347	4202166	10079,52

На графіку рис. 2.4. чітко видно, що показники рентабельності маркетингових інвестицій понад 100%, це свідчить, що підприємство працює ефективно, продажі зростають, обрана стратегія вірна, затрати на маркетинг повністю окупаються. Якщо показник був би менший за 100%, то треба щось змінювати — підприємство зазнає збитків. Якщо дорівнює 100%, то стан справ говорить про те, що доходи дорівнює витрат, а отже, немає ресурсів для розвитку та масштабування. Але у нашому випадку треба урахувати такий момент, у 2021 році коли витрати на маркетинг зросли, а прибуток зменшився порівняно з попередніми роками, при цьому рентабельність становила понад 100%. Така ситуація показує, що треба зробити додатковий аналіз та провести комплекс заходів для підняття прибутку підприємства.



Рис.2.4. Графік рентабельності маркетингових інвестицій.

(побудовано автором)

Для безперервності комунікаційних послуг підприємство робить об'єднання різних інструментів маркетингових комунікацій, що дозволяє отримати ефект синергії, коли одночасне застосування маркетингових інструментів дає змогу отримати більший економічний ефект, ніж у разі їх

окремого використання: виготовлення кольорової поліграфічної рекламної продукції; Виготовлення сувенірної продукції; реклама в спеціалізованих друкованих виданнях (журналах); підтримка сайту брендів; зв'язки з громадськістю PR (спонсорські заходи, прес-конференції); прямий маркетинг (робота з клієнтом); персональний продаж (презентації продукції для груп запрошених покупців); галузева виставка.

Таблиця 2.6

Лідери-конкуренти на ринку ПВХ-профілів в Україні.

Назва	Сильні на слабкі сторони діяльності підприємства
	Калинівка, Київська обл. (Виробництво). На ринку з 1997 Euroline (3К, 60mm), Softline (5-К, 70mm) + Гарний імідж, потужне виробництво у Київській обл. (2008) , добре налагоджена логістика, великий рекламний бюджет, фіксований курс продажу, у зв'язку з чим низькі ціни, клас „А“ - У виробництві використовується Pb.
	СМТ Чабани, Київська обл. Марка представлена з 1997 року. Basic (3К, 60mm), Euro70 (5-К, 70mm) + Низькі ціни (фіксований курс), хороший імідж, у Києві договір з «Київдержбуд» (2008: більш ніж 1 млн. м ²) -Немає власного виробництва в Україні, погана якість (з чуток китайське виробництво), у виробництві використовується Pb.
	м. Бровари, Київська обл.: Марка представлена з 1998 року. Ideal 2000 (3-К, 60mm), Ideal 4000 (5-К, 70mm) + Власне виробництво (2007), низькі ціни. - низька якість, бідна рекламна кампанія, у виробництві використовується Pb.
	Дніпропетровськ, марка представлена з 1998 року. Trio (3-К, 58mm), WDS (4-К, 60mm; 5-К, 70mm) + низькі ціни, дуже агресивна маркетингова стратегія, гнучкий підхід оплаті (USD, UAH), регіональні представники - Український продукт, низька якість.

(систематизовано автором)

Так, як на ринку України дуже багато конкурентів в галузі виробництва вікон та дверей, дуже важливо знати їх та правильно аналізувати, щоб розуміти як і на кого орієнтуватися при здійсненні маркетингової діяльності.

Результати аналізу конкурентів показують наступне: конкурентом з високою часткою ринку та високими показниками якості та низьких цін є Века, Renau, WDS, Aluplast, але їх вагомий недолік: вироби мають вміст важких металів, таких як свинець Pb.

Чим продукція відрізняється від інших виробників?

Використовуючи Greenline — це запатентована технологія стабілізації профільних систем у процесі виробництва на базі екологічно чистого з'єднання Ca-Zn без використання важких металів. Вікна, виготовлені з використанням стабілізатора greenline, мають усі класичні й економічні переваги такого віконного матеріалу, як пластик. Наприклад, особливу стійкість і довгий термін служби, прекрасну теплоізоляцію, відмінну стійкість до погодних умов і високоякісну поверхню.

Для виявлення конкурентної позиції ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА» на українському ринку пластикових вікон був використаний метод SWOT-аналізу, як аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз (табл.2.7) та SNW-аналіз, методом оцінки внутрішнього середовища підприємства, який дозволяє виявити сильні, слабкі та нейтральні сторони організації (табл. 2.8). Первинна інформація представлена такими джерелами: внутрішня документація компанії, технічна документація продукції, товарну номенклатуру, дані про обсяги продажів у галузі.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства дозволив виявити такі сильні сторони: досить потужні фінансові можливості, підприємство постійно здійснює моніторинг ринку; налагоджена збутова діяльність; високий рівень кваліфікації персоналу, якісна екологічна сировина,

грамотна стратегія просування товару на ринок, продукція є відомими брендами у світі KBE, KOEMMERLING і TROCAL — PROFINE.

Таблиця 2.7

SWOT- аналіз ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА»

	Позитивний вплив	Негативний вплив
	Сильні сторони(S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішні середовище	• Висока репутація фірми; • Висококваліфікований персонал підприємства; • Ефективне управління через невеликий штат адміністративних працівників; • Низька текучість кадрів. • Фінансова можливість дозволяє робити інвестиції в інноваційні технології, а інтелектуальні — їх реалізувати • Якість продукції та бренди • Гарантія та терміни • Розташування точок продажу • Інноваційні технології • Продукція преміум класу • Передоплата 20-30%. Оплата можлива після отриманні продукції • Компанія пропонує широку асортиментну лінійку енергоефективних систем у преміальному бренді KÖMMERLING з монтажною глибиною 76-88 мм, які відповідають вимогам найсуворіших європейських стандартів; • Економічність . Це означає, що вікна преміальної якості заощаджують більше енергії протягом усього життєвого циклу. • Періодично здійснює моніторинг ринку; • Налагоджено збутову діяльність; • широкий, глибокий асортимент; • різноманітність форм та розмірів; • своєчасна доставка та встановлення; • індивідуальне замовлення вікон • гнучка система знижок, готівковий та безготівковий розрахунок; • Оформлення кредитів; • Досить високий рівень доходів населення;	• Висока ціна; • Імпортна сировина; • просування профілю тільки білого кольору; • слабе просування реалізації профілю на міжнародний ринок; • Недостатня інформаційна підтримка дилерської мережі та кінцевого споживача; • Відсутня постійна реклама на радіо та телебаченні;

Продовження таблиці 2.7

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Зовнішнє середовище	• Введення інноваційних технологій на підприємстві; • Розширення виробничої потужності та діяльності підприємства. • Через зростання рівня доходів населення підвищує ціну купівлі якісніших і найдорожчих товарів – премію класу; • Покупці все більше уваги звертають на екологічні та естетичні характеристики товарів; • Фахова консультація та підбір оптимального рішення.	• Нестабільна економічна ситуація (ковід, війна); • Зростання законодавчих вимог; • Спад попиту на товар премію класу; • Демпінг зі сторони конкурентів; • Клієнт довіряє більше менеджеру ніж рекламі; • Споживач скептично відноситься до реклами не хоче вникати в технічні складові; • Конкуренти виводять на ринок нові екологічні продукти; • Висока ціна на ресурси; • Вартість альтернативних товарів для споживачів; • Споживач бере паузу щоб порівняти ціни з конкурентами; • Ймовірність розширення асортименту конкурентами; • Реклама товару; розширення асортименту у конкурентів; • Зростання цін у постачальників; • Високі витрати на рекламу; • Зростання курсу долара; • більш гнучка система знижок у конкурентів • зростання числа фірм-конкурентів; • Завоювання ринку інших областей фірмами-конкурентами. • зростання цін послуги рекламних агентств; • реклама фірм-конкурентів більше ефективна

(систематизовано автором)

Особливий предмет гордості трудовий колектив, що сформувався за роки роботи, що складається з найдосвідченіших професіоналів, які забезпечують стабільно високу якість продукції підприємства. Неодноразово підприємство отримувало перемоги на тендерах зі скління різних великих об'єктів.

До слабких сторін можна віднести: відсутність розвиненої корпоративної культури, недостатня інформаційна підтримка кінцевого споживача, відсутня постійна реклама на радіо та телебаченні, в зв'язку з чим немає впізнання марок KBE, KOEMMERLING TROCAL, просування профілю тільки білого кольору, необхідно створювати потреби кінцевого споживача на придбання кольорового профілю, що має більш високу маржіальність, слабе просування реалізації профілю на міжнародний ринок. Недостатньо ефективний рівень сервісу та пост продажного обслуговування (ремонт, обробка та ін. додаткові послуги) порівняно з існуючими конкурентами. Тому важливо регулярно проводити моніторинг задоволеності клієнтів рівнем якості продукції та послуг підприємства (анкетування, опитування, розрахунок індексів та ін. з метою усунення недоліків.) Відсутність просування продукції в соціальних мережах, інтернет-магазину, немає мобільного додатку.

Далі всі фактори впливу на внутрішнє середовище підприємства було експертами віднесено до однієї з 3-х груп (сильні, нейтральні, слабкі), на основі чого зроблено висновки табл. 2.8.

Сильні S - це фактори, які позитивно впливають на підприємство і допомагають досягати успіху. До сильного впливу на середовище підприємства було віднесені фактори: Стратегія підприємства вважається сильною, що свідчить про її ефективність та успішність. Організаційна структура, фінансове положення, структура витрат та дистрибуція також оцінюються як сильні сторони. Високий рівень інформаційних технологій, інновацій та лідерства, а також кваліфікація персоналу та репутація на ринку підтверджують конкурентоспроможність підприємства. Підприємство демонструє сильний контроль якості продукції, сертифікацію та стандартизацію, що сприяє забезпеченню якості обслуговування покупців та збереженню репутації.

SNW-аналіз ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА»

	Фактор впливу	Якісна оцінка фактору		
		S сильна	N нейтральна	W слабка
1.	Стратегія підприємства	+		
2.	Організаційна структура	+		
3.	Загальне фінансове положення, в т.ч	+		
	Стан поточного балансу	+		
	Рівень бухгалтерського обліку	+		
	Фінансова структура		+	
	Доступ інвестиційних ресурсів (кредити, розміщення цінних паперів і т.д.)	+		
	Рівень фінансового менеджменту		+	
4.	Структура витрат	+		
5.	Дистрибуція	+		
6.	Інформаційні технології			+
7.	Інновації як здатність до реалізації на ринку нових продуктів	+		
8.	Інновації як дослідження та розробки	+		
9.	Здатність до лідерства в цілому, в т.ч.	+		
10	Здатність до лідерства директора			+
11	Здатність до лідерства керівництва			+
12	Рівень маркетингу		+	
13	Рівень менеджменту	+		
14	Кваліфікація персоналу (в цілому)	+		
15	Репутація на ринку	+		
16	Репутація підприємства як роботодавця		+	
17	Відносини з посередниками		+	
18	Обслуговування після продажу		+	
19	Відносини з органами влади (в цілому),		+	
20	Корпоративна культура			+`
21	Стимулювання збуту		+	
22	Контроль якості продукції x	+		
23	Сертифікація та стандартизація продукції	+		
24	Якість обслуговування покупців		+	
25	Ціна товарів	+		
26	Ширина асортименту		+	
27	Відсутність належної мотивації персоналу		+	

(систематизовано автором)

Слабкий вплив (W) - це фактори, які негативно впливають на підприємство і утруднюють досягнення успіху. Вони відображають недоліки або слабкі сторони підприємства, такі як висока ціна, недостатність рекламної підтримки, обмеження в постачанні тощо

Нейтральний вплив (N) - це фактори, які не впливають або мають мінімальний вплив на підприємство. Вони можуть бути несуттєвими для його діяльності або ще не виявлені: обслуговування після продажу, відносини з посередниками, якість обслуговування покупців, рівень маркетингу.

Враховуючи отримані результати SNW-аналізу, підприємство "ПРОФАЙН УКРАЇНА" має значний потенціал для подальшого розвитку та збільшення конкурентоспроможності. Важливо підтримувати та розвивати сильні сторони, а також працювати над усуненням слабких сторін, щоб забезпечити стабільний та успішний розвиток у майбутньому.

Розглянемо змінення факторів впливу на діяльності підприємства при функціонуванні підприємства під час війни. Доцільно розглянути вплив зовнішнього макросередовища на діяльність підприємства. Для цього застосуємо методику: PEST-аналіз — це маркетинговий інструмент, який використовується для виявлення та аналізу основних політичних (P — political), економічних (E — economic), соціальних (S — social) та технологічних (T — technological) факторів зовнішнього середовища, які можуть впливати на діяльність підприємства.

Як видно із табл.2.9, вплив цих факторів на підприємство "ПРОФАЙН УКРАЇНА" полягає в обмеженні можливостей розвитку, зменшенні прибутковості та підвищенні ризиків.

**PEST-аналіз зовнішнього маркетингового середовища підприємства
"ПРОФАЙН УКРАЇНА" на 2023-2024 рр.**

Фактор	Опис
Воєнно-Політичний	– Воєнні дії на територію України. – Воєнний стан може призвести до введення нових законів, обмежень або податків, що вплинуть на ведення бізнесу. – Зміни у законодавстві та регулюванні: коливання валютного курсу та інфляцію, що ускладнить фінансове планування та управління витратами. – Ризик пошкодження виробничих потужностей. – Перебої у ланцюгах постачання. – Фінансова нестабільність – Труднощі з персоналом. – Зміна ринкових умов:
Вплив на підприємство – Непередбачуваність умов для бізнесу – Через близькість до бойових дій існує ризик пошкодження або знищення виробничих потужностей, що може призвести до зупинки виробництва. – Воєнні дії ускладнили логістику та доставку сировини з-за кордону, а також експорт готової продукції. Через порушення транспортних маршрутів, збільшення транспортних витрат та ризиків втрати частини поставок. – Мобілізація та внутрішня міграція створили дефіцит висококласної робочої сили. – Попит на продукцію значно знизився.	
Економічний	– Зміна курсу національної валюти – Інфляція та рівень безробіття – Зміни у податковій політиці – Регуляторні зміни – Кредитні ставки – Рівень безробіття – Прогнози МВФ на 2024 рік вказують на зниження темпів зростання економіки України до 3-4% – Мита, квоти та інші торговельні обмеження можуть вплинути на експорт та імпорт

Вплив на підприємство – Підвищення вартості сировини та обладнання – Зниження покупної спроможності споживачів – зниження попиту і втрату традиційних ринків збуту, збільшення витрат – зниження продуктивності праці, – неможливість прогнозування й розробки довгострокових стратегій через невизначеність – відсутність можливості підвищення оплати персоналу. – порушення ланцюжків постачання.	
Соціокультурний	– Зміни в споживчих уподобаннях – Демографічні тенденції – Зміни в стандартах житла – Зміна в психологічному кліматі:
Вплив на підприємство – Попит на більш дешеві вікна. – За умов обстрілів та руйнувань багатьох будівель може зрости попит на швидку заміну вікон. Підприємство може використати цю можливість для активного маркетингу своєї продукції. – У зв'язку з нестабільною енергетичною ситуацією, споживачі можуть шукати енергоефективні продукти, що може збільшити попит на вікна з теплопакетами. – Війна та нестабільність можуть викликати стрес та тривогу серед населення. Підприємство може реагувати, пропонуючи продукцію, яка забезпечує безпеку та комфорт.	
Технологічний	- Швидкий темп технологічних змін - Іновації в галузі виробництва вікон
Вплив на підприємство Підприємство використовує новітніх технологій виробництва Конкурентна перевага через впровадження іновацій, але іноваційні продукти мають більш вартість. Має три бренди KBE, KOEMMERLING і TROCAL.	

(систематизовано автором)

Якщо подивитися на фінансові звіти підприємства. то можна побачити підтвердження цих тверджень.

Фінансова звітність підприємства “ПРОФАЙН УКРАЇНА” 2020 - 2023 рр.

Показник	2023	2022	2021	2020
Дохід тис.грн.	250 323	285 402	464 089	373 920
Чистий прибуток тис.грн	-9 102	-58 705	46 010	-25 485
Активи тис.грн	163 809	203 350	206 123	200 502
Зобов'язання тис.грн	324 259	354 698	298 766	339 217
Кількість працівників	85	96	102	100

Аналізуючи фінансову звітність підприємства “Профайн Україна” за період з 2020 по 2023 роки, можна зробити наступні спостереження: Значне зниження доходу в 2023 році (250 323 000 грн) порівняно з 2021 роком (464 089 000 грн), що може свідчити про зменшення обсягів продажу або падіння цін на продукцію. Підприємство зазнало збитків у 2022 та 2023 роках, з найбільшим збитком у 2022 році (-58 705 000 грн). Це може бути пов’язано з вищезгаданими воєнними діями, (зростанням витрат та зниженням ефективності виробництва). Спостерігається зменшення активів з 206 123 000 грн у 2021 році до 163 809 000 грн у 2023 році, що може вказувати на продаж активів для покриття збитків або зниження їх вартості. Зобов’язання підприємства зменшилися з 354 698 000 грн у 2022 році до 324 259 000 грн у 2023 році, що може бути результатом погашення боргів або реструктуризації зобов’язань. Зменшення кількості працівників з 102 у 2020 році до 85 у 2023 році.

Фінансові показники та PEST-аналіз свідчать про те, що підприємство переживає складний період, зі зниженням доходів та чистого прибутку, а також зменшенням активів. Це може вказувати на необхідність перегляду стратегії та

пошуку шляхів оптимізації витрат та збільшення прибутковості. Важливо також враховувати зовнішні фактори, такі як воєнні дії та економічні умови, які мають значний вплив на діяльність підприємства. Однак, при належному управлінні та використанні стратегій адаптації, підприємство може знайти шляхи виходу зі складної ситуації та навіть знайти нові можливості для розвитку у нестабільному середовищі.

Висновки до 2 розділу

У розділі “Аналіз маркетингової конкурентної стратегії підприємства ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА»” висвітлюється організаційно-економічні аспекти діяльності підприємства та специфіка маркетингових заходів.

Основний напрямок діяльності: виробництво та продаж пластикового профілю для будівництва вікон та дверей. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональна структурою управління. Така структура забезпечує чітку ієрархію та легкість управління. Підприємство у своєму складі має такі відділи: Production Manager, Logistic manager, HR Manager, Lawyer, CFO/Chief accountant, Certification, Marketing, IT ,Sales Manager, Technical Manager. Головна посада General Manager.

Аналіз фінансових показників підприємства розглянуто до 2022 року та після. Як видно із фінансових показників табл. 2.1-2.4 (до 2022 р.) підприємство демонструє позитивну динаміку відновлення після спаду в 2020 році, зі зростанням доходів та прибутку в 2021 році.

Ефективність маркетингових заходів на споживача була проаналізована фінансовим показником ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій). Який дав такі результати: підприємство працює ефективно, продажі зростають, обрана стратегія вірна, затрати на маркетинг повністю окупаються.

Конкуренція, у сегменті ринку з виготовлення металопластикових вікон є високою. Тому було розглянуті сильні та слабкі показники діяльності головних конкурентів табл. 2.6.

Для виявлення конкурентної позиції на українському ринку пластикових вікон був використаний метод SWOT-аналізу та SNW-аналіз. Підприємство має сильні основи та можливості для розвитку, але водночас потребує уваги до вирішення проблем, пов'язаних зі слабкими сторонами та загрозами, щоб забезпечити стабільний розвиток в умовах складної економічної ситуації

Загалом у період до 2022р., ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА» використовує ефективну маркетингову стратегію, яка дозволяє компанії не лише утримувати лідерські позиції на ринку пластикових вікон, але й адаптуватися до постійно змінних умов, забезпечуючи стійке зростання та розвиток. До стратегічної маркетингової стратегії інтегровані такі стратегії: Диференціація продукту: пропонує унікальні характеристики вікон, такі як покращена теплоізоляція, шумоізоляція, екологічність, щоб виділитися серед конкурентів. Фокус на якості: акцентує увагу на високій якості своїх вікон, використовуючи сертифіковані матеріали та сучасні інноваційні технології виробництва. Розширення ринку: шукає нові ринки збуту. Онлайн-маркетинг: Використовує цифрові канали для просування продукції. Клієнтський сервіс: Надає високоякісне обслуговування клієнтів, включаючи після продажне обслуговування та гарантії, для підвищення лояльності та задоволення клієнтів. Брендування та позиціонування: має три сильних бренди KBE, KOEMMERLING TROCAL та чітке позиціонування на ринку.

З початку воєнних дій діяльність підприємства різко стала збитковим, що відображають фінансові показники табл. 2.10. Причиною збитковості є воєнні дії, що відносяться до зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства на які неможливо впливати. При PEST-аналіз зовнішнього маркетингового середовища підприємства за 2023-2024 рр. було наведені основні фактори впливу та наслідки

для підприємства. Аналіз довів, що підприємство залежить: від економічного стану країни, оскільки це може вплинути на платоспроможність клієнтів та їх готовність інвестувати в якісні товари; зміни в політичній ситуації або у законодавстві, такі як введення нових податкових або тарифних політик; зміни в споживчому попиті та трендах можуть вплинути на популярність продукції підприємства, що в свою чергу впливає на його прибутковість та конкурентоспроможність.

Діяльність підприємства "ПРОФАЙН УКРАЇНА" може бути описана, як досить складна і вимагаючи уваги до зовнішніх факторів впливу. Така ситуація потребує перегляду стратегії та пошуку шляхів оптимізації витрат та збільшення прибутковості.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА».

3.1. Обґрунтування маркетингової конкурентної стратегії підприємства ТОВ «ПРОФАЙН Україна».

Ринок металопластикових вікон в якому знаходиться підприємство «ПРОФАЙН УКРАЇНА» характеризується високим рівнем конкуренції та відповідає олігополістичній структурі ринку, де діяльність обмежена обмеженою кількістю великих гравців, які мають значний вплив на ринкові умови.

Ринок ПВХ профілів у 2023 році зазнав досягнув суттєвого зростання [3,2]. В порівнянні з 2022 роком (52-54 тис. тон ПВХ), у 2023 році в Україні було імпортовано та вироблено 65-67 тисяч тон ПВХ профілів. Приріст склав близько 25%. Близько 20 тисяч тон склав імпорт ПВХ профілів (31 відсоток), на долю українських виробників прийшлося близько 47 тисяч тон (69 відсотків). Головні конкуренти торгова марка WDS зберегла свої лідируючі позиції та збільшила свою присутність на ринку, довівши свою частку до 29-31% від загального об'єму реалізованого профілю в Україні. Друге місце зайняла компанія Rehau, яка має частку ринку в 10%.

Щоб зрозуміти конкурентну ситуацію на ринку металопластикових вікон в Україні зробимо аналіз ринку за допомогою моделі "П'ять сил Портера"

Аналіз ринку металопластикових вікон в Україні (2023р.)
модель "П'ять сил Портера" *(систематизовано автором)*

Сила	Опис	Вплив на ринок
1. Загроза нових учасників	Високі вхідні бар'єри, такі як високі витрати на технології та обладнання, обмежений доступ до сировини і технічні перешкоди.	Слабкий вплив
2. Загроза заміщення продукту	Існують альтернативні матеріали і технології, такі як дерево, алюміній та інші, які можуть замінити металопластикові вікна.	Сильний вплив
3. Постачальники	Постачальники сировини можуть впливати на ціни та якість продукції. Існують обмежені альтернативи для деяких компонентів.	Середній вплив
4. Покупці	Купівельний ринок металопластикових вікон зазвичай домінує кілька великих покупців, таких як будівельні компанії та роздрібні мережі.	Сильний вплив
5. Конкуренція	Наявність альтернативних продуктів, таких як дерев'яні або алюмінієві вікна, може зменшити попит на металопластикові вікна.	Сильний вплив

Аналіз показує, що ринок металопластикових вікон зіткнувся зі значною конкуренцією від альтернативних матеріалів та технологій, а також з ускладненими умовами постачання сировини. Однак відносно низький рівень загрози нових учасників свідчить про наявність високих бар'єрів для входу на ринок, що може збільшити стійкість ринку до нових конкурентів.

Застосуємо модель безпосередньо до підприємства:

Загроза нових учасників: враховуючі кризову ситуацію в Україні у найближчі роки появу нових конкурентів на ринку можна не очікувати. Загроза заміни товарів: пластикові вікна залишаються популярним вибором через свої переваги і у найближчі роки можна не очікувати. Підприємство залежить від постачальників сировини для виробництва металопластикових вікон, таких як PVC-профілі та фурнітура. Головні постачальники були з Білорусії та РФ. На 2024 рік цінах на сировину піднялася. З огляду на велику кількість конкурентів

на ринку, покупці мають значну владу, оскільки можуть вибирати між різними виробниками. Кількість покупців зменшилося. Ринок металопластикових вікон характеризується високим рівнем конкуренції, що змушує “ПРОФАЙН УКРАЇНА” постійно працювати над інноваціями, ціноутворенням та маркетинговими стратегіями для збереження та зростання своєї частки ринку.

Якщо поєднати результати PEST-аналіз зовнішнього маркетингового середовища підприємства (табл. 2.9) та аналізу моделі "П'ять сил Портера" табл. 3.1. можна побачити дуже складну ситуацію, що підтверджує фінансова звітність табл.2.10. Але, з огляду що підприємство має сильні сторони (SWOT-аналізу та SNW-аналіз), що дають можливості для розвитку.

Підсумовуючи вищенаведене можна запропонувати таку конкурентоспроможну стратегію розвитку підприємства:

Місія: Світове лідерство у виробництві високоякісних профільних систем.

Ціль: Стабілізації фінансового стану та повернення до прибутковості 2021 року.

Стратегія:

1. Розвиток бренду та репутації: Інвестування у підвищення пізнаваності бренду "ПРОФАЙН УКРАЇНА" та позиціонування його як лідера у сфері виробництва вікон в Україні.
2. Клієнтська орієнтованість та обслуговування: Надання високоякісного сервісу після продажного обслуговування, індивідуального підходу до кожного клієнта, швидкої та якісної доставки продукції.
3. Розширення дистрибуційної мережі: Розвиток та посилення присутності на ринку шляхом розширення дистрибуційної мережі, укладення стратегічних партнерських угод з регіональними дилерами або будівельними компаніями.
4. Реклама та маркетингові заходи: Інтенсивна рекламна кампанія, спрямована на підвищення уваги до продукції "ПРОФАЙН УКРАЇНА", використання

різноманітних каналів комунікації та маркетингових інструментів для залучення уваги та збільшення продажів

1. *Розвиток бренду та репутації.* Підвищення пізнаваності бренду допомагає створити міцну емоційну прив'язаність клієнтів, що є ключовим у збереженні лояльності, особливо в умовах економічної невизначеності. Інвестування в бренд сприяє виділенню компанії серед конкурентів, особливо в сегменті B2B, де довіра є критичним фактором [16].

Світова практика: Apple продемонстрували важливість інвестування в бренд. Apple зосередилася на бренд-білдингу та PR-активностях, що допомогло підтримувати високу впізнаваність та лояльність до бренду навіть у періоди економічної нестабільності [26].

2. *Клієнтська орієнтованість та обслуговування.*

В умовах кризи, коли конкуренція стає жорсткішою, високоякісний сервіс і індивідуальний підхід допомагають зміцнити відносини з існуючими клієнтами, що є ключовим для забезпечення стабільних продажів і доходів. За даними дослідження McKinsey & Company, компанії, які інвестують у клієнтську орієнтованість, мають на 60% більше шансів зберегти клієнтів у кризові періоди[17].

Одним з прикладів компанії будівельної галузі, яка інвестує в забезпечення стабільності постачань, є Skanska. Ця міжнародна будівельна компанія активно працює над підвищенням ефективності своїх ланцюгів постачання, впроваджуючи інноваційні технології та практики, що дозволяють їм зменшити ризики, пов'язані з перебоями в постачанні матеріалів та обладнання [7].

3. *Розширення дистрибуційної мережі.*

Наведемо приклад: Saint-Gobain є одним з найбільших виробників будівельних матеріалів у світі. Компанія використовує стратегію розширення

дистрибуційної мережі для забезпечення стабільності і зростання, навіть у кризових умовах.

Регіональні партнерства: Saint-Gobain уклала стратегічні партнерські угоди з регіональними дистриб'юторами по всьому світу, що дозволило їм знизити залежність від одного регіону і забезпечити стабільні поставки навіть у випадку локальних криз. Компанія інвестувала у створення нових виробничих потужностей в різних регіонах, що зменшило витрати на логістику і скоротило час доставки. Диверсифікація продуктів: Saint-Gobain активно розширювала свій асортимент, включаючи нові інноваційні продукти, що відповідають сучасним вимогам ринку. Завдяки цим діям компанія змогла зберегти свою ринкову частку і навіть збільшити її в деяких регіонах під час економічної кризи, завдяки гнучкості своєї дистрибуційної мережі та адаптації до місцевих умов [11].

Автоматизація маркетингового управління є актуальною та необхідною в умовах кризової ситуації. Інтеграція різноманітних маркетингових інструментів на одній платформі дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, підвищити ефективність маркетингових заходів та забезпечити стійкий розвиток навіть у складних економічних умовах. CRM (Customers Relationship Management) – управління взаємовідносинами з клієнтами, це технологія роботи компанії на ринку, яка в значній мірі залежить від типу ринку, виду бізнесу тощо [10].

CRM - це стратегічний підхід, спрямований на збільшення прибутку акціонерів за допомогою вибудовування відповідних взаємовідносин з ключовими клієнтами і клієнтськими сегментами. CRM об'єднує в собі потенціал інтелектуальних технологій і стратегій маркетингу взаємин для підтримки вигідних, тривалих взаємин з клієнтами.

За даними дослідження, проведеного компанією Nucleus Research, середній ROI (Return on Investment) від впровадження CRM-систем складає \$8.71 на кожен вкладений \$1.

Автоматизація маркетингових процесів за допомогою CRM-систем дозволяє збільшити кількість якісних лідерів на 32% та знизити витрати на маркетинг на 23% [18]. CRM-системи можуть підвищити обсяги продажів на 29%, покращити продуктивність продажів на 34% і підвищити точність прогнозування продажів на 42% [39].

4. Реклама та маркетингові заходи.

Реклама та маркетингові заходи дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни у попиті, адаптуватися до нових умов ринку та підтримувати зв'язок зі споживачами. У періоди економічної нестабільності, коли споживачі стають більш обережними у своїх витратах, ефективна реклама може спонукати їх до покупок, підвищуючи продажі та прибуток підприємства [24]. Згідно з даними Всеукраїнської рекламної коаліції, рекламний ринок України у 2023 році зріс на третину порівняно з 2022 роком, що свідчить про значний вплив рекламних інвестицій на економіку. Це підтверджує, що інвестиції у рекламу та маркетинг можуть принести значні дивіденди, навіть у складних умовах [31].

Наприклад, компанія МХП, яка інвестувала в маркетинг та рекламу, змогла збільшити обсяг продажів на 10% у 2023 році.

Сучасні умови виробництва та споживання в економічно розвинутих країнах вимагають підвищення ефективності рекламних кампаній. Це включає їхню оперативність, здатність охоплювати цільові ринки як всередині країни, так і за її межами. Крім того, необхідно розширювати цілі рекламної діяльності та вдосконалювати методи оцінки ефективності реклами [32].

Однак, ще більшої переваги можна добитися, коли стратегії розробляються та впроваджуються в комплексі. Комбінування різних стратегій може створити синергію [13], де кожна стратегія підсилює ефект іншої, пропонуючи більш глибокий та всебічний підхід до досягнення бізнес-цілей. Це може включати інтеграцію маркетингу, реклами, ціноутворення, продуктового

розвитку та клієнтського сервісу, щоб створити унікальне та цілісне враження для споживачів.

Таким чином, хоча кожна стратегія може бути ефективною самостійно, їх інтеграція та взаємодія можуть значно збільшити шанси на успіх, особливо в умовах швидко змінюваного та непередбачуваного ринку. Вони стають ресурсом один для одного, де кожна стратегія не тільки виконує свою роль, але й впливає на інші, створюючи міцну основу для стійкого розвитку та зростання компанії.

3.2. Напрями вдосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

На основі проведеного аналізу, ми пропонуємо гіпотезу, що розроблена комплексна маркетингова стратегія, при її адекватному застосуванні, здатна не лише вивести підприємство з кризи, а й забезпечити його довгостроковий розвиток. Гіпотеза передбачає, що стратегічні маркетингові ініціативи, спрямовані на розширення ринкової присутності та оптимізацію внутрішніх процесів, створять стійку основу для стабільності та процвітання підприємства.

Стратегія 1. Розвиток бренду та репутації: Підприємство "ПРОФАЙН УКРАЇНА" втілює в собі сучасний підхід до виробництва металопластикових вікон, використовуючи відомі та розкручені торгові марки, такі як КВЕ, KÖMMERLING і TROCAL, які є світовими лідерами у галузі виробництва пластикових віконних профілів. Це дозволяє підприємству виготовляти продукцію, яка відповідає високим світовим стандартам теплоізоляції, звукоізоляції та захисту від зломів. Марка "ПРОФАЙН УКРАЇНА" може досягти більшого визнання та популярності серед широкого загалу, враховуючи її високу якість продукції та визначність світових брендів, що використовуються в її виробництві.

У таких умовах розвиток бренду та позиціонування "ПРОФАЙН УКРАЇНА" на ринку металопластикових вікон набуває особливого значення,

оскільки він повинен відображати не лише технічні характеристики продукції, але й емоційно-соціальний контекст. Потрібно зосередитися на підвищенні своєї ролі як соціально відповідальних учасників бізнес-спільноти. Це може бути досягнуто шляхом активного впливу на підтримку внутрішніх ресурсів країни, сприяння економічному зростанню та соціальному розвитку регіонів. Зокрема, "Профайн Україна" може: запрошувати місцевих жителів на екскурсії до виробничих об'єктів, організовувати відкриті заходи та майстер-класи з використання профілю у будівництві; запровадження спеціальних програм та знижок для родин воєнних при придбанні вікон з їх профілю для їхніх осель. Проведення благодійних аукціонів чи зборів коштів для потреб бійців на передовій та їх сімей. Підтримка проектів та ініціатив, спрямованих на поліпшення умов життя людей у воєнній зоні. Активна комунікація з клієнтами та громадськістю через соціальні мережі та відкриті заходи, що дозволяють зрозуміти потреби та вимоги споживачів у контексті військових подій.

Ці заходи не лише сприятимуть розвитку бренду "ПРОФАЙН УКРАЇНА" як відомого виробника вікон, але й позитивно вплинуть на його репутацію як компанії, яка підтримує місцеву спільноту та працює на благо країни в цілому.

Стратегія 2. Впровадження стратегії клієнтської орієнтованості та обслуговування на підприємстві "Профайн Україна" є доцільним і необхідним в умовах кризи, особливо в сегменті B2B.

Для зміцнення відносин з клієнтами та підвищення їхньої лояльності, підприємству "ПРОФАЙН УКРАЇНА" варто розробити та впровадити програму лояльності, яка включатиме різноманітні заходи та ініціативи. Одним із ключових проектів може бути створення "Клубу Професіоналів", що надаватиме привілеї та бонуси для постійних клієнтів.

Основні елементи програми лояльності "Клуб Професіоналів":

- 1. Бонусна система*

- Нарахування балів: Клієнти накопичують бали за кожну покупку продукції "ПРОФАЙН УКРАЇНА". Бали можуть бути конвертовані в знижки або послуги.
- Рівні лояльності: Введення різних рівнів лояльності (бронзовий, срібний, золотий), залежно від кількості накопичених балів. Кожен рівень надає додаткові привілеї.

2. *Ексклюзивні знижки та пропозиції*

- Спеціальні акції: Регулярне проведення акцій, які доступні лише учасникам "Клубу Професіоналів".
- Індивідуальні пропозиції: Персоналізовані знижки та пропозиції, які відповідають потребам конкретного клієнта.

3. *Навчання та підтримка*

- Вебінари та семінари: Організація безкоштовних навчальних вебінарів та семінарів для учасників клубу з тем, що стосуються використання продукції "ПРОФАЙН УКРАЇНА", нових технологій в будівництві тощо.
- Технічна підтримка: Пріоритетна технічна підтримка для учасників клубу.

4. *Програма "Приведи друга"*

- Реферальна система: Нарахування бонусних балів за залучення нових клієнтів до "Клубу Професіоналів". Клієнти отримують винагороду за кожного нового учасника, якого вони залучили.

5. *Додаткові привілеї*

- Ексклюзивні подарунки: Розіграш цінних подарунків серед учасників клубу.

Джерела фінансування:

Внутрішній бюджет: Оптимізація існуючих витрат. Перенаправлення ресурсів на пріоритетні проекти. Зовнішні інвестиції: залучення стратегічних інвесторів, використання кредитних ліній. партнерські інвестиції, Укладення

партнерських угод з постачальниками та дистриб'юторами, залучення коштів з державних програм підтримки бізнесу та міжнародних грантів.

В рамках клубу "Клуб Професіоналів" запропоновано створити захід "Вікна надії". В якому, може запровадити спеціальну програму, спрямовану на допомогу у відновленні вікон для будинків, пошкоджених внаслідок обстрілів. У рамках програми, ділери, які співпрацюють з "ПРОФАЙН УКРАЇНА", можуть встановлювати вікна за зниженими цінами або безкоштовно, за державною підтримкою, якщо такі програми будуть доступні.

Основною метою програми є підтримка постраждалих від обстрілів, залучення дилерів та будівельні компанії до співпраці, та створення емоційної прив'язаності до бренду.

Таблиця 3.2

Етапи реалізації програми лояльності "Вікна надії"

Кроки	Дії	Терміни	Людські ресурси	Фінансові ресурси
1. Розробка програми	Визначення цілей та стратегій	1 місяць	Керівництво, маркетинговий відділ	Внутрішні ресурси
2. Партнерства	Угоди з ділерами та будівельниками	2 місяці	Відділ продажу, юридичний відділ	Внутрішні та зовнішні кошти
3. Запуск програми	Початок реалізації програми	3 місяці	Всі відділи	Бюджет програми
4. Промоція програми	Маркетинг та PR кампанії	Неперервно	Маркетинговий відділ	Маркетинговий бюджет
5. Моніторинг	Оцінка та адаптація програми	Кожні 6 міс.	Маркетинговий відділ	Внутрішні ресурси

(систематизовано автором)

Опис заходів програми

- Надання комплектів віконних профілів для відновлення житла постраждалих. Залучення дилерів для монтажу і доставки. Цільова група: Постраждалі цивільні та військові сім'ї.

- Стратегічні угоди з будівельними компаніями та дилерами для використання профілів "ПРОФАЙН УКРАЇНА" у відновлювальних роботах. Розробка спільних проектів на основі можливостей державного фінансування, волонтерських зборів, іноземної допомоги або грантів. Взаємодія з державними органами та неурядовими організаціями для залучення фінансування, спрямованого на відновлення житлової інфраструктури. Цільова діяльність: Відновлення інфраструктури.
- Розробка та виконання маркетингових та PR кампаній, що підкреслюють внесок компанії у відновлення та допомогу спільнотам. Ціль: Зміцнення позицій на ринку виробництва металопластикових вікон, пізнаваємось бренду. Регулярне інформування через соціальні медіа, електронні листи та інші канали комунікації про прогрес проектів, історії відновлення, та вплив діяльності на спільноту, що сприяє створенню міцної емоційної прив'язаності.

Впровадження CRM-системи дозволить "Профайн Україна" краще розуміти потреби своїх клієнтів та надавати їм індивідуальний підхід [10, 42]. Вона дозволить автоматизувати процеси обробки запитів, відстеження гарантійного та післягарантійного обслуговування, а також швидко реагувати на будь-які проблеми чи запити клієнтів. Виявити та аналізувати найбільш прибуткові клієнтські сегменти, щоб спрямувати свої маркетингові зусилля на них. За допомогою CRM-аналітики можна визначити найефективніші канали комунікації та реклами, а також персоналізувати маркетингові пропозиції. Допоможе оптимізувати роботу відділу продажів, автоматизувати процеси управління контактами клієнтів, створення та відстеження пропозицій. Це дозволить підприємству ефективніше взаємодіяти з потенційними та існуючими клієнтами та збільшити конверсію замовлень. Допоможе стати більш гнучким та адаптивним у відповідь на зміни на ринку. Центральне місце для зберігання всіх контактних даних клієнтів, включаючи історію взаємодії, нотатки та уподобання.

Автоматизує повторювані завдання, такі як відправлення листів, оновлення статусів угод та генерування звітів. Інструменти для відстеження всіх точок взаємодії з клієнтом через різні канали (телефон, електронна пошта, соціальні мережі). Можливість створення звітів та аналізу даних про продажі, маркетингові кампанії та ефективність обслуговування клієнтів. Допомогає виявити тенденції та закономірності, на основі яких можна швидко приймати стратегічні рішення. Це дозволить підприємству ефективніше конкурувати з іншими гравцями на ринку віконних конструкцій.

Стратегія 3. Розширення дистрибуційної мережі. Ідентифікація потенційних партнерів у ключових регіонах України з метою забезпечення стабільних поставок і скорочення часу доставки продукції. Навчання та підтримка дилерів: Проведення навчальних програм і семінарів для дилерів з метою підвищення їхньої обізнаності про продукцію KBE, KÖMMERLING і TROCAL та покращення якості обслуговування кінцевих клієнтів. Впровадження системи мотивації для дилерів, яка включає бонуси за досягнення цільових показників продажів і високий рівень обслуговування. Укладення партнерських угод з провідними будівельними компаніями для спільної реалізації великих будівельних проектів. Проведення спільних маркетингових кампаній з будівельними компаніями, спрямованих на підвищення пізнаваності брендів KBE, KÖMMERLING і TROCAL. Розробка індивідуальних пропозицій для будівельних компаній, що враховують специфіку їхніх проектів і потреби. Відкриття регіональних складів у ключових містах України для скорочення часу доставки та забезпечення безперебійних поставок. Впровадження сучасних систем моніторингу та контролю запасів для забезпечення ефективного управління логістичними процесами. Створення спеціальної інтернет-платформи для регіональних дилерів, де вони можуть зручно замовляти продукцію, отримувати технічну підтримку та доступ до маркетингових матеріалів.

Інтеграція з CRM-системами: Інтеграція платформи з CRM-системами клієнтів для автоматизації замовлень і зниження адміністративних витрат.

Впровадження стратегії розширення дистрибуційної мережі на підприємстві "ПРОФАЙН УКРАЇНА" є доцільним і необхідним в умовах кризи, особливо в сегменті B2B. Укладення стратегічних партнерських угод, розвиток партнерських відносин з будівельними компаніями, створення регіональних складів, розвиток електронної комерції, розширення асортименту продукції та міжнародні партнерства сприятимуть зміцненню відносин з клієнтами, забезпеченню стабільності постачань та підвищенню конкурентних переваг. Це дозволить компанії не тільки зберегти свою ринкову позицію, але й зміцнити її у складних економічних умовах.

4. Реклама та маркетингові заходи. Використання платформ, таких як Facebook, Instagram і LinkedIn, для таргетованої реклами, спрямованої на будівельні компанії та дистриб'юторів. Використання Google Ads для показу реклами користувачам, які шукають будівельні матеріали та металопластикові профілі. Ведення блогу на веб-сайті компанії, де публікуються статті про переваги продукції KBE, KÖMMERLING і TROCAL, нові технології в будівництві та успішні кейси використання продукції. Відео-контент: Створення відеороликів, що демонструють процес виробництва, установку та переваги металопластикових профілів. Активна участь у національних та міжнародних будівельних виставках для демонстрації продукції та налагодження нових ділових контактів. Участь у спеціалізованих конференціях, де представники компанії можуть презентувати новітні розробки та ділитися досвідом.

Спільні рекламні кампанії з будівельними компаніями та дистриб'юторами, що включають знижки, бонуси та акції. Проведення вебінарів разом з партнерами для навчання клієнтів і представників будівельних компаній.

Публікація прес-релізів у спеціалізованих будівельних виданнях та на новинних порталах про нові продукти, досягнення та інновації "ПРОФАЙН УКРАЇНА"..

Щоб побачити, як підприємство представлено в мережі Internet був проведено Content аналіз. Content-аналіз інформації проводився в одній з популярніших пошукових систем – Google (рис. 3.1).

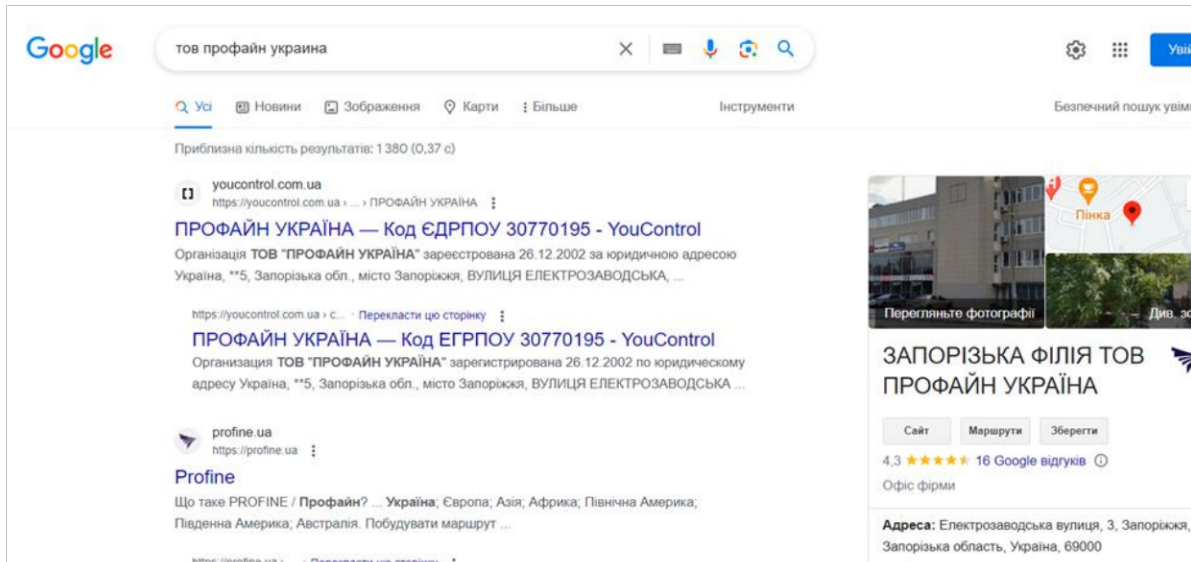


Рис.3.1. Діалогове вікно проведення Content-аналізу в Інтернеті в пошуковій системі Google.

За одиницю аналізу було обрано сукупність слів «Профайн Україна» – приблизна кількість результатів: 1380; металопластикові вікна КВЕ - 13000; металопластикові вікна TROCAL -5670; металопластикові вікна – 11200.

З’ясовано, що існує досить велика кількість джерел з інформацією про бренди КВЕ, KOEMMERLING, TROCAL та дуже незначна інформація про самого товаровиробника «ПРОФАЙН УКРАЇНА».

Уся сукупність інформації була структурована і виділено такі групи першоджерел: інформація на сайтах дилерів, галузеві виставки,

За результатами дослідження зроблено такі висновки:

1) взагалі відсутні посилання на сайт підприємства;

2) перейти на сторінку підприємства можна лише шляхом пошуку в бізнес довідниках чи інших ресурсах;

4) більшість обробленої інформації є однотипною, існує дуже велика кількість повторень матеріалу.

Сформульовано такі рекомендації:

1. Ввести на головну сторінку веб-сайту підприємства ключові слова, які б дозволили активніше його просувати в різних пошукових системах;

2. Збільшити кількість посилань на підприємство.

3. Розмістити на веб-сайті підприємства інформацію про основні економічні показники, можливо, їх динаміку, прогнозні значення і т. п.

4. з метою з'ясування окремих характеристик іміджу (бізнесового, споживацького і т.д.) до назви підприємства можна додавати певні слова (інновації, успіх, розвиток тощо) і визначати дійсні позиції підприємства в інформаційному просторі.

5. Розвиток інформаційних технологій та стрімке зростання популярності соціальних мереж серед платоспроможного населення мають великий вплив на економічну сферу життя сучасного товариства. Це дає підставу активно використовувати SMM (Social Media Marketing) де є можливості збільшення потоку клієнтів для підприємців з мінімальними вкладеннями, а також у здібності постійно залишатися на зв'язку з клієнтом та швидко реагувати на будь-які зміни у його потребах. Сфера застосування SMM – соціальні мережі, інтернет-маркетинг, форуми, блоги, онлайн-ігри, месенджери, електронну пошту та ін. Мета SMM полягає в тому, щоб створити контент, який будуть використовувати на соціальних платформах для підвищення пізнаваності бренду та розширення охоплення клієнтів компанії. Вважається що такий контент викликає набагато більше довіри, ніж інформація на сайті. Щороку соціальні платформи дивують своїх користувачів новими трендами.

Тому можна рекомендувати застосувати такі тренди:

- Відео контент: Відео продовжує бути одним з найпопулярніших форматів контенту. Рекомендується створювати цікаві та візуально привабливі відеоролики для соціальних платформ, таких як YouTube, Instagram, TikTok та Facebook.
- Сторіз (Stories): Функція Історій, доступна на платформах, таких як Instagram, Snapchat та Facebook, надає можливість поділитися тимчасовим контентом, який автоматично зникає через певний час.
- Інтерактивний контент: Залучення користувачів до взаємодії з контентом може створити позитивний ефект. Використовуючи опитування, голосування, питання та відповіді, виклики, квести та інші форми взаємодії, щоб залучити аудиторію.
- Використання хештегів: Хештеги є важливим інструментом для категоризації контенту та пошуку на соціальних платформах. Використання популярних та відповідних хештегів, які пов'язані з брендом або темою контенту.
- Співпраця з впливовими особистостями: Рекламування продуктів або послуг у співпраці з впливовими особистостями (інфлюенсерами) може підвищити свою видимість.
- Підтримка користувачів через соціальні мережі: Відповідайте на запитання та коментарі користувачів, надавайте підтримку через соціальні мережі. Це підсилює довіру до вашого бренду та створює позитивне враження у ваших клієнтів.

Впровадження стратегії реклами та маркетингових заходів на підприємстві "Профайн Україна" є доцільним і необхідним в умовах кризи. Використання цільової реклами, контент-маркетингу, участі у виставках, спільних маркетингових заходів з партнерами та PR-кампаній сприятимуть підвищенню пізнаваності бренду, зміцненню відносин з клієнтами, залученню нових клієнтів та підвищенню довіри до бренду.

Взаємодія та інтеграція стратегій розвитку бренду, клієнтської орієнтованості, розширення дистрибуційної мережі та рекламних заходів створює ефект синергії, що забезпечує стабільне зростання та конкурентоспроможність на ринку. Такий підхід дозволяє не тільки зберегти ринкові позиції, але й забезпечити стійке зростання та вихід із неприбутковості. Запропоновано такі етапи реалізації комплексної маркетингової стратегії.

Таблиця 3.3

Етапи реалізації комплексної маркетингової стратегії

Кроки	Стратегії	Дії	Терміни	Людські ресурси	Фінансові ресурси
1. Визначення потреб та цілей	SWOT-аналіз	Оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів	1-2 місяці	Консультанти, проектна група	Внутрішній бюджет
	Встановлення цілей маркетингової стратегії			Консультанти, керівництво	
2. Планування стратегій	Розробка детального плану	Визначення бюджетів, ресурсів, KPI	3-6 місяців	Маркетинг, фінансовий департамент	Внутрішній бюджет
	Створення часового графіка	Чітке визначення термінів впровадження		Консультанти, проектна група	
3. Реалізація стратегій	1.Розвиток бренду та репутації	PR-кампанії, соцмережі, корпоративний блог	6-12 місяців	PR-фахівці, маркетологи	Внутрішній бюджет
	2.Клієнтська орієнтованість	Впровадження CRM, тренінги з обслуговування		CRM-спеціалісти, HR	Внутрішній бюджет, кредити
	3.Розширення дистрибуційної мережі	Логістичні хаби, партнерські програми		Логістика, партнери	Внутрішній бюджет, інвестиції
	4.Реклама та маркетинг	Інтегровані кампанії, контент-маркетинг		Маркетологи, дизайнери	Внутрішній бюджет, зовнішні інвестиції
4. Моніторинг та оцінка	Регулярний моніторинг виконання плану	Оцінка виконання, коригування	Постійно	Внутрішні аналітики, керівництво	Внутрішній бюджет

(систематизовано автором)

Кожна стратегіє поєднує одну з одним, взаємо впливає на іншу, бере ресурси одної стратегії в іншу. Така взаємодія приводить до ефекту синергії, що в свою чергу забезпечує конкурентні переваги. В таблиці 3.3 показано взаємодію кожної стратегії з іншими стратегіями.

Таблиця 3.4

Взаємодія стратегії

Стратегія	Основні дії	Взаємодія з іншими стратегіями	Ресурси
1. Розвиток бренду та репутації	PR-кампанії, участь у виставках, розвиток іміджу	- Підтримка через клієнтську орієнтованість (стратегія 2), яка забезпечує позитивні відгуки - Розширення дистрибуційної мережі (стратегія 3) підвищує впізнаваність бренду в нових регіонах. - Рекламні заходи (стратегія 4) посилюють іміджеві кампанії.	PR-фахівці, маркетологи, бюджет на рекламу
2. Клієнтська орієнтованість та обслуговування	Впровадження CRM, персоналізація послуг, тренінги для персоналу	- Позитивні відгуки та задоволені клієнти підсилюють бренд (стратегія 1). - Підтримка розширення дистрибуційної мережі (стратегія 3) через високий рівень обслуговування. - Рекламні заходи (стратегія 4) можуть підкреслювати відмінний сервіс.	CRM-система, HR, тренінги, бюджет на обслуговування
3. Розширення дистрибуційної мережі	Партнерські угоди з регіональними дилерами, логістичні хаби	- Розширена мережа сприяє підвищенню впізнаваності бренду (стратегія 1). - Задоволені клієнти та гарне обслуговування (стратегія 2) підтримують розширення мережі. - Рекламні заходи (стратегія 4) можуть бути спрямовані на нові регіони та партнерів.	Логістика, партнери, бюджет на розширення
4. Реклама та маркетингові заходи	Цільова реклама, контент-маркетинг, PR-кампанії	- Підтримка іміджевих заходів для розвитку бренду (стратегія 1). - Використання позитивного клієнтського досвіду в рекламі (стратегія 2). - Промоція розширеної мережі дистрибуції (стратегія 3) для залучення нових клієнтів.	Маркетологи, бюджет на рекламу, PR-фах

(систематизовано автором)

Висновок до 3 розділу

У розділі подано обґрунтування маркетингової конкурентної стратегії підприємства ТОВ «ПРОФАЙН УКРАЇНА» з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства. За допомогою моделі "П'ять сил Портера" ми прийшли к висновку, що ринок металопластикових вікон зіткнувся зі значною конкуренцією від альтернативних матеріалів та технологій, а також з ускладненими умовами постачання сировини. Однак відносно низький рівень загрози нових учасників свідчить про наявність високих бар'єрів для входу на ринок, що може збільшити стійкість ринку до нових конкурентів. Враховуючи всі фактори впливу було запропоновано конкурентну стратегію яка має чотири напрямки розвиток бренду та репутації, клієнтська орієнтованість та обслуговування, розширення дистрибуційної мережі, а також рекламні та маркетингові заходи. Запропоновані етапи впровадження її на підприємстві. В процесі дослідження прийшли до висновку що взаємодія та інтеграція цих стратегій створює ефект синергії, який забезпечує стабільне зростання та конкурентоспроможність на ринку. Такий підхід дозволяє не тільки зберегти ринкові позиції, але й забезпечити стійке зростання та вихід із неприбутковості.

В роботі запропоновані напрями вдосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства, а саме:

Впровадження програми лояльності "Клуб Професіоналів", яка включає бонусну систему, ексклюзивні знижки, навчання та підтримку клієнтів.

Рекламний захід "Вікна надії" для підтримки постраждалих від обстрілів.

Використання CRM-системи для автоматизації процесів управління клієнтськими відносинами та персоналізованого обслуговування.

Співпраця з регіональними дилерами та будівельними компаніями для забезпечення стабільності постачань та розширення ринку.

Відкриття регіональних складів для скорочення часу доставки та забезпечення безперебійних поставок.

Рекламні та маркетингові заходи:

Використання цільової реклами на платформах Facebook, Instagram, LinkedIn та Google Ads для залучення нових клієнтів.

Створення контент-маркетингу через ведення блогу та участь у будівельних виставках для підвищення впізнаваності бренду.

Комплексне впровадження зазначених стратегій дозволить ТОВ «ПРОФАЙН Україна» підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток навіть у складних економічних умовах. Взаємодія між стратегіями створює ефект синергії, що підсилює загальну ефективність маркетингової діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

За результатами проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження можна зробити наступні висновки. Досліджуючи наукові літературні джерела, ми бачимо різні підходи до визначення маркетингового стратегічного планування. Вивчення проблем, пов'язаних зі стратегічним маркетингом, відображено в роботах таких класиків маркетингу, як П. Друкер, Ф. Котлер, Д. Аакер, М. Портер та інших. Вітчизняні науковці, зокрема Н. Куденко, М. Будко, Ю. Процишин та інші, також зробили вагомий внесок у розвиток цієї теми. Було досліджено та систематизовано класифікацію та типи маркетингових стратегій підприємства, що дозволило зрозуміти основні підходи до формування стратегій на основі різних критеріїв та умов ринкового середовища. Розглянуто моделі стратегічного маркетингу та процес функціонування стратегічного маркетингу, які розділяють на ключові етапи. Модель планування стратегічного маркетингу функціонує як циклічний процес, що включає всі зазначені етапи. Ключові етапи цього процесу взаємопов'язані та утворюють безперервний цикл управління маркетинговою діяльністю. Зроблено висновки, що стратегічне планування маркетингу допомагає підприємству досягати поставлених цілей, підвищувати свою конкурентоспроможність та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Проведено аналіз маркетингової конкурентної стратегії підприємства ТОВ «ПРОФАЙН Україна», який охоплював організаційно-економічну характеристику підприємства та аналіз маркетингової діяльності підприємства. До війни ТОВ «ПРОФАЙН Україна» утримувало лідерські позиції на ринку металопластикових вікон, що забезпечувало стабільний прибуток та зростання. Фінансові показники, такі як рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI), показали, що підприємство ефективно витратило кошти на маркетинг. Інвестиції в маркетинг повністю окупилися, що свідчить про правильний вибір стратегій та

їх успішну реалізацію. Підвищення обсягів продажів та лояльності клієнтів також підтверджують ефективність маркетингових заходів.

Після початку війни підприємство зіткнулося зі значним зниженням прибутковості. Фінансові показники показують збитки, що обумовлено зовнішніми факторами, на які підприємство не може впливати. Воєнні дії призвели до руйнування інфраструктури, що негативно вплинуло на виробничі та логістичні процеси. Ускладнення умов постачання сировини та матеріалів вплинуло на виробничі можливості підприємства. Це призвело до зниження обсягів виробництва та підвищення витрат. Високі витрати на логістику також негативно вплинули на загальні витрати підприємства. Зменшення попиту на продукцію підприємства вплинуло на обсяги продажів. Підприємство зіткнулося з труднощами у підтримці попередніх рівнів продажів, що підтверджують фінансові показники. PEST-аналіз зовнішнього маркетингового середовища підприємства за 2023-2024 рр. показав основні фактори впливу та наслідки для підприємства. Ми прийшли до висновку, що діяльність підприємства "ПРОФАЙН УКРАЇНА" може бути описана як досить складна і вимагає уваги до зовнішніх факторів впливу. Така ситуація потребує розробки заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства ТОВ «ПРОФАЙН Україна».

Для реалізації цього завдання була дана оцінка ринку металопластикових вікон в Україні за допомогою моделі "П'ять сил Портера" та запропонована конкурентна стратегія. Головною метою було поставлено вийти на фінансові показники 2021 року. Запропоновано конкурентну стратегію, яка має чотири напрямки: розвиток бренду та репутації, клієнтська орієнтованість та обслуговування, розширення дистрибуційної мережі, а також рекламні та маркетингові заходи. Розроблено етапи впровадження цієї стратегії на підприємстві. Запропоновано впровадження програми лояльності "Клуб Професіоналів", яка включає бонусну систему, ексклюзивні знижки, навчання та

підтримку клієнтів. Рекламний захід "Вікна надії" для підтримки постраждалих від обстрілів. Використання CRM-системи для автоматизації процесів управління клієнтськими відносинами та персоналізованого обслуговування. Співпраця з регіональними дилерами та будівельними компаніями для забезпечення стабільності постачань та розширення ринку. Відкриття регіональних складів для скорочення часу доставки та забезпечення безперебійних поставок. Рекламні та маркетингові заходи: використання цільової реклами на платформах Facebook, Instagram, LinkedIn та Google Ads для залучення нових клієнтів. Створення контент-маркетингу через ведення блогу та участь у будівельних виставках для підвищення впізнаваності бренду.

Комплексне впровадження зазначених стратегій дозволить ТОВ «ПРОФАЙН Україна» підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток навіть у складних економічних умовах. Взаємодія між стратегіями створює ефект синергії, що підсилює загальну ефективність маркетингової діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М. А., Фурсін О. О., Венгер О. М. Зарубіжний досвід регіонального економічного розвитку: інновації, екосистема, місцеве самоврядування. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2022. 11 (88). P. 169–182.
<http://humstudies.com.ua/article/view/277864>.
2. Аналіз вікового ринку в Україні. -[Електронний ресурс]. Режим доступу:https://oknakonsult.com/media/fileuploads/oknasurvey_5Bczd7m.pdf
3. АНАЛІЗ РИНКУ ТРУБ ТА ПРОФІЛІВ ІЗ ПВХ В УКРАЇНІ. 2023 РІК - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-trub-i-profilej-iz-pvh-v-ukraine-2023-god>.
4. Бакай В. Й., Ліннік Д. В. Особливі визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021 №6 Том 1. С. 272-279
5. Бізнес-результати Bechtel за 2021 рік відображають зосередженість на партнерстві та стабільних результатах. якорем -[Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.prnewswire.com/news-releases/bechtels-2021-business-results-reflect-focus-on-partnerships-and-sustainable-outcomes-301554240.html>
6. Божкова В. Стратегічне планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств. -[Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/22236/1/diss.pdf;jsessionid=D45D5050222DEF06EF531FAF3DD881D1>
7. Будівельна галузь у світі 2023: знайомі виклики – нові... -[Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press->

[releases/2023/06/kerivnyku-kompaniy-svitovoyi-budivelnoyi-haluzi-nalashtovani-optymistychno.html](https://www.releases/2023/06/kerivnyku-kompaniy-svitovoyi-budivelnoyi-haluzi-nalashtovani-optymistychno.html)

8. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
9. Верлока В.С., Коноваленко М.К., Сиволовська О.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. – Харків: УкрДАЗТ, 2007. – 289 с.
10. Виноградова О.В., Дрокіна Н.І. Електронний бізнес. Навчальний посібник. – Київ: ДУТ, 2018. – 292 с.
11. Відділ дистрибуції, 2 роки потому: результат -[Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.saint-gobain.com/en/news/distribution-performance-department-2-years-later-results>
12. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. 7-ме вид., Київ : Лібра, 2010. 720 с.
13. Герасимова, Н. М. Стратегічне управління підприємствами легкої промисловості (на прикладі підприємств Чернігівського регіону) : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / Герасимова Нінель Миколаївна ; НУХТ. - К., 2005. - 20с. <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/13796>
14. Дмитрієв І. А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентноспроможність підприємства: навчальний посібник. - Харків: ФОП Бровін О.В., 2020 340 с.
15. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
16. Капітал бренду під час кризи: коли сильні бренди виступають якорем - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.empowersuite.com/en/blog/brand-equity-in-times-of-crisis>
17. Керівництво та управління організацією, орієнтованою на клієнта. - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/leading-and-governing-the-customer-centric-organization>.

18. Компанії продовжують інвестувати в CRM -[Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://nucleusresearch.com/wp-content/uploads/2018/05/o128-CRM-pays-back-8.71-for-every-dollar-spent.pdf>
19. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Філіп Котлер, Гермаван Катарджая, Іван Сетьяван ; пер. з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. — К. : Вид. група КМ-БУКС, 2018. — 208 с.
20. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н. В. Куденко – К. : КНЕУ, 1998. – 152 с.
21. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. - Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
22. Мавріна А.О. Оцінювання ефективності маркетингових заходів https://vlp.com.ua/files/48_2.pdf
23. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент/ Немцов В.Д, Довгань Л.Є.: Навч. Посібник. – К.: 2001. – 560 с.
24. Осипенко Н.О. Вплив кризових ситуацій на інтегровані маркетингові комунікації та внутрішнє середовище підприємства. -[Електронний ресурс]. Режим доступу: Осипенко Н.О.pdf (kspu.edu)
25. Пасічник В.Г. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / В.Г. Пасічник, О. В. Акіліна. - К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 256 с.
26. Перевірений підхід Apple до кризи: інновації. -[Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.computerworld.com/article/1617600/apples-tried-and-tested-approach-to-crisis-innovate.html>
27. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч.посіб . – Дніпро: Видавець., 2019 - 240 с.
28. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. <https://easybook.in.ua/konkurentna-perevaha-yak-dosiahaty-stabilno-vysokykh-rezultativ-maykl-porter/#n2>.

29. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164> (дата звернення: 24.03.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4.73
30. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг. – Тернопіль: ЗУНУ, 2022 – 146 с.
31. Рекламний ринок України у 2023 році зростає на третину порівняно з 2022 роком – попередня оцінка Всеукраїнської рекламної коаліції <https://vrk.org.ua/news-events/2023/updated-market-volume2023.html>
32. Савицька Н. Л., Синицина Г. А., Олініченко К. С. Рекламний менеджмент: навч. посібник. Харків: вид-во Іванченко, 2015. 169 с.
33. Семенюк С. Стратегічне планування маркетингу: теоретико-концептуальні засади / С.Семенюк // Галицький економічний вісник. — 2010. — №2(27).— с.64-72 - (економіка України).
34. Стефанишин В.Я. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємства. -[Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/3092/1/59.pdf>
35. Технології розробки цілей гарвардської школою бізнесу І. Ансоффом і Г. Стейнером. -[Електронний ресурс]. Режим доступу: https://stud.com.ua/96004/ekonomika/tehnologiyi_rozrobki_tsiley_garvardskoyi_shkoloyu_biznesu_ansoffom_steynerom
36. Хлевицька Т.Б., Защук М. С., Сергеева О.В. Стратегія підприємства: навч.посіб./ за ред. Т.Б. Хлевицької. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2014. – 455 с.
37. Циба Т.Є., Сокур М.І., Баюра В.І. Маркетингове планування. Навчальний посібник / Т.Є.Циба., М.І. Сокур, В.І.Баюра. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 128 с.
38. Цифровий та інтернет-маркетинг: співвідношення понять. -[Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/uk/semi/vsi-vypusky/tom-6-nomer-1-2022/cyfrovyy-ta-internet-marketyng-spivvidnoshennya-ponyat>

39. Чудова статистика CRM, яка допоможе вашому бізнесу стрімко розвиватися. -[Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.smallbizgenius.net/by-the-numbers/crm-statistics/>
40. Шевченко Т.М. Шевченко О.А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки // Ефективна економіка. – 2020. – № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/6.pdf
41. Що таке програма лояльності та як її використовувати. -[Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://tranzzo.com/uk-ua/blog/shcho-take-prohrama-loialnosti-ta-yak-yii-vykorystovuvaty>.
42. Янчук, Т., Боєнко, О. (2023). Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. Економіка та суспільство, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>