

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «МАРКЕТИНГОВА КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ»**

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*

Віолета КОАДА

(підпис)

Виконала:

здобувачка вищої освіти гр. МРД-41

Віолета КОАДА

Керівник:

кандидат економічних наук, доцент

Ольга РОМАЩЕНКО

Рецензент:

доктор економічних наук, професор

Світлана ЛЕГОМІНОВА

Київ 2026

**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

«20» лютого 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Коаді Віолеті Олександрівні

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Маркетингова конкурентна стратегія підприємства в умовах цифрової трансформації»
керівник кваліфікаційної роботи Ольга Ромащенко, канд.екон.наук, доцент
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «20» лютого 2026 року № 51
2. Строк подання кваліфікаційної роботи 16 травня 2026 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) Теоретико-методичні засади маркетингової конкурентної стратегії підприємства
 - 2) Аналіз маркетингової конкурентної стратегії підприємства
 - 3) Вдосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації
5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*
6. Дата видачі завдання 20.02.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи.	05.02. - 26.02	виконано
2.	Підготовка вступу і першого розділу	27.02 - 10.03	виконано
3.	Підготовка другого розділу	11.03 - 31.03	виконано
4.	Підготовка третього розділу	01.04 - 21.04	виконано
5.	Підготовка висновків та пропозицій	22.04 - 28.04	виконано
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	29.04-05.05	виконано
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	06.05 - 09.05	виконано
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	12.05-16.05	виконано
9.	Рецензування роботи керівником	12.05-16.05	виконано
10.	Зовнішнє рецензування	12.05-16.05	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-18.06	виконано
12.	Попередній захист	19.05-23.05	виконано
13.	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-18.06	

Здобувачка вищої освіти

_____ Віолета КОАДА

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Ольга РОМАЩЕНКО

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 82 стор., 16 рис., 24 табл., 32 джерела.

Мета роботи – дослідження теоретичних і практичних засад формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації та розробка напрямів її вдосконалення для підвищення конкурентоспроможності підприємства..

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації.

Короткий зміст роботи:

У першому розділі дослідженню теоретико-методичних засад формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства. У роботі розглянуто економічну сутність конкуренції, конкурентної та маркетингової стратегії, проаналізовано основні наукові підходи до їх трактування, класифікацію конкурентних стратегій, базові стратегії М. Портера та матрицю І. Ансоффа. Також визначено основні фактори впливу на формування маркетингової стратегії, її функції, завдання та етапи реалізації в умовах цифрової трансформації.

У розділі проведено аналіз маркетингової конкурентної стратегії підприємства. Проведено дослідження ринкової позиції підприємства, його конкурентного середовища та рівня конкурентоспроможності. Виконано аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства із застосуванням PEST-, SWOT- та SPACE-аналізу, а також досліджено ключові фактори успіху підприємства та ефективність його маркетингової діяльності.

У розділі 3 обґрунтовано напрями вдосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. Запропоновано заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом використання цифрових маркетингових інструментів, інтернет-просування, CRM-систем та сучасних комунікаційних технологій. Проведено GAP-аналіз ефективності запропонованих заходів та визначено основні напрями зміцнення стратегічної позиції підприємства на ринку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, SWOT-АНАЛІЗ, SPACE-АНАЛІЗ, BCG-МАТРИЦЯ, CRM-СИСТЕМИ, SEO-ОПТИМІЗАЦІЯ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ..

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Економічна сутність, роль та класифікація конкурентних стратегій підприємства.....	9
1.2. Особливості маркетингової стратегії у формуванні конкурентоспроможності підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	38
2.1. Ринкова позиція та конкурентне середовище підприємства.....	38
2.2. Дослідження конкурентоспроможності підприємства	49
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	57
3.1. Обґрунтування вибору маркетингової конкурентної стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації.....	57
3.2. Напрями удосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства.....	68
ВИСНОВКИ	77
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки діяльність підприємств характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими змінами зовнішнього середовища, активним розвитком цифрових технологій та трансформацією поведінки споживачів. Глобалізаційні процеси, цифровізація бізнесу, зростання ролі інновацій та інтернет-комунікацій зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління підприємством і формування ефективної конкурентної маркетингової стратегії. Саме стратегічний маркетинг стає одним із ключових інструментів забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій.

В умовах цифрової трансформації підприємства змушені адаптувати власну діяльність до нових умов функціонування, активно впроваджувати сучасні цифрові технології, використовувати інструменти інтернет-маркетингу, соціальних мереж, CRM-систем та аналітичних платформ. Сучасний споживач стає більш вимогливим до якості продукції, швидкості обслуговування, доступності інформації та рівня комунікації з підприємством. У таких умовах саме ефективно сформована маркетингова конкурентна стратегія дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток. Необхідність вдосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємств в умовах цифрової трансформації економіки і зумовлює актуальність теми дослідження.

Сучасні підприємства функціонують у складному конкурентному середовищі, що вимагає впровадження нових підходів до стратегічного управління, використання інноваційних маркетингових інструментів та цифрових технологій для забезпечення конкурентоспроможності й підвищення ефективності діяльності.

Теоретичні та практичні аспекти формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства досліджували у своїх працях вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, Г. Хамел, П. Самуельсон, А. Сміт, а також українські дослідники П. С. Смоленюк, С. Ф. Покропивний, В. О. Василенко, Т. Ткаченко та інші. У наукових працях досліджено питання формування конкурентних переваг, стратегічного управління, маркетингових стратегій та цифрової трансформації підприємств. Проте в умовах швидкого розвитку цифрових технологій питання удосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємств потребують подальшого наукового дослідження та практичного обґрунтування.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних засад формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації та розробка напрямів її вдосконалення для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити сутність, роль та класифікація конкурентних стратегій підприємства;
- дослідити особливості маркетингової стратегії у формуванні конкурентоспроможності підприємства;
- визначити ринкова позиція та конкурентне середовище підприємства;
- дослідити конкурентоспроможність підприємства;
- обґрунтувати вибір маркетингової конкурентної стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації;
- визначити напрями удосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

У процесі дослідження використано такі **методи**: методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, стратегічного аналізу, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SPACE-аналіз, графічний метод та методи економічного аналізу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці пропозицій щодо вдосконалення маркетингової конкурентної стратегії ТОВ «Алків-УА», які можуть бути використані для підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення стабільного розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

Структура дипломної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань.

Апробація результатів та публікації. Результати дослідження апробовано шляхом публікації статті: Ромащенко О.С., Коада В.О. Формування маркетингової конкурентної стратегії як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг майбутнього: виклики та реалії: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Київ, 10 червня 2026 року).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність, роль та класифікація конкурентних стратегій підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки одним із головних завдань підприємств є забезпечення стабільного функціонування та підвищення рівня конкурентоспроможності. Посилення конкуренції, глобалізація ринків та динамічні зміни зовнішнього середовища вимагають від підприємств застосування сучасних методів стратегічного управління.

Сьогодні підприємства функціонують у складних економічних умовах, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю ринкового середовища, стрімкими технологічними змінами, трансформацією поведінки споживачів та необхідністю впровадження інновацій. У таких обставинах підприємствам важливо ефективно використовувати власні ресурси, прогнозувати зміни на ринку, досліджувати конкурентне середовище та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Конкуренція є однією з основних категорій ринкової економіки. Вона виступає важливим механізмом розвитку підприємництва та стимулювання економічної ефективності.

Адам Сміт визначав конкуренцію як дію «невидимої руки ринку», яка забезпечує ефективний розподіл ресурсів та саморегулювання ринкової системи [62, с. 96].

У сучасній економічній літературі існують різні підходи до трактування поняття «конкуренція» (табл.1.1).

Підходи до визначення поняття «конкуренція»

Автор	Визначення
А. Сміт	Конкуренція є механізмом саморегулювання ринку
М.Портер	Конкуренція — це боротьба підприємств за вигідні ринкові позиції
П. Самуельсон	Конкуренція є суперництвом між виробниками за споживача
І. Ансофф	Конкуренція формує необхідність стратегічного управління підприємством

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 4, 8, 10].

Конкуренція виконує низку важливих функцій у розвитку економіки та діяльності підприємств. Насамперед вона стимулює розвиток підприємств, оскільки змушує їх постійно вдосконалювати свою діяльність, шукати нові підходи до управління та адаптуватися до змін ринкового середовища. Крім того, конкуренція сприяє підвищенню ефективності виробництва через необхідність раціонального використання ресурсів, оптимізації виробничих процесів і підвищення продуктивності праці. Важливою функцією конкуренції є також стимулювання впровадження інновацій, адже підприємства прагнуть створювати нові товари, технології та послуги для зміцнення своїх ринкових позицій. Конкурентне середовище забезпечує підвищення якості продукції, оскільки виробники намагаються максимально задовольнити потреби споживачів та сформувати позитивну репутацію. Окрім цього, конкуренція стимулює зниження витрат виробництва шляхом упровадження сучасних технологій, удосконалення організації праці та ефективного використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на рівень цін і доступність продукції для споживачів.

Поняття «стратегія» широко використовується у сфері стратегічного управління та маркетингу.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування цього поняття (табл.1.2).

Основні підходи до визначення поняття «стратегія»

Автор	Визначення стратегії	Сутність підходу
А. Чандлер	Стратегія розглядається як метод встановлення довгострокових цілей організації, визначення програм дій і розподілу ресурсів для їх досягнення.	Основна увага приділяється довгостроковому плануванню та стабільності стратегічних рішень, які переглядаються лише за умови суттєвих змін у середовищі функціонування підприємства.
Гарвардська школа бізнесу	Стратегія визначається як метод формування конкурентних цілей організації.	Підхід акцентує увагу на визначенні сфер бізнесу та напрямів діяльності, які підприємство буде розвивати для забезпечення конкурентних позицій на ринку.
І. Ансофф, Д. Стейнер	Стратегія трактується як спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів управління.	Основною ідеєю є узгодження цілей усіх рівнів управління та забезпечення їхнього впливу на ефективність діяльності підприємства.
М. Портер	Стратегія розглядається як спосіб реагування на зовнішні можливості та загрози, а також внутрішні сильні й слабкі сторони підприємства.	Головною метою є формування довгострокових конкурентних переваг і досягнення стійкої позиції підприємства в конкурентному середовищі.
Г. Мінцберг	Стратегія визначається як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень.	У центрі уваги перебуває процес прийняття управлінських рішень, формування планів та контроль досягнення стратегічних орієнтирів організації.
М. Хамел	Стратегія розглядається як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг підприємства.	Основою конкурентоспроможності визначаються унікальні можливості, компетенції та внутрішні ресурси організації.
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Стратегія трактується як детальний комплексний план, спрямований на реалізацію місії організації та досягнення її цілей.	Підхід базується на системному плануванні та координації взаємопов'язаних заходів для ефективного функціонування підприємства.

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 19; 20].

У сучасній економічній науці питання формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства є одним із ключових напрямів стратегічного управління. Це пов'язано з тим, що в умовах нестабільності ринкового середовища, посилення конкуренції та глобалізації економіки підприємства повинні постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Наукові підходи до дослідження конкурентних стратегій формувалися поступово під впливом розвитку ринкових відносин, змін у поведінці споживачів та трансформації конкурентного середовища.

Формування сучасної теорії конкурентних стратегій відбувалося у декілька етапів (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Еволюція наукових підходів до теорії конкуренції та стратегічного управління

Етап розвитку	Представники	Основні ідеї
Класична економічна школа	А. Сміт, Д. Рікардо	Конкуренція як механізм саморегулювання ринку
Неокласична школа	А. Маршалл	Вплив попиту та пропозиції на ринкову рівновагу
Теорія монополістичної конкуренції	Е. Чемберлін	Значення диференціації продукції
Теорія конкурентних переваг	М. Портер	Формування конкурентних переваг підприємства
Сучасний стратегічний маркетинг	Ф. Котлер	Орієнтація на потреби споживачів та маркетингові стратегії

Джерело: узагальнено автором на основі наукових джерел [2,10, 29,].

Конкурентна маркетингова стратегія є складовою загальної стратегії підприємства та спрямована на забезпечення його конкурентоспроможності.

На думку М. Портера, конкурентна стратегія спрямована на зайняття стійкої та вигідної ринкової позиції, яка дозволяє підприємству ефективно протидіяти конкурентному тиску [29].

І. Ансофф розглядав стратегію як систему управлінських дій, спрямованих на забезпечення успішного функціонування підприємства в конкретній сфері діяльності [2].

Таблиця 1.4

Підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія»

Автор	Визначення
П. С. Смоленюк	Спосіб отримання стійких конкурентних переваг шляхом конкурентної боротьби та задоволення ринкових потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.
С. Ф. Покропивний	Здатність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату з урахуванням умов конкурентного ринку.
В. О. Василенко, Т. Ткаченко	Формування та реалізація цілей і завдань підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринку) і кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства.
І. О. Ступак	Орієнтований на досягнення стратегічних цілей і стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває у процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання.
Ю. І. Кулиняк	Комплекс заходів, які ґрунтуються на конкурентних перевагах і впроваджуються організацією з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції та нейтралізації впливу конкурентних сил.
О. Г. Нефедова	Спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності або його підвищення.
Ю. Г. Ковальська	Сукупність окремих взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових елементів, об'єднаних єдиною глобальною метою – створення і підтримка високого рівня сталої конкурентної переваги підприємства.
Г. Азоев	План дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку.

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 29; 30; 33].

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що маркетингова конкурентна стратегія - це комплекс взаємопов'язаних управлінських та маркетингових заходів, спрямованих на формування і підтримку стійких конкурентних переваг підприємства, забезпечення його ефективного функціонування та зміцнення ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

У сучасній економічній літературі відсутній єдиний підхід до класифікації конкурентних стратегій. Тому, узагальнена класифікація конкурентних стратегій представлена у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Узагальнена класифікація конкурентних стратегій

Ознака класифікації	Види стратегій
За способом конкуренції	Цінові, нецінові
За ринковою поведінкою	Наступальні, оборонні
За рівнем охоплення ринку	Масові, нішові
За рівнем інноваційності	Інноваційні, традиційні
За характером розвитку	Стратегії зростання, стабілізації, скорочення

Джерело: узагальнено автором на основі [19; 26; 29; 32].

Найбільш поширеною є класифікація конкурентних стратегій, запропонована М. Портером .

Основна ідея теорії М. Портера полягає в тому, що підприємство повинно чітко визначити власну конкурентну позицію на ринку, формувати конкурентні переваги за рахунок зниження витрат або диференціації продукції та враховувати вплив п'яти конкурентних сил, які визначають рівень конкуренції та привабливість ринку.

Модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера характеризує основні чинники, що впливають на рівень конкуренції та привабливість ринку для підприємства. Першою силою є конкуренція між існуючими підприємствами, яка проявляється у боротьбі за споживачів, ринкову частку, прибуток і конкурентні переваги. Другою силою виступає загроза появи нових

конкурентів, оскільки вихід нових компаній на ринок може посилити конкуренцію та зменшити прибутковість діяльності підприємства. Третьою силою є загроза товарів-замінників, тобто продукції або послуг, які можуть задовольняти аналогічні потреби споживачів і витіснити товари підприємства з ринку. Четверта сила пов'язана з впливом постачальників, які можуть змінювати ціни, умови поставок або якість ресурсів, впливаючи на витрати та ефективність діяльності підприємства. П'ятою силою є вплив споживачів, адже покупці можуть вимагати вищої якості продукції, нижчих цін або додаткових послуг, що змушує підприємства постійно вдосконалювати свою діяльність і підвищувати конкурентоспроможність (рис.1.1):

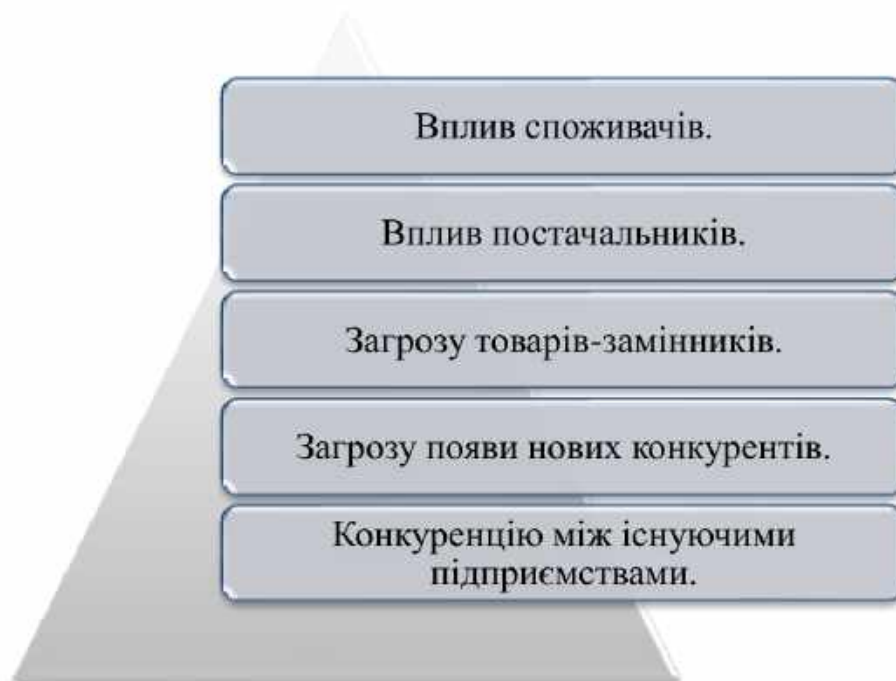


Рис. 1.1. Характеристика п'яти конкурентних сил М. Портера
(сформовано автором).

Найбільш поширеним підходом до класифікації конкурентних стратегій є концепція М. Портера, який виокремив три основні конкурентні стратегії: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування (концентрацію). На думку дослідника, саме ці стратегії забезпечують підприємству можливість формування стійких конкурентних переваг на ринку. Кожна із

запропонованих стратегій має власні механізми захисту від впливу п'яти конкурентних сил.

Таблиця 1.6

Характеристика базових стратегій М. Портера

Сутність	Основна перевага
Мінімізація витрат виробництва	Низька ціна
Формування унікальних характеристик товару	Висока споживча цінність
Орієнтація на окремий сегмент ринку	Вузька спеціалізація

Джерело: сформовано автором на основі [29].

І. Ансофф розглядав стратегію як систему взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку та ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. На думку вченого, стратегія є важливим інструментом адаптації організації до змін зовнішнього середовища, оскільки сучасні підприємства постійно стикаються з економічними, технологічними та конкурентними викликами. І. Ансофф наголошував, що підприємство повинно своєчасно реагувати на зміни ринку, враховувати тенденції розвитку економіки та гнучко пристосовувати свою діяльність до нових умов функціонування. Водночас стратегія має бути орієнтованою на довгострокову перспективу, визначати основні напрями розвитку підприємства, його цілі та механізми досягнення конкурентних переваг. Значну увагу дослідник приділяв стратегічному управлінню, яке повинно враховувати рівень ризиків і невизначеності зовнішнього середовища. Саме тому ефективна стратегія, за Ансоффом, передбачає не лише планування майбутньої діяльності, а й здатність підприємства прогнозувати можливі загрози, мінімізувати ризики та використовувати нові можливості для забезпечення стійкого розвитку і підвищення конкурентоспроможності.

Особливу популярність отримала матриця Ансоффа, яка визначає напрями стратегічного розвитку підприємства (табл.1.7).

Матриця стратегій І. Ансоффа

Ринок	Товар	Стратегія
Існуючий	Існуючий	Проникнення на ринок
Новий	Існуючий	Розвиток ринку
Існуючий	Новий	Розвиток товару
Новий	Новий	Диверсифікація

Джерело: сформовано автором на основі [16].

Філіп Котлер розглядав конкурентну стратегію підприємства через призму маркетингової діяльності та орієнтації на потреби споживачів. На думку науковця, головною основою формування конкурентних переваг є здатність підприємства максимально ефективно задовольняти потреби та запити цільових споживачів. Саме тому підприємство повинно постійно досліджувати ринок, аналізувати поведінку покупців, вивчати конкурентне середовище та адаптувати власну діяльність до змін попиту. Ф. Котлер наголошував, що маркетинг є центральним елементом стратегічного управління, оскільки саме маркетингові інструменти забезпечують формування попиту, підтримку конкурентоспроможності та створення позитивного іміджу підприємства на ринку.

Типи конкурентної поведінки підприємств за Ф. Котлером

Тип підприємства	Характеристика
Лідер ринку	Контролює найбільшу частку ринку
Претендент	Активно бореться за збільшення частки ринку
Послідовник	Наслідуює дії лідера
Нішер	Працює у вузькому сегменті ринку

Джерело: сформовано автором

Г.Хамел та К.Прахалад розробили концепцію ключових компетенцій підприємства, відповідно до якої основою формування конкурентних переваг є унікальні знання, навички та можливості організації. На думку дослідників,

підприємство повинно постійно розвивати власний інтелектуальний потенціал, оскільки саме знання, досвід, інновації та професійні компетенції персоналу забезпечують довгострокову конкурентоспроможність. Ключові компетенції дозволяють підприємству створювати унікальні продукти й послуги, формувати додану цінність для споживачів та підтримувати стійкі ринкові позиції. Водночас такі компетенції є складними для копіювання конкурентами, що забезпечує підприємству стратегічні переваги у конкурентному середовищі.

У сучасних умовах розвитку економіки формуються нові підходи до стратегічного управління підприємствами, що пов'язано насамперед із процесами цифровізації. Активний розвиток інформаційних технологій сприяв появі цифрового маркетингу, електронної комерції, CRM-систем та автоматизованих систем управління бізнесом. Підприємства дедалі активніше використовують соціальні мережі, інструменти онлайн-просування, технології Big Data та штучний інтелект для аналізу ринку, вивчення поведінки споживачів і підвищення ефективності управлінських рішень.

Сучасні підприємства також орієнтуються на клієнтоорієнтований підхід, який передбачає максимальне врахування індивідуальних потреб споживачів. Це проявляється у персоналізації продукції та послуг, підвищенні якості обслуговування, створенні позитивного споживчого досвіду та формуванні довгострокових відносин із клієнтами. У таких умовах особливого значення набувають інновації, які стають одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна стратегія передбачає впровадження нових технологій, розробку інноваційних продуктів, модернізацію виробничих процесів та цифрову трансформацію бізнесу.

Ефективна конкурентна стратегія дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати рівень конкурентоспроможності, збільшувати прибутковість діяльності, формувати

позитивний імідж та забезпечувати стабільний довгостроковий розвиток в умовах сучасної економіки.

Основні функції конкурентної стратегії визначають напрями формування та реалізації конкурентних переваг підприємства на ринку (рис.1.2). Конкурентна стратегія забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, сприяє підвищенню ефективності управління, формуванню позитивного іміджу та зміцненню ринкових позицій. Реалізація її функцій дозволяє підприємству своєчасно реагувати на потреби споживачів, розширювати ринки збуту, підвищувати рівень конкурентоспроможності та забезпечувати довгостроковий розвиток в умовах динамічного конкурентного середовища.

Аналітична	• Дослідження ринку та конкурентів
Планувальна	• Визначення напрямів розвитку
Організаційна	• Координація діяльності підприємства
Контрольна	• Оцінка результативності діяльності
Адаптаційна	• Реагування на зміни зовнішнього середовища

Рис.1.2. Функції конкурентної стратегії
(складено автором на основі [1–4]).

На формування конкурентної стратегії підприємства впливає сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають можливості підприємства щодо досягнення конкурентних переваг та ефективного функціонування на ринку. До внутрішніх факторів належать фінансові ресурси підприємства, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей, кадровий потенціал, що визначає

професійний рівень працівників та їхню здатність впроваджувати інновації, виробничі можливості, рівень технологічного забезпечення та маркетинговий потенціал підприємства. Саме ці чинники формують внутрішню основу конкурентоспроможності організації та визначають її здатність адаптуватися до змін ринку.

Водночас значний вплив на формування конкурентної стратегії здійснюють зовнішні фактори. До них належать рівень конкуренції на ринку, економічна ситуація в країні та галузі, державне регулювання підприємницької діяльності, зміни у потребах і поведінці споживачів, а також темпи технологічного розвитку. Зовнішнє середовище постійно змінюється, тому підприємства повинні своєчасно реагувати на нові виклики та можливості, удосконалювати власну діяльність і коригувати стратегію відповідно до ринкових умов. Ефективне врахування внутрішніх і зовнішніх факторів дозволяє підприємству формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства ґрунтуються на комплексному використанні стратегічного аналізу, маркетингової орієнтації, інноваційного розвитку та формуванні стійких конкурентних переваг. Важливе значення має здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, враховувати ринкові тенденції, поведінку споживачів і рівень конкуренції. Стратегічний аналіз дозволяє оцінити внутрішні можливості підприємства та вплив зовнішніх факторів, маркетингова орієнтація забезпечує максимальне задоволення потреб споживачів, а інноваційний розвиток сприяє впровадженню нових технологій, продуктів і методів управління. Формування конкурентних переваг дає можливість підприємству займати стійкі позиції на ринку та ефективно протистояти конкурентам.

Отже, ефективна конкурентна стратегія дозволяє підприємству зміцнювати власні ринкові позиції, підвищувати рівень конкурентоспроможності, забезпечувати стабільний довгостроковий розвиток

і формувати стійкі конкурентні переваги. Завдяки правильно обраній стратегії підприємство може ефективно використовувати власні ресурси, своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища та досягати високих результатів господарської діяльності.

1.2. Особливості маркетингової стратегії у формуванні конкурентоспроможності підприємства

Сучасні умови розвитку економіки характеризуються активізацією глобалізаційних процесів, посиленням конкурентної боротьби та зростанням ролі споживача у формуванні ринкового попиту. За таких умов підприємства змушені постійно вдосконалювати систему стратегічного управління та застосовувати сучасні маркетингові інструменти для забезпечення стійких конкурентних переваг і довгострокового розвитку.

В умовах трансформаційних змін ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва правильно формувати та реалізовувати маркетингову стратегію. Саме стратегічний підхід до управління маркетинговою діяльністю дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оперативно реагувати на ринкові виклики та забезпечувати конкурентоспроможність продукції й послуг.

Особливого значення маркетингова стратегія набуває в умовах нестабільності ринкового середовища, коли підприємство повинно не лише реагувати на зміни, але й прогнозувати майбутні тенденції розвитку ринку.

Головною метою стратегічного маркетингу є забезпечення максимально ефективного використання ресурсного, виробничого, кадрового та інноваційного потенціалу підприємства для формування стійких конкурентних переваг.

Кожне підприємство має індивідуальні особливості функціонування, тому процес формування маркетингової стратегії залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників (рис.1.3). Насамперед важливе значення має ринкова позиція підприємства, яка визначає його місце серед конкурентів та можливості впливу на ринок. Важливим фактором також є рівень конкурентоспроможності підприємства, що характеризує здатність ефективно конкурувати та задовольняти потреби споживачів.

Важливими чинниками також є фінансові та виробничі можливості підприємства, які визначають обсяги ресурсів, доступних для реалізації маркетингової стратегії, впровадження інновацій та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

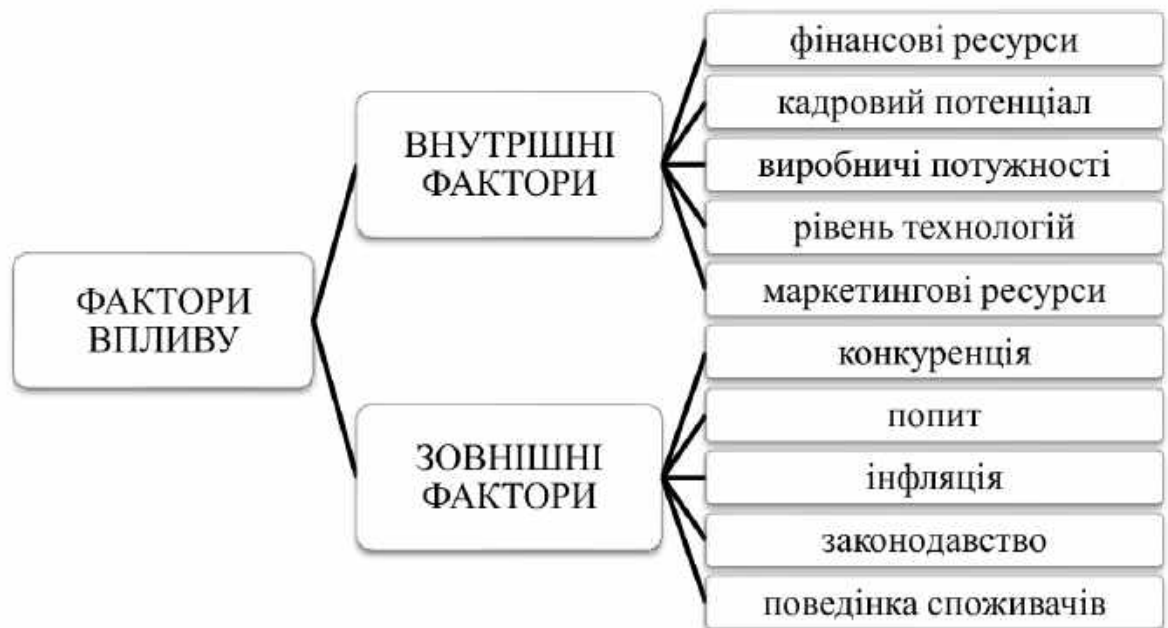


Рис. 1.3. Основні фактори впливу на формування маркетингової стратегії (сформовано автором)

У сучасній економічній літературі відсутній єдиний підхід до визначення сутності поняття «маркетингова стратегія», оскільки різні науковці розглядають її залежно від цілей дослідження, специфіки діяльності підприємства та особливостей ринкового середовища. Одні дослідники трактують маркетингову стратегію як комплексний довгостроковий план

досягнення маркетингових цілей підприємства, інші – як систему управлінських рішень, спрямованих на формування конкурентних переваг і задоволення потреб споживачів. У науковій літературі маркетингову стратегію розглядають з різних позицій: управлінської, функціональної, системної та конкурентної (табл.1.9).

Таблиця 1.9

Основні підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Визначення
Гаркавенко С. С.	Стратегію маркетингу розуміє як детальний і всебічний план досягнення маркетингових цілей підприємства.
Ф. Котлер	Маркетингова стратегія – це логічна схема маркетингових заходів, за допомогою яких компанія прагне реалізувати свої маркетингові завдання.
Ассель Г.	Стратегія маркетингу є основним методом впливу компанії на споживачів та стимулювання їх до здійснення покупки.
Алфьоров А. В.	Маркетингова стратегія передбачає вибір цільового ринку, визначення конкурентної позиції та розробку ефективної програми маркетингових заходів для досягнення й обслуговування обраного ринку.
Багієв Г. Л.	Маркетингова стратегія являє собою генеральну програму маркетингової діяльності на цільових ринках, що включає основні напрями діяльності підприємства та інструменти комплексу маркетингу для досягнення поставлених цілей.
Берега Є. Н.	Маркетингова стратегія – це комплекс довгострокових маркетингових рішень щодо вибору цільових сегментів споживачів, позиціонування підприємства та його продукції, а також використання елементів комплексу маркетингу для досягнення довгострокових цілей.
Самойленко В. В.	Маркетингова стратегія розглядається не лише як засіб конкурентної боротьби, а й як нематеріальний актив, що враховується під час інвестиційної оцінки підприємства.
Катернюк А. В.	Стратегія маркетингу полягає у виборі та аналізі цільового ринку, а також у створенні та підтримці відповідного маркетинг-міксу, який включає товар, систему розподілу, просування та ціну для задоволення потреб споживачів.
Дж. О'Шонессі	Маркетингова стратегія є широкою концепцією координації товару, ціни, просування та розподілу з метою досягнення маркетингових цілей підприємства.
О. Уолкер	Маркетингова стратегія – це ефективно розподілені та скоординовані ринкові ресурси й види діяльності, спрямовані на задоволення потреб споживачів на певному товарному ринку.

Джерело: узагальнено автором на основі наукових джерел.

Функціональний підхід акцентує увагу на використанні комплексу маркетингових інструментів, зокрема товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики. Системний підхід розглядає маркетингову стратегію як сукупність взаємопов'язаних елементів і рішень, спрямованих на ефективне функціонування підприємства в умовах ринкового середовища. Конкурентний підхід пов'язує маркетингову стратегію з формуванням і підтримкою конкурентних переваг підприємства, забезпеченням його стійких позицій на ринку та адаптацією до дій конкурентів.

Таким чином, різноманітність підходів до визначення маркетингової стратегії свідчить про її багатогранність і важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства, підвищенні рівня конкурентоспроможності та досягненні довгострокового розвитку в умовах сучасної ринкової економіки.

На основі проведеного аналізу доцільно визначити маркетингову стратегію як комплекс довгострокових управлінських рішень і маркетингових заходів, спрямованих на формування конкурентних переваг підприємства, забезпечення ефективного використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей діяльності.

Маркетингова стратегія має низку характерних ознак, які визначають її сутність та значення для підприємства (табл.1.10).

Таблиця 1.10

Основні риси маркетингової стратегії підприємства

Характеристика	Зміст
Довгостроковість	Орієнтація на перспективний розвиток підприємства
Комплексність	Охоплення всіх напрямів маркетингової діяльності
Адаптивність	Здатність реагувати на зміни ринкового середовища
Конкурентна спрямованість	Формування та підтримка конкурентних переваг
Орієнтація на споживача	Урахування потреб і поведінки покупців

Джерело: сформовано автором.

Маркетингова стратегія є важливим елементом системи стратегічного управління підприємством, оскільки саме вона визначає основні напрями маркетингової діяльності та забезпечує узгодженість дій підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища. Вона спрямована на досягнення довгострокових цілей підприємства, формування конкурентних переваг і задоволення потреб споживачів. Маркетингова стратегія координує роботу функціональних підрозділів підприємства, забезпечуючи ефективну взаємодію між виробництвом, збутом, фінансами, логістикою та маркетингом. Важливим її завданням є також забезпечення раціонального й ефективного використання ресурсів підприємства для досягнення максимальних результатів діяльності.

Крім того, маркетингова стратегія формує систему взаємодії зі споживачами, сприяє встановленню довгострокових партнерських відносин із клієнтами, підвищенню рівня їхньої задоволеності та лояльності до підприємства. Реалізація ефективної маркетингової стратегії дозволяє підприємству зміцнювати власні ринкові позиції, підвищувати рівень конкурентоспроможності, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах господарювання маркетингова стратегія є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Роль маркетингової стратегії підприємства проявляється у формуванні позитивного іміджу підприємства, який забезпечує впізнаваність бренду, підвищує довіру споживачів та зміцнює конкурентні позиції на ринку. Важливе значення маркетингова стратегія має для забезпечення високої якості продукції та послуг, оскільки саме орієнтація на потреби споживачів стимулює підприємство постійно вдосконалювати виробничі процеси й підвищувати стандарти обслуговування. Крім того, ефективна маркетингова стратегія сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів шляхом врахування їхніх потреб, очікувань та переваг. Це, у свою чергу, дозволяє

формувати довгострокові відносини з клієнтами, підтримувати їхню лояльність та забезпечувати стабільний збут продукції в умовах конкурентного середовища.

Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від його здатності своєчасно виявляти зміни ринкового середовища та адаптувати власну маркетингову політику до нових умов функціонування. Важливу роль у цьому відіграє використання інноваційних маркетингових інструментів, сучасних технологій просування та цифрових каналів комунікації. Підприємство повинно формувати ефективну систему комунікацій зі споживачами, партнерами та іншими учасниками ринку, що дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, підтримувати конкурентні переваги та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

У процесі розробки маркетингової стратегії підприємство вирішує низку важливих завдань (табл.1.11).

Таблиця 1.11

Завдання маркетингової стратегії підприємства

Завдання	Характеристика
Аналіз ринку	Дослідження попиту, конкуренції та споживачів
Сегментація ринку	Виділення цільових сегментів
Позиціонування	Формування конкурентного образу підприємства
Формування маркетингового комплексу	Розробка товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики
Забезпечення конкурентних переваг	Підвищення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі наукових джерел.

Процес формування маркетингової стратегії характеризується низкою важливих особливостей, які визначають ефективність діяльності підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища. Насамперед маркетингова стратегія орієнтується на довгострокову перспективу розвитку підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Важливим елементом її формування є

постійний аналіз зовнішнього середовища, який дозволяє виявляти зміни ринку, тенденції розвитку галузі, поведінку споживачів і дії конкурентів. У сучасних умовах підприємства повинні швидко реагувати на зміни ринкової ситуації, адаптувати власну діяльність та впроваджувати сучасні маркетингові технології й інструменти. Крім того, маркетингова діяльність має бути інтегрованою з іншими напрямками управління підприємством, зокрема виробничою, фінансовою, інноваційною та кадровою діяльністю, що забезпечує узгодженість управлінських рішень і підвищує ефективність функціонування підприємства.

Важливою передумовою ефективної маркетингової стратегії є забезпечення взаємозв'язку між місією підприємства, його стратегічними цілями, маркетинговими завданнями та наявними ресурсними можливостями. Саме узгодженість цих елементів дозволяє підприємству раціонально використовувати ресурси, формувати конкурентні переваги та досягати стабільного розвитку. Сучасні підприємства також активно впроваджують цифрові технології у маркетингову діяльність, використовуючи інтернет-маркетинг, соціальні мережі, CRM-системи, аналітичні платформи та інші цифрові інструменти для підвищення ефективності комунікації зі споживачами та зміцнення ринкових позицій.

Основними напрямками цифрового маркетингу є використання соціальних мереж, інтернет-реклами, контент-маркетингу, CRM-систем, автоматизації маркетингових процесів, а також технологій Big Data та штучного інтелекту. Соціальні мережі стали важливим інструментом комунікації зі споживачами, формування іміджу підприємства та просування продукції на ринку. Інтернет-реклама дозволяє швидко охоплювати цільову аудиторію та підвищувати ефективність рекламних кампаній. Контент-маркетинг спрямований на створення корисного та цінного інформаційного контенту, який сприяє залученню й утриманню споживачів. Важливу роль у сучасній маркетинговій діяльності відіграють CRM-системи, що забезпечують ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами, а автоматизація

маркетингових процесів дозволяє оптимізувати виконання маркетингових завдань і підвищити продуктивність роботи підприємства. Використання технологій Big Data та штучного інтелекту сприяє більш глибокому аналізу поведінки споживачів, прогнозуванню попиту та прийняттю ефективних управлінських рішень.

Цифрові технології дозволяють підприємствам покращити взаємодію зі споживачами, забезпечити швидкий обмін інформацією та підвищити рівень персоналізації маркетингових комунікацій. Їх використання сприяє підвищенню ефективності маркетингових кампаній, скороченню витрат на просування продукції та оперативному реагуванню на зміни попиту й ринкової ситуації. Завдяки цифровим інструментам підприємства можуть більш точно визначати потреби цільової аудиторії, аналізувати результати маркетингової діяльності та вдосконалювати власну стратегію розвитку.

Ефективність реалізації маркетингової стратегії залежить від багатьох факторів, серед яких важливе місце займають якість стратегічного планування, рівень кваліфікації персоналу, наявність достатніх фінансових ресурсів, ефективність маркетингових комунікацій та здатність підприємства до інноваційного розвитку. Саме комплексне врахування цих чинників забезпечує успішну реалізацію маркетингової стратегії, підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення довгострокових цілей його діяльності.

Процес розробки стратегії є послідовною системою взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. Формування маркетингової стратегії передбачає проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, визначення цільового ринку, оцінювання конкурентних переваг, вибір стратегічних напрямів розвитку та розробку комплексу маркетингових заходів (на рис. 1.4). Важливе значення має також контроль та оцінка результативності реалізації стратегії, що дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення відповідно до змін ринкового середовища. Послідовне

проходження основних етапів формування маркетингової стратегії забезпечує ефективне використання ресурсів підприємства, підвищення рівня задоволеності споживачів і зміцнення ринкових позицій підприємства.

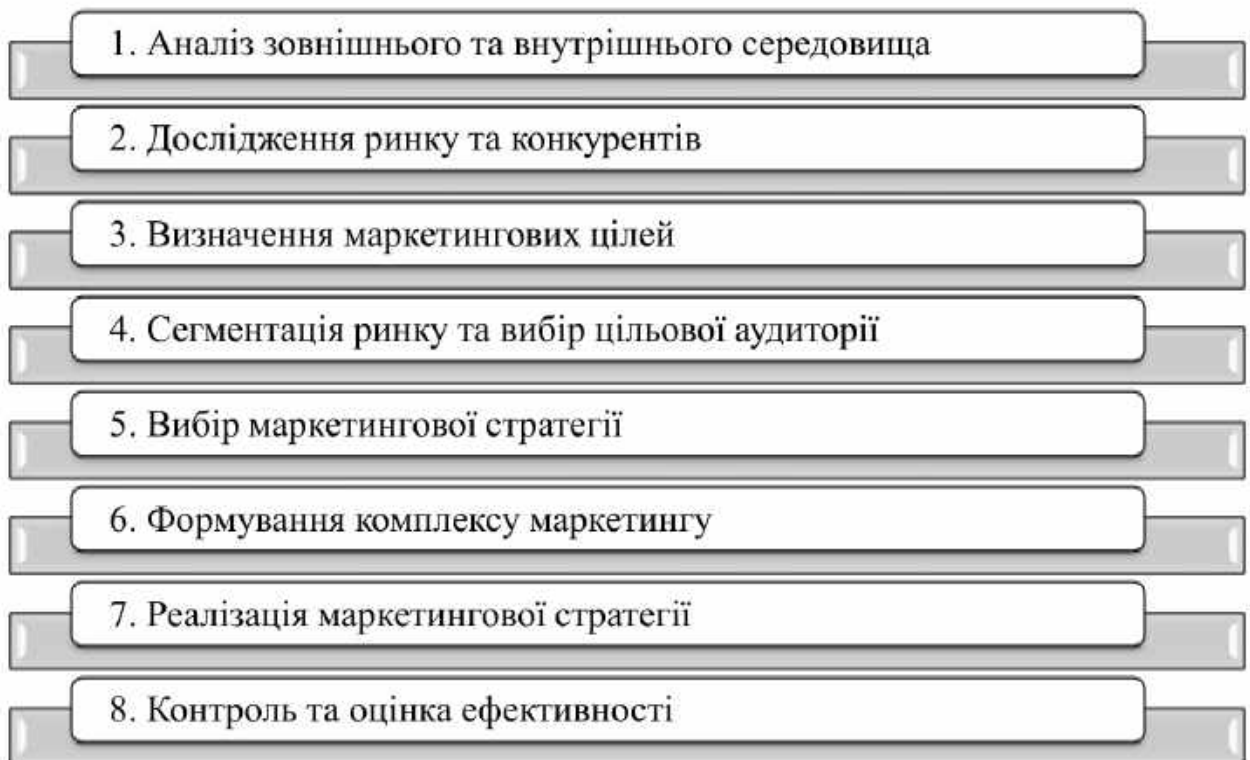


Рис. 1.4. Основні етапи формування маркетингової стратегії підприємства (сформовано автором).

Маркетингова стратегія є основою формування інших функціональних стратегій підприємства, оскільки саме вона визначає загальні напрями діяльності організації та її орієнтацію на ринок. Вона безпосередньо впливає на розробку виробничої, фінансової, кадрової, інноваційної та логістичної стратегій, забезпечуючи їх узгодженість із потребами споживачів і стратегічними цілями підприємства. Зокрема, виробнича стратегія формується відповідно до вимог ринку щодо якості, асортименту та обсягів продукції, фінансова стратегія визначає напрями розподілу ресурсів для реалізації маркетингових заходів, кадрова – орієнтується на формування персоналу, здатного забезпечити ефективне виконання маркетингових

завдань, інноваційна – спрямована на створення нових продуктів і технологій, а логістична – забезпечує ефективний рух товарів та інформації.

Саме маркетингова стратегія визначає ринкову орієнтацію підприємства, напрями розвитку продукції, особливості взаємодії та комунікації зі споживачами, а також механізми формування конкурентних переваг. Вона дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, ефективно задовольняти потреби споживачів, зміцнювати свої позиції на ринку та забезпечувати довгостроковий розвиток у конкурентному середовищі.

Отже, маркетингова стратегія є важливою складовою системи стратегічного управління підприємством та виступає одним із головних інструментів забезпечення його конкурентоспроможності.

У сучасних умовах для забезпечення конкурентоспроможності підприємству необхідно здійснювати комплексне маркетингове дослідження ринку, яке дозволяє визначати тенденції розвитку галузі, потреби споживачів та перспективні напрями діяльності. Важливим елементом є також аналіз конкурентів, що дає можливість оцінити їхні сильні та слабкі сторони, рівень конкурентного тиску та визначити власні конкурентні переваги. Підприємство повинно постійно оцінювати ринкові можливості, виявляти нові сегменти ринку, перспективи розширення діяльності та потенційні джерела зростання.

Не менш важливим завданням є формування ефективного комплексу маркетингу, який охоплює товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику підприємства. Саме збалансоване використання елементів маркетинг-міксу забезпечує задоволення потреб споживачів і підвищення рівня конкурентоспроможності. Крім того, сучасні підприємства повинні активно впроваджувати сучасні маркетингові інструменти, зокрема цифровий маркетинг, соціальні мережі, CRM-системи, інтернет-рекламу, аналітичні платформи та технології Big Data.

Формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства ґрунтується на певних принципах, які забезпечують ефективність стратегічного управління (рис.1.5).

цілеспрямованість	•взаємоузгодження місії із цілями підприємства, орієнтація всіх стратегічних господарських підрозділів на задоволення потреб споживача та на досягнення економічного ефекту від виробничо-збутової діяльності;
концентрація зусиль	•проведення усіх процесів із дослідження, виробництва, фінансової діяльності, організації збуту на основі маркетингової орієнтації (пошук ринків, споживачів, задоволених потреб, творчі підходи до розв'язання поставлених маркетингових завдань);
спрямованість на довгострокову перспективу	• екстраполявання, імплементація інноваційної продукції та методів ведення бізнесу;
синергічний ефект	•взаємоузгодження стратегічної та тактичної маркетингової діяльності для стимулювання впливу на ринковий попит, запити споживачів та комплексної системи маркетингових заходів для досягнення синергетичного ефекту;
гнучкість	•швидке реагування та адаптація товарної, цінової, збутової та комунікаційної стратегії підприємства на якісні і кількісні показники зміни попиту.

Рис. 1.5. Основні принципи формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства (складено автором на основі [22,26,33]).

Процес формування маркетингової конкурентної стратегії повинен здійснюватися послідовно та системно. Кожен етап стратегічного планування є взаємопов'язаним і впливає на кінцевий результат діяльності підприємства.

Формування маркетингової конкурентної стратегії передбачає реалізацію низки послідовних етапів (рис.1.6).



Рис. 1.6. Етапи формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства

У сучасних умовах основною метою діяльності підприємства є не лише забезпечення прибутковості, а й створення стійких конкурентних переваг, які дозволять підприємству ефективно функціонувати у довгостроковій перспективі.

Водночас багато підприємств використовують лише окремі елементи маркетингової діяльності, що не дозволяє отримати максимальний ефект від реалізації стратегії.

Для забезпечення ефективності стратегічного управління підприємству доцільно використовувати комплексний алгоритм формування маркетингової конкурентної стратегії (рис.1.7).

1-й етап. Аналіз місії та існуючих цілей підприємства	•«Дерево цілей» •Модель системи стратегічного управління тощо
2-й етап Аналіз зовнішнього середовища	•Життєвий цикл галузі, •PEST-аналіз, •5 конкурентних сил М. Портера, •Карти стратегічних груп конкурентів, •Ключові фактори успіху тощо
3-й етап Аналіз внутрішнього середовища та стратегічного потенціалу	•Схеми життєвих циклів виробу, товару, технології, організації, •графік Портера «рентабельність – частка ринку», •Крива досвіду, •Ланцюг створення вартості
4-й етап Стратегічний моніторинг	•SWOT-аналіз, •SPACE-аналіз, •Матричні методи (матриця «Дженерал Електрик», матриця БКГ, матриця Ансофа «товар – ринок»)
5-й етап Визначення стратегічної конкурентної позиції	•Результати SWOT-аналізу, SPACE-аналізу, портфельного та конкурентного аналізу тощо

Рис. 1.7. Алгоритм формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства (сформовано автором).

Розроблений алгоритм являє собою послідовну систему етапів формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства, яка забезпечує комплексний підхід до управління його діяльністю в умовах конкурентного ринкового середовища. Особливістю даного алгоритму є те, що процес формування стратегії залежить не лише від стану зовнішнього конкурентного середовища, у якому функціонує підприємство, а й від рівня його внутрішнього ресурсного забезпечення, наявних конкурентних переваг, фінансових можливостей, кадрового потенціалу та рівня технологічного

розвитку. Саме тому в межах запропонованого алгоритму першочергова увага приділяється глибокому аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

На початкових етапах здійснюється оцінка ринкової ситуації, аналіз конкурентів, визначення сильних і слабких сторін підприємства, дослідження потреб споживачів та виявлення факторів, які впливають на ефективність діяльності підприємства.

Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінити конкурентну позицію підприємства та визначити перспективні напрями його розвитку. Після проведення комплексного аналізу середовища формується система альтернативних маркетингових стратегій, які розробляються з урахуванням результатів попереднього аналізу, стратегічних цілей підприємства, особливостей ринку та ресурсних можливостей організації.

Наступним етапом є вибір найбільш ефективної маркетингової конкурентної стратегії серед наявних стратегічних альтернатив. Вибір здійснюється відповідно до визначених цілей підприємства, рівня його конкурентоспроможності, фінансових можливостей та перспектив розвитку. Реалізація обраної стратегії спрямована на забезпечення ефективного функціонування підприємства, формування стійких конкурентних переваг, підвищення рівня задоволеності споживачів та зміцнення ринкових позицій у довгостроковій перспективі. Таким чином, запропонований алгоритм дозволяє підприємству системно підходити до процесу стратегічного управління, своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати стабільний розвиток у сучасних умовах конкуренції.

Важливим елементом формування маркетингової конкурентної стратегії є стратегічний маркетинговий аналіз.

У процесі формування маркетингової стратегії підприємства використовуються різні методи стратегічного аналізу (табл.1.12).

Основні інструменти стратегічного маркетингового аналізу

Метод аналізу	Призначення
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін підприємства
PEST-аналіз	Аналіз зовнішнього середовища
SPACE-аналіз	Визначення стратегічної позиції підприємства
BCG-матриця	Аналіз товарного портфеля
Модель М. Портера	Аналіз конкурентного середовища

Джерело: сформовано автором.

Під час формування конкурентних маркетингових стратегій необхідно враховувати взаємозв'язок факторів внутрішнього та зовнішнього середовища з усіма стратегічними підрозділами підприємства, які повинні забезпечувати належний рівень конкурентоспроможності. Такий підхід забезпечує узгодженість стратегічних рішень, підвищує ефективність управління підприємством та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Структурно-логічна схема реалізації маркетингової конкурентної стратегії наведена на рисунку 1.8.

Вибір маркетингової конкурентної стратегії залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають можливості підприємства щодо досягнення конкурентних переваг та ефективного функціонування на ринку. Насамперед важливий вплив має стан зовнішнього середовища, зокрема економічна ситуація, рівень розвитку ринку, поведінка споживачів та тенденції галузі. Значну роль відіграє конкурентна ситуація, адже підприємство повинно враховувати рівень конкуренції, ринкові позиції суперників, їхні сильні та слабкі сторони. Вибір стратегії також безпосередньо залежить від ресурсних можливостей підприємства, зокрема фінансового забезпечення, кадрового потенціалу, технологічного рівня та виробничих можливостей. Важливим фактором є рівень ризику, оскільки кожна стратегія передбачає різний ступінь невизначеності та потребує оцінки можливих загроз

і наслідків. Крім того, підприємство повинно орієнтуватися на власні маркетингові цілі, які визначають напрями його розвитку та бажані результати діяльності.



Рис. 1.8 Структурно-логічна схема реалізації маркетингової конкурентної стратегії

Отже, під час вибору маркетингової конкурентної стратегії також необхідно враховувати специфіку галузі, оскільки різні сфери діяльності характеризуються різним рівнем конкуренції, темпами розвитку та вимогами до продукції. Важливе значення мають особливості продукції або послуг, їхня унікальність, якість та рівень попиту на ринку. Не менш важливим є рівень витрат підприємства, який впливає на цінову політику та можливість реалізації стратегії лідерства за витратами чи диференціації. Значну роль відіграє державне регулювання, яке визначає правові, податкові та економічні умови функціонування підприємства. Також необхідно враховувати логістичні процеси, оскільки ефективна система постачання, транспортування та збуту продукції забезпечує безперервність діяльності підприємства та підвищує його конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Ринкова позиція та конкурентне середовище підприємства

ТОВ «Алків-УА» є сучасним підприємством, що здійснює діяльність на ринку будівельних матеріалів та функціонує відповідно до чинного законодавства України. Підприємство зареєстроване у місті Київ та має статус юридичної особи, що дозволяє йому самостійно здійснювати господарську діяльність, укладати договори, набувати майнових і немайнових прав, бути учасником судових процесів та здійснювати фінансово-господарські операції.

Підприємство має власну печатку, банківські рахунки у національній та іноземній валюті, фірмову символіку, штампи та інші елементи корпоративної ідентифікації. Основним установчим документом підприємства є Статут, у якому визначено основні напрями діяльності, права та обов'язки учасників товариства.

ТОВ «Алків-УА» було засновано у 2020 році. Основним видом діяльності підприємства є реалізація будівельних матеріалів для промислового та цивільного будівництва. Підприємство здійснює діяльність у сфері оптової та роздрібної торгівлі, орієнтуючись на потреби будівельного ринку та сучасні вимоги споживачів.

Головною метою діяльності ТОВ «Алків-УА» є забезпечення стабільного прибутку шляхом реалізації якісних будівельних матеріалів та постійного вдосконалення системи управління підприємством. Важливим елементом діяльності компанії є орієнтація на професійний розвиток персоналу, підвищення продуктивності праці та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

Місія підприємства полягає у забезпеченні споживачів якісними будівельними матеріалами, формуванні довгострокових партнерських відносин та зміцненні конкурентних позицій на ринку.

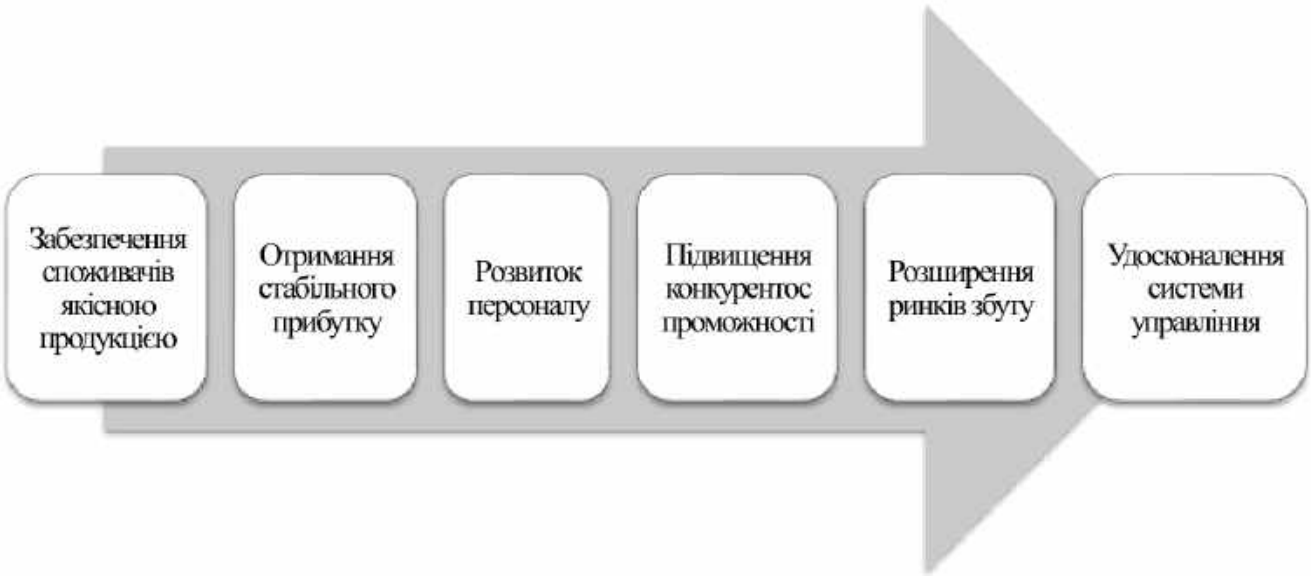


Рис. 2.1. Складові місії ТОВ «Алків-УА» (складено автором на основі матеріалів підприємства).

Важливим напрямом діяльності підприємства є також формування ефективної маркетингової стратегії, яка забезпечує адаптацію підприємства до змін ринкового середовища та дозволяє підтримувати стабільний рівень конкурентоспроможності.

Для оцінки результативності діяльності ТОВ «Алків-УА» було проведено аналіз основних економічних показників підприємства за 2024-2025 роки.

Таблиця 2.1

Основні показники економічної діяльності ТОВ «Алків-УА»

Показники	2024 рік	2025 рік	Відхилення	Темп зміни, %
Товарооборот, тис. грн	16585,9	19712,0	+3126,1	118,8
Витрати обігу, тис. грн	3839,5	4233,6	+394,1	110,3
Інші доходи, тис. грн	104,7	116,8	+12,1	111,6

Інші витрати, тис. грн	585,7	703,3	+118,6	120,1
Прибуток до оподаткування, тис. грн	1200,1	1333,5	+133,4	111,1
Чистий прибуток, тис. грн	984,1	1093,5	+109,4	111,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	23	24	+1	104,3
Фонд оплати праці, тис. грн	3532,8	4435,2	+902,4	125,5

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Проведений аналіз свідчить про позитивну динаміку більшості економічних показників підприємства. Зокрема, товарооборот підприємства у 2025 році зріс на 3126,1 тис. грн, або на 18,8 %, що свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції та розширення ринкової діяльності.

Разом із зростанням товарообороту спостерігається збільшення витрат обігу на 394,1 тис. грн. Основною причиною такого зростання стало підвищення адміністративних витрат та витрат, пов'язаних із забезпеченням діяльності підприємства.

Водночас підприємству вдалося забезпечити зростання прибутковості діяльності. Чистий прибуток у 2025 році зріс на 109,4 тис. грн та склав 1093,5 тис. грн, що є позитивним показником ефективності господарської діяльності.

Таким чином, проведений аналіз діяльності ТОВ «Алків-УА» дозволяє зробити висновок про позитивну динаміку основних економічних показників підприємства. Підприємство демонструє зростання обсягів реалізації продукції, прибутковості та рівня оплати праці.

Разом із тим існує необхідність підвищення ефективності використання трудових ресурсів, удосконалення системи управління витратами та посилення маркетингової діяльності підприємства.

Важливим напрямом подальшого розвитку підприємства є формування ефективної маркетингової конкурентної стратегії, що дозволить зміцнити ринкові позиції підприємства, забезпечити стабільний розвиток та підвищити рівень його конкурентоспроможності.

Конкурентне середовище охоплює сукупність економічних, соціальних, політичних, технологічних та ринкових чинників, що впливають на діяльність суб'єкта господарювання. У сучасних умовах посилення конкуренції підприємства змушені не лише вдосконалювати власну діяльність, але й постійно здійснювати моніторинг ринку, оцінювати дії конкурентів та прогнозувати зміни зовнішнього середовища.

Для ТОВ «Алків-УА» аналіз конкурентного середовища є особливо важливим, оскільки підприємство функціонує на висококонкурентному ринку будівельних матеріалів та товарів для ремонту. Основними конкурентами підприємства є:

- ТОВ «БУДМАКС»;
- ТОВ «БУДМАГ»;
- ТОВ «Сучасний дім».

Інформація щодо діяльності конкурентів формується на основі комплексного аналізу ринку та використання різних джерел маркетингової інформації. Для оцінювання конкурентного середовища підприємства проводять маркетингові дослідження, аналізують цінову політику конкурентів, вивчають їхню рекламну активність, асортимент продукції та рівень обслуговування споживачів. Важливе значення також має моніторинг офіційних сайтів компаній і соціальних мереж, що дозволяє отримувати актуальну інформацію про діяльність конкурентів, їхні маркетингові заходи, нові продукти та особливості взаємодії зі споживачами.

Дослідження конкурентного середовища надає підприємству можливість об'єктивно оцінити власні ринкові позиції, визначити сильні та слабкі сторони діяльності, а також виявити наявні конкурентні переваги й недоліки. Крім того, аналіз конкурентів дозволяє своєчасно виявляти ринкові

можливості, прогнозувати потенційні загрози та мінімізувати ризики діяльності підприємства. На основі отриманих результатів підприємство може формувати ефективну маркетингову стратегію, адаптувати свою діяльність до умов ринку та підвищувати рівень конкурентоспроможності.

На діяльність підприємства значний вплив здійснюють фактори макросередовища, які формують загальні умови ведення бізнесу. До таких факторів належать:

- економічні;
- політико-правові;
- соціально-демографічні;
- науково-технічні.

Для оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища було проведено комплексний аналіз, результати якого наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на
ТОВ «Алків-УА»**

Чинники		Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Напрям впливу	Інтегральна оцінка
Економічні фактори	ВВП	3	3	—	–9
	Індекс інфляції	3	2	—	–6
	Рівень доходів населення	2	3	—	–6
	Рівень безробіття	3	3	—	–9
	Відсоткові ставки за кредитами	1	2	—	–2
	Рівень оподаткування	2	2	—	–4
	Інвестиції в економіку України	1	3	—	–3
	Разом				–39
Політико-правові фактори	Законодавче регулювання	3	2	+	+6
	Можливі зміни законодавства	2	2	+	+4
	Разом				+10
Соціально-демографічні фактори	Структура населення	2	1	—	–2
	Ставлення населення до праці	2	2	—	–4
	Мобільність населення	1	1	—	–1
	Разом				–7

Джерело: складено автором на основі результатів дослідження.

Проведений аналіз свідчить про те, що найбільший негативний вплив на діяльність підприємства здійснюють економічні фактори зовнішнього середовища. Особливо суттєвими серед них є інфляційні процеси, зростання рівня безробіття, зниження платоспроможності населення та скорочення інвестиційної активності. Вказані фактори безпосередньо впливають на фінансово-економічний стан підприємства, рівень попиту на продукцію та ефективність господарської діяльності.

Зростання інфляції негативно позначається на фінансових результатах підприємства, оскільки спричиняє підвищення закупівельних цін на сировину та матеріали, збільшення транспортних витрат і витрат на енергоносії. У результаті цього зростає собівартість продукції, що може призводити до зниження рівня прибутковості підприємства. Крім того, інфляційні процеси та погіршення економічної ситуації сприяють скороченню платоспроможного попиту населення, що негативно впливає на обсяги реалізації окремих товарів і послуг. Зниження інвестиційної активності також обмежує можливості підприємства щодо оновлення основних засобів, впровадження інновацій та розширення діяльності, що ускладнює забезпечення стабільного розвитку та підтримання конкурентоспроможності на ринку.

Разом із тим позитивний вплив мають окремі політико-правові фактори, зокрема вдосконалення законодавчої бази та державне регулювання підприємницької діяльності.

Вплив факторів макросередовища на діяльність ТОВ «Алків-УА»:

Економічні фактори -39

Політико-правові +10

Соціально-демографічні -7

Для оцінювання факторів прямого впливу було використано методику Харрісона, яка дозволяє визначити найбільш вагомі елементи зовнішнього середовища підприємства (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз факторів зовнішнього середовища прямого впливу

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
Вплив споживачів	0,12	4	0,60
Рівень конкуренції	0,15	3	0,39
Вплив постачальників	0,12	3	0,36
Державне регулювання	0,11	1	0,10
Прибутковість галузі	0,10	4	0,40
Ефективність роботи під час кризи	0,09	3	0,27
Темпи зростання	0,08	3	0,24
Відношення фінансових установ	0,07	2	0,14
Організованість договірної політики	0,07	3	0,21
Вплив профспілок	0,05	1	0,05
Вплив соціально активних груп	0,04	1	0,04
Разом	1,00	—	2,83

Рейтинг: 5- найвищий, 1-найнижчий

Проведений аналіз показав, що найбільш суттєвий вплив на підприємство мають:

- споживачі;
- конкуренти;
- постачальники.

Саме поведінка споживачів є одним із ключових факторів, що визначають успішність діяльності підприємства. Покупці висувають підвищені вимоги до:

- якості товарів;
- рівня сервісу;
- асортименту продукції;
- швидкості обслуговування;
- цінової політики.

Водночас високий рівень конкуренції на ринку будівельних матеріалів змушує підприємство постійно вдосконалювати маркетингову діяльність та шукати нові конкурентні переваги.

Для більш детального аналізу макросередовища підприємства проведено PEST-аналіз (табл.2.4).

Таблиця 2.4

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Алків-УА»

PEST-фактори	Важливість	Вплив	Напрямок	Результат
Політико-правові				
Інвестиційна політика	3	2	–	–6
Політика приватизації	3	3	–	–9
Законодавчі зміни	3	2	–	–6
Разом				–21
Економічні				
Інфляція	2	2	+	+4
Доходи населення	3	3	+	+9
Безробіття	2	1	+	+2
Відсоткові ставки	2	1	–	–2
Разом				+13
Соціально-демографічні				
Еміграція населення	2	1	–	–2
Зростання працездатного населення	3	3	+	+9
Разом				+7
Науково-технічні				
Поява нових підприємств	3	3	+	+9
Разом				+9

PEST-аналіз дозволив визначити, що найбільш позитивний вплив на діяльність ТОВ «Алків-УА» здійснюють економічні фактори, науково-технічний розвиток та зростання попиту на сучасні будівельні матеріали. Позитивна динаміка розвитку будівельної галузі та впровадження сучасних технологій створюють сприятливі умови для розширення діяльності підприємства, підвищення якості продукції та зміцнення його конкурентних позицій на ринку. Крім того, зростання попиту на сучасні будівельні матеріали сприяє збільшенню обсягів реалізації продукції та відкриває нові можливості для розвитку підприємства.

Водночас на діяльність ТОВ «Алків-УА» негативно впливають нестабільність законодавства, політичні ризики та економічна нестабільність

у країні. Часті зміни нормативно-правової бази ускладнюють процес планування діяльності підприємства та можуть спричиняти додаткові витрати. Політичні ризики й нестабільна економічна ситуація негативно впливають на інвестиційну активність, рівень платоспроможності споживачів та загальний стан ринку будівельних матеріалів.

До основних складових внутрішнього середовища належать фінансові ресурси, кадровий потенціал, рівень технологічного забезпечення, організація управління, виробничі можливості та маркетингова діяльність. Саме ефективне використання внутрішніх ресурсів забезпечує підприємству здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

До основних сильних сторін ТОВ «Алків-УА» належать кваліфікований персонал, стабільні зв'язки з постачальниками, ефективна організаційна структура та високий рівень організації торговельної діяльності. Наявність професійного кадрового потенціалу забезпечує якісне виконання виробничих і управлінських процесів, сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства. Стабільна співпраця з постачальниками дозволяє забезпечувати безперебійне постачання продукції, підтримувати оптимальний рівень запасів і своєчасно реагувати на потреби споживачів. Ефективна організаційна структура сприяє чіткому розподілу функцій та координації діяльності підрозділів підприємства, а високий рівень організації торговельної діяльності забезпечує належний рівень обслуговування клієнтів і підтримання конкурентних позицій на ринку.

Разом із тим у діяльності ТОВ «Алків-УА» наявні певні слабкі сторони, які негативно впливають на рівень його конкурентоспроможності. До них належать недостатньо ефективна маркетингова політика, слабка система стимулювання працівників, недостатній контроль витрат та неефективна збутова система. Недосконалість маркетингової діяльності обмежує можливості підприємства щодо ефективного просування продукції та

розширення ринків збуту. Слабка система мотивації персоналу може негативно впливати на продуктивність праці та рівень зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства. Недостатній контроль витрат призводить до зростання собівартості продукції та зниження рівня прибутковості діяльності. Водночас неефективна збутова система ускладнює процес реалізації продукції, знижує швидкість реагування на потреби ринку та обмежує можливості підприємства щодо зміцнення конкурентних позицій.

Для узагальнення результатів аналізу доцільно використовувати SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості й загрози зовнішнього середовища (табл.2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «Алків-УА»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Кваліфікований персонал	Недостатньо ефективна маркетингова політика
Стабільні зв'язки з постачальниками	Слабка система стимулювання працівників
Ефективна організаційна структура	Недостатній контроль витрат
Високий рівень організації торговельної діяльності	Неефективна збутова система
Наявність постійних клієнтів	Обмежені можливості просування продукції
Досвід роботи на ринку будівельних матеріалів	Недостатній рівень цифровізації маркетингової діяльності
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення асортименту продукції	Посилення конкуренції на ринку
Вихід на нові ринки збуту	Економічна нестабільність
Удосконалення маркетингової політики	Інфляційні процеси
Впровадження сучасних технологій управління	Зниження купівельної спроможності населення
Використання цифрового маркетингу	Нестабільність законодавства
Зростання попиту на сучасні будівельні матеріали	Політичні ризики
Розвиток онлайн-продажів	Зростання витрат на енергоносії та логістику

Застосування SWOT-аналізу дає можливість комплексно оцінити поточний стан підприємства, його конкурентний потенціал і перспективи розвитку в умовах ринкової конкуренції. За допомогою цього методу підприємство може визначити власні конкурентні переваги, виявити проблемні аспекти діяльності та сформулювати напрями підвищення ефективності функціонування.

Проведений SWOT-аналіз показав, що підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх ринкових позицій. Основними можливостями розвитку є розширення асортименту продукції, що дозволить більш повно задовольняти потреби споживачів і залучати нові сегменти ринку. Важливим напрямом розвитку також є вихід на нові ринки збуту, що сприятиме збільшенню обсягів реалізації продукції та підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства. Значний потенціал має удосконалення маркетингової політики, зокрема впровадження сучасних методів просування продукції, активізація рекламної діяльності та розвиток цифрових каналів комунікації зі споживачами. Крім того, впровадження сучасних технологій управління дозволить підвищити ефективність бізнес-процесів, оптимізувати витрати та покращити систему прийняття управлінських рішень.

Разом із тим результати SWOT-аналізу свідчать про наявність певних загроз, які можуть негативно впливати на діяльність підприємства. Однією з основних загроз є посилення конкуренції на ринку, що вимагає від підприємства постійного вдосконалення продукції, підвищення якості обслуговування та формування стійких конкурентних переваг. Негативний вплив також здійснює економічна нестабільність, яка ускладнює процес стратегічного планування та впливає на фінансові результати діяльності підприємства. Значною загрозою залишаються інфляційні процеси, що призводять до зростання витрат на сировину, транспортування та енергоносії. Окрім цього, зниження купівельної спроможності населення може спричинити скорочення попиту на продукцію підприємства та зменшення обсягів

реалізації. Урахування виявлених можливостей і загроз дозволить підприємству сформувати більш ефективну конкурентну маркетингову стратегію та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

SWOT-аналіз дозволив визначити стратегічні напрями розвитку підприємства та виявити основні резерви підвищення конкурентоспроможності.

Проведений аналіз конкурентного середовища ТОВ «Алків-УА» показав, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища.

Отже, ефективна маркетингова стратегія та постійний моніторинг конкурентного середовища дозволять ТОВ «Алків-УА» зміцнити свої ринкові позиції та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

2.2. Дослідження конкурентоспроможності підприємства

Для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, його ринкових позицій та перспектив подальшого розвитку доцільно використовувати сучасні матричні методи стратегічного аналізу. Такі методи дозволяють оцінити конкурентні переваги підприємства, визначити його стратегічне становище на ринку та сформувати напрями подальшого розвитку.

Матричні методи є важливим інструментом стратегічного маркетингового аналізу, оскільки дозволяють оцінити ринкові позиції підприємства, визначити перспективність окремих напрямів діяльності, обґрунтувати вибір стратегічних альтернатив та сформувати ефективну конкурентну стратегію з урахуванням умов конкурентного середовища і потенціалу підприємства.

У процесі дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Алків-УА» було використано:

- матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ);

- матрицю Томсона–Стрікланда;
- матрицю GE/McKinsey.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства за допомогою матриці БКГ. Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу є матриця Бостонської консалтингової групи (BCG Matrix). Її використання дозволяє визначити стратегічне положення підприємства або окремих видів продукції.

Для ТОВ «Алків-УА» результати аналізу за матрицею БКГ наведені на рис. 2.2.

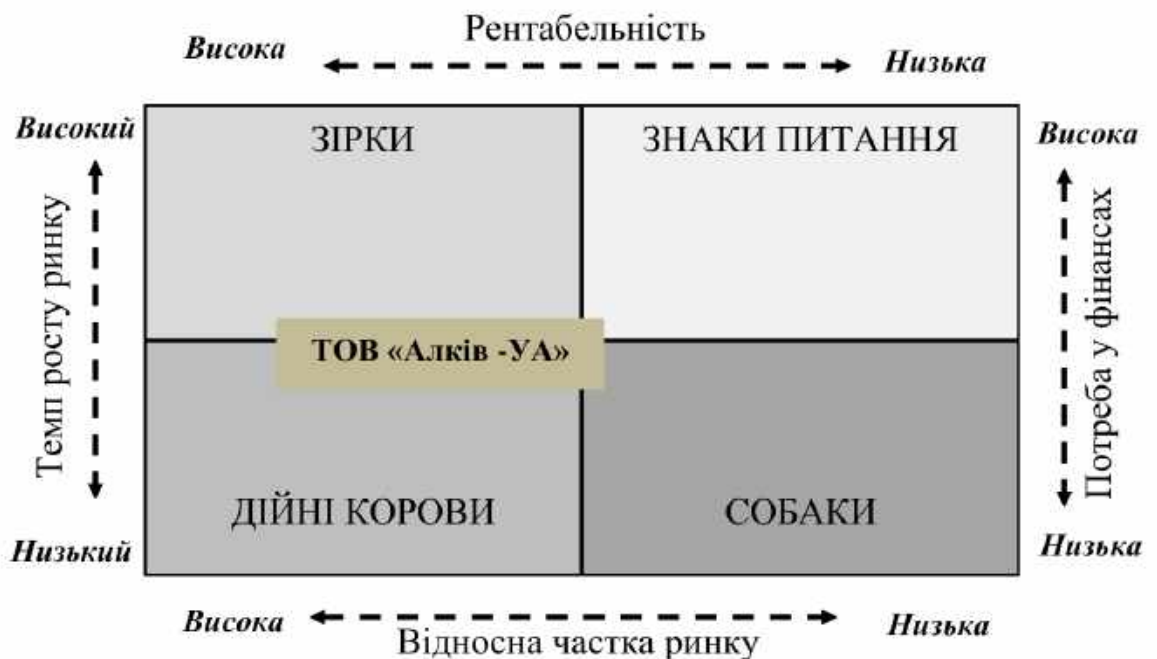


Рис. 2.2. Матриця БКГ для ТОВ «Алків-УА» (складено автором)

За результатами проведеного аналізу встановлено, що окремі напрями діяльності підприємства можна віднести до категорії «дійних корів». Така позиція свідчить про наявність стабільного попиту на продукцію підприємства та можливість отримання постійного прибутку без значних додаткових інвестицій.

Для підприємств, що займають позицію «дійних корів», характерними є стабільний обсяг реалізації продукції, високий рівень рентабельності, наявність постійної клієнтської бази та відносно низький рівень ризику діяльності. Такі підприємства функціонують на зрілих ринках, де темпи

зростання попиту є невисокими, однак компанія займає сильні конкурентні позиції та отримує стабільний прибуток. Завдяки сформованій репутації, налагодженим каналам збуту та стійким відносинам зі споживачами підприємства цього типу здатні забезпечувати стабільний фінансовий результат без необхідності значних інвестицій у розвиток.

Основною метою стратегії для такого виду діяльності є підтримання існуючих ринкових позицій і збереження наявних конкурентних переваг. Важливим завданням також виступає максимізація прибутку за рахунок ефективного використання ресурсів, оптимізації витрат та підтримання стабільного рівня продажів. Отримані фінансові ресурси підприємства можуть спрямовуватися на фінансування перспективних напрямів діяльності, розвиток нових продуктів або підтримку стратегічно важливих бізнес-напрямів. Таким чином, «дійні корови» забезпечують підприємству стабільний дохід і виступають важливим джерелом фінансування його подальшого розвитку.

До основних стратегічних заходів ТОВ «Алків-УА» у межах реалізації конкурентної маркетингової стратегії належать підтримання стабільної якості продукції, застосування системи знижок для стимулювання попиту, активізація повторних покупок шляхом формування лояльності споживачів, використання рекламних заходів для підвищення впізнаваності підприємства, а також оновлення асортименту товарів відповідно до потреб ринку та змін споживчого попиту.

Аналіз стратегічної позиції підприємства за матрицею Томсона–Стрікланда є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє оцінити конкурентне становище підприємства та визначити найбільш доцільні напрями його подальшого розвитку. Для оцінювання конкурентної позиції підприємства та формування стратегічних альтернатив було використано матрицю Томсона–Стрікланда, що дає можливість комплексно проаналізувати стан підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

Результати аналізу наведено на рис. 2.3.

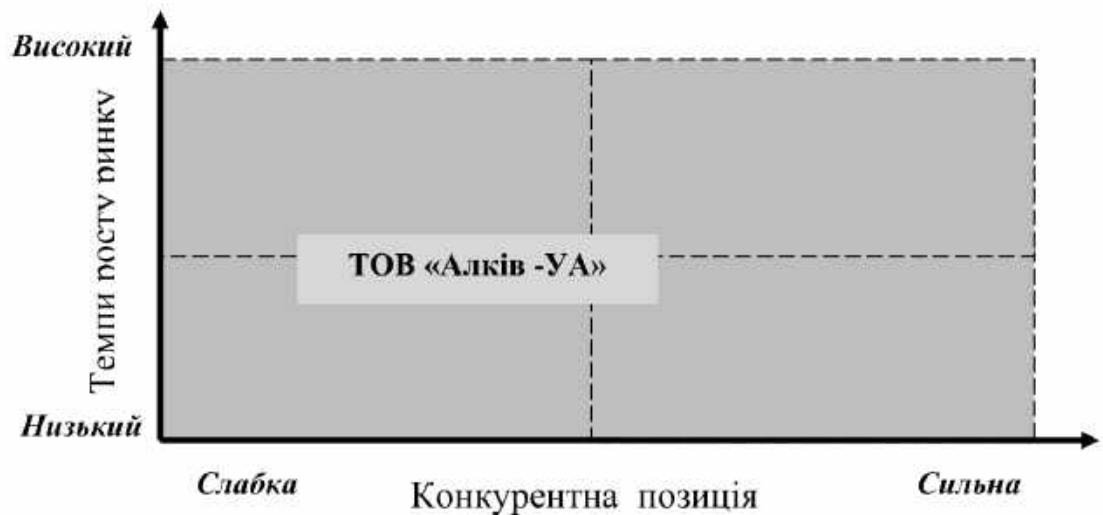


Рис. 2.3. Матриця Томсона–Стрікленда для ТОВ «Алків-УА» (складено автором)

Проведений аналіз показав, що ТОВ «Алків-УА» займає відносно слабку конкурентну позицію на ринку за умов помірних темпів його зростання.

У такій ситуації підприємству доцільно використовувати комплекс стратегічних альтернатив, спрямованих на зміцнення ринкових позицій та підвищення рівня конкурентоспроможності. Одним із важливих напрямів є розширення ринкової присутності шляхом збільшення обсягів реалізації продукції, виходу на нові регіональні ринки та залучення нових категорій споживачів. Важливу роль також відіграє активізація маркетингової діяльності, яка передбачає посилення рекламних заходів, удосконалення системи просування продукції та використання сучасних інструментів маркетингових комунікацій. Крім того, перспективним напрямом є освоєння нових сегментів ринку, що дозволить підприємству диверсифікувати діяльність і зменшити залежність від окремих груп споживачів. Значну увагу необхідно приділяти підвищенню конкурентоспроможності продукції шляхом покращення її якості, розширення асортименту та впровадження інноваційних рішень.

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку підприємства є вертикальна інтеграція, яка дозволяє зменшити залежність від постачальників, забезпечити стабільність постачання ресурсів та більш ефективно

контролювати витрати. Реалізація такої стратегії сприяє покращенню логістичних процесів, підвищенню ефективності управління товарними потоками та оптимізації виробничо-збутової діяльності підприємства. Вертикальна інтеграція також створює можливості для підвищення рівня контролю за якістю продукції та зміцнення конкурентних переваг підприємства на ринку.

Крім того, підприємству необхідно посилити рекламну активність і вдосконалити систему обслуговування клієнтів для підвищення рівня їхньої задоволеності та формування довгострокових відносин зі споживачами. Важливим напрямом розвитку є впровадження сучасних маркетингових інструментів, зокрема цифрового маркетингу, CRM-систем, інтернет-реклами та соціальних мереж.

Аналіз конкурентних позицій підприємства за допомогою матриці GE/McKinsey. Для комплексного оцінювання стратегічного становища підприємства було використано матрицю GE/McKinsey.

Результати аналізу наведено на рис. 2.4.

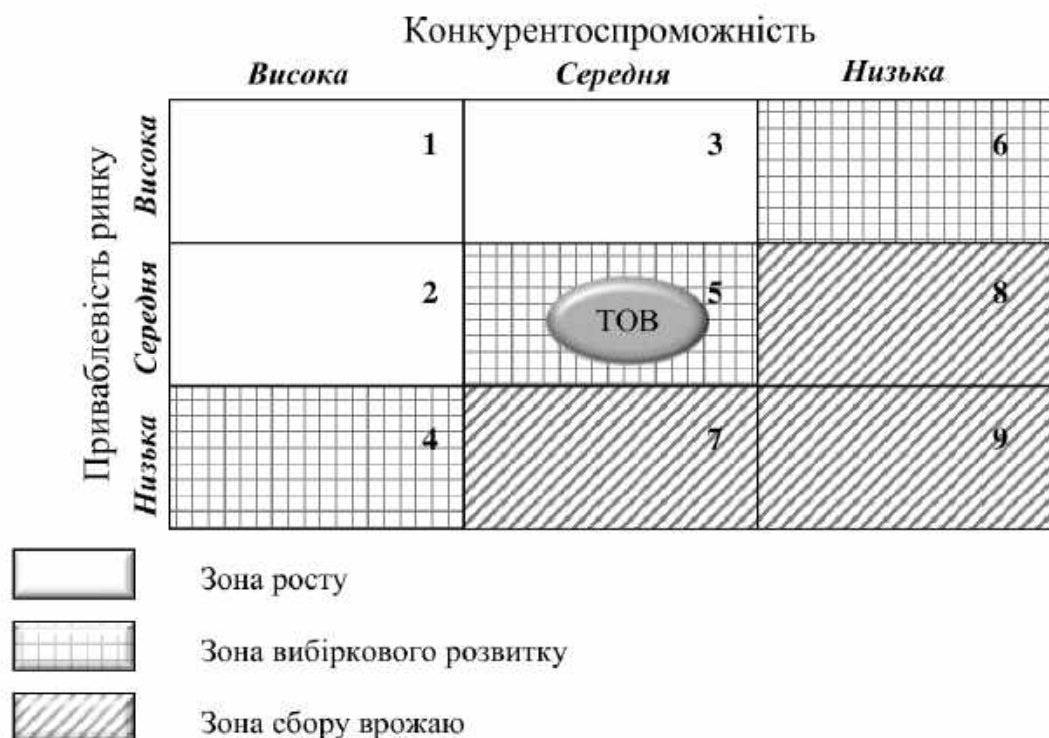


Рис. 2.4. Матриця GE/McKinsey для ТОВ «Алків-УА» (складено автором)

Привабливість ринку визначається рівнем попиту, темпами зростання галузі, рівнем конкуренції та перспективами розвитку ринку. Конкурентні переваги підприємства характеризують його здатність ефективно конкурувати, утримувати ринкові позиції та формувати унікальні переваги порівняно з іншими учасниками ринку. Важливе значення має фінансовий потенціал підприємства, який визначає можливості фінансування інвестиційних проєктів, впровадження інновацій та реалізації стратегічних заходів.

Рівень рентабельності дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства та його здатність забезпечувати стабільний прибуток. Ефективність маркетингової діяльності характеризує результативність використання маркетингових інструментів, рівень взаємодії зі споживачами та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Крім того, модель враховує можливості розвитку підприємства, зокрема перспективи розширення діяльності, освоєння нових ринків, удосконалення продукції та впровадження сучасних технологій. Такий комплексний підхід дозволяє більш об'єктивно оцінити стратегічні перспективи підприємства та сформувати ефективну конкурентну маркетингову стратегію.

За результатами проведеного аналізу ТОВ «Алків-УА» перебуває у зоні вибіркового розвитку. Це свідчить про те, що підприємство має потенціал для розвитку, а також можливості підвищення конкурентоспроможності та перспективи розширення ринкової діяльності.

Для підприємства доцільно використовувати стратегію вибіркового розвитку, яка передбачає концентрацію ресурсів на найбільш прибуткових і перспективних напрямках діяльності. Такий підхід дозволяє підприємству ефективніше використовувати наявні фінансові, виробничі та кадрові ресурси, зосереджуючи увагу на тих видах діяльності, що забезпечують найвищий рівень прибутковості та конкурентоспроможності. Важливим елементом реалізації цієї стратегії є вдосконалення маркетингової діяльності, зокрема

підвищення ефективності рекламних заходів, розвиток цифрових каналів комунікації та покращення взаємодії зі споживачами.

Крім того, стратегія вибіркового розвитку передбачає розширення асортименту продукції відповідно до потреб ринку та споживчих переваг, що дозволяє підприємству зміцнювати свої ринкові позиції та залучати нові сегменти споживачів. Важливу роль також відіграє підвищення ефективності управління підприємством шляхом оптимізації бізнес-процесів, удосконалення системи контролю витрат і впровадження сучасних методів управління. Реалізація стратегії вибіркового розвитку сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його фінансового стану та забезпеченню стабільного довгострокового розвитку.

На основі проведеного стратегічного аналізу можна зробити висновок, що для ТОВ «Алків-УА» найбільш доцільною є стратегія зростання.

Стратегія зростання передбачає активний розвиток підприємства шляхом збільшення обсягів реалізації продукції, розширення ринкової частки та підвищення рівня прибутковості діяльності. Основною метою такої стратегії є зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку та забезпечення його довгострокового розвитку. Реалізація стратегії зростання спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємства, збільшення доходів та формування стійких конкурентних переваг.

Важливим напрямом стратегії зростання є освоєння нових ринків, що дозволяє підприємству залучати нових споживачів, диверсифікувати діяльність і зменшувати залежність від окремих сегментів ринку. Крім того, значна увага приділяється удосконаленню товарної політики, зокрема розширенню асортименту продукції, покращенню її якості, впровадженню інновацій та адаптації товарів до потреб споживачів.

Реалізація стратегії зростання також передбачає активізацію маркетингової діяльності, розвиток системи просування продукції, підвищення ефективності збуту та використання сучасних маркетингових інструментів. Завдяки цьому підприємство отримує можливість підвищити

рівень конкурентоспроможності, зміцнити ринкові позиції та забезпечити стабільний розвиток у перспективі.

Можливі стратегічні альтернативи підприємства наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Стратегічні альтернативи ТОВ «Алків-УА»

Базова стратегія	Основні критерії вибору	Можливі стратегічні альтернативи
Стратегія зростання	Зростання доходів від реалізації	Економія ресурсів
	Розширення асортименту	Оптимізація витрат
	Збільшення частки ринку	Розширення ринків збуту
	Оновлення товарів	Підвищення ефективності маркетингу

Перевагами стратегії зростання для підприємства є можливість підвищення рівня конкурентоспроможності, зміцнення фінансової стійкості, збільшення прибутку, залучення інвестицій та підвищення ринкової активності. Реалізація такої стратегії дозволяє підприємству розширювати масштаби діяльності, покращувати свої ринкові позиції та ефективніше конкурувати з іншими учасниками ринку.

Крім того, стабільне зростання діяльності підвищує інвестиційну привабливість підприємства та сприяє залученню додаткових фінансових ресурсів для реалізації інноваційних та стратегічних проєктів.

Завдяки розширенню діяльності підприємство отримує можливість більш ефективно використовувати наявні ресурси, оптимізувати виробничі та управлінські процеси, а також підвищувати результативність маркетингової діяльності. Важливою перевагою є посилення ринкових позицій підприємства, формування позитивного іміджу та створення стійких довгострокових конкурентних переваг. У результаті реалізація стратегії зростання забезпечує стабільний розвиток підприємства та підвищує його здатність успішно функціонувати в умовах конкурентного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Обґрунтування вибору маркетингової конкурентної стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації

Обґрунтування вибору маркетингової конкурентної стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації є важливим етапом забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства в сучасному конкурентному середовищі. Сьогодні цифровізація економіки суттєво змінює підходи до ведення бізнесу, взаємодії зі споживачами та формування конкурентних переваг. У таких умовах підприємства повинні адаптувати власну маркетингову діяльність до нових технологічних вимог, активно впроваджувати цифрові інструменти та використовувати сучасні методи управління.

Вибір маркетингової конкурентної стратегії в умовах цифрової трансформації обумовлюється необхідністю підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його ринкових позицій та забезпечення довгострокового розвитку. Важливу роль у цьому процесі відіграє використання цифрового маркетингу, соціальних мереж, CRM-систем, електронної комерції, технологій Big Data та штучного інтелекту. Застосування сучасних цифрових технологій дозволяє підприємству більш ефективно аналізувати ринок, вивчати поведінку споживачів, прогнозувати попит та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У сучасних умовах доцільним є використання стратегії зростання та вибіркового розвитку, які передбачають розширення ринкової присутності, активізацію маркетингової діяльності, удосконалення системи комунікацій зі споживачами та впровадження інноваційних підходів до управління.

Реалізація такої стратегії дозволяє підприємству збільшувати обсяги реалізації продукції, розширювати асортимент, освоювати нові сегменти ринку та формувати стійкі конкурентні переваги.

Особливе значення в умовах цифрової трансформації має клієнтоорієнтований підхід, який забезпечує персоналізацію продукції та послуг, підвищення якості обслуговування та формування довгострокових відносин зі споживачами. Використання цифрових каналів комунікації сприяє покращенню взаємодії з клієнтами, підвищенню ефективності рекламних кампаній та зміцненню позитивного іміджу підприємства.

Таким чином, обґрунтування вибору маркетингової конкурентної стратегії в умовах цифрової трансформації базується на необхідності адаптації підприємства до сучасних ринкових умов, впровадження цифрових технологій, активного використання інновацій та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. Ефективно сформована маркетингова стратегія дозволяє підприємству підвищувати прибутковість діяльності, зміцнювати ринкові позиції та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Проведене дослідження діяльності ТОВ «Алків-УА», а також аналіз конкурентної ситуації на ринку будівельних матеріалів Київської області дали змогу визначити ключові проблеми, які негативно впливають на ефективність функціонування підприємства та потребують оперативного вирішення.

До основних проблем діяльності підприємства слід віднести недостатній рівень фінансових і трудових ресурсів, що обмежує можливості реалізації стратегічних цілей, впровадження інновацій та розширення діяльності. Недостатнє фінансове забезпечення ускладнює процес оновлення матеріально-технічної бази, проведення ефективних маркетингових заходів і залучення додаткових інвестицій. Водночас обмеженість трудових ресурсів та недостатній рівень мотивації персоналу можуть негативно впливати на продуктивність праці, якість обслуговування клієнтів і загальну ефективність діяльності підприємства.

Суттєвою проблемою є також обмеженість ринку збуту, що стримує збільшення обсягів реалізації продукції та знижує можливості підприємства щодо розширення ринкової частки. У таких умовах підприємство змушене функціонувати в умовах високої конкуренції та боротися за збереження власних позицій на ринку. Негативний вплив на діяльність підприємства здійснює і недостатньо ефективна маркетингова діяльність, яка проявляється у слабкому використанні сучасних маркетингових інструментів, недостатньому рівні рекламної активності та низькій ефективності системи просування продукції.

Крім того, підприємство має невелику кількість постійних споживачів, що підвищує залежність від ситуативного попиту та ускладнює формування стабільної клієнтської бази. В умовах високого рівня конкуренції в галузі це створює додаткові ризики для підприємства та вимагає постійного вдосконалення продукції, системи обслуговування та маркетингової політики. Посилення конкурентного тиску змушує підприємство шукати нові шляхи підвищення конкурентоспроможності, удосконалювати управлінські процеси та активніше впроваджувати сучасні цифрові та маркетингові технології.

Разом із тим ринок будівельних матеріалів залишається перспективним та характеризується стабільним попитом, що створює можливості для розвитку підприємств галузі. За таких умов важливого значення набуває формування ефективної маркетингової конкурентної стратегії, яка забезпечуватиме зміцнення ринкових позицій підприємства та підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного аналізу є методика SPACE-аналізу, яка дозволяє оцінити стратегічне становище підприємства та визначити найбільш доцільний напрям його подальшого розвитку. Застосування даної методики дає можливість оцінити діяльність ТОВ «Алків-УА» за такими основними параметрами:

- фінансова стійкість підприємства;
- конкурентні переваги;

- привабливість галузі;
- стабільність зовнішнього середовища.

Для кожного з визначених напрямів формується система критеріїв оцінювання, які аналізуються за шкалою від 0 до 6 балів. Після цього визначається середнє значення кожного показника стратегічної позиції підприємства.

Метод SPACE-аналізу належить до групи експертних методів оцінювання, тому розрахунки базуються на результатах опитування керівництва, працівників підприємства, а також існуючих і потенційних споживачів продукції підприємства

Першим етапом SPACE-аналізу є оцінка фінансової сили підприємства. Результати дослідження наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Показники оцінювання фінансової стійкості ТОВ «Алків-УА»

Показник	Оцінка
Рентабельність діяльності	2
Ліквідність активів	2
Рівень платоспроможності	3
Стабільність прибутку	2
Фінансова незалежність	3
Рівень ризику	1
Можливість залучення інвестицій	3
Середнє значення показника	2,3

Проведений аналіз свідчить, що підприємство характеризується недостатнім рівнем фінансової стійкості. Це пояснюється нестабільністю економічної ситуації, високим рівнем конкуренції, а також специфікою функціонування будівельної галузі. Низька ліквідність активів і значний рівень ризику обмежують можливості підприємства щодо швидкого розвитку та розширення діяльності.

Разом із тим підприємство має певний потенціал розвитку завдяки наявності виробничих потужностей, кваліфікованого персоналу та сформованої матеріально-технічної бази.

Оцінювання конкурентних переваг ТОВ «Алків-УА» представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка конкурентних переваг ТОВ «Алків-УА»

Критерій	Оцінка
Якість продукції	6
Асортимент продукції	5
Рівень цін	5
Репутація підприємства	4
Частка ринку	2
Рівень сервісу	5
Вертикальна інтеграція	1

Розрахунок показника конкурентних переваг:

$$((2+6+4+5+5+1)/7)-6=-2((2+6+4+5+5+1)/7)-6=-2((2+6+4+5+5+1)/7)-6=-2$$

Отримані результати свідчать про те, що підприємство має сильні позиції щодо якості продукції, асортименту та рівня обслуговування споживачів. Водночас слабкими сторонами залишаються невелика ринкова частка та низький рівень вертикальної інтеграції.

Оцінювання привабливості ринку будівельних матеріалів наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Показники привабливості ринку

Показник	Оцінка
Темпи розвитку ринку	6
Рівень попиту	6
Потенціал зростання	5
Прибутковість галузі	4
Рівень ризику	1

Середнє значення показника:

$$(6+6+4+5+1)/5=4,4(6+6+4+5+1)/5=4,4(6+6+4+5+1)/5=4,4$$

Отримані результати підтверджують, що ринок будівельних матеріалів є достатньо перспективним та характеризується значним потенціалом розвитку.

Оцінку стабільності зовнішнього середовища проведено за результатами оцінювання стабільності зовнішнього середовища подано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Оцінка стабільності зовнішнього середовища

Показник	Оцінка
Рівень інфляції	2
Політична стабільність	1
Конкурентний тиск	4
Зміни попиту	5
Економічна стабільність	2
Технологічні зміни	3

Розрахунок показника стабільності середовища:

$$((2+4+5+1+5+3)/6)-6=-2,67((2+4+5+1+5+3)/6)-6=-2,67$$

Результати аналізу свідчать про нестабільність зовнішнього середовища, що пояснюється економічними та політичними ризиками, високим рівнем конкуренції та змінами ринкової кон'юнктури.

На основі проведених розрахунків було сформовано SPACE-матрицю, яка дозволила визначити стратегічну позицію підприємства на ринку.

Результати SPACE-аналізу свідчать, що підприємство займає конкурентну стратегічну позицію, яка характерна для підприємств, що функціонують у привабливій галузі, але в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Основним завданням підприємства в такій ситуації є зміцнення фінансового становища та посилення конкурентних переваг.

За результатами проведеного аналізу для ТОВ «Алків-УА» доцільно рекомендувати стратегічні напрями, спрямовані на підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства, зокрема залучення додаткових фінансових ресурсів для розвитку підприємства,

удосконалення системи збуту продукції, розширення асортименту відповідно до потреб ринку, підвищення продуктивності діяльності, оптимізацію витрат та формування стійких ринкових конкурентних переваг.

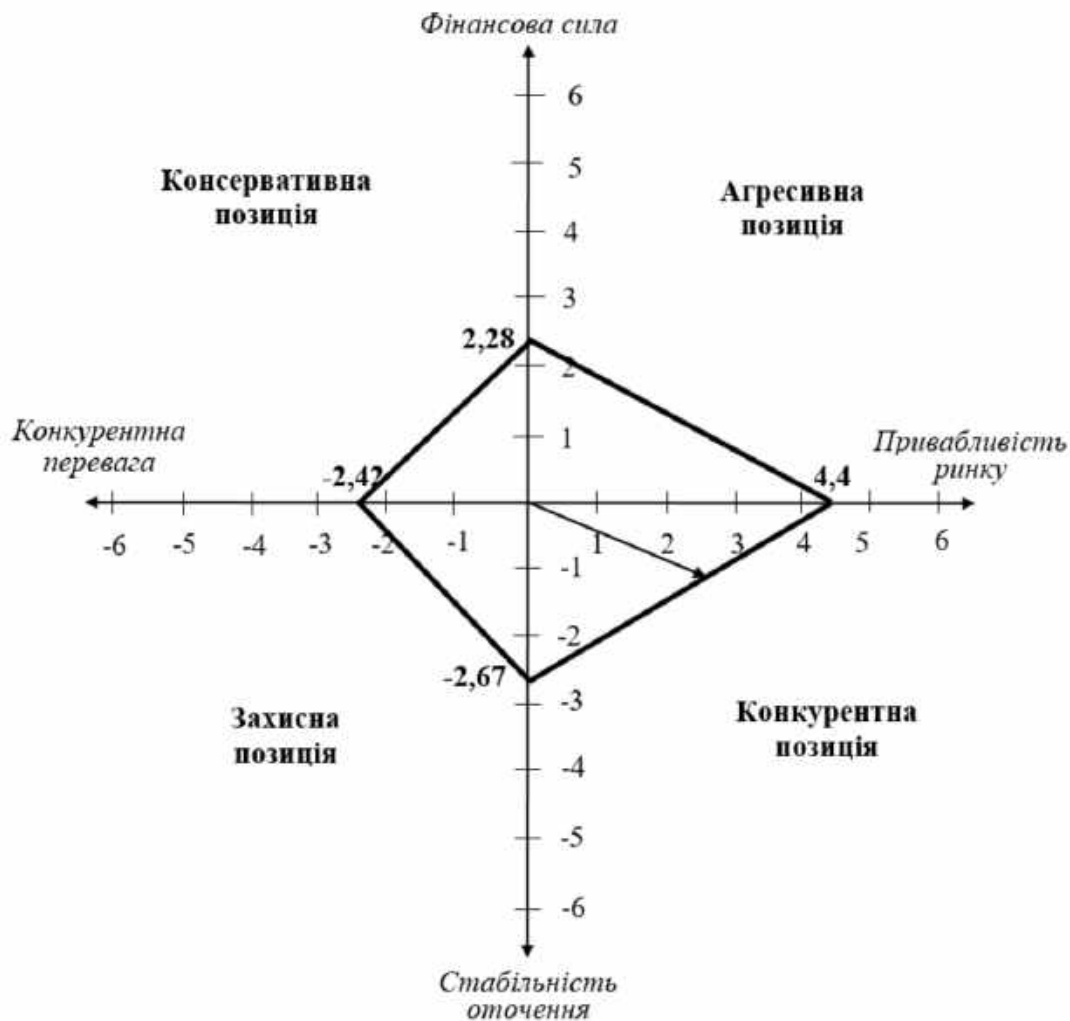


Рис. 3.1. Стратегічна позиція ТОВ «Алків-УА» за результатами SPACE-аналізу

На основі SPACE-аналізу та класифікації конкурентних стратегій М. Портера, Ф. Котлера, А. Томпсона та А. Літла підприємству доцільно використовувати:

- стратегію ринкового послідовника;
- стратегію диференціації;
- сфокусовану стратегію розвитку;
- стратегію підприємства зі сприятливою конкурентною позицією.

Таким чином, конкурентну маркетингову стратегію ТОВ «Алків-УА» можна визначити як стратегію ринкового послідовника, орієнтовану на диференціацію продукції за рахунок високої якості, широкого асортименту та оптимального рівня цін.



Рис. 3.2. Комплекс заходів щодо реалізації маркетингової конкурентної стратегії ТОВ «Алків-УА»

Для зміцнення ринкових позицій підприємству рекомендовано:

1. Активізувати маркетингові комунікації через участь у виставках, рекламних кампаніях та розвиток бренду.
2. Запровадити систему знижок для постійних клієнтів та стимулювання обсягів продажу.
3. Удосконалити роботу персоналу та оптимізувати внутрішні бізнес-процеси.
4. Реалізувати стратегію диференціації продукції за критерієм «ціна–якість».

5. Скоротити непродуктивні витрати та підвищити ефективність використання ресурсів.

Запропоновані заходи сприятимуть зміцненню конкурентних позицій підприємства, розширенню частки ринку та підвищенню рівня прибутковості діяльності ТОВ «Алків-УА».

Упровадження запропонованих заходів щодо формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства потребує обов'язкової оцінки їх економічної доцільності та практичної результативності. У сучасній науковій літературі представлено значну кількість методів оцінювання ефективності стратегічних рішень, проте одним із найбільш поширених та інформативних є GAP-аналіз (аналіз стратегічного розриву).

Сутність GAP-аналізу полягає у визначенні розбіжності між стратегічними цілями підприємства та фактичними результатами, яких воно може досягти за умови збереження поточної політики діяльності без реалізації стратегічних змін. Іншими словами, цей метод дозволяє оцінити, наскільки заплановані результати відрізняються від прогнозованих показників у разі відсутності впровадження нової маркетингової конкурентної стратегії.

GAP-аналіз забезпечує можливість не лише виявити стратегічний розрив, але й визначити оптимальні напрями його усунення. Методика дозволяє підприємству оцінити альтернативні варіанти розвитку та сформувати найбільш ефективний механізм досягнення поставлених стратегічних цілей.

Стратегічний розрив має більш масштабний характер і пов'язаний із необхідністю суттєвих змін у діяльності підприємства. Для подолання зазначених проблем та забезпечення подальшого розвитку підприємства можуть використовуватись такі стратегічні напрями, як вихід на нові ринки збуту, освоєння нових сегментів ринку, розширення географії діяльності, оновлення та модернізація продукції, диверсифікація діяльності, а також впровадження інноваційних технологій, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню ринкових позицій ТОВ «Алків-УА».

Реалізація таких заходів потребує значного обсягу інвестицій та супроводжується вищим рівнем ризику, однак у довгостроковій перспективі здатна забезпечити суттєве зміцнення конкурентних позицій підприємства.

У межах проведеного дослідження для оцінювання ефективності маркетингової конкурентної стратегії ТОВ «Алків-УА» основним цільовим показником обрано прибуток підприємства. Такий вибір пояснюється тим, що саме прибуток є найбільш узагальнюючим показником ефективності господарської діяльності підприємства.

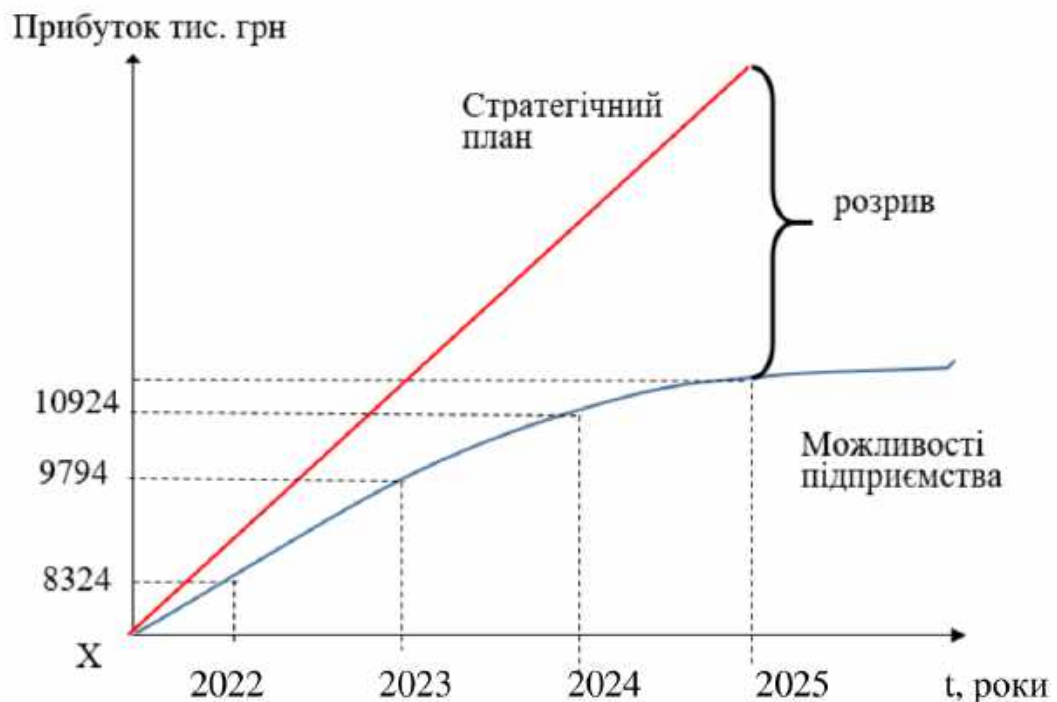


Рис. 3.3. Обґрунтування ефективності маркетингової конкурентної стратегії ТОВ «Алків-УА» за методом GAP-аналізу

Як видно з рисунка 3.3, без реалізації запропонованих стратегічних заходів підприємство не зможе досягти бажаного рівня прибутковості. Саме тому необхідним є впровадження комплексу маркетингових та управлінських рішень, спрямованих на усунення виявленого стратегічного розриву.

Одним із важливих етапів GAP-аналізу є визначення внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. До таких резервів

належать заходи, що базуються на використанні наявних конкурентних переваг підприємства.

Результати оцінювання внутрішніх факторів приросту прибутку ТОВ «Алків-УА» наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Вплив внутрішніх факторів на приріст прибутку ТОВ «Алків-УА» у процесі реалізації маркетингової конкурентної стратегії у 2020–2025 рр.

Внутрішні фактори підвищення ефективності	Приріст обсягу продажів, тис. грн	Зміна витрат, тис. грн	Приріст прибутку, тис. грн
Підвищення якості продукції	+100	+75	+85
Покращення системи обслуговування клієнтів	+50	+50	+50
Удосконалення внутрішніх комунікацій	+50	+60	+50
Оптимізація витрат за рахунок маркетингових заходів	+50	-30	+30
Разом	+250	+155	+215

Дані таблиці свідчать, що найбільший позитивний вплив на приріст прибутку підприємства має підвищення якості продукції, оскільки саме цей фактор забезпечує зростання обсягів реалізації та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Водночас важливу роль відіграють удосконалення обслуговування клієнтів, оптимізація внутрішніх бізнес-процесів та скорочення витрат за рахунок підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Для мінімізації виявленого стратегічного розриву ТОВ «Алків-УА» доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства, зокрема активізувати маркетингові комунікації, підвищити ефективність рекламної діяльності, розширити асортимент продукції, посилити систему стимулювання збуту, оптимізувати витрати підприємства, удосконалити систему взаємодії зі споживачами та підвищити рівень сервісного обслуговування. Реалізація запропонованих заходів сприятиме

зростанню обсягів продажу, зміцненню конкурентних переваг, підвищенню прибутковості діяльності та посиленню ринкових позицій підприємства в умовах цифрової трансформації.

Отже, проведена оцінка ефективності маркетингової конкурентної стратегії ТОВ «Алків-УА» за допомогою GAP-аналізу підтвердила доцільність впровадження запропонованих стратегічних заходів. Використання даної методики дозволило визначити найбільш ефективні напрями розвитку підприємства та встановити ключові фактори, які забезпечують зростання прибутку і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Результати аналізу свідчать, що реалізація маркетингової конкурентної стратегії дозволить підприємству підвищити рівень прибутковості, збільшити ринкову частку та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2. Напрями удосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства потребує постійного вдосконалення маркетингової діяльності та пошуку нових підходів до формування конкурентних переваг. Для ТОВ «Алків-УА» важливим завданням є розроблення комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової конкурентної стратегії, зміцнення ринкових позицій та збільшення прибутковості діяльності підприємства.

Одним із перспективних напрямів удосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства є використання аутсорсингу. На сучасному етапі розвитку бізнесу аутсорсинг розглядається як довгострокова форма співпраці підприємства із зовнішніми виконавцями, що передбачає передачу окремих бізнес-процесів спеціалізованим компаніям.

Основною метою використання аутсорсингу є не лише скорочення витрат підприємства, а й підвищення загальної ефективності його діяльності шляхом концентрації ресурсів на ключових напрямках розвитку та стратегічно важливих бізнес-процесах. Передача другорядних або допоміжних функцій зовнішнім виконавцям дозволяє підприємству більш раціонально використовувати власні ресурси, підвищувати гнучкість управління та забезпечувати якісніше виконання окремих видів робіт.

Застосування аутсорсингу дає можливість підприємству зосередити основну увагу на профільній діяльності, удосконаленні продукції, розвитку конкурентних переваг та реалізації стратегічних цілей. Крім того, передача окремих функцій спеціалізованим компаніям сприяє підвищенню продуктивності праці, оскільки працівники підприємства можуть ефективніше виконувати свої основні обов'язки без відволікання на другорядні процеси.

Важливою перевагою аутсорсингу є також оптимізація структури управління підприємством, що дозволяє скоротити кількість внутрішніх процесів, спростити систему координації діяльності та підвищити ефективність управлінських рішень. Використання зовнішніх виконавців сприяє скороченню витрат часу та ресурсів, оскільки підприємство отримує доступ до професійних послуг без необхідності утримання додаткового персоналу або створення окремих структурних підрозділів.

Крім того, аутсорсинг дозволяє підвищити якість окремих бізнес-процесів завдяки залученню спеціалізованих компаній, які мають необхідний досвід, сучасні технології та високий рівень професійної підготовки. У результаті підприємство отримує можливість підвищити власну конкурентоспроможність, оптимізувати витрати та забезпечити більш ефективне функціонування в умовах сучасного ринкового середовища.



Позитивні фактори (↑)

- Підвищення ефективності діяльності
- Оптимізація бізнес-процесів
- Концентрація на основній діяльності
- Підвищення продуктивності праці
- Покращення якості управління та логістики
- Скорочення витрат і підвищення конкурентоспроможності

Негативні фактори (↓)

- Зростання витрат підприємства
- Перевантаження управлінської системи
- Витрати часу на другорядні процеси
- Низька продуктивність окремих процесів
- Обмеженість внутрішніх ресурсів
- Неефективне використання персоналу

Рис. 3.4. Основні переваги та недоліки аутсорсингу

Разом із перевагами використання аутсорсингу супроводжується певними ризиками, серед яких найбільш поширеними є недотримання термінів виконання робіт, зниження якості наданих послуг, фінансова нестабільність підрядника, залежність підприємства від зовнішнього виконавця та обмежені можливості контролю окремих бізнес-процесів, що може негативно впливати на ефективність діяльності підприємства та рівень його конкурентоспроможності.

У зв'язку з цим перед упровадженням аутсорсингової моделі ТОВ «Алків-УА» доцільно провести комплексну оцінку можливих ризиків та розробити систему їх мінімізації.

Ще одним перспективним напрямом удосконалення маркетингової конкурентної стратегії є застосування франчайзингу.

Франчайзинг являє собою форму довгострокового співробітництва між великими та малими підприємствами, за якої одна сторона (франчайзер) передає іншій стороні (франчайзі) право на використання торгової марки, бізнес-моделі, технологій та маркетингових інструментів на визначених умовах.

Для ТОВ «Алків-УА» франчайзинг може стати ефективним інструментом розвитку партнерських відносин із компаніями, які займають більш стійкі конкурентні позиції на ринку будівельних матеріалів.

В умовах високої динамічності ринкового середовища важливим напрямом удосконалення маркетингової конкурентної стратегії є впровадження моделі відкритих інновацій. Сутність відкритих інновацій полягає у використанні не лише внутрішніх ресурсів підприємства, а й зовнішніх знань, технологій та інноваційних розробок для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Основними принципами відкритих інновацій є використання зовнішніх джерел знань, технологій та інноваційних рішень для підвищення ефективності діяльності підприємства і забезпечення його конкурентоспроможності. Концепція відкритих інновацій передбачає, що підприємства повинні не лише розробляти власні інновації, а й активно співпрацювати із зовнішнім середовищем, залучаючи наукові установи, партнерів, постачальників, стартапи та інших учасників ринку до процесу створення нових продуктів і технологій.

Одним із ключових принципів відкритих інновацій є використання зовнішніх джерел знань та технологій, що дозволяє підприємству отримувати доступ до сучасних розробок, скорочувати витрати на дослідження та прискорювати впровадження інновацій. Важливим напрямом також є пошук перспективних ідей на ринку, аналіз нових тенденцій та виявлення можливостей для розвитку інноваційної діяльності.

Не менш важливим принципом є формування ефективної бізнес-моделі, яка забезпечує комерціалізацію інновацій, підвищення прибутковості підприємства та створення доданої цінності для споживачів. Крім того, концепція відкритих інновацій передбачає поєднання внутрішніх і зовнішніх інноваційних рішень, що дозволяє підприємству більш ефективно використовувати власний потенціал, підвищувати гнучкість діяльності та швидше адаптуватися до змін ринкового середовища. Реалізація принципів

відкритих інновацій сприяє зміцненню конкурентних переваг підприємства, активізації інноваційної діяльності та забезпеченню його довгострокового розвитку.

Основні напрями реалізації відкритих інновацій наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Основні напрями використання відкритих інновацій

Напрямок	Характеристика
Спільні дослідження та розробки	Об'єднання ресурсів кількох компаній для створення інновацій
Кооперація у створенні продукту	Розроблення окремих елементів продукції різними підприємствами
Комерціалізація інновацій	Продаж технологій, патентів та авторських прав
Використання зовнішніх знань	Залучення ідей та рішень із зовнішнього середовища

Модель відкритих інновацій дозволяє підприємству значно скоротити терміни впровадження нових продуктів, зменшити витрати на розроблення інновацій та підвищити рівень конкурентоспроможності.

Важливим напрямом удосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства є використання бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг являє собою процес порівняння показників діяльності підприємства з аналогічними показниками підприємств-лідерів ринку з метою виявлення найефективніших методів управління та їх подальшого впровадження.

Класичний бенчмаркінг складається з двох основних етапів: визначення підприємства-еталона та аналізу з подальшою адаптацією його практичного досвіду. Перший етап передбачає вибір підприємства, яке має високі показники ефективності діяльності, успішно функціонує на ринку та може слугувати прикладом для наслідування. Підприємство-еталон визначається на основі аналізу рівня конкурентоспроможності, результативності управління, якості продукції, маркетингової діяльності та інших показників ефективності.

Другий етап полягає в детальному аналізі діяльності обраного підприємства та адаптації його практичного досвіду до умов функціонування власної організації. На цьому етапі досліджуються методи управління, маркетингові інструменти, організаційні процеси, технології та інші елементи діяльності, які забезпечують високі результати підприємства-еталона. Після проведення аналізу підприємство адаптує отриманий досвід відповідно до власних ресурсних можливостей, стратегічних цілей та особливостей ринкового середовища. Використання бенчмаркінгу дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, вдосконалити бізнес-процеси, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити довгостроковий розвиток.

Для ТОВ «Алків-УА» застосування бенчмаркінгу дозволить більш об'єктивно оцінити власні конкурентні позиції на ринку та визначити рівень конкурентоспроможності підприємства порівняно з іншими учасниками галузі. Використання цього методу сприятиме виявленню сильних і слабких сторін діяльності підприємства, оцінці ефективності управління, маркетингової політики, системи збуту та рівня обслуговування споживачів.

Важливою перевагою бенчмаркінгу є можливість перейняття ефективного досвіду конкурентів, які демонструють високі результати діяльності та мають стійкі конкурентні переваги. Аналіз кращих практик у сфері управління, маркетингу, логістики та організації бізнес-процесів дозволить ТОВ «Алків-УА» адаптувати успішні методи до власних умов діяльності та підвищити ефективність функціонування підприємства.

Крім того, застосування бенчмаркінгу сприятиме удосконаленню маркетингової діяльності підприємства, зокрема покращенню системи просування продукції, розвитку цифрового маркетингу, підвищенню якості взаємодії зі споживачами та формуванню більш ефективної комунікаційної політики. Отримані результати аналізу також дозволять підвищити якість управлінських рішень, забезпечити більш раціональне використання ресурсів і визначити перспективні напрями розвитку підприємства. У результаті використання бенчмаркінгу ТОВ «Алків-УА» зможе зміцнити свої ринкові

позиції, підвищити рівень конкурентоспроможності та забезпечити стабільний довгостроковий розвиток.

Важливим напрямом розвитку маркетингової конкурентної стратегії підприємства є активізація цифрового маркетингу та використання сучасних інтернет-технологій.

Для ТОВ «Алків-УА» доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової діяльності, зміцнення ринкових позицій та розширення клієнтської бази.

Одним із важливих напрямів є SEO-оптимізація офіційного сайту підприємства. Використання SEO-технологій (Search Engine Optimization) дозволить підвищити позиції сайту у пошукових системах, що сприятиме збільшенню кількості відвідувачів та розширенню кола потенційних клієнтів. Крім того, ефективна SEO-оптимізація забезпечить підвищення впізнаваності підприємства, покращення його іміджу в онлайн-середовищі та зростання рівня довіри з боку споживачів.

Важливим заходом є також активне використання безкоштовних онлайн-платформ та електронних торговельних майданчиків для просування продукції підприємства. Розміщення інформації про товари та послуги на популярних онлайн-ресурсах дозволить збільшити кількість рекламних контактів, підвищити рівень поінформованості споживачів про діяльність підприємства та залучити нових клієнтів без значних фінансових витрат. Такий підхід сприятиме розширенню ринку збуту та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Перспективним напрямом розвитку маркетингової діяльності є просування підприємства в соціальних мережах, зокрема через розвиток корпоративних сторінок у «Instagram», «Facebook» та «Telegram». Активна присутність у соціальних мережах сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню рівня комунікації зі споживачами та зміцненню лояльності клієнтів. Крім того, використання соціальних мереж дозволить оперативно інформувати споживачів про нові товари, акції та

спеціальні пропозиції, активізувати рекламну діяльність і розширити клієнтську базу підприємства.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Алків-УА» та забезпечить зміцнення його конкурентних позицій у сучасному цифровому середовищі.

Отже, запропоновані напрями вдосконалення маркетингової конкурентної стратегії ТОВ «Алків-УА» спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та розширення ринкових можливостей.

Упровадження сучасних маркетингових інструментів, використання цифрових технологій, розвиток партнерських відносин, а також застосування бенчмаркінгу та відкритих інновацій сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку. Використання сучасних цифрових рішень і маркетингових технологій дозволить підприємству більш ефективно взаємодіяти зі споживачами, оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та вдосконалювати систему просування продукції.

Розвиток партнерських відносин із постачальниками, клієнтами та іншими учасниками ринку забезпечить стабільність господарської діяльності, покращення логістичних процесів та розширення можливостей для реалізації спільних проєктів. Застосування бенчмаркінгу дозволить переймати успішний досвід провідних підприємств галузі, удосконалювати бізнес-процеси та підвищувати якість управлінських рішень. Водночас використання концепції відкритих інновацій сприятиме впровадженню сучасних технологій, розвитку інноваційної діяльності та формуванню нових конкурентних переваг.

Реалізація зазначених заходів сприятиме зростанню рівня конкурентоспроможності підприємства, підвищенню його впізнаваності на ринку, залученню нових клієнтів і розширенню клієнтської бази. Крім того, удосконалення маркетингової діяльності та впровадження інноваційних підходів забезпечать збільшення обсягів реалізації продукції, підвищення

рівня прибутковості діяльності підприємства та створення умов для його стабільного довгострокового розвитку.

Отже, запропоновані напрями вдосконалення маркетингової конкурентної стратегії ТОВ «Алків-УА» спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його ринкових позицій та забезпечення довгострокового розвитку в умовах сучасного конкурентного середовища. Використання сучасних маркетингових інструментів, цифрових технологій, SEO-оптимізації, просування у соціальних мережах, бенчмаркінгу та відкритих інновацій дозволить підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності, покращити взаємодію зі споживачами та розширити ринки збуту.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню впізнаваності підприємства, залученню нових клієнтів, підвищенню якості обслуговування та вдосконаленню системи управління. Крім того, впровадження інноваційних підходів і сучасних цифрових рішень забезпечить більш ефективне використання ресурсів, оптимізацію бізнес-процесів та підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Таким чином, удосконалення маркетингової конкурентної стратегії ТОВ «Алків-УА» є важливою передумовою забезпечення стабільного функціонування підприємства, формування стійких конкурентних переваг та адаптації до змін зовнішнього середовища в умовах цифрової трансформації економіки.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було узагальнено теоретико-методичні та практичні засади формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. Встановлено, що в сучасних умовах розвитку ринкової економіки забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від ефективності стратегічного управління, здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати сучасні маркетингові інструменти та використовувати цифрові технології.

1. Досліджено теоретичні підходи до визначення понять «конкуренція», «стратегія», «конкурентна стратегія» та «маркетингова стратегія». Проведений аналіз наукових джерел показав, що конкурентна маркетингова стратегія є важливим елементом системи стратегічного управління підприємством та спрямована на формування довгострокових конкурентних переваг, зміцнення ринкових позицій і забезпечення стабільного розвитку підприємства. У роботі розглянуто основні підходи до класифікації конкурентних стратегій, проаналізовано концепцію п'яти конкурентних сил М. Портера, базові конкурентні стратегії підприємства та матрицю І. Ансоффа.

2. Визначено основні фактори впливу на формування маркетингової стратегії підприємства, серед яких важливе значення мають фінансові ресурси, кадровий потенціал, рівень технологічного забезпечення, конкуренція, поведінка споживачів та розвиток цифрових технологій. Встановлено, що ефективна маркетингова стратегія повинна бути комплексною, адаптивною, орієнтованою на споживача та здатною забезпечувати швидке реагування підприємства на зміни ринкового середовища.

3. Проведено аналіз умов формування та реалізації маркетингової конкурентної стратегії ТОВ «Алків-УА». Досліджено особливості діяльності

підприємства, його конкурентне середовище, рівень конкурентоспроможності та ринкову позицію.

4. Проведено аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства із застосуванням сучасних методів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу, PEST-аналізу та SPACE-аналізу. У результаті дослідження визначено сильні та слабкі сторони підприємства, а також основні можливості й загрози зовнішнього середовища.

Проведений аналіз дозволив встановити, що ТОВ «Алків-УА» має достатній потенціал для розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку будівельних матеріалів. Серед основних переваг підприємства визначено наявність досвіду роботи на ринку, сформовану клієнтську базу, широкий асортимент продукції та можливості для розвитку маркетингової діяльності. Водночас встановлено, що підприємство потребує вдосконалення системи маркетингових комунікацій, активізації цифрового маркетингу, підвищення рівня інтернет-просування та впровадження сучасних цифрових інструментів управління взаємовідносинами зі споживачами.

5. Обґрунтовано напрями вдосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації.

6. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової діяльності, зміцнення конкурентних позицій підприємства та розширення його ринкових можливостей.

Отже, удосконалення маркетингової конкурентної стратегії ТОВ «Алків-УА» є важливою передумовою забезпечення стабільного функціонування підприємства, формування стійких конкурентних переваг та підвищення рівня його конкурентоспроможності. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства, підвищенню ефективності маркетингової діяльності, залученню нових клієнтів та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Багорка М.О. Маркетингова стратегія як основа стратегічного розвитку аграрних підприємств. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2019. № 5(110). С. 71–76.
2. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія «Економіка та підприємництво»*. №1 (118). 2021. С. 42-47.
3. Білоус, С., & Калита, Н. (2024). Удосконалення маркетингової діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, №60. 2024. С.. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3630>
4. Божидай І. І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Траекторія науки*. 2016. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/definitiya-ponyattya-konkurentna-strategiya-ta-yi-mistse-v-upravliniskiy-ierarhiyi-strategiy>
5. Боришкевич І. І., Якубів В. М., Гой Н. В. Основні підходи до визначення сутності поняття «конкурентна стратегія». *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_20
6. Васильців Н.М., Заставний В.С. Особливості цифрового продукту в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. Вип. 59. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-98>
7. Воловельська І. В., Старченко Я. Сучасні конкурентні стратегії: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 134–138. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287270>
8. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2020. № 17. С. 280–290. URL: <https://ela.kpi.ua/items/4a2fe98f-987a-4877-a004-200ccfb2eb11>
9. Інноваційні стратегії підприємств туризму: сутність, методичні

підходи щодо вибору стратегій з використанням SPACE-аналізу. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1946>

10. Клименко Н. А., Румянцев А. П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. *Актуальні проблеми економіки та управління* URL : <http://probl-economy.kpi.ua/ru/node/218>

11. Князева Т., Казанська О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2028>

12. Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 72-80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>

13. Коновалова О. В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. *Криворізький економічний інститут ДВНЗ*. URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm

14. Косенко О. П. Формування маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації та інформатизації суспільства. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3515/3550>

15. Костриченко В. М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 1. С. 90–103. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve1201910>

16. Котлер Ф. Основы маркетинга. /Ф. Котлер. Г.Армстронг, Дж. Сондерс; пер. с англ. К.: Вильямс, 2001. 944 с.

17. Кравченко М.О., Салабай В.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 148–153. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286988>

18. Краузе О.І., Піняк І.Л., Шпилик С.В. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства. *Галицький*

економічний вісник. № 3. 2022. С. 81-90. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1082>

19. Кустріч Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 112-116.

20. Лепейко Т. І. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 2. С. 64-69. Р URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2014_2_10

21. Літл А. Матриця АДЛ/ЛС Режим доступу: <https://msd.com.ua/marketing/encyclopedia-of-marketing/>.

22. Михальчук Л. В. Батуріна І. В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування* URL : <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/37815>

23. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль. Режим доступу: <https://msd.com.ua/marketing/encyclopedia-of-marketing/>.

24. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. №59. 2024.С. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3472>

25. Омельчак Г. В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 114–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-19>

26. Плотникова С. Н., Козлова Л. А. SPACE-анализ инвестиционного потенциала предприятия. *Научно-методический электронный журнал*

27. Портер Е. М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. Наш Формат. 2020. С. 454.

28. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf

29. Савченко С. М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6.

URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/54.pdf

30. Скок П. О., Сотник Ю. П. Формування конкурентоспроможної стратегії підприємства у воєнний час. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 347–352.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-347-352>

31. Терещенко І. О., Шульга Л. В., Острянин В. С., Пересадило Є. В., Бандурка Д. І. Механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. *АгроСвіт*. № 22, 2023 р. С. 92-97.

URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2407/2443>

32. Фіщук Б. П., Жевега В. П., Войтенко О. І. Конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2019. № 33. URL :

<http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/106>

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА
БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

**МАРКЕТИНГОВА КОНКУРЕНТНА
СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ**

**здобувач вищої освіти, гр. МРД-41
Віолета Коада**

**Керівник: к.е.н., доцент
Ольга РОМАЩЕНКО**

Мета, об'єкт, предмет дослідження

Слайд 2

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних засад формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації та розробка напрямів її вдосконалення для підвищення конкурентоспроможності підприємства

Об'єкт дослідження



процес формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації.

Предмет дослідження



теоретико-методичні та практичні аспекти формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації.

Завдання дослідження

Слайд 3

дослідити сутність, роль та класифікація конкурентних стратегій підприємства;

дослідити особливості маркетингової стратегії у формуванні конкурентоспроможності підприємства;

визначити ринкова позиція та конкурентне середовище підприємства;

дослідити конкурентоспроможність підприємства;

обґрунтувати вибір маркетингової конкурентної стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації;

визначити напрями удосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

Плановий підхід

(А. Чандлер; М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі)

- стратегія розглядається як довгостроковий комплексний план розвитку підприємства, спрямований на досягнення поставлених цілей, реалізацію місії організації та ефективний розподіл ресурсів.

Конкурентний підхід

(Гарвардська школа бізнесу; М. Портер)

- формування конкурентних переваг підприємства, визначенню його ринкової позиції та забезпеченню стійкого функціонування в конкурентному середовищі.

Управлінський підхід

(І. Ансофф, Д. Стейнер; Г. Мінцберг)

- стратегія трактується як система управлінських рішень, спрямованих на узгодження цілей різних рівнів управління, координацію діяльності підприємства та забезпечення ефективності функціонування організації.

Ресурсний підхід

(М. Хамел)

- стратегія розглядається як спосіб розвитку ключових компетенцій, унікальних можливостей і внутрішніх ресурсів підприємства, що забезпечують його конкурентоспроможність та довгострокові переваги

Класична
економічна
школа

А. Сміт, Д.
Рікардо

Конкуренція як
механізм
саморегулювання
ринку

Неокласична
школа

А. Маршалл

Вплив попиту та
пропозиції на
ринкову рівновагу

Теорія
монополістич
ної
конкуренції

Е. Чемберлін

Значення
диференціації
продукції

Теорія
конкурентни
х переваг

М. Портер

Формування
конкурентних
переваг
підприємства

Сучасний
стратегічний
маркетинг

Ф. Котлер

Орієнтація на
потреби споживачів
та маркетингові
стратегії

**Еволюція наукових підходів до теорії
конкуренції та стратегічного управління**

Конкурентний підхід	Управлінський підхід	Функціонально-результативний	Поведінковий підхід	Системний підхід
- П.С.Смоленюк; Ю.І.Кулиняк; Г.Азоєв. - У межах цього підходу конкурентна стратегія розглядається як спосіб досягнення та утримання конкурентних переваг, забезпечення успіху у конкурентній боротьбі та формування вигідної ринкової позиції підприємства.	- В.О.Василенко, Т.Ткаченко; І.О.Ступак. - Основна увага приділяється процесу формування та реалізації стратегічних цілей і завдань підприємства, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпеченню ефективного управління діяльністю підприємства.	С. Ф. Покропивний. - Конкурентна стратегія трактується як здатність підприємства ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати прибутковість в умовах конкурентного ринку.	О. Г. Нефедова. - Стратегія розглядається як спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції, спрямований на збереження або підвищення рівня конкурентоспроможності.	Ю. Г. Ковальська. - У межах цього підходу конкурентна стратегія визначається як система взаємопов'язаних елементів, об'єднаних спільною метою формування та підтримки стійких конкурентних переваг підприємства.

Функції конкурентної стратегії

Аналітична	Дослідження ринку та конкурентів
Планувальна	Визначення напрямів розвитку
Організаційна	Координація діяльності підприємства
Контрольна	Оцінка результативності діяльності
Адаптаційна	Реагування на зміни зовнішнього середовища

Основні підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія»

Слайд 6

Плановий підхід

- Гаркавенко С. С.; Багієв Г. Л.
- маркетингова стратегія розглядається як комплексний довгостроковий план або програма маркетингової діяльності підприємства, спрямована на досягнення поставлених маркетингових цілей та забезпечення ефективного функціонування на ринку.

Управлінський підхід

- Ф. Котлер; Дж. О'Шонессі.
- стратегія маркетингу трактується як система управлінських рішень і скоординованих маркетингових заходів, спрямованих на реалізацію маркетингових цілей підприємства через використання елементів комплексу маркетингу.

Конкурентний підхід

- Алфьоров А. В.; Береза Є. Н.
- основна увага приділяється вибору цільового ринку, формуванню конкурентної позиції підприємства, позиціонуванню продукції та забезпеченню конкурентних переваг на ринку.

Функціональний підхід

- Катернюк А. В.; Ассель Г.
- маркетингова стратегія розглядається через використання маркетингового комплексу (товар, ціна, розподіл, просування) та інструментів впливу на споживачів для стимулювання попиту й задоволення потреб ринку.

Ресурсний підхід

- О. Уолкер.
- стратегія маркетингу визначається як процес ефективного розподілу та координації ресурсів і видів діяльності підприємства для задоволення потреб споживачів та досягнення ринкових цілей.

Інвестиційно-ціннісний підхід

- Самойленко В. В.
- маркетингова стратегія розглядається не лише як інструмент конкурентної боротьби, а й як важливий нематеріальний актив підприємства, що впливає на його інвестиційну привабливість та ринкову вартість.

Довгостроковість

- Орієнтація на перспективний розвиток підприємства

Комплексність

- Охоплення всіх напрямів маркетингової діяльності

Адаптивність

- Здатність реагувати на зміни ринкового середовища

Конкурентна спрямованість

- Формування та підтримка конкурентних переваг

Орієнтація на споживача

- Урахування потреб і поведінки покупців

Основні риси маркетингової стратегії підприємства

Завдання маркетингової стратегії підприємства

Завдання	Характеристика
Аналіз ринку	Дослідження попиту, конкуренції та споживачів
Сегментація ринку	Виділення цільових сегментів
Позиціонування	Формування конкурентного образу підприємства
Формування маркетингового комплексу	Розробка товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики
Забезпечення конкурентних переваг	Підвищення конкурентоспроможності підприємства

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища

2. Дослідження ринку та конкурентів

3. Визначення маркетингових цілей

4. Сегментація ринку та вибір цільової аудиторії

5. Вибір маркетингової стратегії

6. Формування комплексу маркетингу

7. Реалізація маркетингової стратегії

8. Контроль та оцінка ефективності

Основні етапи формування маркетингової стратегії підприємства

1-й етап.
Аналіз місії та існуючих
цілей підприємства

- «Дерево цілей»
- Модель системи стратегічного управління тощо

2-й етап
Аналіз зовнішнього
середовища

- Життєвий цикл галузі,
- PEST-аналіз,
- 5 конкурентних сил М. Портера,
- Карти стратегічних груп конкурентів,
- Ключові фактори успіху тощо

3-й етап
Аналіз внутрішнього
середовища та
стратегічного потенціалу

- Схеми життєвих циклів виробу, товару, технології, організації,
- графік Портера «рентабельність – частка ринку»,
- Крива досвіду,
- Ланцюг створення вартості

4-й етап
Стратегічний моніторинг

- SWOT-аналіз,
- SPACE-аналіз,
- Матричні методи (матриця «Дженерал Електрик», матриця БКГ, матриця Ансофа «товар – ринок»)

5-й етап
Визначення стратегічної
конкурентної позиції

- Результати SWOT-аналізу, SPACE-аналізу, портфельного та конкурентного аналізу тощо

Структурно-логічна схема реалізації маркетингової конкурентної стратегії

Слайд 9





Аналіз факторів зовнішнього середовища
непрямого впливу на ТОВ «Алків-УА»

Чинники		Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Інтегральна оцінка
Економічні фактори	ВВП	3	3	—	−9
	Індекс інфляції	3	2	—	−6
	Рівень доходів населення	2	3	—	−6
	Рівень безробіття	3	3	—	−9
	Відсоткові ставки за кредитами	1	2	—	−2
	Рівень оподаткування	2	2	—	−4
	Інвестиції в економіку України	1	3	—	−3
	Разом				−39
Політико-правові фактори	Законодавче регулювання	3	2	+	+6
	Можливі зміни законодавства	2	2	+	+4
	Разом				+10
Соціально-демографічні фактори	Структура населення	2	1	—	−2
	Ставлення населення до праці	2	2	—	−4
	Мобільність населення	1	1	—	−1
	Разом				−7

Аналіз факторів зовнішнього середовища прямого впливу

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
Вплив споживачів	0,12	4	0,60
Рівень конкуренції	0,15	3	0,39
Вплив постачальників	0,12	3	0,36
Державне регулювання	0,11	1	0,10
Прибутковість галузі	0,10	4	0,40
Ефективність роботи під час кризи	0,09	3	0,27
Темпи зростання	0,08	3	0,24
Відношення фінансових установ	0,07	2	0,14
Організованість договірної політики	0,07	3	0,21
Вплив профспілок	0,05	1	0,05
Вплив соціально активних груп	0,04	1	0,04
Разом	1,00	—	2,83

PEST-аналіз зовнішнього середовища
ТОВ «Алків-УА»

PEST-фактори	Важливість	Вплив	Напрям	Результат
Політико-правові				
Інвестиційна політика	3	2	—	−6
Політика приватизації	3	3	—	−9
Законодавчі зміни	3	2	—	−6
Разом				−21
Економічні				
Інфляція	2	2	+	+4
Доходи населення	3	3	+	+9
Безробіття	2	1	+	+2
Відсоткові ставки	2	1	—	−2
Разом				+13
Соціально-демографічні				
Еміграція населення	2	1	—	−2
Зростання працездатного населення	3	3	+	+9
Разом				+7
Науково-технічні				
Поява нових підприємств	3	3	+	+9
Разом				+9

SWOT-аналіз ТОВ «Алків-УА»



Матриця БКГ для ТОВ «Алків-УА»



Матриця Томсона–Стріклєнда для ТОВ «Алків-УА»

Матриця GE/McKinsey для ТОВ «Алків-УА»





Консервативна позиція

- Помірний рівень конкурентної переваги
- Є потенціал для зміцнення ринкових позицій



Агресивна позиція

- Сприятливий ринок для розвитку
- Можливість розширення ринкової частки



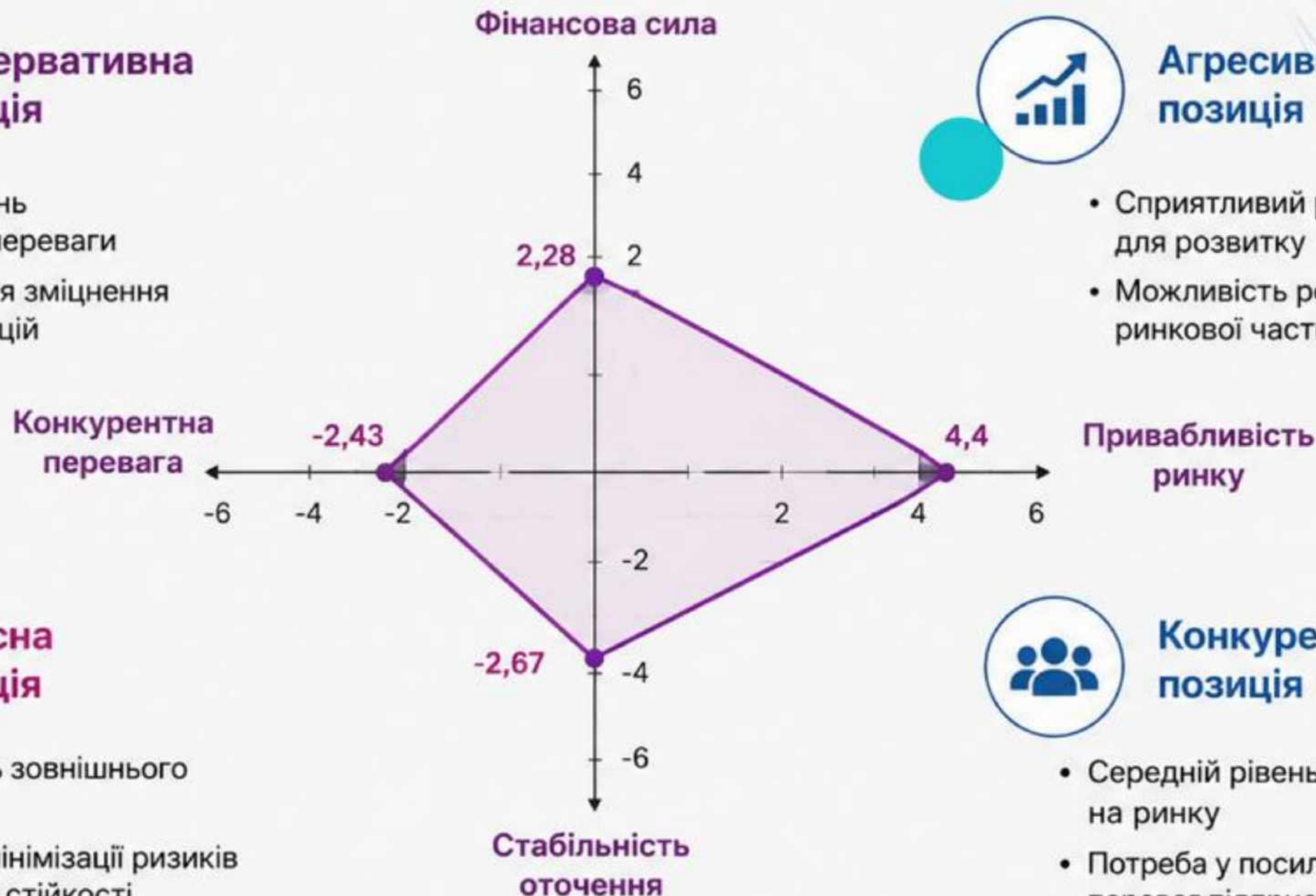
Захисна позиція

- Нестабільність зовнішнього середовища
- Необхідність мінімізації ризиків та підвищення стійкості



Конкурентна позиція

- Середній рівень конкуренції на ринку
- Потреба у посиленні унікальних переваг підприємства



Комплекс заходів щодо реалізації маркетингової конкурентної стратегії ТОВ «Алків-УА»

Слайд 15

1. Стратегія глибокого проникнення на ринок

- посилення стратегічної позиції підприємства шляхом збільшення обсягів продажу існуючої продукції на наявному ринку,

2. Стратегія розвитку ринку

- передбачає забезпечення конкурентної стратегії через освоєння нових ринків збуту для існуючої продукції

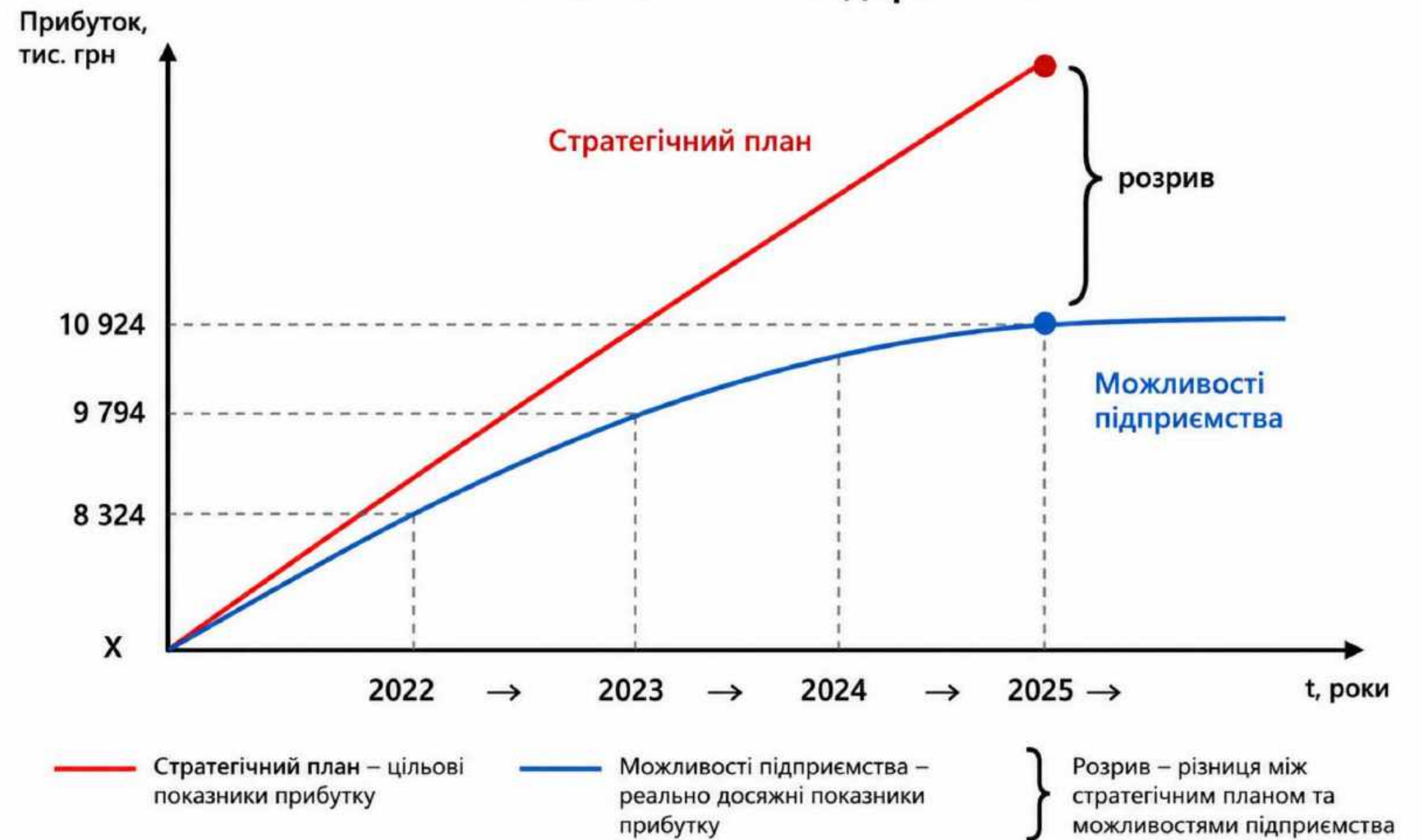
3. Стратегія розвитку продукту

- спрямована на забезпечення конкурентної стратегії через створення та впровадження нових товарів або вдосконалення існуючої продукції для поточного ринку.

4. Стратегія диверсифікації

- полягає у забезпеченні конкурентної стратегії через одночасне освоєння нових ринків і впровадження нових товарів або напрямів діяльності підприємства.

Обґрунтування ефективності маркетингової конкурентної стратегії ТОВ «Алків-УА» за методом GAP-аналізу



Комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової конкурентної стратегії

Слайд 16

Аутсорсинг

- Напрямок: передача окремих бізнес-процесів спеціалізованим компаніям.
- Результат: зниження витрат, підвищення ефективності діяльності та концентрація ресурсів на ключових напрямках розвитку.

Франчайзинг

- Напрямок: розвиток партнерських відносин через використання відомих брендів і бізнес-моделей.
- Результат: розширення ринків збуту, підвищення довіри споживачів та збільшення обсягів реалізації продукції.

Відкриті інновації

- Напрямок: залучення зовнішніх знань, технологій та інноваційних рішень.
- Результат: прискорення впровадження інновацій, скорочення витрат на розробки та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Бенчмаркінг

- Напрямок: порівняння діяльності підприємства з підприємствами-лідерами ринку.
- Результат: удосконалення бізнес-процесів, підвищення ефективності управління та зміцнення конкурентних позицій.

SEO-оптимізація сайту

- Напрямок: підвищення позицій сайту у пошукових системах.
- Результат: збільшення кількості відвідувачів сайту, зростання впізнаваності підприємства та залучення нових клієнтів.

Просування на онлайн-платформах

- Напрямок: використання електронних торговельних майданчиків та безкоштовних онлайн-ресурсів.
- Результат: розширення ринку збуту, збільшення рекламних контактів та підвищення поінформованості споживачів.

Просування у соціальних мережах

- Напрямок: розвиток корпоративних сторінок у Instagram, Facebook та Telegram.
- Результат: формування позитивного іміджу підприємства, підвищення лояльності клієнтів та активізація комунікації зі споживачами.

Досліджено теоретичні підходи до визначення понять «конкуренція», «стратегія», «конкурентна стратегія» та «маркетингова стратегія»

Визначено основні фактори впливу на формування маркетингової стратегії підприємства

Встановлено, що ефективна маркетингова стратегія повинна бути комплексною, адаптивною, орієнтованою на споживача та здатною забезпечувати швидке реагування підприємства на зміни ринкового середовища

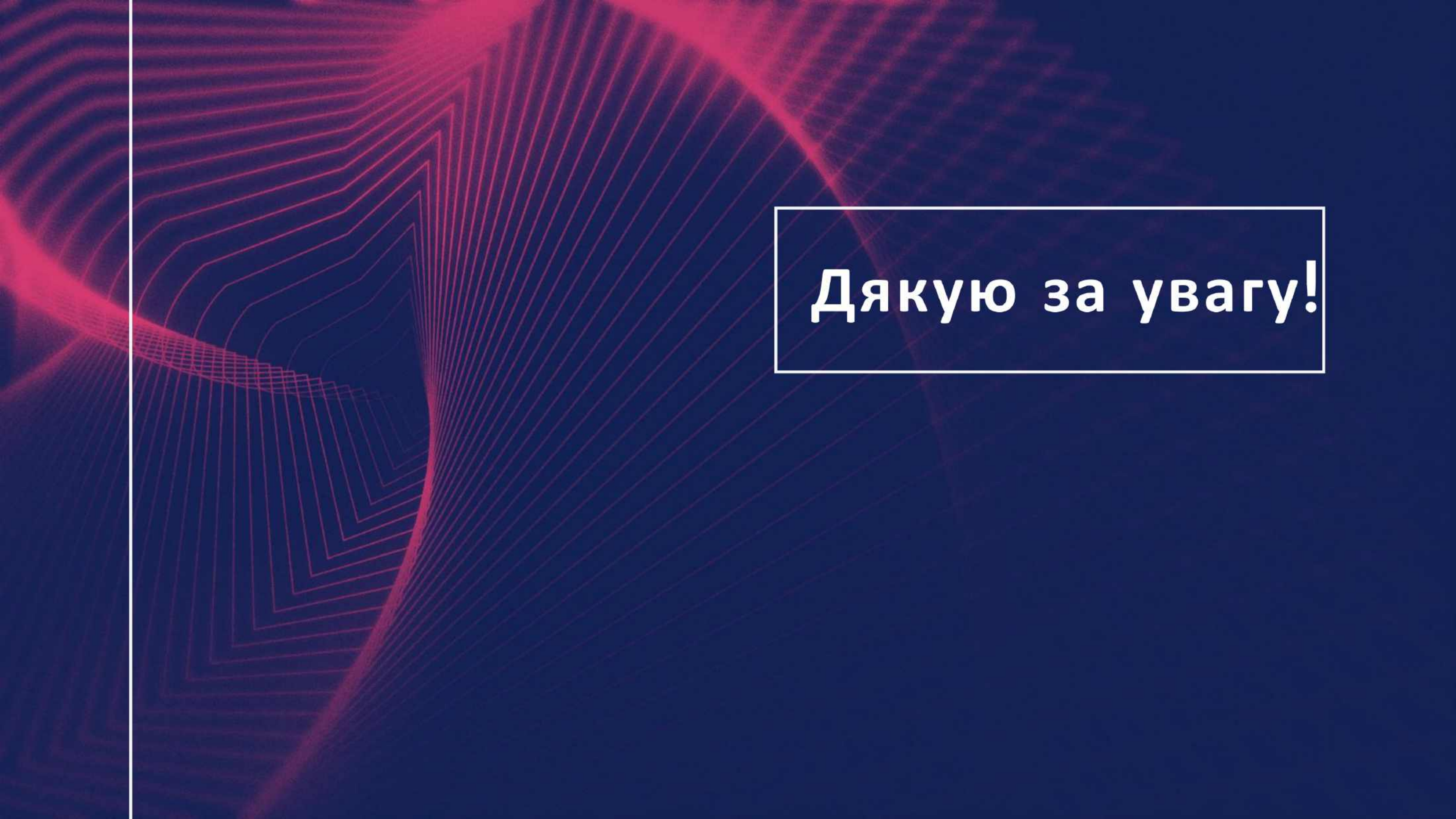
Проведено аналіз умов формування та реалізації маркетингової конкурентної стратегії ТОВ «Алків-УА»

Досліджено особливості діяльності підприємства, його конкурентне середовище, рівень конкурентоспроможності та ринкову позицію

Проведено аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства із застосуванням сучасних методів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу, PEST-аналізу та SPACE-аналізу

Обґрунтовано напрями вдосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації

Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової діяльності, зміцнення конкурентних позицій підприємства та розширення його ринкових можливостей



Дякую за увагу!