

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА У ЦИФРОВОМУ
СЕРЕДОВИЩІ»**

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

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

(підпис)

Анастасія Капітанчук

Виконала: здобувачка вищої освіти
гр.МРДМ-61

Анастасія КАПІТАНЧУК

Керівник: кандидат економічних
наук, доцент

Світлана ПЕТРОВСЬКА

Рецензент: доктор економічних наук,
професор

Володимир ЗАСАНСЬКИЙ

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу
_____ Олена ВІНОГРАДОВА
«_____» _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Капітанчук Анастасії Олександрівни

-
1. Тема кваліфікаційної роботи: «Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства у цифровому середовищі»
керівник кваліфікаційної роботи канд. екон. наук, доц. Світлана ПЕТРОВСЬКА
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «30» жовтня 2025 року № 467
-
2. Строк подання кваліфікаційної роботи «15» грудня 2025 р.
-
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.
-
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. Теоретичні засади стратегічного управління маркетинговою діяльністю у цифровому середовищі
2. Аналіз системи управління маркетинговою діяльністю
3. Стратегічні напрями вдосконалення маркетингової діяльності
-
5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація
-
6. Дата видачі завдання 30.10.2025 р.
-

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025- 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025- 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025- 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Студент _____ Анастасія КАПТАНЧУК

Керівник роботи _____ Світлана ПЕТРОВСЬКА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 95 стор., 9 рис., 22 табл., 42 джерела.

Мета роботи - узагальнення теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства у цифровому середовищі.

Об'єкт дослідження - процес стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства на українському ринку.

Предмет дослідження - теоретичні та методичні засади формування й реалізації стратегій SMM- та цифрового рекламного просування підприємства.

Короткий зміст роботи:

У кваліфікаційній роботі узагальнено еволюцію наукових підходів до трактування маркетингової діяльності в digital-просторі, а також підходів до стратегічного управління. Визначено комплекс взаємопов'язаних чинників цифрового середовища, що формується під їх впливом і які визначають умови функціонування підприємств, характер їх маркетингової діяльності та стратегічні можливості розвитку. Досліджено ринкову позицію ТОВ «ЛСП», здійснено аналіз його конкурентного середовища. Проведено PEST- та SWOT-аналіз ТОВ «ЛСП»; порівняльний аналіз конкурентних позицій ТОВ «ЛСП» з конкурентами. Проведено аналіз елементів маркетингового комплексу 4P, а також оцінка ефективності маркетингових інструментів. Розроблена дорожня карта трансформації маркетингової стратегії. Розроблено напрями удосконалення цифрової маркетингової стратегії ТОВ «ЛСП».

Ключові слова: маркетинг, стратегічне управління маркетинговою діяльністю, цифровий маркетинг, data-driven маркетинг, конкурентоспроможність підприємства.

ABSTRACT

Text part of the qualification work for obtaining a master's degree: 95 pages, 9 figures, 22 tables, 42 sources.

The purpose of the work is to generalize theoretical provisions and develop practical recommendations for improving the strategic management of the enterprise's marketing activities in the digital environment.

The object of the study is the process of strategic management of the enterprise's marketing activities in the Ukrainian market.

The subject of the study is the theoretical and methodological principles of forming and implementing SMM and digital advertising promotion strategies of the enterprise.

Summary of the work:

The work summarizes the evolution of scientific approaches to the interpretation of marketing activities in the digital space, as well as approaches to strategic management. A set of interrelated factors of the digital environment that are formed under their influence and that determine the conditions for the functioning of enterprises, the nature of their marketing activities and strategic development opportunities has been identified. The market position of LLC "LSP" has been studied, and its competitive environment has been analyzed. A PEST and SWOT analysis of LLC "LSP" has been conducted; a comparative analysis of the competitive positions of LLC "LSP" with competitors has been conducted. An analysis of the elements of the 4P marketing complex has been conducted, as well as an assessment of the effectiveness of marketing tools. A roadmap for the transformation of the marketing strategy has been developed. Directions for improving the digital marketing strategy of LLC "LSP" have been developed.

Keywords: marketing, strategic marketing management, digital marketing, data-driven marketing, enterprise competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	9
1.1. Сутність і еволюція стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства	9
1.2. Цифрове середовище як фактор формування маркетингової стратегії	20
1.3. Інструменти стратегічного управління маркетинговою діяльністю у цифровому середовищі	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	37
2.1. Ринкова позиція підприємства та аналіз його маркетингової діяльності	37
2.2. Аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства	50
2.3. Оцінка системи управління маркетинговою діяльністю підприємства	63
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	72
3.1. Обґрунтування необхідності трансформації маркетингової стратегії підприємства	72
3.2. Напрями удосконалення цифрової маркетингової стратегії підприємства	79
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	92

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, що зумовлює глибоку трансформацію умов функціонування підприємств та інструментів їх взаємодії зі споживачами. Інтернет-платформи, соціальні мережі, мобільні сервіси та системи аналітики формують новий цифровий простір, у якому маркетингова діяльність набуває визначального значення для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнесу. За таких умов управління маркетингом не може обмежуватися лише тактичними рекламними заходами, а потребує переходу до повноцінної стратегічної моделі, що базується на об'єктивному аналізі ринкового середовища та можливостях data-driven менеджменту.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена підвищеною нестабільністю та невизначеністю цифрового ринку, посиленням платформної конкуренції та зміною поведінки українських споживачів, які мають широкий доступ до інформації і висувають нові вимоги до якості комунікацій та сервісу. Підприємства змушені оперативно коригувати стратегії просування, інтегрувати CRM- та CDP-системи, впроваджувати AI-інструменти та оцінювати ефективність рекламних кампаній через комплекс взаємопов'язаних KPI. Тому дослідження інструментів формування та реалізації стратегій SMM-просування є важливим як у теоретичному, так і в прикладному аспектах для фармацевтичного та комерційного секторів України.

Проблеми стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств досліджувались в працях багатьох українських та зарубіжних вчених., таких як: Банар О., Біловол Р., Васильков Д., Довбня С., Захарчук Н., Кононова О., Ларіна Я., Овсієнко Н., Папуша І., Петренко Н., Рачинський А., Семигуліна І., Старов О., Сухорук К., Таран-Лала О., Шквиря Н., Ярошенко І.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства у цифровому середовищі.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **основні завдання**:

- дослідити сутність та еволюцію стратегічного управління маркетинговою діяльністю;
- охарактеризувати цифрове середовище як чинник формування маркетингової стратегії;
- узагальнити інструменти стратегічного управління маркетинговою діяльністю у цифровому середовищі;
- проаналізувати ринкову позицію та маркетингову діяльність підприємства;
- проаналізувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- провести оцінку системи управління маркетинговою діяльністю підприємства
- обґрунтувати необхідність трансформації маркетингової стратегії підприємства;
- розробити напрями удосконалення цифрової маркетингової стратегії підприємства

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства на українському ринку.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади формування й реалізації стратегій SMM- та цифрового рекламного просування підприємства.

Інформаційною базою роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з проблем управління маркетинговою діяльністю, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань управління маркетинговою діяльністю, річні звіти та первинна документація та інформація,

отримана в ході опитувань та власних спостережень.

Методи дослідження. У роботі використано систему загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів; порівняльний та структурний аналіз – для дослідження КРІ цифрової реклами; SWOT- і PESTEL-аналіз – для оцінки цифрового ринкового середовища; методи веб-аналітики та CRM-аналізу – для дослідження поведінкової реакції споживачів; графічні та табличні методи – для візуалізації результатів.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у подальшому розвитку теоретичних і методичних засад стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах цифрового середовища України.

Практична цінність роботи полягає у можливості використання отриманих результатів у діяльності українських підприємств, зокрема ТОВ «ЛСП», для підвищення ефективності маркетингових комунікацій, оптимізації digital-бюджетів та формування довгострокових конкурентних переваг бренду.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Сутність і еволюція стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства

У сучасних умовах трансформації економіки та посилення глобальної конкуренції стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства набуває визначального значення для забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Маркетинг поступово еволюціонує від суто функціональної діяльності, орієнтованої на збут і просування, до ключового елементу системи стратегічного управління, який визначає напрями розвитку бізнесу, формує ціннісні пропозиції та забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Управління підприємством на маркетингових засадах стає важливим чинником функціонування підприємства у сучасних умовах. Однак, досягнення успішної діяльності підприємства під час постійних змін у зовнішньому середовищі, навіть за наявності організованої маркетингової діяльності, можливе лише за однієї умови - коли маркетингове управління буде здійснюватись на стратегічних засадах, перетворюючись на повноцінне стратегічне маркетингове управління.

У сучасній науці представлені різноманітні трактування поняття «стратегічне управління». Так, під стратегічним управлінням розглядають: “процес прийняття і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, що базується на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє”[1].

В свою чергу І. Ансофф відзначає, що: «стратегічне управління - це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій» («стратегічного набору») [2].

Інші науковці розглядають стратегічне управління, як технологію управління організацією в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища та його невизначеності [3]. Тому, не виникає сумніву, що стратегічне управління невід'ємно пов'язане зі змінами зовнішнього ринкового середовища та можливостями підприємства.

Враховуючи той факт, що маркетингова діяльність є основною ланкою взаємозв'язку між зовнішнім ринковим середовищем та діяльністю підприємства, можна зробити висновок, що основу здійснення стратегічного управління підприємством повинна складати маркетингова діяльність, а саме - стратегічне маркетингове управління. Стратегічне маркетингове управління підприємством має складну ієрархічну структуру і цілком відповідає рівням управлінської діяльності підприємства.

Так, у науковій літературі домінуючим є підхід, згідно з яким стратегічне маркетингове управління підприємством повною мірою виявляється на трьох основних рівнях: на корпоративному рівні, коли маркетинг використовують при розробці місії та цілей підприємства; на функціональному рівні, де аналізується діяльність підприємства, його функціональні підрозділи, ринкові позиції підприємства та шляхи розвитку; на інструментальному рівні, де здійснюється реалізація маркетингових стратегій щодо товару, цін, збуту [4].

Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства доцільно трактувати як цілеспрямований, безперервний і системний процес аналізу ринкового середовища, формування маркетингових стратегій, їх реалізації та контролю, спрямований на досягнення довгострокових цілей

підприємства шляхом створення та підтримання конкурентних переваг. На відміну від тактичного та оперативного маркетингового управління, яке зосереджується на короткострокових інструментах і кампаніях, стратегічний маркетинг орієнтований на майбутнє, невизначеність та управління змінами.

Формування концепції стратегічного управління є результатом тривалої еволюції управлінської думки, що відображає ускладнення зовнішнього середовища, зростання конкуренції та необхідність довгострокової адаптації підприємств до змін ринку. У науковій літературі поняття «стратегічне управління» зазнавало суттєвих трансформацій — від планово-орієнтованих підходів до комплексних систем управління розвитком організації.

В Україні зацікавленість стратегією та стратегічним управлінням у вітчизняних підприємств виникла пізніше, на початку 1990-х років. На фоні поступової інтеграції країни у світове господарство стратегічна орієнтація стає необхідною умовою функціонування усіх підприємств.

У своєму розвитку стратегічне управління пройшло певні етапи, зокрема І. Ансофф виділив чотири етапи [3] (рис.1.1).

I етап	II етап	III	IV
реактивна (чендлерівська) адаптація	стратегічне планування	управління стратегічними можливостями	управління проблемами в реальному масштабі
1900-ті рр.	1960-ті рр.	1970-ті рр.	1980-ті рр.

Рис.1.1. Етапи розвитку поняття «стратегічне управління» за І.

Ансофф (складено автором)

Перший етап – реактивна (чендлерівська) адаптація передбачає різку зміну умов діяльності підприємства був період адаптації стратегії, який тривав 5–10 років після чого почалася адаптація самих можливостей підприємства, що зазвичай включає її структурні зміни, що триває ще 5–10 років. Однак, чендлерівська адаптація, яка була досить швидкою для початку XX століття, надто повільна для сучасності.

Другий етап – стратегічне планування передбачає виникнення загроз та можливостей, що спричинені зовнішніми умовами функціонування підприємств та потребує розробки стратегії дій у відповідь на їх виникнення.

Наступний етап – управління стратегічними можливостями одночасно охоплює стратегію та розвиток можливостей фірми. Прогнозуються не тільки майбутні проблеми та можливості, а й властивості, які необхідні фірмі для успіху в майбутньому.

Четвертий етап управління проблемами в реальному масштабі часу дозволяє фірмам реагувати на несподівані зміни, які відбуваються дуже швидко, щоб бути враховані під час періодичних переглядів стратегічної ситуації.

Д. Аакер виділив дещо іншу періодизацію стратегічного управління, яка як і попередня (запропонована І. Ансоффом) включає чотири етапи (рис.1.2).

I етап –бюджетування та контроль (з 1900-х рр.)	• контроль за відхиленнями та управління складністю
II етап – довгострокове планування (з 1950-х рр.)	• прогнозування росту та боротьба зі складністю
III етап – стратегічне планування (з 1970-х рр.)	• зміна стратегічного спрямування та здібностей
IV – стратегічне ринкове управління (з 1990-х рр.)	• подолання проблем, пов'язаних зі «стратегічними сюрпризами» та несподіваними загрозами або можливостями

Рис.1.2. Періодизація стратегічного управління (Д.Аакер)
(складено автором)

Спочатку для різних відділів компанії визначається річний бюджет, а керівники організації ретельно аналізують всі відхилення, виявляють їх причини і у разі потреби приймають рішення щодо коригування.

Наступний етап – довгострокове планування (з 1950-х рр.) – прогнозування росту та боротьба зі складністю. Крім того, передбачається, що в майбутньому продовжуються тенденції, що зародилися в минулому, тобто процес планування включає прогнозування з урахуванням ретроспективних даних, і минулого досвіду.

Зміна стратегічного спрямування та здібностей полягає в наступному: екстраполяція минулого неадекватно відображає майбутнє, відхилення від минулих прогнозів та нові тенденції потребують стратегічних коригувань. Таким чином, увага приділяється не лише прогнозуванню, а й поглибленому вивченню ринку, зокрема дослідженням діяльності конкурентів та потреб споживачів.

Стратегічне ринкове управління має попереджувальний, спрямований у майбутнє характер. Стратеги не повинні підкорятися середовищу та

сприймати його як дане. Вони мають попереджати можливі зміни, впливати на внутрішні та зовнішні процеси.

У сучасних поглядах на стратегію підприємства переважають десять концепцій (шкіл), які з'явилися в літературі з менеджменту з 60-х років XX ст. Кожна школа має свої певні особливості, сприяє розвитку стратегічного управління.

На нашу думку, більш детально аналіз шкіл (концепцій) стратегічного управління розкрито в роботі Г. Мінцберга, Б. Альстрєнда і Дж. Лемпєла [9] (рис 1.3).

I група:	II група:	III група:
• школа дизайну • школа планування • школа позиціонування	• підприємницька школа, • когнітивна (пізнавальна) школа • школа навчання • школа влади (силова) • школа культури • школа зовнішнього середовища	• школа конфігурації.

Рис.1.3. Школи стратегічного управління (складено автором)

Представники прешої групи звертають увагу на те, як повинні формуватись стратегії. Ці школи мають розпорядчий, приписуючий характер. Науковці другої групи шкіл розглядали стратегію, як відносно незалежний процес формального планування. Представники третьої групи зосередились не на плануванні стратегії, а на її змісті, крім цього дана школа поєднує в собі усі попередні школи.

Слід зазначити, що до теперішнього моменту не існує єдиного підходу до визначення поняття «стратегічне управління», тому більш детально зупинимося на сутності цього поняття (табл. 1.1).

Підходи науковців до визначення поняття «стратегічне управління»

Автор, джерело	Сутність визначення стратегічного управління
Аакер Д.	Дає відповіді на питання, де повинна конкурувати фірма і яким чином це слід робити для досягнення перемоги на ринку.
Ансофф І.	Метод визначення основних цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів управління.
Белошапка В. А., Загорий Г. В. (ред.)	Багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, що сприяє формулюванню та реалізації ефективних стратегій і балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем.
Василенко В., Ткаченко Т.	Управління організацією, яке спирається на людський потенціал, орієнтує діяльність на потреби споживачів і забезпечує гнучке реагування на виклики зовнішнього середовища з метою довгострокового виживання.
Зарічна О. В.	Прогнозне управління, пов'язане з розробкою та концептуалізацією уявлень про напрями розвитку організації.
Каплан Р., Нортон Д.	Вибір таких видів діяльності, у яких організація досягає досконалості, формуючи стійку конкурентну перевагу.
Карлоф Б.	Узагальнена модель дій, необхідних для координації та ефективного розподілу ресурсів компанії.
Осовська Г., Фіщук А., Жилінська І.	Сукупність процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети, вибору стратегій і використання ресурсів у ринковому середовищі.
Пірс Дж., Робінсон Р.	Набір рішень і дій щодо формулювання та реалізації стратегій, спрямованих на досягнення цілей організації.
Серто С., Пітер П.	Тривалий, послідовний і взаємопов'язаний процес, спрямований на узгодження діяльності підприємства з його оточенням.
Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.	Процес довгострокового керівництва організацією, що включає визначення цілей, розробку стратегій та забезпечення їх реалізації з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов.
Шендел Д., Гатер К.	Процес встановлення зв'язку організації з зовнішнім середовищем шляхом реалізації цілей та ефективного розподілу ресурсів.
Шершньова З., Оборська С.	Реалізація концепції, що поєднує цільовий та інтегральний підходи, дозволяючи узгоджувати цілі розвитку з потенціалом підприємства.

Джерело: складено автором на основі [11, 12, 15, 32]

Аналіз наведених підходів свідчить, що стратегічне управління розглядається як комплексний, безперервний і багатовимірний процес, спрямований на забезпечення довгострокового розвитку підприємства шляхом узгодження його цілей, ресурсів і можливостей з умовами зовнішнього середовища. Узагальнення наукових підходів стало підґрунтям для формування авторського визначення, яке поєднує процесний, цільовий і адаптивний аспекти стратегічного управління.

Отже, під стратегічним управлінням розуміють процеси прийняття управлінських рішень або набори рішень; управлінський процес; модель дій; управління організацією, що ґрунтується на людському потенціалі тощо. Однак, на нашу думку під стратегічним управлінням слід розуміти специфічні процеси прийняття та реалізації управлінських рішень щодо формування та виконання стратегії з метою досягнення встановлених цілей, які ґрунтуються на об'єктивній оцінці зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства.

Еволюція стратегічного управління маркетинговою діяльністю нерозривно пов'язана з розвитком наукових підходів до маркетингу та стратегічного менеджменту. Значний внесок у формування сучасного розуміння стратегічного маркетингу зробили провідні зарубіжні науковці [12,15].

Так, Філіп Котлер розглядає маркетинг як процес створення, комунікації та доставки цінності споживачам, підкреслюючи його стратегічну роль у досягненні цілей підприємства. У працях Котлера стратегічне управління маркетингом базується на глибокому аналізі ринку, сегментації, виборі цільових сегментів та позиціонуванні, що формує основу для довгострокового успіху підприємства. У подальших концепціях (Marketing 3.0–5.0) акцент переноситься на клієнтоорієнтованість, цифрові технології та соціальну відповідальність, що розширює межі стратегічного маркетингового управління [12,15].

Французька школа стратегічного маркетингу, представлена працями Жан-Жак Ламбен, акцентує увагу на ринковій орієнтації підприємства та стратегічному аналізі попиту. Ламбен розглядає стратегічний маркетинг як процес вибору ринків і створення цінності для споживачів на основі глибокого аналізу потреб, очікувань і поведінки клієнтів. У межах цього підходу стратегічне управління маркетинговою діяльністю тісно пов'язується з інноваціями, управлінням портфелем продуктів і довгостроковим розвитком підприємства.

У 1990-х роках стратегічне управління набуває ресурсно-орієнтованого виміру (Resource-Based View), який пов'язують з працями Дж. Барні, К. Прахалада та Г. Хамела. У межах цього підходу стратегія розглядається як спосіб використання унікальних ресурсів і компетенцій підприємства для створення довгострокової конкурентної переваги. Маркетингові ресурси — бренд, лояльність клієнтів, репутація — починають розглядатися як стратегічні активи [12,15].

Подальший розвиток стратегічного управління маркетинговою діяльністю відбувається в умовах цифровізації економіки. Цифрове середовище змінює характер взаємодії підприємства зі споживачами, розширює можливості збору та аналізу даних, підвищує роль персоналізації та омніканальної комунікації. У результаті стратегічний маркетинг набуває data-driven характеру, а управлінські рішення все частіше ґрунтуються на аналітичних моделях, прогнозуванні та сценарному плануванні.

Сучасний етап еволюції поняття стратегічного управління характеризується переходом до адаптивних, цифрових та клієнтоорієнтованих моделей. Стратегічне управління розглядається як гнучка система, що базується на аналізі великих даних, сценарному плануванні, швидкому реагуванні на зміни ринкового середовища та активному використанні цифрових технологій. У таких умовах стратегічне управління маркетинговою діяльністю набуває data-driven характеру, а маркетинг стає одним із ключових джерел стратегічної інформації та інновацій.

Для поглиблення теоретичних засад стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства доцільним є узагальнення наукових підходів, представлених у працях українських учених. Вітчизняна школа стратегічного управління формувалася під впливом трансформаційних процесів в економіці, становлення ринкових відносин та поступового переходу до цифрової моделі розвитку. Українські науковці значну увагу приділяють системному, клієнтоорієнтованому та інтегрованому підходам до управління маркетингом, розглядаючи його як важливий елемент стратегічного розвитку підприємства. Узагальнення ключових наукових позицій дозволяє простежити еволюцію поглядів на роль маркетингу у стратегічному управлінні та визначити сучасні вектори його розвитку, що відображено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Еволюція підходів до стратегічного управління

Основний підхід до стратегічного управління	Ключові ідеї та положення	Значення для стратегічного управління маркетинговою діяльністю
Системно-стратегічний підхід	Стратегічне управління як безперервний процес аналізу середовища, формування та реалізації стратегії розвитку підприємства	Маркетинг розглядається як складова стратегічного управління та інструмент адаптації до ринку
Конкурентно-орієнтований підхід	Стратегія як інструмент формування конкурентних переваг з урахуванням галузових і ринкових умов	Маркетинг є засобом забезпечення конкурентоспроможності та ринкового позиціонування
Клієнтоорієнтований стратегічний маркетинг	Орієнтація на цінність для споживача, стратегічна сегментація та управління відносинами з клієнтами	Маркетинг виступає стратегічним центром створення споживчої цінності
Інноваційно-стратегічний підхід	Поєднання стратегічного маркетингу та інноваційного розвитку підприємства	Маркетинг забезпечує стратегічну підтримку інновацій і цифрової трансформації

Інтегрований маркетинговий підхід	Узгодження маркетингової стратегії з корпоративною та бізнес-стратегією	Маркетинг інтегрується в загальну систему стратегічного управління
Стратегічне управління розвитком підприємства	Акцент на довгостроковому розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища	Маркетинг як інструмент стратегічної адаптації та прогнозування
Стратегічний маркетинг підприємства	Формування та реалізація маркетингових стратегій у конкурентному середовищі	Маркетинг визначає напрями стратегічного розвитку підприємства
Системне стратегічне управління	Управління підприємством як цілісною соціально-економічною системою	Маркетинг є елементом стратегічного механізму управління

Джерело: складено автором на основі [12,15]

Аналіз наукових підходів українських учених свідчить, що вітчизняна школа стратегічного управління розвивається у напрямі системності, клієнтоорієнтованості та інтеграції маркетингової діяльності в загальну стратегію розвитку підприємства. Українські автори підкреслюють роль маркетингу не лише як функціонального підрозділу, а як стратегічного інструменту формування конкурентних переваг, адаптації до змін цифрового середовища та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Проведений аналіз наукових підходів українських авторів свідчить про поступове поглиблення та ускладнення концепції стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства. Якщо на початкових етапах маркетинг розглядався переважно як інструмент забезпечення збуту та реагування на ринкову кон'юнктуру, то в сучасних дослідженнях він позиціонується як ключовий стратегічний чинник формування конкурентних переваг і довгострокової цінності підприємства.

Українські вчені акцентують увагу на системності стратегічного управління, що передбачає узгодження маркетингових рішень із корпоративною та бізнес-стратегією, а також на необхідності врахування впливу зовнішнього середовища й внутрішніх ресурсів підприємства. Значна роль відводиться клієнтоорієнтованості, управлінню споживчою цінністю та

формуванню довгострокових відносин із клієнтами, що відповідає сучасним тенденціям розвитку маркетингу у цифровому середовищі.

Крім того, у працях вітчизняних науковців простежується зростаюча увага до інноваційних та цифрових аспектів стратегічного управління маркетинговою діяльністю. Маркетинг дедалі частіше розглядається як інструмент стратегічної адаптації підприємства до динамічних змін ринку, цифровізації бізнес-процесів та посилення конкуренції. Узагальнення підходів українських авторів створює теоретичну основу для подальшого дослідження механізмів стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств у цифровому середовищі та обґрунтовує необхідність розроблення сучасних методичних інструментів його реалізації.

Таким чином, еволюція поняття стратегічного управління відображає перехід від довгострокового планування до комплексного, інтегрованого та адаптивного управління розвитком підприємства, у межах якого стратегічний маркетинг відіграє провідну роль у формуванні конкурентних переваг, створенні цінності для споживачів і забезпеченні стійкого розвитку підприємства у цифровому середовищі.

1.2. Цифрове середовище як фактор формування маркетингової стратегії

Цифрове середовище в сучасній економіці виступає одним із ключових детермінантів трансформації маркетингової діяльності підприємств та істотно впливає на процес формування їх маркетингових стратегій. Поширення цифрових технологій, розвиток онлайн-платформ, соціальних мереж, мобільних сервісів, систем аналітики та штучного інтелекту зумовлюють зміну традиційних підходів до стратегічного маркетингового управління, розширюючи його інструментарій і підвищуючи рівень складності управлінських рішень.

У сучасній науковій літературі поняття «цифрове середовище» трактується багатовимірно та не має єдиного універсального визначення, що зумовлено міждисциплінарним характером цифровізації. У контексті стратегічного маркетингу цифрове середовище розглядається не лише як сукупність технічних засобів або каналів комунікації, а як складна система взаємопов'язаних технологічних, економічних, соціальних та поведінкових елементів, у межах якої відбувається створення, обмін і споживання цінності.

На відміну від традиційного ринкового середовища, цифрове середовище характеризується:

- високим рівнем динамічності (швидка зміна технологій, платформ, алгоритмів);
- мережевою природою взаємодії (платформи, екосистеми, соціальні мережі);
- домінуванням даних та інформаційних потоків як стратегічного ресурсу;
- інтерактивністю та двосторонньою комунікацією між підприємством і споживачем;
- розмиванням галузевих меж та посиленням платформної конкуренції.

У стратегічному аспекті цифрове середовище формує нову логіку прийняття маркетингових рішень, у якій ключовими стають не лише ринкова частка чи ціна, а клієнтський досвід, цифрова присутність, аналітичні можливості та швидкість адаптації. Саме тому цифрове середовище доцільно розглядати як активний чинник формування маркетингової стратегії, що безпосередньо впливає на її цілі, інструменти та механізми реалізації.

З позицій стратегічного управління маркетингом цифрове середовище виконує декілька ключових функцій (рис.1.4).



Рис.1.4. Функції цифрового середовища з позиції стратегічного управління маркетингом(складено автором)

З позицій стратегічного управління маркетингом цифрове середовище виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, які істотно трансформують зміст і механізми формування маркетингової стратегії підприємства. Насамперед воно реалізує інформаційну функцію, забезпечуючи доступ до значних масивів структурованих і неструктурованих даних про ринок, споживачів, конкурентів та результати маркетингових активностей. Завдяки цифровим каналам, веб-аналітиці, CRM- та CDP-системам підприємства отримують можливість здійснювати глибокий аналіз поведінки клієнтів, їхніх потреб і переваг, що створює підґрунтя для прийняття стратегічних рішень на основі даних (data-driven management) та зменшення рівня невизначеності у стратегічному плануванні.

Не менш важливою є комунікаційна функція цифрового середовища, яка полягає у формуванні інтерактивних, двосторонніх каналів взаємодії з цільовою аудиторією. На відміну від традиційних засобів комунікації, цифрові платформи дозволяють підприємствам не лише передавати маркетингові повідомлення, а й отримувати миттєвий зворотний зв'язок, залучати споживачів до діалогу, спільного створення контенту та формування брендової репутації. У стратегічному вимірі це сприяє побудові довгострокових відносин із клієнтами, підвищенню рівня довіри та лояльності, а також формуванню стійкої конкурентної позиції у цифровому просторі.

Цифрове середовище виконує також інноваційну функцію, створюючи умови для появи нових бізнес-моделей, форматів ціннісних пропозицій і способів взаємодії зі споживачами. Використання цифрових платформ, автоматизації маркетингових процесів, штучного інтелекту та персоналізованих рішень дозволяє підприємствам трансформувати традиційні маркетингові підходи й формувати унікальні конкурентні переваги. У стратегічному контексті інноваційна функція цифрового середовища сприяє не лише підвищенню ефективності маркетингової діяльності, а й забезпеченню довгострокової стійкості бізнесу в умовах зростаючої конкуренції.

Важливим аспектом є адаптивна функція цифрового середовища, яка забезпечує здатність підприємств оперативно реагувати на зміни попиту, поведінки споживачів і дій конкурентів. Висока швидкість обміну інформацією, можливість тестування маркетингових рішень у реальному часі та використання гнучких інструментів планування дозволяють підприємствам швидко коригувати маркетингові стратегії, мінімізуючи ризики та підвищуючи ефективність використання ресурсів. Таким чином, адаптивність стає однією з ключових характеристик стратегічного управління маркетингом у цифровому середовищі.

Отже, цифрове середовище у стратегічному маркетинговому управлінні виступає не лише зовнішнім фактором впливу, а активним інструментом формування, реалізації та коригування маркетингової стратегії, що забезпечує підприємству інформаційну прозорість, комунікаційну ефективність, інноваційний розвиток і стратегічну гнучкість у динамічних умовах цифрової економіки.

У результаті маркетингова стратегія в цифровому середовищі набуває адаптивного, клієнтоорієнтованого та data-driven характеру, що істотно відрізняє її від класичних стратегічних моделей.

Таблиця 1.3.

**Підходи сучасних українських авторів до трактування поняття
«цифрове середовище»**

Автор	Основний підхід до визначення цифрового середовища	Ключові акценти	Значення для формування маркетингової стратегії
М. Окландер	Цифрове середовище як простір реалізації цифрового маркетингу	Дані, мобільність, цифрові канали, інтерактивність	Орієнтація стратегії на цифрові комунікації та аналітику
О. Романенко	Система взаємодії підприємства та споживача в цифровому просторі	Онлайн-платформи, поведінка споживачів, контент	Формування клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії

С. Ілляшенко	Цифрове середовище як чинник інноваційного розвитку ринку	Цифрові технології, інновації, трансформація бізнесу	Інтеграція інновацій у маркетингову стратегію
Є. Крикавський	Середовище формування споживчої цінності в умовах цифровізації	Ланцюги цінності, цифрові сервіси, клієнтський досвід	Орієнтація стратегії на цінність для клієнта
Н. Чухрай	Цифрове середовище як основа стратегічних змін підприємства	Інновації, адаптивність, стратегічні трансформації	Гнучкість та адаптація маркетингової стратегії
І. Решетнікова	Інтегроване цифрове маркетингове середовище	Узгодження каналів, омніканальність	Розроблення омніканальних стратегій
Л. Балабанова	Середовище стратегічної взаємодії підприємства з ринком	Комунікації, брендинг, цифрова репутація	Управління брендом у цифровому просторі

Джерело: складено автором на основі [5, 13, 11, 12, 15, 32]

Проведений аналіз поняття «цифрове середовище» та наукових підходів сучасних українських авторів дозволяє зробити висновок, що цифрове середовище є багатовимірною, динамічною системою, яка визначає нові умови функціонування підприємств і формування їх маркетингових стратегій. Вітчизняні науковці підкреслюють стратегічний характер цифрового середовища, розглядаючи його як простір створення споживчої цінності, інноваційного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності.

У стратегічному контексті цифрове середовище не лише змінює інструментарій маркетингу, а й трансформує саму логіку стратегічного управління маркетинговою діяльністю — від статичних планів до гнучких, клієнтоорієнтованих і аналітично обґрунтованих стратегій. Це створює теоретичну основу для подальшого дослідження інструментів і механізмів стратегічного управління маркетингом у цифровому середовищі, що є предметом наступних підрозділів роботи.



Рис.1.5. Взаємозв'язок цифрового середовища з маркетинговою стратегією.

Отже, цифрове середовище доцільно трактувати як динамічну сукупність технологічних, інформаційних, комунікаційних та соціально-поведінкових чинників, що формуються під впливом цифровізації бізнесу та суспільства. На відміну від традиційного ринкового середовища, цифрове середовище характеризується високою швидкістю змін, глобальністю, прозорістю інформації та значним зростанням ролі даних. У таких умовах маркетингова стратегія підприємства повинна бути не лише довгостроково орієнтованою, а й гнучкою, адаптивною та здатною до постійного коригування.

Однією з принципових особливостей цифрового середовища є трансформація поведінки споживачів. Сучасний споживач має доступ до значних обсягів інформації, активно порівнює пропозиції, бере участь у створенні контенту та формує репутацію брендів у цифровому просторі. Це зумовлює зміну ролі маркетингової стратегії — від орієнтації на масові сегменти до персоналізованих, клієнтоорієнтованих рішень, побудованих на глибокому аналізі поведінкових даних і клієнтського досвіду.

Цифрове середовище також істотно впливає на процеси сегментації та позиціонування. Завдяки цифровим технологіям підприємства отримують можливість здійснювати мікросегментацію ринку, формувати індивідуалізовані ціннісні пропозиції та оперативно коригувати позиціонування бренду залежно від змін попиту та конкурентного

середовища. У цьому контексті маркетингова стратегія набуває більш точного та адресного характеру, що підвищує її ефективність.

Цифрове середовище формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, які визначають умови функціонування підприємств, характер їх маркетингової діяльності та стратегічні можливості розвитку. Ці чинники доцільно групувати за їх природою та сферою впливу, що дозволяє здійснювати системний аналіз цифрового середовища в контексті стратегічного управління маркетингом.

Технологічні чинники виступають ключовими рушійними силами формування та розвитку цифрового середовища. Вони охоплюють процеси стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема хмарних обчислень, технологій Big Data та Інтернету речей (IoT), які створюють технічну основу для цифрової трансформації бізнесу. Важливу роль відіграє також активне впровадження інструментів штучного інтелекту та машинного навчання, що дозволяють автоматизувати аналіз даних, прогнозувати поведінку споживачів і підвищувати точність маркетингових рішень.

Суттєвим елементом технологічних чинників є автоматизація маркетингових процесів із використанням CRM- та CDP-систем, платформ маркетингової аналітики та інших цифрових інструментів, які забезпечують інтеграцію даних і підтримують прийняття управлінських рішень на основі аналітики. Крім того, розвиток мобільних технологій і цифрових платформ розширює канали взаємодії зі споживачами, підвищуючи доступність і оперативність маркетингових комунікацій.

Окрему увагу слід приділити питанням кібербезпеки та захисту даних, які набувають стратегічного значення в умовах зростання обсягів цифрової інформації та посилення вимог до конфіденційності. Сукупність зазначених технологічних чинників визначає технічні можливості підприємства щодо збору, обробки та використання маркетингових даних, а також формує рівень

цифрової зрілості його маркетингової діяльності й потенціал стратегічного розвитку у цифровому середовищі.

Економічні чинники відіграють вагому роль у формуванні цифрового середовища, оскільки саме вони визначають темпи цифрової трансформації та інтенсивність використання цифрових маркетингових інструментів підприємствами. До ключових економічних передумов належать рівень розвитку цифрової економіки, загальна платоспроможність споживачів, а також можливості залучення інвестицій у впровадження та розвиток цифрових технологій.

Важливим аспектом є структура та обсяги маркетингових витрат, які відображають готовність підприємства інвестувати у цифрові канали комунікації, аналітичні системи та автоматизацію маркетингових процесів. Крім того, рівень конкуренції на цифрових ринках стимулює підприємства до активнішого використання інноваційних маркетингових рішень з метою збереження та посилення конкурентних позицій.

Таким чином, економічні чинники визначають фінансові та інвестиційні можливості підприємства щодо розвитку цифрової інфраструктури, масштабування цифрових маркетингових активностей і формування ефективної маркетингової стратегії в онлайн-середовищі.

Соціальні та поведінкові чинники мають безпосередній вплив на формування цифрового середовища, оскільки воно значною мірою визначається моделями поведінки користувачів і трансформаціями соціальних процесів. Насамперед йдеться про рівень цифрової грамотності населення, який зумовлює здатність споживачів активно використовувати цифрові канали, онлайн-сервіси та інтерактивні платформи у процесі прийняття споживчих рішень.

Вагомим чинником є зміна споживчих звичок, що проявляється у зростанні частки онлайн-покупок, пошуку інформації в цифровому просторі, використанні мобільних застосунків і соціальних мереж як основних каналів взаємодії з брендами. Посилення ролі соціальних мереж та онлайн-спільнот

сприяє формуванню нових моделей соціального впливу, де думки інших користувачів, відгуки та рекомендації суттєво впливають на репутацію компаній і сприйняття їхніх маркетингових повідомлень.

Крім того, сучасні споживачі дедалі частіше очікують високого рівня персоналізації, оперативності обслуговування та зручності цифрових сервісів, що підвищує вимоги до якості клієнтського досвіду. Рівень довіри до цифрових каналів комунікації та брендів також набуває стратегічного значення, оскільки саме довіра визначає готовність споживачів взаємодіяти з підприємством, передавати персональні дані та здійснювати транзакції в онлайн-середовищі.

У сукупності соціальні та поведінкові чинники формують нові моделі взаємодії між підприємством і споживачем, зумовлюючи необхідність переходу до клієнтоорієнтованих, персоналізованих і довгостроково спрямованих маркетингових стратегій у цифровому середовищі.

Інституційні та правові чинники формують нормативно-регуляторні межі функціонування цифрового середовища та істотно впливають на можливості реалізації маркетингових стратегій підприємств. Вони визначають правила використання цифрових технологій, обігу даних, здійснення рекламної діяльності та взаємодії з цифровими платформами.

Ключове значення має законодавство у сфері захисту персональних даних, яке регламентує порядок збору, зберігання та використання інформації про споживачів. Дотримання вимог щодо конфіденційності та безпеки даних стає обов'язковою умовою побудови довіри між підприємством і клієнтами, а також впливає на можливості персоналізації маркетингових комунікацій. Регулювання цифрової реклами, зокрема вимоги до змісту рекламних повідомлень, прозорості та етичності комунікацій, визначає допустимі інструменти та формати просування у цифровому просторі.

Антимонопольна політика та правила конкуренції відіграють важливу роль у запобіганні зловживанню домінуючим становищем цифрових платформ і сприяють формуванню більш відкритого та конкурентного

цифрового середовища. Не менш значущими є стандарти кібербезпеки, які встановлюють вимоги до захисту інформаційних систем підприємств і мінімізації ризиків кіберзагроз, що безпосередньо впливають на стабільність цифрових маркетингових процесів.

Важливим інституційним чинником є державна політика цифрової трансформації, яка через програми цифровізації, розвиток цифрової інфраструктури та підтримку інновацій може стимулювати впровадження сучасних маркетингових технологій. Водночас надмірне регуляторне навантаження або невизначеність правових норм можуть стримувати розвиток цифрового середовища та обмежувати стратегічні ініціативи підприємств.

Таким чином, інституційні та правові чинники виступають одночасно як обмеження і як стимули розвитку цифрового маркетингового середовища, зумовлюючи необхідність урахування нормативних вимог і державних пріоритетів під час формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства.

Конкурентні чинники відіграють визначальну роль у формуванні цифрового середовища, оскільки саме рівень і характер конкуренції у цифровому просторі зумовлюють динаміку ринку та напрями розвитку маркетингових стратегій підприємств. Поява й активний розвиток цифрових платформ, маркетплейсів та екосистем істотно змінюють традиційну структуру ринків, посилюючи конкуренцію не лише між окремими компаніями, а й між бізнес-моделями та платформеними рішеннями.

Цифровізація сприяє зростанню глобальної конкуренції, оскільки підприємства отримують можливість виходу на міжнародні ринки з мінімальними географічними обмеженнями. Водночас зниження бар'єрів входу на ринок полегшує появу нових гравців, зокрема інноваційних стартапів, які часто володіють високою технологічною гнучкістю та здатністю швидко адаптуватися до змін цифрового середовища.

Особливого значення набуває розвиток екосистем і партнерських моделей, у межах яких підприємства об'єднують ресурси, дані та технології

для створення комплексних ціннісних пропозицій. У таких умовах конкурентна боротьба переміщується з рівня окремих продуктів до рівня клієнтського досвіду, швидкості інновацій і здатності інтегруватися в цифрові мережі.

У сукупності конкурентні чинники змушують підприємства постійно переглядати та вдосконалювати маркетингові стратегії, активно впроваджувати цифрові інструменти, аналітику та інноваційні підходи з метою збереження й посилення конкурентних переваг у динамічному цифровому середовищі.

Культурні та організаційні чинники належать до внутрішніх передумов формування та розвитку цифрового середовища підприємства і безпосередньо впливають на ефективність реалізації маркетингової стратегії. Насамперед ідеться про рівень цифрової культури управління, який відображає готовність керівництва та персоналу використовувати цифрові технології, аналітичні інструменти й інноваційні підходи у процесі прийняття управлінських рішень.

Важливе значення має готовність персоналу до змін, що проявляється у відкритості до впровадження нових технологій, гнучкості мислення та здатності швидко адаптуватися до трансформацій цифрового середовища. Наявність відповідних цифрових компетенцій, зокрема навичок роботи з даними, аналітичними платформами, CRM-системами та інструментами цифрового маркетингу, визначає рівень професійної готовності команди до реалізації цифрових маркетингових стратегій.

Організаційна гнучкість підприємства, що полягає у здатності оперативно змінювати структури, процеси та механізми взаємодії між підрозділами, сприяє швидкому впровадженню цифрових інновацій і підвищує ефективність маркетингової діяльності. Водночас підтримка цифрових ініціатив з боку вищого керівництва виступає ключовою умовою успішної цифрової трансформації, оскільки саме вона забезпечує стратегічну узгодженість, ресурсне забезпечення та мотивацію персоналу.

У сукупності культурні та організаційні чинники визначають спроможність підприємства інтегруватися у цифрове середовище, ефективно використовувати його можливості та формувати стійкі конкурентні переваги на основі цифрових маркетингових стратегій.

Таблиця 1.4.

Чинники впливу на цифрове середовище та їх стратегічне значення

Група чинників	Основний зміст	Вплив на маркетингову стратегію
Технологічні	AI, Big Data, автоматизація	Data-driven стратегія, персоналізація
Економічні	Інвестиції, конкуренція	Масштаб і інтенсивність цифрового маркетингу
Соціальні	Поведінка споживачів	Клієнтоорієнтованість
Правові	Регулювання, стандарти	Обмеження та вимоги до стратегій
Конкурентні	Платформи, екосистеми	Інноваційні та адаптивні стратегії
Організаційні	Компетенції, культура	Реалізованість цифрової стратегії

Джерело: узагальнено автором

Отже, цифрове середовище формується під впливом комплексу технологічних, економічних, соціальних, правових, конкурентних та організаційних чинників, які у взаємодії створюють нові умови для стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства. Урахування цих чинників у процесі формування маркетингової стратегії дозволяє підприємствам підвищити адаптивність, ефективність використання цифрових інструментів і забезпечити стійкі конкурентні переваги в умовах цифрової економіки.

Важливим чинником впливу цифрового середовища є зміна конкурентної динаміки. Цифровізація знижує бар'єри входу на ринок, сприяє появі нових цифрових гравців та бізнес-моделей, а також посилює конкуренцію з боку платформ і екосистем. У таких умовах підприємства змушені переглядати традиційні підходи до формування конкурентних переваг, зосереджуючись на інноваціях, швидкості реакції, якості клієнтського

досвіду та здатності інтегруватися в цифрові екосистеми. Відповідно, маркетингова стратегія стає одним із ключових інструментів стратегічного позиціонування підприємства у цифровому просторі.

Окремої уваги заслуговує роль даних та аналітики у формуванні маркетингової стратегії. Цифрове середовище забезпечує підприємства значними масивами даних про споживачів, ринки та результати маркетингових активностей. У результаті стратегічні маркетингові рішення дедалі частіше ґрунтуються на принципах data-driven управління, що передбачає використання аналітичних моделей, прогнозування, машинного навчання та сценарного аналізу. Це дозволяє підвищити обґрунтованість стратегічних рішень і зменшити рівень невизначеності.

Цифрове середовище також стимулює розвиток омніканальних стратегій, які передбачають інтеграцію всіх каналів взаємодії з клієнтами у єдину систему. Для сучасного підприємства важливо забезпечити узгоджений клієнтський досвід незалежно від каналу контакту — вебсайту, соціальних мереж, мобільних додатків або фізичних точок продажу. Це вимагає перегляду організаційних підходів до управління маркетингом і посилює стратегічний характер маркетингових рішень.

Крім того, цифрове середовище змінює характер стратегічного планування маркетингової діяльності. Традиційні статичні маркетингові стратегії доповнюються адаптивними та гнучкими моделями, які поєднують довгострокове бачення з можливістю оперативного реагування на ринкові зміни. У цьому контексті стратегічне управління маркетингом набуває безперервного характеру, поєднуючи аналіз, планування, реалізацію та контроль у єдиному циклі.

Таким чином, цифрове середовище є не лише зовнішнім чинником, а активним елементом формування маркетингової стратегії підприємства, що визначає її зміст, інструменти та механізми реалізації. Урахування особливостей цифрового середовища дозволяє підприємствам підвищити

адаптивність маркетингової стратегії, сформувати стійкі конкурентні переваги та забезпечити довгостроковий розвиток у умовах цифрової економіки.

1.3. Інструменти стратегічного управління маркетинговою діяльністю у цифровому середовищі

Стратегічне управління маркетинговою діяльністю у цифровому середовищі ґрунтується на використанні комплексу інструментів, які забезпечують системний аналіз ринку, формування обґрунтованих стратегічних рішень, їх реалізацію та контроль результативності. Цифровізація суттєво розширила традиційний інструментарій маркетингового управління, доповнивши його аналітичними, технологічними та комунікаційними рішеннями, що дозволяють працювати з великими масивами даних у режимі реального часу та оперативно адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища (рис.1.6).



Рис.1.6. Інструменти стратегічного управління маркетинговою діяльністю у цифровому середовищі (складено автором)

Аналітичні інструменти формують інформаційну основу стратегічного управління маркетинговою діяльністю. В умовах цифрового середовища вони забезпечують глибоке дослідження ринку, споживачів і конкурентів із використанням даних різної природи. До ключових аналітичних інструментів належать:

- PESTEL-аналіз, який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових чинників цифрового середовища на маркетингову стратегію підприємства;
- SWOT-аналіз, що дає змогу інтегрувати результати аналізу зовнішнього цифрового середовища та внутрішніх можливостей підприємства;
- аналіз конкурентного середовища з урахуванням платформених бізнес-моделей, цифрових екосистем і глобальної конкуренції;
- аналіз поведінки споживачів на основі Big Data, що включає веб-аналітику, аналіз соціальних мереж, клієнтських шляхів (customer journey) та поведінкових патернів.

Застосування аналітичних інструментів у цифровому маркетингу дозволяє перейти від інтуїтивних рішень до data-driven стратегічного управління, що підвищує точність прогнозів і знижує рівень стратегічної невизначеності.

На основі результатів аналітичного етапу формуються інструменти стратегічного планування, які визначають довгострокові орієнтири розвитку маркетингової діяльності підприємства. У цифровому середовищі до таких інструментів належать:

- STP-модель (Segmentation – Targeting – Positioning) з урахуванням можливостей мікросегментації та персоналізації;
- формування цифрових ціннісних пропозицій, орієнтованих на клієнтський досвід;
- омніканальні маркетингові стратегії, що забезпечують узгоджену взаємодію з клієнтами через усі цифрові та офлайн-канали;

- контент-стратегії та бренд-стратегії у цифровому середовищі, які спрямовані на формування довгострокової цінності бренду;
- сценарне та адаптивне стратегічне планування, що дозволяє враховувати високу мінливість цифрового середовища.

Ці інструменти забезпечують узгодження маркетингової стратегії з загальною стратегією розвитку підприємства та сприяють формуванню стійких конкурентних переваг.

Реалізація стратегічних маркетингових рішень у цифровому середовищі здійснюється за допомогою широкого спектра операційно-цифрових інструментів, серед яких ключове місце займають:

- CRM- та CDP-системи, що забезпечують управління взаємовідносинами з клієнтами та інтеграцію клієнтських даних;
- платформи маркетингової автоматизації, які дозволяють масштабувати комунікації та персоналізувати маркетингові впливи;
- інструменти цифрових комунікацій (соціальні мережі, контекстна та медійна реклама, e-mail- та push-комунікації);
- інструменти управління контентом та SEO, спрямовані на довгострокове залучення аудиторії;
- інструменти штучного інтелекту, що застосовуються для рекомендаційних систем, прогнозування поведінки споживачів і оптимізації рекламних бюджетів.

Зазначені інструменти забезпечують практичну реалізацію маркетингової стратегії та її оперативне коригування відповідно до змін цифрового середовища.

Завершальним елементом системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю є інструменти контролю та оцінки результативності. У цифровому середовищі вони набувають особливої значущості через можливість постійного моніторингу показників у реальному часі. До таких інструментів належать:

- системи ключових показників ефективності (KPI), адаптовані до

цифрових каналів;

- BI-системи та аналітичні панелі (dashboards);
- інтегровані моделі оцінки ефективності маркетингової діяльності, що поєднують економічні, комунікаційні та поведінкові показники;
- прогностичні аналітичні моделі, які підтримують стратегічне планування.

Таким чином, інструменти стратегічного управління маркетинговою діяльністю у цифровому середовищі формують багаторівневу систему, яка охоплює аналіз, планування, реалізацію та контроль маркетингової стратегії. Їх комплексне використання дозволяє підприємствам підвищити адаптивність маркетингової діяльності, забезпечити клієнтоорієнтований підхід і сформувати стійкі конкурентні переваги в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

2.1. Ринкова позиція підприємства та аналіз його маркетингової діяльності

ТОВ «ЛСП» функціонує на конкурентному ринку, який характеризується наявністю значної кількості учасників, помірним рівнем концентрації та зростаючими вимогами споживачів до якості продукції (послуг) і сервісного обслуговування. Підприємство орієнтується переважно на внутрішній ринок України, зосереджуючи свою діяльність у місті Києві та прилеглих регіонах.

Ринкова позиція ТОВ «ЛСП» може бути охарактеризована як стабільна, з ознаками розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища. Підприємство займає свою нішу, конкуруючи переважно за рахунок поєднання цінових та нецінових переваг, серед яких: гнучкість у роботі з клієнтами, індивідуальний підхід до замовлень, оперативність виконання робіт та підтримання належного рівня якості.

Маркетингова діяльність ТОВ «ЛСП» спрямована на підтримку та розширення клієнтської бази, формування позитивного іміджу підприємства та підвищення впізнаваності бренду. Основними елементами маркетингової стратегії є:

- аналіз потреб цільової аудиторії;
- формування конкурентоспроможної цінової політики;
- використання прямих каналів збуту;
- застосування елементів цифрового маркетингу (інтернет-представництво, онлайн-комунікації з клієнтами).

Рекламна активність підприємства має переважно інформаційний характер і спрямована на донесення до споживачів основних переваг співпраці з ТОВ «ЛСП». Значну роль відіграють рекомендації постійних клієнтів та ділова репутація компанії, що є важливим чинником у формуванні довгострокових партнерських відносин.

В умовах нестабільного економічного середовища та посилення конкуренції ТОВ «ЛСП» змушене постійно вдосконалювати свої маркетингові інструменти, зокрема шляхом розширення асортименту, покращення сервісу та активнішого використання сучасних методів просування. Це дозволяє підприємству утримувати свої позиції на ринку та створювати передумови для подальшого розвитку.

Для дослідження впливу факторів макросередовища на діяльність підприємства доцільним є застосування PEST-аналізу. Даний метод стратегічного аналізу дозволяє систематизувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які формують умови функціонування підприємства та значною мірою визначають ефективність його господарської і маркетингової діяльності.

Застосування PEST-аналізу у процесі аналізу діяльності ТОВ «ЛСП» дає змогу оцінити ступінь впливу зовнішнього середовища на підприємство, своєчасно виявити можливі ризики та потенційні напрями розвитку, а також обґрунтувати управлінські рішення з урахуванням сучасних умов функціонування бізнесу в Україні.

PEST-аналіз показує, що зовнішнє середовище діяльності ТОВ «ЛСП» є високодинамічним та неоднорідним. Найбільш стримувальний вплив мають економічні та політичні фактори, зумовлені макроекономічною нестабільністю та умовами воєнного стану. Водночас технологічні чинники формують значний позитивний потенціал, створюючи можливості для розвитку цифрового маркетингу, автоматизації процесів та підвищення ефективності управління. Соціальні фактори мають переважно нейтрально-позитивний характер і вимагають клієнтоорієнтованого стратегічного підходу.

Отримані результати підтверджують доцільність орієнтації маркетингової стратегії ТОВ «ЛСП» на цифрові інструменти та адаптивні управлінські рішення.

Таблиця 2.1.

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ЛСП»

Фактор	Зміст фактору	Напрямок впливу	Сила впливу (1–5)	Оцінка впливу
Political (політичні)	Державне регулювання підприємницької діяльності	Негативний	4	–4
	Податкова політика та адміністративні процедури	Негативний	3	–3
	Вплив воєнного стану та державних програм підтримки бізнесу	Змішаний	5	–2
Разом Р				–9
Economic (економічні)	Рівень інфляції та валютні коливання	Негативний	5	–5
	Загальний стан економіки України	Негативний	4	–4
	Купівельна спроможність населення	Негативний	4	–4
	Доступність фінансових ресурсів	Негативний	3	–3
Разом Е				–16
Social (соціальні)	Зміна споживчих уподобань	Позитивний	4	+4
	Зростання вимог до якості та сервісу	Змішаний	3	+1
	Міграційні процеси та кадровий потенціал	Негативний	3	–3
	Рівень довіри до вітчизняних компаній	Позитивний	2	+2
Разом S				+4
Technological (технологічні)	Розвиток цифрових технологій	Позитивний	5	+5
	Поширення онлайн-каналів комунікації	Позитивний	4	+4
	Автоматизація бізнес-процесів	Позитивний	4	+4
	Впровадження сучасних ІТ-рішень у маркетингу	Позитивний	3	+3
Разом Т				+16

Сила впливу: 1 – мінімальна, 5 – максимальна.

Оцінка впливу: позитивний вплив (+), негативний (–), змішаний (часткове зниження оцінки).

Результати проведеного PEST-аналізу свідчать про суттєвий вплив факторів макросередовища на діяльність ТОВ «ЛСП». Політичні та економічні чинники, зокрема нестабільність економічної ситуації, зміни у законодавстві та рівень купівельної спроможності споживачів, формують як обмеження, так і виклики для розвитку підприємства. Водночас соціальні та технологічні фактори створюють передумови для вдосконалення маркетингової діяльності, зокрема через адаптацію до змін споживчих уподобань і впровадження сучасних цифрових інструментів.

Таким чином, урахування результатів PEST-аналізу є необхідною умовою для формування ефективної стратегії розвитку ТОВ «ЛСП», що дозволить підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та використовувати наявні можливості для підвищення конкурентоспроможності.

Для комплексної оцінки стратегічного становища підприємства та визначення напрямів його подальшого розвитку доцільним є застосування SWOT-аналізу. Даний метод стратегічного аналізу дозволяє систематизувати інформацію про внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, що формуються під впливом факторів ринкового середовища.

Застосування SWOT-аналізу у процесі дослідження діяльності ТОВ «ЛСП» дає змогу оцінити рівень його конкурентоспроможності, виявити ключові чинники успіху та потенційні ризики, а також обґрунтувати стратегічні рішення щодо підвищення ефективності господарської та маркетингової діяльності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища та посилення конкуренції.

Сильні сторони (Strengths):

- стабільне функціонування підприємства на ринку;
- гнучкість у роботі з клієнтами та індивідуальний підхід;
- конкурентоспроможний рівень цін;
- наявність постійної клієнтської бази;
- оперативність прийняття управлінських рішень.

Слабкі сторони (Weaknesses):

- обмежені фінансові ресурси для масштабних маркетингових кампаній;
- недостатня впізнаваність бренду на загальнонаціональному рівні;
- обмежене використання сучасних маркетингових інструментів;
- залежність від кон'юнктури внутрішнього ринку.

Можливості (Opportunities):

- розширення ринків збуту;
- активніше використання цифрового маркетингу;
- залучення нових сегментів споживачів;
- розвиток партнерських відносин;
- зростання попиту на якісні та надійні послуги/продукцію.

Загрози (Threats):

- посилення конкуренції з боку великих компаній;
- економічна нестабільність в Україні;
- зміни в податковому та регуляторному законодавстві;
- зниження платоспроможності споживачів.

Рис.2.1. SWOT-аналіз ТОВ «ЛСП»

Проведений SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ЛСП» дозволив комплексно оцінити його внутрішній потенціал та вплив факторів зовнішнього середовища. Виявлено, що підприємство має низку сильних сторін, зокрема стабільні ринкові позиції, гнучкість у роботі з клієнтами, конкурентоспроможний рівень цін та орієнтацію на якість обслуговування, що створює передумови для подальшого розвитку.

Водночас наявність окремих слабких сторін, зокрема обмеженість маркетингових ресурсів та недостатній рівень впізнаваності бренду, стримує повною мірою реалізацію ринкового потенціалу підприємства. Аналіз зовнішнього середовища засвідчив наявність значних можливостей для зростання, пов'язаних із розвитком цифрових каналів просування,

розширенням ринків збуту та формуванням партнерських відносин, поряд із суттєвими загрозами у вигляді посилення конкуренції та економічної нестабільності.

Отримані результати SWOT-аналізу свідчать про доцільність реалізації стратегії, орієнтованої на використання сильних сторін ТОВ «ЛСП» для максимального залучення ринкових можливостей, одночасно мінімізуючи вплив слабких сторін і зовнішніх загроз. Це створює основу для формування ефективної маркетингової та конкурентної стратегії підприємства в довгостроковій перспективі.

Конкурентне середовище ТОВ «ЛСП» характеризується наявністю малих та середніх підприємств, що працюють у аналогічному сегменті ринку.

Порівняно з конкурентами, ТОВ «ЛСП» має переваги у вигляді гнучкої цінової політики та персоналізованого підходу до клієнтів. Водночас підприємство поступається окремим конкурентам за рівнем маркетингової активності та масштабністю рекламних заходів.

Конкурентна стратегія ТОВ «ЛСП» переважно орієнтована на утримання своєї ринкової ніші та розвиток довгострокових відносин із клієнтами, що дозволяє зменшити вплив цінової конкуренції.

Таблиця 2.2.

Порівняльна таблиця конкурентів ТОВ «ЛСП»

Критерій оцінки	ТОВ «ЛСП»	ТОВ «VolWest Retail	ТОВ «Clever Stores»
Рівень цін	Середній	Високий	Низький
Якість продукції / послуг	Висока	Висока	Середня
Асортимент / спектр послуг	Середній	Широкий	Обмежений
Рівень сервісу	Високий	Середній	Середній
Маркетингова активність	Низька	Висока	Середня
Впізнаваність бренду	Середня	Висока	Низька
Гнучкість у роботі з клієнтами	Висока	Середня	Низька
Ринкова позиція	Стабільна	Сильна	Помірна

Порівняльний аналіз конкурентних позицій ТОВ «ЛСП», ТОВ «VolWest Retail» та ТОВ «Clever Stores» свідчить про наявність суттєвих відмінностей у підходах до ціноутворення, формування асортименту, рівня сервісу та маркетингової активності.

ТОВ «ЛСП» характеризується високою якістю продукції та сервісу, а також значною гнучкістю у роботі з клієнтами, що дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до індивідуальних потреб споживачів і формувати стабільні клієнтські відносини. Водночас середній рівень цін та асортименту у поєднанні з низькою маркетинговою активністю обмежують зростання впізнаваності бренду та потенціал розширення ринкової частки.

ТОВ «VolWest Retail» має сильну ринкову позицію, зумовлену широким асортиментом, високою маркетинговою активністю та високою впізнаваністю бренду. Однак середній рівень сервісу та гнучкості може знижувати лояльність окремих сегментів клієнтів, що відкриває можливості для конкурентів із більш клієнтоорієнтованою моделлю обслуговування.

ТОВ «Clever Stores» займає помірну позицію на ринку, орієнтуючись переважно на низький рівень цін. Водночас обмежений асортимент, середній рівень якості та сервісу, а також низька впізнаваність бренду стримують формування стійких конкурентних переваг і зменшують можливості довгострокового розвитку.

Загалом результати порівняльної оцінки свідчать, що ТОВ «ЛСП» має потенціал посилення конкурентних позицій за рахунок активізації маркетингової діяльності, підвищення впізнаваності бренду та розширення асортименту, зберігаючи при цьому високий рівень сервісу та гнучкості у взаємодії з клієнтами. Це дозволить підприємству зміцнити свою ринкову позицію та ефективніше конкурувати з більшими мережевими гравцями.

Матриця конкурентного профілю дозволяє кількісно оцінити конкурентні позиції підприємства відносно основних конкурентів.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі ключових факторів успіху дає змогу комплексно проаналізувати його ринкові позиції та

порівняти їх із основними конкурентами. Такий підхід передбачає визначення найбільш значущих факторів, що формують конкурентні переваги в галузі, надання їм відповідних вагових коефіцієнтів та подальше рейтингове оцінювання підприємств за кожним критерієм. Узагальнена зважена оцінка дозволяє виявити сильні й слабкі сторони компаній, а також визначити напрями стратегічного вдосконалення маркетингової діяльності. У таблиці наведено результати порівняльної оцінки ТОВ «ЛСП» та його основного конкурента — ТОВ «VolWest Retail» — за ключовими факторами успіху.

Таблиця 2.3.

Матриця конкурентного профілю (CPM)

Ключові фактори успіху	Вага	ТОВ «ЛСП»	ТОВ «VolWest Retail»	ТОВ «Clever Stores»
Якість продукції / послуг	0,25	4	4	3
Рівень цін	0,20	4	3	4
Маркетинг і реклама	0,15	2	4	3
Репутація та імідж	0,15	3	4	2
Сервісне обслуговування	0,15	4	3	3
Гнучкість та адаптивність	0,10	4	3	2
Загальна оцінка	1,00	3,6	3,65	3,0

Оцінювання: 1 – слабка позиція, 2 – нижче середнього, 3 – середня, 4 – сильна.

Результати зваженої оцінки свідчать, що ТОВ «ЛСП» загалом має конкурентоспроможну позицію на ринку, демонструючи високі показники за такими ключовими факторами, як якість продукції та послуг, рівень сервісного обслуговування, а також гнучкість і адаптивність до потреб клієнтів. Саме ці чинники формують стабільну основу для підтримання довгострокових відносин зі споживачами та забезпечують стійкість підприємства в умовах конкурентного середовища.

Водночас аналіз показує, що маркетингова та рекламна активність ТОВ «ЛСП» оцінюється нижче, ніж у окремих конкурентів, що негативно впливає на рівень впізнаваності бренду та обмежує можливості розширення ринкової

частки. Порівняно з ТОВ «VolWest Retail», яке отримало вищі оцінки за показниками маркетингу та іміджу, ТОВ «ЛСП» має потенціал для посилення стратегічних позицій шляхом активізації комунікаційної політики та інвестування у брендинг.

Загальна зважена оцінка підтверджує, що ТОВ «ЛСП» не поступається конкурентам за сукупністю ключових факторів успіху, однак для подальшого зміцнення ринкових позицій доцільно зосередити увагу на розвитку маркетингових інструментів, підвищенні публічної репутації та системному просуванні бренду. Реалізація цих заходів дозволить підприємству трансформувати наявні операційні переваги у стійкі стратегічні конкурентні переваги.

Маркетингова діяльність ТОВ «ЛСП» має переважно підтримувальний характер і спрямована на збереження наявних ринкових позицій та утримання постійної клієнтської бази. Підприємство не застосовує агресивної маркетингової стратегії, натомість орієнтується на стабільність, довгострокові відносини з клієнтами та ділову репутацію.

Основними маркетинговими інструментами, які використовує ТОВ «ЛСП», є:

- формування конкурентоспроможної цінової політики;
- прямі продажі та персональні комунікації з клієнтами;
- використання онлайн-каналів для інформування та взаємодії зі споживачами;
- рекомендації та повторні звернення постійних клієнтів.

Цінова політика підприємства є помірною та гнучкою, що дозволяє адаптуватися до платоспроможності цільової аудиторії та змін ринкової кон'юнктури. Формування цін відбувається з урахуванням рівня витрат, цін конкурентів і сприйняття цінності продукту (послуги) споживачами.

Рекламна діяльність ТОВ «ЛСП» є обмеженою та має переважно інформаційний характер. Це негативно впливає на рівень впізнаваності бренду, особливо серед нових клієнтів. Водночас недолік рекламної

активності частково компенсується позитивною діловою репутацією, якістю обслуговування та високим рівнем довіри з боку постійних партнерів.

В умовах зростання конкуренції та цифровізації ринку підприємству доцільно поступово переходити від підтримувального маркетингу до більш активної та системної маркетингової політики, орієнтованої не лише на утримання, а й на залучення нових клієнтів.

Маркетинговий комплекс 4P (Product, Price, Place, Promotion) є одним із базових інструментів стратегічного аналізу маркетингової діяльності підприємства. Його застосування дозволяє оцінити, наскільки узгодженими є ключові елементи маркетингової політики компанії з потребами цільового ринку та обраною конкурентною стратегією. Аналіз складових 4P дає можливість виявити сильні сторони маркетингової пропозиції підприємства, а також визначити напрями її подальшого вдосконалення з урахуванням ринкових умов і очікувань споживачів.

Таблиця 2.4.

Аналіз елементів комплексу маркетингу (4P) ТОВ «ЛСП»

Елемент	Характеристика
Product (продукт/послуга)	Орієнтація на якість, відповідність вимогам клієнтів
Price (ціна)	Помірна, конкурентна, гнучка
Place (збут)	Прямі продажі, індивідуальна робота з клієнтами
Promotion (просування)	Обмежена реклама, онлайн-комунікації, рекомендації

Джерело: узагальнено автором

Аналіз елементів маркетингового комплексу 4P свідчить, що підприємство орієнтується передусім на якісну складову продукту та індивідуальний підхід до клієнтів, що є важливою конкурентною перевагою в умовах високої конкуренції. Помірна та гнучка цінова політика дозволяє підтримувати конкурентоспроможність і адаптуватися до змін платоспроможності споживачів.

Використання прямих каналів збуту та персоналізованої роботи з клієнтами сприяє формуванню довгострокових відносин і підвищенню рівня довіри до підприємства. Водночас елемент просування залишається найменш розвиненим: обмежене використання рекламних інструментів і залежність від рекомендацій стримують зростання впізнаваності бренду та масштабування клієнтської бази.

Таким чином, маркетинговий комплекс підприємства загалом є збалансованим з точки зору продукту, ціни та збуту, проте потребує посилення комунікаційної складової, зокрема шляхом активнішого використання цифрових каналів просування, що дозволить підвищити ефективність маркетингової діяльності та зміцнити ринкові позиції підприємства.

Оцінка рівня використання та ефективності маркетингових інструментів є важливим етапом аналізу системи управління маркетинговою діяльністю підприємства. Такий аналіз дозволяє визначити, які інструменти забезпечують найбільший вплив на досягнення маркетингових і бізнес-цілей, а також виявити слабкі елементи маркетингової політики, що потребують удосконалення. Порівняння інтенсивності застосування маркетингових інструментів із рівнем їх ефективності створює аналітичну основу для обґрунтування стратегічних управлінських рішень.

Таблиця 2.5.

Оцінка ефективності маркетингових інструментів ТОВ «ЛСП»

Маркетинговий інструмент	Рівень використання	Ефективність	Кількісна оцінка рівня використання, балів	Кількісна оцінка ефективності, балів
Цінова політика	Високий	Висока	5	5
Прямі продажі	Високий	Висока	5	4
Онлайн-комунікації	Середній	Середня	3	3
Реклама та PR	Низький	Низька	2	2
Брендинг	Низький	Низька	1	2

1 бал — мінімальний рівень використання/ефективності, 5 балів — максимальний.

Результати аналізу свідчать, що підприємство найбільш ефективно використовує цінову політику та прямі продажі, які мають високий рівень застосування і забезпечують значний практичний результат. Це підтверджує орієнтацію підприємства на індивідуальну роботу з клієнтами, гнучкість у формуванні цінових пропозицій та підтримання конкурентних переваг за рахунок сервісу й якості взаємодії.

Онлайн-комунікації використовуються на середньому рівні та демонструють помірну ефективність, що вказує на наявність потенціалу для їх подальшого розвитку, зокрема шляхом розширення цифрових каналів взаємодії та систематизації комунікаційної діяльності.

Водночас реклама, PR та брендинг характеризуються низьким рівнем використання і відповідно низькою ефективністю. Це обмежує можливості підприємства щодо підвищення впізнаваності бренду, формування стійкого іміджу та залучення нових клієнтів. Таким чином, для підвищення загальної результативності маркетингової діяльності доцільним є посилення комунікаційної та брендингової складової, зокрема із застосуванням сучасних цифрових маркетингових інструментів.

Визначення пріоритетних напрямів удосконалення маркетингової діяльності підприємства потребує не лише якісного, а й кількісного обґрунтування очікуваних результатів. Кількісні орієнтири дозволяють конкретизувати стратегічні цілі, оцінити потенційний ефект від реалізації маркетингових заходів і створити основу для подальшого контролю їх результативності. У таблиці наведено ключові напрями розвитку маркетингової діяльності підприємства із зазначенням очікуваних кількісних результатів.

Таблиця 2.6.

**Напрями підвищення ефективності маркетингової діяльності
ТОВ «ЛСП»**

Напрямок	Очікуваний результат	Кількісні показники (орієнтовно)
Розширення цифрового маркетингу	Зростання охоплення цільової аудиторії	+25–30% охоплення онлайн-аудиторії; +20% трафіку на цифрові канали
Активізація брендингу	Підвищення впізнаваності компанії	+15–20% рівня Brand Awareness; +10–12% зростання лояльності клієнтів
Систематичний аналіз ринку	Краща адаптація до змін попиту	Скорочення часу реакції на зміни ринку на 30–40%; зниження ризику неефективних рішень на 15–20%
Розробка маркетингової стратегії	Посилення конкурентних позицій	+10–15% частки ринку; +12–18% зростання обсягів продажів у середньостроковій перспективі

Джерело: узагальнено автором

Наведені кількісні орієнтири свідчать, що реалізація запропонованих напрямів розвитку маркетингової діяльності може забезпечити відчутний економічний і стратегічний ефект для підприємства. Найбільший потенціал зростання пов'язаний із розширенням цифрового маркетингу, що дозволяє суттєво збільшити охоплення аудиторії та інтенсивність взаємодії з клієнтами.

Активізація брендингу сприятиме формуванню стійкого позитивного іміджу та підвищенню рівня довіри до компанії, тоді як систематичний аналіз ринку забезпечить більшу гнучкість і адаптивність маркетингових рішень. Розробка комплексної маркетингової стратегії, у свою чергу, створює передумови для зміцнення конкурентних позицій і сталого зростання показників діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Таким чином, маркетингова діяльність ТОВ «ЛСП» на даному етапі є ефективною в частині утримання клієнтів, однак потребує подальшого розвитку з метою посилення конкурентоспроможності. Запровадження системного підходу до маркетингу, розширення інструментів просування та активніше використання цифрових каналів сприятимуть підвищенню ринкової активності підприємства та створять умови для його сталого розвитку.

2.2. Аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства

Ефективність стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства значною мірою залежить від своєчасного врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. У сучасних умовах функціонування бізнесу в Україні підприємства змушені адаптувати свої маркетингові стратегії до динамічних змін ринкового середовища, посилення конкуренції та зростання вимог споживачів.

Зовнішнє середовище відіграє визначальну роль у формуванні стратегічних орієнтирів маркетингової діяльності ТОВ «ЛСП», оскільки саме воно задає рамкові умови функціонування підприємства, рівень невизначеності та доступні можливості розвитку. Для системного аналізу впливу зовнішніх факторів було використано PEST-аналіз, який дозволив комплексно оцінити політико-правові, економічні, соціальні та технологічні чинники.

Оцінка впливу зовнішніх факторів є необхідним етапом стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства, оскільки саме зовнішнє середовище формує ключові обмеження та можливості для реалізації маркетингових стратегій. Для ТОВ «ЛСП», яке функціонує в умовах нестабільного економічного та політичного середовища, особливого значення

набуває системний аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників. Узагальнення результатів такого аналізу дозволяє оцінити характер їх впливу на маркетингову діяльність і визначити стратегічні напрями адаптації маркетингу до зовнішніх викликів.

Таблиця 2.7

**Оцінка впливу зовнішніх факторів на стратегічне управління
маркетинговою діяльністю ТОВ «ЛСП»**

Група факторів	Ключові чинники	Сила впливу (1–5)	Напрямок впливу	Інтегральна оцінка	Стратегічні наслідки для маркетингу
Політичні та правові	Державне регулювання, податкова політика, воєнний стан	4	Негативний	–4	Орієнтація на коротко-строкові та адаптивні маркетингові рішення
Економічні	Інфляція, валютні коливання, платоспроможність споживачів	5	Змінний	±5	Гнучке ціноутворення, оптимізація маркетингових витрат
Соціальні	Зміна споживчих уподобань, довіра до бренду, вимоги до сервісу	4	Позитивний	+4	Посилення клієнто-орієнтованості та брендингу
Технологічні	Цифрові технології, онлайн-комунікації, аналітика	5	Позитивний	+5	Впровадження цифрового маркетингу, автоматизація
Загальна оцінка зовнішнього середовища	—	—	—	+10 / –4	Домінування стимулюючих факторів за умов високих ризиків

Сила впливу: 1 — низький вплив, 5 — дуже високий вплив.

Інтегральна оцінка враховує напрям впливу (позитивний «+» або негативний «–»).

Результати оцінки впливу зовнішніх факторів свідчать про складний і неоднозначний характер середовища функціонування ТОВ «ЛСП». Політичні та правові чинники мають переважно стримувальний вплив, що зумовлює необхідність орієнтації маркетингової діяльності на короткострокові, гнучкі та адаптивні стратегії. Економічні фактори характеризуються мінливістю, що вимагає від підприємства застосування гнучкого ціноутворення та постійної оптимізації маркетингових витрат.

Водночас соціальні чинники створюють сприятливі умови для розвитку клієнтоорієнтованих підходів і посилення бренду, оскільки зростає значення якості сервісу та довіри споживачів. Технологічні фактори виступають одним із ключових стимулів розвитку маркетингової діяльності, відкриваючи можливості для впровадження цифрових інструментів, онлайн-комунікацій і маркетингової аналітики. У сукупності зазначені фактори визначають необхідність трансформації стратегічного управління маркетингом ТОВ «ЛСП» у напрямі підвищення адаптивності, цифровізації та клієнтоорієнтованості.

Кількісна оцінка зовнішнього середовища показує, що на стратегічне управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЛСП» домінуючий вплив мають економічні та технологічні фактори, які формують як значні ризики, так і суттєві можливості розвитку. Політичні та правові чинники створюють стримувальний ефект і підвищують рівень невизначеності, однак їх вплив компенсується позитивною дією соціальних і технологічних факторів.

У цілому зовнішнє середовище ТОВ «ЛСП» можна охарактеризувати як динамічне та помірно сприятливе, що зумовлює доцільність впровадження адаптивної, клієнтоорієнтованої та цифрово орієнтованої маркетингової стратегії з акцентом на гнучкість і швидке реагування на зміни ринку.

Аналіз можливостей і загроз зовнішнього середовища є важливим елементом стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства, оскільки дозволяє системно оцінити вплив ключових факторів макросередовища на перспективи розвитку бізнесу. Для ТОВ «ЛСП» особливо

актуальним є кількісне оцінювання політико-правових, економічних, соціальних і технологічних факторів, що формують як нові можливості для реалізації маркетингової стратегії, так і потенційні загрози. Узагальнення цих факторів у вигляді аналітичної таблиці дає змогу визначити пріоритетні напрями стратегічної адаптації маркетингу підприємства.

Таблиця 2.8

**Ступінь впливу зовнішніх факторів на маркетингову діяльність
ТОВ «ЛСП»**

Фактор	Рівень впливу (1–5)	Можливості (оцінка, +)	Загрози (оцінка, –)	Інтегральний баланс
Політико-правовий	4	+3	–4	–1
Економічний	5	+3	–5	–2
Соціальний	3	+4	–3	+1
Технологічний	5	+5	–3	+2
Сукупний вплив	—	+15	–15	0

1 — низький вплив, 5 — дуже високий вплив; інтегральний баланс = можливості – загрози.

Результати кількісної оцінки свідчать, що зовнішнє середовище ТОВ «ЛСП» характеризується високим рівнем впливу ключових факторів, насамперед економічних і технологічних. Політико-правові чинники формують переважно стримувальний ефект через регуляторну нестабільність, що потребує обережності у стратегічному плануванні маркетингових заходів.

Водночас соціальні та особливо технологічні фактори створюють позитивний стратегічний потенціал, пов'язаний із розвитком цифрових каналів просування, підвищенням лояльності клієнтів та можливістю переорієнтації на нові ринкові сегменти. Сукупний баланс можливостей і загроз є нейтральним, що зумовлює необхідність активної, але зваженої маркетингової стратегії, орієнтованої на використання цифрових інструментів, посилення клієнтоорієнтованості та мінімізацію зовнішніх ризиків.

Для поглиблення аналізу зовнішнього середовища доцільно здійснити кількісну оцінку впливу основних груп факторів за допомогою бальної методики. Оцінювання проводиться за двома параметрами:

- сила впливу фактора (1–5 балів),
- характер впливу (можливість або загроза).

Таблиця 2.9.

Кількісна оцінка зовнішніх факторів (PEST-аналіз) ТОВ «ЛСП»

Група факторів	Конкретний чинник	Сила впливу, балів	Характер впливу	Зважена оцінка
Політичні та правові	Державне регулювання бізнесу	4	Загроза	–4
	Податкова політика	3	Загроза	–3
	Умови воєнного стану	5	Загроза	–5
Разом по групі				–12
Економічні	Інфляція	4	Загроза	–4
	Валютні коливання	3	Загроза	–3
	Платоспроможність споживачів	4	Змішаний	±4
Разом по групі				–3
Соціальні	Зміна споживчих уподобань	3	Можливість	+3
	Зростання вимог до сервісу	3	Змішаний	±3
	Довіра до бренду	4	Можливість	+4
Разом по групі				+4
Технологічні	Розвиток цифрових каналів	5	Можливість	+5
	Автоматизація маркетингу	4	Можливість	+4
	Витрати на цифрові технології	3	Загроза	–3
Разом по групі				+6

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, результати аналізу зовнішніх факторів свідчать, що стратегічне управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЛСП» формується в умовах високої нестабільності та динамічності зовнішнього середовища. Політико-правові й економічні чинники зумовлюють необхідність адаптивних

і гнучких стратегічних рішень, тоді як соціальні та технологічні фактори створюють передумови для розвитку клієнтоорієнтованого та цифрового маркетингу. Урахування зазначених факторів у стратегічному управлінні дозволяє підприємству знизити ризики, підвищити ефективність маркетингової діяльності та зберегти конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Інтегральна оцінка впливу зовнішнього середовища

$$I_{\text{зовн}} = \sum \text{зважених оцінок} = (-12) + (-3) + 4 + 6 = -5$$

Отримане значення свідчить про переважання стримувального впливу зовнішнього середовища, однак наявність суттєвих технологічних і соціальних можливостей створює передумови для стратегічної адаптації маркетингової діяльності ТОВ «ЛСП».

Кількісна оцінка зовнішніх факторів показала, що найбільший негативний вплив на стратегічне управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЛСП» здійснюють політико-правові та економічні чинники, зумовлені нестабільністю нормативного середовища та макроекономічними ризиками. Водночас технологічні та соціальні фактори формують значний потенціал для розвитку цифрового маркетингу, підвищення клієнтоорієнтованості та впровадження інноваційних інструментів.

Таким чином, стратегічне управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЛСП» має ґрунтуватися на адаптивній стратегії, яка поєднує мінімізацію зовнішніх загроз із активним використанням цифрових можливостей зовнішнього середовища.

Профіль зовнішнього середовища дозволяє узагальнити результати аналізу макросередовища та визначити найбільш значущі чинники, які впливають на стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства. Для побудови профілю використано бальну оцінку сили впливу факторів і характер їх дії (можливість / загроза).

Таблиця 2.10

Профіль зовнішнього середовища ТОВ «ЛСП»

Група факторів	Фактор	Вага	Сила впливу (1–5)	Знак впливу	Зважена оцінка
Політичні та правові	Державне регулювання	0,15	4	–	–0,60
	Податкова політика	0,10	3	–	–0,30
	Воєнний стан	0,15	5	–	–0,75
Разом по групі		0,40			–1,65
Економічні	Інфляція	0,10	4	–	–0,40
	Валютні коливання	0,05	3	–	–0,15
	Платоспроможність споживачів	0,10	4	±	±0,40
Разом по групі		0,25			–0,15
Соціальні	Зміна споживчих уподобань	0,10	3	+	+0,30
	Довіра до бренду	0,10	4	+	+0,40
Разом по групі		0,20			+0,70
Технологічні	Цифрові канали маркетингу	0,10	5	+	+0,50
	Автоматизація маркетингу	0,05	4	+	+0,20
Разом по групі		0,15			+0,70
Усього		1,00			–0,40

Джерело: узагальнено автором

Отримане інтегральне значення профілю зовнішнього середовища (– 0,40) свідчить про помірно несприятливі умови функціонування ТОВ «ЛСП», що обумовлено домінуванням політико-правових та економічних загроз. Найбільш дестабілізуючий вплив мають умови воєнного стану та регуляторна нестабільність, які обмежують можливості довгострокового стратегічного планування маркетингової діяльності.

Водночас соціальні та технологічні фактори формують суттєвий компенсуючий потенціал, пов'язаний із розвитком цифрових каналів комунікації, зростанням ролі довіри до бренду та можливостями автоматизації маркетингових процесів. Це створює передумови для реалізації адаптивної

цифрової маркетингової стратегії, орієнтованої на клієнтоорієнтованість, ефективність витрат і використання цифрових інструментів.

Профіль зовнішнього середовища ТОВ «ЛСП» свідчить, що підприємство функціонує в умовах підвищеної нестабільності, однак має реальні можливості для стратегічного розвитку за рахунок активного використання інструментів цифрового маркетингу. У стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю доцільно зосередитися на мінімізації впливу зовнішніх загроз та використанні технологічних і соціальних можливостей для формування стійких конкурентних переваг.

Внутрішні фактори формуються безпосередньо в межах підприємства та визначають його спроможність ефективно реагувати на виклики й можливості зовнішнього середовища. Вони відіграють ключову роль у формуванні та реалізації стратегічних маркетингових рішень, оскільки саме внутрішній потенціал підприємства обумовлює вибір інструментів, масштаб маркетингових активностей і рівень їх результативності. Для ТОВ «ЛСП» до основних внутрішніх факторів стратегічного управління маркетинговою діяльністю належать ресурсне забезпечення, організаційна структура, кадровий потенціал, рівень розвитку маркетингових і цифрових компетенцій, а також інформаційно-аналітична база.

Обмежені фінансові ресурси підприємства зумовлюють переважно підтримувальний характер маркетингової діяльності та стримують можливості реалізації масштабних рекламних кампаній і довгострокових брендингових програм. За таких умов стратегічне управління маркетингом орієнтується на раціональне використання ресурсів, вибір найбільш ефективних каналів комунікації та концентрацію зусиль на ключових цільових сегментах.

Водночас гнучка організаційна структура та відносно невеликий масштаб підприємства сприяють оперативності управлінських рішень і швидкій адаптації маркетингової політики до змін ринкової кон'юнктури. Це дозволяє ТОВ «ЛСП» швидко коригувати цінову, комунікаційну та збутову

політику, що є важливою конкурентною перевагою в умовах нестабільного середовища.

Кадровий потенціал підприємства характеризується наявністю практичного досвіду роботи з клієнтами та глибоким знанням специфіки ринку, що сприяє формуванню позитивного іміджу та підтриманню довгострокових відносин зі споживачами. Водночас відсутність спеціалізованого маркетингового підрозділу та обмежені можливості залучення фахівців із цифрового маркетингу знижують рівень стратегічності маркетингових рішень і ускладнюють системне планування та аналітичне обґрунтування маркетингової діяльності.

Таблиця 2.11

**Характеристика внутрішніх факторів стратегічного управління
маркетинговою діяльністю ТОВ «ЛСП»**

Група факторів	Характеристика	Вплив на маркетингову діяльність
Фінансові ресурси	Обмежений обсяг маркетингового бюджету	Обмеження масштабів рекламних кампаній, орієнтація на низьковитратні інструменти
Організаційна структура	Гнучка, з короткими управлінськими ланками	Швидке прийняття рішень, висока адаптивність
Кадровий потенціал	Досвідчений персонал, орієнтований на клієнта	Підтримання лояльності клієнтів і позитивного іміджу
Маркетингові компетенції	Відсутність спеціалізованого маркетингового відділу	Обмеження стратегічного планування та аналітики
Цифрові компетенції	Початковий–середній рівень	Часткове використання цифрових інструментів
Інформаційна база	Обмежена аналітика ринку	Ускладнення довгострокового прогнозування

Джерело: узагальнено автором

Аналіз внутрішніх факторів стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЛСП» свідчить про поєднання як стримувальних, так і підтримувальних чинників розвитку маркетингу. Обмежені фінансові ресурси

зумовлюють необхідність раціонального використання маркетингового бюджету та орієнтації на низьковитратні, переважно цифрові інструменти просування. Водночас гнучка організаційна структура підприємства забезпечує оперативність управлінських рішень і дозволяє швидко адаптувати маркетингову політику до змін ринкового середовища.

Кадровий потенціал, зорієнтований на клієнта, створює передумови для формування позитивного іміджу підприємства та підтримання довгострокових відносин із споживачами. Разом із тим відсутність спеціалізованого маркетингового підрозділу та обмежений рівень цифрових і аналітичних компетенцій стримують розвиток стратегічного маркетингового планування та системного аналізу ринку. Недостатня інформаційна база ускладнює довгострокове прогнозування та знижує обґрунтованість стратегічних рішень.

У цілому внутрішнє середовище ТОВ «ЛСП» можна охарактеризувати як помірно сприятливе для розвитку маркетингової діяльності, за умови подальшого посилення маркетингових і цифрових компетенцій, розвитку аналітичної бази та поступового інституціонального зміцнення функцій стратегічного маркетингу на підприємстві.

Кількісна оцінка впливу внутрішніх факторів на стратегічне управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЛСП» проведена з метою визначення ключових внутрішніх передумов, що сприяють або, навпаки, стримують ефективну реалізацію маркетингової стратегії підприємства. Аналіз внутрішнього середовища дає змогу виявити сильні та слабкі сторони компанії, оцінити їхній вплив на процес прийняття управлінських рішень та сформулювати обґрунтовані напрями вдосконалення маркетингової діяльності. Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою з урахуванням характеру впливу кожного фактора (стимулюючий, обмежуючий або змішаний), що дозволило отримати інтегральну кількісну характеристику внутрішнього середовища підприємства.

Таблиця 2.12

Кількісна оцінка впливу внутрішніх факторів на стратегічне управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЛСП»

Внутрішній фактор	Сила впливу (1–5)	Характер впливу	Зважена оцінка
Фінансові ресурси	4	Обмежуючий	–4
Організаційна гнучкість	4	Стимулюючий	+4
Кадровий потенціал	3	Стимулюючий	+3
Маркетингові компетенції	4	Обмежуючий	–4
Цифрові компетенції	3	Змішаний	±3
Інтегральна оцінка			+2

Джерело: узагальнено автором

Отримане інтегральне значення внутрішнього середовища (+2) свідчить про наявність у ТОВ «ЛСП» помірного внутрішнього потенціалу для реалізації стратегічного управління маркетинговою діяльністю. Позитивний вплив організаційної гнучкості та кадрового потенціалу частково компенсує обмеження, пов'язані з дефіцитом фінансових ресурсів і недостатнім рівнем маркетингових та цифрових компетенцій.

Водночас фінансові ресурси та маркетингові компетенції мають обмежуючий характер впливу, що стримує активний розвиток маркетингових інструментів і реалізацію довгострокових стратегічних ініціатив. Цифрові компетенції характеризуються змішаним впливом, що свідчить про наявність базових можливостей для цифровізації маркетингової діяльності за умови їх подальшого розвитку.

Отримані результати підтверджують необхідність концентрації управлінських зусиль на посиленні фінансового забезпечення маркетингової діяльності, розвитку професійних і цифрових компетенцій персоналу, що дозволить підвищити ефективність стратегічного управління маркетингом та забезпечити стійке зростання конкурентоспроможності ТОВ «ЛСП».

Таким чином, внутрішні фактори стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЛСП» мають суперечливий характер. З одного боку, підприємство володіє гнучкою організаційною структурою та

досвідченим персоналом, що забезпечує адаптивність маркетингових рішень. З іншого боку, обмежені фінансові ресурси та недостатній рівень формалізації маркетингових функцій стримують можливості стратегічного розвитку. Це зумовлює доцільність посилення стратегічного управління маркетинговою діяльністю за рахунок розвитку маркетингових компетенцій, впровадження цифрових інструментів та підвищення аналітичної обґрунтованості управлінських рішень.

Профіль внутрішнього середовища дозволяє системно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства з позицій стратегічного управління маркетинговою діяльністю. Для побудови профілю використано такі параметри:

- вага фактора (ступінь його значущості),
- оцінка стану фактора (1–5 балів),
- зважена оцінка, що відображає реальний вплив фактора на маркетингову діяльність.

Таблиця 2.13

Профіль внутрішнього середовища ТОВ «ЛСП»

Внутрішній фактор	Характеристика фактора	Вага	Оцінка (1–5)	Зважена оцінка
Фінансові ресурси	Обмежений маркетинговий бюджет	0,20	2	0,40
Організаційна структура	Гнучка, оперативне управління	0,15	4	0,60
Кадровий потенціал	Досвід персоналу, орієнтація на клієнта	0,15	4	0,60
Маркетингові компетенції	Відсутність спеціалізованого відділу	0,20	2	0,40
Цифрові компетенції	Часткове використання цифрових інструментів	0,15	3	0,45
Інформаційно-аналітична база	Обмежена системність аналітики	0,15	3	0,45
Усього		1,00		2,90

Джерело: узагальнено автором

Інтегральне значення профілю внутрішнього середовища 2,90 свідчить про середній рівень внутрішнього потенціалу ТОВ «ЛСП» у сфері стратегічного управління маркетинговою діяльністю.

Сильними сторонами підприємства є:

- гнучка організаційна структура;
- оперативність управлінських рішень;
- достатній кадровий потенціал і клієнтоорієнтованість персоналу.

Водночас слабкими сторонами залишаються:

- обмежені фінансові ресурси;
- недостатній рівень формалізації маркетингових функцій;
- фрагментарний характер маркетингової та аналітичної діяльності.

Профіль внутрішнього середовища ТОВ «ЛСП» демонструє, що підприємство має базові передумови для реалізації стратегічного управління маркетинговою діяльністю, однак потребує цілеспрямованого розвитку маркетингових і цифрових компетенцій. Підвищення ролі аналітики, формування системного підходу до маркетингового планування та оптимізація використання ресурсів дозволять зміцнити внутрішній потенціал і підвищити ефективність маркетингової стратегії в умовах динамічного цифрового середовища.

Сукупний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів зумовлює необхідність формування адаптивної маркетингової стратегії ТОВ «ЛСП», орієнтованої на поєднання короткострокових тактичних рішень із довгостроковими стратегічними цілями.

Зовнішні фактори формують рамкові умови функціонування підприємства, тоді як внутрішні фактори визначають можливості використання ринкових шансів та нейтралізації загроз. Врахування результатів SWOT- і PEST-аналізу у процесі стратегічного управління маркетинговою діяльністю дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, мінімізувати ризики та забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Таким чином, аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на стратегічне управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЛСП» засвідчив необхідність комплексного та системного підходу до формування маркетингової стратегії. Адаптація до змін зовнішнього середовища в поєднанні з ефективним використанням внутрішнього потенціалу є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

2.3. Оцінка системи управління маркетинговою діяльністю підприємства

Оцінка системи управління маркетинговою діяльністю підприємства передбачає комплексний аналіз організаційної побудови, процесів планування, реалізації та контролю маркетингових рішень, а також рівня їх стратегічної узгодженості з цілями розвитку підприємства. В умовах нестабільного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів ефективність маркетингової діяльності значною мірою визначається не обсягами маркетингових витрат, а якістю управлінських механізмів та здатністю системи маркетингу адаптуватися до змін.

Система управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЛСП» формується відповідно до масштабів діяльності підприємства, його ресурсних можливостей та ринкової спеціалізації. Управління маркетингом має переважно оперативно-адаптивний характер і орієнтоване на короткострокове забезпечення обсягів реалізації, а не на стратегічне зростання ринкової вартості бренду.

Для комплексної оцінки системи управління маркетинговою діяльністю було використано поєднання організаційного, функціонального та інструментального підходів, а також метод експертного зважування показників.

Організаційна оцінка системи управління маркетинговою діяльністю є важливим етапом дослідження, оскільки дає змогу визначити рівень інституційного забезпечення маркетингу на підприємстві, адекватність ресурсного наповнення та відповідність організаційної структури стратегічним цілям розвитку. Одним із ключових індикаторів такої оцінки виступає обсяг і динаміка витрат на маркетингову діяльність, а також їх частка у загальному доході підприємства. Аналіз зазначених показників дозволяє оцінити пріоритетність маркетингу в системі управління підприємством та рівень готовності до активної конкурентної боротьби на ринку.

У цьому контексті доцільним є дослідження динаміки маркетингових витрат ТОВ «ЛСП» у 2022–2024 рр. та їх зіставлення із середньоринковими значеннями, що дає можливість виявити організаційні обмеження розвитку маркетингової діяльності підприємства.

Витрати на маркетингову діяльність ТОВ «ЛСП» упродовж 2022–2024 рр. залишались відносно стабільними, однак їх частка в доході є недостатньою для активного ринкового розвитку (табл. 2.14).

Таблиця 2.14.

Динаміка маркетингових витрат ТОВ «ЛСП» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Дохід від реалізації, тис. грн	18 450	19 620	21 300
Витрати на маркетинг, тис. грн	210	235	260
Частка маркетингових витрат у доході, %	1,14	1,20	1,22
Середньоринкове значення, %	2,5	2,7	2,8

Проведена оцінка системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЛСП» засвідчила наявність стабільної, проте недостатньої за масштабами ресурсної підтримки маркетингу. Упродовж 2022–2024 рр. спостерігається зростання абсолютного обсягу маркетингових витрат, однак їх частка у доході підприємства залишається на рівні 1,14–1,22 %, що майже вдвічі нижче за середньоринкові показники. Така ситуація свідчить про обмежену роль маркетингу в організаційній структурі управління та його орієнтацію переважно на підтримувальні, а не стратегічні функції.

Низький рівень інвестування в маркетингову діяльність зумовлює недостатній розвиток маркетингових компетенцій, стримує впровадження сучасних інструментів комунікації та знижує адаптивність підприємства до змін ринкового середовища. Виявлені особливості підтверджують необхідність удосконалення організаційного забезпечення маркетингу шляхом перегляду бюджетних пріоритетів та посилення ролі маркетингової функції в системі управління підприємством.

Функціональна оцінка системи управління маркетинговою діяльністю передбачає аналіз повноти та якості реалізації ключових управлінських функцій маркетингу, зокрема планування, аналізу, організації, мотивації та контролю. Саме ефективне виконання зазначених функцій забезпечує узгодженість маркетингових рішень, їх результативність та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. З метою об'єктивізації оцінювання у дослідженні застосовано експертний підхід із використанням 5-бальної шкали та системи вагових коефіцієнтів, що дозволяє врахувати відносну значущість кожної функції у загальній системі управління маркетингом.

Таблиця 2.15.

**Кількісна оцінка реалізації функцій управління маркетингом
ТОВ «ЛСП»**

Функція управління	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Маркетингове планування	2,0	0,25	0,50
Маркетинговий аналіз	3,0	0,20	0,60
Організація маркетингу	3,0	0,20	0,60
Мотивація персоналу	2,0	0,15	0,30
Контроль і оцінка результатів	3,0	0,20	0,60
Інтегральний показник	—	1,00	2,60

Джерело: узагальнено автором

Результати кількісної оцінки свідчать, що найнижчий рівень розвитку характерний для функцій маркетингового планування та мотивації персоналу, які отримали по 2,0 бала. Це вказує на відсутність формалізованих

маркетингових планів, чітко визначених цілей та системи показників ефективності, а також на недостатню інтеграцію маркетингових завдань у систему стимулювання персоналу.

Водночас функції маркетингового аналізу, організації маркетингу та контролю результатів оцінені на рівні 3,0 бала, що відповідає середньому рівню їх реалізації. Це свідчить про наявність окремих елементів аналітичної та контрольної діяльності, однак вони мають епізодичний характер і не формують цілісної системи маркетингового управління.

З урахуванням вагових коефіцієнтів інтегральний показник функціональної оцінки системи управління маркетингом ТОВ «ЛСП» становить 2,60 бала, що підтверджує середній рівень розвитку функціональної складової.

Отже, функціональна оцінка системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЛСП» засвідчила її орієнтацію переважно на оперативне вирішення поточних завдань, без належного стратегічного та мотиваційного забезпечення. Недостатній рівень маркетингового планування та відсутність ефективної системи стимулювання персоналу знижують узгодженість маркетингових рішень і стримують підвищення їх результативності.

Виявлені недоліки функціональної складової управління маркетингом зумовлюють необхідність впровадження формалізованого маркетингового планування, системи ключових показників ефективності (KPI) та посилення аналітичної і контрольної функцій, що створить підґрунтя для переходу до стратегічно орієнтованої моделі маркетингового управління підприємством.

Оцінка використання маркетингових інструментів є необхідною складовою аналізу системи управління маркетинговою діяльністю підприємства, оскільки саме набір і поєднання інструментів визначають характер ринкової поведінки, рівень конкурентоспроможності та здатність підприємства формувати стійкі взаємовідносини зі споживачами. З метою кількісного вимірювання рівня використання та результативності маркетингових інструментів у дослідженні застосовано індексний метод, який

передбачає оцінювання за 5-бальною шкалою та розрахунок інтегрального індексу як середнього значення показників використання й ефективності (табл. 2.16).

Таблиця 2.16.

Кількісна оцінка маркетингових інструментів ТОВ «ЛСП»

Маркетинговий інструмент	Рівень використання	Ефективність	Інтегральний індекс
Цінова політика	5	5	5,00
Прямі продажі	5	4	4,50
Онлайн-комунікації	3	3	3,00
Реклама та PR	2	2	2,00
Маркетингові дослідження	1	2	1,50
Середнє значення	—	—	3,20

Результати оцінювання свідчать, що найбільш активно на підприємстві використовуються інструменти цінової політики та прямих продажів, які отримали найвищі значення інтегрального індексу – 5,00 та 4,50 відповідно. Це підтверджує орієнтацію ТОВ «ЛСП» на інструменти прямого та короткострокового впливу на попит, що забезпечують відносно швидкий економічний ефект.

Водночас інструменти онлайн-комунікацій мають середній рівень використання та ефективності (індекс 3,00), що свідчить про часткове застосування цифрових каналів взаємодії зі споживачами без системного підходу до управління онлайн-присутністю підприємства. Найнижчі значення інтегрального індексу характерні для реклами та PR (2,00) і маркетингових досліджень (1,50), що вказує на їх недостатню інтеграцію в загальну систему маркетингового управління.

Середнє значення інтегрального індексу маркетингових інструментів становить 3,20, що відповідає середньому рівню їх використання та результативності.

Таким чином, оцінка використання маркетингових інструментів ТОВ «ЛСП» засвідчила домінування цінових та збутових інструментів за одночасно обмеженого застосування комунікаційних, аналітичних і іміджевих складових

маркетингу. Така структура інструментарію зумовлює низький рівень диверсифікації маркетингової активності, знижує потенціал формування довгострокової лояльності споживачів та обмежує можливості стратегічного позиціонування підприємства на ринку.

Виявлені диспропорції у використанні маркетингових інструментів обґрунтовують необхідність переорієнтації системи управління маркетингом у напрямі розширення цифрових комунікацій, розвитку маркетингових досліджень та посилення рекламно-іміджевої діяльності, що створить передумови для підвищення загальної ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Оцінка результативності системи управління маркетинговою діяльністю спрямована на визначення ступеня досягнення маркетингових цілей підприємства та ефективності використання залучених ресурсів. На відміну від організаційної та функціональної оцінок, результативна складова відображає кінцеві наслідки управлінських рішень у вигляді економічних і поведінкових показників, що характеризують динаміку доходів, клієнтської бази та віддачу від маркетингових інвестицій. З цією метою у дослідженні використано систему ключових показників маркетингової ефективності, що дозволяє комплексно оцінити вплив маркетингового управління на результати діяльності ТОВ «ЛСП». Для аналізу результативності використано ключові показники маркетингової ефективності (табл. 2.17).

Таблиця 2.17.

**Показники результативності маркетингової діяльності
ТОВ «ЛСП»**

Показник	2022	2023	2024
Темп зростання доходу, %	—	6,3	8,6
Кількість постійних клієнтів, од.	145	158	172
Частка повторних продажів, %	48	52	56
CAC (витрати на залучення клієнта), грн	1 450	1 390	1 320
ROMI, %	112	118	124

Аналіз показників результативності маркетингової діяльності ТОВ «ЛСП» у 2022–2024 рр. свідчить про наявність позитивної динаміки за більшістю ключових параметрів. Так, темп зростання доходу підприємства у 2023 р. становив 6,3 %, а у 2024 р. прискорився до 8,6 %, що вказує на поступове посилення ринкових позицій підприємства.

Кількість постійних клієнтів зросла з 145 осіб у 2022 р. до 172 осіб у 2024 р., що супроводжувалося збільшенням частки повторних продажів з 48 % до 56 %. Зазначені тенденції свідчать про підвищення рівня лояльності споживачів та ефективність використання інструментів утримання клієнтів.

Водночас простежується зниження показника САС з 1 450 грн у 2022 р. до 1 320 грн у 2024 р., що вказує на покращення ефективності процесів залучення клієнтів та оптимізацію маркетингових витрат. Показник ROMI зріс з 112 % до 124 %, що підтверджує позитивну віддачу від маркетингових інвестицій та економічну доцільність здійснюваних маркетингових заходів.

Отже, оцінка результативності системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЛСП» засвідчила позитивний вплив маркетингових рішень на фінансові та клієнтські показники підприємства. Разом з тим, зростання ефективності маркетингу відбувається переважно за рахунок екстенсивних чинників, зокрема збільшення обсягів продажів і кількості клієнтів, без суттєвого посилення стратегічної та інноваційної складових маркетингового управління.

Виявлені особливості результативної складової підтверджують необхідність переходу до інтенсивної моделі розвитку маркетингу, що передбачає активніше використання аналітичних інструментів, цифрових технологій та систем управління взаємовідносинами з клієнтами, що дозволить підвищити довгострокову ефективність маркетингової діяльності підприємства.

У сучасних умовах цифрової економіки ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства є критичним фактором його конкурентоспроможності. Інтегральна оцінка системи управління

маркетингом дозволяє отримати комплексне уявлення про рівень її сформованості та визначити ключові напрямки вдосконалення. Для ТОВ «ЛСП» проведено оцінку за чотирма складовими системи: організаційною, функціональною, інструментальною та результативною, що дозволило встановити загальний інтегральний індекс ефективності маркетингового управління. На основі узагальнення результатів сформовано інтегральну оцінку системи управління маркетинговою діяльністю (табл. 2.18).

Таблиця 2.18.

Інтегральна оцінка системи управління маркетингом ТОВ «ЛСП»

Складова системи	Індекс
Організаційна	0,58
Функціональна	0,65
Інструментальна	0,64
Результативна	0,70
Загальний інтегральний індекс	0,64

Джерело: узагальнено автором

Значення інтегрального індексу 0,64 відповідає середньому рівню сформованості системи управління маркетинговою діяльністю.

Результати оцінювання свідчать, що система управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЛСП»:

- функціонує без чітко формалізованої маркетингової стратегії;
- характеризується недостатнім рівнем цифровізації;
- має обмежене аналітичне забезпечення прийняття рішень;
- потребує впровадження KPI, CRM та системи маркетингового контролінгу.

Виявлені проблеми зумовлюють доцільність розробки моделі удосконалення системи управління маркетингом, що буде обгрунтовано у наступному розділі дисертаційного дослідження.

Інтегральна оцінка системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЛСП» показала, що її загальний рівень сформованості є середнім

(інтегральний індекс – 0,64). Аналіз складових системи виявив такі особливості:

Організаційна складова (0,58) свідчить про відсутність чітко формалізованої маркетингової стратегії;

Функціональна складова (0,65) та інструментальна (0,64) демонструють недостатній рівень цифровізації та обмежене використання сучасних інструментів маркетингового аналізу;

Результативна складова (0,70) вказує на задовільні показники досягнення поточних маркетингових цілей, проте без системи KPI, CRM та маркетингового контролінгу ефективність управлінських рішень залишається обмеженою.

Таким чином, виявлені проблеми обґрунтовують необхідність розробки моделі удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЛСП», що передбачає впровадження цифрових інструментів, систем KPI та CRM, а також посилення аналітичного забезпечення прийняття рішень. Реалізація таких заходів дозволить підвищити ефективність маркетингового управління та забезпечити стійкий розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Обґрунтування необхідності трансформації маркетингової стратегії підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства зазнає суттєвих змін під впливом цифровізації, глобалізації ринків, посилення конкурентної боротьби та трансформації споживчої поведінки. Маркетинг поступово виходить за межі функціонального інструменту збуту та перетворюється на ключовий елемент стратегічного управління, спрямований на створення довгострокової цінності для споживачів і забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства. За таких умов виникає об'єктивна необхідність трансформації маркетингової стратегії підприємств, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність і адаптуватися до динамічного ринкового середовища.

Для ТОВ «ЛСП» актуальність трансформації маркетингової стратегії зумовлена, передусім, складним і нестабільним зовнішнім середовищем. Результати PEST-аналізу свідчать, що політико-правові чинники, зокрема регуляторна нестабільність, податкова політика та умови воєнного стану, формують підвищений рівень ризиків для довгострокового стратегічного планування. У таких умовах традиційні, жорстко фіксовані маркетингові стратегії втрачають ефективність, поступаючись місцем адаптивним і гнучким стратегічним підходам, які дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Економічні фактори, зокрема інфляційні процеси, коливання валютного курсу та зниження платоспроможності споживачів, істотно впливають на попит і структуру споживання. За таких умов стратегія маркетингу повинна

бути спрямована не лише на залучення нових клієнтів, а й на утримання існуючих, оптимізацію цінової політики та раціональне використання маркетингового бюджету. Це потребує переходу від екстенсивних моделей просування до більш точних, аналітично обґрунтованих і клієнтоорієнтованих стратегічних рішень.

Водночас соціальні чинники створюють нові можливості для розвитку маркетингової діяльності. Зростання вимог споживачів до якості обслуговування, сервісу та рівня комунікації з брендом зумовлює необхідність зміщення акцентів маркетингової стратегії у напрямі побудови довгострокових відносин із клієнтами. Формування довіри до бренду, підвищення рівня лояльності та забезпечення позитивного клієнтського досвіду стають ключовими стратегічними цілями маркетингу. Для ТОВ «ЛСП» це означає необхідність інтеграції клієнтоорієнтованого підходу у всі елементи маркетингової стратегії.

Особливу роль у трансформації маркетингової стратегії відіграють технологічні чинники. Розвиток цифрових технологій, онлайн-комунікацій, аналітичних інструментів і платформ цифрового маркетингу відкриває нові можливості для ефективної взаємодії зі споживачами. Водночас обмежене використання цифрових каналів і маркетингової аналітики знижує конкурентні позиції підприємства. Для ТОВ «ЛСП» це зумовлює необхідність переходу до цифрово орієнтованої маркетингової стратегії, яка передбачає активніше використання онлайн-каналів просування, персоналізацію комунікацій і впровадження інструментів data-driven управління.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства також підтверджує потребу трансформації маркетингової стратегії. Обмежені фінансові ресурси та відсутність спеціалізованого маркетингового підрозділу обмежують можливості стратегічного планування й комплексного аналізу ринку. Водночас гнучка організаційна структура, оперативність управлінських рішень і клієнтоорієнтованість персоналу створюють сприятливі передумови для впровадження оновленої маркетингової стратегії. Це дозволяє зробити

висновок, що трансформація маркетингової стратегії має бути спрямована не на збільшення масштабів маркетингової активності, а на підвищення її ефективності та стратегічної узгодженості з ресурсними можливостями підприємства.

Крім того, зростання конкуренції на ринку та активне використання цифрового маркетингу з боку конкурентів зумовлюють необхідність посилення маркетингової присутності ТОВ «ЛСП». Недостатній рівень маркетингової активності та обмежене використання інструментів брендингу знижують впізнаваність підприємства та ускладнюють формування стійких конкурентних переваг. У цьому контексті трансформація маркетингової стратегії повинна передбачати перехід від фрагментарних і тактичних маркетингових заходів до системного стратегічного підходу, орієнтованого на довгостроковий розвиток.

Таким чином, необхідність трансформації маркетингової стратегії ТОВ «ЛСП» зумовлена комплексом взаємопов'язаних чинників: нестабільністю зовнішнього середовища, зміною поведінки споживачів, цифровізацією маркетингових процесів, обмеженістю ресурсів і посиленням конкурентного тиску. Трансформована маркетингова стратегія повинна поєднувати гнучкість, клієнтоорієнтованість та цифрову спрямованість, що дозволить підприємству підвищити ефективність маркетингової діяльності, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Трансформація маркетингової стратегії підприємства є складним багатоаспектним процесом, що потребує системного та поетапного підходу до його реалізації. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, цифровізації маркетингових комунікацій і зростання вимог споживачів до якості взаємодії з брендом стратегічні зміни не можуть здійснюватися фрагментарно або спонтанно. Ефективна трансформація маркетингової стратегії повинна ґрунтуватися на чітко визначеній логіці дій, узгодженості стратегічних цілей

із ресурсними можливостями підприємства та безперервному контролю результатів.

З огляду на це доцільним є використання поетапної моделі трансформації маркетингової стратегії, яка дозволяє структурувати процес стратегічних змін, мінімізувати ризики їх впровадження та забезпечити адаптивність маркетингових рішень до змін ринкового середовища. Кожен етап такої моделі виконує специфічну функцію — від стратегічної діагностики та формування цілей до реалізації, оцінки та коригування маркетингової стратегії.

Запропонований поетапний підхід забезпечує комплексне охоплення стратегічного управління маркетинговою діяльністю та створює методичну основу для практичної реалізації трансформації маркетингової стратегії підприємства з урахуванням особливостей його внутрішнього потенціалу та умов цифрового середовища.

Запропонована стратегічна модель трансформації маркетингової стратегії ґрунтується на поетапному переході від операційного маркетингу до стратегічно орієнтованої, цифрової та клієнтоцентричної системи управління. Модель поєднує зовнішні виклики, внутрішні можливості підприємства та інструменти стратегічного маркетингу, забезпечуючи узгодженість маркетингової діяльності з довгостроковими цілями розвитку підприємства.

У межах моделі трансформація маркетингової стратегії розглядається як безперервний цикл, що включає аналіз, планування, реалізацію та контроль.

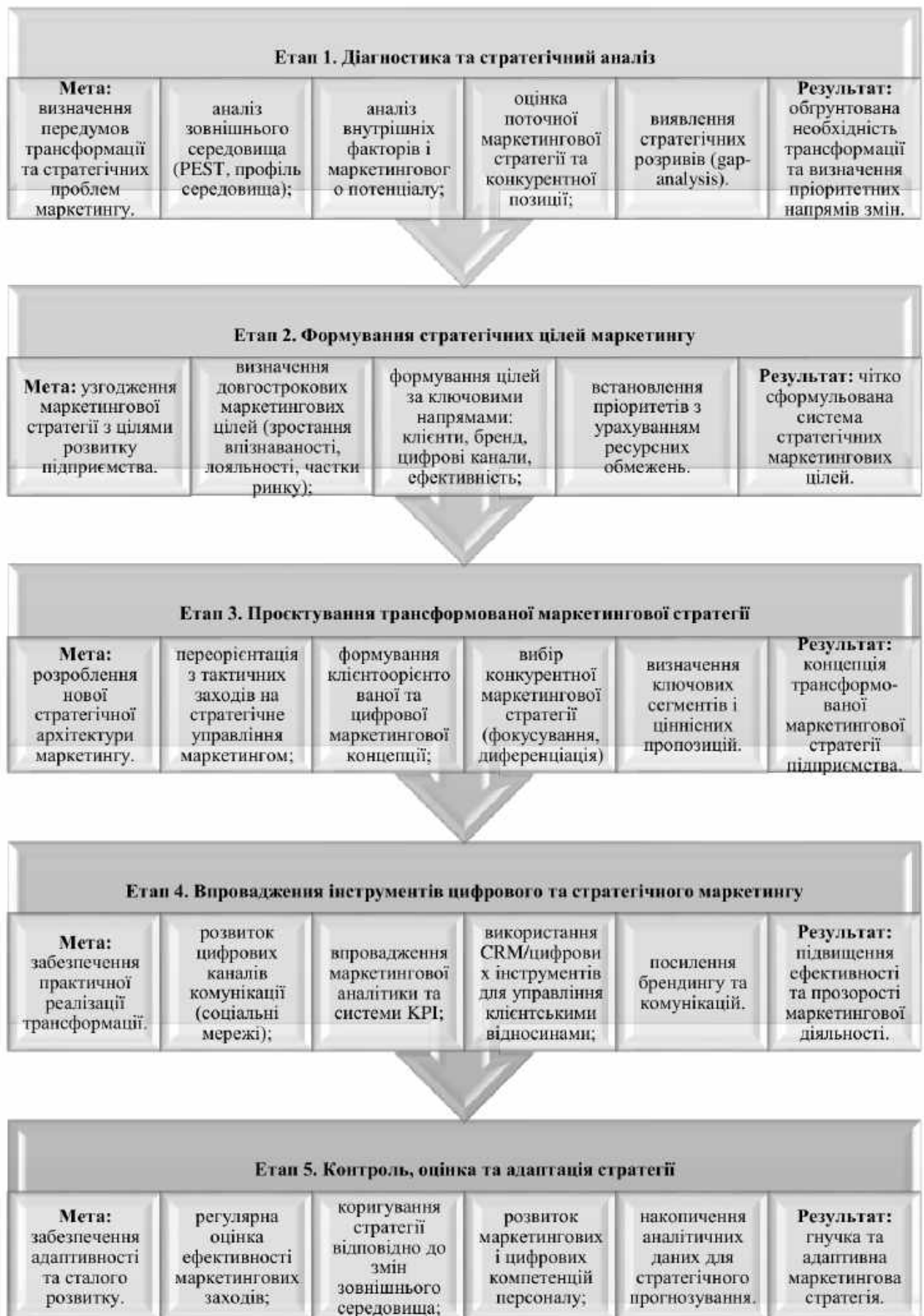


Рис.3.1. Дорожня карта трансформації маркетингової стратегії ТОВ «ЛСП»
(складено автором)

Першим етапом трансформації маркетингової стратегії є комплексна діагностика поточного стану маркетингової діяльності підприємства та умов його функціонування. На цьому етапі здійснюється системний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення ключових чинників, що впливають на ефективність маркетингових рішень.

Основну увагу приділяють аналізу макросередовища (PEST-аналіз), конкурентного середовища, споживчих тенденцій, а також оцінці внутрішнього маркетингового потенціалу підприємства: ресурсів, організаційної структури, кадрового забезпечення та рівня використання цифрових інструментів. Важливим результатом цього етапу є ідентифікація стратегічних проблем і «вузьких місць» маркетингової діяльності, а також визначення стратегічного розриву між поточним станом і бажаними цілями розвитку.

Другий етап передбачає формування системи стратегічних маркетингових цілей, узгоджених із загальною стратегією розвитку підприємства. На цьому етапі маркетинг розглядається як стратегічна функція створення цінності, а не лише як інструмент збуту чи просування.

Стратегічні цілі формуються за основними напрямками: розвиток клієнтської бази, підвищення впізнаваності бренду, зростання лояльності споживачів, підвищення ефективності маркетингових комунікацій та оптимізація використання маркетингових ресурсів. Особлива увага приділяється визначенню пріоритетів з урахуванням ресурсних обмежень підприємства та ризиків зовнішнього середовища.

На третьому етапі відбувається безпосереднє проектування оновленої маркетингової стратегії підприємства. Вона має враховувати результати попередніх етапів та бути орієнтованою на довгостроковий розвиток у цифровому середовищі.

Проектування стратегії передбачає вибір стратегічної маркетингової концепції (клієнтоорієнтованої, цифрово орієнтованої, інтегрованої),

визначення цільових сегментів ринку, формування унікальних ціннісних пропозицій і конкурентного позиціонування. Також на цьому етапі визначається роль цифрових каналів у маркетинговій стратегії, баланс між онлайн- та офлайн-інструментами та принципи формування маркетингового бюджету.

Четвертий етап спрямований на практичну реалізацію трансформованої маркетингової стратегії. Він передбачає впровадження відповідних інструментів, технологій і організаційних змін, необхідних для досягнення стратегічних цілей.

На цьому етапі здійснюється розвиток цифрових каналів просування, впровадження інструментів маркетингової аналітики, CRM-систем і базових елементів автоматизації маркетингових процесів. Також важливим є посилення брендингу, формування системи маркетингових комунікацій та підвищення цифрових компетенцій персоналу. Реалізація стратегії відбувається поетапно з урахуванням фінансових можливостей підприємства.

Заключний етап передбачає систематичний контроль реалізації маркетингової стратегії та оцінку її результативності. В умовах динамічного цифрового середовища стратегічне управління маркетингом набуває циклічного характеру, що вимагає постійного моніторингу та коригування рішень.

На цьому етапі здійснюється оцінка досягнення стратегічних цілей, аналіз ефективності маркетингових заходів, виявлення відхилень і причин їх виникнення. Отримані результати використовуються для адаптації маркетингової стратегії, уточнення цілей і коригування інструментів реалізації. Особлива увага приділяється накопиченню аналітичної інформації для подальшого стратегічного прогнозування.

Розроблена дорожня карта трансформації маркетингової стратегії дозволяє систематизувати процес стратегічних змін та забезпечити поетапний перехід підприємства до сучасної, цифрово орієнтованої та клієнтоцентричної моделі маркетингового управління. Її реалізація створює передумови для

підвищення ефективності маркетингової діяльності, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення довгострокової стійкості підприємства. Реалізація запропонованої дорожньої карти трансформації дозволить ТОВ «ЛСП»:

- підвищити стратегічну узгодженість маркетингової діяльності;
- оптимізувати використання маркетингових ресурсів;
- посилити клієнтоорієнтованість та впізнаваність бренду;
- підвищити конкурентоспроможність у цифровому середовищі;
- забезпечити стійкий довгостроковий розвиток підприємства.

Запропонована стратегічна модель має універсальний характер і може бути адаптована для підприємств малого та середнього бізнесу, що функціонують в умовах цифрової трансформації та нестабільного зовнішнього середовища.

3.2. Напрями удосконалення цифрової маркетингової стратегії підприємства

Аналіз інтегральної оцінки системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЛСП» свідчить, що чинна маркетингова стратегія перебуває на середньому рівні результативності та не забезпечує повною мірою реалізацію стратегічного потенціалу підприємства. Її функціонування характеризується фрагментарністю управлінських рішень, відсутністю чітко визначеної та документально закріпленої стратегії, а також обмеженим використанням сучасних цифрових інструментів і аналітичних методів. Маркетингова діяльність здебільшого має тактичний характер і орієнтована на вирішення поточних завдань, що знижує можливості довгострокового планування та ускладнює формування стійких конкурентних переваг.

Недостатній рівень цифровізації маркетингових процесів обмежує здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, глибоко аналізувати поведінку споживачів та ефективно персоналізувати

маркетингові комунікації. Відсутність комплексної системи аналітичного супроводу прийняття рішень зумовлює підвищений рівень невизначеності та ризик нераціонального використання маркетингових ресурсів. Крім того, недостатня формалізація маркетингової стратегії ускладнює координацію дій між підрозділами підприємства та знижує прозорість оцінки результатів маркетингової діяльності.

У цих умовах актуальним є впровадження комплексу взаємопов'язаних напрямів удосконалення цифрової маркетингової стратегії, спрямованих на перехід від ситуативного та операційного маркетингу до системного стратегічного управління. Реалізація таких напрямів має забезпечити підвищення узгодженості маркетингових цілей із загальною стратегією розвитку підприємства, зростання рівня адаптивності маркетингових рішень до змін зовнішнього середовища, а також посилення аналітичної та цифрової складових маркетингової діяльності. У результаті це створить передумови для підвищення ефективності використання маркетингового бюджету, зміцнення ринкових позицій ТОВ «ЛСП» та забезпечення його довгострокового стійкого розвитку в умовах цифрової економіки.

У зв'язку з цим актуальним є впровадження комплексу взаємопов'язаних напрямів удосконалення цифрової маркетингової стратегії, які забезпечать її системність, адаптивність і стратегічну орієнтацію (рис.3.2).

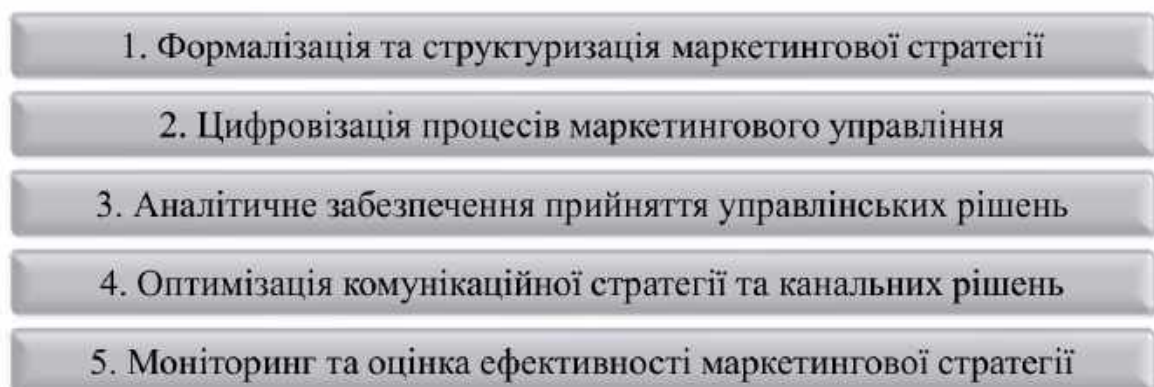


Рис.3.2. Напрями удосконалення цифрової маркетингової стратегії
ТОВ «ЛСП» (складено автором)

Першочерговим напрямом удосконалення є формалізація маркетингової стратегії, що передбачає перехід від ситуативних та інтуїтивних рішень до системного стратегічного планування. Відсутність чітко зафіксованої маркетингової стратегії ускладнює координацію дій, знижує ефективність використання ресурсів і не дозволяє забезпечити довгострокову узгодженість маркетингової діяльності з цілями розвитку підприємства.

У межах цього напрямку доцільно здійснити комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності маркетингового управління та реалізації стратегічних цілей підприємства:

- Формування ієрархії стратегічних, тактичних та операційних маркетингових цілей із визначенням часових горизонтів їх досягнення. Це передбачає систематичне визначення довгострокових стратегічних цілей, які формують загальний напрям розвитку підприємства, середньострокових тактичних завдань для досягнення конкретних результатів у межах окремих маркетингових проектів та короткострокових операційних дій, спрямованих на щоденне забезпечення функціонування маркетингових процесів. Крім того, важливо визначити чіткі часові рамки для досягнення кожного рівня цілей, що дозволить оцінювати прогрес і своєчасно коригувати стратегію.

- Чітке визначення цільових сегментів ринку на основі поведінкових, демографічних та ціннісних характеристик клієнтів. Сегментація ринку повинна базуватися на аналізі реальних потреб та уподобань споживачів, включаючи їхній стиль життя, купівельну поведінку, рівень доходу, вік, освіту та ключові цінності. Це дозволить створити більш точні профілі клієнтів і забезпечити ефективне націлювання маркетингових комунікацій.

- Розроблення унікальних ціннісних пропозицій для кожного ключового сегмента. Кожний сегмент повинен отримувати чітко сформовану пропозицію, яка відповідає його потребам і вирізняє підприємство серед конкурентів. Це включає визначення ключових переваг продукту або послуги, комунікаційних меседжів та диференціацію пропозицій за ціною, якістю та сервісом.

– Створення детальної дорожньої карти реалізації маркетингової стратегії із зазначенням ресурсного забезпечення, відповідальних осіб та очікуваних результатів. Дорожня карта має відображати послідовність реалізації всіх заходів стратегії, включаючи планування бюджету, розподіл людських та матеріальних ресурсів, визначення виконавців за кожним напрямом діяльності та встановлення конкретних показників ефективності (KPI) для оцінки результатів. Такий підхід дозволяє забезпечити прозорість, контроль виконання та адаптивність стратегії до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Формалізація стратегії дозволить знизити ризики неузгоджених дій, підвищити керованість маркетингових процесів і забезпечити прогнозованість результатів.

Наступним важливим напрямом удосконалення цифрової маркетингової стратегії є поглиблення цифровізації процесів маркетингового управління, що виступає необхідною умовою підвищення результативності маркетингової діяльності в сучасному конкурентному середовищі. Для ТОВ «ЛСП» цифровізація має здійснюватися поступово, з урахуванням фінансових можливостей підприємства, рівня цифрової зрілості персоналу та стратегічних пріоритетів розвитку.

Ключовим елементом цього напрямку є впровадження CRM-системи як базового інструменту управління взаємовідносинами з клієнтами. CRM дозволяє централізовано накопичувати інформацію про клієнтів, їхні потреби, історію контактів і покупок, що створює аналітичну основу для сегментації клієнтської бази, персоналізації пропозицій та підвищення рівня лояльності. Використання CRM також сприяє узгодженості дій між маркетингом і продажами та підвищує прозорість управління клієнтськими процесами.

Важливим напрямом цифровізації є використання інструментів маркетингової автоматизації, які дозволяють планувати, запускати та контролювати рекламні кампанії у цифрових каналах з мінімальним ручним втручанням. Такі інструменти забезпечують автоматичне налаштування

рекламних повідомлень, сегментацію аудиторії, персоналізовані розсилки, а також оперативний моніторинг результатів кампаній. У результаті зменшується навантаження на персонал, підвищується точність виконання маркетингових заходів і забезпечується більш раціональне використання рекламного бюджету.

Окремої уваги потребує інтеграція цифрових каналів комунікації (офіційний сайт, соціальні мережі, email-розсилки, месенджери) в єдину систему управління маркетингом. Така інтеграція дозволяє формувати цілісний клієнтський досвід, уникати дублювання комунікацій і забезпечувати послідовність маркетингових повідомлень у всіх точках контакту з клієнтом. Для ТОВ «ЛСП» це є особливо важливим з огляду на необхідність підвищення впізнаваності бренду та розвитку довгострокових відносин зі споживачами.

Цифровізація маркетингового управління також створює передумови для впровадження аналітичних інструментів оцінки ефективності, що дозволяють у режимі реального часу відстежувати ключові показники результативності (KPI), оцінювати ефективність окремих каналів і кампаній та своєчасно коригувати маркетингові рішення. У такий спосіб маркетингова діяльність підприємства поступово переходить на принципи data-driven управління.

Отже, цифровізація процесів маркетингового управління є одним із ключових напрямів удосконалення цифрової маркетингової стратегії ТОВ «ЛСП». Її поетапне впровадження через використання CRM-систем, інструментів маркетингової автоматизації та інтеграцію цифрових каналів комунікації дозволить підвищити ефективність маркетингових процесів, знизити операційні витрати, забезпечити більш швидку реакцію на зміни ринкового середовища та оптимізувати використання маркетингового бюджету. У стратегічній перспективі це створює основу для формування клієнтоорієнтованої, аналітично обґрунтованої та конкурентоспроможної системи маркетингового управління підприємства.

Ефективна цифрова маркетингова стратегія неможлива без належного аналітичного забезпечення. На сьогодні аналітична функція маркетингу ТОВ «ЛСП» має обмежений характер, що знижує обґрунтованість стратегічних рішень і обмежує можливості адаптації до швидких змін на ринку. Недостатня аналітична підтримка може призводити до непродуктивного використання ресурсів, невірного визначення пріоритетів у маркетингових кампаніях та зниження загальної конкурентоспроможності підприємства.

Удосконалення аналітичного забезпечення передбачає комплексний підхід, що включає такі ключові напрямки:

- Впровадження системи маркетингового контролінгу, орієнтованої на оцінку досягнення стратегічних і тактичних цілей. Така система дозволить відстежувати виконання планів, виявляти відхилення та оперативно коригувати маркетингові активності. Контролінг має охоплювати всі ключові елементи маркетингового циклу: планування, реалізацію та оцінку результатів кампаній.

- Використання BI-інструментів для інтеграції даних з різних джерел (продажі, реклама, сайт, CRM, соціальні мережі). Інтеграція даних дозволяє отримати цілісне уявлення про поведінку клієнтів, ефективність каналів просування та вплив маркетингових заходів на фінансові результати. BI-системи забезпечують швидкий доступ до аналітичної інформації та можливість створення інтерактивних дашбордів для різних рівнів управління.

- Формування системи ключових показників ефективності (KPI), які відображають фінансові, комунікаційні та поведінкові результати маркетингової діяльності. KPI дозволяють об'єктивно оцінювати ефективність окремих кампаній, каналів просування та всієї маркетингової стратегії. Доцільно використовувати як класичні фінансові метрики (дохід, ROI, маржинальність), так і цифрові показники взаємодії з клієнтами (CTR, конверсія, середня тривалість сесії, CLV).

- Підготовка регулярних аналітичних звітів і дашбордів для керівництва підприємства. Систематичне представлення аналітичної

інформації у зрозумілому та візуально структурованому вигляді дозволяє приймати своєчасні та обґрунтовані управлінські рішення. Важливо забезпечити персоналізацію звітів відповідно до функціональних потреб різних підрозділів: фінансів, продажів, маркетингу та керівництва підприємства.

- Впровадження прогностичної аналітики та моделей сценарного планування. Використання методів прогнозування попиту, аналізу поведінки клієнтів та симуляції маркетингових сценаріїв дозволить більш точно оцінювати наслідки управлінських рішень і знижувати ризики у стратегічному плануванні.

- Підвищення аналітичної компетенції персоналу через навчання роботі з BI-системами, інструментами аналітики та сучасними методами обробки даних. Це забезпечить ефективне використання аналітичних ресурсів та підвищить якість управлінських рішень.

Таким чином, розвиток аналітичної складової дозволить ТОВ «ЛСП» перейти до data-driven управління маркетингом, підвищити обґрунтованість стратегічних та тактичних рішень, знизити рівень невизначеності та підвищити ефективність використання маркетингових ресурсів. Завдяки інтеграції даних, системі KPI та сучасним аналітичним інструментам підприємство зможе більш гнучко реагувати на зміни ринкового середовища та підвищувати конкурентоспроможність своєї продукції.

Четвертим напрямом удосконалення є оптимізація цифрових маркетингових комунікацій, спрямована на формування єдиного та цілісного клієнтського досвіду. Для ТОВ «ЛСП» критично важливо змістити акцент з епізодичних та розрізнених комунікацій на системну взаємодію з клієнтами протягом усього їхнього життєвого циклу. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність маркетингових активностей, але й забезпечити стійке зростання лояльності та довіри до бренду.

Основними завданнями цього напрямку є:

- Активізація присутності підприємства у цифровому просторі через

соціальні мережі, контент-маркетинг та пошукову оптимізацію (SEO). Це включає регулярне створення релевантного та цінного контенту, взаємодію з аудиторією через соціальні платформи, оптимізацію сайту та блогу для пошукових систем, а також використання платних цифрових каналів для розширення охоплення. Активна присутність у цифровому середовищі дозволяє підвищити впізнаваність бренду та залучати нових потенційних клієнтів.

- Впровадження персоналізованих email- та месенджер-кампаній, спрямованих на стимулювання повторних звернень і продажів. Персоналізація комунікацій, побудована на поведінкових та транзакційних даних клієнтів, дозволяє підвищити конверсію, зміцнити відносини з покупцями та формувати довгострокову лояльність.

- Розвиток омніканальної моделі комунікації, що забезпечує узгоджений та послідовний клієнтський досвід незалежно від каналу взаємодії. Це включає інтеграцію онлайн- і офлайн-каналів, єдину систему управління комунікаціями та координацію контенту і маркетингових повідомлень у всіх точках контакту. Омніканальність забезпечує зручність для клієнта і підвищує ефективність маркетингових заходів.

- Посилення брендингу та формування довіри до підприємства у цифровому середовищі. Це передбачає розробку єдиного корпоративного стилю, підвищення якості контенту, активне використання відгуків і кейсів клієнтів, а також прозорість і відкритість у комунікаціях. Надійний бренд створює додаткову цінність для клієнтів і підвищує ймовірність повторних продажів.

- Аналіз ефективності каналів та постійне вдосконалення комунікацій. Важливо впроваджувати систему аналітики для оцінки ефективності кожного каналу та кампанії, що дозволяє коригувати стратегію в режимі реального часу та максимально підвищувати ROI маркетингових активностей.

Отже, оптимізація комунікаційної стратегії та каналів дозволить ТОВ «ЛСП» створити цілісний, персоналізований та узгоджений клієнтський

досвід, підвищити рівень залученості та лояльності клієнтів, зміцнити позиції бренду на ринку та забезпечити стабільне зростання продажів у цифровому середовищі.

Завершальним, але водночас безперервним напрямом удосконалення цифрової маркетингової стратегії є формування системи постійного моніторингу та оцінки її ефективності. В умовах динамічного ринкового середовища маркетингова стратегія не може залишатися статичною, оскільки зміни у конкурентному середовищі, технологіях та поведінці споживачів вимагають регулярного перегляду пріоритетів і інструментів.

У межах цього напрямку першочерговим завданням є визначення системи кількісних і якісних KPI, що відображають досягнення стратегічних і тактичних цілей маркетингової діяльності. До таких показників можуть належати фінансові метрики (дохід, ROI, ROAS), комунікаційні показники (охоплення, впізнаваність бренду, залученість) та поведінкові індикатори (конверсії, утримання клієнтів, повторні покупки). Комплексний характер KPI дозволяє оцінювати маркетингову стратегію не лише з позицій короткострокових результатів, а й з урахуванням її довгострокового впливу.

Важливим елементом моніторингу є регулярний аналіз ефективності рекламних кампаній, каналів просування та комунікаційних заходів. Такий аналіз дає змогу виявляти найбільш результативні інструменти, оптимізувати розподіл маркетингового бюджету та відмовлятися від неефективних каналів. Для ТОВ «ЛСП» це особливо актуально з огляду на обмежені ресурси та необхідність їх максимально раціонального використання.

Окрему роль відіграє механізм зворотного зв'язку та коригування стратегії на основі аналітичних висновків. Отримані в процесі моніторингу дані повинні використовуватися не лише для звітності, а й для прийняття управлінських рішень щодо зміни цільових сегментів, коригування позиціонування, адаптації комунікаційних повідомлень і вибору каналів взаємодії з клієнтами.

Крім того, система моніторингу має забезпечувати гнучкість маркетингової стратегії, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, дії конкурентів та трансформацію споживчих очікувань. Такий підхід сприяє переходу від разового стратегічного планування до безперервного циклу «планування – реалізація – контроль – коригування».

Таким чином, формування системи постійного моніторингу та оцінки ефективності маркетингової стратегії є необхідною умовою її успішної реалізації та розвитку. Для ТОВ «ЛСП» впровадження комплексної системи КРІ, регулярного аналізу результатів і механізмів зворотного зв'язку дозволить забезпечити адаптивність маркетингової стратегії, підвищити ефективність використання ресурсів та своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища. У стратегічній перспективі це сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та досягненню його довгострокових цілей розвитку.

Отже, реалізація визначених напрямів удосконалення цифрової маркетингової стратегії ТОВ «ЛСП» забезпечить перехід від фрагментарної маркетингової діяльності до цілісної стратегічної системи управління маркетингом. Комплексний підхід, що поєднує формалізацію цілей, цифровізацію процесів, розвиток аналітики, оптимізацію комунікацій та системний контроль результатів, дозволить підвищити ефективність маркетингової діяльності, зміцнити конкурентні позиції підприємства та створити передумови для його довгострокового стійкого розвитку в цифровому середовищі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено системне дослідження стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства у цифровому середовищі України на прикладі ТОВ «ЛСП». Отримані результати дозволили сформувати цілісне бачення ролі стратегічного управління маркетинговою діяльністю у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкого розвитку українських підприємств.

На основі аналізу наукової літератури узагальнено еволюцію наукових підходів до трактування маркетингової діяльності в digital-просторі, а також підходів до стратегічного управління. Визначено, що еволюція поняття стратегічного управління відображає перехід від довгострокового планування до комплексного, інтегрованого та адаптивного управління розвитком підприємства, у межах якого стратегічний маркетинг відіграє провідну роль у формуванні конкурентних переваг, створенні цінності для споживачів і забезпеченні стійкого розвитку підприємства у цифровому середовищі.

Узагальнено підходи сучасних українських авторів до трактування поняття «цифрове середовище».

Визначено комплекс взаємопов'язаних чинників цифрового середовища, що формується під їх впливом і які визначають умови функціонування підприємств, характер їх маркетингової діяльності та стратегічні можливості розвитку. Ці чинники доцільно групувати за їх природою та сферою впливу, що дозволяє здійснювати системний аналіз цифрового середовища в контексті стратегічного управління маркетингом.

Визначено, що стратегічне управління маркетинговою діяльністю у цифровому середовищі ґрунтується на використанні комплексу інструментів, які забезпечують системний аналіз ринку, формування обґрунтованих стратегічних рішень, їх реалізацію та контроль результативності.

Досліджено ринкову позицію ТОВ «ЛСП», здійснено аналіз його конкурентного середовища.

Проведений PEST-аналіз показав суттєвий вплив факторів макросередовища на діяльність ТОВ «ЛСП». Політичні та економічні чинники, зокрема нестабільність економічної ситуації, зміни у законодавстві та рівень купівельної спроможності споживачів, формують як обмеження, так і виклики для розвитку підприємства. Водночас соціальні та технологічні фактори створюють передумови для вдосконалення маркетингової діяльності, зокрема через адаптацію до змін споживчих уподобань і впровадження сучасних цифрових інструментів.

Проведений SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ЛСП» дозволив комплексно оцінити його внутрішній потенціал та вплив факторів зовнішнього середовища. Виявлено, що підприємство має низку сильних сторін, зокрема стабільні ринкові позиції, гнучкість у роботі з клієнтами, конкурентоспроможний рівень цін та орієнтацію на якість обслуговування, що створює передумови для подальшого розвитку.

Порівняльний аналіз конкурентних позицій ТОВ «ЛСП», ТОВ «VolWest Retail» та ТОВ «Clever Stores» свідчить про наявність суттєвих відмінностей у підходах до ціноутворення, формування асортименту, рівня сервісу та маркетингової активності.

Матриця конкурентного профілю показує, що ТОВ «ЛСП» загалом має конкурентоспроможну позицію на ринку, демонструючи високі показники за такими ключовими факторами, як якість продукції та послуг, рівень сервісного обслуговування, а також гнучкість і адаптивність до потреб клієнтів. Саме ці чинники формують стабільну основу для підтримання довгострокових відносин зі споживачами та забезпечують стійкість підприємства в умовах конкурентного середовища.

Аналіз елементів маркетингового комплексу 4P показав, що підприємство орієнтується передусім на якісну складову продукту та індивідуальний підхід до клієнтів, що є важливою конкурентною перевагою в умовах високої конкуренції. Помірна та гнучка цінова політика дозволяє підтримувати конкурентоспроможність платоспроможності споживачів.

Оцінка ефективності маркетингових інструментів показав, що підприємство найбільш ефективно використовує цінову політику та прямі продажі, які мають високий рівень застосування і забезпечують значний практичний результат. Це підтверджує орієнтацію підприємства на індивідуальну роботу з клієнтами, гнучкість у формуванні цінових пропозицій та підтримання конкурентних переваг за рахунок сервісу й якості взаємодії.

Аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на стратегічне управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЛСП» засвідчив необхідність комплексного та системного підходу до формування маркетингової стратегії. Адаптація до змін зовнішнього середовища в поєднанні з ефективним використанням внутрішнього потенціалу є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Оцінка результативності системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЛСП» засвідчила позитивний вплив маркетингових рішень на фінансові та клієнтські показники підприємства. Разом з тим, зростання ефективності маркетингу відбувається переважно за рахунок екстенсивних чинників, зокрема збільшення обсягів продажів і кількості клієнтів, без суттєвого посилення стратегічної та інноваційної складових маркетингового управління.

Розроблена дорожня карта трансформації маркетингової стратегії дозволяє систематизувати процес стратегічних змін та забезпечити поетапний перехід підприємства до сучасної, цифрово орієнтованої та клієнтоцентричної моделі маркетингового управління. Її реалізація створює передумови для 79 підвищення ефективності маркетингової діяльності, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення довгострокової стійкості підприємства.

Розроблено напрями удосконалення цифрової маркетингової стратегії ТОВ «ЛСП» забезпечить перехід від фрагментарної маркетингової діяльності до цілісної стратегічної системи управління маркетингом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Hitt M. A., Xu K., Carnes C. M. Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management*. 2016. Vol. 41, No. 1. P. 77 – 94. URL: https://www.researchgate.net/publication/274063973_Resource_Based_Theory_in_Operations_Management_Research
2. Porter M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86, No. 1. P. 78 – 93.
3. Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–56.
4. Багорка М. О., Абрамович І. А. Удосконалення системи маркетингового управління з метою підвищення адаптаційних можливостей аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 50. 2024. С. 7-14. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/50_2024ua/3.pdf
5. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. К. : Центр навч. літ., 2012. 612 с.
6. Банар О.В., Петренко Н.О. Концепція стратегування в контексті стратегічного та адміністративного управління соціально-економічним розвитком держави. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9128>
7. Барабанова В. В. Сучасний маркетинг: фактори та перспективи розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 27 (1). С. 108-111.
8. Біловол Р.І. Методологічні підходи до формування і стратегії в управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С. 65 – 68. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/13.pdf
9. Гавенко М. С., Зімонін А. О., Ковальчук С. В. Клієнтоорієнтоване маркетингове управління роздрібним торговельним підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 5(2). С. 112-119.

10. Дзуліт З. П., Левченко О.В., Деркач Д. М. Формування маркетингових рішень у системі управління підприємством. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. Том 2. № 1. С. 21–28. <http://ena.lp.edu.ua/handle/ntb/55906>
11. Довбня С., Папуша І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1499>
12. Захарчук, Н. (2022). Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 312(6(2)), 110-114. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20)
13. Ілляшенко С.М. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу інновацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 12. С. 111-119.
14. Капінус Л. В., Бикова В. О., Ніколаєнко І. В. Дослідження маркетингових комунікацій підприємства на онлайн-ринку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4(1). С. 193-199. http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_4%281%29_30
15. Кононова О.Є. Дослідження етапів еволюції та шкіл стратегічного управління. *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2018. № 5/4 (31). С. 24 – 29. URL: https://www.researchgate.net/publication/309881498_Research_of_evolution_stages_and_schools_of_strategic_management
16. Конопляникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017, № 17. С. 332–336
17. Крисак А.О., Мусятковська О.С. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 68–73. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2018/16.pdf

18. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю., Кулініч А. В., Комплексний підхід до управління маркетинговою діяльністю логістичного підприємства: фінансовий аспект. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», №30 (2021), 123-129
19. Лабурцева О. І. Управління маркетинговими ризиками торговельних підприємств. *Економіка України*. 2016. № 4. С. 79-91.
20. Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3. С. 13–17.
21. Ларіна, Я., Овсієнко, Н., & Васильков, Д. (2023). Трансформація методології стратегічного маркетингу в умовах сучасних викликів. *Київський економічний науковий журнал*, (1), 30-38. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-4>
22. Левко Д. О. Методичні аспекти оцінки економічної результативності управління маркетинговою діяльністю підприємства: матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. інт-конф. (м. Дніпро, 25-26 жовтня 2021 року) Дніпро. 2021. С. 32- 34.
23. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: *монографія* / За заг. ред. д.е.н., проф. Н. В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.
24. Маркетингова діяльність підприємств: *навч. посібник*; ред. О. П. Косенко. Харків, 2018. 1008 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/35863>
25. Мовчанюк, А. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору. *Економіка та суспільство*, № 54. 2023. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2740>
26. Мокляк М. В., Бондаренко Ю. Е. Проблеми впровадження та управління маркетинговою діяльністю на українських підприємствах. *Миколаївський національний університет ім. В. О. Сухомлинського*. 2015. Випуск 3. С. 366- 369.
27. Падерін І. Д., Романов О. В., Титовец Є. С. Розвиток Інтернет-

маркетингу на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 1 (43). С. 120-124.

28. Пасько М. І. Економіко-філософські основи управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №1. С. 373–382.

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

30. Продіус Ю. І. Вплив маркетингової діяльності на конкурентоспроможність підприємства. *«ΛΟΓΟΣ. The art of scientific mind»*. 2019. № 4. С. 26–29.

31. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу . *Інвестиції: практика та досвід*. № 15-16/2020. С.111-115. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15-16_2020/20.pdf

32. Рачинський А.П. Концепції стратегічного менеджменту в публічному управлінні: сутність понять. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 19. С. 188 – 193. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4731/4771>

33. Рзасв Г. І., Корольчук І. І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №5. С. 195-198.

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

35. Старов, О. (2025). Еволюція методологічних підходів до стратегічного управління від класичних концепцій до адаптивних моделей. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98>

36. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

37. Таратасюк М. Методи оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю меблевих підприємств. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю*, 4 травня 2023 року, Тернопіль. 2023. С.

38. Шепарська О.О., Поліщук І.І. Особливості контролінгу маркетингової діяльності підприємства [Електронний ресурс]. Молодий вчений. 2015. № 9(2). С. 49-53. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_9\(2\)_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_9(2)_14)

39. Шквиря Н.О. Теоретичні основи стратегічного маркетингу підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Випуск 40. С. 328–333. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/59.pdf

40. Шпак Н.О., Грабович І.В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 45. С. 84-90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-15>

41. Янчук Т. Впровадження інформаційних технологій в управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіко-правова парадигма розвитку сучасного суспільства*. 2017. Т. 1. № 2. С. 108–114.

42. Ярошенко І. В., Семигуліна І. Б. Методичні підходи до стратегічного управління розвитком територій в Україні на основі застосування елементів розумності. *Регіональна економіка*. 2019. №4 (42). С. 103–110. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-4_0-pages-103_110.pdf

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

**КВАЛІФІКАЦІЙНА
МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

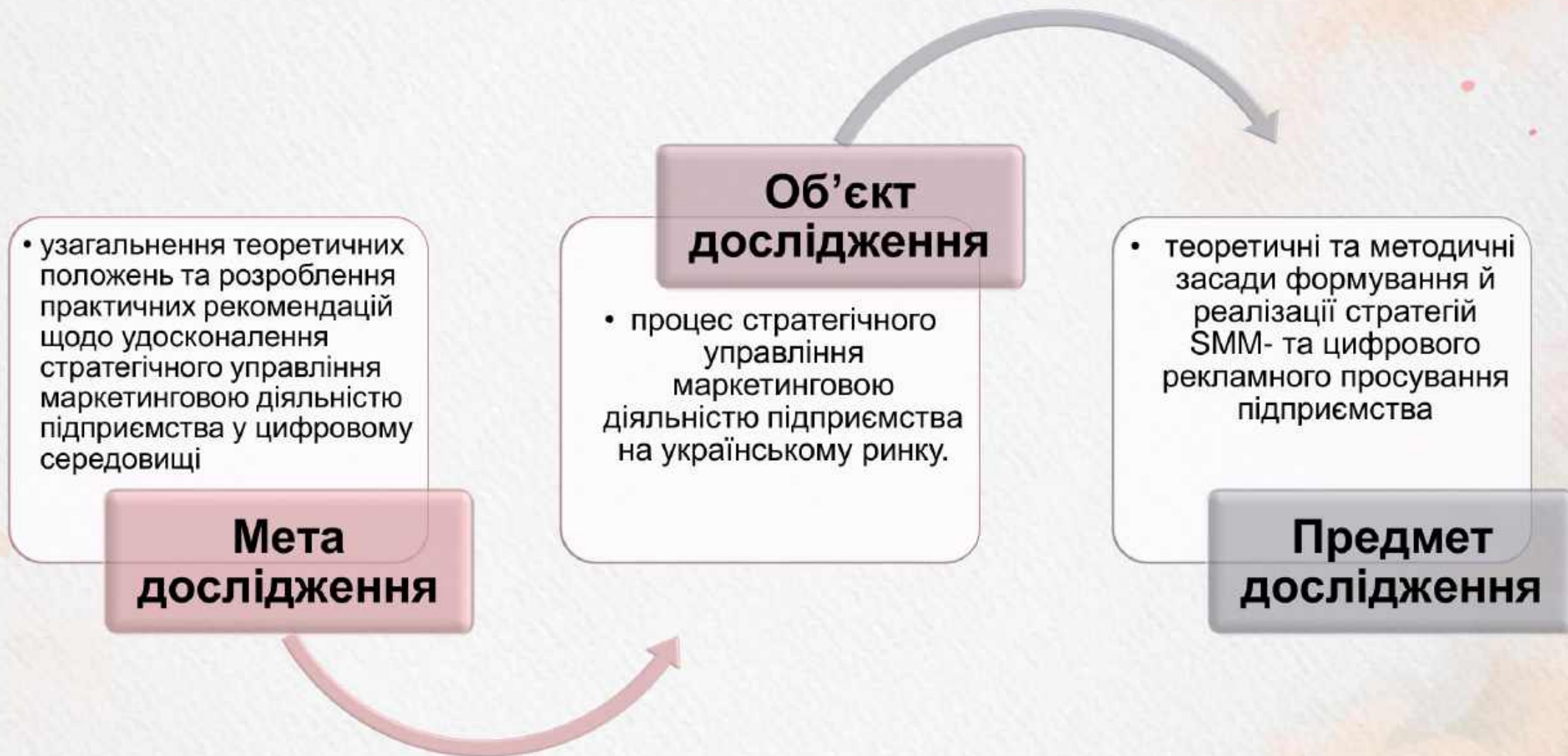
**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА У ЦИФРОВОМУ
СЕРЕДОВИЩІ**

здобувачка вищої освіти
гр.МРДМ-61
**Анастасія
КАПІТАНЧУК**



к.е.н., доцент кафедри
маркетингу
**Світлана
ПЕТРОВСЬКА**

Мета, об'єкт та предмет дослідження



Завдання дослідження

дослідити сутність та еволюцію стратегічного управління маркетинговою діяльністю;

охарактеризувати цифрове середовище як чинник формування маркетингової стратегії;

узагальнити інструменти стратегічного управління маркетинговою діяльністю у цифровому середовищі;

проаналізувати ринкову позицію та маркетингову діяльність підприємства;

проаналізувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства;

провести оцінку системи управління маркетинговою діяльністю підприємства

обґрунтувати необхідність трансформації маркетингової стратегії підприємства;

розробити напрями удосконалення цифрової маркетингової стратегії підприємства

Еволюція концепції стратегічного управління



Реактивна адаптація

Період адаптації стратегії тривав 5–10 років, після чого починалася адаптація можливостей підприємства. Чендлерівська модель була досить швидкою для початку XX століття.

Стратегічне планування

Виникнення загроз та можливостей зовнішнього середовища потребує розробки стратегії дій у відповідь. Прогнозування майбутніх проблем стає ключовим.



Управління можливостями

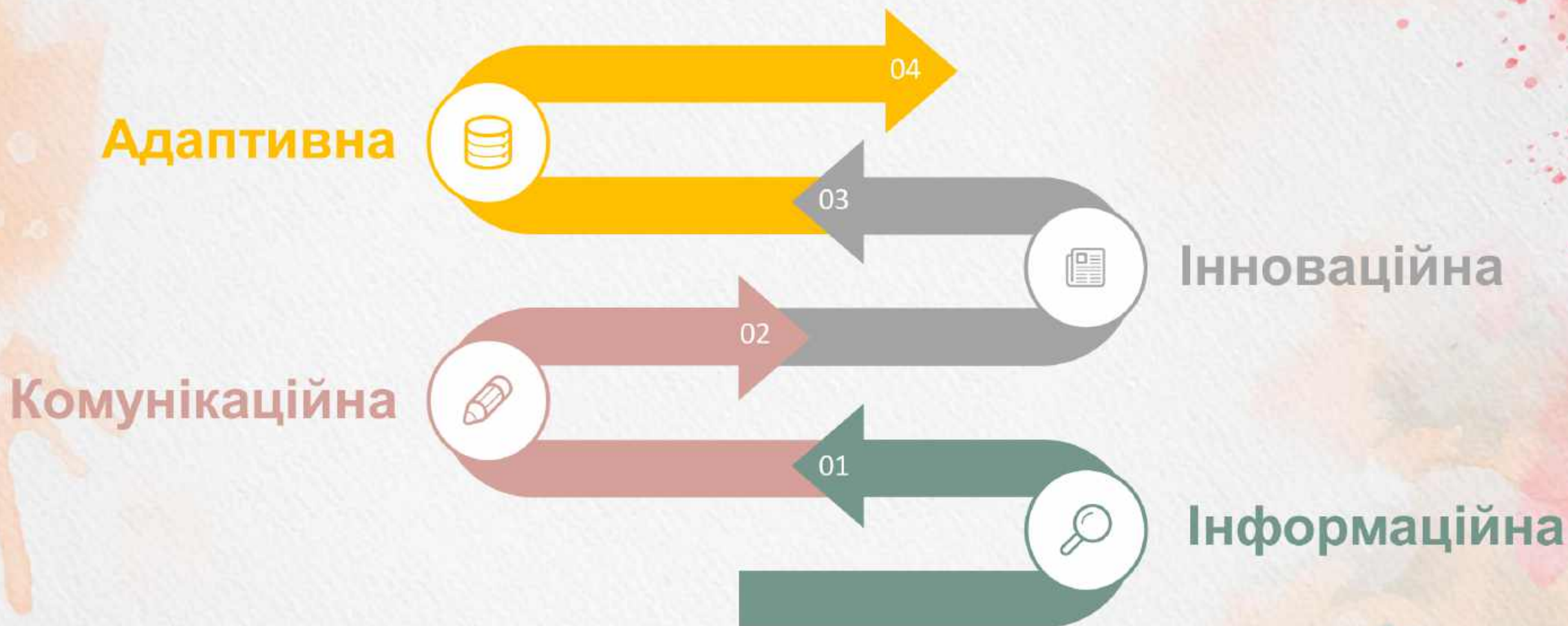
Однчасне охоплення стратегії та розвитку можливостей фірми. Прогнозуються не тільки проблеми, а й властивості, необхідні для успіху.



Управління в реальному часі

Реагування на несподівані зміни, які відбуваються дуже швидко. Періодичні перегляди стратегічної ситуації стають недостатніми.

Функції цифрового середовища з позиції стратегічного управління маркетингом



Чинники формування цифрового середовища

6



Інструменти стратегічного управління у цифровому середовищі

Реалізація

CRM/CDP-системи, маркетингова автоматизація, цифрові комунікації, AI-інструменти, SEO та контент-менеджмент

Планування

STP-модель, цифрові ціннісні пропозиції, омніканальні стратегії, контент-стратегії, сценарне планування



Контроль

KPI-системи, BI-платформи, аналітичні панелі, прогнозні моделі, інтегровані метрики ефективності

Аналітичні інструменти

PESTEL, SWOT, аналіз конкурентів, Big Data аналітика, веб-аналітика, дослідження споживчої поведінки

PEST-аналіз зовнішнього середовища

Політичні (-9)

Державне регулювання, податкова політика та воєнний стан створюють негативний вплив на бізнес-середовище.

Економічні (-16)

Інфляція, валютні коливання та зниження купівельної спроможності стримують розвиток.

Соціальні (+4) Зміна споживчих уподобань та зростання вимог до якості відкривають нові можливості.

Технологічні (+16) Розвиток цифрових технологій і автоматизація створюють значний позитивний потенціал.

SWOT-аналіз ТОВ «ЛСП»

Сильні сторони

- Стабільні ринкові позиції
- Гнучкість у роботі з клієнтами
- Конкурентоспроможні ціни
- Орієнтація на якість обслуговування
- Досвідчений персонал

Слабкі сторони

- Обмеженість маркетингових ресурсів
- Низька впізнаваність бренду
- Недостатня рекламна активність
- Обмежений асортимент

Можливості

- Розвиток цифрових каналів просування
- Розширення ринків збуту
- Формування партнерських відносин
- Впровадження інновацій
- Зростання онлайн-продажів

Загрози

- Посилення конкуренції
- Економічна нестабільність
- Зниження платоспроможності споживачів
- Регуляторні зміни

Маркетинговий комплекс 4P

9

Product

- Орієнтація на високу якість продукції та послуг. Відповідність вимогам клієнтів. Індивідуальний підхід до замовлень.

Price

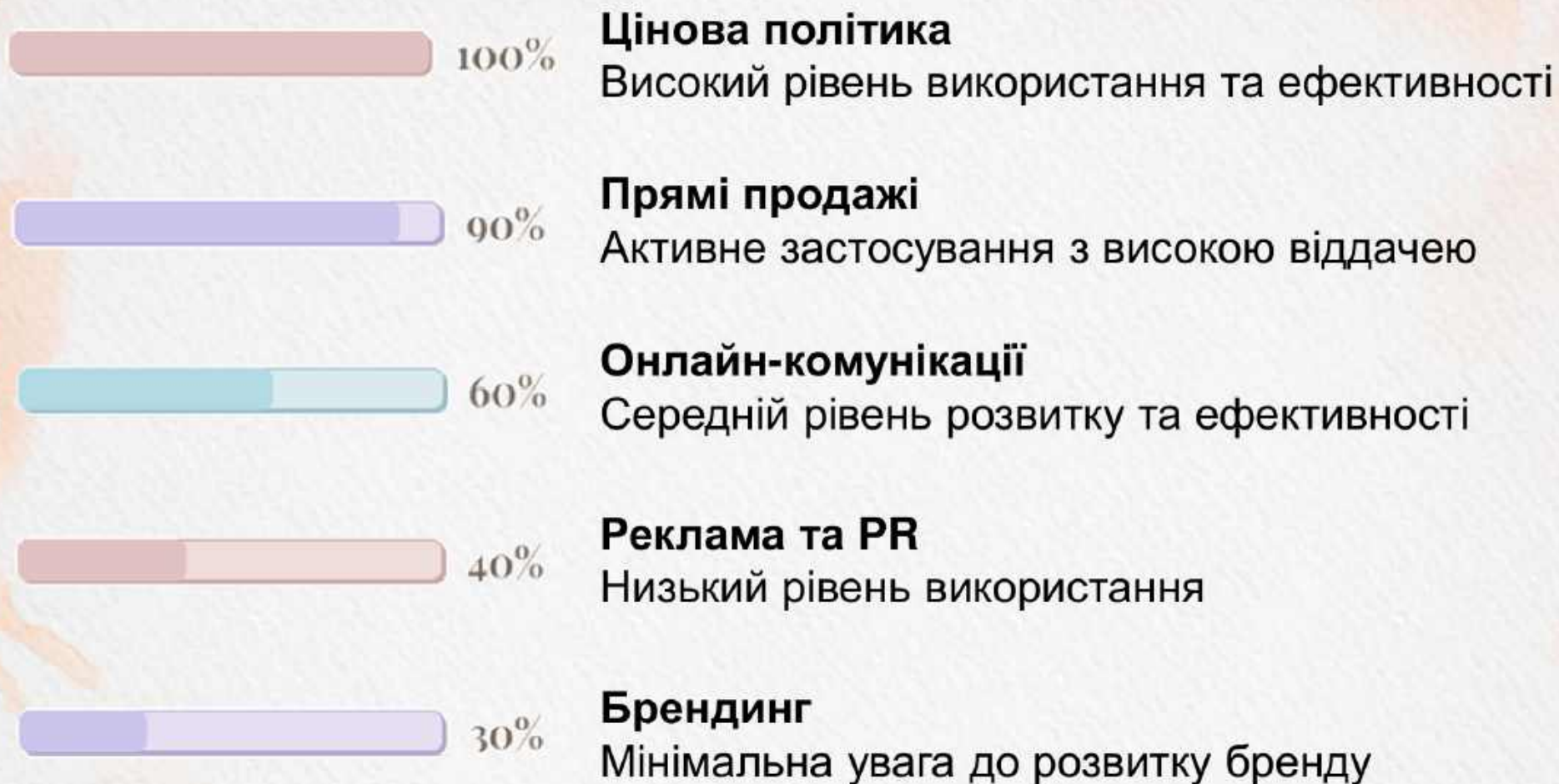
- Помірна конкурентна цінова політика. Гнучке ціноутворення залежно від обсягів та умов співпраці.

Place

- Прямі продажі з акцентом на індивідуальну роботу з клієнтами. Локальна присутність у Києві.

Promotion

- Обмежена реклама, онлайн-комунікації. Основний канал — рекомендації постійних клієнтів



Ключові висновки

Підприємство найбільш ефективно використовує інструменти прямого впливу — ціноутворення та особисті продажі.

Значний потенціал для розвитку мають цифрові канали, реклама та систематичний брендинг.

Вплив зовнішніх факторів на стратегічне управління

Політико-правові

Інтегральний баланс: –1

Переважають загрози через регуляторну нестабільність

Економічні

Інтегральний баланс: –2

Високий вплив інфляції та валютних коливань

Соціальні

Інтегральний баланс: +1

Можливості через зміну споживчих уподобань

Технологічні

Інтегральний баланс: +2

Найбільший позитивний потенціал для розвитку

Кількісна оцінка зовнішніх факторів ТОВ «ЛСП»

12

Група факторів	Конкретний чинник	Сила впливу, балів	Характер впливу	Зважена оцінка
Політичні та правові	Державне регулювання бізнесу	4	Загроза	−4
	Податкова політика	3	Загроза	−3
	Умови воєнного стану	5	Загроза	−5
Разом по групі				−12
Економічні	Інфляція	4	Загроза	−4
	Валютні коливання	3	Загроза	−3
	Платоспроможність споживачів	4	Змішаний	±4
Разом по групі				−3
Соціальні	Зміна споживчих уподобань	3	Можливість	+3
	Зростання вимог до сервісу	3	Змішаний	±3
	Довіра до бренду	4	Можливість	+4
Разом по групі				+4
Технологічні	Розвиток цифрових каналів	5	Можливість	+5
	Автоматизація маркетингу	4	Можливість	+4
	Витрати на цифрові технології	3	Загроза	−3
Разом по групі				+6

Кількісна оцінка внутрішніх факторів ТОВ «ЛСП»

Внутрішній фактор	Сила впливу (1–5)	Характер впливу	Зважена оцінка
Фінансові ресурси	4	Обмежуючий	−4
Організаційна гнучкість	4	Стимулюючий	+4
Кадровий потенціал	3	Стимулюючий	+3
Маркетингові компетенції	4	Обмежуючий	−4
Цифрові компетенції	3	Змішаний	±3
Інтегральна оцінка			+2

Профіль зовнішнього середовища ТОВ «ЛСП»

13

Група факторів	Фактор	Вага	Сила впливу (1–5)	Знак впливу	Зважена оцінка
Політичні та правові	Державне регулювання	0,15	4	–	–0,60
	Податкова політика	0,10	3	–	–0,30
	Воєнний стан	0,15	5	–	–0,75
Разом по групі		0,40			–1,65
Економічні	Інфляція	0,10	4	–	–0,40
	Валютні коливання	0,05	3	–	–0,15
	Платоспроможність споживачів	0,10	4	±	±0,40
Разом по групі		0,25			–0,15
Соціальні	Зміна споживчих уподобань	0,10	3	+	+0,30
	Довіра до бренду	0,10	4	+	+0,40
Разом по групі		0,20			+0,70
Технологічні	Цифрові канали маркетингу	0,10	5	+	+0,50
	Автоматизація маркетингу	0,05	4	+	+0,20
Разом по групі		0,15			+0,70
Усього		1,00			–0,40

Профіль внутрішнього середовища ТОВ «ЛСП»

Внутрішній фактор	Характеристика фактора	Вага	Оцінка (1–5)	Зважена оцінка
Фінансові ресурси	Обмежений маркетинговий бюджет	0,20	2	0,40
Організаційна структура	Гнучка, оперативне управління	0,15	4	0,60
Кадровий потенціал	Досвід персоналу, орієнтація на клієнта	0,15	4	0,60
Маркетингові компетенції	Відсутність спеціалізованого відділу	0,20	2	0,40
Цифрові компетенції	Часткове використання цифрових інструментів	0,15	3	0,45
Інформаційно-аналітична база	Обмежена системність аналітики	0,15	3	0,45
Усього		1,00		2,90

Динаміка маркетингових витрат ТОВ «ЛСП» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Дохід від реалізації, тис. грн	18 450	19 620	21 300
Витрати на маркетинг, тис. грн	210	235	260
Частка маркетингових витрат у доході, %	1,14	1,20	1,22
Середньоринкове значення, %	2,5	2,7	2,8

Показники результативності маркетингової діяльності ТОВ «ЛСП»

Показник	2022	2023	2024
Темп зростання доходу, %	—	6,3	8,6
Кількість постійних клієнтів, од.	145	158	172
Частка повторних продажів, %	48	52	56
CAC (витрати на залучення клієнта), грн	1 450	1 390	1 320
ROMI, %	112	118	124

Кількісна оцінка реалізації функцій управління маркетингом ТОВ «ЛСП»

Функція управління	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Маркетингове планування	2,0	0,25	0,50
Маркетинговий аналіз	3,0	0,20	0,60
Організація маркетингу	3,0	0,20	0,60
Мотивація персоналу	2,0	0,15	0,30
Контроль і оцінка результатів	3,0	0,20	0,60
Інтегральний показник	—	1,00	2,60

Кількісна оцінка маркетингових інструментів ТОВ «ЛСП»

Маркетинговий інструмент	Рівень використання	Ефективність	Інтегральний індекс
Цінова політика	5	5	5,00
Прямі продажі	5	4	4,50
Онлайн-комунікації	3	3	3,00
Реклама та PR	2	2	2,00
Маркетингові дослідження	1	2	1,50
Середнє значення	—	—	3,20



Загальний інтегральний індекс

0.64

Середній рівень сформованості системи управління маркетингом. Потребує впровадження цифрових інструментів, KPI, CRM та посилення аналітики

Етап 1.
Діагностика та
стратегічний
аналіз



визначення
передумов
трансформації та
стратегічних проблем
маркетингу

Результат:
обґрунтована необхідність
трансформації та
визначення пріоритетних
напрямів

Етап 2.
Формування
стратегічних
цілей маркетингу



узгодження
маркетингової
стратегії з цілями
розвитку
підприємства.

Результат:
чітко сформульована
система стратегічних
маркетингових цілей.

Етап 3.
Проектування
маркетингової
стратегії



розроблення
нової
стратегічної
архітектури
маркетингу.

Результат:
концепція
трансформованої
маркетингової стратегії
підприємства.

Етап 4.
Впровадження
інструментів
цифрового маркетингу



забезпечення
практичної
реалізації
трансформації

Результат:
підвищення ефективності
та прозорості
маркетингової діяльності.

Етап 5.
Контроль, оцінка
та адаптація
стратегії



забезпечення
адаптивності
та сталого
розвитку.

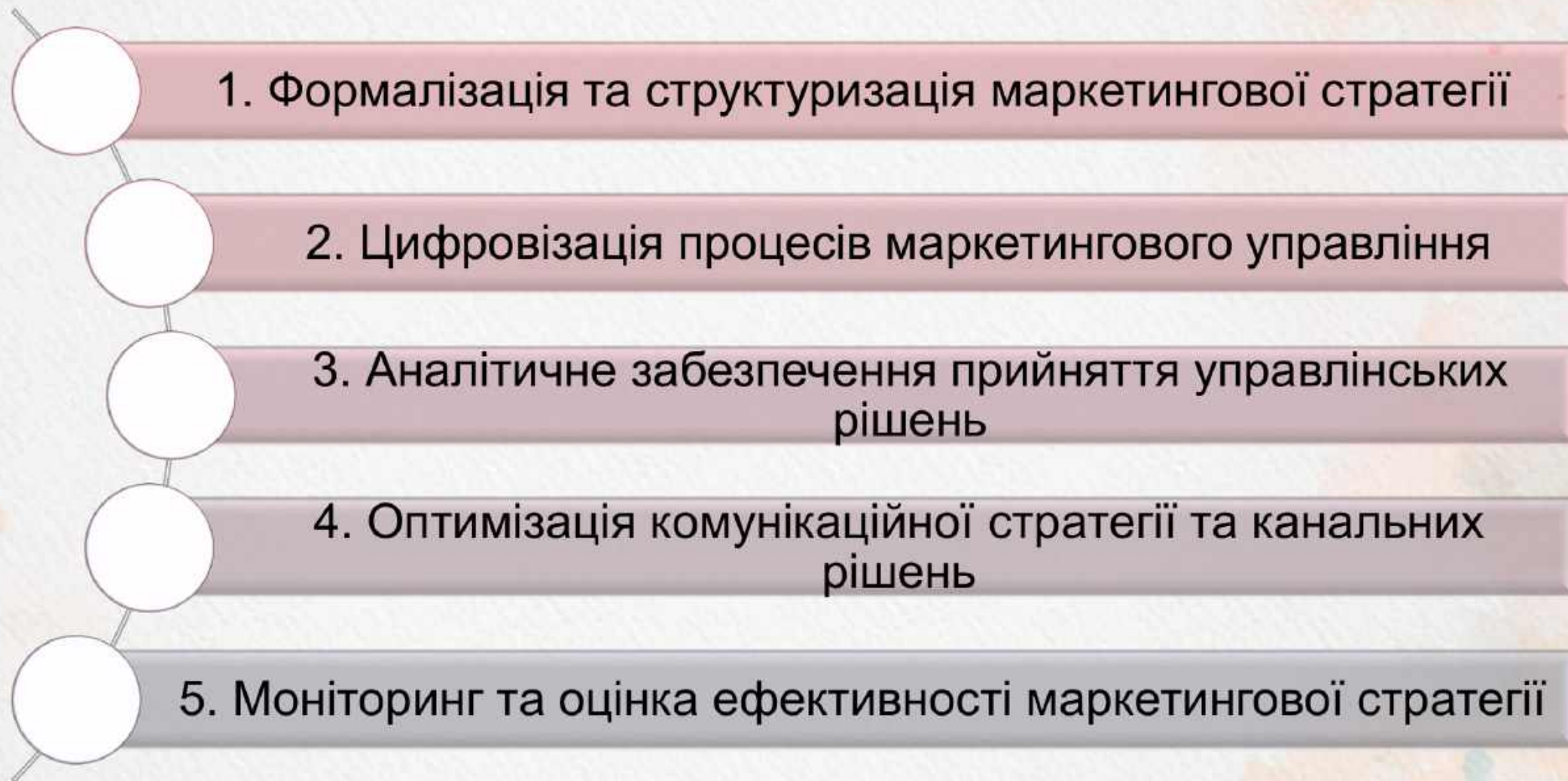
Результат:
гнучка та адаптивна
маркетингова
стратегія.

Реалізація запропонованої дорожньої карти трансформації ТОВ «ЛСП»

18



Напрями удосконалення цифрової маркетингової стратегії ТОВ «ЛСП»



узагальнено еволюцію наукових підходів до трактування маркетингової діяльності в digital-просторі, а також підходів до стратегічного управління.

визначено, що еволюція поняття стратегічного управління відображає перехід від довгострокового планування до комплексного, інтегрованого та адаптивного управління розвитком підприємства;

досліджено ринкову позицію ТОВ «ЛСП», здійснено аналіз його конкурентного середовища;

проведено PEST- та SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ЛСП»;

проведено порівняльний аналіз конкурентних позицій ТОВ «ЛСП»;

складено матрицю конкурентного профілю ТОВ «ЛСП»;

проведено аналіз елементів маркетингового комплексу 4P;

проведена оцінка ефективності маркетингових інструментів;

Проведено аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на стратегічне управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЛСП»;

здійснено оцінку результативності системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЛСП»;

розроблено дорожню карту трансформації маркетингової стратегії;

розроблено напрями удосконалення цифрової маркетингової стратегії ТОВ «ЛСП».

Дякую за увагу!



АКТ
впровадження результатів дослідження
здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
Капітанчук Анастасії Олександрівни
на тему: «Стратегічне управління маркетинговою діяльністю
підприємства у цифровому середовищі»

Результати дослідження А.О. Капітанчук за темою кваліфікаційної роботи «Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства у цифровому середовищі» пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність ТОВ «Данон».

У ході впровадження використано науково-практичні напрацювання, що передбачають формування та реалізацію цифрової маркетингової стратегії на основі data-driven підходу, інтеграцію SMM- та цифрового рекламного просування, а також застосування сучасних інструментів аналізу маркетингової діяльності. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення ефективності маркетингових комунікацій, посилення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його адаптації до динамічних умов цифрового ринку.

Особливу практичну цінність має розроблена дорожня карта трансформації маркетингової стратегії, яка дозволяє узгодити стратегічні цілі підприємства з інструментами цифрового маркетингу, оптимізувати використання маркетингових ресурсів та підвищити результативність управлінських рішень. Реалізація запропонованих підходів сприяє формуванню стійких конкурентних переваг і розвитку довгострокових відносин із цільовими аудиторіями.

Результати апробації підтвердили доцільність та ефективність використання запропонованих рекомендацій у практичній діяльності підприємства. Отримані напрацювання мають прикладну значущість і можуть бути використані в подальшій маркетинговій діяльності для удосконалення стратегічного управління в умовах цифрового середовища.

Таким чином, результати дипломної роботи прийняті до практичного застосування, що підтверджує їх науково-практичну цінність та ефективність.

Менеджер по розвитку мережі
ТОВ «Данон»



Наталія Кулаківська