

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему
«МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ В УПРАВЛІННІ
ПІДПРИЄМСТВОМ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ
ТЗОВ «ПІДПРИЄМСТВО «КЛІШЕ»»

Виконав

(підпис)

ст. гр. МЗЕДСз-31

Угляр Я.М.

(прізвище, ініціали)

**Науковий
керівник**

(підпис)

Шведюк Ю.В.

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут
Кафедра
Спеціальність
ОПП

бізнесу, менеджменту та маркетингу
менеджменту
073 (D3) «Менеджмент»
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
менеджменту

_____ к.е.н., доцент
Максимець О.В.
“19” лютого 2026 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ

Угляру Ярославу Миколайовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: **Маркетингова стратегія в управлінні підприємством (за матеріалами ТзОВ «Підприємство» «Кліше»)**

керівник КРБ

Шведюк Юлія Володимирівна, доц., канд. екон. наук

затверджена наказом по університету від

«19» лютого 2026 р. № C-143

2. Термін подання студентом КРБ

«01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до КРБ:

фінансова та статистична звітність ТзОВ «Підприємство «Кліше», законодавчі та нормативно-правові акти щодо оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю, наукові статті, монографії з економіки та фінансів підприємства, маркетингу, бізнес планування, стратегічного та операційного менеджменту, дані з YouControl

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. Теоретичні основи формування та реалізації маркетингової стратегії на підприємстві
Розділ 2. Аналіз операційної, маркетингової та фінансової діяльності ТзОВ «Підприємство «Кліше»
Розділ 3. Підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю ТзОВ «Підприємство «Кліше».

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Види, рівні та основні завдання маркетингової стратегії підприємства
2. Етапи розроблення маркетингової стратегії підприємства
3. Вплив технологічних змін на елементи комплексу маркетингу
4. Загальна характеристика об'єкту дослідження
5. Оцінювання фінансового стану ТзОВ «Підприємство «Кліше»
6. PESTEL-аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на результати діяльності об'єкту дослідження
7. Алгоритм розроблення маркетингової стратегії ТзОВ «Підприємство «Кліше»
8. Ключові елементи та етапи реалізації маркетингової стратегії підприємства
8. Модель SOSTAC, адаптована для ТзОВ «Підприємство «Кліше»
9. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та практичних рекомендацій керівництву об'єкту дослідження.

6. Дата видачі завдання

«19» лютого 2026 р.

Науковий керівник
роботи

Шведюк Ю.В.

7. Консультанти розділів КРБ (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів дослідження діяльності ТзОВ «Підприємство «Кліше» (під час проходження практик)	19.02.2026-08.03.2026	
2	Опрацювання літератури щодо теми дослідження та формування теоретичного розділу, написання п.п. 1.1-1.3 КРБ	28.02.2026-08.03.2026	
3	Оцінювання й аналіз операційної, маркетингової та фінансової діяльності ТзОВ «Підприємство «Кліше», написання п.п. 2.1-2.2 КРБ	09.03.2026-15.03.2026	
4	Виконання PESTEL-аналізу стану та тенденцій розвитку ТзОВ «Підприємство «Кліше», написання п.п. 2.3 КРБ	16.03.2026-29.03.2026	
5	Розроблення алгоритму формування та реалізації маркетингової стратегії просування пакету послуг об'єкту дослідження, написання п.п. 3.1 КРБ	30.03.2026-14.04.2026	
6	Формування рекомендацій щодо підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю, написання висновків і оформлення пояснювальної записки	15.04.2026-15.05.2026	
7	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу	16.05.2026-31.05.2026	
8	Подання КРБ на кафедру	01.06.2026	

Студент

Угляр Я.М.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

Шведюк Ю.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Угляр Я.М. Маркетингова стратегія в управлінні підприємством (за матеріалами ТЗОВ «Підприємство «Кліше»)

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретико-методичних підходів до формування маркетингової стратегії на підприємстві та розроблення практичних рекомендацій щодо реалізації маркетингової стратегії ТЗОВ «Підприємство «Кліше».

Об'єкт дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю «Підприємство «Кліше».

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи та прикладні аспекти формування та реалізації маркетингової стратегії на підприємстві.

Методи дослідження: індукція, дедукція, порівняння, узагальнення, комплексний підхід, системний підхід, фінансовий аналіз, PESTEL-аналіз.

Результати дослідження: у першому розділі описано теоретичні основи формування та реалізації маркетингової стратегії на підприємстві шляхом визначення змісту поняття «маркетингова стратегія», дослідження ключових етапів розроблення маркетингової стратегії та врахування основних елементів комплексу маркетингу в діяльності підприємства. У другому розділі проаналізовано результати операційної, маркетингової та фінансової діяльності об'єкту дослідження, оцінено фінансовий стан ТЗОВ «Підприємство «Кліше» за 2023-2025 рр. та виконано PESTEL-аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на поточний стан і перспективні тенденції розвитку підприємства в найближчі роки. У третьому розділі розроблено алгоритм формування та реалізації маркетингової стратегії просування пакету послуг об'єкту дослідження та розроблено практичні рекомендації керівництву підприємства щодо підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю ТЗОВ «Підприємств «Кліше».

Основні результати дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра та перелік практичних заходів, запропонованих керівництву ТзОВ «Підприємство «Кліше», мають прикладний характер і можуть бути використані для формування та реалізації маркетингової стратегії на підприємстві, підвищення ефективності виробництва та удосконалення стратегічного управління.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Робота містить 15 таблиць, 8 рисунків та 38 літературних джерел.

Ключові слова: маркетингова діяльність, стратегія, комплекс маркетингу, фінансовий аналіз, PESTEL-аналіз, алгоритм, пакет послуг.

ABSTRACT

Uglyar Ya.M. Marketing strategy in enterprise management (based on materials from Limited Liability Company “Enterprise “Klishe”).

The goal of the bachelor’s qualification work is the study of theoretical and methodological approaches to the formation of a marketing strategy at the enterprise and the development of practical recommendations for the implementation of the marketing strategy of LLC “Enterprise “Klishe”.

The case study is the Limited Liability Company “Enterprise “Klishe”.

The subject of the study is theoretical and methodological approaches and applied aspects of the formation and implementation of a marketing strategy at the enterprise.

Research methods: induction, deduction, comparison, generalization, comprehensive approach, systemic approach, financial analysis, PESTEL-analysis.

Research results: the first chapter describes the theoretical foundations of the formation and implementation of a marketing strategy at the enterprise by defining the content of the concept of "marketing strategy", studying the key stages of developing a marketing strategy and taking into account the main elements of the marketing complex in the activities of the enterprise. The second chapter analyzes the results of the operational, marketing and financial activities of the case study, assesses the financial results of LLC “Enterprise “Klishe” for 2023-2025 year and performs a PESTEL-analysis of the impact of external factors on the current state and prospective trends in the development of the enterprise in the near future. The third chapter develops an algorithm for the formation and implementation of a marketing strategy for providing a package of services to the case study and develops practical recommendations for the management of the enterprise on improving the effectiveness of marketing activities of LLC “Enterprise “Klishe”.

The main results of the bachelor's qualification work and the list of practical measures proposed to the management of LLC "Enterprise "Klishe" have applied aspects and can be used to form and implement a marketing strategy at enterprises, increase production efficiency and improve strategic management.

The bachelor's qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, references and appendices. The work contains 15 tables, 8 figures and 38 references.

Keywords: marketing activities, strategy, marketing mix, financial analysis, PESTEL-analysis, algorithm, service package.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1 Сутність та зміст поняття «маркетингова стратегія»	11
1.2 Етапи розроблення маркетингової стратегії підприємства.....	13
1.3 Елементи комплексу маркетингу в діяльності підприємства	16
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ, МАРКЕТИНГОВОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТзОВ «ПІДПРИЄМСТВО «КЛІШЕ».....	20
2.1 Загальна характеристика об'єкту дослідження	20
2.2 Аналіз основних видів діяльності ТзОВ «Підприємство «Кліше».....	22
2.3 PESTEL-аналіз стану та тенденцій розвитку об'єкту дослідження.....	28
Висновки до розділу 2	30
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТзОВ «ПІДПРИЄМСТВО «КЛІШЕ»	31
3.1 Алгоритм формування та реалізації маркетингової стратегії просування пакету послуг об'єкту дослідження	31
3.2 Практичні рекомендації з підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю ТзОВ «Підприємство «Кліше».....	39
Висновки до розділу 3	43
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	46
ДОДАТКИ	50

ВСТУП

Актуальність теми. Діяльність вітчизняних підприємств сьогодні характеризується високим рівнем ризику та невизначеності, необхідністю швидко та вчасно реагувати на зміни чинників зовнішнього середовища, вмінням адаптуватися до нових соціо-економічних умов і надалі забезпечувати стабільне функціонування, високу якість продукції, конкурентоспроможність та здатність утримувати увагу своєї цільової аудиторії. Беззаперечним фактом залишається ефективний маркетинговий менеджмент на підприємстві, бажання бути лідером і сприяти підвищенню іміджу на вітчизняному та європейському ринках. Розроблення та реалізація дієвої маркетингової стратегії є запорукою успіху та яскравим підтвердженням перспектив розвитку в довгостроковій перспективі.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретико-методичних підходів до формування маркетингової стратегії на підприємстві та розроблення практичних рекомендацій щодо реалізація маркетингової стратегії ТЗОВ «Підприємство «Кліше».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити низку завдань:

- ✓ дослідити теоретичні основи формування та реалізації маркетингової стратегії на підприємстві;
- ✓ вивчити сутність та зміст поняття «маркетингова стратегія»;
- ✓ дослідити ключові етапи розроблення маркетингової стратегії підприємства;
- ✓ охарактеризувати елементи комплексу маркетингу в діяльності підприємства;
- ✓ проаналізувати результати операційної, маркетингової та фінансової діяльності ТЗОВ «Підприємство «Кліше»;
- ✓ оцінити фінансовий стан об'єкту дослідження;
- ✓ охарактеризувати вплив чинників зовнішнього середовища на поточний стан та тенденції розвитку підприємства на основі результатів PESTEL-аналізу;

- ✓ обґрунтувати управлінські рішення з реалізації маркетингової стратегії ТзОВ «Підприємство «Кліше»;
- ✓ розробити алгоритм формування та реалізації маркетингової стратегії просування пакету послуг об'єкту дослідження;
- ✓ запропонувати практичні рекомендації керівництву ТзОВ «Підприємство «Кліше» щодо підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю.

Об'єкт дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю «Підприємство «Кліше».

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи та прикладні аспекти формування та реалізації маркетингової стратегії на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та зміст поняття «маркетингова стратегія»

Маркетингова стратегія є одним з ключових напрямів діяльності підприємства, який враховує можливості та резерви розвитку підприємства для адаптації до часто змінюваної ситуації на ринку, досягнення конкурентних переваг та утримання лідируючих позицій внаслідок активного застосування сучасних маркетингових інструментів. Процес формування маркетингової стратегії вимагає аналізу вхідних її елементів [6]:

- маркетингових цілей – збільшення прибутку, товарообороту, частки ринку;
- чинників зовнішнього середовища – соціально-економічних, демографічних, політичних, законодавчих, екологічних, технічних;
- чинників внутрішнього середовища – цінова, збутова, маркетингова, кадрова, облікова політики, конкурентоспроможність продукції, обсяг виробництва;
- елементів комплексу маркетингу – товарів, цін, ринків збуту, просування.

Основні наукові підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія» подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія» [3, 15, 26]

Автор	Визначення поняття
Багієв Г., Уткін Є.	програма (план) дій для досягнення маркетингових цілей в процесі стратегічного розвитку підприємства
Гаркавенко С.	засіб досягнення маркетингових цілей
Ассель Г.	засіб (метод) впливу на кінцевого споживача (клієнта)
Ламбен Ж., Мак-Дональд М.	довго- та середньострокові рішення щодо елементів комплексу маркетингу

Важливими характеристиками маркетингової стратегії підприємства є [9, 38]: орієнтування та узгодження з метою (візією) та цілями (місією) діяльності підприємства; складова загальної стратегії, орієнтована на досягнення маркетингових цілей; основа для оперативного та стратегічного планування діяльності; динамічність, здатність адаптуватись до змін зовнішнього середовища; засіб досягнення стійкості на ринку в умовах конкурентної боротьби; сукупність маркетингових інструментів, які враховують потреби та очікування споживачів, дозволяють прогнозувати попит.

Основні завдання маркетингової стратегії підприємства подані на рис. 1.1.

1. Підвищення престижу бренду підприємства на ринку – дослідження ринку, пошук нових ніш на ринку, збільшення впливу на вже існуючі сегменти
2. Підвищення прибутковості – збільшення обсягів продажу, виручки від реалізації продукції, своєчасне стимулювання збуту та правильне позиціонування
3. Підвищення конкурентоспроможності – пошук конкурентних переваг, розроблення нових продуктів, послуг, розширення асортименту, ребрендинг
4. Мотивування та стимулювання працівників – дослідження нових тенденцій, вивчення цільової аудиторії, узгодження індивідуальних цілей бізнес-цілям

Рис. 1.1. Основні завдання маркетингової стратегії підприємства [2, 10, 22]

Котлер Ф. розглядає маркетингове середовище як сукупність чинників, які впливають на взаємовідносини підприємства з цільовим ринком і споживачами [5]. Аналіз маркетингового середовища має на меті оцінити стан і перспективи розвитку підприємства, потреби цільового ринку, цілі та можливості. Маркетингова стратегія охоплює систему маркетингових інструментів, які направлені на досягнення маркетингових цілей, сприяють формуванню конкурентних переваг, змінюються під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовищ. Класичними ознаками

маркетингової стратегії підприємства є [7, 18]: прогнозування та розроблення дієвих заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства; забезпечення стійкої конкурентної позиції на ринку за рахунок наявних резервів і внутрішніх можливостей; врахування пріоритетності потреб споживачів; миттєвість реакції на мінливість умов функціонування підприємства; налагодження взаємовідносин між усіма учасниками ринку. Отже, немає універсальних маркетингових стратегій, кожне підприємство розробляє унікальні на основі стратегічних цілей розвитку, зокрема розширення частки на ринку, завоювання лідируючих позицій, збільшення обсягів продажу, підвищення прибутковості. Маркетингова стратегія є довгостроковим планом маркетингової діяльності підприємства, спрямованим на вибір цільових сегментів і реалізацію ефективних маркетингових заходів.

1.2. Етапи розроблення маркетингової стратегії підприємства

Маркетингова стратегія підприємства (рис. 1.2.) підпорядковується корпоративній, тісно пов'язана з місією та цілями підприємства, спрямована на завоювання довгострокових, сильних, конкурентних позицій (переваг) на ринку, врахування потреб споживачів на основі досліджень цільового ринку та аналізу конкурентів, прогнозування заходів для досягнення стратегічних завдань.

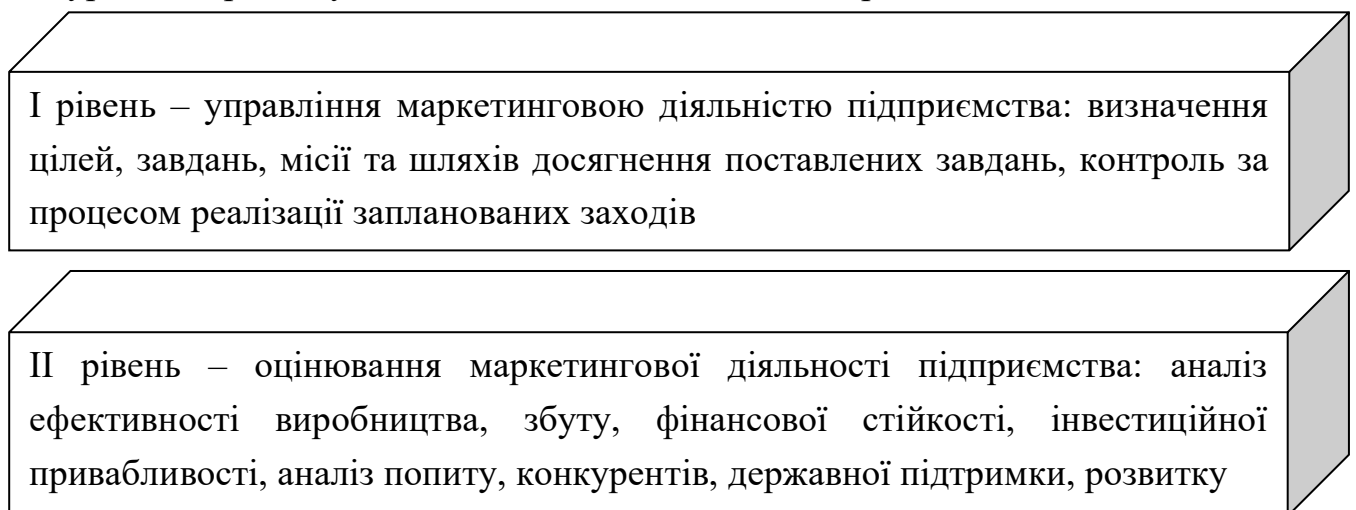


Рис. 1.2. Рівні маркетингової стратегії підприємства [8, 16]

Сьогодні є широкий вибір маркетингових стратегій. Наприклад, стратегія проникнення на ринок передбачає розроблення дієвих заходів просування власних товарів і послуг, напрацювання та розширення клієнтської бази, реалізація маркетингових цілей (освоєння нових ринків збуту, цінова політика, програми лояльності для постійних клієнтів). Стратегія розширення ринкового сегменту має на меті збільшення номенклатури та асортименту товарів і послуг, створення нових інноваційних ринкових продуктів. Стратегія розвитку товару чи послуги направлена на розширення функціональних характеристик готової продукції, покращення та удосконалення властивостей товарів порівняно з товарами-аналогами, які вже є на ринку. Стратегія диференціації (позиціонування) зосереджена на посиленні конкурентних переваг на ринку, розширенні частки ринку, покращення іміджу товару. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації з'явилися нові види маркетингових стратегій (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Види маркетингових стратегій в умовах глобалізації та цифрової трансформації [6, 19, 25]

Важлива роль належить розробленню алгоритму формування та реалізації маркетингової стратегії на підприємстві. Один з запропонованих варіантів складається з чотирьох основних етапів (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

Етапи розроблення маркетингової стратегії підприємства [1, 4, 20]

Етап	Сутність
1. Формування цілей – визначення та деталізація	Досягнення цілей свідчить про успіх реалізації стратегії. Цілі, встановлені для окремого виду бізнесу, більш деталізовані та конкретні, але не завжди узгоджені з цілями підприємства, тому вони ще підлягають уточненню
2. Стратегічний аналіз і діагностика – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Для обґрунтування стратегічних орієнтирів, вибору найбільш ефективних способів їхнього досягнення необхідно провести стратегічний аналіз і діагностику стану підприємства. Це передбачає здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, стану ринку, аналізу конкурентів, оцінювання рівня конкурентоспроможності та потенціалу підприємства
3. Розроблення варіантів стратегії – оцінювання альтернатив, вибір стратегії	Доцільно розглянути декілька варіантів, використовуючи методи прогнозування: добре, якщо розроблені стратегії спрямовані на досягнення стратегічних цілей; якщо ж встановлені приблизні цілі, стратегічні альтернативи треба перевіряти на узгодженість із напрямками розвитку підприємства в цілому. Визначення цілей, сегментування ринку, вибір цільових сегментів, аналіз альтернатив, вибір маркетингової стратегії, побудова стратегії позиціонування
4. Планування реалізації – розроблення комплексу заходів для досягнення визначених раніше цілей	Розроблення переліку конкретних заходів для досягнення визначених раніше цілей на довго- та середньострокову перспективу. Крім того, на даному етапі визначається механізм та інструменти контролю за реалізацією стратегії, попередня економічна оцінка стратегії. Для окремої структурної одиниці поточний моніторинг здійснюється на рівні підрозділу, а корегування стратегії – завдання керівництва підприємства

У процесі реалізації маркетингової стратегії важлива роль належить моніторингу проміжних результатів, координуванню та регулюванню діяльності залежно від зміни ринкових умов, вчасній реакції на адекватній відповіді.

1.3. Елементи комплексу маркетингу в діяльності підприємства

Маркетинговий потенціал підприємства складається з низки складових: частки на ринку, іміджу підприємства, торгової марки, асортименту, споживачів, цінової політики, управління якістю продукції, збутової політики, сервісного обслуговування клієнтів, кваліфікації та досвіду працівників, взаємовідносин з посередниками та постачальниками.

Класичне формулювання комплексу маркетингу охоплює чотири елементи – продукт, ціна, збут і просування (рис. 1.4.). Котлер Ф. надає авторське формулювання елементів: товар, ціна, методи розподілу та просування товару. З метою адаптації до нових вимог ринку часто комплекс маркетингу доповнюють додатковими інструментами, зокрема інноваціями (розроблення нових та удосконалення існуючих товарів) як важливими складовими товарної політики підприємства.



Рис. 1.4. Комплекс маркетингу «4Р» [13, 26]

Наукові підходи до визначення змісту поняття «комплекс маркетингу» провідними науковцями-вченими наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Наукові підходи до визначення поняття «комплекс маркетингу» [11, 23]

Автор	Сутність поняття
Борден Н. Х.	пропорційне співвідношення зусиль, комбінація заходів, проєктного задуму та інтеграція елементів маркетингу в програму або «комплекс», що на основі оцінювання ринкових сил найбільшою мірою буде сприяти підприємству в досягненні поставлених перед ним завдань і цілей в конкретний час
Голубков Є.П.	сукупність керованих параметрів маркетингової діяльності, керуючи якими керівництво організації намагається якнайкраще задовольнити потреби сегментів ринку
Дойль П.	сукупність маркетингових рішень, прийнятих керівниками з метою реалізації стратегії позиціонування й вирішення поставлених завдань
МакКарті Дж.	сукупність маркетингових засобів, певна структура яких забезпечує досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань
Кредисов А.І.	сукупність взаємопов'язаних елементів, що використовуються для задоволення потреб відповідного ринку або його частини (сегмента) з урахуванням чинників зовнішнього середовища
Котлер Ф.	набір чинників маркетингу, що підлягають контролю, сукупність яких підприємство використовує в прагненні викликати бажану реакцію з боку цільового ринку
Примак Т.О.	комплекс практичних заходів впливу на ринок, пристосування діяльності компанії до ситуацій на ринку, швидкого та гнучкого реагування на їхні зміни

В основі оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства лежить комплексний і системний підходи, які направлені на дослідження ринку, вивчення цільової аудиторії і потреб споживачів, налагодження

взаємодії з учасниками ринку. Інноваційні рішення, сучасні технології, автоматизація виробничого процесу (табл. 1.4.) дозволяють оптимізувати операційні витрати, переглядати цінову політику та формувати маркетингову стратегію.

Таблиця 1.4

Вплив технологічних змін на елементи комплексу маркетингу [13, 34]

Елемент 4 Р	Результати впливу НІТ	Зміни, які сприяли результату
Товар	Розроблення нового товару	Поява персонального комп'ютера
	Модифікація товару	Розвиток електронної промисловості
	Пристосування до споживчих потреб, що змінюються	Розвиток біотехнологій та генетики
Ціна	Зниження витрат виробництва	Автоматизація технологічного процесу
	Можливість зіставлення цін	Зв'язок, комп'ютерні програми
	Можливість контролю цін	Штрих-код
Збут	Підвищення швидкості збуту	Поява і розвиток авіатранспорту
	Зростання обсягів збуту	Розвиток річкового транспорту
	Оптимізація контролю за збутом	Комп'ютерні програми
Просування	Підвищення комунікаційних можливостей	Супутниковий зв'язок
	Скорочення термінів просування	Електронна пошта
	Оптимізація планування просування	Комп'ютерні програми

Як бачимо, сьогодні активно розвиваються інструменти цифрового маркетингу, інноваційні рішення в сфері розроблення нових товарів і послуг, можливості замовлення продукції онлайн і автоматичного розрахунку за товар, спрощення процедури збуту, розроблення логістичних маршрутів і розширення процедури комунікації з клієнтами, партнерами, торговельними посередниками сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності на підприємстві.

Висновки до розділу 1

Досліджено наукові підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія». Описано основні характеристики та ознаки, ключові завдання та елементи маркетингової стратегії. Розглянено два рівні управління та оцінювання маркетингової діяльності підприємства. Вивчено особливості різних видів маркетингових стратегій: проникнення на ринок, розширення ринкового сегменту, розвитку товару чи послуги, диференціації (позиціонування), зростання, адаптації, цифрової трансформації, персоналізації, соціального маркетингу, комунікації та залучення.

Охарактеризовано алгоритм розроблення та реалізації маркетингової стратегії: формування цілей, стратегічний аналіз і діагностика, розроблення варіантів стратегій, планування, реалізації. Запропоновано визначення «комплексу маркетингу» провідними науковцями та досліджено особливості чотирьох його елементів: товар, ціна, місце, просування. Досліджено вплив технологічних змін на елементи комплексу маркетингу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ, МАРКЕТИНГОВОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ПІДПРИЄМСТВО «КЛІШЕ»

2.1. Загальна характеристика об'єкту дослідження

Об'єкт дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю «Підприємство «Кліше» (ТЗОВ «Підприємство «Кліше»)), створене 25 серпня 2004 року, обсяг статутного капіталу 100000 грн. Підприємство діє на підставі статуту та установчих документів, затверджених засновниками. Загальна кількість працівників підприємства станом на 1 січня 2026 року складає 113 осіб. Основними видами діяльності ТЗОВ «Підприємство «Кліше» є друкування продукції, виробництво виробів з паперу та картону, виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг, неспеціалізована оптова торгівля.

Керівництво об'єкту дослідження багато уваги приділяє розвитку експортно-імпоротної діяльності. Так, динаміка експорту основної продукції ТЗОВ «Підприємство «Кліше» за 2012-2026 рр. наведена на рис. 2.1.

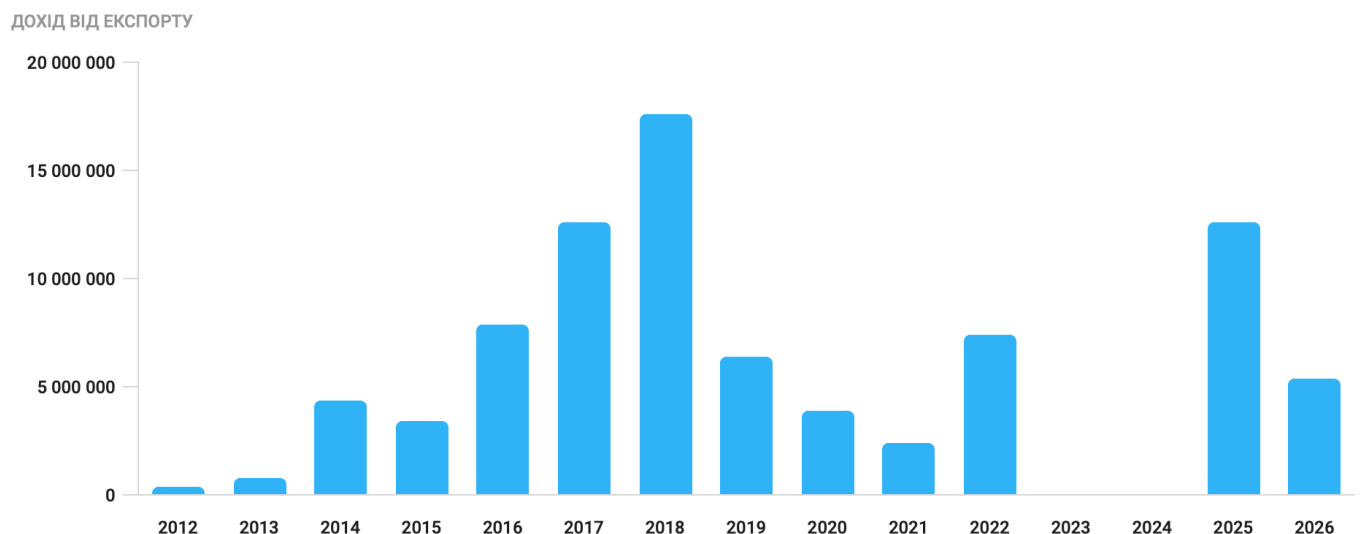


Рис. 2.1. Динаміку експорту основної продукції ТЗОВ «Підприємство «Кліше» за 2012-2026 рр.

Як бачимо з рис. 2.1., з 2012 р. по 2018 р. спостерігається позитивна динаміка росту доходу від експорту продукції, далі тенденції постійно змінюються, враховуючи ситуацію в країні, експорт був відсутній у 2023 та 2024 роках, тоді як 2025 рік демонструє активний розвиток експорту. Основну частку займає папір і картон (55%), целюозна вата та полотна з целюлозних волокон (30%), плівки, стрічки (20%). Стратегічними партнерами підприємства є компанії зі Словенії.

Динаміка імпорту продукції ТзОВ «Підприємство «Кліше» за 2012-2026 рр. подана на рис. 2.2.

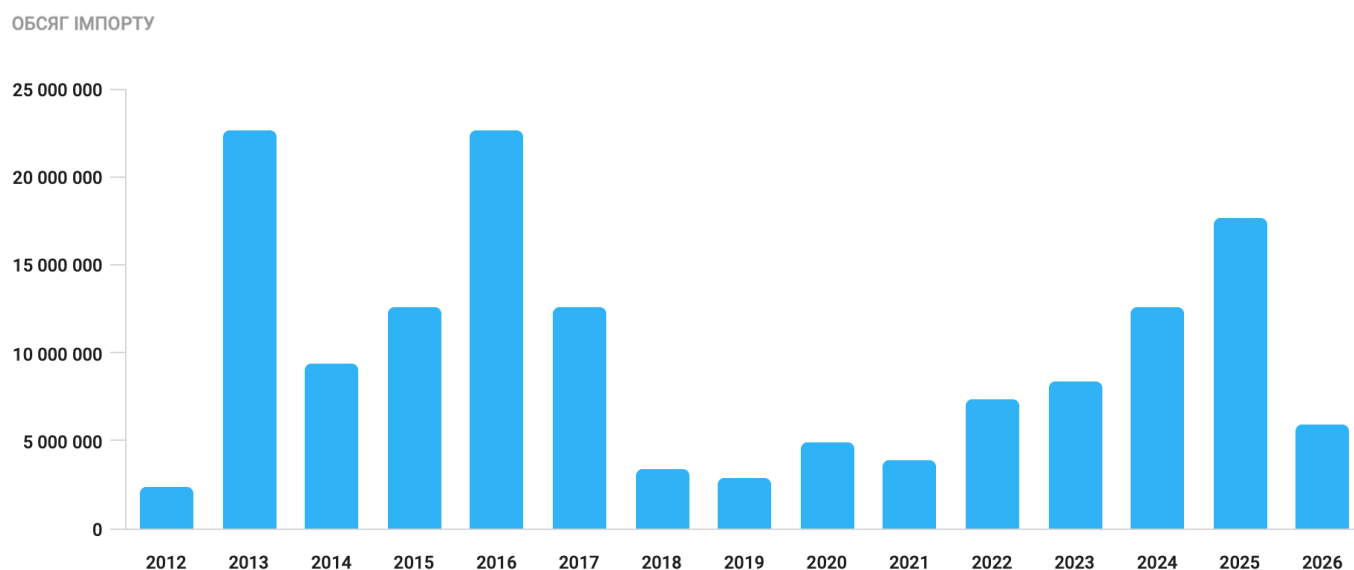


Рис. 2.2. Динаміку імпорту ТзОВ «Підприємство «Кліше» за 2012-2026 рр.

Характеризуючи імпорт ТзОВ «Підприємство «Кліше» спостерігаємо пікові значення показника в 2013 р. та 2016 р., також з 2021 р. бачимо поступову позитивну динаміку. Серед категорій товарів переважає папір та картон (80%), фотопластинки та фотоплівка (20%), фарба друкарська, чорнило та туш для писання, малювання або креслення (5%). Основними країнами імпортерами є Фінляндія, чиї компанії складають 75-80%, далі Італія (20%) та Литва (5%).

Рекомендуємо керівництву об'єкта дослідження й надалі значну увагу приділяти розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

2.2. Аналіз основних видів діяльності ТзОВ «Підприємство «Кліше»

Аналіз фінансової звітності ТзОВ «Підприємство «Кліше» за 2023-2025 рр., зокрема порівняння основних розділів Балансу підприємство наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Актив і пасив балансу ТзОВ «Підприємство «Кліше» за 2023-2025 рр.

Розділи активу та пасиву Балансу	Наявність на кінець року			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Необоротні активи	6603,7	6311,2	8049,9	-292,5	1738,7
Оборотні активи	29714,9	44578,5	49393,4	14863,6	4814,9
Власний капітал	6500,2	6609,1	9507,0	108,9	2897,9
Поточні зобов'язання і забезпечення	29818,4	44280,6	47936,3	14462,2	3655,7
Баланс	36318,6	50889,7	57443,3	14571,1	6553,6

Як бачимо з табл. 2.1, в розділі активів, вартість оборотних активів значно перевищує вартість необоротних активів, в середньому в 5 разів протягом досліджуваного періоду. У 2024 та 2025 роках оборотні активи збільшилися на 14863,6 тис. грн. та 4814,9 тис. грн. відповідно. Необоротні активи зросли в 2025 році на 1738,7 тис. грн. У розділі пасивів також суттєво переважають поточні зобов'язання і забезпечення, тоді як частка власного капіталу є незначною. У 2024 році вартість поточних зобов'язань зросла на 14462,2 тис. грн., у 2025 році спостерігаємо поступове збільшення ще на 3655,7 тис. грн. Власний капітал у 2025 році значно збільшився на 2897,9 тис. грн. Загалом баланс підприємства за 2023-2025 роки зріс на 21124,7 тис. грн.

Наявність оборотних засобів ТзОВ «Підприємство «Кліше» за 2023-2025 рр. представлено в табл. 2.2. Вартість оборотних активів за досліджуваний період поступово зростає з 29714,9 тис. грн. до 49393,4 тис. грн. Це відбулося за рахунок суттєвого збільшення дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги (з

8290,4 тис. грн. до 23985,6 тис. грн.), запасів (з 18644,3 тис. грн. до 22367 тис. грн.) та грошових коштів та їх еквівалентів (з 1710,6 тис. грн. до 2548,3 тис. грн.).

Таблиця 2.2

Оборотні активи ТзОВ «Підприємство «Кліше» за 2023-2025 рр.

Оборотні активи	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Запаси	18644,3	19022,7	22367,0	378,4	3344,3
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	8290,4	17331,9	23985,6	9041,5	6653,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	18,3	18,5	17,1	0,2	-1,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	450	450	450	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1710,6	3333,3	2548,3	1622,7	-785
Витрати майбутніх періодів	984,1	4340,3	-	3356,2	-4340,3
Інші оборотні активи	67,2	81,8	25,4	14,6	-56,4
Разом	29714,9	44578,5	49393,4	14863,6	4814,9

Ефективність оборотних коштів ТзОВ «Підприємство «Кліше» оцінюється на основі коефіцієнту оборотності, коефіцієнту завантаження та тривалості одного оборту в днях (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Стан і ефективність використання оборотних коштів ТзОВ «Підприємство «Кліше»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	29188,5	37146,7	46986,0	7958,2	9839,3
Коефіцієнт оборотності	1,83	1,82	2,56	-0,01	0,74
Коефіцієнт завантаження	0,55	0,55	0,39	-	-0,16
Тривалість одного оборту, днів	197	198	141	1	-57

Дані табл. 2.4. ілюструють покращення ефективності використання оборотних коштів за досліджуваний період. Зокрема, швидкість обертання вкладених коштів в операційну діяльність підприємства збільшилась, підтвердженням цього є коефіцієнт оборотності, який у 2025 році становив 2,56 порівняно із 1,82 та 1,83 за попередні два роки. Відповідно обернений показник, коефіцієнт завантаження знизився з 0,55 до 0,39 тобто швидкість обертання капіталу підприємства збільшилась і віддача від грошових коштів, вкладених у дебіторську заборгованість та запаси зросла. Скорочення тривалості одного оборту на 57 днів засвідчує прискорення часу за який матеріальні цінності підприємства можуть бути трансформовані у грошові кошти та їх еквіваленти. ТЗОВ «Підприємство «Кліше» поступово нарощує обсяги виготовленої продукції і, відповідно, сприяє збільшенню виручки від реалізації внаслідок операційної діяльності підприємства за досліджуваний період.

Характеризуючи фінансову діяльність об'єкту дослідження, проаналізовано форму №2-м «Звіт про фінансові результати суб'єкта малого підприємництва» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Результати фінансової діяльності ТЗОВ «Підприємство «Кліше» за 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Чистий дохід від реалізації продукції	53432,1	67534,1	120053,4	14102,0	52519,3
Інші операційні доходи	1419,3	442,1	538,4	-977,2	96,3
Собівартість реалізованої продукції	47527,6	59885,7	106393,1	12358,1	46507,4
Інші операційні витрати	7091,8	7981,6	11300,8	889,8	3319,2
Чистий прибуток	232,0	108,9	2897,9	-123,1	2789,0

Дані табл. 2.5 засвідчують збільшення чистого доходу від реалізації продукції у 2025 році майже в два рази порівняно з попереднім роком. Операційні доходи також зросли, але не суттєво (з 442,1 тис. грн. у 2024 році до 538,4 тис. грн. у 2025 році). Щодо видаткової частини, то об'єктивно спостерігаємо збільшення собівартості продукції і паралельно зросли операційні витрати (з 7981,6 тис. грн. до 11300,8 тис. грн.). Характеризуючи показник чистого прибутку, бачимо, спочатку зниження вдвічі (з 232,0 тис. грн. у 2023 році до 108,9 тис. грн. у 2024 році), тоді як у 2025 році чистий прибуток суттєво зріс і становив 2897,9 тис. грн. Тому, можна зробити висновок, що прибутковість та рентабельність діяльності ТзОВ «Підприємство «Кліше» має позитивну динаміку в 2025 році.

Оцінювання фінансового стану ТзОВ «Підприємство «Кліше» на основі відносних показників ліквідності, покриття, фінансової автономії та фінансової залежності подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Результати оцінювання фінансового стану ТзОВ «Підприємство «Кліше»
за 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,08	0,05	0,02	-0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,37	0,58	0,56	0,21	-0,02
Коефіцієнт покриття	1,0	1,01	1,03	0,01	0,02
Коефіцієнт фінансової автономії	0,18	0,13	0,17	-0,05	0,04
Коефіцієнт фінансової залежності	5,56	7,69	5,88	2,13	-1,81
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	4,59	6,70	5,04	2,11	-1,66

Аналіз фінансового стану підприємства розпочато з розрахунку коефіцієнту абсолютної ліквідності, який не має однозначної динаміки. Так, його значення спочатку зросло до 0,08 у 2024 році, тоді як у 2025 році було найнижчим за досліджуваний період і становило 0,05. Тобто об'єкт дослідження не спроможний миттєво погасити поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Протилежна тенденція спостерігається в динаміці коефіцієнта швидкої ліквідності, значення якого зросло з 0,37 у 2023 році до 0,56 у 2025 році. Це означає, що підприємство має в доступі ресурси, які достатньо оперативно можуть бути перетворені в грошові кошти і використані для розрахунку за поточними зобов'язаннями. Підтвердженням позитивної динаміки діяльності підприємства і зростання його платоспроможності є зміна значень коефіцієнта покриття з 1,0 до 1,03 за досліджуваний період.

Ще одним важливим аспектом оцінювання фінансового стану ТзОВ «Підприємство «Кліше» є показники фінансової стійкості. Коефіцієнт фінансової автономії залишається на рівні 0,17, що свідчить про незначну частку власного капіталу у загальній величині вартості майна підприємства. коефіцієнт фінансової залежності був найвищим у 2024 році і становив 7,69, тоді як у 2025 році знизився до 5,88, що ще раз підтверджує високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Позикові кошти в 4-7 разів перевищують власні ресурси підприємства. Така ситуація обмежує керівництво підприємства в прийнятті радикальних управлінських рішень, оскільки необхідно моніторити та враховувати вплив зовнішніх чинників, які суттєво визначають і впливають на стратегічні напрями розвитку підприємства.

Цікавим для отримання загальної картини про результати фінансової діяльності підприємства є аналіз динаміки показників ділової активності.

Таблиця 2.6

Показники ділової активності ТЗОВ «Підприємство «Кліше» за 2023-2025 рр.

№	Назва показника	Роки		
		2023	2024	2025
1	Коефіцієнт оборотності активів	1,83	1,82	2,56
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,82	1,54	2,51
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,43	3,79	4,91
4	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	198	234	143
5	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	56	95	73
6	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,30	3,18	5,14
7	Коефіцієнт оборотності основних засобів	9,8	10,8	18,6
8	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	8,3	10,3	14,9

Аналізуючи показники ділової активності ТЗОВ «Підприємство «Кліше» можемо зробити висновок, що збільшення коефіцієнта оборотності активів з 1,83 до 2,56 підтверджує прискорення оборотності активів підприємства. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс з 1,82 до 2,51, тобто покращилася спроможність підприємства вчасно та в повному обсязі розраховуватися з кредиторами. Термін погашення кредиторської заборгованості скоротився на 45 днів. Протилежну динаміку спостерігаємо в динаміці коефіцієнта дебіторської заборгованості, який зменшився з 6,43 до 4,91, тобто замовники не завжди вчасно розраховуються з підприємством за товари, роботи та послуги. Строк погашення дебіторської заборгованості був найбільшим у 2024 році і становив 95 днів, тоді як у 2025 році поступово зменшився до 73 днів. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів зріс більш, ніж вдвічі, внаслідок стрімкого зростання собівартості реалізованої продукції за останні два роки (з 59885,7 тис. грн. до 106393,1 тис. грн.), тоді як середньорічна вартість запасів майже не змінилася. Коефіцієнт оборотності основних засобів також збільшився вдвічі (з 9,8 до 18,6) за рахунок суттєвого збільшення чистого доходу від реалізації продукції за досліджуваний період. Коефіцієнт оборотності власного капіталу також має позитивну динаміку.

2.3. PESTEL-аналіз стану та тенденцій розвитку об'єкту дослідження

Аналізуючи стратегічний напрям розвитку ТзОВ «Підприємство «Кліше» варто скористатися інструментом PESTEL-аналіз (табл. 2.7), який дозволяє зобразити вплив ключових зовнішніх чинників, які доцільно виокремити в шість основних груп: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічна та законодавчі.

Таблиця 2.7

PESTEL-аналіз впливу ключових чинників зовнішнього середовища на результати діяльності ТзОВ «Підприємство «Кліше» [17, 21, 35]

Чинник	Заходи на підприємстві щодо врахування
1	2
Політичні	
Ситуація в країні	Четвертий рік повномасштабної війни в Україні змусив керівництво підприємства переглянути підходи до операційного менеджменту, зокрема вжити заходи для забезпечення безперебійності процесу виробництва та реалізації продукції, оптимізації логістичних потоків
Співпраця з європейськими країнами – стратегічними партнерами	Сьогодні основний акцент діяльності підприємства направлений на розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Стратегічними партнерами є компанії зі Словенії, Фінляндії, Італії та Литви. Працівники працюють активно над залученням нових клієнтів, розширення асортименту продукції, пошук торговельних посередників і представників і інших європейських країнах
Економічні	
Ринкові тренди	Дослідження поведінки споживачів на ринку, виявлення сучасних трендів і зміна запиту та вимог до продукції зі сторони потенційних споживачів, пошук резервів, посилення лідерських позицій підприємства та вітчизняному та європейському ринку
Інфляційні процеси	Нестабільна економічна ситуація в країні не дозволяє чітко прогнозувати зміну цінової політики, фіксуються часті валютні коливання, панічні настрої населення
Ситуація на ринку праці	Складна ситуація в країні безпосередньо впливає на трудову міграцію, нестачу людського ресурсу, попит на висококваліфікованих працівників, зниження плинності кадрів і формування надійного резерву

Продовження табл. 2.7.

1	2
Соціальні	
Запити та вимоги клієнтів	Вивчення поведінки споживачів на ринку, побудова портрету потенційного клієнта, наявність потужних конкурентів, необхідність посилення своїх конкурентних переваг
Працівники підприємства та їхні вимоги	Адекватна фінансова винагорода, ефективна система мотивації, створення сприятливого дружнього клімату в колективі, залучення працівників до процесу прийняття рішень, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання
Технологічні	
Інноваційні рішення	Розроблення та впровадження в процес виробництва інноваційних підходів, залучення потенційних споживачів до створення нового дизайну продукції, розширення спектру надання послуг сервісного обслуговування
Інструменти цифрового маркетингу	Впровадження в практику дієвих інструментів діджитал-маркетингу – емоційний маркетинг, нейромаркетинг, контент-маркетинг, персоналізований маркетинг, сервісне обслуговування клієнтів
Екологічні	
Екологічна політика підприємства	Впровадження системи управління якістю продукції відповідно до міжнародних стандартів ISO 9000 та ISO 14000, розроблення системи екологічного менеджменту на підприємстві
Сертифікація продукції підприємства	Застосування добровільного інструменту сертифікації продукції та акцент на екологічно відповідальному веденню бізнесу, розроблення стратегії екодружньої поведінки на ринку
Законодавчі	
Нормативно-правова база	Моніторинг змін чинного законодавства України та норм міжнародного права, контроль з боку держави
Міра відповідальності	Чітке розуміння керівництвом підприємства і готовність. В повній мірі нести відповідальність за порушення, які можуть бути виявлені, відкритість та прозорість ведення бізнесу, вчасне оприлюднення публічної інформації, активна співпраця з представниками громадськості, державних органів управління

Результати PESTEL-аналізу допомогли отримати загальну картину напрямів розвитку ТзОВ «Підприємство «Кліше» в довгостроковій перспективі. Це дієвий та корисний інструмент для розроблення та реалізації ефективної стратегії управління підприємством, адаптаційного менеджменту в умовах стрімкої зміни чинників

зовнішнього середовища. Об'єкт дослідження сьогодні залишається висококонкурентним підприємством, яке характеризується стабільними показниками фінансової діяльності та особливу увагу приділяє розвитку маркетингової стратегії. Підприємство багато уваги зосереджує на комунікаціях і зворотньому зв'язку з цільовою аудиторією, вивченню їхніх запитів і вимог до продукції, активному впровадженню інноваційних рішень в процес виробництва, забезпеченню високої якості продукції та наданню широкого спектру супутніх послуг із сервісного обслуговування.

Висновки до розділу 2

Охарактеризовано об'єкт дослідження – ТзОВ «Підприємство «Кліше», досліджено основні напрями діяльності, результати зовнішньоекономічної діяльності, динаміку доходів від експортно-імпортних операцій підприємства.

Проаналізовано основні розділи активу та пасиву балансу ТзОВ «Підприємство «Кліше», динаміку оборотних активів за 2023-2025 рр., стан та ефективність використання оборотних коштів, результати фінансової діяльності, оцінювання фінансового стану, показників ділової активності підприємства.

Виконано PESTEL-аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на функціонування підприємства, результати якого будуть використанні при стратегічному управлінні та розробленні маркетингової стратегії ТзОВ «Підприємство «Кліше».

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТЗОВ «ПІДПРИЄМСТВО «КЛІШЕ»

3.1. Алгоритм формування та реалізації маркетингової стратегії просування пакету послуг об'єкту дослідження

Маркетинг є важливою складовою стратегічного управління підприємством. Маркетингова діяльність безпосередньо залежить від запитів споживачів, зокрема їхніх вимог до якості, кількості та асортименту продукції, товарів, робіт, послуг, термінів їхньої доставки. Підприємства розуміють необхідність постійного моніторингу запитів потенційних споживачів, аналізу наявних ресурсів і впливу попиту, пропозиції та ринкової ціни. Розроблення ефективної маркетингової стратегії супроводжується детальним аналізом, розробленим алгоритмом дій, обліком усіх елементів маркетингу та обґрунтованістю доцільності прийняття управлінських рішень. В основі лежить ситуаційний підхід, тобто порівняльна оцінка альтернативних сценаріїв маркетингової діяльності підприємства на основі фінансових показників, прогнозу обсягів продажу продукції, оцінювання потенційних ризиків.

Аналіз цільових ринків та бізнесових можливостей на ринку дозволяє оцінити перспективи реалізації маркетингової стратегії. Зміна напрямку розвитку підприємства, довгострокових цілей, нестабільність на ринку супроводжується коригуванням попередньо розробленої стратегії. Маркетингова стратегія складається із плану маркетингових заходів щодо цільових ринків, позиціонування та комплексу маркетингу для досягнення маркетингових цілей. Ключовими характеристиками вибору оптимальної маркетингової стратегії є забезпечення задоволення потреб споживачів товарів і послуг підприємства та досягнення максимальної ефективності на одиницю капіталовкладень.

Алгоритм розроблення маркетингової стратегії ТзОВ «Підприємство «Кліше» подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Алгоритм розроблення маркетингової стратегії ТзОВ «Підприємство «Кліше» [20]

Елемент аналізу	Характеристика
Маркетинговий аналіз зовнішнього середовища підприємства	
Мікросередовище	Вивчення особливостей поведінки та взаємовідносин між постачальниками, торгівельними посередниками, конкурентами та потенційними споживачами
Макросередовище	Соціально-економічне, політичне, правове, демографічне, культурно-освітнє середовище
Маркетинговий аналіз внутрішнього середовища підприємства	
Ресурси	Оцінювання рівня забезпеченості ключовими ресурсами підприємства (виробничими, трудовими, технічними, інформаційними, фінансовими)
Організаційна структура	Специфіка функціонування відділу маркетингу на підприємстві, процес отримання та аналізу маркетингової інформації
Технологія	Оцінювання якості послуг, рівня застосування сучасних інформаційних технологій, впровадження інноваційних рішень у бізнес процеси
Задачі	Узгодженість візії та місії підприємства, стратегічних цілей, тактичних завдань і обмежень (ресурсів, часу, несприятливих зовнішніх чинників) для їхнього досягнення
Людський потенціал	Наявність висококваліфікованих фахівців в сфері маркетингу, створення сприятливих умов для підвищення рівня кваліфікації, кар'єрне зростання та професійний розвиток

Важливими завданнями, які лежать в основі маркетингової діяльності ТзОВ «Підприємство «Кліше» є [14, 28, 32]:

- закріплення лідируючих позицій на ринку, освоєння нових сегментів ринку, підвищення впізнаваності бренду;

- підвищення рівня прибутковості внаслідок збільшення обсягів продажу, розширення спектру послуг, стимулювання збуту;
- закріплення конкурентних переваг шляхом розроблення нових продуктів, розширення асортименту, підвищення конкурентоспроможності продукції;
- посилення ролі відділу маркетингу, досягнення маркетингових цілей та їхнє узгодження зі стратегічними цілями розвитку підприємства;
- дослідження портрету клієнта, виявлення вимог споживачів, врахування уподобань цільової аудиторії та ринкових трендів.

Характеристика ключових елементів маркетингової стратегії [12, 29, 30] подана на рис. 3.1.

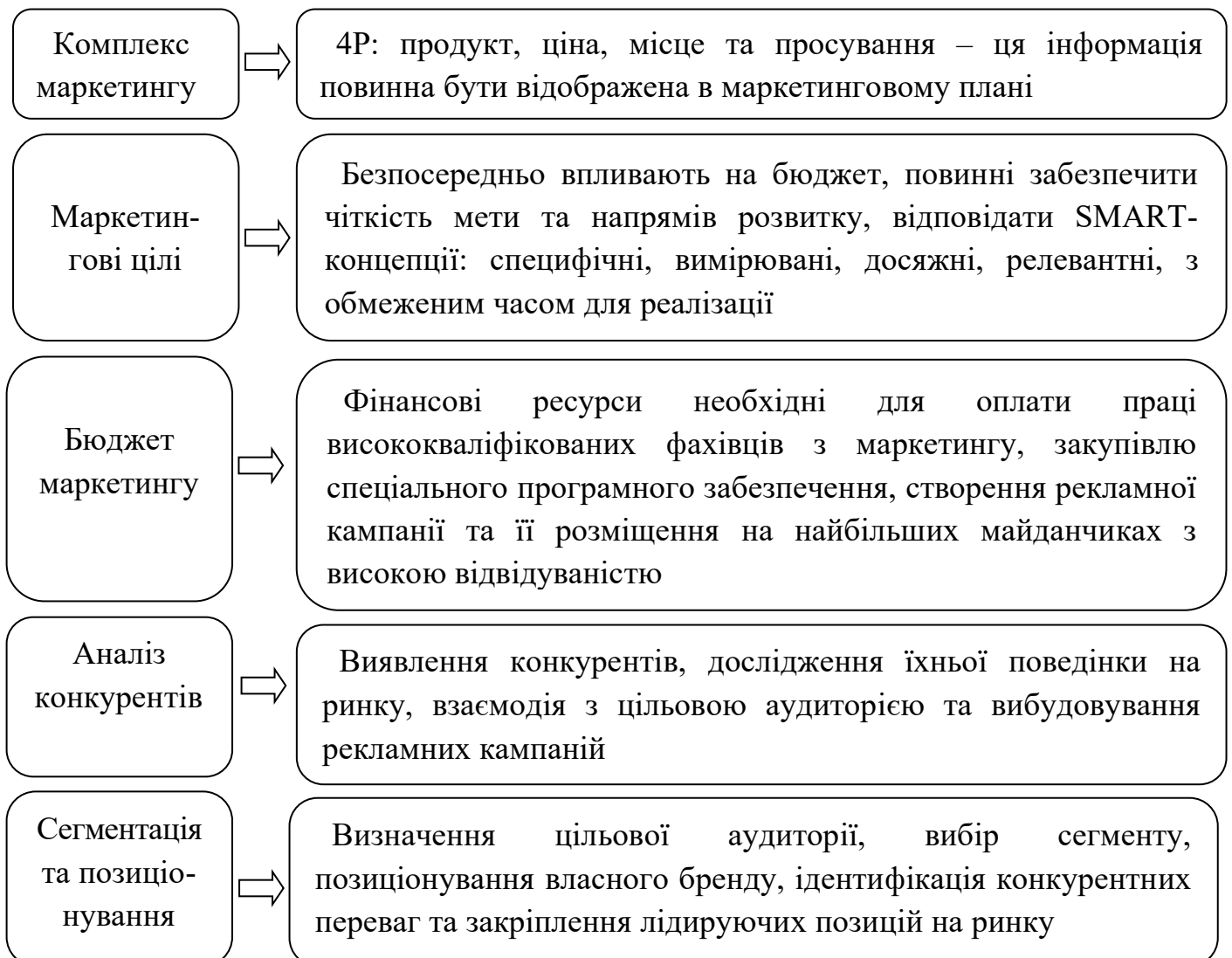


Рис. 3.1. Ключові елементи маркетингової стратегії ТзОВ «Підприємство «Кліше»

Один з ключових підходів реалізації успішної маркетингової стратегії є збільшення величини прибутку, інший підхід направлений на закріплення лідируючих позицій щодо ширшого охоплення частки на ринку. Підтвердженням цього є розрахунок ключових показників ефективності маркетингової діяльності: вартість залучення клієнтів підприємства – сукупність витрат на збутову та маркетингову діяльність за певний проміжок часу, коефіцієнт конверсії – залучення трафіку на веб-сайт підприємства з перспективою отримання нових потенційних клієнтів, маркетинговий кваліфікований потенційний клієнт – моніторинг ресурсів, які відвідував потенційний клієнт, рекламні пропозиції, публікації в соціальних мережах.

Потенційними маркетинговими стратегіями для ТзОВ «Підприємство «Кліше» є підвищення ефективності діяльності, диференціація товару, стратегія спеціалізації, концентрація потреб цільової аудиторії, зосередження цілей підприємства на конкретному сегменті споживачів, недиференційований підхід, створення універсального бренду для задоволення потреб споживачів.

Основні завдання, які прагне досягнути підприємство є збільшення частки підприємства на ринку, збільшення обсягів продажу продукції, товарів, робіт, послуг, зростання величини прибутку підприємства та закріплення позицій лідера на ринку. Завершальний етап передбачає оцінювання обраної маркетингової стратегії. За даних умов можна обрати систему ефективних заходів, які сприятимуть досягненню успіху реалізації стратегії.

В умовах воєнного часу вітчизняним підприємствам необхідно активно практикувати адаптивний менеджмент, шукати нові конкурентні переваги та досягати стійкості на ринку. Маркетингова стратегія ТзОВ «Підприємство «Кліше» - це аналітичний документ, який складається з двох частин. Перша охоплює аналіз ринку, конкурентів і цільової аудиторії. Друга містить позиціонування та маркетингові інструкції. Доцільно виокремити п'ять ключових етапів формування ефективної маркетингової стратегії в умовах війни (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Етапи формування ефективної маркетингової стратегії [24, 33]

Назва етапу	Зміст та основні характеристики
1.Вивчення ринку	Аналіз динаміки попиту та пропозиції, ідентифікація потреб, очікувань і поведінки споживачів в умовах війни
2.Карта позиціонування та просування	SWOT-аналіз поточного стану та тенденцій розвитку підприємства в умовах воєнного часу. Взаємодія з цільовою аудиторією, ефективні канали зв'язку
3.Планування та визначення ключових показників ефективності	Ідентифікація цілей, завдань, ресурсів, бюджету та часу для реалізації маркетингової стратегії
4.Тестування та адаптація	Ефективне використання маркетингових інструментів. Зворотній зв'язок від споживачів, клієнтів. Швидке реагування на зміни умов ринку, поведінки користувачів і конкурентів
5.Етичність і соціальна відповідальність	Врахування етичних норм і принципів в основі маркетингової діяльності. Чітка ідентифікація проблеми і пошук рішення (бізнес-ідеї) для її розв'язання. Побудова системи корпоративної соціальної відповідальності

Ключовими перевагами ефективної маркетингової стратегії для керівництва ТзОВ «Підприємство «Кліше» є стратегічне планування, раціональне використання ресурсів, оптимізація операційних витрат, чітка позиція на ринку, посилення своїх переваг над конкурентами, швидке повернення інвестицій, освоєння нових ринків збуту та сегментів цільової аудиторії. Особливості воєнного часу безпосередньо впливають на ринкові умови, поведінку конкурентів та потенційних споживачів, динаміку макроекономічних показників. Тому визначення чітких маркетингових цілей є першочерговим завданням. Важливими характерними рисами є гнучкість та адаптивність, використовувати сучасні маркетингові інструменти (емоційний

маркетинг, цифровий маркетинг) для швидкого реагування на зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовищ і поведінку клієнтів.

Впровадження та контроль є завершальними етапами маркетингової стратегії підприємства, моніторинг результатів реалізації маркетингових заходів, чітка комунікація між різними групами зацікавлених сторін забезпечує стійкий розвиток бізнесу. Застосування цифрових інструментів дозволяє створювати персоналізований контент, враховувати інтереси різних груп стейкхолдерів, отримувати вчасно зворотній зв'язок від споживачів. Реалізація маркетингової стратегії ТЗОВ «Підприємство «Кліше» в умовах війни це динамічний процес, який починається з аналізу ринку, що дозволяє обрати стратегію розвитку бізнесу, просування власного продукту чи послуги, збільшення обсягів продажу.

Далі необхідно визначити цільову аудиторію, дослідити потреби і вимоги споживачів та адаптувати свій продукт відповідно до їхніх очікувань. Наступний етап передбачає формування бренду, позиціонування на ринку, реалізацію унікальної ціннісної пропозиції. Значний приплив нових клієнтів має місце за активного застосування інструментів онлайн маркетингу (веб-сайтів, соціальних мереж, форумів). Розроблення конкурентної цінової політики, пропозиція програм лояльності для постійних клієнтів безпосередньо впливають на остаточне рішення споживача щодо купівлі товару чи замовленні послуги.

Ідентифікація цільової аудиторії, брендинг, цінова політика, сучасні інформаційні технології дозволяють сформувати базу постійних клієнтів. Врахування регіональних особливостей і специфічних характеристик галузі економіки, наявність ресурсів та взаємовідносини з клієнтами визначають конкурентоспроможність та передумови масштабування бізнесу. Ефективна маркетингова стратегія є не просто інструментом а обов'язковим чинником стійкого зростання підприємства.

В основі маркетингової діяльності ТЗОВ «Підприємство «Кліше» лежить модель SOSTAC (Situation – Objectives – Strategy – Tactics – Activity – Control) рис. 3.2.

Ситуація	→	Оцінювання поточного стану, умов ринку, поведінки конкурентів, потреб клієнтів, галузевих тенденцій
Цілі	→	Збільшення частки ринку, збільшення обсягів продажу, розширення асортименту, створення нових продуктів, покращення впізнаваності бренду
Стратегії	→	Підбір цільової аудиторії, формулювання унікальної ціннісної пропозиції, визначення конкурентних переваг, позиціонування бренду, підбір каналів збуту, збутова політика
Тактика	→	Рекламні кампанії, піар заходи, контент маркетинг, соціальні мережі – конкретні кроки для реалізації стратегії
Діяльність	→	Розроблення маркетингових матеріалів, запуск рекламних кампаній, впровадження технологічних рішень – визначення відповідальних осіб за виконання конкретних завдань, встановлення крайніх термінів
Контроль	→	Постійний моніторинг результатів діяльності на основі визначених метрик і критеріїв успіху, коригування стратегії за необхідності, адаптація до змін умов мінливого середовища

Рис. 3.2. Модель SOSTAC адаптована для ТЗОВ «Підприємство «Кліше» [27, 31]

Запропонована модель дозволяє не лише структурувати процес маркетингової діяльності ТЗОВ «Підприємство «Кліше», але й створює передумови для оптимізації та постійного покращення результатів.

Маркетингова стратегія ТЗОВ «Підприємство «Кліше» базується на таких напрямках як сегментація, диверсифікація та інтернаціоналізація. Досліджуючи ринок, підприємство обирає, або буде охоплювати весь ринок, або зосередиться на окремих сегментах. Обравши ринок товару, далі необхідно виокремити групу

споживачів, які об'єднані спільними характеристиками. Сегментація дозволяє виявити та задовольнити специфічні, індивідуальні потреби споживачів, працювати в конкретному ринковому сегменті, максимально задовольняти маркетингові цілі, розвивати ефективну систему збуту та просування продукції.

Стратегія диверсифікації направлена на масштабування напрямів діяльності підприємства за рахунок оновлення технології процесу виробництва, охоплення нових ринків, розширення спектру надання послуг. Цей інструмент дозволяє мінімізувати ризики за рахунок ширшої присутності на ринку, пропозиції інноваційних товарів чи послуг [15]. Ефективний розподіл фінансових ресурсів, переорієнтування ринку сприяє виокремленню конкурентних переваг і закріпленню лідерських позицій. Поряд з цим недоліками диверсифікації бізнес-процесів є складність управління та потреба в значно більшій кількості ресурсів для вирішення операційних завдань. Стратегії диверсифікації використовуються в умовах зниження попиту на продукцію, оптимізації використання обладнання та сировини, залучення висококваліфікованих фахівців.

Стратегія інтернаціоналізації має на меті вихід підприємства на міжнародні ринки, наприклад створення спільних підприємств або прями інвестиції з-за кордону. Сьогодні характерними особливостями є стрімке зростання спектру товарів, послуг, нових брендів, невисока прихильність споживачів до торгових марок, неефективність традиційних інструментів реклами, надання переваги персоналізованим комунікаціям.

Особливостями маркетингової стратегії ТзОВ «Підприємство «Кліше» є специфічна ціль формування – виконання маркетингових завдань, підпорядкованість – маркетингова стратегія є частиною стратегічного управління підприємством, особливості впровадження – розроблення конкретних маркетингових заходів на основі результатів маркетингових досліджень, оцінювання ефективності – порівняння на основі системи показників результатів реалізації стратегії та витрат на її впровадження.

3.2. Практичні рекомендації з підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю ТзОВ «Підприємство «Кліше»

Ключовими принципами управління маркетинговою діяльністю ТзОВ «Підприємство «Кліше» є комплексність, системність, гнучкість, адаптивність, свобода виробу споживача і виробника, ефективність, інноваційність, захист прав споживачів, інтегрованість, вимірюваність, результативність, довгостроковість. Основними завданнями управління маркетинговою діяльністю підприємства є визначення маркетингових цілей та шляхів їх досягнення, максимізація прибутку, вибір маркетингової стратегії на основі сегментування ринку, дослідження ринку, створення нових товарів, покращення якості продукції, аналіз і контроль процесу маркетингу.

Спеціальні функції маркетингу ТзОВ «Підприємство «Кліше» охоплюють розроблення маркетингових цілей і завдань, ключових напрямів діяльності, бізнес стратегій, вибір ринку, планування обсягів виробництва та реалізації продукції, формування рекламних кампаній, реалізація цінової політики, фінансове планування та управління персоналом.

Основні проблеми маркетингу можна представити чотирма групами [12, 27]: економічні – дефіцит вітчизняних товарів і монополія в окремих галузях економіки, ринкові – проблеми зі збутом, зниження попиту на товар, нечесна поведінка конкурентів, законодавчі – регулювання і посилений вплив збоку державних органів, недостатньо розвинена законодавча база, фінансові – недостатньо фінансових ресурсів для реалізації маркетингових заходів, відсутність розуміння керівництвом підприємства доцільності інвестування в маркетинг.

Управління маркетинговою діяльністю базується на таких підходах [5, 36]:

- ✓ системний підхід – створення моделі управління маркетинговою діяльністю, оптимізація процесів;
- ✓ процесний підхід – застосування сучасних інформаційних технологій для збору, опрацювання, зберігання та застосування маркетингової інформації;

- ✓ комплексний підхід – дослідження ринку, виявлення потреб споживачів, політика ціноутворення, спосіб просування та розподілу продукції;
- ✓ організаційний підхід – своєчасна та гнучка адаптація до мінливих умов маркетингового середовища;
- ✓ комунікаційний підхід – формування інформаційного потоку, встановлення зворотного зв'язку між споживачем та виробником.

Типовими проблемами на вітчизняних підприємствах є недостатня увага зі сторони керівництва і розуміння доцільності проведення систематичних досліджень ринку, недостатня кваліфікація фахівців з маркетингу для виконання комплексного аналізу та інтерпретації отриманих результатів, недостатньо знань в застосуванні сучасних економіко-математичних моделей і методів.

Аналіз ефективності маркетингової діяльності на ТзОВ «Підприємство «Кліше» пропонуємо здійснювати в чотири етапи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Алгоритм проведення аналізу ефективності маркетингової діяльності на
ТзОВ «Підприємство «Кліше» [10, 37]

Етап	Опис етапу
Етап 1	Вибір системи ключових показників ефективності та критеріїв оцінювання (витрати, вигоди, прибуток)
Етап 2	Аналіз маркетингової діяльності на основі системи КПП
Етап 3	Порівняльний аналіз нормативних і фактичних значень показників, виявлення резервів підвищення ефективності маркетингу
Етап 4	Розроблення плану заходів для підвищення ефективності елементів маркетингу

В управлінні маркетинговою діяльністю підприємства значне місце належить цифровізації. Серед інформаційних технологій переважають великі масиви даних (Big data), штучний інтелект, інтернет маркетинг та CRM-системи, які забезпечують адаптацію підприємства до сучасних умов, покращують процес взаємодії з

покупцями та підвищують ефективність управлінських рішень. Широко використовуються цифрові формати (табл. 3.4), зокрема аналітика даних, автоматизація, онлайн платформи, канали комунікації. CRM-системи направлені на покращення комунікації з клієнтами, збір даних і персоналізацію пропозицій. Процес автоматизації охоплює чат-боти, таргетинг, поширення повідомлень через електронні скриньки.

Таблиця 3.4

Цифрові технології для підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю ТзОВ «Підприємство «Кліше» [21, 25]

Назва	Приклад	Характеристика
Системи бізнес-аналітики	Power BI, Tableau	Маркетинговий аналіз даних, візуалізація результатів, прийняття управлінських рішень
Веб-аналітика	Google Analytics 4, Hotjar	Контроль трафіку, поведінка користувачів на сайті, ефективність каналів просування
Інструменти автоматизації	SendPulse, Mailchimp	Створення автоматизованих розсилок, налаштування воронок продажів, постійна комунікація з клієнтами
Цифрова таргетингова реклама	Google Ads, Meta Ads	Збільшення конверсій, підвищення впізнаваності бренду, досягнення цільової аудиторії
Інструменти А/В тестування	Google Optimize, Optimizely	Перевірка ефективності різних варіантів контенту або дизайну, вибір найбільш результативного
Управління проєктами	Asana, Trello	Платформи для командної роботи, планування рекламних кампаній, дотримання часових рамок
Моніторинг соціальних мереж	Sprout Social, Brandwatch	Дослідження реакції цільової аудиторії, швидка взаємодія з клієнтами, управління репутацією бренду

Система управління маркетинговою діяльністю – це сукупність методів, інструментів, процесів та інформаційних потоків з метою досягнення стратегічних і тактичних маркетингових цілей. Вона складається з планування, організації, реалізації та контролю комплексу заходів для досягнення маркетингових планів, моніторингу результатів і коригування дій.

З метою виконання цільових програм, системи маркетингу, підвищення конкурентоспроможності, позиціонування підприємства на ринку, практичні заходи та рекомендації керівництву ТзОВ «Підприємство «Кліше» [25, 32]:

- ✓ розроблення системи управління асортиментом та якістю товарів і послуг;
- ✓ контроль відповідності представленого асортименту очікуванням і потребам споживачів на основі моніторингу зворотного зв'язку від них;
- ✓ розроблення обґрунтованої політики ціноутворення, відслідковування цінової стратегії конкурентів;
- ✓ реорганізація відділу маркетингу, його укомплектування висококваліфікованими працівниками з відповідною профільною освітою, забезпечення координування та регулювання, виконання маркетингових функцій структурними підрозділами підприємства (відділом маркетингу, збуту, виробничим відділом);
- ✓ підвищення кваліфікації працівників підприємства, обмін досвідом, впровадження періодичної атестації кадрів;
- ✓ автоматизація маркетингової діяльності, застосування спеціального програмного забезпечення та автоматизація маркетингових процесів на підприємстві;
- ✓ формування ефективної маркетингової стратегії та контроль за її реалізацією, отриманими результатами в довгостроковій перспективі;
- ✓ створення цілісної та гнучкої системи маркетингу, адаптація до зміни кон'юнктури ринку, уподобань споживачів, сучасних тенденцій;

- ✓ впровадження інновацій в процес маркетингу, розроблення дизайн, виготовлення і просування на ринку нової продукції, яка характеризується ширшими функціональними характеристиками продукції;
- ✓ удосконалення управління маркетингом, розроблення ефективної моделі управління, забезпечення її реалізації та належного функціонування.

Висновки до розділу 3

Ідентифіковано ключові характеристики вибору оптимальної маркетингової стратегії. Описано основні завдання маркетингової діяльності ТзОВ «Підприємство «Кліше». Розглянено детальну характеристику ключових елементів маркетингової стратегії: комплекс маркетингу, маркетингові цілі, бюджет маркетингу, аналіз конкурентів, сегментація та позиціонування на ринку. Розроблено алгоритм маркетингової стратегії об'єкту дослідження, в основі якого лежить модель SOSTAC (Situation – Objectives – Strategy – Tactics – Activity – Control).

Охарактеризовано ключові етапи формування ефективної маркетингової стратегії ТзОВ «Підприємство «Кліше», яка базується на таких напрямках як сегментація, диверсифікація та інтернаціоналізація.

Досліджено методичні підходи до управління маркетинговою діяльністю, запропоновано алгоритм проведення аналізу ефективності маркетингової діяльності об'єкту дослідження. Описано цифрові технології, які можуть бути використані для підвищення ефективності управління.

Надано практичні рекомендації керівництву ТзОВ «Підприємство «Кліше» для успішного виконання цільових програм, систем маркетингу, підвищення конкурентоспроможності, позиціонування лідерських позицій підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

Описано наукові підходи до визначення понять «маркетингова стратегія» та «комплекс маркетингу», основні завдання, рівні та види маркетингових стратегій на підприємстві. Досліджено елементи комплексу маркетингу 4P і вплив технологічних змін на них.

Досліджено загальну характеристику об'єкту дослідження – ТзОВ «Підприємство «Кліше», динаміку доходів від експортно-імпортової діяльності підприємства. Оцінено результати фінансової діяльності підприємства на основі показників фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та ділової активності.

Виконано PESTEL-аналіз чинників зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на результати основних видів діяльності ТзОВ «Підприємство «Кліше», охарактеризовано детально вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та законодавчих складових.

Розроблено алгоритм маркетингової стратегії об'єкту дослідження, який включає чинники зовнішнього та внутрішнього середовищ і охоплює такі основні етапи: вивчення ринку, карта позиціонування та просування, планування та визначення ключових показників ефективності, тестування та адаптація, етичність і соціальна відповідальність.

Детально окреслено ключові завдання, які лежать в основі маркетингової стратегії ТзОВ «Підприємство «Кліше». Охарактеризовано основні елементи та важливі етапи формування маркетингової стратегії об'єкту дослідження. Обґрунтовано доцільність вибору моделі SOSTAC для структуризації процесу маркетингу на підприємстві, оптимізації та постійного покращення результатів фінансової діяльності підприємства.

Описано системний, процесний, організаційний, комплексний та комунікаційний підходи до управління маркетинговою діяльністю ТзОВ

«Підприємство «Кліше», запропоновано доцільність застосування алгоритму аналізу ефективності маркетингової діяльності об'єкту дослідження. Надано перелік цифрових технологій, які рекомендовано застосовувати для підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Розроблено практичні рекомендації керівництву ТзОВ «Підприємство «Кліше» з метою удосконалення маркетингової діяльності, розроблення ефективної моделі управління на її реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А., Воловик Д.В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. Агросвіт, 2020. – №10. – С. 52-56. http://www.agrosvit.info/pdf/10_2020/9.pdf
2. Боб'як А., Демішкан Ф. Формування маркетингової стратегії розвитку АТП в сучасних умовах. Автомобільні дороги та їх реконструкція, 2022. – № 112. – С. 424-431. <https://doi.org/10.33744/0365-8171-2022-112-424-431>.
3. Бутенко В.М., Тоюнда А.І. Формування маркетингової стратегії підприємства. Підприємництво та інновації, 2022. – № 24. – С. 61-67. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.10>.
4. Гарматюк О., Логінова О. Організаційні аспекти процесу формування маркетингової стратегії в умовах сьогодення. Економіка та суспільство, 2024. – № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-58>
5. Гризовська Л.О., Сітарчук О.В. Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. Економіка і суспільство. Економіка та управління підприємством, 2018. – Вип. №16. – С. 308-315.
6. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Малькова О.С. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації. Ефективна економіка, 2024. – № 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.29>
7. Гудзь Ю.Ф., Джерелюк Ю.О., Кравчик Ю.В. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. Інновації та сталість, 2023. – Вип. 1. – С.197-203.
8. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. Економіка і суспільство, 2021. – №12. – С. 227-234. https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/38.pdf
9. Гулик Т., Найдовська, А., Забігай В. Складові системи адаптації маркетингової стратегії. Економіка та суспільство, 2021. – Вип. 33. – С. 47-54.

10. Дем'яненко Т. Особливості управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства. Вісник ХНУ. Економічні науки, 2024. – Вип. 3. – С.389-395.
11. Дем'яненко Т., Альошин Д. Теоретичні аспекти формування механізму інноваційного розвитку підприємства. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 2023. – Вип. 17(34). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-08)
12. Дем'яненко Т. І. Необхідність впровадження системи контролінгу на підприємствах України. Вісник ХНТУ, 2022. – Вип. 2(81). – С. 149-153 https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/60/55
13. Довгань Ю.В. Формування маркетингової стратегії просування інноваційних рослинних харчових олій. Економіка та держава, 2020. – № 1. – С. 126-131.
14. Євтушок О.В., Ліпова О.Л., Бахчиванжи В.В. Обґрунтування маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства ринкового типу. Економіка продовольчої промисловості, 2018. – Вип. 10. <https://doi.org/10.15673/fie.v10i1.866>.
15. Єрмошенко М.М., Дончик Р.В. Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства. Актуальні проблеми економіки. Маркетинг, 2025. – Вип. 3 (285). – С. 35-42.
16. Касьянова Н., Загоруйко О. Маркетингова стратегія підприємства на віртуальному ринку в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство, 2022. – Вип. 46. – С. 142-150.
17. Кваша О. С. Ринок праці в Україні: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. Вісник Миколаївського національного університету імені ВО Сухомлинського, 2018. – Вип. 22. – С. 1074-1079. URL <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/199.pdf>
18. Князева Т., Казанська О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. Економіка та суспільство, 2022. – Вип. 46. – С. 132-138.

19. Колешня Я., Савічева Т. Маркетингова стратегія підприємства в процесі інтернаціоналізації. Економіка та суспільство, 2021. – Вип. 29. – С. 85-92.
20. Колесник М.В., Касьянова, Н.В., Чернишова Т.В. Маркетингова стратегія як фактор розвитку інноваційної інфраструктури. Український журнал прикладної економіки та техніки, 2022. – Вип. 7(3). – С. 155-162.
21. Конопляникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки, 2017. – Вип. №17. – С. 332-336. <http://globalnational.in.ua/archive/17-2017/71.pdf>
22. Косенко О.П., Косенко Є.А., Косенко С.А. Формування маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації та інформатизації суспільства. Ефективна економіка, 2024. – № 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.34>
23. Корнієнко Т., Подзігун С., Пачева Н. Маркетингова стратегія інноваційного розвитку підприємств. Економіка та суспільство, 2023. – Вип. 53. – С. 78-83.
24. Кузьминчук Н., Писаревська Г., Ляшенко В. Формування маркетингової стратегії як елементу маркетингової діяльності підприємства. Економіка та суспільство, 2023. – № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-110>
25. Курдиш Р.Ф., Потапова Н.А. Напрямки підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства. Бізнесінформ, 2020. – Вип. 4. – С. 293-297.
26. Лабурцева О.І., Яцишина Л.К., Бондаренко О.С., Янковець Т.М. Стратегічний маркетинг: підручник / за ред. А.А. Мазаракі. – К.: Державний торговельно-економічний університет, 2023. – 248 с.
27. Латишев К., Пугач А., Мороз В. Особливості формування маркетингової стратегії торговельного підприємства. Управління змінами та інновації, 2023. – № 5. – С. 23-27. <https://doi.org/10.32782/cmi/20232-5-4>.
28. Макушок О.В., Корман І.І., Лементовська В.А. Практичні аспекти формування ефективної маркетингової стратегії. Інвестиції: практика та досвід, 2023. – №13. – С. 67-72. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.13.67>

29. Мартиненко В.П., Манько І.В. Економічна сутність управління маркетинговою діяльністю підприємства. Підприємництво та інновації, 2022. – Вип. №4. – С. 93-97. <http://ejjournal.in.ua/index.php/journal/article/view/118/105>
30. Матвеев М.Е., Шведюк Ю.В., Молодняк Н.В. Стратегічний маркетинг – запорука ефективного управління підприємством. Збірник наукових праць «Ефективність державного управління», 2025. – Вип. №1/2 (82/83). – Львів. – С. 119-124. <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/601/577>
31. Пархоменко Н. Маркетингові стратегії бізнес-систем у глобальному середовищі. Вісник економіки, 2022. – Вип. 2. – С. 59-72.
32. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка, 2022. – Вип. 4. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4. 73.
33. Танасійчук А.М., Дерещук В.В., Кудинська О.С. Імплементація стратегії диверсифікації в маркетингових планах підприємств. Інфраструктура ринку, 2021. – Вип. 32. – С. 231-239.
34. Шевченко Т.М., Шевченко О.А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. Ефективна економіка: 10.32702/2307-2105-2020.12.4
35. Шишпанова Н.О., Голіней В.Я. Формування маркетингової стратегії підприємства в умовах війни. Економічна думка. Інвестиції: практика та досвід, 2024. – Вип. 12. – С. 167-171.
36. Kingsnorth, S. (2020). Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing. Publisher: Kogan Page. – 384 p.
37. Kotler, Ph., Armstrong, G. (2017). Principles of Marketing. Pearson; 17th edition. – 736 p.
38. West, D. (2015). Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage. 3rd Edition. Oxford: Oxford Univ Pr. – 571 p.

ДОДАТКИ