

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ А.С. МАКАРЕНКА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

БІРЮКОВ ОЛЕКСІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ

УДК 005.1:005.21:005.62:334.7(477)(043.5)

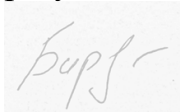
**УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД
МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Спеціальність 075 "Маркетинг"

Галузь знань 07 "Управління та адміністрування"

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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



Бірюков Олексій Олексійович

Науковий консультант – **Кудріна Ольга Юріївна**, доктор економічних наук,
професор

АНОТАЦІЯ

Бірюков Олексій Олексійович. Удосконалення теоретико-методичних засад маркетингової стратегічної діяльності підприємств України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузь знань 07 «Управління та адміністрування». – Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка МОН України, Суми, 2026.

Дисертаційну роботу присвячено вирішенню актуального науково-прикладного завдання розроблення та наукового обґрунтування удосконалення теоретико-методичних засад маркетингової стратегічної діяльності підприємств України в сучасних умовах господарювання.

На сучасному етапі розвитку світової і національної економік, що характеризується зміною техніко-технологічного укладу й переходу до глобального поширення революційних інформаційно-комунікаційних (ІК), цифрових технологій і бізнес-процесів, перед кожним суб'єктом підприємництва постають надскладні завдання пристосування, переналаштування діяльності до нових умов і викликів. Успішність трансформаційних процесів підприємств можлива тільки за умов реалізації їх стратегічно важливих пріоритетів, що потребує окремих компетентностей у сфері стратегування, стратегічного маркетингу й стратегічного управління.

Проблематика стратегічної діяльності вітчизняних підприємств обтяжена ще й додатковими ризиками, які спричинила й продовжує створювати війна України з рф. Але без постійного послідовного цілеспрямованого стратегічного управління вітчизняні товаровиробники не зможуть у майбутніх періодах бути конкурентними на світовому й національному ринках і працювати рентабельно. Отже, актуальність впровадження підприємствами маркетингової стратегічної діяльності беззаперечна.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні й організаційно-

економічні засади впровадження маркетингової стратегічної діяльності підприємств України, у т.ч. передумови, проблеми, перешкоди, сутність і особливості впровадження маркетингової стратегічної діяльності підприємств.

За результатами літературного огляду наукових джерел за темою дисертації відзначено потребу поглиблення досліджень маркетингової стратегічної діяльності вітчизняних підприємств у контексті сучасних трансформацій.

Уточнено визначення сутності маркетингової стратегічної діяльності, під якою запропоновано розуміти системну сукупність бізнес-процесів, спрямованих на забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства, визначеного рівня конкурентоспроможності у середньо- і довгостроковому періодах з використанням маркетингового інструментарію, що дозволяє зосередитись на маркетингових інструментах і засобах досягнення стратегічних цілей підприємства.

У другому розділі дисертації удосконалене методичне забезпечення маркетингової стратегічної діяльності підприємств.

Поглиблено розуміння сутності маркетингової стратегії сегментації підприємства, під якою запропоновано розуміти таку комплексну програму дій, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства на основі максимального охоплення цільових аудиторій за допомогою використання релевантних факторів і методів сегментації ринку та реалізації найбільш ефективної маркетингової стратегічної діяльності. Таке розуміння сутності маркетингової стратегії сегментації дозволяє включати до процедур її розробки і реалізації не тільки поточні, а й стратегічні завдання, що підносить її на вищий рівень серед функціональних стратегій.

Удосконалено класифікацію маркетингових стратегій сегментації та позиціонування шляхом розширення класифікаційних ознак (виокремлення ознаки «залежно від виду креативних рішень») і різновидів стратегій (виділення: стратегії креативних характеристик продукції, стратегії

креативних характеристик сервісу), що дозволяє визначати і враховувати у стратегічній діяльності підприємств нові креативні ідеї і рішення.

Набула подальшого розвитку систематизація чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства, які розмежовано на «чинники, на які підприємство може впливати» (виділено групи економічних, правових, ринкових і соціальних чинників) і на «чинники, на які підприємство не може впливати» (віднесено ресурсні (у т.ч. фінансово-економічні), організаційні і маркетингові чинники), що дозволяє у подальшому формалізувати процеси прийняття стратегічних управлінських рішень і точніше визначати маркетингові аспекти діяльності;

Удосконалено теоретико-методичний підхід до розроблення маркетингової стратегії сегментації ринку, що на відміну від інших, окреслює релевантне методичне забезпечення, необхідне для виконання кожного з етапів розроблення маркетингової стратегії сегментації; а також дозволяє здійснювати вибір альтернативних стратегій, що значно полегшує формалізацію процесів стратегування на вітчизняних підприємствах окреслює методичне забезпечення, необхідне для виконання кожного з етапів розроблення маркетингової стратегії сегментації, а також дозволяє деталізувати можливі маркетингові стратегії сегментації, що значно полегшує формалізацію процесів стратегування на вітчизняних підприємствах.

У третьому розділі дисертаційної роботи представлені практичні аспекти впровадження маркетингової стратегічної діяльності підприємств України.

Набув подальшого розвитку алгоритм вибору стратегії сегментації ринку залежно від визначених цільових сегментів/ніш та кількості комплексів маркетингу, що забезпечує формалізацію процесів визначення стратегічних можливостей підприємства, зменшити час на прийняття рішення та ризик помилкового обрання невідповідної стратегії.

Набула подальшого розвитку матриця оцінки ризиків розроблення і реалізації маркетингової стратегії сегментації ринку, яка передбачає

визначення очікуваного, критичного і катастрофічного значення кожного з видів ризиків і надає можливість спростити процеси управління ризиками в частині їх оцінок і в подальшому прийняття управлінських рішень.

Уточнено розуміння сутності поняття «Механізм впровадження маркетингової стратегічної діяльності підприємств», під яким розуміємо таку системну сукупність аналітичних, маркетингових і управлінських інструментів і бізнес-процесів, що забезпечують ефективну реалізацію стратегічних цілей і інтересів підприємства у довгостроковому періоді. Таке розуміння сутності механізму дозволяє включати до адміністративного інструментарію маркетингову складову, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей і інтересів підприємства на постійній основі.

Вперше формалізовано механізм впровадження маркетингової стратегічної діяльності підприємствами України, що включає деталізацію аналітичних, маркетингових і організаційних бізнес-процесів. Реалізація зазначеного механізму забезпечує комплексне впровадження стратегічної маркетингової діяльності і управління нею.

Авторські висновки доведені до рівня практичних пропозицій і рекомендацій, що підтверджується відповідними актом і довідками про впровадження.

Впровадження пропозицій, викладених у дисертаційній роботі, у діяльність вітчизняних дозволяє вирішувати актуальне науково-практичне завдання обґрунтування і реалізації теоретико-методичних положень щодо удосконалення маркетингової стратегічної діяльності підприємств України в сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: стратегія, маркетингова стратегія, підприємство, сегментація, стратегічний маркетинг, маркетингова стратегія сегментації, адаптаційне управління, бізнес, інновації, розвиток, теоретико-методичний підхід, механізм, методи аналізу, класифікація, ризики, цифрові технології, ринок, продукція.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Статті в наукових фахових виданнях України:

1. Кудріна О., Бірюков О. Сутність і особливості маркетингової стратегічної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-189>
Особистий внесок здобувача: уточнено визначення сутності маркетингової стратегічної діяльності підприємства.
2. Кудріна О., Бірюков О. Маркетингова стратегія сегментації ринку як основа визначення стратегічних напрямів діяльності підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 5 (20). С. 319-323. <https://doi.org/10.32782/dees.20-47>
Особистий внесок здобувача: поглиблено розуміння сутності маркетингової стратегії сегментації підприємства, визначене місце маркетингової стратегії сегментації серед інших функціональних стратегій підприємства.
3. Бірюков О. Удосконалення механізму впровадження маркетингової стратегічної діяльності підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 6 (21). С. 395-399. <https://doi.org/10.32782/dees.21-58>
4. Бірюков О. Удосконалення класифікації маркетингових стратегій сегментації та позиціювання. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2026. № 1 (22). С. 159-162. <https://doi.org/10.32782/dees.22-23>
5. Кудріна О., Бірюков О., & Бакін М. Digital optimization of adaptive management through the formation of financial and economic potential of enterprises in Ukraine. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 30. С. 121-125. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.19>
Особистий внесок здобувача: систематизовано інструментарій, досвід і рекомендації щодо цифровізації і адаптаційного управління фінансово-економічного потенціалу підприємств.

6. Kudrina Olga, Korol Andrii, Biriukov Oleksii. Problems of adaptive management of the formation of financial and economic potential of enterprises in Ukraine. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2024. Том 29. Випуск 1(99), 49-55. http://visnyk-onu.od.ua/journal/2024_29_1/12.pdf

Особистий внесок здобувача: окреслено проблеми і завдання адаптаційного управління фінансово-економічним потенціалом підприємств.

Матеріали наукових конференцій:

1. Бірюков О. Approaches to the analysis of factors influence on the level of the financial and economic potential of an enterprise. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого економічного розвитку» (м. Київ, ДУІКТ, 15 жовтня 2025 р.). Електронне видання. 2025. С. 311-313.
2. Biriukov O. (2025). Prerequisites for the implementation of strategic marketing activities by Ukrainian enterprises. *Матеріали XXVI Міжнародної науково-практичної конференції «Теорія і практика сучасної економіки»* (м. Черкаси, ЧДТУ, 22 жовтня 2025 р.). Електронне видання. 2025. С. 59-60.
3. Iliashenko N.S., Biriukov O.O. Choice of innovative marketing communications at the enterprise. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 100-річчю Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка «Економіка, інноватика та сучасні бізнес-технології: актуальні проблеми та розвиток» (м. Суми, СумДПУ імені А. С. Макаренка, 27–28 травня 2024 року). Електронне видання, 2024. С. 56–59.

Особистий внесок здобувача: окреслено особливості маркетингової комунікаційної діяльності підприємств.

ABSTRACT

Oleksii Oleksiiovych Biriukov. Improving the theoretical and methodological foundations of strategic marketing activities in Ukrainian enterprises. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

The dissertation for obtaining the Doctor of Philosophy degree in specialty 075 ‘Marketing’, field of knowledge 07 ‘**Management and Administration**’. – Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko, Ministry of Education and Science of Ukraine, Sumy, 2026.

This dissertation is devoted to addressing the pressing scientific and practical task of developing and providing a scientific rationale for improving the theoretical and methodological foundations of strategic marketing activities of Ukrainian enterprises in the current economic climate.

At the current stage of development of the global and national economies, characterised by changes in the technical and technological landscape and the transition towards the global spread of revolutionary information and communication (IC) and digital technologies and business processes, every business entity faces highly complex challenges in adapting and realigning its operations to new conditions and challenges. The success of enterprises’ transformation processes is only possible if their strategically important priorities are implemented, which requires specific competencies in the areas of strategy formulation, strategic marketing and strategic management.

The challenges facing the strategic operations of domestic enterprises are further compounded by additional risks caused by, and continuing to arise from, Ukraine’s war with the Russian Federation. However, without consistent, focused and purposeful strategic management, domestic manufacturers will be unable to remain competitive in global and domestic markets or operate profitably in the future. Consequently, the relevance of enterprises implementing strategic marketing activities is undeniable.

The first chapter of this dissertation examines the theoretical and organisational-economic foundations for the implementation of strategic marketing

activities by Ukrainian enterprises, including the prerequisites, challenges, obstacles, nature and specific features of such implementation..

Based on the results of a literature review of academic sources on the dissertation topic, the need to deepen research into the strategic marketing activities of domestic enterprises in the context of current transformations has been identified.

The definition of the essence of strategic marketing activities has been clarified; it is proposed to understand this as a systematic set of business processes aimed at ensuring the achievement of the organisation's strategic objectives and a defined level of competitiveness in the medium and long-term periods through the use of marketing tools, allowing for a focus on the marketing instruments and means of achieving the enterprise's strategic goals.

In the second chapter of the dissertation, the methodological framework for the strategic marketing activities of enterprises has been refined.

This provides a deeper understanding of the essence of a company's marketing segmentation strategy, which is defined here as a comprehensive programme of action designed to ensure the achievement of the company's strategic objectives by maximising reach among target audiences through the use of relevant market segmentation factors and methods, and by implementing the most effective strategic marketing activities. This understanding of the essence of a company's segmentation marketing strategy allows not only current but also strategic objectives to be incorporated into its development and implementation procedures, elevating it to a higher level among functional strategies.

The classification of marketing strategies for segmentation and positioning has been refined by expanding the classification criteria (introducing the criterion 'depending on the type of creative solutions') and the types of strategies (distinguishing: strategies for creative product characteristics, strategies for creative service characteristics), which allows new creative ideas and solutions to be identified and taken into account in the strategic activities of enterprises.

The systematisation of factors in the enterprise's internal and external environments has been further developed; these are divided into 'factors that the

enterprise can influence' (distinguishing groups of economic, legal, market and social factors) and 'factors that the enterprise cannot influence' (including resource-related (including financial and economic), organisational and marketing factors), which allows for the further formalisation of strategic management decision-making processes and a more precise definition of the marketing aspects of the enterprise's activities.

The theoretical and methodological approach to developing a market segmentation marketing strategy has been refined; unlike other approaches, it outlines the relevant methodological framework required to carry out each stage of developing a market segmentation marketing strategy; it also enables the selection of alternative strategies, which significantly facilitates the formalisation of strategic planning processes at domestic enterprises, outlines the methodological support required to carry out each stage of developing a market segmentation strategy, and also allows for the elaboration of possible market segmentation strategies, which significantly facilitates the formalisation of strategic planning processes at domestic enterprises.

The third chapter of the dissertation presents the practical aspects of implementing strategic marketing activities at Ukrainian enterprises.

The algorithm for selecting a market segmentation strategy, based on identified target segments/niches and the number of marketing mixes, has been further developed. This formalises the processes for identifying a company's strategic opportunities, reduces decision-making time and minimises the risk of selecting an inappropriate strategy.

The risk assessment matrix for the development and implementation of a market segmentation marketing strategy has been further developed; this involves determining the expected, critical and catastrophic values for each type of risk and enables the simplification of risk management processes in terms of risk assessment and subsequent management decision-making.

The concept of the 'mechanism for implementing strategic marketing activities in enterprises' has been clarified; by this we mean a systematic set of

analytical, marketing and management tools and business processes that ensure the effective realisation of an enterprise's strategic goals and interests over the long term. This understanding of the mechanism's essence allows for the inclusion of a marketing component within the administrative toolkit, ensuring the realisation of the enterprise's strategic goals and interests on an ongoing basis.

For the first time, the mechanism for implementing strategic marketing activities by Ukrainian enterprises has been formalised, including a detailed breakdown of analytical, marketing and organisational business processes. The implementation of this mechanism ensures the comprehensive introduction and management of strategic marketing activities.

The author's conclusions have been developed into practical proposals and recommendations, as evidenced by the relevant implementation reports.

The implementation of the proposals set out in the thesis within domestic practice enables the resolution of the pressing scientific and practical task of substantiating and implementing theoretical and methodological provisions regarding the improvement of the strategic marketing activities of Ukrainian enterprises in the current economic climate.

Key words: strategy, marketing strategy, enterprise, segmentation, strategic marketing, segmentation marketing strategy, adaptive management, business, innovation, development, theoretical and methodological approach, mechanism, methods of analysis, classification, risks, digital technologies, market, products.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	21
1.1 Передумови впровадження маркетингової стратегічної діяльності підприємств України.....	21
1.2 Сутність і особливості маркетингової стратегічної діяльності підприємств.....	39
1.3 Проблеми адаптаційного управління стратегічним розвитком підприємств.....	52
1.4. Чинники впливу на маркетингову стратегію сегментації ринку.....	62
Висновки до розділу 1.....	73
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	77
2.1 Маркетингова стратегія як основа маркетингової стратегічної діяльності підприємств.....	77
2.2 Удосконалення класифікації маркетингових стратегій сегментації та позиціонування.....	94
2.3 Цифрова оптимізація адаптаційного управління маркетинговою стратегічною діяльністю підприємств.....	103
2.4 Удосконалення теоретико-методичного підходу до розроблення маркетингової стратегії сегментації ринку.....	113
Висновки до розділу 2.....	141
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	144
3.1 Практичні аспекти вибору маркетингової стратегії сегментації ринку...	144

3.2 Механізм впровадження маркетингової стратегічної діяльності підприємств України.....	154
3.3 Напрямки удосконалення стратегічної діяльності підприємств України.....	164
Висновки до розділу 3.....	169
ВИСНОВКИ.....	172
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	175
ДОДАТКИ.....	200

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі розвитку світової і національної економік, що характеризується зміною техніко-технологічного укладу й переходу до глобального поширення революційних інформаційно-комунікаційних, цифрових технологій і бізнес-процесів, перед кожним суб'єктом підприємництва постають надскладні завдання пристосування, переналаштування діяльності до нових умов і викликів. Успішність трансформаційних процесів підприємств можлива тільки за умов реалізації їх стратегічно важливих пріоритетів, що потребує окремих компетентностей у сфері стратегування, стратегічного маркетингу й стратегічного управління.

Проблематика стратегічної діяльності вітчизняних підприємств обтяжена ще й додатковими ризиками, які спричинила й продовжує створювати війна України з РФ. Але без постійного послідовного цілеспрямованого стратегічного управління вітчизняні товаровиробники не зможуть у майбутніх періодах бути конкурентними на світовому й національному ринках і працювати рентабельно. Отже, актуальність впровадження підприємствами маркетингової стратегічної діяльності беззаперечна.

Дослідженню особливостей маркетингової стратегічної діяльності присвячено низку наукових праць таких закордонних і вітчизняних науковців як: Ансофф І., Ассель Г., Божкова В., Буняк Н., Войтович С., Дончик Р., Євтушенко Г., Єрмошенко М., Журило В., Заблудська І., Капраль О., Ключ Ю., Ковальчук О., Корнієнко Т., Котлер Ф., Крикавський Є., Куденко Н., Кудріна О., Лабурцева О.І., Ламбен Ж.-Ж., Лук'янець Т., Мак-Дональд М., Михайлик Н., Мурашко І., Омеляненко В., Пачева Н., Подзігун С., Портер М., Пригара О., Прокопенко О., Решетнікова І., Струк Н., Харченко В., Шевченко Т., Шершньова З. та багато інших.

Але, незважаючи на чисельні здобутки теорії і практики стратегічного маркетингу, теоретико-методичні положення щодо маркетингової стратегічної діяльності підприємств України у контексті сучасних умов господарювання потребують подальшого опрацювання і розроблення.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема і зміст дисертації відповідають плану науково-дослідних робіт кафедри бізнес-економіки та адміністрування Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка, зокрема темі «Інноваційні стратегії управління бізнес-процесами суб'єктів підприємництва» (номер державної реєстрації 0121U109191), де автором уточнено класифікацію маркетингових стратегій підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є розроблення й наукове обґрунтування удосконалення теоретико-методичних засад маркетингової стратегічної діяльності підприємств України в сучасних умовах господарювання.

Відповідно до мети дослідження було окреслено такі завдання:

- з'ясувати сутність, місце і роль маркетингової стратегічної діяльності підприємств України в сучасних умовах господарювання;
- уточнити сутність понять «маркетингова стратегічна діяльність підприємств», «маркетингова стратегія сегментації», «механізм впровадження маркетингової стратегічної діяльності вітчизняних підприємств»;
- систематизувати чинники впливу на маркетингову стратегічну діяльність підприємств;
- удосконалити класифікацію маркетингових стратегій сегментації та позиціонування;
- удосконалити теоретико-методичний підхід до розроблення маркетингової стратегії сегментації ринку;
- поглибити алгоритм вибору стратегії сегментації ринку;
- розширити матрицю оцінки ризиків розроблення і реалізації маркетингової стратегії сегментації ринку;
- запропонувати механізм впровадження маркетингової стратегічної діяльності вітчизняних підприємств у сучасних умовах підприємництва.

Предмет і об'єкт дослідження. *Об'єктом* дослідження є бізнес-процеси маркетингової стратегічної діяльності підприємств. *Предметом* дослідження є сукупність теоретичних і методичних положень щодо розроблення і управління маркетинговою стратегічною діяльністю підприємств України в сучасних умовах.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертації є сучасні теорії маркетингу, стратегічного маркетингу, стратегічного менеджменту, а також концепція еволюційного розвитку економічних систем. У дослідженні використано такі загальнонаукові й спеціальні методи наукового пізнання: систематизації та спостереження – при визначенні сутності, місця та ролі маркетингової стратегічної діяльності підприємств України в сучасних умовах господарювання; контент-аналізу – при визначенні сутності понять «маркетингова стратегічна діяльність підприємств», «маркетингова стратегія сегментації», «механізм впровадження маркетингової стратегічної діяльності вітчизняних підприємств»; аналітичного групування – при дослідженні чинників, які впливають на маркетингову стратегічну діяльність підприємства; класифікації – при систематизації характерних ознак і різновидів маркетингових стратегій сегментації ринку та позиціонування продукції; аналізу і синтезу – при удосконаленні теоретико-методичного підходу до розроблення маркетингової стратегії сегментації ринку; логічного аналізу і узагальнення – при формуванні механізму впровадження маркетингової стратегічної діяльності підприємств.

Інформаційною базою дисертаційного дослідження є законодавчі й нормативні акти, які регламентують маркетингову стратегічну діяльність підприємств України, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, наукові джерела та інформація, зібрані особисто автором.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у таких здобутках автора:

вперше:

- формалізовано механізм впровадження маркетингової стратегічної

діяльності підприємств України, що включає деталізацію аналітичних, маркетингових і організаційних бізнес-процесів і забезпечує комплексне впровадження стратегічної маркетингової діяльності та управління нею;

удосконалено:

- класифікацію маркетингових стратегій сегментації та позиціонування шляхом розширення класифікаційних ознак (виокремлення ознаки «залежно від виду креативних рішень») і різновидів стратегій (виділення: стратегії креативних характеристик продукції і стратегії креативних характеристик сервісу), що дозволяє продукувати і враховувати у стратегічній діяльності підприємств нові креативні ідеї і рішення;

- теоретико-методичний підхід до розроблення маркетингової стратегії сегментації ринку, що окреслює релевантне методичне забезпечення, необхідне для виконання кожного з етапів розроблення маркетингової стратегії сегментації та дозволяє здійснювати вибір альтернативних стратегій, що значно полегшує формалізацію процесів стратегування вітчизняних підприємств;

набули подальший розвиток:

- систематизація чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства, які розмежовано на «чинники, на які підприємство може впливати» (виділено групи економічних, правових, ринкових і соціальних чинників) і на «чинники, на які підприємство не може впливати» (віднесено: ресурсні (у т.ч. фінансово-економічні), організаційні і маркетингові чинники), що дозволяє у подальшому формалізувати процеси прийняття стратегічних управлінських рішень і точніше визначати маркетингові аспекти діяльності;

- алгоритм вибору стратегії сегментації ринку залежно від кількості визначених цільових сегментів/ніш та кількості комплексів маркетингу, що забезпечує формалізацію процесів визначення стратегічних можливостей підприємства, дозволяє зменшити час на прийняття рішення та ризик помилкового обрання невідповідної стратегії;

- матриця оцінки ризиків розроблення і реалізації маркетингової стратегії сегментації ринку, яка передбачає визначення очікуваного, критичного і катастрофічного значення кожного з видів ризиків і надає можливість спростити процеси управління ризиками в частині їх оцінок і подальшого прийняття управлінських рішень;

- розуміння сутності поняття маркетингової стратегічної діяльності, під якою запропоновано розуміти системну сукупність бізнес-процесів, спрямованих на забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства, визначеного рівня конкурентоспроможності у середньо- і довгостроковому періодах з використанням маркетингового інструментарію, що дозволяє зосередитись на маркетингових інструментах і засобах досягнення стратегічних цілей підприємства;

- розуміння сутності поняття маркетингової стратегії сегментації підприємства, під якою запропоновано розуміти таку комплексну програму дій, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства на основі максимального охоплення цільових аудиторій за допомогою використання релевантних факторів і методів сегментації ринку та реалізації найбільш ефективної маркетингової стратегічної діяльності, що дозволяє включати до процедур її розробки і реалізації не тільки поточні, а й стратегічні завдання та підносить її на вищий рівень серед функціональних стратегій;

- розуміння сутності поняття механізму впровадження маркетингової стратегічної діяльності підприємства, під яким запропоновано розуміти таку системну сукупність аналітичних, маркетингових і управлінських інструментів і бізнес-процесів, що забезпечують ефективну реалізацію стратегічних цілей і інтересів підприємства у довгостроковому періоді, що дозволяє включати до адміністративного інструментарію маркетингову складову і забезпечує реалізацію стратегічних цілей і інтересів підприємства на постійній основі.

Практичне застосування одержаних результатів. Практичне значення отриманих висновків і результатів дослідження полягає в розробленні та

науковому обґрунтуванні авторських пропозицій щодо підвищення рівня маркетингової стратегічної діяльності вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання.

Результати дослідження впроваджено у практику ТОВ «Торговий дім «Р-ТРЕЙД» (Довідка від 21.01.2026 р.) – щодо застосування механізму впровадження маркетингової стратегічної діяльності, який включає деталізацію аналітичних, маркетингових і організаційних бізнес-процесів; ТОВ «Старвей Агро» (Довідка від 19.11.2025 р.) – щодо застосування теоретико-методичного підходу до розроблення маркетингової стратегії сегментації ринку та процедури вибору стратегії сегментації ринку залежно від кількості цільових сегментів і комплексів маркетингу.

Матеріали дослідження використані у навчальному процесі Сумського державного педагогічного університету імені А.С.Макаренка при розробленні навчально-методичних комплексів та викладанні навчальних дисциплін: «Маркетинг (поглиблений курс)» для здобувачів вищої освіти за освітнім рівнем Бакалавр спеціальності D5 Маркетинг та «Стратегічний маркетинг» для здобувачів вищої освіти за освітнім рівнем Магістр спеціальності D5 Маркетинг (Акт №797/1 від 31.03.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним завершеним науковим дослідженням. Викладені у ній результати й рекомендації отримані особисто автором та у співавторстві, що зазначено у переліку опублікованих наукових праць.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні, методичні та практичні результати дисертаційної роботи були оприлюднені і схвалені на таких конференціях: VII Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, інноватика та сучасні бізнес-технології: актуальні проблеми та розвиток» (м. Суми, 2024 р.), XXVI Міжнародній науково-практичній конференції «Теорія і практика сучасної економіки» (м. Черкаси, 2025 р.), I Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого

економічного розвитку» (м. Київ, 2025 р.).

Публікації. Основні положення дисертації опубліковані у 9 наукових публікаціях, у т.ч. 6 статтях у наукових фахових виданнях України категорії Б, 3 публікаціях у матеріалах наукових конференцій.

Структура і обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 207 сторінок, у тому числі 38 рисунків і 8 таблиць, 3 додатки містяться на 7 сторінках. Список використаних джерел містить 214 найменувань на 26 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

1.1 Передумови впровадження маркетингової стратегічної діяльності підприємств України

Економічна криза, економічні й соціальні ризики, пов'язані з війною з РФ (руйнуванні інфраструктури, міграція кваліфікованих фахівців, релокації бізнесів, втрати виробничих потужностей, брак фінансів, обмеженість енергетичних ресурсів і т.п.), нестабільність світових ринків, валютні коливання тощо – все це дестабілізує роботу вітчизняних підприємств і не сприяє їх розвитку і зростанню. Але, в таких надскладних умовах вітчизняні товаровиробники продовжують свою господарську діяльність, реалізуючи нові технології і нестандартні рішення.

Сучасний етап світового економічного розвитку, на наш погляд, пов'язаний, з одного боку, зі стрімким техніко-технологічним переоснащенням, а з іншого, – з новаціями в управлінській і маркетинговій діяльності. Новий етап світового техніко-технологічного розвитку потребує впровадження нових методів і форм господарювання. Такі зміни є складними і «болючими» для підприємств, але стратегічно необхідними, адже кожне підприємство зацікавлене у ефективному функціонуванні й управлінні своєю діяльністю.

Бачити майбутні горизонти виробничо-збутової діяльності, на які нині вказують лише окремі фактори – надскладне завдання. Але тільки ті підприємства, які зрозуміють перспективи нововведень і вчасно переорієнтуються – залишаться на ринку.

Вітчизняний науковець Жданова О. С. відзначає, що у маркетинговому стратегуванні важливе місце займає схильність до змін, спричинених станом попиту і пропозиції на ринку [60].

Нині підприємствам вже не достатньо створити унікальний продукт – для успішності на ринках необхідно його грамотно просувати, впроваджувати ефективний маркетинг, постійно комунікувати зі споживачами, постійно аналізувати ринкове середовище (в т.ч. вивчати конкурентів). Тому роль маркетингової діяльності зростає і набуває важливості, оскільки її організація і реалізація стають ключовими завданнями сучасності. Налагоджена маркетингова стратегічна діяльність надає можливість товаровиробнику досягати бажаних позицій на ринках, підвищувати рівень конкурентоспроможності, встановлювати ефективну виробничо-збутову політику тощо.

Загальноновизнано науковцями і практиками світу, що стратегічна діяльність є одним з ключових факторів прогресивного розвитку підприємств, а у окремих випадках – єдиною можливістю їх виживання. У сучасних умовах різких змін зовнішнього бізнес-середовища, обумовлених світовими трансформаціями і війною з РФ, впровадження нових стратегічних рішень вітчизняними суб'єктами підприємства ще більше ускладнилося.

Розробка і реалізація стратегічних рішень, впровадження маркетингової стратегії розвитку спроможні забезпечити успішне функціонування українських підприємств на різних ринках (внутрішньому і зовнішньому) та належний рівень їх конкурентоспроможності. Відтак, теоретичний аналіз особливостей організації маркетингової діяльності на вітчизняних підприємствах, вибір релевантної маркетингової стратегії, розробка актуальних методичних підходів і механізмів реалізації стратегічної діяльності – актуальні наукові завдання.

Проблематиці розробки і реалізації маркетингової стратегічної діяльності присвячено низку наукових праць таких закордонних і вітчизняних науковців як: Ансофф І., Ассель Г. (Henry Assael), Балабанова Л., Божкова В., Буняк Н., Войтович С., Дончик Р., Євтушенко Г., Єрмошенко М., Журило В., Зайчук Т., Капраль О., Ковальчук О., Корнієнко Т., Котлер Ф. (Philip Kotler), Крикавський Є., Краузе О., Куденко Н., Лаборцева О. І., Ламбен Ж.-Ж. (J.J.

Lambin), Лук'янець Т., Мак-Дональд М. (Malcolm McDonald), Михайлик Н., Мурашко І., Омеляненко В., Пачева Н., Петрова І., Піняк І., Подзігун С., Портер М. (Porter M.), Пригара О., Прокопенко О., Решетнікова І., Старостіна А., Струк Н., Харченко В., Шевченко Т., Шпилик С. та багато інших.

Зокрема: Куденко Н. В. [94; 95]; Верлока В.С., Коноваленко М.К. і Сиволовська О.В. [31]; Матвеев М. Е. і Шведюк Ю. В. [111]; Старостіна А. О., Длігач А. О. і Кравченко В. А. [161] – досліджували теоретичні й методологічні основи стратегічного маркетингу; Зайчук Т. О. [63] – принципи й інструменти стратегічного маркетингу; Степанова К. В. і Мурашко І. С. [164] – стратегічний маркетинг в діяльності вітчизняних підприємств у воєнних та післявоєнних умовах; Харченко В. А. [183] – механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства; Петрова І. Л. [135], Савельєв В. В. [150] – методчні засади розробки маркетингової стратегії підприємства; Струк Н. Р., Михайлик Н. І. і Капраль О. Р. [166; 167] – сутність маркетингових стратегій, у т.ч. стратегій сегментації й вибору цільового ринку; Корнієнко Т. О., Подзігун С. М. і Пачева Н. О. [85; 86] – маркетингові стратегії інноваційного розвитку підприємств; Євтушенко Г. В. [57] – сутність, характеристику, класифікацію маркетингових стратегій та методи маркетингового стратегічного аналізу; Краузе О., Піняк І. і Шпилик С. [92], Мороз Л. А. і Лебідь Т. В. [117] – особливості маркетингового стратегічного аналізу підприємств; Багорка М. О. [3; 4; 5], Зяйлик М. Ф. [69], Кадирус І. Г. і Кравець О. В. [4], Буняк Н. М. [25], Возненко А. [36], Гончаренко І. М. [48], Єрмошенко М. М. і Дончик Р. В. [59], Кузьминчук Н. і Писаревська Г. [101], Левченко К. А. [104], Мельник Д. Л. [113] – маркетингову стратегію як інструмент розвитку підприємства; Гудзь Ю. Ф., Джерелюк Ю. О. і Кравчик Ю. В. [51] – етапи формування маркетингової стратегії підприємства; Шевченко Т. М. [190] – формування і розвиток маркетингової стратегії підприємства в умовах ринкових відносин національної економіки; Войтович С. Я. і Ковальчук О. В. [37; 38] – формування стратегічних пріоритетів маркетингової діяльності підприємства

на ринку, Сівакова О. А., Євтушенко В. А. і Мозгова Г. В. [152] – процеси формування маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки, Пригара О. і Журило В. [141] – механізм розробки стратегії сегментування міжнародних ринків; Кохана Т. [90] – стратегічний підхід до сегментації ринку; Чевганова В. і Васюта В. [186] – роль сегментації ринку у вивченні поведінки споживачів; Терещенко І. О. і Кібальник В. О. [171;197], Пчелянська Г. О., Головчук Ю. О. і Дибчук Л. В. [145] – маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством.

Науковці розглядають різні аспекти сучасної стратегічної маркетингової та управлінської діяльності.

Кузьминчук Н. і Писаревська Г. В. відзначили, що на сучасному етапі розвитку зростає роль концепції маркетингу в управлінні підприємствами – це окреслює необхідність обґрунтованого управління його маркетинговою діяльністю [101].

Краузе О., Піняк І. і Шпилик С. відзначили, що сучасна концепція маркетингу має чимало розроблених різноманітних алгоритмів, інструментів, моделей і методів стратегічного аналізу підприємств, більшість з яких недостатньо використовується через відсутність розуміння їх сутності і значення у розвитку підприємств [92].

Шевченко Т. М. відзначає, що сучасний маркетинг є орієнтованим на ринок управлінським стилем мислення, для якого характерні стабільні, творчі й часто агресивні підходи. Тому маркетингова діяльність спрямована на довгострокове існування підприємства, на забезпечення його стійкості, конкурентоспроможності, міці й тривалих зв'язків із споживачами та іншими стейкхолдерами ринку. Отже, завданням маркетингу є формування ринкових конкурентних стратегій, спрямованих на забезпечення довготривалих перспектив [190].

Чобіток В. І., Костін М. Д. і Костін Ю. Д. визнають маркетингову діяльність як функцію підприємницької діяльності, яка є регулятором причинно-наслідкових зв'язків між пропозицією і попитом на основі

безперервного стеження за поведінкою споживачів і обґрунтованого механізму адаптації підприємств до мінливої економічної кон'юнктури ринку [187].

Багорка М. О., Кадирус І. Г. і Кравець О. В. відзначили, що в нашій країні поступово створюються нові умови для діяльності суб'єктів підприємництва, для яких важливими є: концепція стратегічного управління, стратегічний підхід та розроблення стратегії розвитку [4].

Мельник Д. Л. зазначає, що до системи управління сучасних підприємств та використання інструментів стратегічного маркетингу і менеджменту для досягнення довгострокового успіху і конкурентних переваг висуваються нові вимоги, пов'язані з глобалізацією бізнесу, посиленням конкуренції, підвищенням ролі споживача у формуванні попиту на товари [113].

Терещенко І. О. і Кібальник В. О. вказують, що підприємство має здійснювати ефективне управління своєю стратегічною діяльністю, тобто: аналізувати ринкові можливості, відбирати цільові ринки, розробляти ефективний комплекс маркетингу й впроваджувати маркетингові заходи [171].

Безсмертна О. В. і Шмунь Я. Ю. сутність стратегічного управління розуміють у формуванні й реалізації стратегії розвитку підприємства на основі контролю і оцінювання змін з метою підтримки здатностей до ефективного функціонування і виживання в нестабільних умовах зовнішнього середовища [11].

Степанова К. В., Мурашко І. С. відзначають, що стратегічні моделі сучасного корпоративного управління потребують активізації впровадження концепції маркетингу у діяльність підприємств. Враховуючи нестабільність зовнішнього ринкового середовища та посилення впливу економічних, політичних, соціальних, екологічних, військових факторів, вони сприяють їх розвитку, дозволяють контролювати зміни та забезпечувати готовність до адаптації [164].

Струк Н. Р. і Михайлик Н. І. вважають, що стратегічний маркетинговий

підхід у сукупності з глибоким розумінням цільових ринків може допомогти вітчизняним підприємствам ефективно орієнтуватись у сучасних умовах [167].

Зайчук Т. О. зазначає, що стратегічний маркетинговий підхід ведення бізнесу є основою формування конкурентної стратегічної перспективи підприємств у сучасних умовах господарювання [63].

Галстян М. і Квіта Г. відзначили, що для довгострокового розвитку бізнесу необхідно зосереджувати увагу і ресурси підприємства на побудові комплексної системи сегментації споживачів за поведінковими ознаками та формувати релевантну модель взаємодії з клієнтами [42].

Басій Н. Ф., Ланиця І. Ф., Яхвак Д. М. вважають сегментування ринку серцевиною сучасного стратегічного маркетингу і відзначають, що сегментація та управління цільовими сегментами є важливими у будь-якій сфері сучасного бізнесу [9].

Перезовова І. В. відзначає, що гнучка сегментація є критичною умовою підтримки лояльності споживачів під час кризових викликів [133].

Шквиря Н. О. і Кукіна Н. В. відзначили, що сегментування надає можливість розділити ринок на окремі групи споживачів, які мають схожу поведінку, потреби і уподобання [195].

Заячківська. Г. зазначила, що сегментацію ринку слід розглядати як метод визначення об'єктів маркетингової діяльності підприємств і як управлінський підхід до процесу прийняття маркетингових рішень [70].

Чевганова В. і Васюта В. відзначають, що сегментування ринку може мати різні моделі, які дозволяють встановити взаємозв'язки поведінки споживачів з основними критеріями, за якими відбувається поділ ринку на цільові сегменти (групи) і які описують процеси аналізу споживачів відносно бази сегментування [186].

Гончаренко І. М. і Яковенко А. вказують, що поширення світових тенденцій глобалізації, пришвидчення технічного й технологічного підйомів виробництва, ріст темпів розвитку світового й національних ринків, посилення

конкуренції висувають нові вимоги до стратегічного маркетингу підприємств і потребують своєчасного його вдосконалення [48].

Багорка М. О. виокремлює такі основні передумови переходу підприємств до стратегічної діяльності [3]:

- інтернаціоналізація бізнесу;
- розвиток процесів диверсифікації та децентралізації;
- розвиток теорії та практики стратегування;
- потреби реакції на зміни умов функціонування;
- потреби у об'єднанні різних напрямків діяльності;
- необхідність підтримки наявних конкурентних переваг;
- наявність необхідної доступної інформації (розвиток глобальних інформаційних мереж);
- необхідність оновлення діяльності;
- посилення інноваційних процесів у бізнес-середовищі.

Отже, переважна більшість науковців зосереджували увагу на стратегічно важливих продуктових, технологічних, виробничих процесах, хоча, при загостренні конкуренції у нестабільних, швидкозмінюваних умовах ринків, актуальними, в першу чергу, чинниками успіху є маркетингові нововведення, у т.ч. маркетингові інноваційні стратегії, спрямовані на стійкий розвиток підприємств.

Розглянемо значущість маркетингової діяльності у контексті її впливу на структуру активів підприємства. На наш погляд, недооціненими на сьогодні є нематеріальні активи підприємств, які впливають на формуванні їх вартості і які формуються у тому числі й у маркетинговій сфері.

Науковці Мороз Л.А. і Лебідь Т.В. відзначають, що вплив нематеріальних активів ще не достатньо вивчений, оскільки вони недостатньо відображені у фінансових документах і важко виділити частку їх участі у загальному прибутку [117].

На думку Мороз Л.А. і Лебідь Т.В. нематеріальні активи підприємства включають три групи [117]:

- репутаційні активи (торгові марки),
- власні технології (авторські права, патенти, виробничі секрети),
- стратегічні активи (позиції на ринку).

Перезозова І. В. до важелів у системі формування маркетингової стратегії віднесла [133]:

- брендинг,
- репутаційний капітал.

Це складові нематеріальних активів підприємства, які прямо чи опосередковано визнаються важливими елементами його діяльності.

Отже, якщо економісти в першу чергу оцінюють матеріальні активи підприємства, до яких відносять:

- основні засоби (необоротні активи: будинки, транспорт, земельні ділянки, обладнання, техніка, інструменти, фізичне майно);
- оборотні засоби (сировина, матеріали та інші запаси, ресурси для одного виробничого циклу, готова продукція на складі);
- малоцінні необоротні активи (терміном служби яких більше одного року, але які мають не високу вартість);

то маркетингологи сприяють створенню і збільшенню нематеріальних активів підприємства, до яких відносять:

- гудвіл (ділова репутація),
- імідж,
- ліцензії,
- франшизи,
- партнери,
- споживачі,
- бренди,
- товарні й торгові марки,
- ОПВ (об'єкти прав інтелектуальної власності: патенти, ноу-хау).

Складові елементи активів підприємства, що важливі при оцінюванні суб'єкта господарювання та при запрошенні інвесторів подані на рис. 1.1.

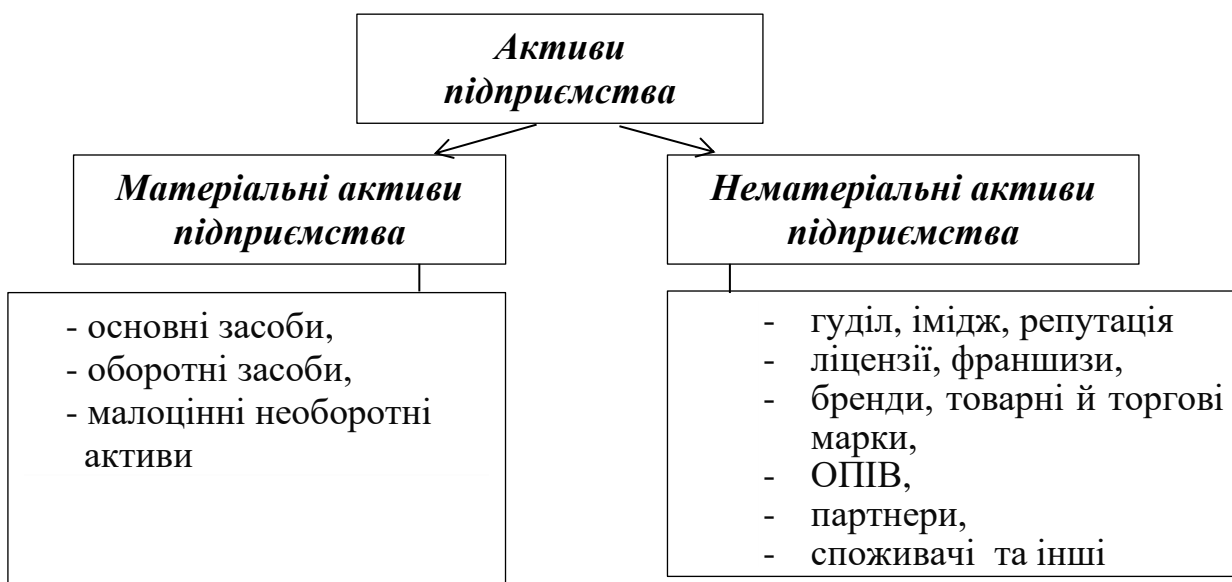


Рис. 1.1. Активи підприємства (складено автором)

Відзначимо, що крім традиційних елементів, які оцінюють при виконанні загальної оцінки суб'єкта підприємництва, до сучасних моделей оцінювання включені й партнери та споживацькі цільові аудиторії, які включені до інтерфейсного оточення підприємства і від яких залежить рівень його прибутковості.

Таке розуміння складу нематеріальних активів підприємства підносить важливість і значущість маркетингових зусиль по залученню і втриманню клієнтів, а також по взаємодії (співпраці) з партнерами на новий (вищий) рівень, що вимагає у поточній маркетинговій діяльності додаткової уваги до цих питань та використання відповідного методологічного апарату.

Успішність на сучасному ринку вже не можлива без впровадження інновацій. І в цій сфері українці мають гарні позиції у порівнянні з іншими економіками світу.

Відповідно до спостережень «Всесвітньої організації інтелектуальної власності» за інноваційністю економік 130 країн світу, Україна у 2024 р. займала 60-те місце, що тільки на 5 пунктів гірше, ніж у 2023 р. Незважаючи на війну з РФ, інноваційний розвиток у порівнянні з економічним розвитком в країні здійснюється випереджальними темпами і Україна демонструє окремі гарні результати інноваційної діяльності, зокрема [46]:

1 місце (як і у 2023 р.) - у субіндексі корисних моделей за походженням,
2 місце – за показником зайнятості жінок з вищою освітою,
4 місце – за показником витрат на програмне забезпечення,
6 місце – за показником інноваційних результатів (у порівнянні з рівнем інвестицій в інновації відносно свого ВВП країна виробляє більше інноваційної продукції),
45 місце (44 місце у 2023 р.) - за показником онлайн-творчості,
45 місце (48 місце у 2023 р.) – за показником складності бізнесу,
85 місце (104 місце у 2023 р.) – за показником складності ринку.

Такі показники надихають і дозволяють аргументовано стверджувати, що країна має потенціал до розвитку інноваційної діяльності: потрібно тільки підтримувати вітчизняних суб'єктів підприємництва.

Тож проаналізуємо сучасне економічне становище українських підприємств та тенденції їх розвитку. Враховуючи відсутність відповідних актуальних статистичних даних, проаналізуємо непрямі показники, які можуть вказувати на загальні тенденції.

Відзначимо, що через війну з РФ кількість суб'єктів підприємництва в Україні скорочується, що негативно позначається на розвитку як національної економіки, національних ринків так і самих підприємств.

Про це свідчить, зокрема, кількість суб'єктів підприємницької діяльності, які офіційно діють на території країни. Тренд за на рис.1.2 побудований за даними Державної служби статистики України за 2010-2023 рр.

Значно скоротилась і кількість відпрацьованих годин найманими працівниками (рис. 1.3).

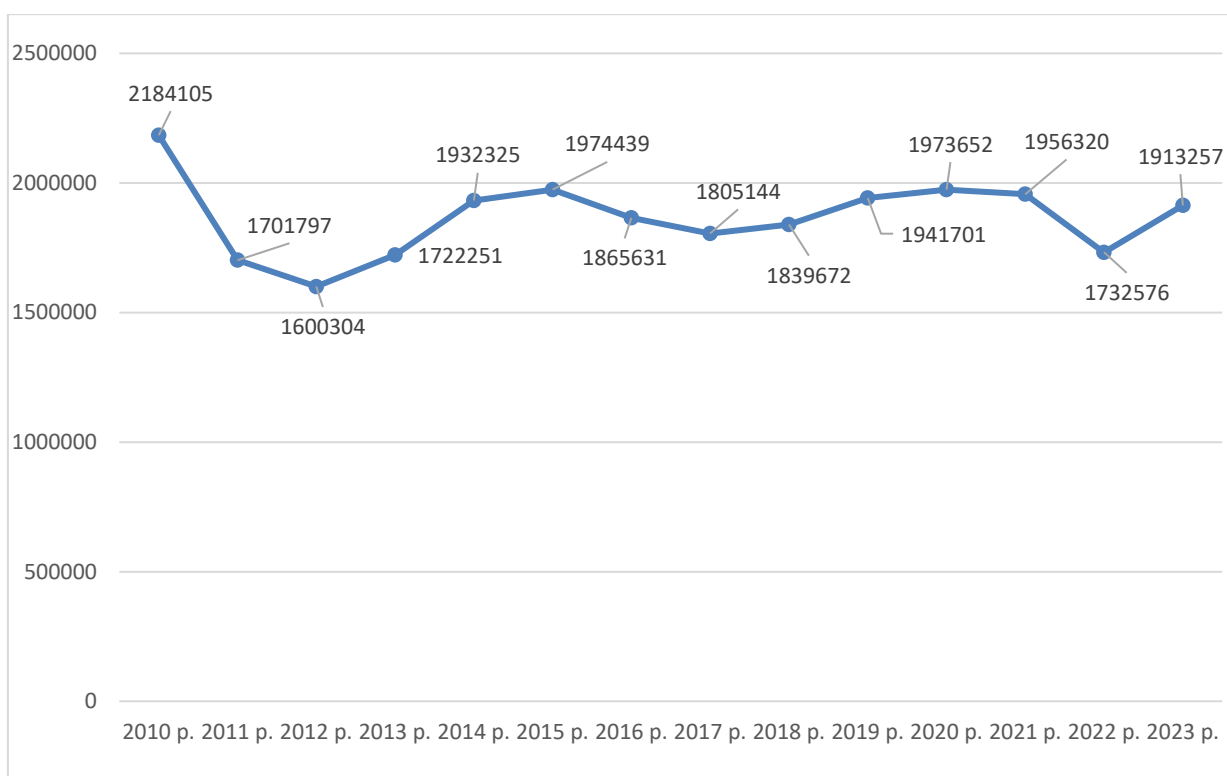


Рис. 1.2. Кількість діючих суб'єктів господарювання в Україні у 2015-2023 рр., од. (побудовано автором за інформацією [55])

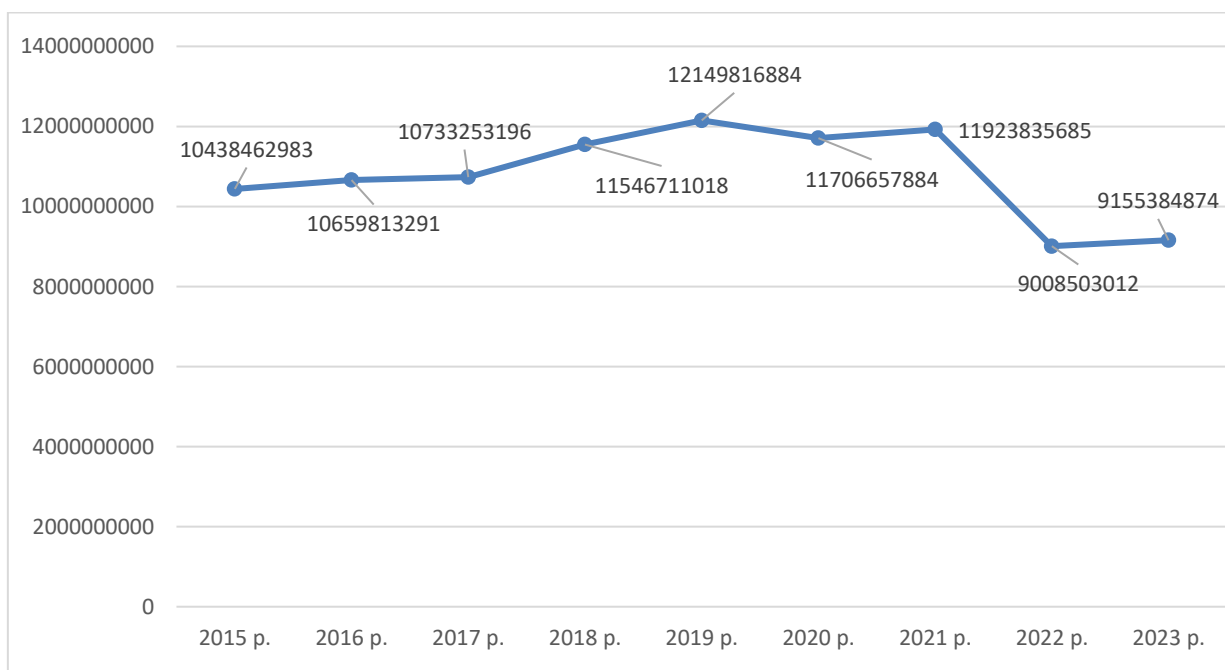


Рис. 1.3. Кількість відпрацьованих годин найманими працівниками у суб'єктів господарювання в Україні у 2015-2023 рр., год. (побудовано автором за інформацією [55])

Також, незважаючи на висхідні тренди, що спостерігались тривалий час, наразі зменшились обсяги реалізованої продукції (рис. 1.4) і додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання (рис. 1.5).

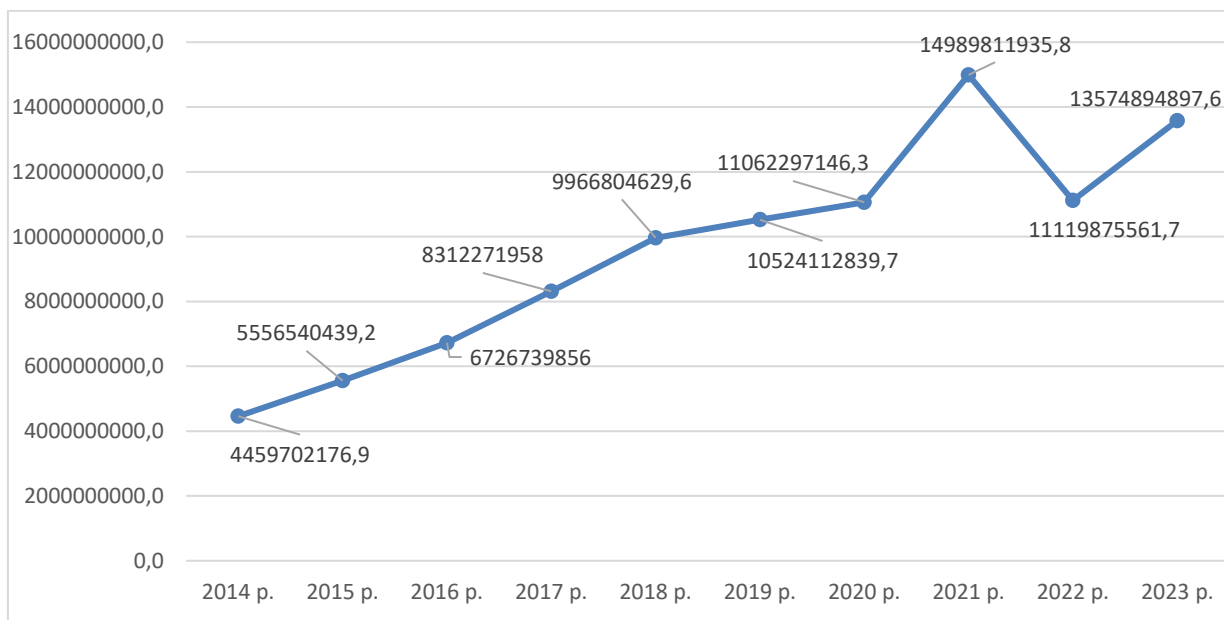


Рис. 1.4. Обсяги реалізованої продукції підприємствами України в 2014-2023 рр., тис. грн. (побудовано автором за інформацією [55])

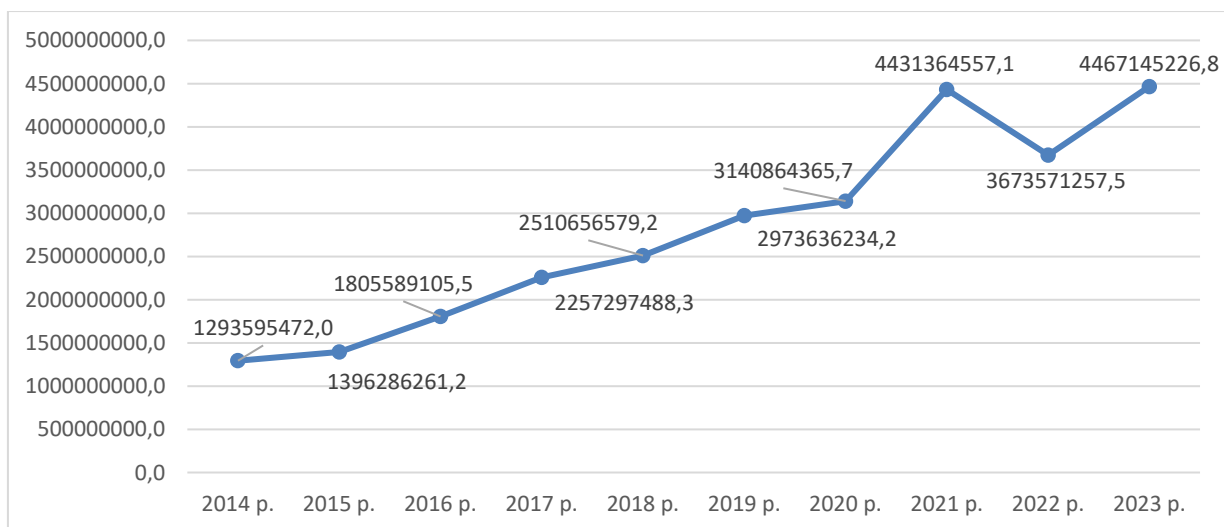


Рис. 1.5. Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання України в 2014-2023 рр., тис. грн. (побудовано автором за інформацією [55])

Незважаючи на те, що всі дані необхідно аналізувати через призму інфляції (яка, наприклад у 2022 р. становила 26,6%), за даними Державної служби статистики у 2013-2023 зростав загальний власний капітал (рис. 1.6), необоротні активи (рис. 1.7), оборотні активи (рис. 1.8), поточні зобов'язання і забезпечення підприємств (рис. 1.9), що свідчить про їх запас міцності і бажання працювати.

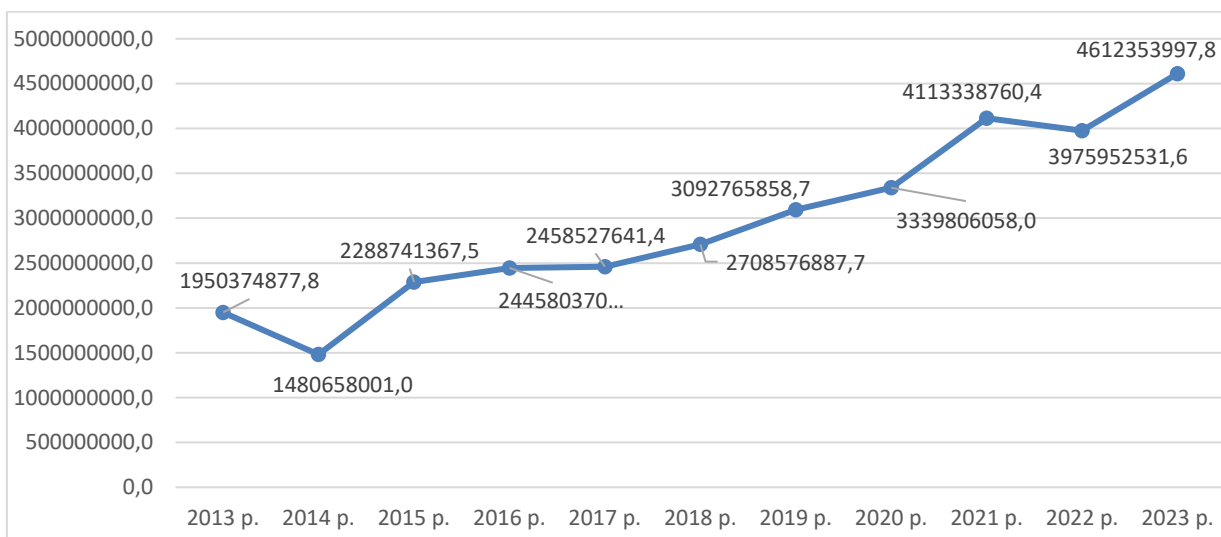


Рис. 1.6. Власний капітал підприємств у 2013-2023 рр., тис. грн.
(побудовано автором за інформацією [55])

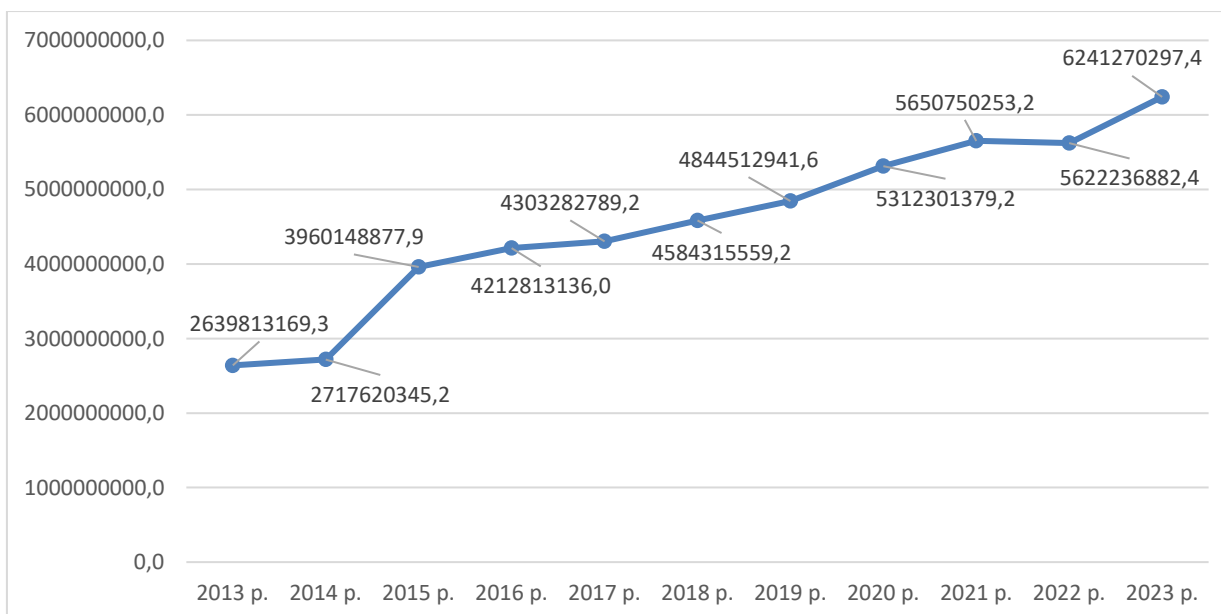


Рис. 1.7. Необоротні активи підприємств у 2013-2023 рр., тис. грн.
(побудовано автором за інформацією [55])

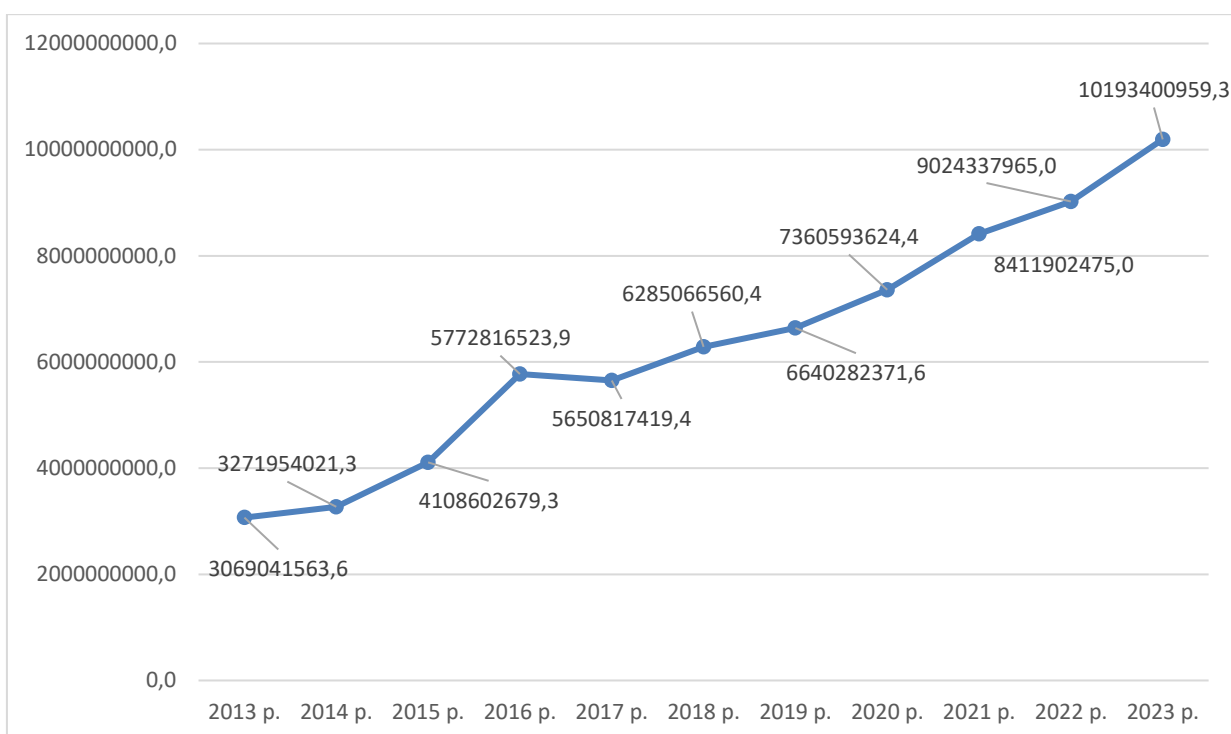


Рис. 1.8. Оборотні активи підприємств у 2013-2023 рр., тис. грн.
(побудовано автором за інформацією [55])

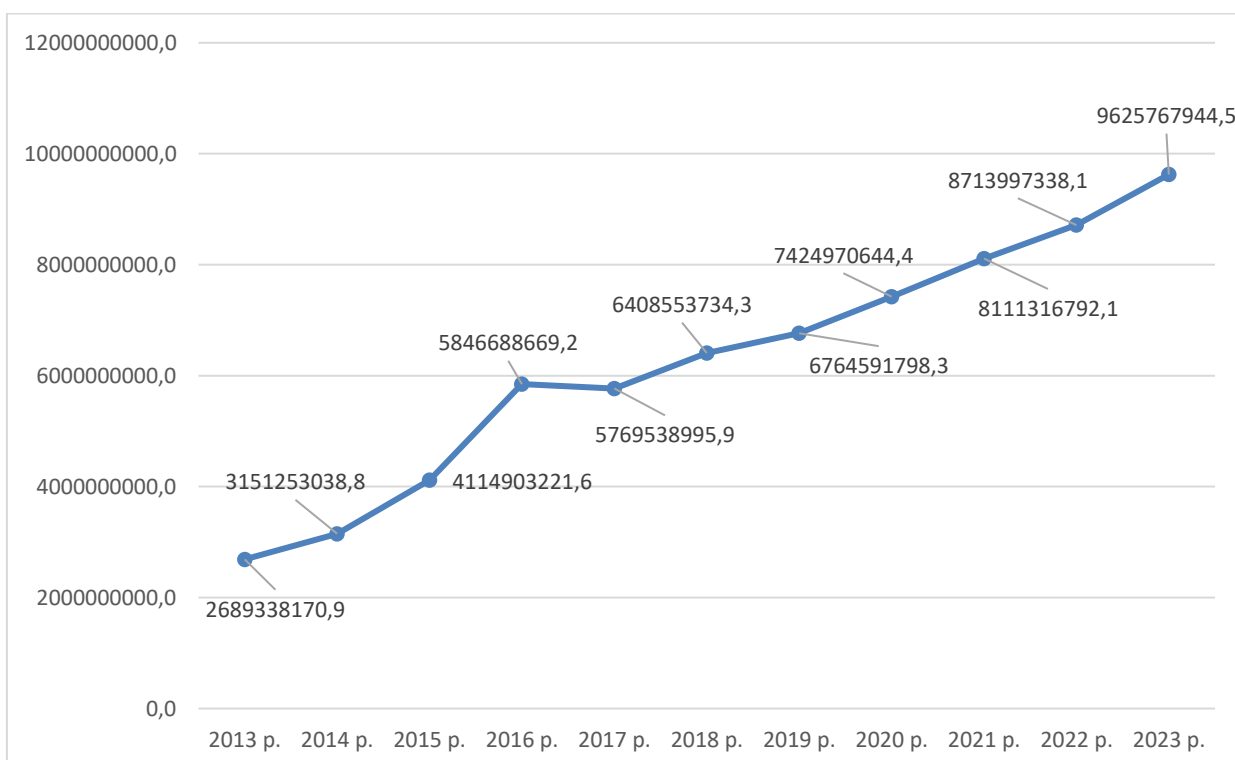


Рис. 1.9. Поточні зобов'язання і забезпечення підприємств у 2013-2023 рр., тис. грн. (побудовано автором за інформацією [55])

Відтак, відзначимо основні проблеми стратегічної діяльності підприємств в Україні (рис. 1.10):

- висока турбулентність зовнішнього середовища (політичного, економічного),
 - недостатність уваги з боку держави до вирішення проблем постраждалих від війни суб'єктів підприємництва,
 - кризовий стан економіки України,
 - надзвичайно високий ступінь ризиків (до традиційно підвищеного рівня ринкових ризиків додалися ще й ризики війни),
 - недостатність фінансових коштів (і недостатній рівень інвестицій),
 - відтік кваліфікованої робочої сили (у інші регіони та закордон),
 - брак потрібних фахівців,
 - зменшення ресурсної бази,
 - падіння показників наукових досліджень,
 - руйнування інфраструктури,
 - зменшення частки населення з вищою освітою
- тощо.

Зазначені проблеми спонукають до подальшого розвитку ринкових відносин в Україні, докорінної перебудови маркетингової стратегічної діяльності підприємств,, пошуку більш ефективних способів, методів, засобів задоволення потреб споживачів.

Визнаючи циклічність всіх соціально-економічних процесів і етапів розвитку (бум, спад, криза) та зважаючи на звуження термінів прогнозування і планування горизонтів діяльності, відзначимо актуалізацію проблем необхідності швидкої реалізації рішень, заснованих на раніше обгрунтованих ідеях. Особливо це стає значущим у екстремальних ситуаціях (впливі форс-мажорних чинників, «чорних лебедів»). Відсутність раніше прорахованих альтернативних сценаріїв розвитку та наявність лише одного (поточного) сценарію діяльності призводить до незворотних збитків підприємства. Відтак, завчасне докладне обгрунтування альтернативних сценаріїв /стратегій

убезпечить підприємства від швидких суперечливих (і, можливо, хибних) рішень.

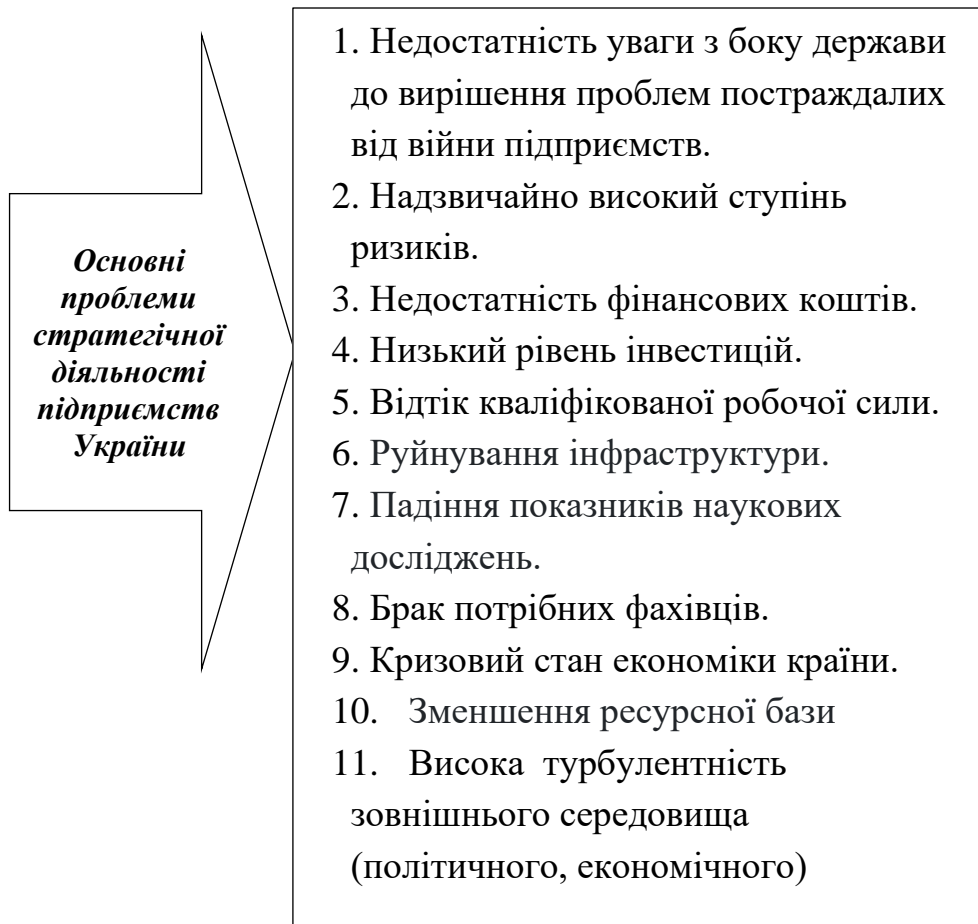


Рис. 1.10. Основні проблеми стратегічної діяльності підприємств в Україні (побудовано автором)

Таким чином, враховуючи вищезазначене, сформулюємо гіпотезу нашого наукового дослідження:

- удосконалення теоретико-методичних засад маркетингової стратегічної діяльності підприємств України в контексті урахування сучасних досягнень НТП і викликів зовнішнього середовища сприятиме посиленню їх стратегічних конкурентних позицій на ринках, підвищенню рівня їх стійкості та ефективності діяльності.

Для перевірки цієї гіпотези необхідно:

- уточнити категорійно-понятійний апарат: сутність основних понять, які використовуються у дослідженні (зокрема, «маркетингова

стратегічна діяльність», «маркетингова стратегія сегментації», «механізм впровадження маркетингової стратегічної діяльності підприємствами України»);

- розвинути інструментарій (підходи) маркетингової стратегічної діяльності підприємств;
розробити механізм реалізації маркетингової стратегічної діяльності підприємств.

Відтак, за результатами проведеного дослідження слід відзначити:

- 1) відзначено, що існує актуальна необхідність здійснення радикальних структурних змін у вітчизняній економіці, що пов'язане не тільки з її циклічним розвитком, з високою турбулентністю зовнішнього середовища, а й з наслідками війни з РФ; ці прогнозовані зміни мають бути враховані у стратегічній діяльності вітчизняних товаровиробників;
- 2) відчутна нестача управлінських рішень на рівні країни/регіонів щодо стимулювання бізнесу до активізації виробничо-збутової діяльності; це створює ланцюгову реакцію у бізнес-середовищі і не сприяє залученню у регіони нових економічних суб'єктів, інвесторів тощо;
- 3) критичний та кризовий стан багатьох українських підприємств вказує на необхідність докорінного оновлення їх роботи, що можливо завдяки реалізації стратегічних рішень, маркетингової стратегії розвитку;
- 4) рушійними силами для виробничо-збутової діяльності українських підприємств є підтримка держави, розвиток інфраструктури, можливість використання додаткових фінансових коштів та інших видів ресурсів;
- 5) однією з проблем, що перешкоджають розвитку маркетингової стратегічної діяльності є відсутність відповідних формалізованих теоретико-методичних підходів і рішень;
- 6) визначено основні проблеми стратегічної діяльності підприємств в Україні, до яких віднесені: недостатність уваги з боку держави до

вирішення проблем постраждалих від війни підприємств; надзвичайно високий ступінь ризиків, недостатність фінансових коштів, низький рівень інвестицій, відтік кваліфікованої робочої сили, руйнування інфраструктури, падіння показників наукових досліджень, брак потрібних фахівців, кризовий стан економіки країни, зменшення ресурсної бази, висока турбулентність зовнішнього середовища;

- відзначено, що саме сегментація ринку дозволяє товаровиробникам розуміти типів споживачів, їх купівельну поведінку, виявляти й ефективно застосовувати маркетингові інструменти, мати конкурентні переваги на ринку та високі результати маркетингової стратегічної діяльності;
 - сформульовано гіпотезу наукового дослідження: *удосконалення теоретико-методичних засад маркетингової стратегічної діяльності підприємств України в контексті урахування сучасних досягнень НТП і викликів зовнішнього середовища сприятиме посиленню їх стратегічних конкурентних позицій на ринках, підвищенню рівня їх стійкості та ефективності діяльності;*
- 7) окреслено основні завдання для доведення наукової гіпотези дослідження;
- 8) конкретизовано систему активів підприємства, у якій до нематеріальних активів, крім традиційних елементів, які оцінюють при виконанні загальної оцінки суб'єкта підприємництва, включені партнери та споживачі, що підносить важливість і значущість маркетингових зусиль по залученню і втриманню клієнтів, а також по взаємодії з партнерами на вищій рівень, що вимагає додаткової уваги до цих питань та використання відповідного методологічного апарату.

Результати даного дослідження можуть бути покладені в основу подальших наукових пошуків, а також – розроблення рекомендацій щодо покращення стратегічної маркетингової діяльності вітчизняних підприємств.

1.2. Сутність і особливості маркетингової стратегічної діяльності підприємств

Для довгострокової успішної діяльності на ринках у сучасному бізнес-середовищі підприємствам вже не достатньо мати конкурентну перевагу і виготовляти затребувану продукцію. Кон'юнктура ринку може дуже стрімко змінитись і за відсутності нових рішень підприємство може припинити свою діяльність і зникнути взагалі. Саме маркетингова стратегічна діяльність спроможна упередити таку ситуацію і забезпечити стабільність функціонування.

Перезова І. В. відзначає, що стратегічне управління підприємством все більше ґрунтується на інтеграції маркетингових рішень і загальної стратегії розвитку. Маркетингова стратегія, якщо відповідає стратегічним цілям, дозволяє підприємству максимально використовувати внутрішні ресурси, прогнозувати розвиток ринку і адаптуватися до його вимог [133].

Левченко К. А. відзначає, що для виходу на ринок та утримання ринкових позицій важливо мати чіткі стратегічні цілі, план, стратегію, механізми, інструменти їх втілення, максимально використовувати свої фінансові можливості, ринкові позиції, зв'язки, орієнтуватись на розширення масштабів діяльності, приділяти увагу технологічному переозброєнню виробництва, створенню якісної, затребуваної споживачами продукції [104].

Терещенко І. О. і Кібальник В. О. до маркетингових інструментів стратегічного управління віднесли комплекс базових рішень, спрямованих на досягнення цілей з урахуванням можливостей підприємства і факторів навколишнього середовища [171].

Відсутність сталого інструментального та методологічного забезпечення сучасної маркетингової стратегічної діяльності підприємств, яке дозволяє враховувати виклики і високу турбулентність бізнес-середовища, актуалізують проблематику наукових пошуків і удосконалення теоретико-методичного апарату маркетингової стратегічної діяльності вітчизняних

підприємств. Одним з перших постає завдання уточнення категорійно-понятійного апарату, а потім – удосконалення інструментарію та методичного забезпечення, формалізації процесів прийняття рішень та управління.

Особливості маркетингової стратегічної діяльності досліджували чисельні науковці, зокрема: Возненко А. [36]; Гончаренко І. М. [48]; Гудзь Ю. Ф., Джерелюк Ю. О. і Кравчик Ю. В. [51]; Євтушенко Г.В. [57]; Куденко Н. В. [94; 95]; Куліш А. [98]; Струк Н. Р. і Михайлик Н. І. [167]; Пантелєєв М. і Шматько Н. [132], Перезовова І. В. [133], Петрова І. Л. [135] та інші.

Так, Петрова І. Л. відзначає, що розуміння базового принципу побудови ефективних бізнес-процесів – клієнтоорієнтованості – підштовхує підприємства до пошуку успішних нових маркетингових інструментів і практик. Фокус уваги товаровиробників переміщується на маркетингову стратегію [135].

Шишпанова Н. О. і Голіней В. Я. відзначають, що підприємства мають максимально ефективно використовувати свої ресурси, адаптуватися до особливостей ринку, будувати особисті відносини з клієнтами [194].

Чевганова В. і Васюта В. вважають, що при функціонуванні підприємств у ринкових умовах вони мають керуватись одним принципом – принципом пріоритету споживачів. Науковці відзначають, що головним принципом ведення бізнесу лідируючих світових компаній є виробництво лише тих товарів, які потрібні споживачам [186].

Безсмертна О. В. і Шмунь Я. Ю. конкретизували такі основні принципи стратегічного управління [11]:

1. Цілеспрямованість
2. Єдність стратегічних планів і програм.
3. Створення необхідних умов для реалізації стратегії.

Зайчук Т. О. виокремлює такі принципи стратегічного маркетингу [63]:
 - концентрація товарної політики підприємства на слабких сторонах конкурентів,

- концентрація уваги на сильних сторонах споживчої цінності власної продукції,
- використання сприятливих шансів ринкового середовища,
- інноваційна діяльність на засадах маркетингу,
- використання синергетичного ефекту від використання ресурсного потенціалу,
- відповідність потребам часу,
- створення цільової керованої маркетинго-орієнтованої системи управління,
- компенсація ризиків,
- використання можливостей спільного виконання (кооперації) бізнес-проектів,
- простота.

Верлока В.С., Коноваленко М.К. і Сиволовська О.В. до основних принципів побудови стратегічної системи управління підприємством віднесли такі [31]:

- Відтворення системи життєзабезпечення.
- Правова регламентація управління.
- Соціальна орієнтація економічного розвитку.
- Наукова обґрунтованість системи управління.
- Системний підхід в управлінні.
- Орієнтація інноваційний шлях розвитку.
- Збереження власних сировинних ресурсів.
- Ранжирування об'єктів управління за їхньою важливістю.
- Єдність теорії і практики управління.
- Збереження і розвиток конкурентних переваг.
- Раціоналізація рівня універсалізації, спеціалізації і централізації управління.
- Організованість управлінських процесів.
- Раціональне сполучення форм управління.
- Порівнянність варіантів управлінських рішень при їхньому

визначенні та виборі.

Перезовова І. В. до принципів механізму формування маркетингової стратегії в системі стратегічного маркетингу віднесла принципи [133]:

- гнучкості,
- клієнторієнтованості,
- інноваційності,
- цілісності,
- конкурентоспроможності,
- адаптивністю.

Маркетингове стратегічне управління має впливати на формування сучасної організаційної структури управління, розроблення системи мотивації, удосконалення стратегій та механізму підприємства.

Басій Н. Ф., Ланиця І. Ф., Яхвак Д. М. визначили такі принципи ефективної сегментації ринку, як складової маркетингової діяльності [9]:

- відмінність між сегментами на ринку,
- відмінність між споживачами на ринку є визначеною та сформульованою,
- відмінність між сегментами є суттєвою для споживачів,
- кожен виділений сегмент ринку є бути однорідним,
- специфіка кожного сегмента ринку має трансформуватись у відповідний комплекс маркетинг-міксу,
- хоча б один сегмент має бути прибутковим.

Отже, узагальнимо вищевикладені положення і відзначимо, що маркетингова стратегічна діяльність підприємства має керуватись такими загальними принципами:

- цілеспрямованість;
- змістовна, структурна і логічна єдність (цілісність) всіх маркетингових бізнес-процесів (які стосуються рішень, заходів, інструментарію, дій, документів);
- гнучкість, мобільність, адаптивність і безперервність;

- раціональність і ефективність;
- унікальність (креативність, інноваційність).

Куліш А. визначає маркетингову діяльність підприємства як важливу складову, що забезпечує належний рівень організації виробництва, збуту продукції, підвищення конкурентоспроможності, отримання прибутку та досягнення мети діяльності [98].

Матвеев М. Е. і Шведюк Ю. В. визначають маркетингову діяльність як процес дослідження та аналізу ринку, вибору та управління каналів розподілу, складування, транспортування, управління запасами, визначення обсягів збуту товарів і обслуговування замовлень [111].

Кузьминчук Н. і Писаревська Г. до моделі маркетингової діяльності включили функціональне, організаційне та інформаційне забезпечення (рис.1.11) [101].

Як свідчить схема (рис.1.11) у моделі маркетингової діяльності Кузьминчук Н. і Писаревської Г. є елементи стратегічної діяльності (розробка маркетингової стратегії), отже маркетинг перестає бути єдиною філософією/методологією ведення бізнесу і може бути ефективним тільки в комплексі зі стратегуванням.

Гончаренко І. М. і Яковенко А. зазначили, що для забезпечення ефективності діяльності підприємствам важливо знати можливості внутрішнього і загрози зовнішнього середовищ, вміти підбирати цільові ринки. Вони вважають, що досягти ринкових переваг, краще вивчити власні потенційні можливості й обмеження та розкрити перспективні напрями діяльності підприємство може за допомогою стратегічного управління [48].

Струк Н. Р. і Михайлик Н. І. також відзначили, що в умовах ринкової економіки особливо важливою є розробка стратегічних планів в цілому і маркетингової діяльності у тому числі [167].

На думку Ніколайчук О., стратегія не є планом, адже вона визначає основні орієнтири маркетингової діяльності підприємств [125].

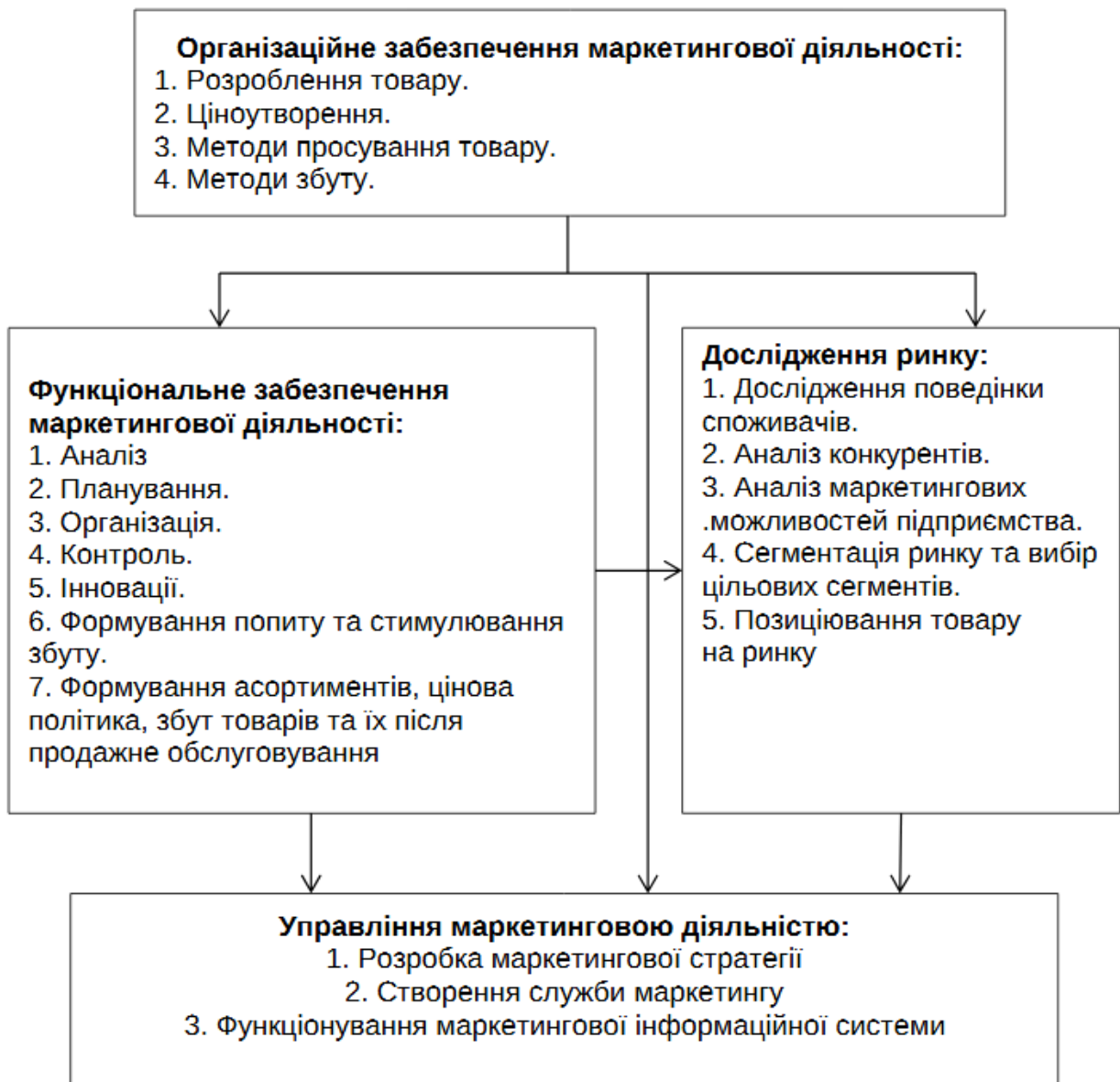


Рис. 1.11. Модель маркетингової діяльності, складена Кузьминчук Н. і Писаревською Г. [101].

Відтак, стратегічна діяльність є беззаперечною невід’ємною складовою маркетингової діяльності.

Пантелєєв М. і Шматько Н. вважають, що зовнішнє оточення підприємства визначає його стратегію, для реалізації якої виступає стратегічне управління [132].

Гудзь Ю. Ф., Джерелюк Ю. О. і Кравчик Ю. В. відзначають, що без маркетингової стратегічної діяльності зусилля підприємства хаотичні й малоефективні [51].

Возненко А. відзначає, що більшість підприємств обирають стратегічні орієнтири емпіричним шляхом, що знижує ймовірність успішності й оптимальність використання їх ключових компетенцій. Успішність підприємств на ринках окреслюється наявністю чіткої стратегії, механізму управління нею, що передбачає безперервність здійснення моніторингу зовнішнього середовища і адаптації до змін [36].

Отже, стратегічна діяльність є беззаперечною невід'ємною складовою маркетингової діяльності і формалізація маркетингової стратегічної діяльності підприємств з урахуванням вимог сучасності є актуальним науковим завданням.

Зайчук Т. О. вказує, що стратегічний маркетинг дозволяє взаємоузгодити маркетингові цілі підприємства з його можливостями, з вимогами споживачів; використовувати слабкі позиції конкурентів і власні конкурентні переваги. Стратегічна маркетингова діяльність – це система організації діяльності підприємств з розроблення, виробництва і збуту продукції на основі комплексного вивчення ринків та реальних запитів покупців. Вона забезпечує адаптацію підприємств до ринкових умов, ліквідацію розривів між стратегією підприємств і їх конкурентним середовищем, реалізацію стратегічних можливостей [63].

Уточнимо сутність поняття «маркетингова стратегічна діяльність», яке вміщує в собі поняття «маркетингової діяльності» та «стратегічної діяльності».

Куліш А. виділила такі основні підходи до трактування сутності поняття «маркетингової діяльності підприємств» [98]:

- філософія (мистецтво) ведення бізнесу,
- система управління діяльністю,
- соціально-управлінський процес,
- вид діяльності, що спрямований на надання маркетингових послуг.

Куліш А. систематизувала такі підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємств [98]:

- системний підхід,
- організаційний підхід,
- процесний підхід,
- комунікативний підхід,
- інтеграційний підхід,
- комплексний підхід.

Вважаємо, що ці підходи є релевантними і для управління маркетинговою стратегічною діяльністю підприємств.

Отже, під маркетинговою діяльністю ми розуміємо такий вид діяльності підприємства, що спрямований на досягнення маркетингових цілей.

Возненко А. зазначає, що стратегічна позиція підприємства визначає цілі і мотиви його функціонування на ринку, які коригуються відповідно до змін зовнішнього середовища і узгоджуються із його ключовими компетенціями. Розроблення і обґрунтування стратегічної орієнтації підприємства передбачає такі 3 кроки, які становлять цілісну систему і здійснюють взаємодоповнення і взаємовплив [36]:

- визначення позиції з огляду на стратегічні перспективи функціонування,
- стратегічні варіанти розвитку,
- обґрунтований комплекс заходів з реалізації стратегії.

Пантелєєв М. і Шматько Н. зазначають, що система стратегічного управління включає 5 основних компонентів, які створюють ланцюг цільових рішень (рис. 1.12). [132].

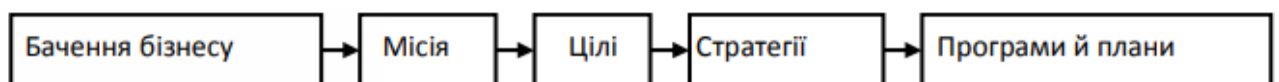


Рис. 1.12. Ланцюг рішень у стратегічному управлінні підприємством, складений Пантелєєвим М. і Шматько Н. [132].

На наш погляд, це узагальнена схема формування документів, які регламентують стратегічну діяльність підприємств. Маркетингова стратегічна діяльність є значно ширшою і глибшою.

Таким чином, під стратегічною діяльністю слід розуміти такий вид діяльності підприємства, що спрямована на досягнення його стратегічних орієнтирів.

Маркетингова стратегічна діяльність підприємств – це комплекс заходів і дій, що включає:

- всебічні, систематичні дослідження;
- аналіз зовнішнього середовища, конкурентів і споживачів;
- розробку стратегій;
- розробку механізмів реалізації;
- розвиток, просування й вдосконалення продукції,
- виробництво і збут продукції;

та спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення його ефективності й прибутковості.

Отже, під *маркетинговою стратегічною діяльністю* ми розуміємо (рис.1.13) *системну сукупність бізнес-процесів, спрямованих на забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства, визначеного рівня конкурентоспроможності у середньо- і довгостроковому періодах з використанням маркетингового інструментарію.*

Таке визначення цієї діяльності дозволяє зосередитись на маркетингових інструментах і засобах досягнення стратегічних цілей підприємства.

Маркетингову стратегічну діяльність підприємства ми розглядаємо як довготерміновий управлінський процес, спрямований на забезпечення вищих цінностей для споживачів, який включає комплекс заходів з:

- аналітичної діяльності,
- маркетингової діяльності,
- управлінської діяльності.



Рис. 1.13. Структурно-логічна сутність дефініції «Маркетингова стратегічна діяльність підприємств» (складено автором)

Такі комплекси заходів відзначені у наукових працях вітчизняних вчених. Так, науковці Шишпанова Н. О. і Голіней В. Я. у маркетинговій стратегії виділяють дві частини [194]:

- 1) аналітичну частину (аналіз ринку, аналіз конкурентів і аналіз аудиторії);
- 2) product marketing kit (PMK) (позиціонування і маркетингові інструкції).

Пропонована нами комплексна маркетингова стратегічна система включає:

1) аналітичну складову (аналіз внутрішніх ресурсів, зовнішнього середовища підприємства, ринку, споживачів, конкурентів, продукції, технологій тощо);

1) маркетингову складову:

- STP-маркетинг (сегментація (Segmentation); вибір цільового ринку, цільового сегменту, ЦА – цільової аудиторії (targeting); позиціонування (positioning));
- стратегування (визначення стратегічних орієнтирів, цілепокладання; розробка і реалізація маркетингової стратегії; формування

конкурентних переваг; підвищення рівня потенціалу підприємства для стійкого зростання);

- комплекс маркетингу (маркетинг-мікс «4Р»: товарна, цінова, комунікаційна і збутова політики);

2) організаційну складову (прогнозування і планування (маркетингових, управлінських, економічних заходів); мотивація; моніторинг; оцінювання; контроль).

Слоква М. Г. відзначає, що процес сегментації заснований на різноманітності споживацького попиту, що обумовлено різноманітною поведінкою споживачів [155].

Класик маркетингової теорії Філіп Котлер [88; 89] у навчальному посібнику «Основи маркетингу» [87] зазначив, що під сегментуванням ринку (від англ. *market segmentation*) слід розуміти розподіл ринку на окремі групи споживачів, які мають загальні потреби, характеристики або поведінку і яким необхідні певні види продукції або особливий комплекс маркетингу.

У подальшому науковці використовували цей термін і У. Сміт під ринковою сегментацією розумів поділ ринку на сегменти/підгрупи з подібними характеристиками попиту.

Старостіна А. О., Длігач А. О. і Кравченко В. А. під сегментуванням ринку розуміють систематизований процес його розподілу на групи споживачів, які мають подібні мотивації й потреби щодо прийняття рішень про купівлю певних товарів, рівень доходів і доступ до ринку [161, с. 145].

Савельєв В. В. під стратегічним сегментуванням розуміє дослідження ринку з метою прогнозування його параметрів для розроблення стратегії підприємства [150].

Чевганова В. і Васюта В. під сегментацією ринку розуміють визначення груп споживачів, які мають однакові потреби/запити. На їх думку, сегментація ринку надає можливість вирішувати головне питання щодо вивчення поведінки споживачів, адже кожен вид продукції може бути успішно реалізований лише на відповідних сегментах ринку [186].

Отже, під сегментацією (від лат. *segmentum* – відрізок) ми розуміємо процес поділу ринку на сегменти/частки, які мають відмінні один від одного риси.

Куденко Н. В. визнає STP-маркетинг як серцевину сучасного стратегічного маркетингу [94; 95].

Гудзь Ю. Ф., Джерелюк Ю. О. і Кравчик Ю. В. визначають STP як процес доставки «релевантних персоналізованих повідомлень до цільової аудиторії» [51].

Науковці одноставно (Куденко Н. В. [94; 95], Гудзь Ю. Ф., Джерелюк Ю. О. і Кравчик Ю. В. [51], Басій Н. Ф., Ланиця І. Ф. і Яхвак Д. М. [9] та інші) відзначають, що STP-маркетинг охоплює 3 основні стадії:

- сегментація ринку – вибір факторів сегментації, виділення сегментів (груп споживачів) у межах загального ринку, вибір цільових аудиторій ЦА;
- вибір цільових ринків – визначення ємності сегментів ринку, серед виділених сегментів обирають цільові, на які орієнтуватимуть свою діяльність;
- позиціонування – визначення місця продукції підприємства (власного бренду) відносно інших серед товарів-аналогів (брендів), визначення стратегії позиціонування.

Зазначені складові елементи маркетингової стратегічної діяльності є необхідними інструментами стратегування, що необхідні при формуванні (вдосконаленні) механізмів функціонування та забезпечать підприємству досягнення запланованих стратегічних орієнтирів.

Гончаренко І. М. і Яковенко А. відзначають, що з метою вдосконалення управління маркетингом і маркетинговими стратегіями потрібно [48]:

- залучити фахівців у галузі економіки, інформатики і рекламних технологій до роботи у відділі маркетингу;
- створити на підприємстві раду з маркетингу, яка включає керівників провідних служб і відділів.

Приєднуємось до думок Гончаренко І. М. і Яковенко А., які вважають, що удосконалення стратегічного управління підприємств є прогресивними заходами, які дозволяють [48]:

- сконцентрувати кадровий потенціал;
- підняти власні маркетингові дослідження підприємств на якісно новий рівень;
- більш чітко формулювати маркетингові цілі;
- більш оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- максимально ефективно реагувати на тиск зовнішнього середовища;
- застосовувати прогресивні технології менеджменту (щодо ефективної організації інтелектуальної праці);
- витратити мінімум коштів на дослідження (за рахунок їх виконання своїми силами);
- оперативно приймати управлінські рішення;
- більш гнучко і швидко вносити корективи в комерційну діяльність підприємства;
- впроваджувати нові види продукції;
- проводити заходи більш оперативно.

В умовах високої турбулентності бізнес-середовища і підвищених ризиків, пов'язаних з війною з РФ, маркетингова стратегічна діяльність є беззаперечно невід'ємною складовою сучасної діяльності, що потребує постійної уваги і вдосконалення.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження отримано такі висновки:

- уточнено визначення сутності *маркетингової стратегічної діяльності*, під якою запропоновано розуміти системну сукупність бізнес-процесів, спрямованих на забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства, визначеного рівня конкурентоспроможності у середньо- і довгостроковому періодах з використанням маркетингового інструментарію, що дозволяє

зосередитись на маркетингових інструментах і засобах досягнення стратегічних цілей підприємства;

- систематизовано структурні елементи маркетингової стратегічної діяльності, до яких віднесено аналітичну, маркетингову і управлінську складові;
- уточнено сутність кожного з елементів маркетингової стратегічної діяльності: до аналітичної діяльності віднесено аналіз внутрішніх ресурсів, зовнішнього середовища, ринку, споживачів, конкурентів, продукції, технологій; до маркетингової складової віднесено STP-маркетинг, стратегування і комплекс маркетингу; до організаційної складової віднесено прогнозування, планування, мотивацію, моніторинг, оцінювання і контроль;
- відзначено, що докладна деталізація складових структурних елементів маркетингової стратегічної діяльності необхідна для формування релевантного механізму її реалізації.

Отримані результати дослідження можуть бути покладені в основу подальших наукових досліджень стратегічної діяльності вітчизняних підприємств, а також використані у практичній діяльності суб'єктів підприємництва різних сфер господарювання.

1.3. Проблеми адаптаційного управління стратегічним розвитком підприємств

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку ефективність і стабільність вітчизняних підприємств залежать в першу чергу від таких характеристик, як: гнучкість, мобільність, адаптивність, здатність швидко реагувати та прогнозувати зміни ринку. При цьому непередбачуваність і динамічність зовнішнього середовища постійно ускладнюють умови ведення бізнесу в Україні. З огляду на це, актуальним є завдання оперативного

реагування на різні зміни, оскільки ефективна адаптація підприємства до змін у зовнішньому середовищі може забезпечити його довгостроковий сталий розвиток.

Сівакова О. А., Євтушенко В. А. і Мозгова Г. В. відзначають, що від ступеня обґрунтованості управлінських рішень залежить успішність реалізації підприємницьких зусиль підприємств в умовах глобалізації [152].

Зайчук Т. О. зазначає, що сучасна діяльність підприємств, обумовлена специфікою економічної кризи, потребує пошуку таких методів та інструментів стратегічного маркетингу, що є не громіздкими, та є дешевими і мобільними у використанні [63].

Ключовими чинниками, які стримують розвиток вітчизняних підприємств, є їх низький рівень адаптаційного потенціалу до динамічних змін у зовнішньому середовищі та неналежна якість стратегування, що здійснюється керівним складом суб'єктів підприємництва. Посилення внутрішнього потенціалу та підвищення рівня адаптивності підприємств до вимог зовнішнього середовища сприятимуть піднесенню загального рівня ефективності їх діяльності.

Саме чисельні зміни макроекономічних умов, зовнішні ринкові фактори та відповідність їм внутрішніх процесів на підприємствах вимагають адаптаційного управління.

З іншого боку, наразі цифровізація та стрімке поширення ІКЕ відіграють визначальні ролі у розвитку локальних і глобальних бізнесів та економіки країн в цілому. Динамічність, складність і невизначеність зовнішнього середовища стали об'єктивними передумовами для формування і розвитку сучасної теорії адаптивного управління, яка нині є домінуючою і актуальною, оскільки орієнтована на забезпечення стійкого, стабільного та результативного розвитку економічної системи підприємств. У цій теорії ключову роль відіграє здатність підприємства до швидкого реагування на зовнішні виклики, адаптації до стрімкоплинних умов зовнішнього середовища та впровадження цифровізації у власні бізнес-процеси, тобто його так званий

«адаптаційний потенціал». У цьому контексті нагальними постають завдання дослідження особливостей цифровізації підприємств та визначення місця цифрових технологій у системі адаптаційного управління стратегічним розвитком підприємства.

Під стратегічним розвитком підприємств ми розуміємо безперервні довгострокові бізнес-процеси, спрямовані на забезпечення конкурентних переваг підприємству на ринках і адаптацію до постійних змін зовнішнього (у т.ч. ринкового) середовища. Він охоплює: постановку цілей, стратегічний аналіз, планування, організацію (розподіл ресурсів, реалізація дій), мотивацію та контроль. Тобто він є класичним результатом управлінської діяльності (з виконанням всіх її функцій) у контексті стратегічних викликів.

До таких викликів слід, у першу чергу, віднести революційні глобалізаційні зміни, які докорінно змінюють архітектуру сучасного економічного бізнес-середовища і впливають на прискорення техніко-технологічного розвитку окремих суб'єктів підприємницької діяльності в усіх сферах господарювання, а саме:

- цифровізація,
- інформатизація,
- смартизація.

Войтович С. Я. і Ковальчук О. В. акцентують, що інформаційне забезпечення наразі є необхідною передумовою ефективної стратегічної маркетингової діяльності підприємств [37].

Таким чином, бізнес-процеси інформатизації, цифровізації та цифрових трансформацій є сучасними маркерами інноваційності, впровадження нових технологій, рушійними силами, які стимулюють бізнес-зміни. Перш за все, це зумовлено стратегічною орієнтацією підприємств на відповідність трендам розвитку, утримання ринкових позицій, забезпечення стійкості у майбутніх періодах.

Проблематику особливостей процесів адаптаційного управління функціонуванням підприємств, їх пристосуванням до ринкових умов

досліджували чисельні науковці, зокрема: Алексеева С., Будник М., Воронкова А., Гончарова В., Дауешова М., Козаченко Г., Кравченко С., Кузькіна Є., Ляшенко О., Онисько С., Панкратова Л., Припотеня В., Соколова Л., Скубенко В., Нарка В. та інші. Питання цифровізації економічних і управлінських бізнес-процесів досліджували науковці: Абакуменко О., Варга В., Войтко С., Гашутіна О., Горовий Д., Грибіненко О., Гудзь О., Гусєва О., Гуренко А., Деркач А., Доманський А., Грибіненко О., Дубіна М., Козлянченко О., Корнєєва М., Король С., Купріна К., Лазебник Л., Легомінова С. та інші. Їх наукові доробки включають комплекс формалізованих інструментів, методів, підходів, механізмів, напрацьованих рішень щодо адаптивного управління підприємством.

Процеси цифровізації стрімко поширюються практично в усі сфери світової економіки, вносячи незворотні зміни в управління підприємствами, покращуючи їх виробничо-збутову діяльність та роблячи їх більш конкурентоспроможними і гнучкими на різних ринках. Незважаючи на багаточисельність і різноаспектність наявних досліджень, у роботах науковців і практиків спостерігається поляризація тверджень щодо цифровізації адаптивного управління підприємств України у руслі формування «Національної стратегії Індустрії 4.0». Це значно ускладнює методичні питання оцінки стану адаптивності підприємств та рівня їх цифровізації, як необхідної основи для прийняття раціональних рішень щодо адаптації до зовнішніх умов. Відтак, проблеми цифровізації адаптивного управління підприємств України у руслі формування «Національної стратегії Індустрії 4.0» є актуальними і потребують більш ґрунтовного, поглибленого вивчення.

Результати дослідження «Готовість до цифрової трансформації» свідчать, що ключовим рушієм економічного зростання є цифрова трансформація, а дані PWC підтверджують, що збільшення в країні рівня цифровізації на 10% призведе до зростання ВВП до 0,75% (у рік). За даними інформаційного ресурсу Academics, збільшення рівня цифрової трансформації на 10 пунктів призводить до зниження рівня безробітності на 1%. Також, вже

беззаперечно, що цифрові трансформації є потужними поштовхами для прискорення економічного зростання і соціального розвитку.

За даними світової статистики, нові startup-проекти більш активно впроваджують цифрові стратегії (55%) у порівнянні з традиційними підприємствами, серед яких тільки 38-40% почали впроваджувати такі нові технологічні підходи. Основними перешкодами для цифровізації бізнесу є брак бюджетів, низька (недостатня) або відсутня необхідна кваліфікація персоналу, законодавчі перешкоди в країнах та внутрішній опір будь-яким змінам.

За даними дослідження цифрового ринку в Україні, виконаного у Інституті цифрової трансформації, коефіцієнт ефективності інновацій та цифровізації в Україні складає 0,91 (це приблизно дорівнює показникам Нідерландів). В межах «Національної стратегії Індустрії 4.0» у нашій країні частіше використовують хмарні технології з елементами ШІ (штучного інтелекту), big data (великі дані) з новітнім аналітичним інструментарієм та розумні датчики Internet of Things (Інтернету речей). Ці сервіси сприяють пришвидченню процесів цифрової трансформації бізнесу і тому наразі є досить затребуваними. Великі дані, Інтернет речей блокчейн-технології, стратегії бережливого виробництва тощо - займають майже половину загальної структури цифрових трансформацій і, відповідно, мають провідні позиції [142; 206].

В цілому, наша країна має практично всі необхідні ресурси і інфраструктурне забезпечення для дієвого провадження цифрових технологій і переходу до цифровізації в усіх сферах бізнес-діяльності у відносно короткі строки. Але, виникає низка проблем, які перешкоджають повній реалізації цих рішень, а саме: відсутність цілісної системи та механізмів, які б надавали можливість підприємству поетапно трансформуватися, використовуючи наявний європейський досвід.

Тільки окремі лідери-підприємства намагаються впроваджувати нові цифрові технології.

Експерти виділили декілька основних перешкод і проблем, які уповільнюють процес цифровізації в країні:

- не належний рівень уваги до процесів цифрових трансформацій,
- не достатній розвиток фінансової системи,
- відсутність дорожньої карти.

Через них наявний потенціал підприємств використовується не ефективно, втрачається дорогоцінний час на ринках і конкуренти випереджають національних товаровиробників.

Наразі, рівень цифровізації приватного бізнесу в Україні експерти оцінюють від 5,5 до 5,7 балів (максимальна оцінка - 10 балів), а рівень задоволеності – у 2,8 балів (максимальна оцінка - 5 балів). Такі оцінки свідчать про те, що вітчизняні підприємства мають приділити більше уваги цим процесам і активізувати включення досвіду успішних кейсів у власну діяльність [207; 208].

Але, очікування вітчизняного бізнесу від цифрового бізнесу досить значні, про що свідчать результати опитаних підприємств, з яких:

- 75% – очікують підвищення продуктивності,
- 34% – очікують покращення задоволеності споживачів,
- 30% – очікують покращення якості продуктів.

Відповідно до оцінок Digital Transformation Readiness, основними бар'єрами, які заважають результативній і ефективнішій цифровізації бізнесу, є відсутність усвідомлення стратегічних перспектив, чіткого розуміння сутності та значення процесів цифровізації, а також не достатнє поширення досвіду успішних прикладів таких змін. Ці проблеми притаманні товаровиробникам різних країн у всьому світі, адже існують багаточисельні нові ризики, які потребують докладних досліджень [207].

Проаналізуємо негативні фактори, які впливають на бізнес-процеси підприємств при впровадженні цифровізації та адаптивного управління у руслі основних тез «Національної стратегії Індустрії 4.0».

Головною проблемою при впровадженні цифровізації українськими підприємствами перш за все є недостатність фінансів та інвестицій. Без необхідної кількості інвестиційних та/або фінансових коштів не видається можливим здійснювати процеси цифрових трансформацій на підприємствах з високою якістю за відносно короткі терміни часу. Це потребує досить тривалих і ресурсомістких процесів з залученням відповідних фахівців з достатнім досвідом та урахування прикладів аналогічної діяльності провідних бізнес-діячів світу. За даними Інституту цифрової трансформації України, якщо підприємство є складовою великого холдингу і має потужний фінансовий потенціал та може залучити надходження значних інвестицій, то процеси цифровізації можуть бути одними з найкращих у галузі [206]. Значну проблему становить визначення напрямку розвитку, у який необхідно буде спрямувати кошти та інші ресурси, щоб отримувати максимальні результати від провадження цифрових продуктів та інструментів у свою діяльність.

Отже, узагальнимо основні перешкоди і проблеми адаптивного управління підприємств України, які можуть впливати на процеси цифрових трансформацій в контексті «Національної стратегії Індустрії 4.0» [204]:

- державна політика і діяльність регуляторів на ринках;
- кібербезпека (у т.ч. можливі хакерські атаки);
- проблеми експлуатації обладнання, пошкоджень майна, крадіжок;
- пандемія COVID-19 та інші пандемічні процеси у світі,
- економічна криза / нестабільна ситуація в країні;
- конкуренція (у т.ч. недобросовісна);
- фінансова складова процесів цифрових трансформацій (низький рівень фінансування та інвестування);
- відсутність або недостатність спеціалістів і кваліфікованих працівників з цифрових трансформацій.

Серед зазначеного переліку перешкод до реальних загроз розвитку підприємств та процесів цифровізації слід віднести, в першу чергу, зовнішні процеси: державна політика і діяльність регуляторів на ринках, конкуренція,

непередбачувані події, форс-мажорні обставини (економічна криза, загострення війни з РФ тощо).

Відповідно до «Національної стратегії Індустрії 4.0», у короткостроковій перспективі наша країна повинна прийняти і затвердити кілька рішень, що сприяють поетапній та поступовій цифровізації усіх реальних секторів економіки [142], це зокрема:

- повномасштабна державна програма комплексної цифрової трансформації ключових секторів економіки України;
- згуртування найбільш розвинених суб'єктів господарювання (лідерів) з держструктурами: уряд повинен активізувати роботу зі стимулювання фінансування й розвитку хоча б тієї частини програм, де лідери галузі будуть комунікаторами й координаторами, а також сприятимуть залученню необхідних інвестицій;
- формування дорожніх карт цифрових трансформацій та визначення результативного інструментарію безперервності процесів цифровізації;
- задіяння українського ІТ-сектору до вирішення проблем розвитку внутрішнього ринку, поширення успішного досвіду найкращих бізнес-практик та цифрових трансформацій;
- інтеграція вітчизняних підприємств у європейські й світові ланцюжки створення вартості «Індустрії 4.0»;
- підтримка розвитку промислових сегментів країни, а також тих програм і дій, які впроваджують провідні галузеві підприємства.

Основними акцентами, на які потрібно звернути увагу і зовередити державні зусилля, мають бути такі найперспективніші галузі й сектори для розвитку Індустрії 4.0 та впровадження повномасштабного процесів цифрових трансформацій, згідно з вищеназваною стратегією [142]:

- військово-промисловий комплекс;
- ІКТ (сфера зв'язку і послуг);
- енергетика;
- сільське господарство

- машинобудування;
- аерокосмічна промисловість.

Таким чином, діагностування та аналіз проблем цифровізації та управління підприємствами у руслі «Національної стратегії Індустрії 4.0» показали, що до основних проблем, які є перешкодами цифровим трансформаціям будь-якого підприємства, є (рис.1.14):

- економічна криза і загострення війни з рф,
- брак інвестицій,
- корупція,
- фінансові витрати, що на першому етапі перевищують ефект від впровадження нових технологій;
- недостатність або брак спеціалістів та кваліфікованого персоналу з необхідними компетенціями;
- відсутність бажання змінювати усталену бізнес-модель діяльності;
- нерозуміння механізмів здійснення процесів цифрової трансформації;
- недосконалість формалізованої методичної бази (інструментарію) для впровадження стратегічних змін на підприємствах

тощо.



Рис. 1.14. Основні проблеми й перешкоди адаптаційного управління стратегічним розвитком підприємств України (складено автором)

Отже, за результатами проведеного дослідження отримані такі висновки:

1. Проблеми адаптивного управління підприємств в Україні тісно пов'язані з процесами цифровізації та управління підприємствами в руслі «Національної стратегії Індустрії 4.0». Перехід підприємств до використання цифрових технологій та інструментів Індустрії 4.0 є першочерговими, провідними напрямками їхнього сучасного стратегічного розвитку та й економіки країни в цілому. Наявні спроби переходу національних суб'єктів підприємництва до цифровізації в контексті «Індустрії 4.0» дозволили започаткувати Національний рух «Індустрія 4.0 в Україні», що став платформою для об'єднання зусиль різних суб'єктів-стейкхолдерів (учасників та спільнот ринків, бізнес-асоціацій, систем управління підприємствами, інженерії, машинобудування, дослідників, науковців тощо) щодо переходу українських підприємств до стандартів цифрової трансформації.

2. Відзначено, що на шляху до цифровізації для адаптивного управління підприємств в Україні можливими ризиками/загрозами можуть бути: економічна криза та нестабільна ситуація в країні; кібербезпека; низький рівень інвестицій та фінансування, проблеми експлуатації обладнання, пошкодження майна, крадіжки; недобросовісна конкуренція; брак кваліфікованих працівників; відсутність формалізованих теоретико-методичних рішень щодо вдосконалення діяльності.

3. Вважаємо, що з метою подолання зазначених проблем необхідно застосовувати комплексний підхід, який передбачає: вдосконалення нормативно-правової бази, стабілізацію макро-економічного середовища, боротьбу з корупцією, розвиток інфраструктурного забезпечення, підтримку інновацій. Це дозволить створити сприятливі умови для результативного адаптивного управління підприємств України в контексті цифрових змін.

Отримані результати дослідження можуть бути покладені в основу подальших наукових пошуків та вдосконалення механізму стратегічним управлінням розвитком вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання.

1.4. Чинники впливу на маркетингову стратегію сегментації ринку

До актуальних сучасних потреб суб'єктів підприємництва слід віднести постійний і безперервний аналіз чинників, які впливають на діяльність підприємств.

Чинники впливу на маркетингову стратегічну діяльність взагалі і формування стратегії сегментації зокрема досліджували такі науковці як: Багорка М., Головчук Ю., Дибчук Л., Журило В., Зайчук Т., Кадирус І., Капраль О., Кравець О., Кукіна Н., Пригара О., Пчелянська Г., Струк Н., Шквиря Н. та інші. Але проблематика постійного моніторингу поточних чинників впливу залишається незмінною.

Так, Багорка М. О., Кадирус І. Г. і Кравець О. В. відзначають, що постійні дослідження, аналіз і оцінка факторів, які впливають на діяльність підприємства (конкурентного середовища, в першу чергу), своєчасне виявлення факторів негативного впливу і ризиків спроможні забезпечувати ефективну роботу [4].

Струк Н. Р. і Капраль О.Р. зазначають, що на вибір маркетингової стратегії підприємства впливає ряд (часто альтернативних) чинників, зокрема таких як [166]:

- соціальні (рівень життя, культурні цінності, традиції); технологічні (стан технологій і техніки, інноваційні зміни, можливість виробництва нової продукції),
- економічні (купівельна спроможність покупців, структура споживання, еластичність попиту, рівень зайнятості, ставки кредитування, валютні курси, рівень інфляції),
- політичні (наявність еліти, діяльність політичних партій, правовий уклад).

Вони відзначають, що надзвичайна непередбачуваність швидкозмінних чинників і умов зовнішнього середовища не дозволяє підприємствам розробляти маркетингові стратегії на досить довготривалі періоди, і що

маркетингової стратегії більше нагадують оперативне планування [166].

Така постановка проблем зрозуміла. Але, на наш погляд, вплив переважної кількості зазначених чинників може бути врахований при проведенні процедур сегментації ринку і позиціонування продукції.

Шквиря Н. О. і Кукіна Н. В. відзначають, що маркетингова стратегія залежить від таких факторів [195]:

- збутові можливості,
- фінансові і виробничі ресурси.

Заячківська Г., досліджуючи поведінку споживачів, відзначила, що вона формується під впливом 2-х основних груп факторів [70]:

- ситуаційних факторів (пов'язаних з маркетинговим середовищем);
- мотиваційних факторів споживачів (пов'язаних з поведінкою споживачів на ринку та їх вибором).

Пригара О. і Журило В. досить докладно систематизували фактори впливу на формування стратегії сегментації міжнародних ринків (Додаток В, рис. В.1.), які поділили на фактори [141]:

- макрорівня,
- мікрорівня,
- споживацькі,
- загально ринкові.

Пчелянська Г. О., Головчук Ю. О. і Дибчук Л. В. відзначають, що на вибір конкурентної стратегії впливають такі фактори [145]:

- умови та фактори навколишнього середовища,
- діяльність підприємства,
- номенклатура і асортимент продукції,
- тривалість життєвого циклу продукції,
- наявність науково-технічного і технологічного потенціалів,
- якісний моніторинг науково-технічної інформації та ринку,
- відповідність стратегії підвищення конкурентоспроможності загальній стратегії розвитку,

- прийняття рішень, відповідно до рівня ризиків,
- варіативність реалізації стратегії .

Зайчук Т. О. вказує, що ринкова практика в нашій країні свідчить, що стратегічна маркетингова діяльність українських підприємств не може бути дублюванням європейського, американського, азіатського чи іншого досвіду. Вони мають враховувати такі чинники як [63]:

- інтенсифікація глобальної конкуренції,
 - розвиток технологічних та інформаційних мереж,
 - нестабільність зовнішнього середовища,
 - ринкові тенденції,
 - стан розвитку вітчизняної економіки (тенденції до виходу з кризи),
 - національна специфіка функціонування,
 - напрямки розвитку вітчизняної економіки,
 - динамічність інновацій,
 - розвиток нових технологій,
 - скорочення життєвих циклів продукції,
 - зміни потреб споживачів (поява нових потреб),
 - розширення можливостей ведення бізнесу
- тощо.

На наш погляд, до основних чинників, які впливають на формування маркетингової стратегії сегментації ринку (та економічний розвиток підприємства в цілому), слід віднести (рис. 1.15):

- 1) фактори сегментації ринку (потенційні, релевантні, визначальні, специфічні);
- 2) критерії сегментації ринку;
- 3) тренди розвитку цільового ринку;
- 4) умови роботи на ринку (законодавство, податкова система в країні, у т.ч. митна),
- 5) бар'єри роботи на ринку (неформальні перешкоди);
- 6) тенденції розвитку попиту на продукцію підприємства;

- 7) стратегічні пріоритети діяльності підприємства і завдання у стратегічних зонах господарювання;
- 8) потенціал підприємства (можливості й ресурси: управлінські, маркетингові, економічні, товарні, кадрові, фінансові, науково-технічні, інвестиційні, інноваційні, інформаційні, інфраструктурні тощо);
- 9) рівень якоств продукції підприємства (відповідність стандартам; конструктивні, технічні, функціональні показники якості),
- 10) стан і особливості конкуренції на ринку (інтенсивність конкуренції, наявність ринкового лідера),
- 11) рівень купівельної спроможності споживачів (тобто рівень добробуту (доходів) споживачів), що впливає на об'єм попиту, обсяг продажів продукції підприємства, ціни на продукцію підприємства,
- 12) середній рівень цін на продукцію на ринку,
- 13) рівень інфляції,
- 14) етап розвитку економіки країни,
- 15) політичні чинники,
- 16) рівень розвитку інфраструктури,
- 17) кон'юнктура ринку,
- 18) державне регулювання конкуренції,
- 19) політична і законодавча стабільність,
- 20) соціальні чинники,
- 21) конкурентоспроможність продукції підприємства,
- 22) розширення сфер застосування продукції підприємства,
- 23) рівень маркетингової діяльності на підприємстві,
- 24) технологічне забезпечення підприємницької (у т.ч. маркетингової) діяльності,
- 25) споживацька мотивація,
- 26) реакція споживачів на маркетингові інструменти підприємства,
- 27) ставлення (лояльність) споживачів до певних виробників, товарів тощо,

- 28) ринкові стратегії конкурентів
- 29) стиль життя споживачів,
- 30) розширення асортиментної лінійки продукції підприємства
- 31) соціальний статус споживачів,
- 32) культурні особливості споживачів,
- 33) стратегічні цілі і завдання товаровиробника,
- 34) організація маркетингової діяльності (логістика тощо) тощо.

Систематизуємо всі чинники за видами на такі, які підприємство може змінити і незалежні від зусиль підприємства. У свою чергу, чинники, на які підприємство не може впливати, розділимо за сферами на (рис. 1.15):

- економічні,
- правові,
- ринкові,
- соціальні.

А чинники, на які підприємство може впливати, розділимо за сферами на (рис. 1.15):

- ресурсні (у т.ч. фінансово-економічні),
- організаційні,
- маркетингові.

Така систематизація чинників впливу дозволяє у подальшому формалізувати процеси прийняття стратегічних управлінських рішень.

Зазначені чинники мають різноспрямований і різнорівневий вплив на маркетингову стратегію сегментації підприємства.



Рис. 1.15. Визначальні чинники впливу на формування маркетингової стратегії сегментації (складено автором)

Окремі можливі наслідки такого впливу, відповідно до виокремлених груп (систематизація представлена на рис.1.15) представлені у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Вплив чинників макро- і мікросередовища на маркетингову стратегію сегментації, фрагмент (складено автором)

Чинники впливу	Можливості	Загрози
Зовнішні чинники		
<i>Ринкові</i>	вихід на новий ринок	висока конкуренція
	робота у новому сегменті ринку	поява нових конкурентів
	вихід конкурентів з ринку/сегменту	нові технології у конкурентів
<i>Правові</i>	сприятливе правове середовище на нових ринках	несприятливі зміни в законодавстві
<i>Соціальні</i>	прихильність/лояльність споживачів до цінностей бренду чи торгової/товарної марки	зростання попиту на товари-замінники
		зміна потреб та смаків споживачів
<i>Економічні</i>	підвищення рівня доходів населення	інфляційні процеси в Україні
...
Внутрішні чинники		
<i>Ресурсні</i>	виробництво супутніх товарів	зайві витрати на розробку і виробництво незатребуваних товарів
	диференціація виробництва	несприйняття ринком нової продукції товаровиробника
<i>Організаційні</i>	оновлення організаційної структури управління	збої у роботі партнерів
<i>Маркетингові</i>	перехід до більш ефективної стратегії	високі витрати на реалізацію нової стратегії
...

Розділ «Можливості» включає варіанти додаткових рішень, спрямованих на посилення позицій підприємства на ринку.

Розділ «Загрози» містить види небеспек і ризиків, які потрібно враховувати при розробленні маркетингових стратегічних рішень

Оцінювання впливу чинників науковці пропонують здійснювати за допомогою експертного методу. Зокрема, Науковці Ілляшенко С. М., Вітлинський В.В. та інші пропонують традиційно оцінювати вплив чинників за допомогою середньозважених оцінок:

$$F_i = \alpha_i \cdot B_i \quad i = 1 \dots n, \quad (1.1)$$

де F_i – оцінка впливу i -го чинника;

B_i – бальна оцінка i -го чинника;

α_i – коефіцієнт вагомості i -го чинника;

n – кількість чинників.

Пригара О. і Журило В. пропонують оцінювати чинники впливу з урахуванням 3-ох факторів – вагомості чинника, імовірності реалізації та бальної оцінки його впливу за формулою [141]:

$$F_i = \alpha_i \cdot h_i \cdot b_i \quad i = 1 \dots n, \quad (1.2)$$

де F_i – загальна оцінка впливу i -го фактора;

α_i – коефіцієнт вагомості i -го фактора;

h_i – імовірність реалізації i -го фактора;

b_i – ступінь прояву i -го фактора;

n – кількість факторів.

На наш погляд, вплив кожного з чинників впливу можна оцінити за допомогою бальної оцінки і визначення їх вагомості, які у подальшому можна узагальнювати за допомогою інтегрального показника, який розраховувати як суму середньозважених показників:

$$I = \sum_{i=1}^n F_i, \quad (1.3)$$

де: I – інтегральний показник впливу чинників на стратегічну діяльність підприємства;

F_i – оцінка впливу i -го чинника, розрахована за формулою 1.1.

Відтак, інтегральний показник впливу чинників на стратегічну діяльність підприємства, на які підприємство не може впливати, можна розраховувати за формулою:

$$I_z = \sum_{iz=1}^n F_{iz}, \quad (1.4)$$

де: I_z - інтегральний показник впливу чинників на стратегічну діяльність підприємства, на які підприємство не може впливати;

F_{iz} – оцінка впливу i -го чинника на який підприємство не може впливати, розрахована за формулою 1.1.

А інтегральний показник впливу чинників на стратегічну діяльність підприємства, на які підприємство може впливати, відповідно, за формулою:

$$I_v = \sum_{iv=1}^n F_{iv}, \quad (1.5)$$

де: I_v - інтегральний показник впливу чинників на стратегічну діяльність підприємства, на які підприємство може впливати;

F_{iv} – оцінка впливу i -го чинника на який підприємство може впливати, розрахована за формулою 1.1.

Відзначимо, що поєднувати ці оцінки у єдиний інтегральний показник (як це пропонують окремі науковці), на наш погляд, не варто, адже вплив чинників зовнішнього середовища фактично є константою і потрібно розробляти комплекс реакцій підприємства на ці виклики, а вплив чинників внутрішнього середовища може бути зменшений / усунений і, відповідно, потрібно розробляти комплекс рішень з їх мінімізації.

Відтак, узагальнюючи вищевикладене сформуємо матрицю оцінювання чинників впливу на маркетингову стратегію сегментації ринку (табл. 1. 2).

Вважаємо, що такий підхід є більш досконалим, адже дозволяє враховувати і ймовірність реалізації (настання впливу) кожного з чинників.

Таблиця 1.2

**Матриця оцінювання чинників впливу
на маркетингову стратегію сегментації ринку (складено автором)**

Чинники, на які підприємство може впливати		Чинники, на які підприємство не може впливати	
Назва чинника	Умовне позначення	Назва чинника	Умовне позначення
1	2	3	4
Маркетингові чинники		Ринкові чинники	
1) рівень маркетингової діяльності підприємства	M_1	1) непередбачувані тренди розвитку цільового ринку	R_1
2) актуальність факторів сегментації ринку	M_2	2) зниження рівня купівельної спроможності споживачів	R_2
3) актуальність критеріїв сегментації ринку	M_3	3) зміни стану і особливостей конкуренції на ринку	R_3
4) рівень конкурентоспроможності продукції	M_4	4) непрогнозовані тенденції розвитку попиту на продукцію підприємства	R_4
5) можливість розширення сфер застосування продукції	M_5	5) зміни середнього рівня цін на продукцію	R_5
6) можливість розширення асортиментної лінійки продукції	M_6	6) зміни кон'юнктури ринку	R_6
7) відповідність фахового рівня маркетологів підприємства	M_7	7) зміни ринкових стратегій конкурентів	R_7
Організаційні чинники		Соціальні чинники	
1) релевантність стратегічних цілей товаровиробника	O_1	1) рівень споживацької мотивації	S_1
2) відповідність стратегічних пріоритетів діяльності підприємства	O_2	2) зміна стилю життя споживачів	S_2
3) релевантність завдань у стратегічних зонах господарювання	O_3	3) реакція споживачів на маркетингові інструменти підприємства	S_3
4) рівень організації маркетингової діяльності	O_4	4) ставлення споживачів до певних товаровиробника	S_4
Ресурсні чинники		Правові чинники	
1) відповідність потенціалу підприємства	T_1	1) умови і бар'єри роботи на ринку	P_1
2) відповідність технологічного забезпечення підприємницької (у т.ч. маркетингової) діяльності	T_2	2) державне регулювання конкуренції	P_2
		3) політичні чинники	P_3
		4) політична і законодавча стабільність	P_4

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
		Економічні чинники	
		1) етап розвитку економіки	E_1
		2) рівень інфляції	E_2
		3) рівень добробуту (доходів) споживачів	E_3
		4) рівень розвитку інфраструктури	E_4

Таким чином, за результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

- систематизовано чинники внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства, які впливають на сегментування ринків, споживацькі переваги, їх купівельні рішення, на визначення особливостей маркетингової стратегії сегментації;
- сформовано переліки визначальних чинників впливу на формування маркетингової стратегії сегментації;
- до чинників, на які підприємство може впливати віднесено групи економічних, правових, ринкових і соціальних чинників;
- до чинників, на які підприємство не може впливати віднесено ресурсні (у т.ч. фінансово-економічні), організаційні і маркетингові чинники;
- відзначено, що систематизація чинників впливу дозволяє у подальшому формалізувати процеси прийняття стратегічних управлінських рішень і точніше визначати маркетингові аспекти діяльності;
- окреслено можливі впливи зовнішніх і внутрішніх чинників на маркетингову стратегію сегментації,
- окреслено підходи до оцінки впливу чинників на стратегічну діяльність підприємства: визнано доцільність розрахунку інтегрального показника впливу кожної з груп чинників, як середньозваженої бальної оцінки; зведення всіх розрахунків до єдиного показника визнане не доцільним через різницю у можливостях підприємства щодо зменшення їх впливу.

Отримані результати можуть бути покладені в основу формалізованого теоретико-методичного підходу до розроблення маркетингової стратегії сегментації ринку.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретичних та організаційно-економічних засад впровадження маркетингової стратегічної діяльності підприємств України отримано такі висновки:

- 1) за результатами літературного огляду наукових джерел за темою дисертації відзначено потребу поглиблення досліджень маркетингової стратегічної діяльності вітчизняних підприємств у контексті сучасних викликів і трансформацій;
- 2) за результатами статистичного аналізу господарської діяльності вітчизняних підприємств відзначено, що за період повномасштабного вторгнення РФ кількість українських підприємств зменшилась, обсяги реалізованої продукції скоротились, але діючі суб'єкти підприємництва приділяють увагу посиленню власного фінансово-економічного становища, про що свідчать зростаючі показники загального власного капіталу, необоротних активів, оборотних активів, поточних зобов'язань і забезпечення підприємств;
- 3) за результатами економічного аналізу відзначено, що існує актуальна необхідність здійснення радикальних структурних змін у вітчизняній економіці, що пов'язане не тільки з її циклічним розвитком, а й з наслідками війни з РФ; ці прогнозовані зміни мають бути враховані у стратегічній діяльності вітчизняних товаровиробників;
- 4) за результатами інформації з відкритих джерел узагальнено, що критичний та кризовий стан багатьох українських підприємств вказує на необхідність докорінного оновлення їх роботи, що можливо завдяки реалізації стратегічних управлінських рішень, маркетингової стратегії розвитку;

- 5) визначено основні проблеми стратегічної діяльності підприємств в Україні, до яких віднесені: недостатність уваги з боку держави до вирішення проблем постраждалих від війни підприємств; надзвичайно високий ступінь ризиків, недостатність фінансових коштів, низький рівень інвестицій, відтік кваліфікованої робочої сили, руйнування інфраструктури, падіння показників наукових досліджень, брак потрібних фахівців, кризовий стан економіки країни, зменшення ресурсної бази, висока турбулентність зовнішнього середовища;
- 6) за результатами узагальнення думок провідних науковців визначено, що однією з проблем, що перешкоджають розвитку маркетингової стратегічної діяльності підприємств є відсутність відповідних формалізованих теоретико-методичних підходів і рішень;
- 7) сформульовано гіпотезу наукового дослідження, яка полягає в тому, що *удосконалення теоретико-методичних засад маркетингової стратегічної діяльності підприємств України в контексті урахування сучасних досягнень НТП і викликів зовнішнього середовища сприятиме посиленню їх стратегічних конкурентних позицій на ринках, підвищенню рівня їх стійкості та ефективності діяльності;*
- 8) сформовано перелік завдань дослідження;
- 9) конкретизовано систему активів підприємства, у якій до нематеріальних активів, крім традиційних елементів, які оцінюють при виконанні загальної оцінки суб'єкта підприємництва, включені партнери та споживачі, що підносить важливість і значущість маркетингових зусиль по залученню і втриманню клієнтів, а також по взаємодії з партнерами на вищій рівень, що вимагає додаткової уваги до цих питань та використання відповідного методологічного апарату.
- 10) уточнено визначення сутності *маркетингової стратегічної діяльності підприємства, під якою запропоновано розуміти системну сукупність бізнес-процесів, спрямованих на забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства, визначеного рівня*

конкурентоспроможності у середньо- і довгостроковому періодах з використанням маркетингового інструментарію, що дозволяє зосередитись на маркетингових інструментах і засобах досягнення стратегічних цілей підприємства;

- 11) систематизовано структурні елементи маркетингової стратегічної діяльності, до яких віднесено аналітичну, маркетингову і управлінську складові;
- 12) уточнено сутність кожного з елементів маркетингової стратегічної діяльності:
 - до аналітичної діяльності віднесено аналіз внутрішніх ресурсів, зовнішнього середовища, ринку, споживачів, конкурентів, продукції, технологій; до маркетингової складової віднесено STP-маркетинг, стратегування і комплекс маркетингу;
 - до організаційної складової віднесено прогнозування, планування, мотивацію, моніторинг, оцінювання і контроль;
- 13) відзначено, що докладна деталізація складових структурних елементів маркетингової стратегічної діяльності необхідна для формування релевантного механізму її реалізації.
- 14) логічний аналіз проблем адаптивного управління підприємств в Україні дозволив зазначити, що процеси цифровізації бізнесу та управління підприємствами тісно пов'язані з формуванням «Національної стратегії Індустрії 4.0»;
- 15) окреслено можливі проблеми й перешкоди адаптаційного управління стратегічним розвитком підприємств України підприємств, до яких віднесено такі як: кібербезпека, хакерські атаки; проблеми в експлуатації обладнання, пошкодження майна та крадіжки; економічна криза або нестабільна ситуація в країні; дії конкурентів, недобросовісна конкуренція; низький рівень фінансування та інвестицій, брак кваліфікованих працівників, відсутність формалізованих теоретико-методичних рішень щодо вдосконалення діяльності, корупція,

зруйнована інфраструктура, державна політика і діяльність регуляторів на ринках;

- 16) систематизовано чинники внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства, які впливають на сегментування ринків, споживацькі переваги, їх купівельні рішення, на визначення особливостей маркетингової стратегії сегментації; сформовано переліки визначальних чинників впливу на формування маркетингової стратегії сегментації; до чинників, на які підприємство може впливати віднесено групи економічних, правових, ринкових і соціальних чинників; чинників, на які підприємство не може впливати віднесено ресурсні (у т.ч. фінансово-економічні), організаційні і маркетингові чинники;
- 17) відзначено, що систематизація чинників впливу дозволяє у подальшому формалізувати процеси прийняття стратегічних управлінських рішень і точніше визначати маркетингові аспекти діяльності; окреслено можливі впливи зовнішніх і внутрішніх чинників на маркетингову стратегію сегментації;
- 18) окреслено підходи до оцінки впливу чинників на стратегічну діяльність підприємства.

Отримані результати дослідження можуть бути покладені в основу подальших наукових розвідок, а також, використані за основу вдосконалення стратегічних управлінських рішень, зокрема, розроблення маркетингової стратегії та механізму управлінням стратегічним розвитком вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання.

Основні положення розділу 1 дисертаційної роботи опубліковано автором у таких наукових працях: [17; 18; 203; 210; 211].

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

2.1. Маркетингова стратегія як основа стратегічної діяльності підприємств

Стратегія підприємства є генеральною комплексною програмою дій. Без неї не можливо успішно реалізовувати стратегічні рішення у бізнес-середовищі. Крім загальної стратегії діяльності підприємства розробляють ще низку функціональних стратегій, однією з яких є стратегія сегментації ринків.

З глобальними змінами у світовій і національних економіках перед підприємцями постійно постають нові проблеми, однією з яких є релевантне визначення стратегічних напрямів розвитку, які не можливо окреслити без сегментації ринків. Відтак, процеси сегментації і розроблення відповідних стратегічних рішень – на порядку денному сучасних суб'єктів господарювання., що, в свою чергу, актуалізує потребу удосконалення відповідного категоріального апарату.

Сутність та особливості маркетингових стратегій досліджували такі науковці як: Багорка М. О., Безсмертна О. В., Буняк Н. М., Гончаренко І. М., Гудзь Ю. Ф., Джерелюк Ю. О., Дончик Р. В., Євтушенко В. А., Євтушенко Г. В., Єрмошенко М. М., Зяйлик М. Ф., Кадирус І. Г., Капраль О.Р., Кравець О. В., Корнієнко Т. О., Кравчик Ю. В., Кузьминчук Н., Михайлик Н. І., Мозгова Г. В., Ніколайчук О., Пачева Н. О., Петрова І. Л., Писаревська Г., Подзігун С. М., Суза А. В., Струк Н. Р., Харькова В. Є. та інші.

Але завдання уточнення особливостей маркетингових стратегій в контексті сучасних трансформацій, які відбуваються у світовій і національних економіках є актуальним.

Кузьминчук Н. і Писаревська Г. відзначили, що інтерес підприємств до маркетингових стратегій зростає у зв'язку з розвитком конкуренції, ринкових

відносин в Україні, розширенням можливостей діяльності (завдяки глобалізації), переорієнтацією на використання нової маркетингової концепції, нової маркетингової політики, що враховує не тільки виробництво, розподіл, рекламу, продажі, а й інші елементи ведення господарської діяльності [101].

Сівакова О. А., Євтушенко В. А. і Мозгова Г. В. зазначають, що незважаючи на існування багатьох стратегій, для кожного підприємства власна стратегія має містити унікальні складові [152].

Чобіток В. І., Костін М. Д. і Костін Ю. Д. відзначають, що стратегія має: ґрунтуватися на реалістичних передбаченнях і точній інформації; створювати конкурентні або економічні цінності підприємства; використовувати доступні ресурси; бути прийнятною для всіх рівнів організації та виконання; бути гнучкою, щоб адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ [187].

Савельєв В. В. відзначає, що відправною точкою маркетингової стратегії підприємства є розуміння векторів змін поведінки споживачів [150].

Тож, проаналізуємо сутність і складові характеристики маркетингових стратегій підприємств. Науковці по-різному їх визначають.

Так, Безсмертна О. В. і Шмунь Я. Ю. відзначили, що стратегія маркетингу в умовах ринкової економіки є основою управлінської діяльності підприємства [11].

Євтушенко Г. В., Суза А. В. і Харькова В. Є. розуміють стратегію як модель узагальнення дій, необхідних для досягнення цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства; як план, що поєднує цілі, політику, рішення й послідовність дій у єдине ціле [57].

Єрмошенко М. М. і Дончик Р. В. вважають, що генеральна стратегія підприємства визначає основні напрями діяльності і розвитку, а маркетингова стратегія – застосування інструментів маркетингу для впливу на зовнішнє середовище (у т.ч. на цільові аудиторії) [59].

Гончаренко І.М. і Яковенко А. визначають маркетингову стратегію як один з інструментів маркетингу, що виконує важливу як економічну роль у діяльності підприємства і забезпечує досягнення маркетингових цілей за допомогою SWOT-аналізу [48].

Гудзь Ю. Ф., Джерелюк Ю. О. і Кравчик Ю. В. визначають маркетингову стратегію як важливий документ підприємства, як план досягнення його маркетингових цілей [51].

Багорка М. О., Кадирус І. Г. і Кравець О. В. визнають маркетингову стратегію як сучасну філософію діяльності підприємства, що «передбачає розроблення методологічного інструментарію та стратегічних напрямів для своєчасної адаптації до динамічних змін факторів макро- і мікросередовищ, досягнення довгострокових конкурентних переваг та формування, згідно з суспільними цінностями, потреб і смаків споживачів» [4].

Петрова І. Л. зазначає, що маркетингова стратегія має важливу роль у оптимізації взаємозв'язків підприємств з зовнішнім середовищем; реалізує ідеї сучасного управлінського мислення, що орієнтоване на встановлення між контрагентами стійких ринкових відносин [135].

Струк Н. Р. і Капраль О.Р. розглядають маркетингову стратегію і як стратегічний напрям діяльності, і як систему заходів, і як план дій, і як довгостроковий план маркетингової діяльності, і як засіб досягнення маркетингових цілей [166].

Мельник Д. Л. визначає маркетингову стратегію як раціональну, логічну структуру, через використання якої підприємство вирішує маркетингові завдання. Вона складається зі стратегій щодо цільових ринків, комплексу маркетингу та витрат [113].

Корнієнко Т. О., Подзігун С. М. і Пачева Н. О. відзначили, що маркетингова стратегія інноваційного розвитку передбачає пошук довгострокових рішень і можливостей адаптації до факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства [86]. Це визначення, на наш погляд, характеризує і просто (не інноваціну) маркетингову стратегію.

Ніколайчук О. визначає маркетингову стратегію як довготермінову орієнтовану модель маркетингової діяльності, яка включає сукупність маркетингових інструментів, що безперервно коригуються під впливом змін внутрішнього і зовнішнього середовища і дозволяють досягати поставлені маркетингові цілі та формувати конкурентні переваги [125].

Безсмертна О. В. і Шмунь Я. Ю. визначають маркетингову стратегію як основу діяльності підприємств у ринкових умовах, яка визначає способи застосування маркетингу для досягнення ефективних результатів та розширення цільових ринків [11].

Кузьминчук Н. і Писаревська Г. визначають маркетингову стратегію підприємства як складову його загальної стратегії, яка включає послідовність дій для досягнення максимальних обсягів продаж і прибутку у довготривалій перспективі, максимізацію рівня лояльності споживачів [101].

Шевченко Т. М. під «маркетинговою стратегією розвитку підприємств» пропонує розуміти обґрунтований комплекс організаційно-економічних заходів щодо системи «ціна-якість», відповідність «попиту-пропозиції», каналів стимулювання збуту й реалізації товарів, оптимізацію витрат і виробництва, конкурентоспроможність і стійку ринкову позицію [190]. Це визначення, на наш погляд, характеризує і звичайну маркетингову стратегію (а не тільки стратегію розвитку), адже всі маркетингові стратегії включають зазначений комплекс заходів

Струк Н. Р. і Михайлик Н. І. розміють сутність маркетингових стратегій у їх здатності пов'язати продукцію підприємства з потрібними клієнтами для досягнення прибутковості та стійкого зростання. Аналогічно, на їх думку, маркетингової стратегії сегментації та вибору цільового ринку оретовані на пропозицію безлічі переваг для споживачів, допомогу підприємствам приймати обґрунтовані рішення для розширення їх присутності на ринку, підвищення лояльності споживачів, забезпечення стійкого зростання [167].

Карачина Н. П. і Зозуля І. В. визначають маркетингову стратегію як сукупність маркетингових інструментів для розроблення ефективної політики

просування продукції до споживача; як основний довгостроковий план маркетингу підприємства, спрямований на вибирання цільових сегментів споживачів [68; 75].

Матвеев М. Е. і Шведюк Ю. В. визначають маркетингову стратегію як систему, що враховує внутрішні і зовнішні аспекти діяльності, узгоджує і врівноважує цілі підприємства з можливостями використання конкурентних переваг для задоволення попиту споживачів [111].

Багорка М. О. визначає маркетингову стратегію як філософією ведення бізнесу в умовах глобалізації, основний напрям зосередження цілей, завдань і зусиль бізнесу в умовах маркетингової орієнтації. Маркетингова стратегія включає, на думку науковця, розроблення стратегічних напрямів і методологічного інструментарію для можливості своєчасної адаптації до динамічних змін макро- й мікросередовищ, досягнення довгострокових конкурентних переваг, формування потреб і смаків споживачів з урахуванням суспільних цінностей. Узагальнюючи наявні визначення Багорка М. О. вказує, що розуміння сутності маркетингової стратегії можна звести до таких тез [5]:

- засіб досягнення маркетингових цілей;
- основні напрями розвитку і досягнення ринкових позицій;
- стратегічний напрям розвитку
- план дій.

Зяйлик М. Ф. і Вівчар О. І. під стратегією маркетингу розуміють формування і реалізацію цілей і завдань підприємства та експортера для кожного окремого ринку (сегмента ринку) та кожного товару на певний період, спрямовані на здійснення виробничо-комерційної діяльності, відповідно до можливостей підприємства і ринкової ситуації [69]. Отже, сегментація визнана визначальним елементом маркетингової стратегії.

Єрмошенко М. М. і Дончик Р. В. зазначають, що ефективна маркетингова стратегія дозволяє підприємству утримувати стійкі позиції на ринку, зростати в умовах ризиків [59].

Ніколайчук О. виділила такі концептуальні підходи до визначення поняття маркетингової стратегії [125]:

- філософський,
- аналітичний,
- стратегічний,
- управлінський,
- цільовий,
- програмний,
- організаційний,
- структурний,
- ресурсний,
- як модель розвитку,
- як потенціал на ринку,
- через споживача,
- через маркетинг-мікс.

До основних характеристик маркетингової стратегії підприємств Євтушенко Г. В., Сузою А. В. і Харьковою В. Є. відносять (рис. 2.1) [57]:

- довгострокову орієнтацію,
- ґрунтування на результатах маркетингового аналізу,
- підпорядкованість загальній стратегії підприємства.

За визначенням Євтушенко Г. В., Сузи А. В. і Харькової В. Є. маркетингова стратегія підприємства визначає систему рішень і заходів щодо комплексу маркетингу-мікс та активного впливу на «попит-пропозицію».

Буняк Н. М. відзначає, що ефективна маркетингова стратегія у сучасних умовах ведення бізнесу і трансформації інституційного середовища має містити стратегічні рішення щодо формування комплексу маркетингу, використання інструментів маркетингу відносин і внутрішнього маркетингу, вибору цільового ринку та забезпечувати досягнення бажаної конкурентної позиції на ринку та бажаної реакції ЦА [25]. Відзначимо, що вибір цільового ринку є важливою складовою маркетингової стратегії.



Рис. 2.1. Характеристики маркетингової стратегії підприємств, визначені Євтушенко Г. В., Сузою А. В. і Харьковою В. Є. [57]

Отже, підсумовуючи вищевикладене зазначимо, що *під маркетинговою стратегією підприємства ми розуміємо комплексну програму дій, яка включає систему рішень планів і заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей за допомогою визначеного інструментарію.*

До розуміння сутності маркетингової стратегії науковці також включають поняття сегментації та позиціонування. Розглянемо їх.

Дарчук В. Г. визначає маркетингові стратегії як головні напрямки маркетингової діяльності для досягнення маркетингових цілей. Маркетингова стратегія включає, на думку науковця, конкретні стратегії, розроблені для кожного ринкового сегменту, новий або існуючий товар, ціни, просування

товарів, доведення товарів до споживачів, реагування на можливості й загрози ринку [53, с.18].

Сарай Н. І. відзначила, що маркетингова стратегія підприємства має ґрунтуватись на дослідженнях споживацьких уподобань і переваг [151].

Шишпанова Н. О. і Голіней В. Я. під маркетинговою стратегією розуміють план, що скеровує діяльність підприємства з метою досягнення його маркетингових цілей. Вона охоплює аспекти, пов'язані з цільовою аудиторією, позиціонуванням на ринку, конкурентною перевагою і розвитком бренду. В основі успішної маркетингової стратегії лежать виявлення і задоволення потреб споживачів [194].

Кендюхов О. В., Залізнюк В. П. вважають, що стратегії сегментування і позиціонування та брендінгу є основними елементами маркетингової стратегії [77].

Отже, особливості сегментації і позиціонування визнані вищезазначеними науковцями як ключові аспекти маркетингової стратегії.

Шквиря Н. О. і Кукіна Н. В. вважають, що комплексна маркетингова стратегія включає глибоке розуміння ЦА і точне позиціонування [195].

Дарчук В. Г. зазначає, що формулювання стратегій маркетингу включає два основних елементи [53, с.13]:

- визначення цільового ринку (сегменту/ів ринку, на які підприємство орієнтує маркетингову діяльність),
- позиціонування товару (надання цільовому ринку інформації про достоїнства і властивості товару).

Таким чином, основні елементи стратегування (сегментація і позиціонування) визнані Дарчук В. Г. як складові маркетингової стратегії в цілому.

Гоблик-Маркович Н. М. до передумов формування маркетингової стратегії підприємства відносить виділення продуктів, цільових груп споживачів та сегментів ринкової діяльності, які є основою для уточнення методів реалізації стратегії, оцінки результатів та розробки ефективного

механізму контролю і управління реалізацією стратегії [47]. Отже, виділення товарів, цільових аудиторій споживачів і сегментів ринку визнані основою маркетингової стратегії.

Галстян М. і Квіта Г. сутність маркетингової стратегії вбачають у поділі на групи клієнтської аудиторії за певними характеристиками їх поведінкових патернів, реакцій та споживчацьких звичок [42].

Сівакова О. А., Євтушенко В. А. і Мозгова Г. В. визнають одними з етапів при формуванні маркетингової стратегії – сегментування споживачів та визначення конкурентних переваг для кожного із сегментів [152].

Відтак, науковці прямо й опосередковано вказують на потребу при формуванні маркетингових управлінських рішень зважати на стратегічну доцільність і вимоги ринку (останні визначають за допомогою сегментації).

Проаналізуємо сутність маркетингової стратегії сегментації, як невідомої складової сучасної маркетингової стратегії підприємства.

Кохана Т. відзначає, що сегментація ринку є одним з важливіших інструментів маркетингу. Від того, наскільки вдало обраний сегмент, залежить успіх підприємства у конкуренції [90].

Зайчук Т. О. вказує, що маркетингова стратегія, щоб бути ефективною, має ґрунтуватись на глибокому знанні ринків. Її здійснення вимагає ретельних планів проникнення на ринок, політики ціноутворення, збуту і реклами [63].

Чевганова В. і Васюта В. відзначають, що ефективність маркетингової стратегії підприємства залежить від правильності виділених цільових груп споживачів і сегментація ринку є важливим елементом маркетингової стратегії підприємства, яка застосовує різні підходи і методи визначення сегментів споживачів [186].

Бутенко В. і Тоюнда А. вказують, що маркетингова стратегія орієнтує діяльність на задоволення потреб ринку через фокусування на цільових сегментах ринку і забезпечує ефективність заходів з фінансового управління і обліку, організації виробництва, впровадження сучасних ІТ, розроблення і реалізації кадрової політики [26]. У цьому визначенні є тези щодо урахування

потреб сегментів ринку, тобто сегментація визнана основою маркетингової стратегії підприємства в цілому.

Багорка М. О., Кадирус І. Г. і Кравець О. В. вважають, що за допомогою стратегії маркетингу здійснюється процес сегментації цільового ринку, формування товарного портфелю підприємства, збутова, цінова і комунікаційна політики, а також, структурна перебудова виробництва, з урахуванням маркетингових принципів і програм дій [4]. Тобто ці науковці також визнають сегментацію як складову цілісної маркетингової стратегії.

Буняк Н. М. визначає маркетингову стратегію підприємства як стратегічний напрям його діяльності по досягненню маркетингових цілей, що включає обґрунтування системи маркетингових засобів і заходів впливу на цільові сегменти на основі результатів маркетингових досліджень [25]. Це визначення вміщує характеристики діяльності з сегментації ринку. Але маркетингову стратегію сегментації ми виокремлюємо як самостійний вид маркетингової діяльності, що підпорядкований загальним цілям діяльності. Тобто, маркетингова стратегія сегментації є функціональною по відношенню до загальної маркетингової стратегії підприємства.

Зайлик М. Ф. і Вівчар О. І. виділили 3 глобальні напрямки маркетингової стратегії, які використовуються у діяльності підприємств [69]:

- сегментація,
- диверсифікація,
- інтернаціоналізація.

Старостіна А. О., Длігач А. О. і Кравченко В. А. відзначають, що сегментація, як ринкова стратегія, є реакцією на інтенсифікацію конкуренції [161, с. 145].

Левченко К. А. акцентує, що визначення доцільного ринкового сегменту дозволяє не лише його ідентифікувати, а й окреслити способи реалізації стратегії, притаманні певним сегментам, відповідно до досвіду успішної реалізації, та методологічні засади віднесення стратегічних дій до конкретних ситуацій на ринку [104].

Струк Н. Р. і Михайлик Н. І. відзначили, що маркетингові стратегії сегментації та вибору цільового ринку відіграють вирішальну роль в [167]:

- управлінні репутацією (яка відповідатиме цінностям і очікуванням аудиторії),
- побудові бренду (створюючи сильну ідентичність бренду, підвищуючи залученість і лояльність клієнтів),
- конкурентному позиціонуванні (виділяючи для продукції підприємства унікальний простір, зменшуючи пряму конкуренцію).

Вважаємо, що маркетингові стратегії також є визначальними у:

- диференціації/індивідуалізації на перенасичених ринках (створюючи ціннісну пропозицію; адаптуючи продукцію і маркетингові повідомлення до задоволення унікальних потреб і переваг конкретних цільових аудиторій),
- підвищенні ефективності маркетингової діяльності (ефективніше розробляти і реалізовувати продукцію, розподіляти ресурси, бюджети, зусилля, збільшуючи віддачу від інвестицій),
- успішному впровадженні інновацій (передбачаючи майбутні тенденції, розуміючи поточні та нові потреби і бажання цільового ринку, створюючи інновації, які задовольняють ці потреби).

Проаналізуємо визначення «маркетингової стратегії сегментації», сформульовані науковцями (табл. 2.1).

Отже, до основних характеристик маркетингової стратегії сегментації науковці відносять:

- зв'язок бізнесу з потребами споживачів,
- схожість потреб споживачів,
- максимальне охоплення різних груп споживачів,
- максимальна глибина ринкового попиту,
- сукупність принципів, пріоритетних напрямків діяльності, цілей, рішень,
- максимальні переваги або мінімальні нестачі,
- вибір методів маркетингу.

Таблиця 2.1

Визначення поняття «маркетингова стратегія сегментації»

(складено автором)

ПІБ авторів, джерело	Визначення	Основні характеристики стратегії
1	2	3
Струк Н. Р., Михайлик Н. І. [167]	<i>Маркетингова стратегія сегментації та вибору цільового ринку</i> – полягає у створенні міцного зв'язку між пропонуючим бізнес і потребами конкретної групи споживачів	зв'язок бізнесу з потребами споживачів
Старостіна А. О., Длігач А. О., Кравченко В. А. [161, с. 145].	<i>Стратегія сегментації</i> передбачає концентрацію уваги підприємства на схожих потребах споживачів, потребує більших витрат на реалізацію (адже потребує серйозних маркетингових досліджень і розробки програм для кожного з сегментів	схожі потреби споживачів
Єрмошенко М. М., Дончик Р. В. [59]	<i>Стратегія сегментації</i> – полягає у максимальному охопленні різних груп споживачів за допомогою наповнення ринку продукцією, детального вивчення (до найдрібніших особливостей) попиту	максимальне охоплення різних груп споживачів
Зайчук Т. О. [63]	<i>Маркетингова сегментація</i> – є основою для формування сукупності принципів, пріоритетних напрямків діяльності, цілей і базових рішень, які визначають характер тактичних маркетингових дій. Вона допомагає обрати найбільш привабливі цільові ринкові сегменти, задоволення потреб яких допоможе максимізувати прибуток підприємства	сукупність принципів, пріоритетних напрямків діяльності, цілей, рішень, дій

Продовження табл. 2.1

1	2	3
Кохана Т [90]; Верлока В.С., Коноваленко М.К., Сиволовська О.В. [31]	<i>Стратегія сегментації ринку</i> дає змогу (з урахуванням сильних і слабких сторін) обрати саме ті методи маркетингу, які забезпечать концентрацію ресурсів у тих сферах діяльності, де підприємство має максимальні переваги або мінімальні нестачі	дає змогу мати максимальні переваги або мінімальні нестачі
Зяйлик М. Ф., Вівчар О. І. [69]	<i>Стратегія сегментації</i> – поглиблення ступеня насичення товарами, пропонованими для всіх груп споживачів, вибір максимальної глибини ринкового попиту, дослідження найдрібніших відтінків цього попиту	вибір максимальної глибини ринкового попиту
Заячковська. Г. [70]	<i>Стратегія сегментації</i> ринку надає можливість підприємству, враховуючи сильні й слабкі сторони, обрати ті методи маркетингу, які забезпечать концентрацію ресурсів в тих сферах діяльності, де продукція має максимальні переваги або мінімальні недоліки	вибір методів маркетингу
<i>Пропозиція автора</i>	<i>Маркетингова стратегія сегментації</i> – комплексна програма дій, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства на основі максимального охоплення цільових аудиторій за допомогою використання релевантних факторів і методів сегментації ринку та реалізації найбільш ефективної маркетингової стратегічної діяльності	комплексна програма досягнення стратегічних цілей

Аналіз наявних понять свідчить, що науковці зосереджують визначення сутності маркетингової стратегії сегментації на потребах споживачів і

охопленні ринку. Безперечно, ці характеристики є суттєвими, але поза увагою залишаються стратегічні інтереси підприємства.

Отже, за результатами порівняння і логічного узагальнення наявних визначень пропонуємо під *маркетинговою стратегією сегментації розуміти таку комплексну програму дій*, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства на основі максимального охоплення цільових аудиторій за допомогою використання релевантних факторів і методів сегментації ринку та реалізації найбільш ефективної маркетингової стратегічної діяльності.

Таке розуміння сутності маркетингової стратегії сегментації, на відміну від інших, дозволяє включати до процедур її розробки і реалізації не тільки поточні, а й стратегічні завдання, що підносять її на вищий рівень серед функціональних стратегій.

Розглянемо основні характеристики маркетингової стратегії сегментації.

Єрмошенко М. М. і Дончик Р. В. до характеристик стратегії сегментації віднесли такі [59]:

- сегментація є потужним засобом конкуренції, адже спрямована на виявлення і задоволення специфічних потреб покупців;
- фокусування на певному ринковому сегменті є особливо корисним для підприємств-початківців;
- сегментація дозволяє більш точно формувати маркетингову стратегію підприємств;
- сегментація дозволяє формулювати реалістичні маркетингові цілі;
- ефективна сегментація ринку в цілому позитивно впливає на маркетингову діяльність підприємств (від аналізу споживачів і ринку до підвищення ефективності системи просування і збуту продукції).

Куденко Н. В. досліджувала процеси сегментації й відзначила таке їх значення як ефективного інструментарію маркетингової діяльності [94; 95]:

- є високоефективним засобом конкурентної боротьби,

- орієнтація на певну ринкову нішу особливо ефективна для підприємств, які починають свою діяльність на ринку,
- надає можливість більш ґрунтовно визначити маркетинг-мікс,
- дозволяє встановлювати реалістичні цілі (маркетингові),
- підвищує ефективність маркетингу в цілому.

Приєднуємось до думок Куденко Н. В., Єрмошенко М. М. і Дончик Р. В. щодо зазначених характеристик стратегії сегментації.

Науковці Гончаренко І. М. і Яковенко А. відзначили, що маркетингова стратегія «включає конкретні стратегії діяльності на цільових ринках, комплекс маркетингу». На їх думку, у маркетингових стратегіях, розроблених для кожного сегменту ринку, мають бути розглянуті нові й наявні продукти, ціни, просування продукції, доведення її до споживачів, а також, має бути зазначено, як саме стратегія реагує на можливості й загрози ринку [48]. Тобто ці науковці визнають не рівнозначність, а підпорядкованість різних функціональних маркетингових стратегій, а також вказують на потребу формалізації процедур реагування на зміни, закладені у стратегії.

Гончаренко І. М. і Яковенко А. вказують, що стратегія підприємства є певним переліком взаємопов'язаних стратегій, які являють собою так званий «стратегічний набір» [48].

Ми вважаємо, що маркетингова стратегія сегментації є не рівнозначною з іншими функціональними маркетинговими стратегіями, адже від її результатів залежить формування інших стратегій маркетингу-мікс. Тому місце її серед інших стратегій на вищому рівні, що представлено на рис. 2.2.

Вважаємо, що без маркетингової стратегії сегментації ринку не можливе розроблення загальної маркетингової стратегії підприємства для підприємств, які займаються виробництвом і реалізацією продукції /наданням послуг.

Відтак, вважаємо, що за результатами проведення сегментації й позиціонування визначаються стратегічні пріоритети роботи підприємства у кожному з цільових сегментів, для яких потім розробляється окремий комплекс маркетингу (маркетинг-мікс). В цілому всі ці стратегічні рішення та

стратегії входять до загальної маркетингової стратегії підприємства, яка вміщує в собі весь портфель стратегічних рішень і визначає загальну поведінку підприємства на ринку.

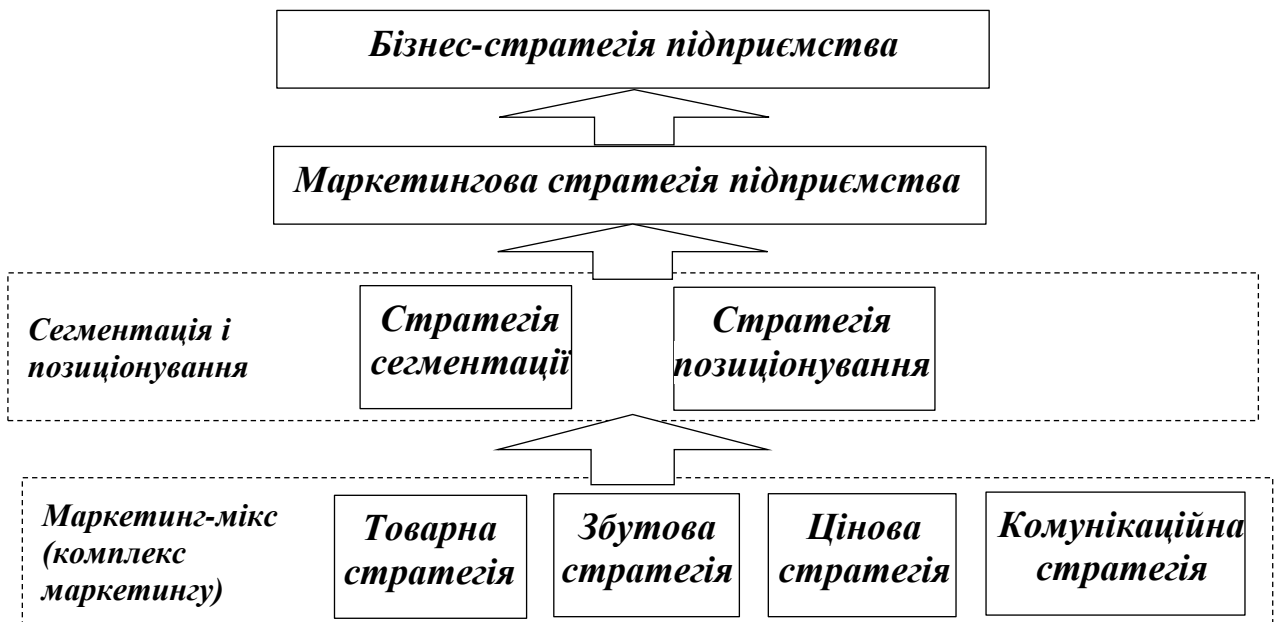


Рис. 2.2. Місце маркетингової стратегії сегментації у стратегічній діяльності підприємства (складено автором)

Приєднуємось до думок Гудзь Ю. Ф., Джерелюк Ю. О. і Кравчик Ю. В., які вважають, що коригування стратегії можуть спричинити різні чинники [51]:

- коливання на ринку,
- розробка нових цілей,
- зміна прогнозу розвитку підприємства.

На наш погляд, цей перелік можна доповнити ще такими факторами як:

- форс-мажорні чинники,
- нові тренди світового розвитку НТП,
- зміна стратегічних пріоритетів розвитку підприємства.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження отримано такі наукові результати:

- проведено літературний огляд наукових робіт щодо сутності і характерних особливостей маркетингових стратегій взагалі та маркетингової стратегії сегментації зокрема, відзначено значний

внесок у розгляді цих питань таких науковців як: Куденко Н. В., Єрмошенко М. М., Дончик Р. В., Гудзь Ю. Ф., Джерелюк Ю. О., Кравчик Ю. В. та інших

- поглиблено розуміння сутності маркетингової стратегії сегментації підприємства, під якою запропоновано розуміти таку комплексну програму дій, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей на основі максимального охоплення цільових аудиторій за допомогою використання релевантних факторів сегментації ринку і реалізації найбільш ефективної маркетингової стратегічної діяльності; таке розуміння сутності маркетингової стратегії сегментації дозволяє включати до процедур її розробки і реалізації не тільки поточні, а й стратегічні завдання, що підносить її на вищий рівень серед функціональних стратегій;
- відзначено та систематизовано такі характерні особливості маркетингової стратегії сегментації, які відрізняють її від інших стратегій: висока ефективність у конкурентній боротьбі, фокусування зусиль на певному ринковому сегменті/ніші ринку, обґрунтування маркетингу-мікс (що забезпечує розробку більш ефективної маркетингової стратегії підприємства),
- визначене та схематично представлене місце маркетингової стратегії сегментації серед інших маркетингових функціональних стратегій і бізнес-стратегій підприємства; відзначено, що маркетингова стратегія сегментації є не рівнозначною з іншими функціональними стратегіями, а має першочергове по відношенню до них значення, що дозволило піднести її значення на якісно новий рівень.

Отримані результати дослідження можуть бути використані при розробленні маркетингової стратегії сегментації та маркетингової стратегії підприємства в цілому.

2.2. Удосконалення класифікації маркетингових стратегій сегментації та позиціонування

Ретельно розроблене інструментальне забезпечення діяльності є основою її успішної реалізації. Систематизація різновидів маркетингових стратегій – актуальне теоретичне завдання, результати якого важливі/необхідні не тільки для розвитку теоретичної бази стратегічної діяльності, а й для практикуючих маркетологів (з метою ознайомлення з існуючими практиками і удосконалення власної діяльності).

Питання аналізу та систематизації різновидів маркетингових стратегій досліджені у роботах таких вчених як: Багорка М. О., Кадирус І. Г. і Кравець О. В. [Б і К]; Зайчук Т. О. [63]; Куденко Н. В. [94; 95], Єрмошенко М. М. і Дончик Р. В. [59], Гудзь Ю. Ф., Джерелюк Ю. О. і Кравчик Ю. В. [51] та інших.

Багорка М. О., Кадирус І. Г. і Кравець О. В. до складових конкурентоспроможності підприємства віднесли: ступінь задоволення споживачів продукцією, спрямованість на інновації, ефективну стратегію для певного сегмента ринку ... [4]. Тобто, основні елементи стратегії сегментації ринку визнані конкурентними чинниками, що, на наш погляд, ще більше підносить її значення серед інших стратегій.

Важливість позиціонування почала визначатись починаючи з 1972 р., Д. Траут і Ел Райс у виданні «AdvertisingAge» опублікували серію статей «Ера позиціонування».

Під сегментацією ринку ми розуміємо систематизований процес його поділу на сегменти (частки), які мають спільні особливості щодо споживацьких потреб і переваг: за групами споживачів, за параметрами продукції або за основними конкурентами.

Єрмошенко М. М. і Дончик Р. В. під сегментом розуміють групу споживачів, які мають подібні потреби, поведінкові особливості та мотивацію, що є основою маркетингових можливостей [59].

Під позиціонуванням ми розуміємо чітке визначення бажаного місця

продукції підприємства на ринку серед інших аналогів у свідомості (й підсвідомості) потенційних (і реальних) цільових споживачів.

Таким чином, ці два процеси забезпечують урахування основних чинників зовнішнього середовища (соціальні, технологічні, економічні, політичні тощо), а також є ефективними засобами конкурентної боротьби, що дозволяє підприємствам формулювати маркетингову стратегічну діяльність на середньо- і довгострокову перспективу.

Відтак, розглянемо особливості маркетингових стратегій сегментації та позиціонування.

Взагалі, за кількістю ознак/факторів, на яких заснована маркетингова стратегія, розрізняють стратегії:

- за однією ознак/фактором,
- за двома ознаками/факторами,
- за трьома і більше ознаками/факторами.

Залежно від класифікаційних ознак розрізняють різні види маркетингових стратегій.

Гудзь Ю. Ф., Джерелюк Ю. О. і Кравчик Ю. В. до найпоширеніших маркетингових стратегій за ознакою «розвитку» віднесли [51]:

- «Підвищення ефективності» діяльності на основі зниження маркетингових витрат.
- «Диференціації товару» на ринку на основі створення потреб та розробки продукції під виявлені потреби.
- «Спеціалізації» на основі диференційованого підходу та лідерства.
- «Недиференційованого підходу» на основі просування продукції без попереднього сегментування.

Як бачимо, переважна більшість маркетингових стратегій (крім стратегій «Підвищення ефективності» та «Недиференційованого підходу») ґрунтуються на використанні результатів сегментації, адже тільки зосереджена на потребах споживачів пропозиція здатна забезпечити унікальні стратегічні позиції товаровиробнику на ринку.

Всі теоретики починаючи з Філіпа Котлера одноставно залежно від рівня сегментації (або рівня охоплення) ринку виділяють такі маркетингові стратегії:

- стратегія недиференційованого маркетингу (від англ. "undifferentiated marketing"),
- стратегія диференційованого маркетингу (від англ. "differentiated marketing"),
- стратегія концентрованого маркетингу (від англ. "concentrated marketing").

Багорка М. О., Кадирус І. Г. і Кравець О. В. систематизували маркетингові стратегії оптимальних витрат (рис. 2.3) відповідно до рівня охоплення споживачів (весь ринок / окремі сегменти) [4]:

- стратегія лідерства за витратами;
- стратегія широкої диференціації;
- сфокусована стратегія низьких витрат;
- сфокусована стратегія диференціації.

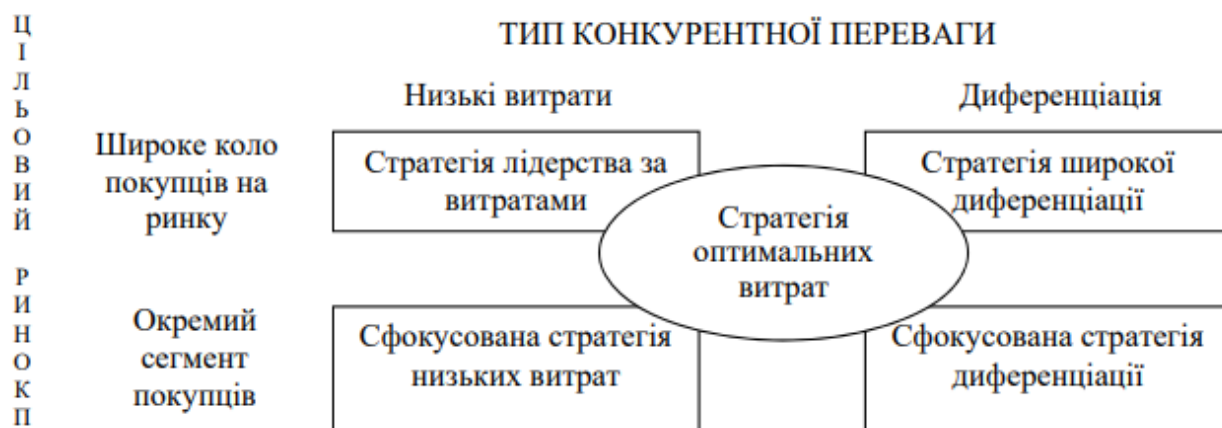


Рис. 2.3. Стратегії оптимальних витрат, систематизовані Багоркою М. О., Кадирус І. Г. і Кравець О. В. [4]

Шквиря Н. О. і Кукіна Н. В. вважають ефективним використання таких маркетингових стратегій [195]:

- диференційованого маркетингу,

- недиференційованого маркетингу,
- концентрованого (цільового) маркетингу.

Мельник Д. Л. виділяє такі стратегії [113]:

- 1) за напрямком розвитку:
 - стратегію інтернаціоналізації,
 - стратегію диверсифікації,
 - стратегію сегментації,
- 2) у залежності від ступеня сегментації ринків збуту:
 - диференційованого маркетингу,
 - недиференційованого маркетингу,
 - концентрованого маркетингу,
- 3) у залежності від методу обрання цільового ринку:
 - стратегія товарної спеціалізації,
 - стратегія сегментної спеціалізації,
 - стратегія односегментної концентрації,
 - стратегія вибіркової спеціалізації,
 - стратегія повного охоплення.

Терещенко І. О. і Кібальник В. О. за методом обрання ринку виділяють такі маркетингові стратегії [171]:

- товарної спеціалізації,
- сегментної спеціалізації,
- селективної (вибіркової) спеціалізації,
- односегментної концентрації,
- повного охоплення ринку.

Зайчук Т. О. відзначає такі альтернативні стратегії охопту базового ринку [63]:

- 1) для субринку «B2B»:
 - диференційованого маркетингу,
 - недиференційованого маркетингу,
 - функціональної спеціалізації,

- спеціалізації за клієнтами,
- змішаної стратегії,
- концентрованого маркетингу,
- споживчого маркетингу;

2) для субринку «B2C»:

- концентрованого маркетингу,
- диференційованого маркетингу.

Куденко Н. В. (а також інші науковці) виокремлюють такі маркетингові стратегії у залежності від методу обрання цільового ринку [94]:

- товарної спеціалізації;
- сегментної спеціалізації;
- одно-сегментної концентрації;
- вибіркової спеціалізації;
- повного охоплення ринку.

Єрмошенко М. М. і Дончик Р. В. саме ці стратегії виокремлюють за ознакою «Спеціалізація» [59].

Терещенко І. О. і Кібальник В. О. виділяють «стратегії для претендентів на лідерство», які фактично є стратегіями позиціонування [171]:

- стратегія фронтального наступу (прямого протистояння сильним сторонам конкурента),
- стратегія флангової атаки (використання недоліків конкурента),
- стратегія оточення (одночасного наступу у кількох сегментах),
- стратегія обхідного маневру (захоплення незайнятих зон),
- стратегія партизанської війни (проведення атак невеликими зусиллями по всіх сегментах конкурента).

Савельєв В. В. в умовах зниження купівельної спроможності виділяє такі стратегії позиціонування [150]:

- емоційна диференціація,
- раціональна диференціація,
- емоційно-раціональна диференціація.

Систематизовані за виокремлюваними науковцями ознаками стратегії сегментації та позиціонування представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Класифікація маркетингових стратегій сегментації ринку та позиціонування продукції (складено автором)

Вид маркетингових стратегій	Класифікаційна ознака	Різновид маркетингових стратегій
1	2	3
Стратегії сегментації	<i>залежно від рівня охоплення ринку</i>	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія недиференційованого маркетингу, - стратегія диференційованого маркетингу, - стратегія концентрованого маркетингу
	<i>залежно від рівня охоплення споживачів</i>	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія лідерства за витратами; - стратегія широкої диференціації; - сфокусована стратегія низьких витрат; - сфокусована стратегія диференціації
	<i>залежно від товарно-сегментної структури ринку</i>	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія односегментної концентрації (ринкової ніші); - стратегія товарної спеціалізації; - стратегія сегментної спеціалізації; - стратегія селективної спеціалізації; - стратегія повного охоплення ринку
Стратегії позиціонування	<i>відмінних характеристик</i>	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія позиціонування за атрибутами якості; - стратегія позиціонування, заснована на вигодах; - стратегія позиціонування, заснована на способі розв'язання проблем; - стратегія позиціонування, заснована на особливому способі використання

Продовження табл. 2.2

1	2	3
	<i>розвитку позиції товару</i>	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія зміцнення існуючих позицій; - стратегія репозиціонування
	<i>захисного позиціонування</i>	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія острівного захисту - стратегія флангового захисту (у т.ч. стратегія флангового захисту суббрендами)
	<i>атакуючого позиціонування</i>	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія фронтального наступу, - стратегія флангової атаки, - стратегія оточення, - стратегія обхідного маневру, - стратегія партизанської війни
	<i>позиціонування товарів на промисловому ринку</i>	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія позиціонування за технологією; - стратегія позиціонування за ціною доставки до споживача; - стратегія позиціонування, заснована на послугах (надання споживачам послуг по доставці, ремонту, забезпеченню запасними деталями, технічної допомоги тощо)
	<i>залежно від позиціонування за матрицями БКГ та Мак-Кінсі</i>	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія розвитку, - стратегія підтримування, - стратегія збирання врожаю, - стратегія елімінації
	<i>залежно від конкурентних позицій підприємства</i>	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія ринкового лідера, - стратегія челенджера, - стратегія послідовника, - стратегія нішера (ринкової ніші)
	<i>залежно від виду диференціації</i>	<ul style="list-style-type: none"> - товарна стратегія, - сервісна стратегія, - іміджева стратегія
	<i>залежно від конкурентних переваг (за М. Портером)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія цінового лідерства, - стратегія диференціації, - стратегія фокусування (концентрації)

Продовження табл. 2.2

1	2	3
	<i>конкурентного позиціонування</i>	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія суперництва; - стратегія диференціації; - стратегія наслідування; - стратегія додаткової вигоди
	<i>залежно від купівельної спроможності споживачів</i>	<ul style="list-style-type: none"> - емоційна диференціація, - раціональна диференціація, - емоційно-раціональна диференціація
	<i>залежно від виду креативних рішень (запропоновано автором)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>стратегія креативних характеристик продукції,</i> - <i>стратегія креативних характеристик сервісу</i>

Аналіз наявних ознак і різновидів стратегій засвідчив відсутність ознак і, відповідно, видів стратегій, які характеризують нестандартні, унікальні рішення. Нині, у часи, коли всі основні групи товарів і самі товари вже винайдені, виготовляються у широкому асортименті та поставляються у будь-який куточок світу за лічені години, споживачів складно заохотити стандартними рішеннями. Отже, настає ера інформатизації й креативних рішень, здатних вразити досвідчених споживачів.

До слова, асиметрія інформації, яка спостерігалась до поширення світом Інтернету, стрімко зменшується і споживачі у кілька кліків здатні отримати повні довідки про репутацію товаровиробника і якість пропонованої продукції. Репутацію ми відрізняємо від іміджу і розуміємо її як «історичні напрацювання» товаровиробника. В той час як імідж – це штучно створений образ, який може нічого не мати з реальністю.

Відтак, споживачі у орбіту діяльності підприємства можуть залучити тільки інноваційні, нові, специфічні пропозиції, які, незважаючи не індивідуальність, потребують у теоретико-методичному забезпеченні підприємств формалізації.

Пропонуємо виокремлювати стратегії «залежно від виду креативних рішень» і виділяти такі їх різновиди:

- стратегія креативних характеристик продукції,
- стратегія креативних характеристик сервісу.

Такі уточнення дозволяють розширити горизонти застосовуваних стратегій для товаровиробники, поглибити теоретико-методичний апарат стратегування.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження отримано такі висновки:

- досліджено сутність та особливості процесів сегментації ринків та позиціонування продукції;
- проаналізовано наявні класифікації маркетингових стратегій сегментації та позиціонування;
- удосконалено класифікацію маркетингових стратегій сегментації та позиціонування шляхом розширення класифікаційних ознак (виокремлення ознаки «залежно від виду креативних рішень») і різновидів стратегій (виділення: стратегії креативних характеристик продукції, стратегії креативних характеристик сервісу), що дозволяє визначати і враховувати у стратегічній діяльності підприємств нові креативні ідеї і рішення;
- розширення переліку класифікаційних ознак і різновидів стратегій в цілому сприяє розвитку наукової думки в частині удосконалення методологічного забезпечення наукових досліджень, уточнення теоретичних основ стратегування, формалізації процесу вибору стратегій, а також, має практичну значущість в контексті залучення нових ресурсів у стратегічну діяльність підприємств.

Отримані результати можуть бути використані при удосконаленні стратегічної діяльності підприємства і розробленні нових рішень, а також, покладені в основу подальших наукових досліджень.

2.3. Цифрова оптимізація адаптаційного управління маркетинговою стратегічною діяльністю підприємств

Стрімке поширення інформаційних і цифрових технологій у світі докорінно змінили економічний бізнес-ландшафт. На сучасному етапі соціально-економічного розвитку в кожному секторі економіки лідери для розвитку власного бізнесу (охоплення більшої кількості ЦА, підвищення продуктивності) використовують переваги цифрових трансформацій (аналітику, соціальні платформи, мобільність тощо). Впровадження й використання цих прогресивних технологій надає можливість підприємствам покращити обслуговування клієнтів, підвищити гнучкість бізнесу, виявляти нові можливості для розвитку і зростання тощо.

Цифровізаційні зміни, що відбувається на глобальному рівні, впливають і на діяльність окремих підприємств. Сучасне їх поширення вже набуває ознак біфуркаційних процесів, що неконтрольовано поширюються і змінюються кількісно та якісно. Дослідження таких процесів є нагальним, адже більшість вітчизняних підприємств намагаються переходити на нові рівні управління бізнесом і впроваджувати новітні технології.

Трансформуючи і змінюючи власні бізнес-процеси, підприємства прагнуть створювати ефективні й конкурентоспроможні бізнес-моделі, що забезпечуватимуть зміцнення позицій на ринках та створюватимуть додаткові технологічні бар'єри, які їх конкуренти не зможуть подолати. Цифрова та інформаційна економіки стають невід'ємними частинами функціонування окремих підприємств, галузей, національних економік і світової економіки в цілому.

Синергетичне поєднання цифровізації з концепцією розвитку «Індустрії 4.0» є порівняно новим напрямом наукових досліджень, адже ці бізнес-процеси відбуваються у актуальному часі, тому й кількість наукових розвідок у цьому контексті невелика. Дослідженню цих проблем присвятили свої дослідження такі науковці як: Абакуменко О., Войтко С., Варга В., Гашутіна О., Горовий Д., Грибіненко О., Гудзь О., Гусєва О., Гуренко А., Деркач А., Доманський А., Грибіненко О., Дубіна М., Козлянченко О., Корнєєва М., Король С., Купріна К., Лазебник Л., Легомінова С. та багато інших.

Але питанням адаптації українських підприємств та їх бізнесів і бізнес-процесів до цифрових трансформацій приділено не достатньо уваги і вони залишаються дослідженими не повно. Тому аналіз успішних ефективних практик щодо формування концепції й механізмів цифрових трансформацій в управлінні підприємств та надання відповідних рекомендацій є актуальними науковими завданнями.

Процеси цифровізації та цифрових трансформацій є рушійними силами, які здатні стимулювати докорінні зміни у бізнес-середовищі. У їх основі – впровадження таких нових технологій як: Big Data (аналіз великих даних), хмарні технології, Інтернет речей, 3D-друк та інші. Аналогову інформацію перетворюють на цифрові дані. Поширення безперервної конвергенції цифрового і фізичного світів спонукає підприємства інтегрувати нові технології та технологічні рішення у власну діяльність. Наприклад, Інтернет речей і послуг можна інтегрувати у виробничі процеси; споживацькі цінності можна створювати шляхом аналізу й управління великими даними (Big Data). Все це може бути використане як конкурентні переваги [106].

На думку Р. Лісової, більшість трансформацій, спричинених поширенням цифровізації, є революційними. Вони фундаментально, докорінно змінюють наявні галузі: існуючі бізнес-моделі діяльності старіють і стрімко змінюються новими; лідируючі на ринку підприємства стикаються з новими конкурентами і видами конкуренції [106].

Цифровізація є універсальною концепцією, що здатна проникати практично у всі сфери життєдіяльності, економіки і привносити незворотні зміни в управління підприємствами, покращувати їх виробничо-збутову, фінансово-господарську, економічну діяльність та робити їх більш гнучкими й конкурентоспроможними. Впровадження потужного програмного забезпечення (ПЗ), цифрових інструментів і відповідного обладнання у поєднанні з унікальними пропозиціями (торгівельними, збутовими, сервісними тощо) надають можливість підприємству формувати беззаперечні конкурентні переваги на ринку. Цифровізація розширює горизонти світосприйняття і бізнесу, відкриваючи безліч нових можливостей стосовно подальшого ефективного розвитку підприємств. Вона є дієвим механізмом провадження позитивних перетворень. Тому бізнес-процеси цифровізації є актуальними й потребують більш ґрунтовнішого дослідження в сучасних умовах господарювання.

Серед способів впливу цифровізації на зміну підприємства та його бізнес-моделі дослідники виділяють три основних [106]:

- оптимізація наявних бізнес-моделей (оптимізація витрат тощо);
- трансформація наявних бізнес-моделей (їх реконфігурація, розширення наявного бізнесу тощо);
- розроблення нових бізнес-моделей (нова продукція, витіснення усталених (старих) учасників ринкової діяльності).

На рис. 2.4 зазначені інструменти, які використовують з метою переходу до цифрових трансформацій бізнес-моделей.

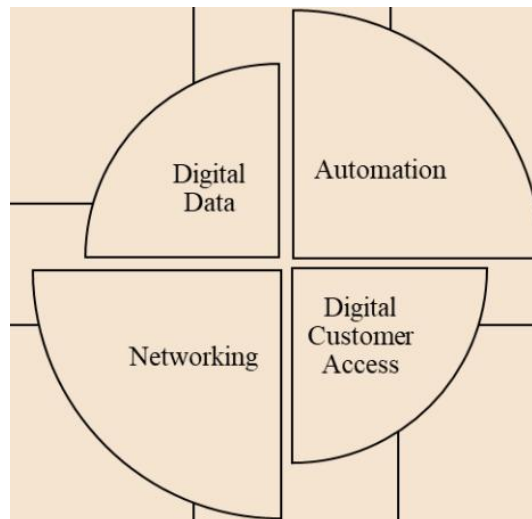


Рис. 2.4. Інструментарій переходу до цифрової трансформації бізнес-моделі підприємства (складено автором)

Цифровий інструментарій надзвичайно широкий. Перезозова І. В. відзначає, що використання цифрових маркетингових платформ сприяє масштабуванню продаж і підвищенню ефективності комунікаційної взаємодії у B2B і B2C сегментах, зміцнюючи стратегічний маркетинг, до засобів якого відносить [133]:

- системи CRM
- Big Data та аналітика споживацької поведінки,
- цифрові маркетингові платформи,
- автоматизація маркетингових процесів,
- маркетинговий аутсорсинг.

Процеси використання цифрових даних включають збирання, оброблення та аналіз оцифрованих даних, що дозволяє полегшувати процедури прийняття рішень та покращувати прогностичні значення. До таких технологій належать також: Великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT), синхронізація баз даних, адже ці інструменти сприяють роботі з базами даних та ефективному управлінню ними.

Процеси автоматизації поєднують у собі набір класичних технологій (ШІ) штучного інтелекту, що дозволяє підприємствам здійснювати більш структуровану, самоорганізовану, автономну діяльність, підвищувати якість роботи, зменшувати кількість помилок, пришвидчувати виконання більшості бізнес-процесів.

Під цифровим доступом до клієнтів (Digital Customer Access) – розуміють таку інтернет-технологію, що забезпечує потійне спілкування і взаємодію з клієнтами, збільшуючи рівень прозорості та можливостей надання нових послуг, підвищуючи якість комунікацій при цьому.

Під мережами (Networking) – розуміють такі інструменти, що надають можливість синхронізувати всі бізнес-процеси на підприємствах, ефективно управляти ними та здійснювати вплив на них, що в кінцевому випадку призводить до зменшення часу на виробництво чи надання послуг та до підвищення економічної ефективності діяльності в цілому.

З метою збереження наявного чи досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності, а також економічної ефективності у майбутньому, підприємство має поєднувати у діяльності цифрові бізнес-процеси з технологією «Індустрії 4.0».

Проведене Fortune опитування засвідчило, що більшість (> 50%) керівників підприємств вважають, що світова економічна криза пришвидчила рух до цифровізації; близько 70% опитаних вже розпочали впровадження цифрових технологій і рухаються до зміни власних бізнес-процесів в бік цифрових трансформацій [205].

Відзначимо, що відповідно до звіту Всесвітнього економічного форуму, експерти виділили такі три ключових фактори для впровадження на підприємствах цифрових технологій та підвищення конкурентоспроможності:

- технологічна переорієнтація бізнесу за допомогою залучення інвестиційних коштів у цифрові трансформації для забезпечення стійкої та довгострокової цінності підприємств;

– розширення можливостей і прав для всіх зацікавлених сторін: залучення цифрових технологій для взаємодії зі стейкхолдерами (покупцями, споживачами, співробітниками, партнерами, інвесторами, урядом, громадянським суспільством тощо);

– впровадження системи змін: створення нових бізнес-моделей для співпраці й вирішення актуальних завдань, пов'язаних з новими викликами, на основі пошуку та розвитку нових ринків, а також постійного забезпечення комплексних системних змін.

Отже, одним із стратегічних завдань, які постають перед підприємствами сучасності, є пошук і розвиток нових ринків, що можливо здійснити за допомогою STP-маркетингу.

У 2019-2020 рр. за оцінками International Data Corporation на світових ринках підприємства витратили близько 1,2 трлн. дол. США на цифрові трансформації і тільки 13% менеджерів вважають, що їх фірми готові до впровадження «Індустрії 4.0» та викликів цифрової ери [205].

Зазначені вище етапи цифровізації є ефективними механізмами процесів цифрових пертворень та реструктуризації діяльності суб'єктів підприємництва. Впроваджуючи ці етапи процесів цифрових змін бізнес-моделей та використовуючи їх на практиці, підприємства зможуть відносно ефективно оптимізувати власні бізнес-моделі та досить швидко здійснити цифрові трансформації власного бізнесу [205].

Цифрові трансформації на підприємствах мають здійснюватись не тільки в контексті підвищення ефективності, а й поза їх межами, щоб підприємства могли структуровано продовжувати виробництво товарів/надання послуг, паралельно з переходом до нових бізнес-моделей. Криза підштовхнула підприємства не лише до переосмислення своєї діяльності, а й до перегляду існуючих бізнес-процесів і структури доходів і витрат. Це активізувало інвестиції у власний капітал і розвиток, прискорило перехід до цифрових бізнес-моделей, адже, як свідчить практика, ефекти й ефективність від проваджених цих заходів значно покращують позиції підприємств на

ринках, а також роблять їх більше фінансово стабільними та конкурентоспроможними [205].

З практики виділяють кілька основних рекомендацій щодо адаптації бізнес-моделей до цифрових трансформацій. Розглянемо їх [184].

Як свідчить теорія економічної діяльності, бізнес-моделі підприємств потрібно регулярно переглядати, а їх складові постійно переглядати і піддавати сумніву. Аналізувати потрібно починаючи з місії і стратегії: їх традиційно розглядають у перспективі на 10 років. Наразі ці горизонти дещо скорочуються і 5 років вважається нормою. З урахуванням поточної ситуації на підприємстві і стану світової і національної економік визначають напрями і вибудовують траєкторію руху розвитку з визначенням таких бізнес-процесів, які можуть приносити результат і є ефективними.

Трансформацію розпочинають з формування генеральної стратегії підприємства, яку затверджують на найвищому рівні. Конкурентні, бізнесові, функціональні стратегії є її складовими. До однієї з таких стратегій відноситься і цифрова стратегія бізнесу. Під час її реалізації цих стратегій здійснюють постійні зміни і правки, адже бізнес повинен швидко реагувати на динамічні зміни, які відбуваються у світі і у країні і певною мірою навіть випереджати їх. При обґрунтуванні трансформацій слід враховувати стратегічні й тактичні завдання, які мають ставати поштовхами для подальших перетворень. При цифровізації та модернізації підприємства слід приділити увагу першочергово створенню системи, що об'єднувала б і синхронізувала основні бізнес-процеси; потім враховувати реальні потреби споживачів, незалежно від виду змін (принципово нові трансформації чи рутинні, поточні). Цифрові трансформації є довгостроковими процесами, які вимагають чіткого системного підходу і значних зусиль.

Проаналізуємо приклади діяльності суб'єктів підприємництва, які наочно демонструють успішність впровадження цифрових трансформацій [185; 130].

«Кернел» є одним із найбільших агрохолдингів нашої країни. За 5 років це підприємство пройшло основні етапи цифрових трансформацій, реалізуючи кілька проектів:

- 1) проєкт «Цифровий агробізнес», що спрямований на підвищення рівня внутрішньої ефективності,
- 2) проєкт «Відкритий агробізнес», що спрямований на розбудову зовнішнього середовища та відносин з партнерами.

Цей агрохолдинг є одним з найуспішних в галузі, оскільки вся його діяльність та управління сільсько-господарськими процесами фактично перейшла у он-лайн. Це стало можливим завдяки:

- впровадженню цифрових технологій,
- переходу до використання інструментів Інтернету речей,
- наявності розвиненої мережі так званих «розумних» пристроїв і датчиків,
- вмілого використання BigData.

У 2019 р. агрохолдинг «Кернел» отримав рекордні прибутки у розмірі 182 млн. доларів США. Близько 30 млн. доларів США було отримано за два роки завдяки технологіям точного землеробства і цифровим системам.

Вітчизняний товаровиробник «Укрнафта» є лідером нафтовидобувної галузі нашої країни, розпочав процеси цифрових трансформацій ще у 2017 році. На основі використання інструментарію Microsoft (Azure stack і Microsoft Teams) підприємству вдалося об'єднати більше 70% діяльності персоналу в одній цифровій платформі, що дозволило вирішити проблеми навчання, інформування, підтримки співробітників у процесі реалізації різних вмілів проєктів. Завдяки впровадженню ERP-системи (яка дозволяє здійснювати планування ресурсів), підприємству вдалося скоротити ресурси і час, що необхідні при очікуванні прийняття рішень. Це дозволило змінити тільки деякі бізнес-процеси «Укрнафти» і підприємство переходить до нових етапів цифровізації, запускає на бурових установках цифрові системи моніторингу з використанням IoT-технологій.

Вже кілька останніх років повністю цифровізує свій бізнес «Приватбанк», який є одним з найбільших банків України. Він впроваджує нові бізнес-процеси паралельно з автоматизацією процесів і трансформацією традиційних банківських продуктів у електронні. Банківська система України вже може пишатися: мобільними додатками, оплатою за допомогою смартфонів, BankID, переходом на хмарні технології. Процеси цифрових трансформацій у банку продумані й ефективні: майже всі відділення були переведені в «хмару» всього за півроку, при цьому не було негативних відгуків від співробітників (тобто ні опору змінам, ні серйозних проблем з впровадженням нових революційних технологій не було – що свідчить про надзвичайну ретельність і проробку всіх нових бізнес-процесів). «Приватбанк» досить швидко трансформується і розвивається, відповідно до вимог суспільства й цифровізації.

«Київстар» – мобільний оператор, який розпочав свій шлях цифровізації ще у 2015 році, коли одним із перших запустив мережу 3G. В 2018 році була запущена вже мережа 4G. Нині підприємство є одним з лідерів з впровадження цифрових технологій у своїй галузі. Кількість цифрових продуктів, що вже запущені на ринку, і кількість тих продуктів, які з'являться у найближчому періоді, у багато разів підвищують конкурентоспроможність і ефективність компанії. У 2019 році, завдячуючи діяльності самого підприємства «Київстар» та його співпраці з приватними і державними платформами, на національному ринку появились такі нові на той час сервіси як: Smart money, Mobile ID, Cloud, IoT, широкий доступ до Big data та багато інших, що спрямовані на розвиток цифровізації в цілому всього ринку. Якість послуг із зв'язку і сервісу на той час значно покращилась і нині продовжує розвиватися, що стало можливим завдячуючи інноваціям, які «Київстар» реалізує у колоборації з урядом. Кваліфіковані співробітники й власна розвинута інфраструктура роблять бізнес-процеси цифрових трансформацій ще більш гнучкими і ефективними, що скорочує для споживачів очікування і час.

Розглянемо основні рекомендації провідних суб'єктів підприємництва України, які впроваджують процеси цифровізації і мають достойні поширення результати.

1. Спочатку визначення ефективності власних бізнес-процесів, проведення аудиту, а потім початок цифрових трансформацій. Не потрібно витрачаючи кошти на цифровізацію неоптимальних процесів, а слід виходити з власних інтересів і бізнес-стратегії.

2. Керівник підприємства має бути одним з перших у просуванні впровадження цифрових трансформацій і бути зацікавленим у них, оскільки зміни без керівницької підтримки будуть піддаватись опору й критиці.

3. Рушійною силою всіх змін є персонал підприємства, адже успіх заходів залежить від того, наскільки працівники є залученими до процесів цифрових трансформацій.

4. Якщо підприємство є достатньо великим і має лідируючі позиції на ринках чи у галузі, то це не означає, що воно швидко трансформуватиметься. Навіть, якщо воно має достатній штат ІТ-фахівців і розробників, все ж необхідно навчитись використовувати перевірені на практиці інструменти й практичні моделі. Не потрібно витрачати ресурси і час на створення чогось, якщо можна впроваджувати з мінімальними витратами і досить ефективно досвід інших компаній. Товаровиробникам слід ділитись власними технологіями, адже обмін допоможе їм дешевше й швидше впроваджувати цифрові рішення.

5. Досить важливою є мінімізація фінансових ризиків – не потрібно одразу вкладати всі інвестиційні кошти і ризикувати всім фінансовим портфелем, потрібно здійснювати поступові поетапні переходи (від концепції до завершальної стадії).

6. Основними рушійними силами цифрових трансформацій є, у першу чергу, клієнти/споживачі, які визначають основні зміни для підприємства. Головне завдання перетворень – не розчарувати клієнтів і зробити використання бізнес-процесів їх можливим найкращим досвідом використання цифрових технологій.

Досягнення цифрової зрілості підприємств у найкоротші терміни складається з п'яти основних етапів:

- початковий – коли новітні технології використовуються тільки у окремих бізнес-процесах;
- формальний – коли цифровізація призводить у підприємстві до змін на краще;
- стратегічний – коли підприємство впровадило більшість нових цифрових процесів і ефект від їх впровадження та цифрових трансформацій вже став стратегією підприємства;
- конвертований – коли корпоративна культура, що засновується на цифровізації, вже сформована на достатньо високому рівні, кожен відділ і співробітник вбачають свою роль у цих процесах і проактивно впроваджують нові технології;
- інноваційний та перехідний – коли всі бізнес-процеси підприємства є цифровими, кожна дія, яка відбувається на підприємстві, містить у собі цифрові інструменти.

Таким чином, цифрові трансформації – це новий етап в управлінні бізнес-процесами в підприємств, який надає можливість докорінно змінити традиційні способи ведення бізнесу. Впроваджуючи процеси цифровізації, підприємство може оптимізувати існуючу бізнес-модель, отримує нові можливості для розвитку бізнесу, розширює сфери діяльності, має інструменти для покращення й збільшення основних показників діяльності, підвищення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу.

2.4. Удосконалення теоретико-методичного підходу до розроблення маркетингової стратегії сегментації ринку

Сучасні стрімкозмінні умови світового розвитку створюють нові виклики і загрози для бізнесу, що ставить перед товаровиробниками постійні нові завдання, на вирішення яких практично немає багато часу. З іншого боку,

зовнішнє середовище створює для вітчизняних товаровиробників шанс не просто на вижити, а закласти базис для довгострокового розвитку (з вітчизняного ринку через війни з РФ виходять багато потужних іноземних фірм). Тому окремі формалізовані підходи до прийняття певних (поширених) рішень мають бути напрацьовані завчасно. Одним з таких управлінських завдань є розроблення стратегій (у т.ч. маркетингових).

Шишпанова Н. О. і Голіней В. Я. відзначили, що поглиблення теоретичних засад і практичних аспектів формування маркетингової стратегії підприємств дозволяє їм знаходити нові конкурентні переваги, адаптуватись до нових реалій і забезпечувати свою стійкість на ринку [194].

Багорка М. О., Кадирус І. Г. і Кравець О. В. визнають, що проблеми маркетингових стратегій є актуальними і відіграють важливу роль у розвитку системи маркетингового менеджменту, виробничих процесах, формуванні і організації збутової діяльності [4].

Струк Н. Р. і Михайлик Н. І. вважають, що маркетингова стратегія є дорожньою картою для ефективної діяльності підприємства на будь-яких ринках, яка необхідна для досягнення довгострокового успіху в бізнесі, що заснований на підвищенні цінності бренду, конкурентному позиціонуванні, побудові міцних взаємовідносин з клієнтами, результативних комунікаціях, розробці продуктів, рентабельному розподілі ресурсів [167].

Шквиря Н. О. і Кукіна Н. В. відзначають, що маркетингова стратегія сфокусована на вдосконаленні внутрішніх процесів підприємства і її розробка пов'язана з забезпеченням балансу між попитом і пропозицією [195].

Кузьминчук Н. і Писаревська Г. відзначають, що рівень ефективності маркетингової стратегії залежить від процесів удосконалення маркетингової діяльності підприємства яка включає: управління маркетингом, професійне маркетингове планування, оптимізацію бюджету, обґрунтування способів просування продукції, оцінку результатів [101].

Євтушенко Г. В., Суза А. В. і Харькова В. Є. головним завданням маркетингової стратегії визначають освоєння нових ринків, підтримку та

розвиток виробництва і просування товарів, підвищення і поліпшення якості й асортименту та інтелектуального потенціалу співробітників [57].

Пригара О. і Журило В. відзначають, що сучасні глобалізаційні процеси обумовлюють створення єдиного світогосподарського бізнес-простору, що пов'язане з якісними і кількісними трансформаціями товарних ринків, посиленням конкурентної боротьби, значним динамізмом міжнародної торгівлі та інтернаціоналізацією бізнесу. Підприємства шукають можливості посилення власного потенціалу, оцінюють стратегічні альтернативи розширення меж географічної присутності та виходу на нові ринки [141]. Відтак, стратегування і реалізація нових обґрунтованих стратегічних ініціатив набувають все більшої нагальності.

Ян Я. і Лищенко М. наголошують на необхідності більше уваги приділяти потребам клієнтів і динаміці ринку та формулюванню точніших стратегій сегментації ринку відповідно до фактичної ситуації [200].

Гоблик-Маркович Н. М. логічно визнає, що підприємствам потрібно більше уваги приділяти тим продуктам і ринковим сегментам, які в найбільшій мірі сприятимуть досягненню цілей [47]. Відтак, релевантний методологічний інструментарій стратегування є актуальною теоретико-методичною проблемою.

Петрова І. Л. вказує, що підприємства відчують нестачу у теоретико-методичному забезпеченні процесів розроблення й реалізації маркетингової стратегії [135].

Мороз Л.А. і Лебідь Т.В. відзначили, що на практиці підприємства використовують лише частину маркетингового інструментарію, який включає різноманітні моделі, економічні засоби, алгоритми і методи планування й організації маркетингової діяльності. Це призводить до недовикористання їх можливостей підприємств при реалізації маркетингової стратегії [117].

Кохана Т. зазначає, що наразі не існує універсального методу сегментації ринку [90].

Зяйлик М. Ф. і Вівчар О. І. також відмічають, що не існує єдиного методу сегментування ринку і підприємству потрібно випробовувати варіанти сегментації за допомогою різних змінних чинників (одного чи кількох одночасно), щоб віднайти найкращий інноваційний підхід до розгляду структури ринку [69].

Таким чином, узагальнення і формалізація підходів до сегментації ринків є актуальним науковим завданням.

До актуальних сучасних вимог до процедур розроблення і реалізації маркетингових стратегій також відноситься необхідність їх швидкого переналаштування до раніше непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Такі процедури можуть і мають бути напрацьовані завчасно. Копіювання чи використання існуючих успішних стратегій не є ефективним, адже в умовах кризи необхідно самостійно вміти оцінювати ризики, передбачати результати впровадження стратегічних рішень, підсилювати конкурентні переваги тощо.

Вітчизняні й закордонні вчені досліджували проблеми розроблення й реалізації маркетингових стратегій. Серед них: Багорка М. О., Безсмертна О. В., Журило В., Зайчук Т. О., Зозуля І. В., Кадирус І. Г., Карачина Н. П., Кібальник В. О., Кравець О. В., Корнієнко Т.О., Костін М. Д., Костін Ю. Д., Кохана Т., Куденко Н., Кузьминчук Н., Левченко К. А., Пачева Н.О., Писаревська Г., Подзігун С.М., Пригара О., Солнцев С. О., Терещенко І. О., Чобіток В. І., Шишпанова Н. О. та інші.

Так, Безсмертна О. В. і Шмунь Я. Ю. вказують, що формування маркетингових стратегій підприємства є одним з найскладніших і найсуттєвіших етапів процесу маркетингу. Від адекватності маркетингової стратегії залежить конкурентоспроможність і успішність підприємств, адже вони володіють відмінними перевагами успішної адаптації до ринку. Правильна маркетингова стратегія спрямована на отримання переваг порівняно з конкурентами і на задоволення потреб споживачів за допомогою спеціальних ринкових заходів [11].

Зайчук Т. О. відзначає, що основою побудови будь-якої маркетингової стратегії підприємства є сегментація ринку [3].

Але теоретико-методичний підхід до розроблення маркетингової стратегії сегментації, на наш погляд, опрацьований не достатньо і потребує удосконалення в контексті його доповнення процедурами реагування на сучасні вимоги.

Так, Зайчук Т. О. визначає, що підтримка/посилення/розвиток нових конкурентних позицій/переваг підприємства можливе тільки на основі відбору і реалізації сприятливих можливостей розвитку, які створює динамічне зовнішнє ринкове середовище. Зайчук Т. О. вважає, що етапу формування маркетингової стратегії передують низка управлінських рішень і дій (рис. 2.5), зокрема [63]:

- збір інформації,
- дослідження зовнішнього середовища,
- визначення конкурентів,
- стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ,
- визначення конкурентних переваг,
- оцінка конкурентних переваг,
- визначення відповідності конкурентних переваг можливостям підприємства,
- формування ключових конкурентних переваг,
- визначення відповідності ключових конкурентних переваг маркетинговій стратегії підприємства,
- здійснення моніторингу
- формування нових маркетингових стратегій.

Зайчук Т. О. виокремлює такі умови для формування системи маркетингових стратегій підприємства [63]:

- оцінка зовнішнього середовища і внутрішніх ресурсів підприємства,
- альтернативність,

- системний і комплексний підхід,
- сучасні економіко-математичні методи прогнозування.

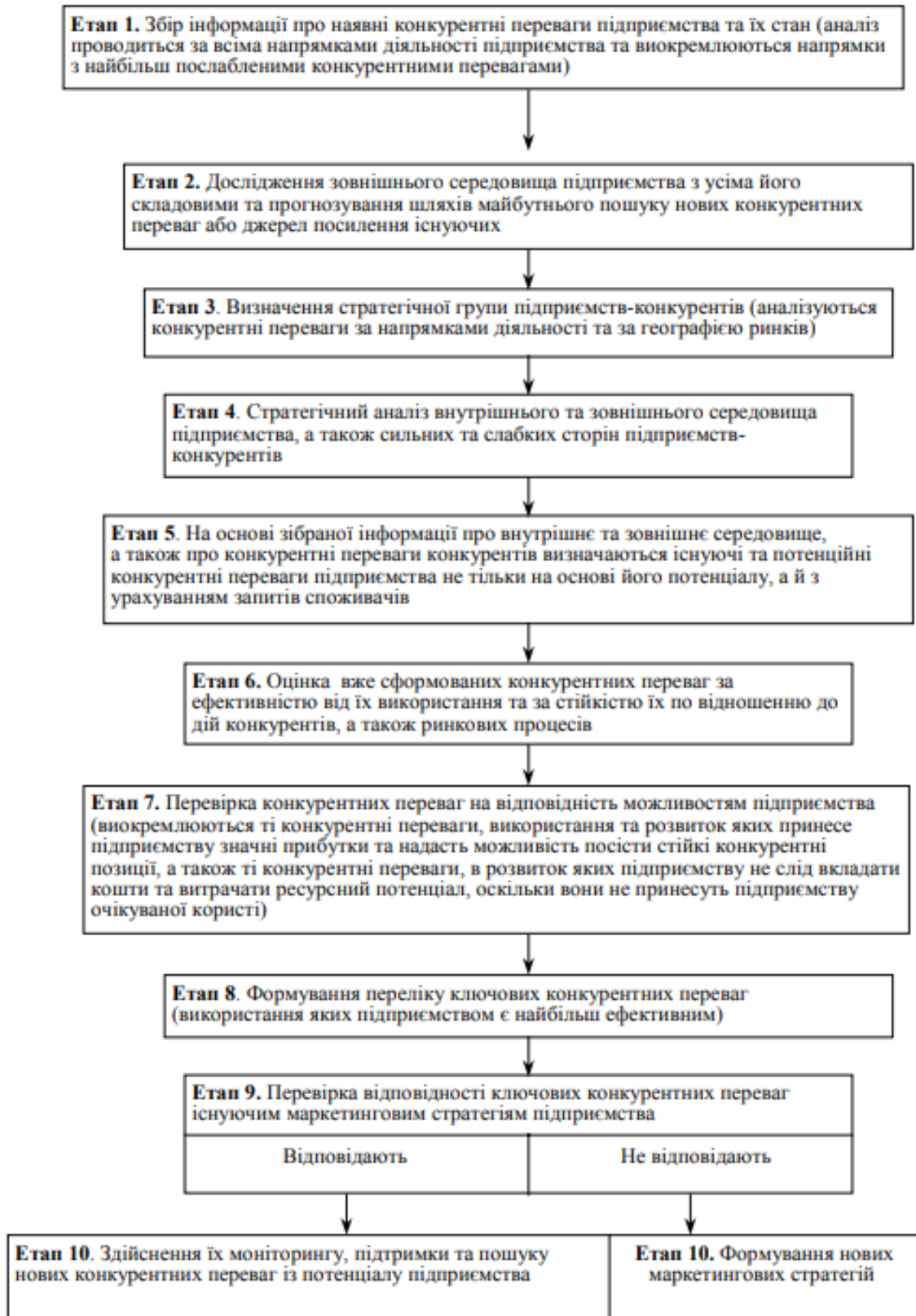


Рис. 2.5. Узгодження конкурентних переваг підприємства і його маркетингових стратегій [63]

До цих умов слід додати кадрове забезпечення підприємств і можливість до впровадження інновацій або змін у власній діяльності.

Терещенко І. О. і Кібальник В. О. до актуальних ознак для формування маркетингової стратегії підприємства віднесли [171]:

- термін розробки та реалізації стратегії,
- позиція підприємства на ринку,
- стан ринкового попиту,
- економічний стан підприємства,
- відносна ринкова частка підприємства,
- темп росту ринку.

Кохана Т. [90], а також Верлока В.С., Коноваленко М.К. і Сиволовська О.В. [31] відзначили 2 традиційних підходи до розробки стратегії сегментування:

- 1) почати з дослідження існуючої кон'юнктури ринку на традиційні види товарів, виявити потенційних і фактичних споживачів та їх ставлення до нових видів товарів;
- 2) почати з визначення уявлення про те, які особливості характеризують кожен сегмент споживачів.

Тобто, перший підхід – це екстраполяція наявного досвіду на нову діяльність, а другий – дослідження нових змінних. Але і у першому і у другому підході мають бути визначені їх структурні складові елементи.

У методологічному контексті важливою є проблема формалізації процесів розроблення маркетингової стратегії сегментації ринку.

Розроблена маркетингова стратегія сегментації ринку безпосередньо впливає на формування маркетингових програм для обраних цільових сегментів (конкретизація «4Р» - товарної, збутової, комунікаційної і цінової програм, деталізовані маркетингові плани), тому є надзвичайно важливою у структурі маркетингових рішень підприємства.

Основу будь-якого підходу до розроблення стратегії є його структура, каркас, етапи (чи кроки). Серед науковців наразі не існує одностайної думки

щодо етапів процесу розробки маркетингової стратегії. Розглянемо їх.

Так, Гудзь Ю. Ф., Джерелюк Ю. О. і Кравчик Ю. В. визначили такі компоненти маркетингової стратегії підприємства [51]:

- комплекс маркетингу,
- цілі,
- бюджет,
- конкурентний аналіз,
- сегментація, націлювання та позиціонування,
- створення контенту,
- ключові показники ефективності,
- види стратегій у маркетингу.

Матвеев М. Е. і Шведюк Ю. В. запропонували таку схему розроблення маркетингової стратегії підприємства [111]:

- план маркетингу,
- дослідження портрету клієнта,
- визначення маркетингових цілей,
- пошук інструментів для їхньої реалізації,
- проведення аудиту для виявлення наявних резервів,
- реалізація управлінських рішень.

Це, на наш погляд, це надто узагальнений перелік етапів розроблення стратегії, але визначальним є те, що Матвеев М. Е. і Шведюк Ю. В. визнають «дослідження портрету клієнта» як важливий етап, що підтверджує важливість якісного стратегування і сегментації ринку.

Мельник Д. Л. до процесів формування маркетингової стратегії включає [113]:

- стратегічний аналіз ринку;
- визначення маркетингових цілей;
- вибір маркетингової стратегії;
- розробка маркетингового плану;
- оцінка і контроль результатів.

Карачина Н. П. і Зозуля І. В. також до етапів розроблення маркетингової стратегії підприємства включають подібні процеси [68; 75]:

1. Формування цілей.
2. Стратегічний аналіз і діагностика.
3. Розроблення варіантів стратегій.
4. Планування реалізації стратегії.

Чобіток В. І., Костін М. Д. і Костін Ю. Д. до етапів формування конкурентної стратегії віднесли [187]:

- стратегічний аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку,
- вибір стратегічної цілі розвитку,
- визначення маркетингової конкурентної стратегії,
- розробка підходів до реалізації стратегії;
- оцінка і контроль реалізації стратегії.

Кобець Д. Л., Слободян Н. Я., Дербеньова Я. В., Зеліч В. В. до етапів розробки маркетингової стратегії підприємства включили [78]:

- проведення маркетингового аналізу,
- розробка місії підприємства,
- розробка місії підприємства,
- визначення цілей підприємства,
- розробка загальної стратегії,
- визначення механізму контролю.

Терещенко І. О. і Кібальник В. О. до процесів формування маркетингової стратегії включили 3 етапи [171]:

1. Визначення сфери бізнесу, формування стратегічної мети і місії підприємства.
2. Оцінка впливу факторів мікро- і макро-середовища; аналіз економічної і технічно-технологічної позиції підприємства, стратегічних альтернатив.
3. Формування маркетингової стратегії, визначення тактичних завдань і пріоритетів її реалізації.

Зазначені вище переліки етапів формування стратегії, на наш погляд, є узагальненими, адже для розроблення будь-якої стратегії (виробничої, збутової, комунікаційної тощо) потрібно дослідити ситуацію та визначити всі ключові елементи стратегії

Левченко К. А. до порядку формування маркетингової стратегії підприємства (рис. 2.6) включає [104]:

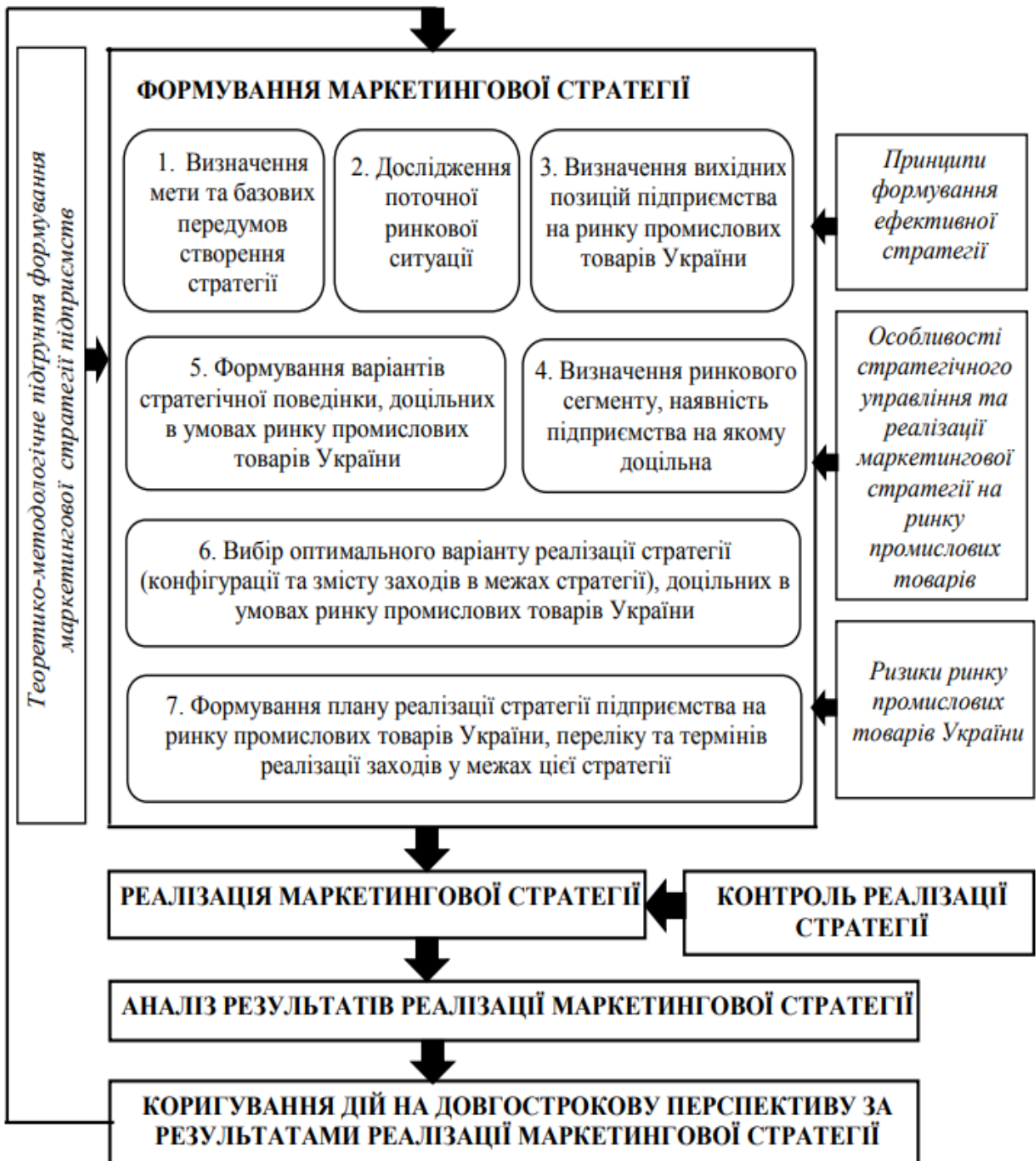


Рис. 2.6. Порядок формування маркетингової стратегії підприємства, складений Левченко К. А. [104]

- визначення мети і передумов створення стратегії,
- аналіз ринкової ситуації,
- визначення вихідних позицій підприємства,
- формування варіантів стратегічної поведінки,
- визначення ринкового сегменту,
- вибір оптимального варіанту стратегії,
- формування плану реалізації стратегії.

Отже, Левченко К. А. у стратегуванні визнає «визначення ринкового сегменту» важливим етапом, що також (як і у попередніх науковців) свідчить про його значущість.

Шишпанова Н. О. і Голіней В. Я. визначили такі етапи формування ефективної маркетингової стратегії в умовах війни [194]:

- 1) глибоке дослідження ринку,
- 2) створення чіткої карти позиціонування і просування,
- 3) планування і чітке визначення КРІ,
- 4) тестування і адаптація,
- 5) етичність і соціальна відповідальність

Дарчук В. Г. до основних етапів розроблення маркетингової стратегії відновить [53, с.66]:

- визначення місії (мети і основних напрямів діяльності),
- оцінка стану (аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників),
- визначення цілей (з урахуванням попередніх етапів і результатів),
 - розроблення маркетингової стратегії (визначення і оцінка варіантів стратегії, вибір стратегії),
 - реалізація стратегії (програма дій, бюджет, графік виконання у часі),
 - контроль досягнення цілей.

Схематично процес розроблення маркетингової стратегії, запропонований Дарчук В. Г., наведений на рис. 2.7.

Переважає більшість науковців спираються на традиційні методи і підходи, навіть коли мова йде про впровадження інновацій.

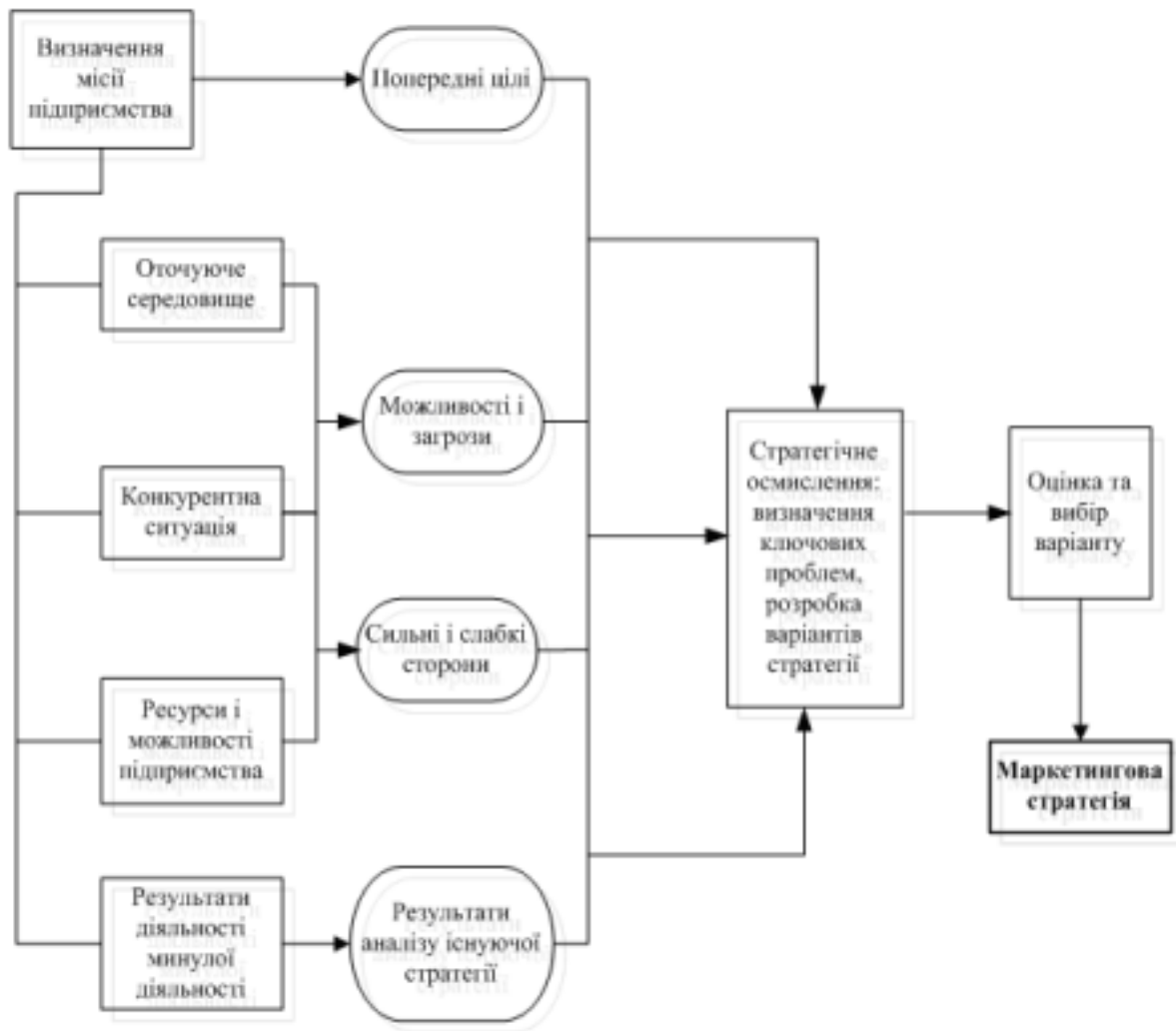


Рис. 2.7. Схема розроблення маркетингової стратегії, запропонована Дарчук В. Г. [53, с.67]

Так, Корнієнко Т.О., Подзігун С.М. і Пачева Н.О. [86] визначили такі етапи процесу розробки маркетингової стратегії інноваційного розвитку для українських підприємств (рис. 2.8):

- визначення концепції діяльності,
- аналіз впливу факторів,
- визначення конкурентних позицій продукції,
- зменшення загроз і небезпек,
- аналіз привабливості ринку,
- оцінка ефективності.

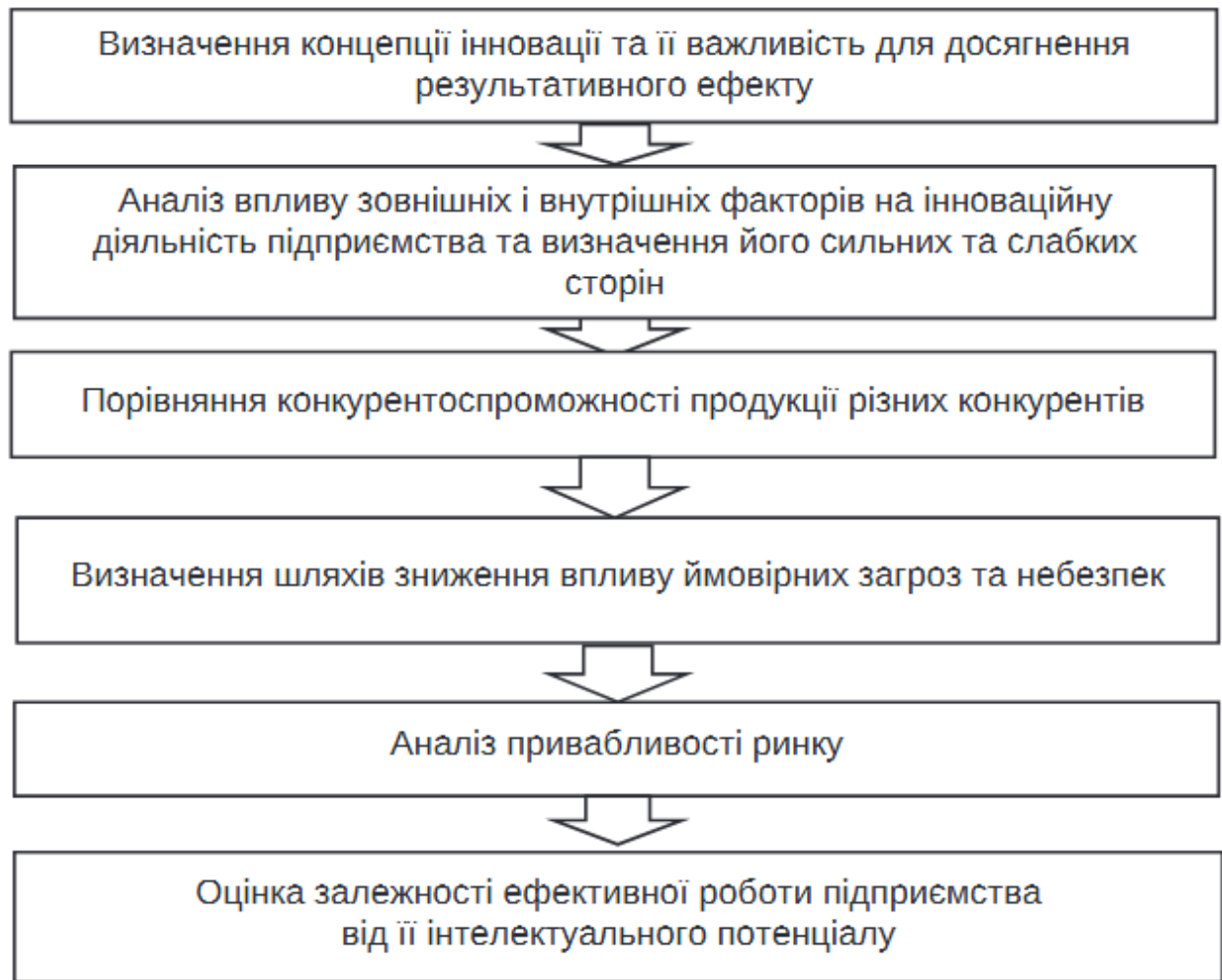


Рис. 2.8. Етапи процесу розробки маркетингової стратегії інноваційного розвитку підприємства, систематизовані Корнієнко Т.О., Подзігун С.М. і Пачевою Н.О. [86]

Кузьминчук Н. і Писаревська Г. визначили такі етапи розробки маркетингової стратегії підприємства (рис.2.9) [101]:

- 1) аналітичний,
- 2) практичний,
- 3) реалізації та контролю.

Отже, сегментація ринку і позиціонування продукції Кузьминчук Н. і Писаревська Г. визначають обов'язковими елементами розроблення маркетингової стратегії.

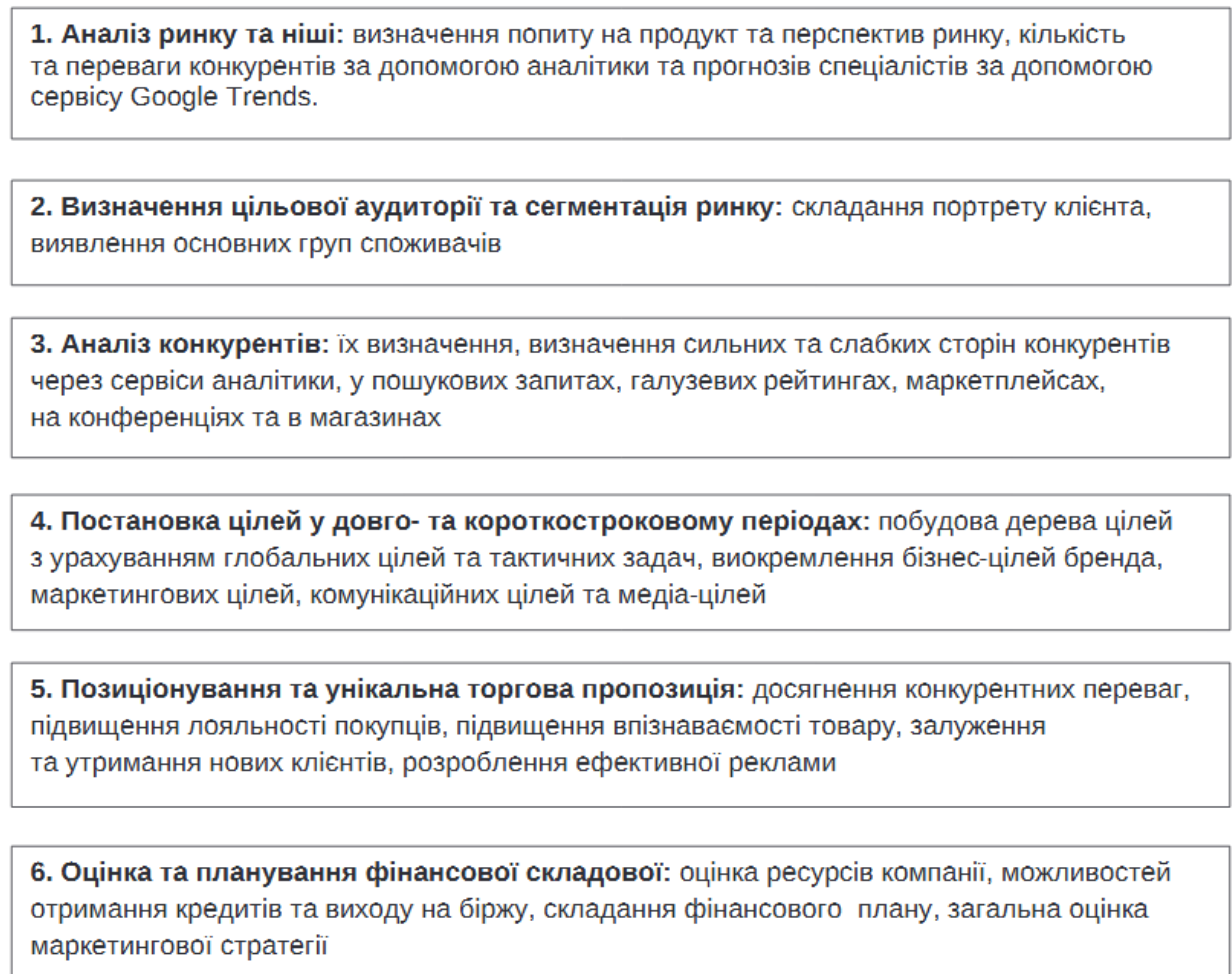


Рис. 2.9. Етапи розробки маркетингової стратегії підприємства, складені Кузьминчук Н. і Писаревською Г. [101]

Богданов В. В. визначає такі етапи формування маркетингової стратегії підприємств (рис. 2.10):

- аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства,
- визначення цілей і завдань маркетингової стратегії,
- генерування альтернативних варіантів маркетингових заходів,
- оцінка та відбір альтернатив маркетингових заходів,
- імплементація маркетингової стратегії,
- контроль цільових параметрів стратегії,
- оцінка результатів.

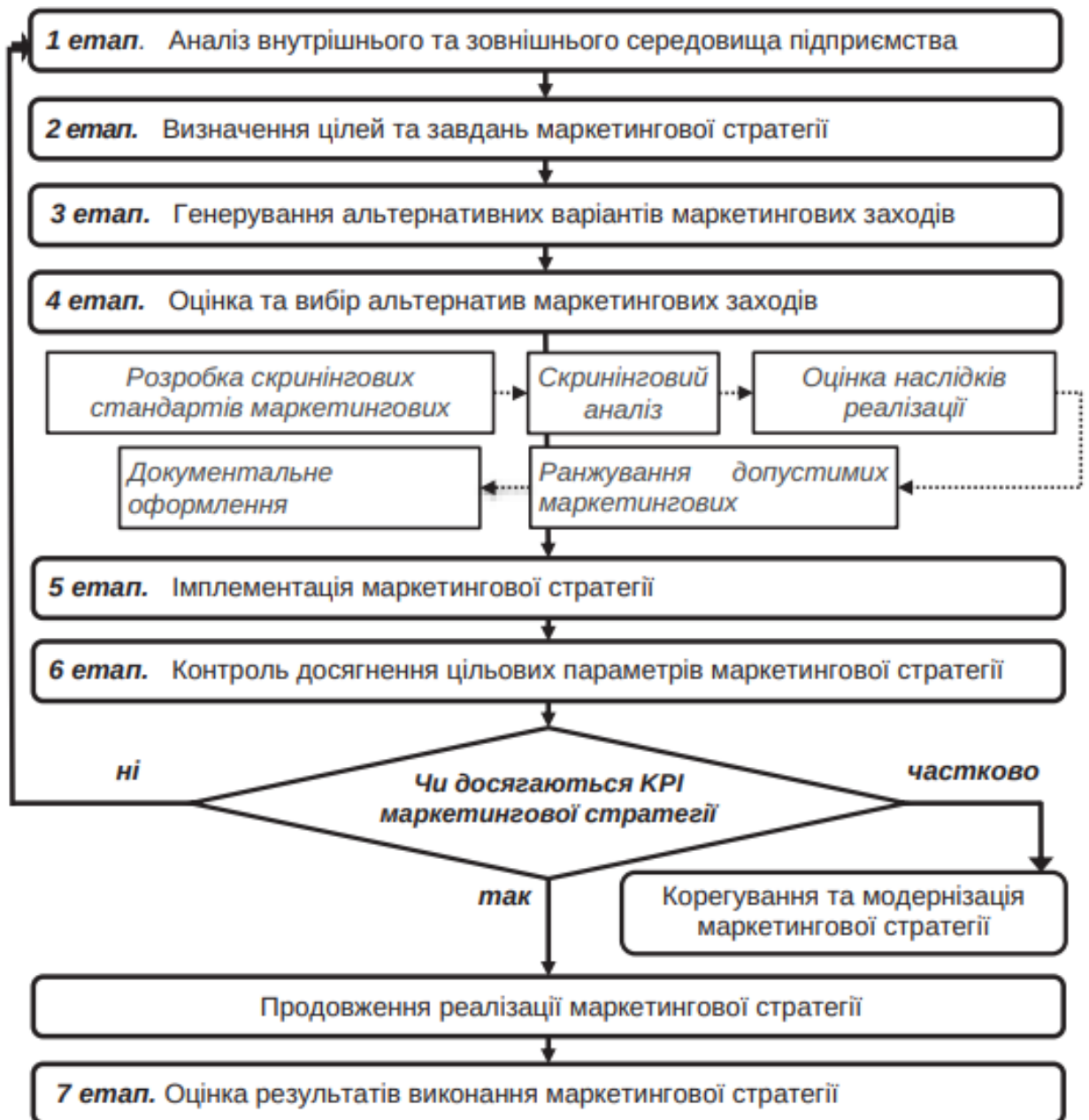


Рис. 2.10. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства, складені Богдановим В. В. [20]

Гоблик-Маркович Н. М., цитуючи Ліганенкова І. В. відзначає, що в основі стратегії маркетингу є [47]:

- вибір цільового ринку;
- сегментація ринку;
- вибір методів виходу на ринок;
- визначення методів і засобів маркетингу;

- вибір часу виходу на ринок.

Отже, процеси сегментування визнані важливою складовою маркетингової стратегії.

Матвеев М. Е. і Шведюк Ю. В. до етапів розробки маркетингової стратегії підприємства віднесли [111]:

- сегментація ринку - визначення основних груп споживачів,
- позиціонування продукції на ринку – виокремлення основних характеристик продукції, які забезпечують перевагу над продукцією конкурентів,
- вибір ринків збуту – визначення ключових сегментів ринку, на які спрямована продукція підприємства,
- вивчення основних конкурентів на ринку,
- ухвалення ефективних управлінських рішень.

На наш погляд, цей перелік етапів є узагальненим і потребує уточнення. Зокрема, для визначення цільових аудиторій на етапі «сегментації ринку» необхідно конкретизувати фактори сегментації, критерії і показники, які будуть оцінюватись та методи, з якими буде здійснюватись поділ ринку на частки. Від кожного з цих рішень залежить кінцевий результат. Так, обравши лише один фактор сегментації можна надто узагальнено визначити основних споживачів (а потім: не точно описати їх портрет, розробити невідповідний комплекс маркетингу) і втратити час і кошти. У зворотній ситуації (при виборі надзвичайно великої кількості факторів сегментації) – можна подрібнити ринок на занадто малі сегменти, робота в яких буде не ефективною. І в першому, і у другому варіантах підприємство може втратити конкурентні позиції на ринку.

Визнана серед української наукової спільноти Куденко Н. виокремила такі етапи процесу сегментації ринку та вибору цільового сегмента (рис. 2.11):

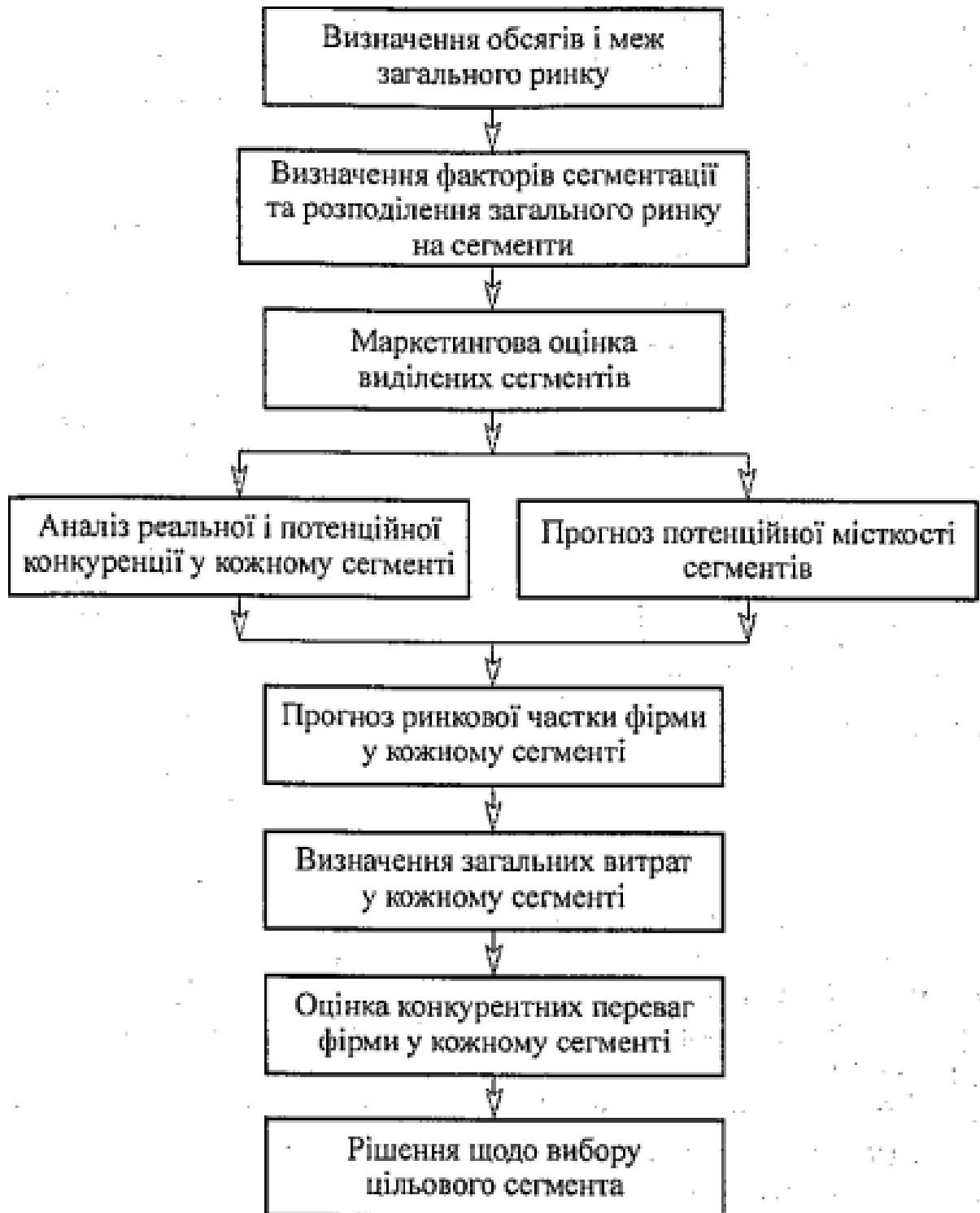


Рис. 2.11. Процес сегментації ринку та вибору цільового сегмента, визначений Куденко Н. [94, с.53]

Солнцев С. О. процес сегментації ринку представив у вигляді схеми (рис. 2.12), яка включає [156]:



Рис. 2.12. Підхід до сегментування промислового ринку [156]

- виявлення макросегментів,

- вибір «підходящих» макросегментів,
- оцінка кожного з обраних сегментів,
- визначення конкуренції в сегменті,
- визначення можливостей конкурувати,
- вибір цільового макросегмента,
- розробка профілю сегмента,
- прийняття рішення.

Поділяємо позицію науковців Пригара О. і Журило В., які до основних етапів формування міжнародної маркетингової стратегії віднесли такі (рис. 2.13) [141]:

- оцінка привабливості ринку,
- аналіз конкуренції,
- оцінка попиту,
- аналіз культурного середовища,
- макросегментування ринків,
- мікросегментування ринків,
- реалізація стратегії,
- контроль.

Але вважаємо, що в сучасних умовах глобалізації всіх ринків процедури розроблення маркетингових стратегій сегментації мають бути розширеними.

Отже, більшість науковців виділяють такі етапи формування і реалізації маркетингової стратегії:

1. Визначення передумов і мети стратегії.
2. Аналіз ринкової ситуації, можливостей і загроз.
3. Визначення позицій на ринку, сильних і слабких сторін підприємства.
4. Вибір доцільного ринкового сегменту.
5. Формування доцільних варіантів стратегічної поведінки.
6. Вибір оптимального варіанту стратегії.
7. Розроблення плану і комплексу заходів реалізації стратегії.
8. Реалізація стратегії.

9. Контроль.

10. Аналіз результатів реалізації стратегії.

11. Коригування дій на довгострокову перспективу.

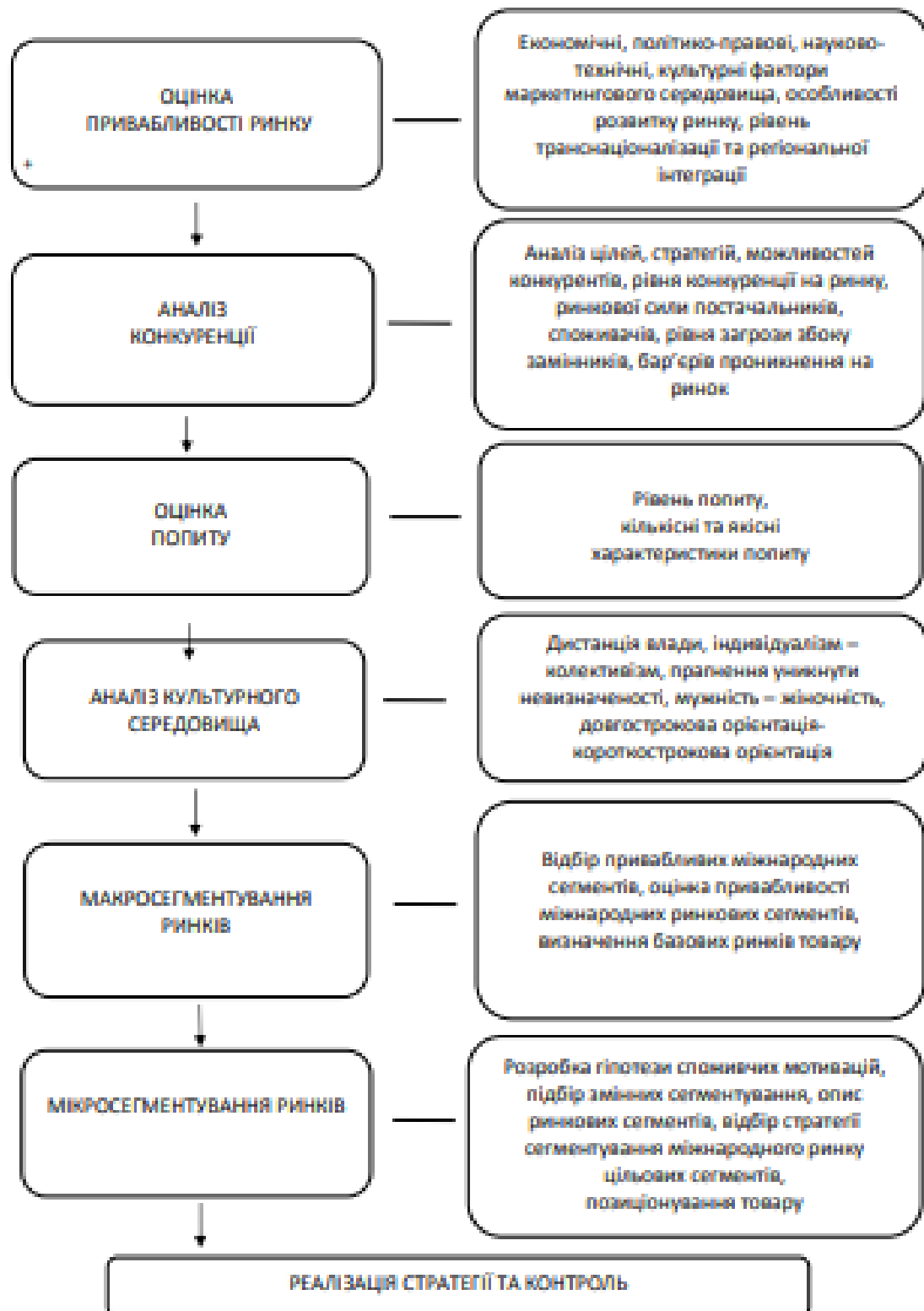


Рис. 2.13. Етапи формування стратегії сегментації міжнародних ринків, систематизовані Пригарюю О. і Журило В. [П]

Жданова О. С. відзначає, що кожен практичний етап виконання маркетингових стратегічних задач впливає на досягнення кінцевої цілі, а успішність досягнення запланованих економічних показників діяльності визначає, на скільки стратегія відображає потенціал підприємства [60].

Вважаємо, що кількість етапів розроблення стратегії не має бути багаточисельною: кожен з них має описувати певний бізнес процес, вони мають бути чітими і зрозумілими для виконавців.

Відтак, узагальнимо вищесказане і запропонуємо удосконалений теоретико-методичний підхід до розроблення маркетингової стратегії сегментації ринку (рис. 2.14):

- 1) цілепокладання,
- 2) аналіз ринку,
- 3) сегментування,
- 4) оцінювання цільових сегментів,
- 5) вибір стратегії сегментації,
- 6) реалізація стратегії.

Розглянемо етапи розроблення маркетингової стратегії сегментації ринку.

Етап 1 «Цілепокладання» передбачає розробку гіпотези, визначення цілей сегментації і ключових компетенцій підприємства.

Процеси цілепокладання, розроблення гіпотези та ключових компетенцій підприємства – є прерогативою (виключним правом) вищого менеджменту.

Поділяємо думку Шишпанової Н. О. і Голіней В. Я., що цілі повинні бути SMART, тобто специфічними, досяжними, вимірюваними, релевантними і визначеними в часі [194]. Також їх потрібно пріоритизувати.

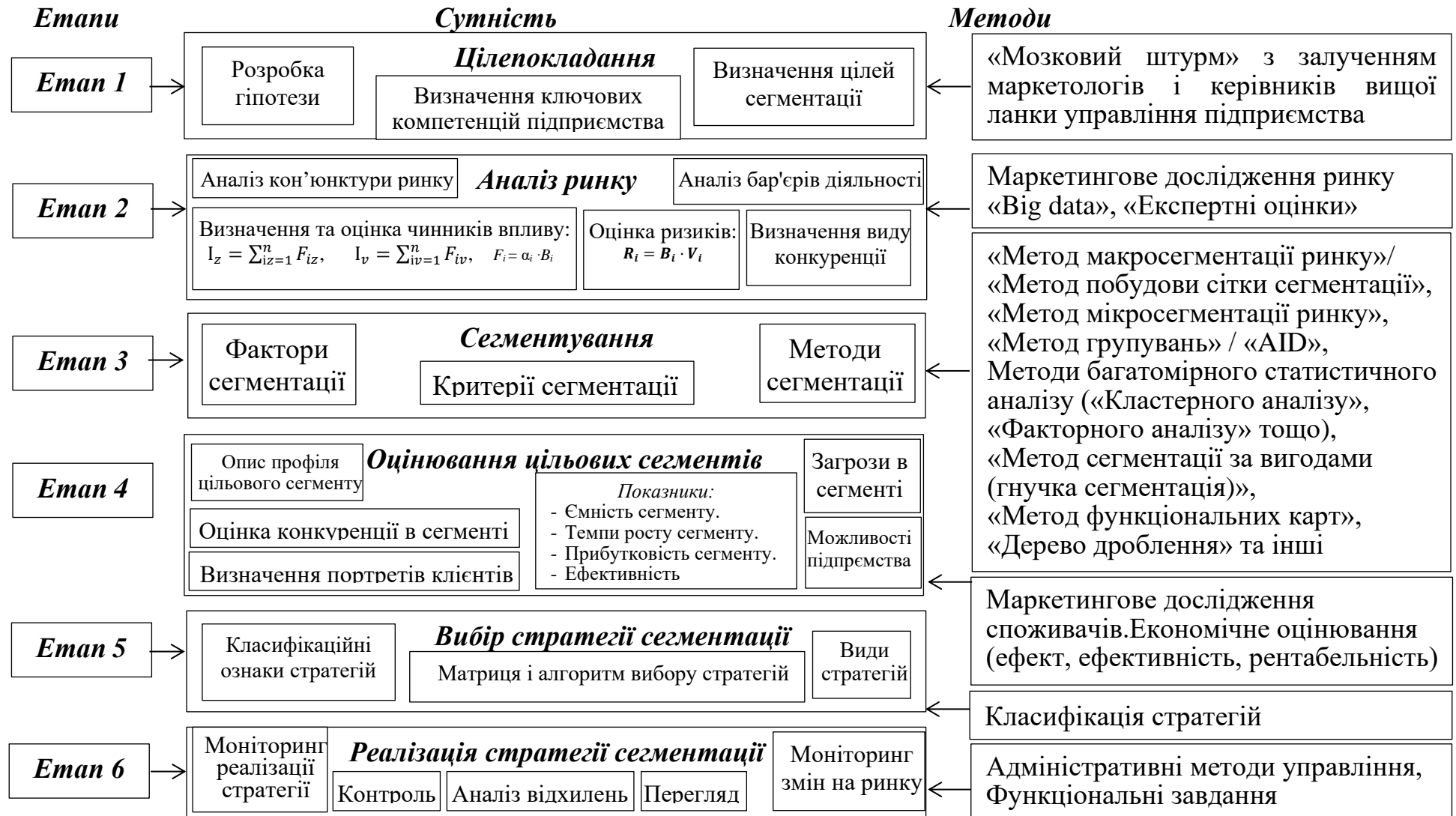


Рис. 2.14. Теоретико-методичний підхід до розроблення маркетингової стратегії сегментації ринку (складено автором)

Етап 2 «Аналіз ринку» передбачає аналіз кон'юнктури ринку; визначення, аналіз і оцінку чинників впливу на виробничо-економічну діяльність підприємства на ринку, визначення і оцінка ризиків.

Аналітичну складову стратегування здійснюють фахівці (маркетинологи, економісти, менеджери середньої ланки).

Етап 3 «Сегментування» передбачає визначення факторів сегментації, методу сегментації.

Визначення факторів сегментації є одним з ключових завдань стратегування, від якого залежать усі подальші результати.

Левченко К. А. сегменти ринку промислових товарів пропонує визначати за критеріями [104]:

- продуктовим,
- географічним,
- демографічним,
- ціновим, іншими.

Зяйлик М. Ф. і Вівчар О. І. до параметрів сегментації віднесли [69]:

- географічний,
- психографічний,
- поведінковий,
- демографічний та інші.

Чевганова В. і Васюта В. у сегментації ринку для розуміння моделювання поведінки споживачів пропонують використовувати 4 основних загальноприйнятих критерії [186]:

- за географічним принципом,
- за демографічним принципом,
- за психографічним принципом,
- за поведінковим принципом.

Галстян М. і Квіта Г. Виділили такі фактори, які впливають на споживацьку поведінку [42]:

- психологічні,

- соціальні,
- індивідуальні,
- економічні,
- культурні.

Заячківська Г. виокремила такі ознаки сегментації [70]:

- географічні;
- демографічні;
- соціально-економічні;
- поведінкові;
- психографічні.

Басій Н. Ф., Ланиця І. Ф., Яхвак Д. М. відзначають що у теорії класичного маркетингу передбачане сегментування ринків за 4 групами критеріїв [9]:

- демографічними,
- географічними,
- психографічними
- поведінковими.

І ці автори додають ще такі критерії [9]:

- за купівельною спроможністю клієнтів (ціною послуг);
- за характеристиками клієнтів (демографічними, психографічними);
- за типом їжі (кухнею), яку пропонує компанія;
- за сприйняттям готельного та ресторанного продукту тощо

Шквиря Н. О. і Кукіна Н. В. виділяють такі фактори сегментації ринку [195]:

1) класичні ознаки:

- демографічні,
- географічні
- поведінкові,
- психографічні;

2) специфічні ознаки:

- приналежність споживачів до даного сектора економіки,
- розмір, стиль і імідж підприємства
- платоспроможність споживачів,
- асортимент продукції,
- якість комунікацій,
- набір додаткових послуг.

Підсумовуючи вищесказане зазначимо, що ми до факторів сегментації відносимо такі:

- географічний,
- демографічний,
- психографічний,
- соціальний,
- поведінковий,
- виробничо-економічний,
- за видом продукції,
- за фірмами-замовниками,
- за основними конкурентами,
- цільові настанови керівництва підприємства,
- тощо.

Етап 4 «Оцінювання цільових сегментів» передбачає описи профілів цільових сегментів: розмір сегмента; дослідження портретів клієнтів: визначення цінностей споживачів, специфіка мотивів та ринкової поведінки споживачів; рівень конкуренції в сегменті; можливості й загрози для підприємства у сегменті.

Науковці Чевганова В. і Васюта В. наголошують, що необхідно постійно аналізувати споживачів, виявляти цільові сегменти ринку для прийняття ефективних управлінських рішень щодо виробництва продукції та її продаж [186] (що по суті визначає формування ефективної маркетингової стратегії підприємства).

Куденко Н. визначає такі етапи оцінки цільового сегмента (рис. 2.15) [94, с.65]:



Рис. 2.15. Процес оцінки цільового сегмента, визначений Куденко Н. [94, с.65]

Савельєв В. В. до параметрів аналізу ринкових сегментів відніс [150]:

- групи споживачів (цільові сегменти),
- функції / потреби, які потрібно задовольняти,
- об'єми, ціни і терміни продаж за кожним цільовим сегментом;
- технології задоволення потреб.

Тож, відзначимо, що етап оцінювання кожного з цільових сегментів ринку включає якісне і кількісне оцінювання таких показників як:

1. Ємність сегменту (у натуральному і вартісному вираженні).
2. Темпи росту сегменту.

3. Прибутковість сегменту.

4. Ефективність роботи в сегменті для підприємства.

На наш погляд, це найважливіші маркетингові і економічні показники, які в повній мірі забезпечують економіко-математичну оцінку сегментів ринку і можуть бути використані при їх порівнянні.

Етап 5 «Вибір стратегії сегментації» передбачає визначення ключових ознак вибору стратегії, альтернативних видів стратегій, вибір стратегії.

В умовах війни з РФ, економічної кризи та зниження купівельної спроможності споживчів, одним з основних стратегічних управлінських рішень є вибір стратегії сегментації ринку (яка визначає ступінь охоплення ринку).

У таблиці 2.3 представлено інформаційну базу для вибору стратегії сегментації ринку, яка дозволяє підприємству обирати стратегії серед альтернативних варіантів, залежно від кількості визначених цільових сегментів (або ніш) ринку та кількості відповідних комплексів маркетингу, які може реалізовувати підприємство.

Таблиця 2.3

Інформаційна база вибору стратегії сегментації ринку залежно від визначених цільових сегментів/ніш та комплексів маркетингу (складено автором)

Кількість сегментів/ніш	Можливі стратегії сегментації ринку
Один цільовий сегмент	- стратегія концентрованого маркетингу, - стратегія односегментної концентрації, - стратегія сегментної спеціалізації
Одна цільова ніша	- стратегія концентрованого маркетингу, - стратегія ринкової ніші
Кілька цільових сегментів/ніш	- стратегія диференційованого маркетингу, - стратегія товарної спеціалізації, - стратегія селективної спеціалізації
Всі споживачі	- стратегія недиференційованого маркетингу, - стратегія повного охоплення ринку

Етап 6 «Реалізація стратегії» передбачає моніторинг і контроль, аналіз відхилень, перегляд у разі необхідності.

На цьому етапі порівнюють отримані результати з запланованими показниками.

На етапі реалізації поточний аналіз запланованих показників і прийняття відповідних управлінських рішень мають здійснюватись безперервно.

Кожен з етапів є важливим.

Запропонований підхід, на відміну від інших, окреслює методичне забезпечення та конкретизує інструментарій, необхідні для виконання кожного з етапів розроблення маркетингової стратегії сегментації, а також дозволяє деталізувати можливі маркетингові стратегії сегментації, що значно полегшує формалізацію процесів стратегування на вітчизняних підприємствах.

Вибір релевантної маркетингової стратегії сегментації забезпечує товаровиробнику концентрацію зусиль на задоволенні потреб тільки лояльних сегментів споживачів та підвищення конкурентоспроможності ринкової продуктової пропозиції.

Впровадження удосконаленого теоретико-методичного підходу до розроблення маркетингової стратегії сегментації ринку у діяльність ТОВ «Старвей Агро», дозволило деталізувати альтернативні маркетингові рішення і удосконалити маркетингову стратегічну діяльність в цілому.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження отримано такі висновки:

- досліджено особливості формування маркетингової стратегії підприємства;
- сформовано інформаційну базу вибору стратегії сегментації ринку залежно від визначених цільових сегментів/ніш та комплексів маркетингу;
- удосконалено теоретико-методичний підхід до розроблення маркетингової стратегії сегментації ринку, що на відміну від інших, окреслює релевантне методичне забезпечення, необхідне для виконання кожного з етапів розроблення маркетингової стратегії сегментації; а також дозволяє

здійснювати вибір альтернативних стратегій, що значно полегшує формалізацію процесів стратегування на вітчизняних підприємствах.

Отримані результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності при розробленні маркетингової стратегії сегментації ринку, а також, при формуванні механізму управління стратегічною діяльністю підприємств.

Висновки до розділу 2

За результатами дослідження теоретико-методичне забезпечення маркетингової стратегічної діяльності підприємств України отримано такі висновки:

- 1) проведено літературний огляд наукових робіт щодо сутності і характерних особливостей маркетингових стратегій взагалі та маркетингової стратегії сегментації зокрема, відзначено значний внесок у розгляді цих питань таких науковців як: Куденко Н. В., Єрмошенко М. М., Дончик Р. В., Гудзь Ю. Ф., Джерелюк Ю. О., Кравчик Ю. В. та інших;
- 2) поглиблено розуміння сутності маркетингової стратегії сегментації підприємства, під якою запропоновано розуміти таку комплексну програму дій, яка забезпечує максимальне охоплення цільових аудиторій на основі використання релевантних факторів сегментації ринку і реалізації найбільш ефективної маркетингової стратегічної діяльності; таке розуміння сутності маркетингової стратегії сегментації дозволяє включати до процедур її розробки і реалізації не тільки поточні, а й стратегічні завдання, що підносять її на вищий рівень серед функціональних стратегій;
- 3) відзначено та систематизовано такі характерні особливості маркетингової стратегії сегментації, які відрізняють її від інших стратегій: висока ефективність у конкурентній боротьбі,

фокусування зусиль на певному ринковому сегменті/ніші ринку, обгрунтування маркетингу-мікс (що забезпечує розробку більш ефективної маркетингової стратегії підприємства),

- 4) визначене та схематично представлене місце маркетингової стратегії сегментації серед інших маркетингових функціональних стратегій і бізнес-стратегій підприємства; відзначено, що маркетингова стратегія сегментації є не рівнозначною з іншими функціональними стратегіями, а має першочергове по відношенню до них значення, що дозволило піднести її значення на якісно новий рівень;
- 5) досліджено сутність та особливості процесів сегментації ринків та позиціонування продукції;
- 6) удосконалено класифікацію маркетингових стратегій сегментації та позиціонування шляхом розширення класифікаційних ознак (виокремлення ознаки «залежно від виду креативних рішень») і різновидів стратегій (виділення: стратегії креативних характеристик продукції, стратегії креативних характеристик сервісу), що дозволяє визначати і враховувати у стратегічній діяльності підприємств нові креативні ідеї і рішення;
- 7) систематизовано чинники внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства, які розмежовано на «чинники, на які підприємство може впливати» і «чинники, на які підприємство не може впливати», в свою чергу до чинників, на які підприємство може впливати віднесено групи економічних, правових, ринкових і соціальних чинників, а до чинників, на які підприємство не може впливати віднесено ресурсні (у т.ч. фінансово-економічні), організаційні і маркетингові чинники;
- 8) відзначено, що систематизація чинників впливу дозволяє у подальшому формалізувати процеси прийняття стратегічних

управлінських рішень і точніше визначати маркетингові аспекти діяльності;

- 9) досліджено особливості формування маркетингової стратегії підприємства;
- 10) удосконалено теоретико-методичний підхід до розроблення маркетингової стратегії сегментації ринку, що на відміну від інших, окреслює релевантне методичне забезпечення, необхідне для виконання кожного з етапів розроблення маркетингової стратегії сегментації; а також дозволяє здійснювати вибір альтернативних стратегій, що значно полегшує формалізацію процесів стратегування на вітчизняних підприємствах;
- 11) удосконалений теоретико-методичний підхід до розроблення маркетингової стратегії сегментації ринку впроваджений у діяльність ТОВ «Старвей Агро», що дозволило деталізувати альтернативні маркетингові рішення і удосконалити маркетингову стратегічну діяльність в цілому.

Отримані результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності вітчизняних підприємств при розробленні маркетингової стратегії сегментації ринку, а також, покладені в основу подальших наукових розвідок.

Основні положення розділу 2 дисертаційної роботи опубліковано автором у таких наукових працях: [16; 99; 100].

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

3.1. Практичні аспекти вибору маркетингової стратегії сегментації ринку

Стратегічне управління підприємством – складний багаторівневий бізнес-процес, який має конкретні часові виміри та може бути охарактеризованим за допомогою якісних і кількісних показників. Від якості інструментарію, застосовуваного у стратегічному управлінні у певній мірі залежить результативність стратегічної діяльності підприємства. Тому, формалізація бізнес-процесів стратегування, у тому числі підходів до вибору маркетингової стратегії сегментації ринку, оцінки ризиків реалізації стратегії є актуальним науковим практично-орієнтованим завданням.

Як відомо, успішними на ринку стають інноватори, піонери, автори креативних ідей. Відтак, надзвичайно складно сформулювати алгоритми такої(що не має аналогів) діяльності, формалізувати такі творчі процеси. Але та частина стратегічних рішень, яка стосується вибору найбільш ефективного рішення з переліку можливих чи зі сформованої бази даних, а також оцінка визначених видів ризиків може бути формалізованою. Таким чином, проаналізуємо процеси стратегування з метою їх формалізації для подальшого використання у практичній діяльності підприємств.

Представимо практичний вибір маркетингової стратегії сегментації на прикладі ТОВ «Старвей Агро».

Оцінювання впливу чинників відповідно авторських пропозицій, викладених у розділі I, представимо у табличній формі (табл. 3.1.)

Дослідження впливу чинників було проведене автоором з залученням провідних фахівців підприємства методом експертних оцінок (за п'яти-бальною шкалою).

Таблиця 3.1

Оцінка чинників впливу на маркетингову стратегію сегментації ринку (складено автором)

Чинники, на які підприємство може впливати				Чинники, на які підприємство не може впливати			
Назва чинника	Ум. позн.	Оцінка		Назва чинника	Ум. позн.	Оцінка	
		бал	вага			бал	вага
Маркетингові чинники				Ринкові чинники			
1) рівень маркетингової діяльності на підприємстві	M_1	4	0,1	1) зміни кон'юнктури ринку	R_1	3	0,05
2) актуальні фактори сегментації ринку	M_2	4	0,1	2) зміни ринкових стратегій конкурентів	R_2	3	0,05
3) актуальні критерії сегментації ринку	M_3	4	0,1	3) зміни стану конкуренції на ринку	R_3	3	0,05
4) рівень конкурентоспроможності продукції	M_4	4	0,05	4) непрогнозовані тенденції розвитку попиту	R_4	3	0,05
5) можливість розширення сфер застосування товару	M_5	3	0,05	5) зміни середнього рівня цін на продукцію	R_5	5	0,05
6) можливість розширення асортиментної лінійки	M_6	3	0,05	6) тренди розвитку цільового ринку	R_6	3	0,05
7) відповідність фахового рівня маркетологів підпр.	M_7	4	0,1	7) зниження рівня купівельної спроможності	R_7	5	0,05
Організаційні чинники				Соціальні чинники			
1) релевантність стратегічних цілей	O_1	4	0,05	1) ставлення споживачів до товаровиробника	S_1	4	0,05
2) відповідність стратегічних пріоритетів діяльності	O_2	4	0,05	2) зміна стилю життя споживачів	S_2	5	0,05
3) релевантність завдань у СГП	O_3	4	0,05	3) реакція споживачів на маркетинг підпр-ва	S_3	3	0,05
4) рівень організації маркетингової діяльності	O_4	4	0,1	4) рівень споживацької мотивації	S_4	3	0,05
				5) ставлення споживачів до продукції підпр-ва	S_5	4	0,05
Ресурсні чинники				Правові чинники			
1) відповідність потенціалу підприємства	T_1	4	0,1	1) умови і бар'єри роботи на ринку	P_1	3	0,05
2) відповідність технологічного забезпечення підприємницької (у т.ч. маркетингової) діяльності	T_2	3	0,1	2) державне регулювання конкуренції	P_2	3	0,05
				3) політичні чинники	P_3	3	0,05
				4) політична і законодавча стабільність	P_4	5	0,05
				Економічні чинники			
				1) етап розвитку економіки	E_1	3	0,05
				2) рівень інфляції	E_2	4	0,05
				3) рівень добробуту (доходів) споживачів	E_3	5	0,05
				4) рівень розвитку інфраструктури	E_4	4	0,05

За результатами оцінювання чинників впливу на маркетингову стратегію сегментації ринку отримані такі оцінки:

$$F_{iz} = 3,8$$

$$F_{iv} = 3,7$$

Отримані результати свідчать, що:

- 1) підприємство зможе реалізувати аналізовану стратегію, адже має середній рівень (3,8 бали з 5 балів) відповідності і готовності до таких нових викликів;
- 2) зовнішнє середовище чинить суттєвий тиск на діяльність підприємства при реалізації обраної стратегії (3,8 бали з 5 балів), але цей вплив не є критичним і може бути частково мінімізованим відповідними (упереджувальними) заходами.

Як зазначалось вище, за результатами сегментації виокремлюють один або декілька сегментів (або ніш) ринку, для яких розробляють окремі маркетингові комплекси. Залежно від цих критеріїв виділяють такі стратегії сегментації:

1) для одного цільового сегменту:

- стратегія концентрованого маркетингу,
- стратегія односегментної концентрації,
- стратегія сегментної спеціалізації;

2) для однієї цільової ніші:

- стратегія концентрованого маркетингу,
- стратегія ринкової ніші;

3) для кількох цільових сегментів/ніш:

- стратегія диференційованого маркетингу,
- стратегія товарної спеціалізації,
- стратегія селективної спеціалізації;

4) для усього ринку:

- стратегія недиференційованого маркетингу,
- стратегія повного охоплення ринку.

Відтак, побудуємо матрицю вибору стратегії сегментації ринку залежно від визначених цільових сегментів/ніш та кількості комплексів маркетингу (рис. 3.1).

	<i>Один цільовий сегмент/ніша</i>	<i>Кілька цільових сегментів/ніш</i>
<i>Один комплекс маркетингу</i>	<i>Стратегія концентрованого маркетингу</i> <i>Стратегія односегментної концентрації</i> <i>Стратегія сегментної спеціалізації</i> <i>Стратегія ринкової ніші</i>	<i>Стратегія недиференційованого маркетингу,</i> <i>Стратегія повного охоплення ринку</i>
<i>Кілька комплексів маркетингу</i>	-	<i>Стратегія диференційованого маркетингу,</i> <i>Стратегія товарної спеціалізації,</i> <i>Стратегія селективної спеціалізації</i>

Рис. 3.1. Матриця вибору стратегії сегментації ринку залежно від визначених цільових сегментів/ніш та кількості комплексів маркетингу (складено автором)

У кожному з квадрантів матриці зазначені альтернативні стратегії, серед яких підприємство може обирати при реалізації визначених умов роботи на ринку.

Застосування пропонованої матриці забезпечує формалізоване окреслення наявних стратегічних можливостей підприємства щодо вибору стратегії сегментації ринку відповідно до кількості обраних цільових сегментів (або ніш) ринку та кількості комплексів маркетингу, які може реалізувати дане підприємство.

Сформуємо алгоритм вибору стратегії сегментації залежно від обраних цільових сегментів (рис. 3.2).

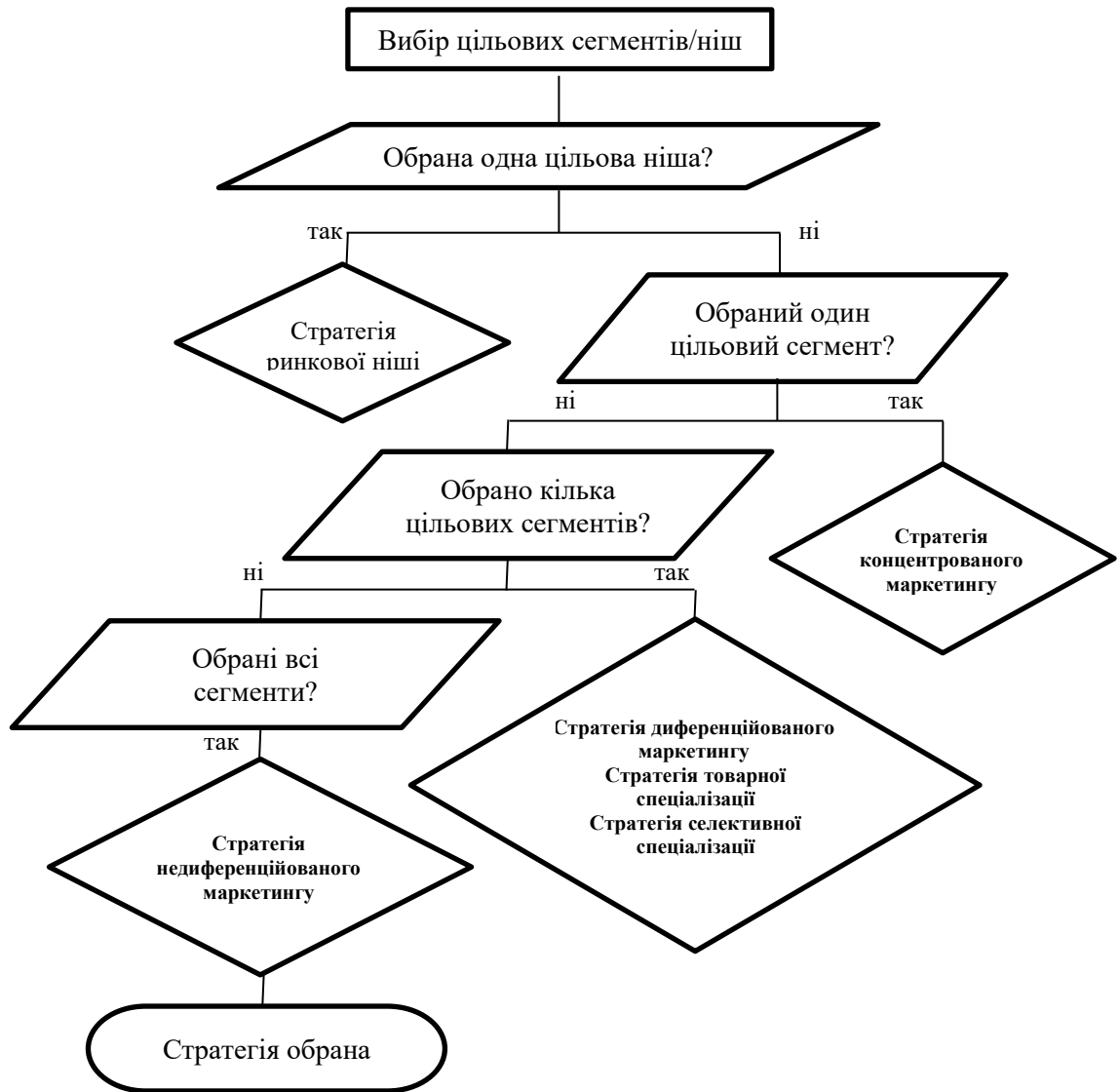


Рис. 3.2. Блок-схема алгоритму вибору стратегії сегментації ринку залежно від кількості цільових сегментів/ніш і комплексів маркетингу (складено автором)

Запропонований алгоритм вибору стратегії сегментації забезпечує формалізацію процесів вибору стратегії після етапу вибору найбільш ефективних цільових аудиторій/сегментів. Застосування даного алгоритму зменшує час на прийняття рішення та ризик помилкового обрання невідповідної стратегії.

Проаналізуємо ризики маркетингової стратегічної діяльності підприємств.

Як відомо, чим більший ризик – тим більше коштів необхідно для його мінімізації та тим менша впевненість у необхідності реалізації саме цього сценарію стратегії. Тому важливо аналізувати і оцінювати всі види ризиків ще на етапі розроблення маркетингової стратегії, потім, за можливості, їх мінімізувати або нейтралізувати.

Науковці Васьківська К. В., Лозінська Л. Д. і Галімук Ю. О. відзначають, що мінімізація ризиків, збереження ліквідності і платоспроможності виступають головною метою діяльності підприємств в умовах змін [29].

Визначимо основні ризики розроблення і реалізації маркетингової стратегії підприємства. Всі ризики пропонуємо розділяти на дві групи:

- ризики періоду розроблення стратегії,
- ризики періоду реалізації стратегії.

Для періоду розроблення маркетингової стратегії, на наш погляд, притаманні такі ризики:

- ризики помилок у прогнозуванні,
- ризики помилок у аналізі,
- ризики нехтування проблем,
- ризики помилкового визначення стратегічних напрямів розвитку,
- вибір вибору хибної стратегії.

Для періоду реалізації маркетингової стратегії, на наш погляд, притаманні такі ризики:

- ризики збільшення впливу прогнозованих ризиків,
- ризики збільшення періоду реалізації стратегії,
- ризики непередбачуваних змін зовнішнього середовища,
- ризики непередбачуваних змін внутрішнього середовища.

Науковцями розроблений зручний математичний апарат оцінювання різних видів ризиків.

Так, Повержук У.-Ю. М. пропонує оцінку ризиків розраховувати як добуток оцінок ймовірності реалізації явища і впливу явища на економіку та розділеного на кількість респондентів [139, с. 108].

Ми притримуємось позиції, що ризик – це ймовірність відхилення від запланованого результату і, відповідно, пропонуємо розраховувати ризики за формулою:

$$R_i = B_i \cdot V_i \quad (3.1)$$

де: R_i – i -й вид ризику;

B_i – оцінка i -го виду ризику,

V_i – ймовірність настання i -го виду ризику.

Оцінка кожного з видів ризиків може бути здійснена за допомогою балів, шансів, коефіцієнтів впевненості. Основою таких оцінок може бути статистична інформація або експертні оцінки.

Ймовірність реалізації кожного з видів ризиків визначають окремо, за результатами аналізу (маркетингового і економічного) ринку і стану підприємства.

Інтегральна оцінка впливу ризиків може бути розрахована за формулою:

$$I_r = \frac{\sum_{i=1}^n R_i}{n} \quad (3.2)$$

де: I_r – інтегральна оцінка впливу ризиків;

R_i – i -й вид ризику;

n – кількість ризиків.

Але ми вважаємо, що розрахунок інтегральної оцінки впливу ризиків у переважній більшості випадків є недоцільним, адже кожен з ризиків є унікальним і аналізувати його слід окремо.

Отримані результати оцінювання ризиків співвідносять зі шкалою оцінювання. Такі шкали у наукових публікаціях є різними. Зокрема, наприклад, Повержук У.-Ю. М. пропонує 5-рівневу шкалу оцінювання впливу ризиків (табл. 3.2) [139, с. 108].

Найпоширенішою (зазначеною в працях науковців Ілляшенко С.М., Вітлинського В.В., Наконечного С.І. та інших) є чотири-рівнева шкала оцінювання впливу ризиків:

- мінімальний рівень (низький рівень ризиків – до 25%),
- підвищений рівень (середній рівень ризиків – від 25% до 50%),
- критичний рівень (високий рівень ризиків – від 50% до 75%),
- катастрофічний рівень (надзвичайно високий рівень ризиків – від 75% до 100%).

Таблиця 3.2

Шкала впливу ризиків на економіку України,
зазначена Повержук У.-Ю. М. [139, с. 108]

Оцінка ймовірності реалізації явища	Оцінка впливу явища на економіку України
Значна ймовірність (50–60%) прояву ризику – 4	Значний вплив – 4
Середня ймовірність (30–49%) прояву ризику – 3	Помірний вплив – 3
Помірна ймовірність (10–29%) прояву ризику – 2	Слабкий вплив – 2
Мала ймовірність (менше 10%) прояву ризику – 1	Незначний вплив – 1
Ризик не є ймовірним – 0	Вплив відсутній – 0

У практиці суб'єктів підприємництва два останні рівні ризиків є неприйнятними, бо означають – в разі настання – банкрутство підприємства.

Традиційно при оцінці ризиків розробляють три сценарії розвитку подій:

- оптимістичний,
- очікуваний,
- песимістичний.

За результатами зібраної автором інформаційної бази даних та проведеного аналізу ризиків розроблення і реалізації маркетингових стратегій на вітчизняних підприємствах сформовано матрицю оцінок ризиків, яка представлена у таблиці 3.3.

У матриці запропоновано фактичний (розрахований) показник ризику порівнювати з нормативними значеннями, які відповідають очікуваному, критичному і катастрофічному рівням. Оптимістичний варіант ми не

разглядаємо, вважаючи, що будь-яке значення ризику, що є меншим від запланованого, - є оптимістичним варіантом.

Таблиця 3.3

Матриця оцінки ризиків розроблення і реалізації маркетингової стратегії сегментації ринку (складено автором)

Назва ризику	Показник	Очікуване значення	Критичне значення	Катастрофічне значення
<i>Ризики періоду розроблення стратегії (R_I)</i>				
Помилки прогнозування	R_{IP}	$R_{IP} \leq 5\%$	$5\% > R_{IP} < 10\%$	$R_{IP} > 10\%$
Помилки аналізу	R_{IA}	$R_{IA} \leq 5\%$	$5\% > R_{IA} < 10\%$	$R_{IA} > 10\%$
Нехтування проблем	R_{IH}	$R_{IH} \leq 5\%$	$5\% > R_{IH} < 10\%$	$R_{IH} > 10\%$
Помилки визначення стратегічних напрямів розвитку	R_{IB}	$R_{IB} \leq 5\%$	$5\% > R_I < 10\%_{0B}$	$R_{IB} > 10\%$
Вибір хибної стратегії	R_{IX}	$R_{IX} = 0\%$	$R_{IX} > 10\%$	$R_{IX} > 25\%$
<i>Ризики періоду реалізації стратегії (R_{II})</i>				
Збільшення впливу прогнозованих ризиків	R_{IIB}	$R_{IIB} \leq 10\%$	$10\% > R_{IIB} < 25\%$	$R_{IIB} > 50\%$
Збільшення періоду реалізації стратегії	R_{IIP}	$R_{IIP} \leq 10\%$	$10\% > R_{IIP} < 25\%$	$R_{IIP} > 50\%$
Непередбачувані зміни зовнішнього середовища	R_{IIZ}	$R_{IIZ} \leq 10\%$	$10\% > R_{IIZ} < 25\%$	$R_{IIZ} > 50\%$
Непередбачувані зміни внутрішнього середовища	R_{IIZB}	$R_{IIZB} \leq 10\%$	$10\% > R_{IIZB} < 25\%$	$R_{IIZB} > 50\%$
<i>В цілому «Ризики»</i>				
Управління ризиками	R_Y	$R_Y \leq 25\%$	$25\% > R_Y < 50\%$	$R_Y > 50\%$

Враховуючи те, що не всі ризики можна поєднувати, пропонується визначати рівень кожного з ризиків окремо. Застосування даної матриці дозволяє маркетологам спростити процеси управління ризиками в частині їх оцінок і (в подальшому) прийняття управлінських рішень.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження отримані такі результати:

- проведено оцінювання чинників впливу на маркетингову стратегію сегментації ринку на прикладі ТОВ «Старвей Агро», за результатами якого відзначено, що підприємство зможе реалізувати аналізовану стратегію, адже має середній рівень відповідності і готовності до таких нових викликів; зовнішнє середовище чинить суттєвий тиск на діяльність підприємства при реалізації обраної стратегії, але цей вплив не є критичним і може бути частково мінімізованим відповідними (упереджувальними) заходами;
- обґрунтовано і запропоновано матрицю вибору стратегії сегментації ринку залежно від визначених цільових сегментів/ніш та кількості комплексів маркетингу, що забезпечує формалізацію процесів визначення стратегічних можливостей підприємства відповідно до кількості обраних цільових сегментів (або ніш) ринку та кількості комплексів маркетингу, які воно може реалізувати;
- процедуру вибору стратегії сегментації ринку залежно від кількості цільових сегментів і комплексів маркетингу впроваджено у діяльність ТОВ «Старвей Агро»;
- обґрунтовано і запропоновано блок-схему алгоритму вибору стратегії сегментації ринку, яка дозволяє зменшити час на прийняття рішення та ризик помилкового обрання невідповідної стратегії;
- обґрунтовано і запропоновано матрицю оцінки ризиків розроблення і реалізації маркетингової стратегії сегментації ринку, яка передбачає визначення очікуваного, критичного і катастрофічного значення кожного з видів ризиків і надає можливість спростити процеси управління ризиками

в частині їх оцінок і (в подальшому) прийняття управлінських рішень.

Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності вітчизняних підприємств при розробленні та реалізації маркетингової стратегії сегментації ринку.

3.2. Механізм впровадження маркетингової стратегічної діяльності підприємств України

Відсутність стратегічного бачення, єдиного цілісного підходу до управління розвитком підприємства, неузгодженість нових бізнес-процесів з існуючими, стрімкозмінні умови і зростаючі виклики зовнішнього середовища – все це без належного вирішення може призвести до втрати ринкових позицій і навіть банкрутства. Актуалізація необхідності швидкого реагування на ці та інші політичні й соціальні зміни визначають потребу у перегляді та впровадженні нових підходів до процедур прийняття управлінських рішень, удосконалення існуючих чи формування нових господарських механізмів забезпечення і підтримки стійкості підприємств.

Забезпечення ефективної діяльності підприємства можливе тільки за умови докладно розробленого механізму функціонування, який надає можливість реалізувати як стратегічні цілі й задачі, так і забезпечувати цільовий рівень прибутковості і вирішувати оперативні завдання у короткостроковому періоді (наприклад, щодо постійного моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовищ).

На наш погляд, стійкі традиційні патерни забезпечують кожній організаційній системі «затухаюче» функціонування. Тобто реалізацію таких бізнес-процесів, які не відповідають вимогам сучасності і в кінцевому випадку загублюють саму підприємницьку систему, що не спроможна швидко реагувати на сили зовнішнього середовища, а також ті, що виникають у ній самій. З часом класичні підходи й методи втрачають ефективність і

актуальність. Нові ж (новостворені) патерни забезпечують постійне оновлення. В контексті маркетингової стратегічної діяльності оновлення стратегічних рішень і механізмів їх реалізації призводить до самовдосконалення усєї організаційно-економічної системи.

Отже, нові системи маркетингової стратегічної діяльності підприємств є революційними, а старі – руйнівними. Оновлені, відповідно до нових умов і викликів господарювання (див. розділ I), системи маркетингового стратегічного управління підприємством є більш ефективними, самовдосконалюваними, самоорганізованими, само структурованими, ніж існуючі, які не налаштовані на впровадження сучасних бізнес-процесів і технологій (нано, ІКТ тощо). Створення організаційно-економічних систем зі стійкими сучасними патернами – є нагальним завданням для керівників підприємств. Такі системи забезпечать довготривалу стійкість і успішність суб'єктам.

Науковці і практики широко досліджували сутність і особливості механізмів господарювання. Серед таких досліджень відзначимо роботи: Насад Н. і Таш Ф. [121], а також Мігай Н. [115], які досліджували організаційно-економічний механізм діяльності підприємств; Харченко В. – механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємств [183], Пантелєєв М. і Шматько Н. – механізм стратегічного управління потенціалом підприємства [132], Баханової М. В. - механізм ефективних маркетингових комунікацій на основі сегментації ринку [10], Колонтаєвський О. – удосконалення системи управління стратегічним маркетингом на підприємстві [83] та інших.

Успішне маркетингове стратегічне управління підприємством не можливе без розробленого релевантного механізму діяльності.

Науковці Краузе О., Піняк І. і Шпилик С. відзначили необхідність розроблення ефективного механізму управління підприємства, формування стратегічних напрямів діяльності ухвалення [92].

Безсмертна О. В. і Шмунь Я. Ю. відзначають, що стратегічне управління вміщує ринкову, зовнішню орієнтацію підприємства. Відповідний стратегічний аналіз також має зосереджуватись на вивченні ринку і потім – на дослідженні внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства [11].

На думку Возненко А., стратегія потребує адекватного інструментарію управління змінами, створення умов для її реалізації, розроблення оптимальної оргструктури [36].

Науковці Пантелєєв М. і Шматько Н. відзначають, що для забезпечення ефективного стратегічного управління підприємством необхідно сформувавши механізм управління та окреслити шляхи його реалізації [132].

Насад Н. і Таш Ф. визначають господарський механізм підприємства як систему організаційних та економічних методів узгодження та взаємодії в управлінській діяльності процесів організаційного, виробничого, фінансово-економічного характеру для сприяння росту конкурентних переваг та індикаторів ефективної діяльності підприємства в цілому [121].

Відтак, під механізмом діяльності взагалі науковці розуміють комплексну систему інструментів, що включає форми, методи, засоби і заходи, які забезпечують ефективну взаємодію між учасниками бізнес-процесів і стабільне функціонування підприємства в цілому.

Харченко В. А. під механізмом формування системи стратегічного управління розвитком підприємства розуміє комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень та дій, що за допомогою засобів стратегічного управління розвитком, виробничо-технічних і фінансово-економічних методів управління та організаційних заходів дозволяють налагоджувати й забезпечувати стабільне функціонування підсистем і керованих елементів системи на основі урахування оточуючих умов діяльності [183].

Пантелєєв М. і Шматько Н. визначають механізм управління стратегічним потенціалом як сукупність ресурсів і можливостей для розроблення й реалізації стратегії підприємства [132].

Отже, пропонуємо під механізмом впровадження маркетингової стратегічної діяльності підприємствами розуміти таку системну сукупність аналітичних, маркетингових і управлінських інструментів і бізнес-процесів, що забезпечують ефективну реалізацію стратегічних цілей і інтересів підприємства у довгостроковому періоді.

Таке розуміння сутності механізму дозволяє включати до адміністративного інструментарію маркетингову складову, що підносить маркетингову діяльність на вищий рівень у організаційній структурі управління підприємством і забезпечує реалізацію стратегічних цілей і інтересів підприємства на постійній основі.

Взагалі у сучасній теорії менеджменту прийнятними визнані чотири підходи до управління підприємством, як системою:

- 1) з позицій різних шкіл управління;
- 2) процесний підхід;
- 3) системний підхід;
- 4) ситуаційний підхід.

Виділяють також адаптивний підхід, а також окремо ще визначають комбінації цих підходів, як вимушений або удосконалений варіант діяльності.

Відповідно, механізм будь-якої (організаційної, економічної, маркетингової тощо) діяльності схематично може бути зображений через призму:

- суб'єктно-об'єктних відносин;
- взаємозв'язків бізнес-процесів;
- функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль);
- структурних суб-механізмів (форм, структур);
- техніки управління (методів, засобів, програм, технічних засобів, процедур);
- моделей управління,

- видів організаційної структури управління підприємством,
- тощо.

Так, наприклад, Харченко В. А. (рис. 3.3) розглядає механізм формування системи стратегічного управління розвитком з позицій системного управлінського підходу, який забезпечує реалізацію цілей і завдань підприємства, визначаючи засоби, методи та інші елементи керуючої системи (базові і підтримуючі механізми) [183].

Отже, Харченко В. А. виділяє у системі стратегічного управління розвитком підприємства базові і підтримуючі механізми.

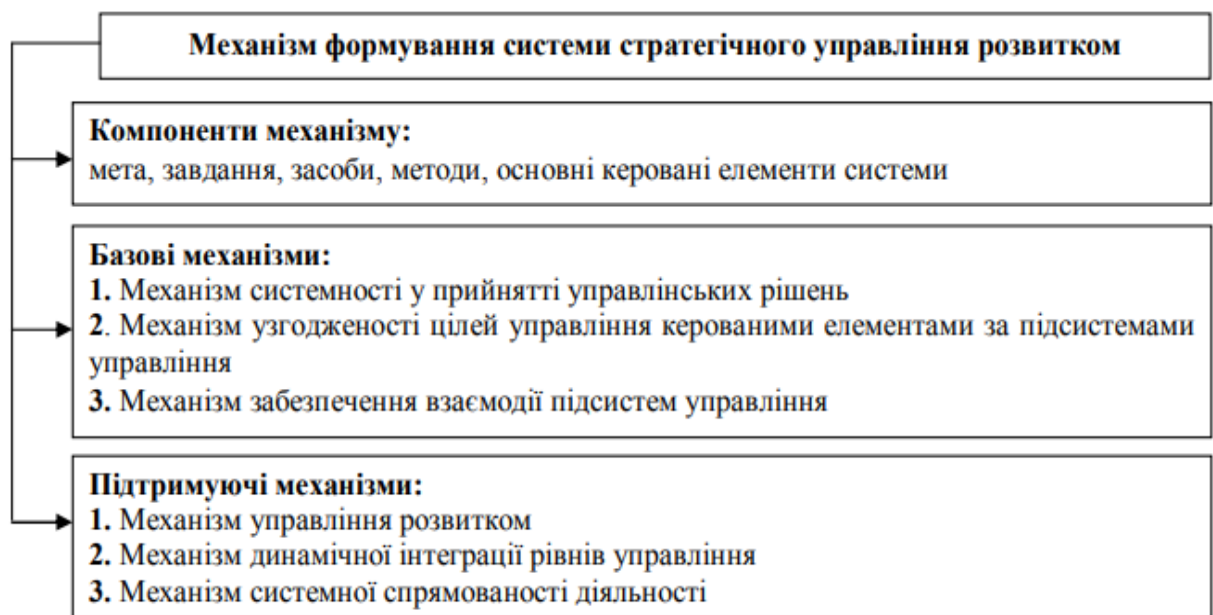


Рис. 3.3. Механізм формування системи стратегічного управління розвитком, складений Харченко В. А. [183]

Жданова О. С. вважає, що ключовими компонентами організаційного механізму маркетингової політики підприємства є [60]:

- цілі,
- концепції для прийняття маркетингових рішень,
- основні етапи їх розробки,
- процеси планування дій,
- процеси реалізації.

Важливо, що до основних компонентів організаційно-економічного механізму управління промисловим підприємством Жданова О. С. віднесла серед інших (рис.3.4):

- визначення загальних стратегічних цілей,
- визначення впливу конкурентів та ринковий сегмент,
- уточнення стратегії.

Це, на наш погляд, демонструє актуальність і значення маркетингової стратегічної діяльності для різних видів підприємств.

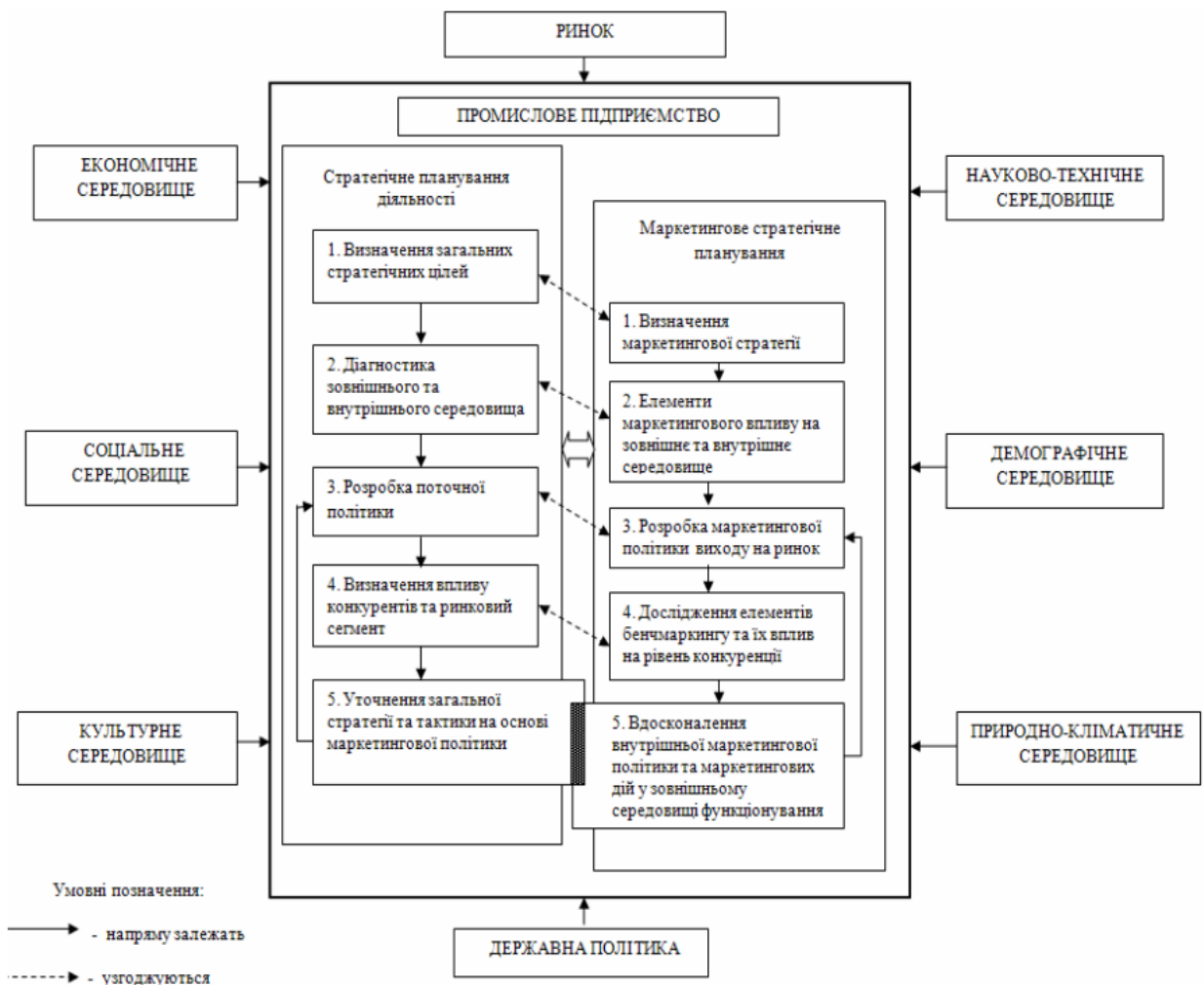


Рис. 3.4. Організаційно-економічний механізм управління промисловим підприємством, складений Ждановою О. С. [60]

Пантелєєв М. і Шматько Н. розглядали стратегічну діяльність підприємства через призму його потенціалу і до складових механізму стратегічного управління потенціалом підприємства віднесли (рис. 3.5) [132]:

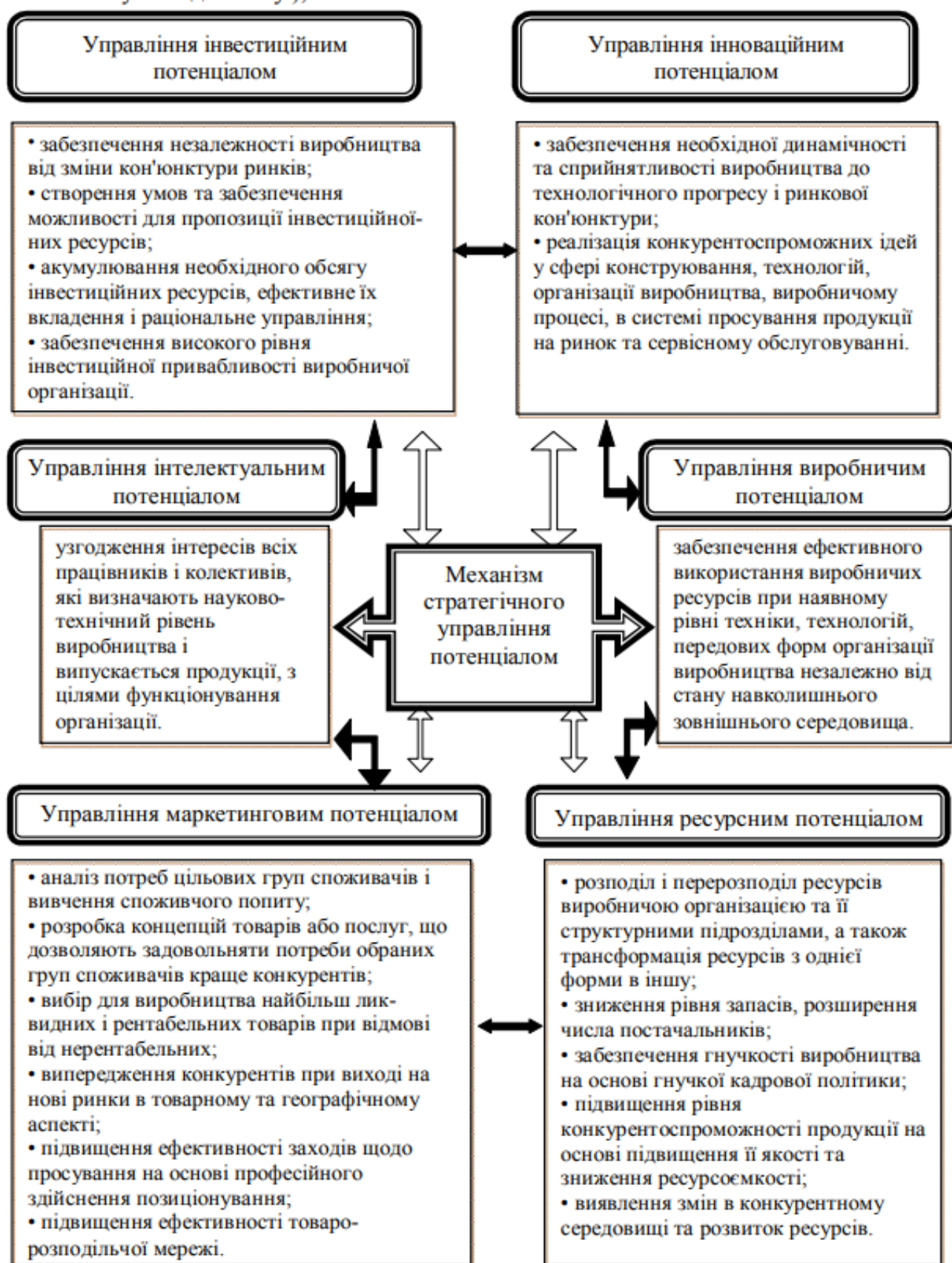


Рис. 3.5. Механізм стратегічного управління потенціалом підприємства, складений Пантелеєвим М. і Шматько Н. [132]

- управління інноваційним потенціалом,
- управління інвестиційним потенціалом,
- управління інтелектуальним потенціалом,
- управління виробничим потенціалом,
- управління маркетинговим потенціалом,
- управління ресурсним потенціалом.

Розділяємо позицію науковців Пантелєєва М. і Шматько Н. щодо урахування маркетингової діяльності у структурі стратегічної діяльності підприємства. До необхідних в управлінні маркетингових дій вони віднесли:

- аналіз цільових споживачів і попиту;
- розроблення концепції продукції, що перевершує конкурентів у задоволенні потреб споживачів;
- виробництво найбільш рентабельної продукції;
- випередження конкурентів у виході на нові товарні й географічні ринки;
- ефективне просування продукції на основі професійного позиціонування;
- підвищення ефективності збутової мережі.

На наш погляд, цей перелік не є повним, тому що він лише частково визначає окремі елементи маркетингової діяльності. Також, зі схеми (рис. 3.5) абсолютно не зрозуміло, яким же чином буде здійснюватись саме *стратегічна діяльність* (у чому полягає саме *стратегічне управління*?), тобто не конкретизовані специфічні елементи стратегічної діяльності.

Верлока В.С., Коноваленко М.К. і Сиволовська О.В. визначили таку методологію розроблення маркетингової стратегії [31]:

1. Цілі підприємства.
2. Аналіз (зовнішній і внутрішній ситуаційний аналіз, SWOT-аналіз).
3. Маркетингові цілі
4. Маркетингові стратегії
5. Маркетингові плани та програми.

Зяйлик М. Ф. і Вівчар О. І. процес реалізації стратегії розділяють на 2 етапи [69]:

1) стратегічного планування – розробки набору стратегій підприємства (від базової до функціональних стратегій і окремих проектів);

2) стратегічного управління – реалізація стратегії, її переформулювання.

На рис. 3.6 схематично представлений механізм впровадження маркетингової стратегічної діяльності підприємствами України.

Запропонований механізм провадження маркетингової стратегічної діяльності підприємствам складений відповідно до системного підходу і включає деталізацію:

- аналітичних бізнес-процесів,
- маркетингових бізнес-процесів,
- організаційних бізнес-процесів.

Реалізація зазначеного механізму забезпечує комплексне впровадження стратегічної маркетингової діяльності і управління нею.

Впровадження формалізованого механізму у практику ТОВ «Торговий дім «Р-ТРЕЙД» дозволило підвищити ефективність маркетингового стратегічного управління завдяки визначенню стратегічних орієнтирів діяльності на основі поглибленого розуміння змін споживацьких потреб і запитів, розширенню клієнтської бази та посиленню конкурентних переваг.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження отримані такі результати:

- досліджено сутність та особливості механізмів, як ключових елементів організаційно-управлінської діяльності підприємств,
 - уточнено розуміння сутності поняття «Механізм впровадження маркетингової стратегічної діяльності підприємств» під яким таку *системну сукупність аналітичних, маркетингових і управлінських інструментів і бізнес-процесів, що забезпечують ефективну реалізацію стратегічних цілей і інтересів підприємства у довгостроковому періоді.*

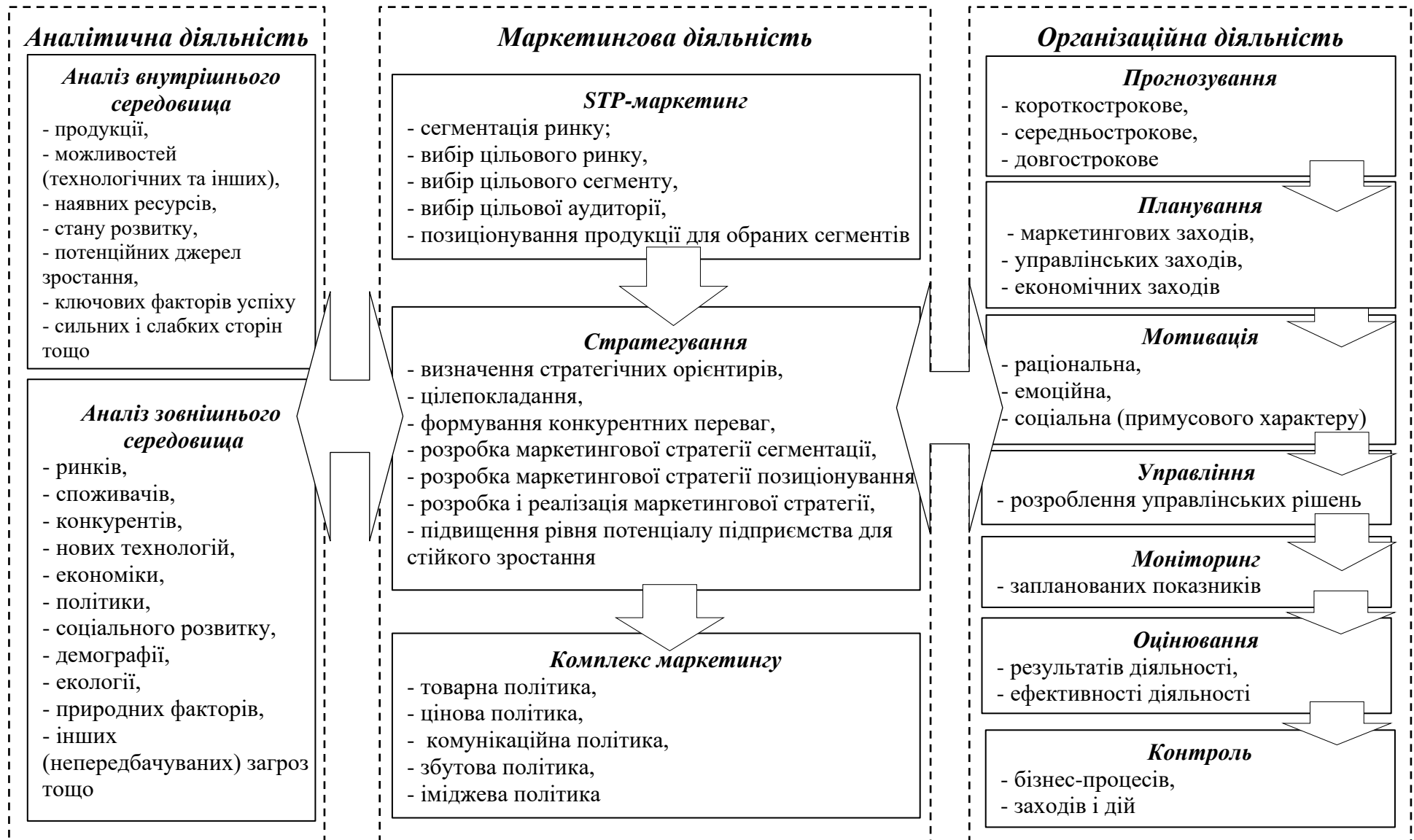


Рис. 3.6. Механізм впровадження маркетингової стратегічної діяльності підприємствами України (складено автором)

Таке розуміння сутності механізму дозволяє включати до адміністративного інструментарію маркетингову складову, що підносить маркетингову діяльність на вищий рівень у організаційній структурі управління підприємством і забезпечує реалізацію стратегічних цілей і інтересів підприємства на постійній основі;

- вперше формалізовано механізм впровадження маркетингової стратегічної діяльності підприємствами України, що включає деталізацію аналітичних, маркетингових і організаційних бізнес-процесів;
- формалізований механізм впроваджений у практику ТОВ «Торговий дім «Р-ТРЕЙД», що дозволило підвищити ефективність маркетингового стратегічного управління.

Отримані результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності вітчизняних підприємств з метою посилення/удосконалення її маркетингової та стратегічної складових.

3.3. Напрямки удосконалення стратегічної діяльності підприємств

Успішна діяльність підприємств на ринках у сучасних умовах не можлива без формування або удосконалення їх системи стратегічного управління на основі маркетингового підходу. Головною перевагою маркетингової концепції діяльності є визнання пріоритетності задоволення потреб споживачів і концентрація зусиль і уваги системи управління на потребах споживачів, а не виробників. Такий підхід забезпечує стійкість, ефективність і конкурентоспроможність підприємств на ринках.

Формування релевантної системи маркетингової стратегічної діяльності підприємств є актуальним науковим (теоретичним) і організаційним (практичним) завданням.

Науковці постійно досліджують ефективні напрями стратегічного розвитку підприємств, серед них: Гамова О. В., Головчук Ю. О., Дибчук Л. В., Лебідь Т. В., Левченко К. А., Мельничук Л. С., Мороз Л. А., Петрова І. Л., Пчелянська Г. О., Сарай Н. І., Станіславик О. В., Шульга О. та інші.

Так, Петрова І. Л. вказує, що застосування нових стратегічних напрямів маркетингової діяльності підприємств доцільне в усіх видах економічної діяльності, навіть в тих, які є не досить успішними, але мають високий потенціал розвитку і є значущими для української економіки [135].

Пчелянська Г. О., Головчук Ю. О. і Дибчук Л. В. зазначають, що визначення стратегічних напрямів маркетингової діяльності підприємства відіграє ключову роль у формуванні його загальної стратегії, дозволяє визначити основні напрями його розвитку (у т.ч. стратегічні напрямки вибору цільового ринку, товарної, комунікаційної, збутової і цінової політик) [145].

Пчелянська Г. О., Головчук Ю. О. і Дибчук Л. В. визначили такі види аналізів, які використовують при розробленні стратегічних напрямів маркетингової діяльності підприємств (рис. 3.7) [145]:

Визначення цілей маркетингової діяльності	1. Зростання прибутків 2. Збільшення частки ринку (охоплення ринку) 3. Збільшення обсягів продажу
Аналіз нестабільності макросередовища	1. SWOT-аналіз 2. MUST-аналіз 3. Методи портфельного аналізу 4. Аналіз рівня конкуренції та конкурентоспроможності підприємства та продукту 5. PEST-аналіз
Аналіз прозорості	Оцінка показників прозорості: 1. Публікація звітів про фінансові результати 2. Публікація аудиторських висновків 3. Повнота та достовірність поточної інформації на офіційному сайті 4. Наявність цілей сталого розвитку 5. Присутність та періодичність публікацій у соціальних мережах
Аналіз стратегічних позицій та цільового ринку	1. Оцінка стратегічного клімату підприємства. 2. Оцінка стратегічного потенціалу підприємства. 3. Визначення стратегічної позиції 4. STP-маркетинг: сегментація ринку, вибір цільових сегментів ринку, позиціонування продукції (послуг) на ринку

Рис. 3.7. Види аналізів при розробленні стратегічних напрямів маркетингової діяльності підприємств, систематизовані Пчелянською Г. О., Головчук Ю. О. і Дибчук Л. В. [145]

Левченко К. А. до критеріїв формування варіантів стратегічної поведінки (рис. 3.8) відносить [104]:

- рівень ризику,
- наявність необхідного потенціалу підприємства,
- величина витрат і ефекту маркетингової стратегії,
- переваги конкретної маркетингової стратегічної поведінки.

Серед напрямків удосконалення стратегічної діяльності підприємства окремо слід відзначити посилення нематеріальних активів підприємства.



Рис. 3.8. Критерії формування варіантів стратегічної поведінки, систематизовані Левченко К. А. [104]

До таких активів науковці Мороз Л. А. і Лебідь Т. В. віднесли стратегічні ресурси, під якими вони розуміють сукупність здібностей (можливостей і умінь) виробничої системи до [117]:

- своєчасного виявлення актуальних потреб і запитів потенційних споживачів,
- аналізу кон'юнктури ринків,
- аналізу зон стратегічних ресурсів та груп стратегічного впливу,

- продукування конкурентоспроможних ідей щодо конструювання, технологій, організації виробництва, просування товарів на ринок, організації їх післяпродажного сервісу,

- підтримки конкурентного статусу підприємства за рахунок управління стратегічним набором зон господарювання;

- постійного вдосконалення потенціалу підприємства.

Науковці часто визнають конкурентоспроможність як здатність підприємства забезпечувати кращі позиції (що співпадає з метою стратегічної діяльності). Відтак, наведемо кілька тез в цьому контексті.

Гамова О. В. до напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах стратегічного розвитку віднесла [43]:

- підвищення ефективності управління,
- використання інноваційних методів,
- коригування стратегії розвитку,
- використання системи і механізму управління,
- розробку і впровадження нових підходів, адаптованих до сучасного середовища ринку.

Мельничук Л. С. відзначає, що збільшити на ринку частку підприємства можна за допомогою таких шляхів [114]:

- вивести новий вид продукції;
- знизити ціни на продукцію;
- представити привабливіший вид продукції;
- продавати продукцію через більшу кількість торгових представників;
- відстежувати зміни в умовах господарювання;
- проводити перетворення у виробництві і реалізації продукції (зміна організаційно-правового статусу підприємства, створення спільних виробництв, диверсифікація виробництва, впровадження нових технологій, вихід на нові ринки, зміна товарної політики, модернізація форм збуту товарів).

Станіславик О. В. до напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства відносить [160]:

- застосування нових підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства,
- розробку і впровадження комплексної системи управління конкурентоспроможністю,
- вибір конкурентної стратегії щодо продукції і технологій відповідно до стану мінливого економічного середовища.

Сарай Н. І. відзначила такі стратегічні напрямки діяльності підприємства, що можуть бути реалізовані за допомогою маркетингової стратегії [151]:

- забезпечення повного завантаження виробничих потужностей
- розширення клієнтської бази,
- підвищення якості та ефективності виробничих процесів за рахунок прихованого потенціалу оптимізації,
- збільшення фінансового прибутку підприємства
- підвищення ефективності управління.

Шульга О. виділяє два основні напрямки удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємств [198]:

- 1) розробка механізму організаційно-методичного забезпечення управління розвитком маркетингової діяльності;
- 2) застосування маркетингових інформаційних систем.

Отже, підсумовуючи вищевикладене зазначимо, що для розроблення стратегічних напрямів маркетингової діяльності підприємства необхідно здійснювати постійний аналіз:

- трендів розвитку світової і національних економік, політик, соціуму,
- науково-технічних досягнень у галузі,
- чининки впливу на діяльність підприємства на конкретному ринку (чинники зовнішнього середовища),
- відповідність потенціалу підприємства,
- стратегічну позицію підприємства відносно конкурентів.

А також необхідно постійно займатись:

- інноваційною діяльністю,
- вдосконаленням власного потенціалу,
- вдосконаленням маркетингової стратегічної діяльності.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження конкретизуємо напрями удосконалення стратегічної діяльності вітчизняних підприємств. До них ми відносимо:

- постійний моніторинг ринків, трендвотчинг;
- дослідження, розробка і впровадження нових стратегічних напрямів розвитку;
- своєчасне коригування стратегічного управління, товарної, комунікаційної, збутової і цінової політик;
- використання сучасного інструментарію маркетингової та управлінської діяльності;
- впровадження новітніх технологій;
- впровадження інновацій;
- аналіз і мінімізація ризиків;
- посилення потенціалу підприємства за рахунок розширення не тільки матеріальних, а й нематеріальних активів;
- підвищення якості продукції і ефективності діяльності;
- реалізація діяльності зі стратегування на постійні основі.

Впровадження зазначених управлінських заходів і рішень забезпечать підприємствам втримання і розвиток власних стратегічних позицій на обраних ринках.

Отримані результати дослідження можуть бути впроваджені в управлінську діяльність вітчизняних підприємств.

Висновки до 3 розділу

За результатами дослідження практичних аспектів підвищення рівня потенціалу підприємств України отримано такі висновки:

- проведено оцінювання чинників впливу на маркетингову стратегію сегментації ринку на прикладі ТОВ «Старвей Агро», за результатами якого відзначено, що підприємство зможе реалізувати аналізовану стратегію, адже має середній рівень відповідності і готовності до таких нових викликів; зовнішнє середовище чинить суттєвий тиск на діяльність підприємства при реалізації обраної стратегії, але цей вплив не є критичним і може бути частково мінімізованим відповідними (упереджувальними) заходами;
- обґрунтовано і запропоновано матрицю вибору стратегії сегментації ринку залежно від визначених цільових сегментів/ніш та кількості комплексів маркетингу, що забезпечує формалізацію процесів визначення стратегічних можливостей підприємства відповідно до кількості обраних цільових сегментів (або ніш) ринку та кількості комплексів маркетингу, які воно може реалізувати;
- обґрунтовано і запропоновано блок-схему алгоритму вибору стратегії сегментації ринку, яка дозволяє зменшити час на прийняття рішення та ризик помилкового обрання невідповідної стратегії;
- процедуру вибору стратегії сегментації ринку залежно від кількості цільових сегментів і комплексів маркетингу впроваджено у діяльність ТОВ «Старвей Агро»;
- обґрунтовано і запропоновано матрицю оцінки ризиків розроблення і реалізації маркетингової стратегії сегментації ринку, яка передбачає визначення очікуваного, критичного і катастрофічного значення кожного з видів ризиків і надає можливість спростити процеси управління ризиками в частині їх оцінок і (в подальшому) прийняття управлінських рішень.
- уточнено розуміння сутності поняття «Механізм впровадження маркетингової стратегічної діяльності підприємств» під яким запропоновано розуміти таку *системну сукупність аналітичних, маркетингових і управлінських інструментів і бізнес-процесів, що забезпечують ефективну реалізацію стратегічних цілей і інтересів підприємства у довгостроковому періоді*; таке розуміння сутності механізму дозволяє включати до

адміністративного інструментарію маркетингову складову, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей і інтересів підприємства на постійній основі;

- вперше формалізовано механізм впровадження маркетингової стратегічної діяльності підприємствами України, що включає деталізацію аналітичних, маркетингових і організаційних бізнес-процесів; Реалізація зазначеного механізму забезпечує комплексне впровадження стратегічної маркетингової діяльності і управління нею;
- формалізований механізм впровадження маркетингової стратегічної діяльності підприємств апробований у діяльності ТОВ «Торговий дім «Р-ТРЕЙД», що дозволило підвищити ефективність маркетингового стратегічного управління;
- окреслено управлінські заходи, які забезпечують підприємству втримання і розвиток власних стратегічних позицій на обраному ринку.

Отримані результати дослідження можуть бути впроваджені в управлінську діяльність вітчизняних підприємств.

Основні положення розділу 3 дисертаційної роботи опубліковано автором у таких наукових працях: [15].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі розроблено і науково обґрунтовано теоретико-методичні положення і практичні рекомендації щодо підвищення рівня потенціалу вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. В процесі дослідження отримано такі висновки:

1. Відзначено стрімкий розвиток світових економічних і технологічних процесів та складний стан економіки України і вітчизняних підприємств, пов'язаний з війною з РФ, що актуалізує потребу поглиблення досліджень маркетингової стратегічної діяльності вітчизняних підприємств у контексті сучасних трансформацій.

2. Уточнено визначення сутності «Маркетингової стратегічної діяльності», під якою запропоновано розуміти системну сукупність бізнес-процесів, спрямованих на забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства, визначеного рівня конкурентоспроможності у середньо- і довгостроковому періодах з використанням маркетингового інструментарію, що дозволяє зосередитись на маркетингових інструментах і засобах досягнення стратегічних цілей підприємства.

3. Поглиблено розуміння сутності «Маркетингової стратегії сегментації підприємства», під якою запропоновано розуміти таку комплексну програму дій, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства на основі максимального охоплення цільових аудиторій за допомогою використання релевантних факторів і методів сегментації ринку та реалізації найбільш ефективної маркетингової стратегічної діяльності. Таке розуміння сутності маркетингової стратегії сегментації дозволяє включати до процедур її розробки і реалізації не тільки поточні, а й стратегічні завдання, що підносить її на вищий рівень серед функціональних стратегій.

4. Уточнено розуміння сутності поняття «Механізм впровадження маркетингової стратегічної діяльності підприємств», під яким розуміємо таку системну сукупність аналітичних, маркетингових і управлінських інструментів і бізнес-процесів, що забезпечують ефективну реалізацію стратегічних цілей і

інтересів підприємства у довгостроковому періоді. Таке розуміння сутності механізму дозволяє включати до адміністративного інструментарію маркетингову складову, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей і інтересів підприємства на постійній основі.

5. Вперше формалізовано механізм впровадження маркетингової стратегічної діяльності підприємствами України, що включає деталізацію аналітичних, маркетингових і організаційних бізнес-процесів і забезпечує комплексне впровадження стратегічної маркетингової діяльності на підприємствах і управління нею.

6. Удосконалено класифікацію маркетингових стратегій сегментації та позиціонування шляхом розширення класифікаційних ознак (виокремлення ознаки «залежно від виду креативних рішень») і різновидів стратегій (виділення: стратегії креативних характеристик продукції і стратегії креативних характеристик сервісу), що дозволяє продукувати і враховувати у стратегічній діяльності підприємств нові креативні ідеї і рішення.

6. Набула подальшого розвитку систематизація чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства, які розмежовано на «чинники, на які підприємство може впливати» (виділено групи: економічних, правових, ринкових і соціальних чинників) і на «чинники, на які підприємство не може впливати» (віднесено: ресурсні (у т.ч. фінансово-економічні), організаційні і маркетингові чинники), що дозволяє у подальшому формалізувати процеси прийняття стратегічних управлінських рішень і точніше визначати маркетингові аспекти діяльності.

7. Удосконалено теоретико-методичний підхід до розроблення маркетингової стратегії сегментації ринку, що окреслює релевантне методичне забезпечення, необхідне для виконання кожного з етапів розроблення маркетингової стратегії сегментації; а також дозволяє здійснювати вибір альтернативних стратегій, що значно полегшує формалізацію процесів стратегування на вітчизняних підприємствах.

8. Набув подальшого розвитку алгоритм вибору стратегії сегментації ринку залежно від визначених цільових сегментів/ніш та кількості комплексів маркетингу, що забезпечує формалізацію процесів визначення стратегічних можливостей підприємства, дозволяє зменшити час на прийняття рішення та мінімізувати ризик помилкового обрання невідповідної стратегії.

9. Набула подальшого розвитку матриця оцінки ризиків розроблення і реалізації маркетингової стратегії сегментації ринку, яка передбачає визначення очікуваного, критичного і катастрофічного значення кожного з видів ризиків і надає можливість спростити процеси управління ризиками в частині їх оцінок і подальшого прийняття управлінських рішень.

10. Отримані наукові результати доведені до рівня практичних пропозицій та рекомендацій та впроваджені в діяльність ТОВ «Торговий дім «Р-ТРЕЙД», ТОВ «Старвей Агро» та Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка, що підтверджується відповідними актом і довідками про впровадження.

Реалізація авторських пропозицій дозволяє удосконалити маркетингову стратегічну діяльність підприємств України, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності та посиленню рівня стійкості на вітчизняному і світовому ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеєва А., Ігнатенко Т. Розкриття інформації за сегментами діяльності підприємства у міжнародних і національних стандартах. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2009. № 5. С. 109-116.
2. Артеменко Л.П., Шиліпук О.А. Ефективність стратегічного управління підприємством. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2020.
3. Багорка М. О. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. URL : <https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/ab664a8f-3aca-4182-9622-475ad1415656/content>
4. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 36. 2021. С.11-18. URL : <HTTPS://DSPACE.DSAU.DP.UA/SERVER/API/CORE/BITSTREAMS/2B647A8D-3ADC-487D-AC17-1FC35E8B854D/CONTENT>
5. Багорка М. О., Челак В. В. Сучасна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 20, ч. 1. 2018. С.32-36. URL : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_1_2018ua/9.pdf
6. Балабаниць А.В., Горбашевська М.О., Кислова Л.А., Мацука В.М., Перепадя Ф.Л. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. Маріуполь.: МДУ, 2022. 343 с.
7. Балабанова Л. В. *Стратегічний маркетинг: підручник*. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 612 с.
8. Баланчук, Д. В. Сегментування корпоративних клієнтів банку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. №5. С. 141-144.
9. Басій Н. Ф., Ланиця І. Ф., Яхвак Д. М. (2023). Особливості застосування

- маркетингової стратегії сегментації підприємствами на готельно-ресторанному ринку. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, (9), 5-11. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-1>. URL : <https://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1456>
10. Баханова М. В. Розроблення механізму ефективних маркетингових комунікацій на основі сегментації ринку банківських продуктів. *Наукові праці НДФІ*. 2012. Вип. 4. С. 169-174.
 11. Безсмертна О. В., Шмунь Я. Ю. Роль та значення маркетингової стратегії на підприємстві за сучасних ринкових економічних умов. URL : <HTTPS://IR.LIB.VNTU.EDU.UA/BITSTREAM/HANDLE/123456789/34399/91388.PDF?SEQUENCE=2&ISALLOWED=Y>
 12. Бедій Н. Сегментація ринку продукції в контексті сучасних тенденцій споживчої поведінки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. 2021. № 9. С. 84–90. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6630?utm_source=chatgpt.com
 13. Біланенко О. (2025). Особливості розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. (1(41), 255–264. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-255-264](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-255-264). URL : <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/329956/319462>
 14. Бірюк С. Інституційні та сегментарні диспропорції вітчизняного фінансового ринку. *Економіст*. 2014. № 10. С. 39-41.
 15. Бірюков О. Удосконалення механізму впровадження маркетингової стратегічної діяльності підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. (6 (21), 395-399. <https://doi.org/10.32782/dees.21-58>
 16. Бірюков О. Удосконалення класифікації маркетингових стратегій сегментації та позиціювання. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2026. (1 (22), 159-162. <https://doi.org/10.32782/dees.22-23>
 17. Бірюков О., Кудріна О. Сутність і особливості маркетингової стратегічної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2026.

- (83). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-189>
18. Бірюков О. Approaches to the analysis of factors influence on the level of the financial and economic potential of an enterprise. *Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого економічного розвитку»* (м. Київ, ДУІКТ, 15 жовтня 2025 р.). Електронне видання, 2025. С. 311-313.
 19. Бица В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. *Матеріали XII наукової конференції ТДТУ ім. Ів. Пулюя, 14-15 травня 2008 р. Т.: ТДТУ, 2008. С. 273. URL : https://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/16143?utm_source=chatgpt.com*
 20. Богданов В. В. Етапи формування маркетингової стратегії ІТ-підприємств. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*. Вип. № 58. 2023.
 21. Божкова В., Прокопенко О., Богачов, Д. (2023). Роль внутрішнього контролю у формуванні ринкової стратегії підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. (37). 490-496.
 22. Бояринова К.О. Функціонування інноваційно орієнтованих підприємств: методологія забезпечення розвитку : монографія. Київ; Херсон, 2017. 435 с.
 23. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В., Смокова Л. М. Управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економічний простір*. № 197. 2025. С. 15-19. URL : https://economic-prostir.com.ua/article/197-upravlinnya-strategichnym-potenczialom-pidpryyemstva-v-umovah-cyfrovoyi-transformaczii/?utm_source=chatgpt.com
 24. Буднікевич І. М. Маркетинг у галузях і сферах діяльності : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2013. 200 с.
 25. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. Вип. 23. 2019. С. 22-29. URL :

- https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17901/1/%D0%91%D1%83%D0%BD%D1%8F%D0%BA_%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA_%D1%81%D1%82%D1%80.pdf
26. Бутенко В., Тоюнда А. (2022). Формування маркетингової стратегії підприємства. *Підприємництво та інновації*, (24), 61-67. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.10>. URL : <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/521>
 27. Бутенко Н. В. Сегментація ринку товарів промислового призначення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. №2. С. 3-10.
 28. Василенко В. В. Характеристика сегментації ринку банківських металів України. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6. С. 248-254.
 29. Васьківська К. В. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості / К. В. Васьківська, Л. Д. Лозінська, Ю. О. Галімух. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_9.
 30. Великих К. О. Стратегічне маркетингове планування та алгоритм складання плану. *Комунальне господарство міст*. 2022. №5 (172). С. 22–25. DOI: 10.33042/2522-1809-2022-5-172-22-25.
 31. Верлока В. С., Коноваленко М. К., Сиволовська О. В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2007. 289 с.
 32. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія. К.: КНЕУ, 2004. 480 с.
 33. Вовк М. Стратегічне управління потенціалом підприємств під впливом військових дій в Україні. *Український економічний часопис*. 2025. №10. DOI: 10.32782/2786-8273/2025-10-3
 34. Вовк В., Дорошенко В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-68
 35. Вовк В. Я., Урусова С. С. Концептуальні засади сегментації конкурентного середовища національного ринку банківських

- послуг. *Економіка розвитку*. 2014. № 1. С. 17-22.
36. Возненко А. Розробка та імплементація маркетингової стратегії підприємства на зовнішньому ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 6. Т. 4 с. 150-153. URL : https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/150-153.pdf
 37. Войтович С. Я., Ковальчук О. В. Формування стратегічних пріоритетів маркетингової діяльності підприємства на ринку на основі опитування споживачів. *Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія “Регіональна економіка”*. Вип. 19 (75). Луцьк : ВІП ЛНТУ. 2022. 290 с. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-4](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-4). URL : https://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/en/article/view/118
 38. Войтович С. Я., Потапюк І. П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. 2011. № 4 (31). С. 77–81.
 39. Гаврилюк Ю. Г. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрних підприємств в контексті сучасних маркетингових тенденцій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. №2. DOI: 10.36887/2415-8453-2025-2-56. URL : https://ujae.org.ua/strategichne-upravlinnya-innovatsijnym-rozvytkom-agrarnyh-pidpryyemstv-v-konteksti-suchasnyh-marketyngovyh-tendantsij/?utm_source=chatgpt.com
 40. Гайда Ю. І., Сліпченко Т. О. Сегментація ринку стоматологічних послуг в Україні за географічним принципом. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27, № 1. С. 18-27.
 41. Галка Л., Борисенко М. Сегментація ринку: що це таке, основні ознаки, типи, поради застосування. Promodo.ua. 27.08.2024. URL : <https://www.promodo.ua/blog/segmentaciya-rinku-shcho-ce-take-osnovni>
 42. Галстян М., Квіта Г. (2025). Поведінкова сегментація як інструмент персоналізації маркетингових комунікацій. *Економіка та суспільство*. № 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-155>. URL :

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6630>

43. Гамова О. В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 11-15. URL : [https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N3\(282\).pdf#page=11](https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N3(282).pdf#page=11)
44. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ : Видавництво «Лібра», 2018. 720 с.
45. Глєбова О. А., Голуб О. М. Особливості формування корпоративної стратегії на підприємствах в умовах кризи. *Економічний форум*. 2016. №3. С. 182–188.
46. Глобальний інноваційний індекс 2024. URL : <https://nipo.gov.ua/hlobalnyj-innovatsijnyj-indeks-24/>
47. Гоблик-Маркович Н. М. Напрями формування сучасної маркетингової стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Перспективи розвитку готельно-ресторанної індустрії України: теорія, практика, інновації розвитку*. Мукачевський державний університет. С. 9-10. URL : http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/5258/1/Directions_of_formation_of_modern_marketing_strategy_of_development_of_the_enterprises_of_hotel_and_restaurant_business.pdf
48. Гончаренко І. М., Яковенко А. Розробка стратегії маркетингу. *II всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*. С. 155-159. URL : https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9913/1/OIP2017_P155-159.pdf
49. Гончарук Н. П. Формування конкурентної стратегії підприємства. *Економіка України*. 2023. № 6. С. 67–74.
50. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. №12. С. 346–352.

51. Гудзь Ю. Ф., Джерелюк Ю. О., Кравчик Ю. В. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 197-203.
52. Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю. Маркетингові аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. №4 (22). С. 5-11.
53. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2019. 146 с. URL : https://duikt.edu.ua/uploads/l_796_67558907.pdf
54. Девід Ф. Р. Стратегічний менеджмент. Київ: Знання, 2012. 681 с.
55. Державна служба статистики України. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/>
56. Длигач А. А. Системно-рефлексивне стратегічне маркетингове управління промисловими підприємствами. *Економіка і управління підприємствами*. 2(2). 2014. С.44-47. URL : https://ea21journal.world/wp-content/uploads/2022/04/ea-V138-11.pdf?utm_source=chatgpt.com
57. Євтушенко Г. В., Суза А. В., Харькова В. Є. (2019). Особливості сучасних маркетингових стратегій українських підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. № 12. С. 75-81. URL : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/40-2019/12.pdf>
58. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2015. №4 (4). С. 92–96. DOI: 10.25140/2410-9576-2015-4-4-92-96
59. Єрмошенко М. М., Дончик Р. В. Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства. *АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ. Маркетинг*. № 3 (285). 2025. С. 35-42. URL : https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Mykola-Yermoshenko-Roman-Donchuk-35-42.pdf
60. Жданова О. С. Особливості формування маркетингової політики промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009, № 6, Т. 3 65-67. URL :

- https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/065-067.pdf
61. Заблодська І. В., Сафронська І. М. Мейнстрім розвитку стратегічного маркетингу на підприємствах в умовах воєнного стану. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 2(58). С. 185–191. DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.2.21>
 62. Заблодська І., Гречана С., Ляшенко, П. Стратегічне цілепокладання в парадигмі економічного розвитку. *Economics and Law*, 2025. 75(4), 90–101. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2024.04.090>
 63. Зайчук Т. О. (2010). Принципи та інструменти стратегічного маркетингу. *Вчені записки*. Вип. 12. С.131-138. URL : <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e506ad3a-b327-462a-a38a-02854114f911/content>
 64. Занора В., Бут А., Матухно Ю. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-32-81
 65. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. Т. 312. №6 (2). С. 110–114. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20
 66. Звягінцева О. Сегментація аудиторії: що це і як вона допоможе збільшити продажі. 21.08.2024. URL : <https://hub.kyivstar.ua/articles/segmentacziya-klientiv-shho-cze-take-ta-yak-segmentuvati-cza>
 67. Зозульов О. В., Гусиніна А. В. Дворівневий евристично-статистичний підхід до сегментації ринку. *Маркетинг в Україні*. 2010. № 1. С. 21-23.
 68. Зозуля І. В. Дослідження сутності поняття «Маркетингова стратегія підприємства». URL : <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17103/3004.pdf?sequence=3>
 69. Зяйлик М. Ф., Вівчар О. І. Ефективність використання маркетингових

- стратегій. С. 1-8. URL : <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/b08c409d-7c3e-4201-930c-0453f8dcd4a7/content>
70. Заячківська Г. Теоретичні аспекти сегментації ринку міжнародних туристичних послуг. *Галицький економічний вісник*. 2011. №3 (32). с.180-186. URL : <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/89f8c68d-4510-4073-a0bf-9eb41110fc28/content>
71. Іваненко І. М. Сучасні підходи до формування стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL : <https://www.economy.nauka.com.ua>
72. Ілляшенко Н. С., Король С. В., Федірко А. М. Особливості реалізації маркетингової діяльності під час війни. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №17. URL : <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/917>
73. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Управління на засадах маркетингу стратегіями екологічно-орієнтованого інноваційного розвитку в повоєнний період: національний і міжнародний аспекти. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. № 4. С. 47-60. DOI: 10.15276/mdt.6.3.2022.5 URL : <https://mdt-oru.com.ua/index.php/mdt/article/view/276/175>
74. Ільчук О. О. Стратегічне управління економічним потенціалом торговельного підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Укоопспілка, Львів. комерц. акад. Л., 2010. 20 с. URL : https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe
75. Карачина Н. П., Зозуля І. В. Змістовність поняття «Маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. *Економічний простір*. 2017. № 119. С. 165-172. URL : <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/711/1/Karachina.pdf>
76. Кадирус І. Г., Донських А. С., Левковська К. І. Формування маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності

- аграрних підприємств. *Економічна наука*. 2018. № 22. С. 85–89.
77. Кендюхов О. В., Залізняк В. П. Формування маркетингової стратегії підприємства на основі синтезу системного та ситуаційного підходів. *Вісник Запорізького національного університету*. № 1 (33). 2017. С.15-25.
78. Кобець Д. Л., Слободян Н. Я., Дербеньова Я. В., Зеліч В. В. Теоретико-методологічні засади розробки маркетингової стратегії підприємства (український досвід). *АКАДЕМІЧНІ ВІЗІЇ*. Вип. № 15. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7542410>
79. Коваленко Н., Малахова Ю., Гордієв Ю. Сегментація цільової аудиторії як елемент стратегічного планування маркетингової діяльності в соціальних медіа. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 6. С. 370–375. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-58>.
URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6630?utm_source=chatgpt.com
80. Коваленко О. В. Напрями вдосконалення стратегічного управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2022. № 8. С. 34–38.
81. Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 9. С. 156–165.
82. Ковшова І. О. Процес багаторівневої сегментації для підприємств на ринку корпоративних продажів послуг зв'язку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 2. С. 104-108.
83. Колонтаєвський О. П. (2016). Удосконалення системи управління стратегічним маркетингом на підприємстві. С. 146-151. Наукова періодика Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. URL : <https://periodicals.karazin.ua> > article >
84. Копилок О. Маркетингові стратегії підприємства. *Маркетингові*

технології у цифровому просторі. 2024. С. 51–57.

85. Корнієнко Т.О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>
86. Корнієнко Т.О., Подзігун С.М., Пачева Н.О. (2023). Маркетингова стратегія інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. № 53. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-85>
87. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ : Видавничий дім «Діалектика», 2020. 800 с.
88. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Київ : Пірсон, 2018. 720 с.
89. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Вільямс, 2020. 608 с.
90. Кохана Т. Стратегічний підхід до сегментації ринку. *Аграрна економіка*, 2013, Т. 6, № 3-4. С. 1-6.
91. Кравченко В. О. Оцінка ефективності стратегічного управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 142–147.
92. Краузе О., Піняк І., Шпилик С. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства. *Галицький економічний вісник* No 3 (76) 2022. С.81-90. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03 ISSN 2409-8892. URL : https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39212/2/GEB_2022v76n3_Krause_O-Marketing_strategic_analysis_81-90.pdf
93. Крістенсен К. М. Дилема інноватора. Київ: Наш формат, 2017. 320 с.
94. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ 2006.152 с URL : https://duikt.edu.ua/uploads/l_1768_32663922.pdf
95. Куденко Н.В. *Маркетингові стратегії фірми*. Київ: КНЕУ, 2022. 245 с.
96. Куденко О. В. Аналіз сучасних маркетингових стратегій відповідно до рівня сегментації ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 1. С. 108-115.

97. Куденко О. В. Сегментація ринку в маркетингу [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 -економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Куденко Олексій Віталійович. К. : КНЕУ, 2019. 21 с.
98. Куліш А. Організація маркетингової діяльності підприємства. С. 58-63. URL : <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bec1f254-8994-47fa-8d7a-a94e0f28eb77/content>
99. Кудріна, О., Бірюков О. Маркетингова стратегія сегментації ринку як основа визначення стратегічних напрямів діяльності підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. (5 (20), 319-323. <https://doi.org/10.32782/dees.20-47>
100. Кудріна, О., Бірюков, О., & Бакін, М. (2024). Digital optimization of adaptive management through the formation of financial and economic potential of enterprises in Ukraine. *Підприємництво та інновації*, (30), 121-125. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.19>
101. Кузьминчук Н., Писаревська Г., Ляшенко В. (2023). Формування маркетингової стратегії як елементу маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, (56). URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-110>.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3066>
102. Лабурцева О.І., Яцишина Л.К., Бондаренко О.С., Янковець Т.М. *Стратегічний маркетинг: підручник*. Київ: Державний торговельно-економічний університет, 2023. 248 с.
103. Латишев К., Пугач А., Мороз В. (2023). Особливості формування маркетингової стратегії торговельного підприємства. *Управління змінами та інновації*, (5), 23-27. <https://doi.org/10.32782/СМІ/20232-5-4>
URL : <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/65>
104. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава*. № 3. 2018. с. 113-117. URL :

- http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/25.pdf
105. Лендел О. Д. Сегментація споживачів як ефективний маркетинговий інструмент розвитку туристичного ринку. *KHEU*. URL : https://ir.kneu.edu.ua/items/a27b627b-f45d-4f48-9731-b983b87c67eb?utm_source=chatgpt.com
106. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24 (2). С. 114–118.
107. Лотиш О. Сегментація ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 24.
108. Манжос Т. В., Мельник О. О. Модель дифузії інновацій з урахуванням реклами в умовах сегментованого ринку. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 401-407.
109. Маргасова В.Г., Вдовенко Н.М. Формування маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств для регулювання виробничої діяльності груп суспільних інтересів на ринку. *Наукові записи Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2022. Випуск 35. С. 273–279.
110. Мартинюк О. В., Адасюк І. П. Аспекти використання інструментів маркетингової стратегії управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 1. 2021. С.78-84. URL : https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/vknu-es-2021-n-1-290.pdf?utm_source=chatgpt.com
111. Матвеев М. Е., Шведюк Ю. В., Молодняк Н. В. (2025). Стратегічний маркетинг – запорука ефективного управління підприємством. *Ефективність державного управління*. Вип. 1(82/83). С.119–124. <https://doi.org/10.36930/508215>. URL : <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/601>

112. Мельник О. Г. Удосконалення стратегічного планування діяльності підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 70. С. 112–118.
113. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 1. С. 213- 219. URL : https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/213-219.pdf
114. Мельничук Л. С. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств / Л. С. Мельничук, О. О. Хізніченко. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія". Серія: Економіка. 2016. Т. 275. Вип. 263. С. 102-105. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdues_2016_275_263_18.
115. Мігай Н. Б. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності використання науково-технічного потенціалу машинобудівних підприємств: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04; НАН України. Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. О., 2007. 20 с. URL : https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe
116. Молнар А. С., Вівчарський А. В. , Смагін А. А. Методичний підхід до сегментації споживачів туристичних послуг сільського аграрного туризму. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 12. С. 82-86.
117. Мороз Л. А., Лебідь Т. В. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства. С. 214-220. URL : <https://vlp.com.ua/files/special/30.pdf>
118. Музика О. М., Іванова Л. О., Семак Ю. А. Маркетингові дослідження регіональних сегментів світового ринку туристичних послуг. Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу. 2013. № 17. С. 290-294.
119. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Київ: КНЕУ, 2001. 227 с.
120. Наливайко А. П. Стратегія підприємства в умовах нестабільного середовища. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 120–126.

121. Насад Н. В., Таш Ф. (2022) Організаційно-економічний механізм діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 3-4 DOI : 10.31673/2415-8089.2022.038285. URL : <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2733/2626>
122. Науменко М. О., Бляшенко М. І. Удосконалення стратегічного управління підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 41, 2013. С. 244-246.
123. Наумов О.Б. Стратегічний маркетинг у системі управління підприємством агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. №1-2. С. 76-82. DOI : 10.36887/2524-0455-2023-1-13.
124. Національна бібліотека України імені В.В. Вернадського. Офіційний сайт. URL : https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe
125. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. *Галицький економічний вісник*, № 6 (61) 2019 ISSN 2409-8892. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06. URL : <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/61/773.pdf>
126. Никоненко А. В. Дисбаланс попиту і пропозиції на промисловому сегменті ринку праці: причини формування та шляхи подолання. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 9. С. 73-78.
127. Овсієнко Н., Овсієнко В. Маркетингові стратегії просування товарів та послуг в мережі Інтернет. *Економічний простір*. 2024. С. 67-72. DOI: 10.30838/EP.196.67-72
128. Окунєва О. Сегментація працівників як внутрішніх клієнтів підприємства (макропідхід на прикладі галузі виробництва та обслуговування). *Маркетинг в Україні*. 2011. № 2. С. 14-21.
129. Омеляненко В.А., Артюхова Н.О. Теоретичні аспекти використання стратегічного маркетингу в контексті smart-спеціалізації регіонів. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2021. № 3. URL : <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-3-7042>

130. Осика Д. 10 кроків цифрової трансформації бізнесу. *Українська правда*. 2020. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/07/3/662521>.
131. Павлішина Н. М., Рясна Г. В. Маркетингова стратегія: сутність та методика формування. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. № 12. С. 126–130.
132. Пантелєєв М.С., Шматько Н.М. (2013). Формування механізму стратегічного управління потенціалом підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 41. С. 209-215.
133. Перезозова І. В. Формування маркетингової стратегії через адаптивний підхід як елемент системи стратегічного управління. *АГРОСВІТ*. № 10. 2025. С. 9-16
134. Перерва І., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159–164. DOI: 10.31649/ins.2022.3.159.16.
135. Петрова І. Л., Лойко Є. М. (2022). Методчні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1(65), 95–104. URL : <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95-104>
136. Петренко Л. С. Інноваційні стратегії розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 78–83.
137. Петровський С., Городняк, І. (2025). Сегментація ринку органічної продукції в Україні на підставі результатів маркетингових досліджень. *Підприємництво та інновації*. № 34 с. 193-197. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.31>.
journal.in.ua/index.php/journal/article/view/761?utm_source=chatgpt.com
138. Писаренко В.В., Багорка М.О. *Стратегічний маркетинг: навчальний посібник*. 2020. URL : https://dspace.pdau.edu.ua/items/6ce69a68-dd3d-4440-becf-a489f3f31ea6?utm_source=chatgpt.com
139. Повержук У.-Ю. М. Формування та розвиток фінансово-економічного

- потенціалу підприємств в сучасних умовах господарювання. Дис. к.е.н. 08.00.04. Чернівці. 2018. 241 с. URL : <https://card-file.ontu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/60565a39-6575-4ad0-9336-489c145d3750/content>
140. Портер М. Конкурентна стратегія : методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Основи, 2017. 424 с.
141. Пригара О., Журило В. Механізм розробки стратегії сегментування міжнародних ринків. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. № 1. Ч. 1. С. 166-182. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.166>
142. Проект «Національна стратегія Індустрії 4.0» URL : <https://www.industry4ukraine.net/publications/national-strategy-for-industry-4-0>.
143. Пронько Л., Пташинська В., Сирітко Д. Маркетингові стратегії просування цифрової та друкованої продукції видавництва. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-80-15
144. Процишин Ю.Т. *Стратегічний маркетинг: навчальний посібник*. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с.
145. Пчелянська Г. О., Головчук Ю. О., Дибчук Л. В. Стратегічні напрями маркетингової діяльності бізнесу в умовах транспарентності середовища. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 88–93. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.3.88 URL : <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4889&i=14>
146. Райко Д. В. Стратегічне управління підприємством у контексті економіки вражень: інтеграція емоційного маркетингу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 459–465.
147. Рачковський Е. А. Економічний інструментарій вибору цільових сегментів ринку для стратегічного планування реструктуризації підприємств [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Рачковський Едуард

- Анатолійович. Одеса : НАНУ ІПРТЕЕД, 2016. 21 с.
148. Ревенець Д.В. Сегментація регіонального ринку ІТ-послуг: маркетинговий аналіз. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*. Вип. 71. 2025. URL : https://www.researchgate.net/publication/389774523_STRATEGICNIJ_MARKETINGOVII_ANALIZ_RINKU_IT-POSLUG_V_UKRAINI
149. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-128
150. Савельєв В. В. Маркетингової стратегії в умовах зниження купівельної спроможності. *Інвестиції: практика та досвід*. № 11. 2009. С. 46-48. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2009/13.pdf
151. Сарай Н. І. (2025). Оптимізація маркетингової стратегії підприємства в контексті поведінки споживача. *Трансформаційна економіка*. № (1 (10)). С. 90-93. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-14>. URL : <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/161>
152. Сівакова О. А., Євтушенко В. А., Мозгова Г. В. Дослідження процесу формування маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. *Економіка та суспільство*. Вип. № 33. 2021
153. Сидоренко Т. В. Стратегічне управління підприємством: сучасні виклики та перспективи. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 4. С. 55–60.
154. Сидич О. В. Стратегічне маркетингове управління інноваційним потенціалом підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2006. № 2 (14). С. 105–110.
155. Слоква М. Г. Ссегментація зарубіжних ринків: теоретико-методологічні аспекти. *Економіка і організація управління*. № 4 (28). 2017. С. 129-142.
156. Солнцев С. О. Особливості сегментування промислового ринку. *Ефективна економіка*. № 5. 2011. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=561>

157. Смовженко Т.С., Кузнєцова А.Я., Шмігельська З.К. Інноваційна діяльність малого і середнього бізнесу: основні засади управління : монографія. Київ : УБС НБУ, 2010. 198 с.
158. Сохацька О., Лагоцька Н. Стратегічне маркетингове управління. *Журнал європейської економіки*. 2013. Т. 12, №1. С. 120–123.
159. Стефанишин В. Я. Стратегічний маркетинговий план як складова стратегічного управління підприємством. *Економіка та підприємництво*. 2011. Вип. 26. С. 236–245.
160. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 223-231. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2017_2_39.
161. Старостіна А. О., Длігач А. О., Кравченко В. А. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий догляд, українська практика: Підручник. К.: Знання, 2005. 764 с.
162. Стаюра М. А. Стандарти обслуговування тспоживача, сегментація ринку логістичних послуг. *Інноваційна економіка*. 2010. № 3. С. 212-216.
163. Степанець І. Маркетингові стратегії та їх роль у розвитку аграрного експорту. *Український економічний часопис*. 2024. № 7. С. 110–116. DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-18
164. Степанова К. В., Мурашко І. С. Стратегічний маркетинг в діяльності вітчизняних підприємств у воєнних та післявоєнних умовах. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 211-216. URL : <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-31>.
165. Столярчук Я., Поручник С. Сучасна сегментація та ключові тенденції розвитку світового ринку праці. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 7. С. 12-17.
166. Струк Н. Р., Капраль О.Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75>. URL :

- <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927>
167. Струк Н. Р., Михайлик Н. І. Маркетингові стратегії сегментації та вибору цільового ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-21>. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3381>
168. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI : 10.32782/2524-0072/2021-25-66
169. Татаринцева Ю. Л. Стратегічне управління цифровим маркетингом із використанням класифікації вражень. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 10. С. 252–262. DOI : 10.58423/2786-6742/2025-10-252-262.
170. Татаринцева Ю. Л. Стратегія цифрового маркетингу: розвиток, управління та кадрова основа. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2024. № 6. DOI : 10.20998/2519-4461.2024.6.33.
171. Терещенко І. О., Кібальник В. О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. № 20. 2019. С.56-60. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2019/12.pdf
172. Ткач Д.К. Формування маркетингової стратегії виходу українського товаровиробника на зовнішні ринки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 62. С. 100–108. DOI : 10.31732/2663-2209-2021-62-100-108
173. Ткач О. В., Баланюк І. Ф., Баланюк С. І. Стратегічне планування в маркетинговому менеджменті. *Сталий розвиток економіки*. 2016. №2 (31). С. 220–225.
174. Ткаченко Д. І. Стратегічний розвиток підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та держава*. 2024. № 1. С. 25–30.
175. Ткачук С., Лелека О. Застосування психологічної сегментації у маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2026. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7643?utm_source=chatgpt.com

176. Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу. Київ: Вільямс, 2007. 928 с.
177. Трубчанин В. В., Мальчик М. В. Результати аналізу готовності підприємства к осуществленію диверсифікації виробництва с учетом сегментації ринка. *Економіка промисловості*. 2010. № 4. С. 173-180.
178. Туніцький Н. Критерії сегментації вітчизняного споживчого ринку елітних меблів. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2010. №1. С. 33-43.
179. Ульянченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. *Вісник ХНУ*. 2025. Т. 342, №3 (1). С. 293–297. DOI : 10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41
180. Урба С., Городняк І. Стратегічне маркетингове управління розвитком молочної промисловості України. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2025. Вип. 54. URL : https://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/5105?utm_source=chatgpt.com
181. Феєр О., Хаустова К., Густі С. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90–97. DOI : 10.31649/ins.2023.4.90.97
182. Федулова Л. Інноваційний розвиток: еволюція поглядів та проблеми сучасного усвідомлення. *Економічна теорія*. 2013. № 2. С. 28–45.
183. Харченко В. А. Механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2014. № 4 (68). С. 97-104. URL : <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/435d0c38-72a3-4dd7-9ee1-3c0dcad290bb/content>
184. Цифрова трансформація: 5 стратегічних помилок бізнесу. URL : <https://mind.ua/openmind/20202022-cifrova-transformaciya-5-strategichnih-pomilok-biznesu>.

185. Цифрова трансформація бізнесу: як це роблять компанії в Україні? URL : <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/640817.html>.
186. Чевганова В., Васюта В. Роль сегментації ринку у вивченні поведінки споживачів. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 4 (71). С. 116-122. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04. URL : <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/71/1005.pdf>
187. Чобіток В. І., Костін М. Д., Костін Ю. Д. Маркетингова стратегія підприємств. URL : <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0ed204bf-e074-42a6-bd24-a664135b45ed/content>
188. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. DOI : 10.18664/338.47:338.45.v0i62.133978
189. Шведюк Ю.В., Бабинець А.В. Стратегічний маркетинг в основі розвитку рекреаційного лісокористування Карпатського регіону. *Вісник НУВГП. Серія: Економічні науки*. 2025. №1 (109). С.208-218
190. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8414> DOI : 10.32702/2307-2105-2020.12.4.
191. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
192. Шершньова З. Є. Розвиток стратегічного управління підприємствами в сучасних умовах. *Економіка України*. 2021. № 3. С. 45–56.
193. Шиффман Л., Канук Л. Поведінка споживачів. Київ : Знання, 2019. 640 с.
194. Шишпанова Н. О., Голіней В. Я. Формування маркетингової стратегії підприємства в умовах війни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 167-171.
195. Шквиря Н. О., Кукіна Н. В. Особливості формування маркетингових стратегій підприємств ресторанного бізнесу. *Збірник наукових праць*

- ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2024. № 4 (53). С. 139-145. URL : <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3e7e5393-da4f-4a29-9840-e799ed91bcb2/content>
196. Шлапак А. В., Іващенко О. А., Никонюк К. О. Маркетингові стратегії міжнародних компаній на українському ринку товарів повсякденного попиту. *Економіка та суспільство*. 2024.
197. Шульга Л. В., Терещенко І.О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. С. 125–131.
198. Шульга О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 110-113. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18>. URL : <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/552>
199. Щукін О. І. Методи проектно-оперативного управління розвитком інвестиційного потенціалу інноваційної діяльності підприємств: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / О. І. Щукін ; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2011. 40 с. URL : https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe
200. Ян Я., Лищенко М. Дослідження маркетингової стратегії підприємств нерухомості. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2024. № 2 (98). С. 44-50. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.2.8>. URL : <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/336>
201. Янковець Т. М. Стратегічне управління цифровим маркетингом. *Scientia fructuosa*. 2022. Т. 145, №5. С. 93–112. DOI: 10.31617/1.2022(145)06.
202. Яхкінд В. П. Планування маркетингового потенціалу підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / В. П. Яхкінд ; Харк. нац. екон. ун-т. Х., 2010. 20 с. URL : https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe

203. Biriukov O. Prerequisites for the implementation of strategic marketing activities by Ukrainian enterprises. *Матеріали XXVI Міжнародної науково-практичної конференції «Теорія і практика сучасної економіки»* (м. Черкаси, ЧДТУ, 22 жовтня 2025 р.). 2025. С. 59-60.
204. Dahlman C., Mealy S., Wermelinger M. *Harnessing the Digital Economy for Developing Countries*. Paris: OECD, 2016.
205. Digital Transformation: Powering the Great Reset. 2020. URL : http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Transformation_Powering_the_Great_Reset_2020.pdf.
206. Digital Transformation Institute of Ukraine. URL : <http://www.dti.org.ua>.
207. Digital Transformation Readiness. URL: <https://www.imena.ua/blog/digital-transformation-readiness>.
208. Digital Transformation Readiness Survey Summary. *Center for creative leadership*. 2020. URL: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2018/04/DigitalTransformation-Survey-Report.pdf>.
209. Klius Yuliia, Fomenko Denys. Development of a mechanism for strategic management of sustainable development of regional enterprises. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. № 4(280). С. 5-11. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-280-4-5-11>
210. Illiashenko N.S., Biriukov O.O. Choice of innovative marketing communications at the enterprise. *Економіка, інноватика та сучасні бізнес-технології: актуальні проблеми та розвиток: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 100-річчю Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка* (м. Суми, 27-28 травня 2024 року). Суми : СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2024. С. 56-57.
211. Kudrina Olga, Korol Andrii, Biriukov Oleksii. Problems of adaptive management of the formation of financial and economic potential of enterprises in Ukraine. *Вісник Одеського національного університету*.

- ЕКОНОМІКА. 2024. Том 29. Випуск 1(99), 49-55. URL : http://visnyk-onu.od.ua/journal/2024_29_1/12.pdf
212. Illiashenko S., Illiashenko N., Shypulina Y., Raiko D., Bozhkova V. Approach to assessment of prerequisites for implementation of strategic directions of innovative development of industrial enterprises Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2021. № 3 (13 (111)). С. 31–46. URL : <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54365>
213. Raiko D., Shypulina Y., Potrashkova L., Bozhkova V., Illiashenko S., Abdunurova A. Defining a selection procedure of crm systems for the information-analytical support to the marketing activities at an enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. № 1(13(127)). P. 41–58.
214. Savytska N., Afanasieva O. Segmentation of niche markets of meat and meat products (by the example of local market) Marketing and Management of Innovations. 2017. № 1. С. 42-51. <https://doi.org/10.21272/mmi.2017.1-04>.

ДОДАТКИ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені А. С. МАКАРЕНКА
 вул. Роменська, 87, м. Суми, 40002, факс (0542) 22-15-17, тел. (0542) 68-59-02
 e-mail: rector@sspu.edu.ua, www.sspu.edu.ua
 Код ЄДРПОУ 02125510

31.03.2026 № 797/1 На № _____ від _____

Акт
 про апробацію результатів дисертаційної роботи
Бірюкова Олексія Олексійовича
 на тему: «Удосконалення теоретико-методичних засад маркетингової
 стратегічної діяльності підприємств України»

Результати наукових досліджень Бірюкова Олексія Олексійовича впроваджені у навчальний процес Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка, зокрема:

– при розробленні навчально-методичного комплексу та викладанні навчальної дисципліни «Маркетинг (поглиблений курс)» для здобувачів вищої освіти за освітнім рівнем Бакалавр спеціальності D5 Маркетинг;

– при розробленні навчально-методичного комплексу та викладанні навчальної дисципліни «Стратегічний маркетинг» для здобувачів вищої освіти за освітнім рівнем Магістр спеціальності D5 Маркетинг.

Використання зазначених розробок позитивно позначається на якості освітнього процесу в контексті оновлення і наповнення навчальних курсів новітніми науковими досягненнями, підвищення якості підготовки фахівців.

Результати впровадження матеріалів дисертаційного дослідження Бірюкова О. О. розглянуті й схвалені на засіданні кафедри бізнес-економіки та адміністрування Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка (протокол № 4 від 20.11.2025 р.).

Ректор

Завідувач кафедри
 бізнес-економіки та адміністрування



Юрій ЛЯННОЙ

Вікторія БОЖКОВА

21.01.20d.6

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційної роботи
Бірюкова Олексія Олексійовича
на тему: «Удосконалення теоретико-методичних засад маркетингової
стратегічної діяльності підприємств України»*

Маркетингова стратегічна діяльність підприємств на сучасному етапі соціально-економічного розвитку є однією з визначальних для досягнення конкурентних переваг, задоволення потреб споживачів та максимізацію прибутку. Тому на ТОВ «Торговий Дім «Р-ТРЕЙД» їй приділяється поглиблена увага.

Результати дисертаційної роботи Бірюкова О.О., присвяченої маркетинговому стратегічному управлінню діяльністю вітчизняних підприємств, мають практичну цінність і використані при обґрунтуванні та прийнятті управлінських рішень у діяльності ТОВ «Торговий Дім «Р-ТРЕЙД».

В основу прийняття управлінських рішень на підприємстві покладено обґрунтований у дисертаційній роботі формалізований механізм впровадження маркетингової стратегічної діяльності підприємств України, який включає деталізацію аналітичних, маркетингових і організаційних бізнес-процесів. Реалізація зазначеного механізму забезпечує комплексне впровадження стратегічної маркетингової діяльності і застосування концепції STP-маркетингу в управлінські бізнес-процеси.

Пропозиції Бірюкова О.О. дозволяють підвищити ефективність маркетингового стратегічного управління ТОВ «Торговий Дім «Р-ТРЕЙД» завдяки визначенню стратегічних орієнтирів діяльності на основі поглибленого розуміння змін споживацьких потреб і запитів, розширенню клієнтської бази та посиленню конкурентних переваг. Зазначені пропозиції Бірюкова О.О. можуть бути впровадженні у діяльність інших аналогічних вітчизняних підприємств.

Головний бухгалтер

ТОВ «Торговий Дім «Р-ТРЕЙД»



Вдовиченко Ю.В.

ДОВІДКА
про провадження результатів дисертаційної роботи
Бірюкова Олексія Олексійовича
на тему: «Удосконалення теоретико-методичних засад маркетингової
стратегічної діяльності підприємств України»

Результати дисертаційної роботи Бірюкова О.О. мають теоретичну і практичну значущість і використані при обґрунтуванні та прийнятті маркетингових стратегічних управлінських рішень у діяльності ТОВ «Старвей Агро».

Впровадження обґрунтованого Бірюковим О.О. теоретико-методичного підходу до розроблення маркетингової стратегії сегментації ринку, який включає сучасне необхідне методичне забезпечення та інструментарій і дозволяє деталізувати альтернативні маркетингові рішення. Даний теоретико-методичний підхід складається з чітко визначених етапів і забезпечує формалізацію процесів стратегування, обґрунтований вибір релевантної стратегії сегментації ринку і значне скорочення робочого часу на прийняття управлінських рішень.

Запропоновану Бірюковим О. О. процедуру вибору стратегії сегментації ринку залежно від кількості цільових сегментів і комплексів використано при обґрунтуванні вибору стратегії сегментації ринків ТОВ «Старвей Агро». Запропоновані Бірюковим О. О. матриця і алгоритм вибору стратегії сегментації забезпечують формалізацію процесів стратегування в частині вибору стратегії після визначення найбільш ефективних цільових аудиторій. Застосування даного алгоритму зменшує час на прийняття управлінського рішення та ризик помилкового обрання невідповідної стратегії.

Впровадження зазначених пропозицій Бірюкова О. О. дозволяє удосконалити маркетингову стратегічну управлінську діяльність ТОВ «Старвей Агро» та підвищити її ефективність.

Директор ТОВ «Старвей Агро»



Дьякова К.С.

19.11.2025 р.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені А. С. МАКАРЕНКА

вул. Роменська, 87, м. Суми, 40002, факс (0542) 22-15-17, тел. (0542) 68-59-02
e-mail: rector@sspu.edu.ua, www.sspu.edu.ua
Код ЄДРПОУ 02125510

16.12.2025 № 2774/1

На № _____ від _____

Довідка
про апробацію результатів дисертаційної роботи
Бірюкова Олексія Олексійовича
на тему: «Удосконалення теоретико-методичних засад маркетингової
стратегічної діяльності підприємств України»

Результати наукових досліджень Бірюкова Олексія Олексійовича використані при розробленні наукової теми «Інноваційні стратегії управління бізнес-процесами суб'єктів підприємництва» (номер державної реєстрації 0121U109191), яка виконується відповідно плану науково-дослідних робіт кафедри бізнес-економіки та адміністрування Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка.

У науковій темі використано матеріали дослідження Бірюкова Олексія Олексійовича щодо уточнення класифікації маркетингових стратегій підприємства.

Використання зазначених розробок позитивно позначилось на якості колективного наукового дослідження і сприяло розвитку новітніх наукових досягнень.

Результати впровадження матеріалів дисертаційного дослідження Бірюкова Олексія Олексійовича обговорено та схвалено на засіданні кафедри бізнес-економіки та адміністрування Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка (протокол № 4 від 20.11.2025).

Ректор



Юрій ЛЯННОЙ

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

1. Кудріна О., Бірюков О. Сутність і особливості маркетингової стратегічної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2026. (83). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-189>
 2. Кудріна, О., Бірюков О. Маркетингова стратегія сегментації ринку як основа визначення стратегічних напрямів діяльності підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. (5 (20), 319-323. <https://doi.org/10.32782/dees.20-47>
 3. Бірюков О. Удосконалення механізму впровадження маркетингової стратегічної діяльності підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. (6 (21), 395-399. <https://doi.org/10.32782/dees.21-58>
 4. Бірюков О. Удосконалення класифікації маркетингових стратегій сегментації та позиціювання. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2026. (1 (22), 159-162. <https://doi.org/10.32782/dees.22-23>
 5. Кудріна О., Бірюков О., Бакін М. Digital optimization of adaptive management through the formation of financial and economic potential of enterprises in Ukraine. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 30. Р. 121-125. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.19>
- Особистий внесок здобувача: систематизовано інструментарій, досвід і рекомендації щодо цифровізації і адаптаційного управління фінансово-економічного потенціалу підприємств.*
6. Kudrina Olga, Korol Andrii, Biriukov Oleksii. Problems of adaptive management of the formation of financial and economic potential of enterprises in Ukraine. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2024. Том 29. Випуск 1(99). С. 49-55. http://visnyk-onu.od.ua/journal/2024_29_1/12.pdf
 7. Бірюков О. Approaches to the analysis of factors influence on the level of the financial and economic potential of an enterprise. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого економічного розвитку» (м. Київ, ДУІКТ, 15 жовтня 2025 р.). Електронне видання, 2025.

C. 311-313.

8. Biriukov O. (2025). Prerequisites for the implementation of strategic marketing activities by Ukrainian enterprises. *Матеріали XXVI Міжнародної науково-практичної конференції «Теорія і практика сучасної економіки»* (м. Черкаси, ЧДТУ, 22 жовтня 2025 р.). Електронне видання, 2025. С. 59-60.
9. Iliashenko N.S., Biriukov O.O. Choice of innovative marketing communications at the enterprise. *Економіка, інноватика та сучасні бізнес-технології: актуальні проблеми та розвиток: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 100-річчю Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка* (м. Суми, 27-28 травня 2024 року). Суми : СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2024. С. 56-57.

Участь у конференціях:

1. VII Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, інноватика та сучасні бізнес-технології: актуальні проблеми та розвиток» (м. Суми, Україна, 27-28 травня 2024 р.) – дистанційно.
2. XXVI Міжнародна науково-практична конференція «Теорія і практика сучасної економіки» (м. Черкаси, Україна, 2025 р.) – дистанційно.
3. I Міжнародна науково-практична конференція «Теорія і практика сучасної економіки» (м. Київ, Україна, 15 жовтня 2025 р.) – дистанційно.
4. Конференція в рамках Проекту програми ЄС Еразмус+ за темою «Implementation of European Union mechanisms for combating modern challenges and threats» (101085700 – IMEU – ERASMUSJMO-2022-HEI-TCH-RSCH, 2022-2025 pp.) "Механізми протидії сучасним викликам і загрозам: досвід ЄС для України" (2023 р.) – дистанційно.

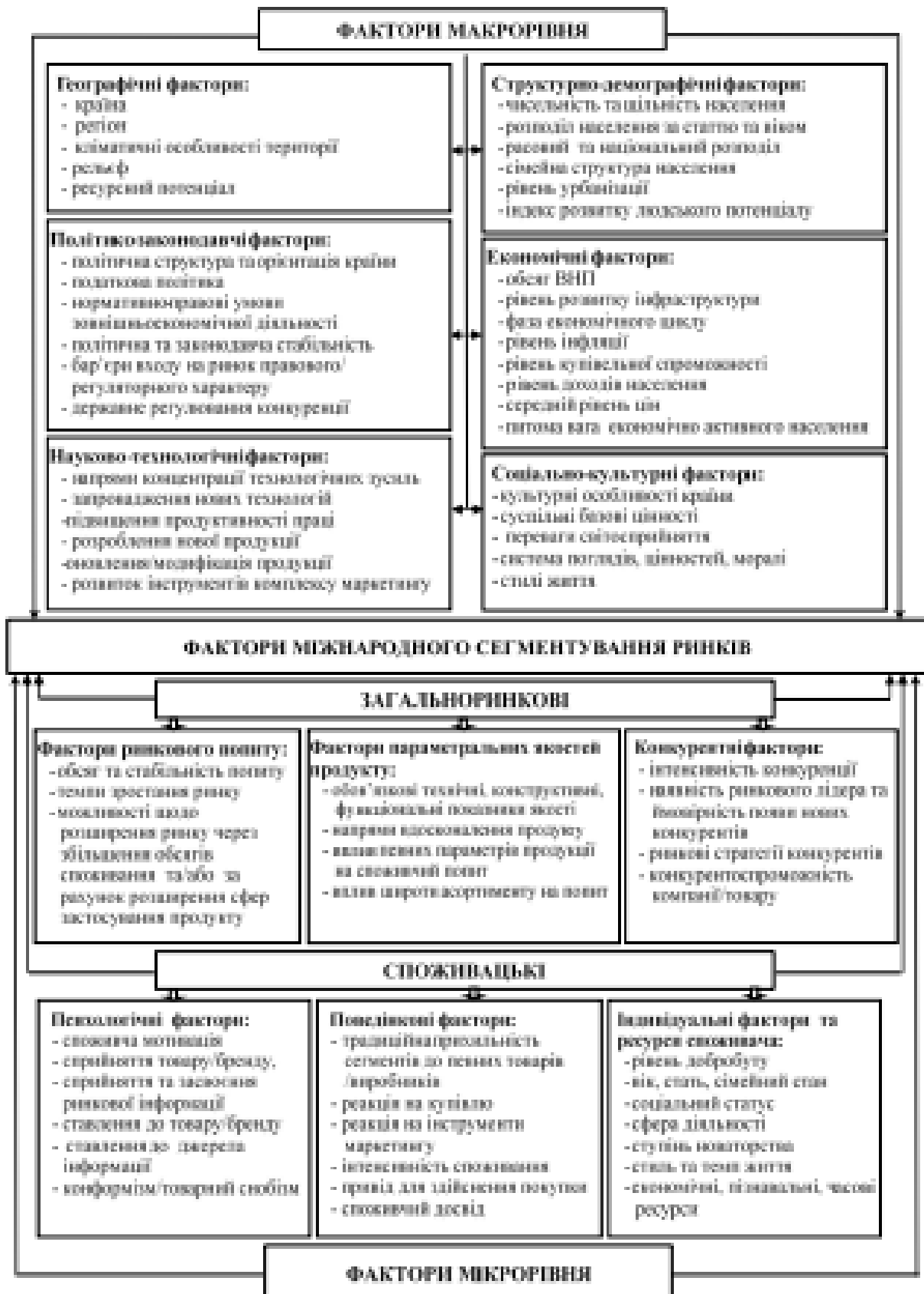


Рис. В.1. Фактори впадіння ливу на формування стратегії сегментації міжнародних ринків, систематизовані Пригарою О. і Журило В. [11]