

УДК 658.8:625.82(477.83)

Формування та реалізація маркетингової стратегії підприємства ТОВ «КРАСНЕБРУК». Мельник Микола Андрійович. Кваліфікаційна робота.

Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингових стратегій.
Дубляни, ЛНУВМБ, 2025.

Кваліфікаційна робота містить 77 сторінок, 16 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел з 40 найменувань.

Кваліфікаційна робота присвячена формуванню та реалізації маркетингової стратегії підприємства ТОВ «КРАСНЕБРУК».

Розглянуто теоретико-методичні засади формування маркетингової стратегії підприємства, а саме сутність та значення маркетингової стратегії у системі управління, процес розробки маркетингової стратегії та методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства.

Здійснено аналіз організаційно-виробничої діяльності підприємства, проведено дослідження ринкового середовища компанії, досліджено маркетингову діяльність ТОВ «КраснеБрук».

Окреслено основні напрями формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства з чітким обґрунтуванням стратегічних цілей маркетингової діяльності та розробкою маркетингової стратегії для ТзОВ «КраснеБрук», здійснена оцінка очікуваної ефективності впровадження запропонованих заходів.

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи та практичні підходи до формування й реалізації маркетингової стратегії підприємства в умовах сучасних трансформацій. Розкрито сутність маркетингової стратегії як ключового інструмента стратегічного управління. На основі комплексного аналізу діяльності підприємства охарактеризовано його ринкові позиції, особливості асортиментної політики, конкурентне середовище та наявну систему маркетингового управління.

Проведене дослідження дозволило виявити актуальні проблеми та резерви розвитку підприємства. З урахуванням отриманих результатів сформовано та обґрунтовано маркетингову стратегію, а також проведено оцінку очікуваної ефективності впровадження запропонованих заходів.

Ключові слова: маркетинг, цілі, маркетингова стратегія, конкурентне середовище, ринкова позиція, цільова аудиторія, стратегічне управління.

ANNOTATION

This qualification work investigates the theoretical principles and practical approaches to developing and implementing a company's marketing strategy under current transformational conditions. The essence of a marketing strategy as a key instrument of strategic management is disclosed. Through a comprehensive analysis of the enterprise's operations, its market position, assortment policy, competitive environment, and existing marketing management system were characterized.

The research allowed identification of relevant issues and development opportunities. Based on the findings, a marketing strategy was developed and justified, along with an assessment of the expected effectiveness of the proposed measures.

Keywords: marketing, goals, marketing strategy, competitive environment, market position, target audience, strategic management.

ЗМІСТ

ВСТУП		6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА		9
1.1.	Сутність та значення маркетингової стратегії у системі управління підприємством	9
1.2.	Процес розробки маркетингової стратегії на підприємстві	15
1.3.	Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА		28
2.1.	Організаційно-виробнича діяльність підприємства	28
2.2.	Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства	31
2.3.	Дослідження ринкового середовища підприємства	34
2.4.	Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «КраснеБрук»	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА		54
3.1.	Обґрунтування стратегічних цілей маркетингової діяльності	54
3.2.	Розробка маркетингової стратегії для ТзОВ «КраснеБрук»	59
3.3.	Оцінка очікуваної ефективності впровадження запропонованих заходів	64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ		67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		74

ВСТУП

У сучасних умовах динамічних ринкових перетворень, посилення конкуренції та зростання вимог споживацького підходу, питання формування ефективної маркетингової стратегії набуває особливої актуальності для будь-якого підприємства. Маркетингова стратегія визначає довгостроковий вектор розвитку організації, забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища, формує конкурентні переваги та сприяє підвищенню стійкості підприємства на ринку. Відсутність чіткої маркетингової орієнтації або неефективність стратегічних рішень призводять до зниження прибутковості, втрати ринкових позицій і погіршення взаємодії з ключовими цільовими сегментами.

Підприємство ТОВ «КраснеБрук», яке спеціалізується на виробництві бруківки та будівельних матеріалів, функціонує на висококонкурентному ринку, де важливими стають не лише якість продукції, але й цілісна стратегія маркетингової діяльності. Саме тому дослідження питань формування та реалізації маркетингової стратегії цього підприємства є важливим як з теоретичної, так і з практичної точок зору.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка маркетингової стратегії для ТОВ «КраснеБрук» з урахуванням особливостей ринку, конкурентного середовища та можливостей підприємства.

Відповідно для досягнення поставленої мети передбачається здійснення наступних завдань:

- розкрити теоретичні засади формування маркетингової стратегії підприємства;
- визначити особливості процесу розробки маркетингової стратегії;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання її результативності;
- дослідити організаційно-виробничу діяльність ТОВ «КраснеБрук»;
- охарактеризувати ринкове середовище та конкурентні умови функціонування підприємства;
- провести аналіз маркетингової діяльності підприємства;

– сформувати стратегічні цілі маркетингової діяльності ТОВ «КраснеБрук»;

– запропонувати маркетингову стратегію підприємства та оцінити її ефективність.

Об’єкт дослідження – діяльність підприємства ТОВ «КраснеБрук».

Предмет дослідження – є формування, реалізація та оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства.

У роботі застосовано низку взаємодоповнюючих наукових методів дослідження:

– аналіз та синтез використано для опрацювання теоретичних підходів до формування маркетингової стратегії;

– статистичні методи застосовано для аналізу виробничо-економічних показників ТОВ «КраснеБрук»;

– SWOT-аналіз для діяльності підприємства;

– PEST-аналіз використано для оцінювання впливу факторів ринкового середовища на діяльність підприємства;

– аналіз конкурентів для визначення основних конкурентів та їх діяльність на ринку;

– діамант Портера для аналізу галузі і розробки стратегії діяльності підприємства;

– аналіз стейкхолдерів для оцінки зацікавлених сторін, що проявляють інтерес до підприємства та впливають на його діяльність;

– графічний метод для візуалізації динаміки ринкових показників та результатів аналізу;

– метод економічного оцінювання застосовано для визначення очікуваної ефективності впровадження запропонованої стратегії.

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає в:

– удосконаленні підходів до формування маркетингової стратегії підприємства з урахуванням впливу зовнішнього ринкового середовища;

– уточненні структури стратегічних маркетингових цілей ТОВ «КраснеБрук» відповідно до специфіки галузі;

– розробленні комплексної маркетингової стратегії, що поєднує сегментацію, позиціонування, розвиток продукту та комунікаційну політику підприємства.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій ТОВ «КраснеБрук» для підвищення ефективності маркетингової діяльності, покращення конкурентних позицій, розширення ринків збуту та оптимізації комунікацій із цільовими сегментами. Запропонована стратегія може стати основою для розроблення довгострокового плану розвитку підприємства та удосконалення його управлінських рішень.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення маркетингової стратегії у системі управління підприємством

Сучасна економіка характеризується динамічністю ринкових процесів, високим рівнем конкуренції та швидкими змінами у споживчих уподобаннях. За таких умов маркетингова стратегія стає ключовим елементом системи управління підприємством, адже саме стратегія визначає напрямок його розвитку, способи досягнення конкурентних переваг і забезпечення стабільної прибутковості у довгостроковій перспективі.

Маркетингова стратегія є основним інструментом, що визначає напрямок розвитку підприємства в умовах ринкової конкуренції. Вона охоплює сукупність дій та рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства через ефективне використання маркетингових ресурсів та інструментів. У системі управління підприємством маркетингова стратегія виконує функцію інтеграції внутрішніх можливостей з зовнішніми можливостями ринку, забезпечуючи таким чином стійке конкурентне становище підприємства.

Маркетингова стратегія – це комплексна програма дій підприємства, спрямована на задоволення потреб споживачів і досягнення стратегічних цілей бізнесу шляхом ефективного використання маркетингових інструментів. Зарубіжні та українські науковці наголошують, що маркетингова стратегія не лише визначає позицію компанії на ринку, але й формує основу для прийняття управлінських рішень щодо продукту, ціноутворення, комунікацій і каналів збуту [8,35,39].

Формулювання категорії «маркетингова стратегія» ототожнюється в таких основних напрямках: як певний інструмент досягнення цілей компанії,

як система управлінських рішень у сфері маркетингу, як комплексна програма дій на ринку, а також як концепція створення конкурентних переваг на ринку.

По-перше, маркетингова стратегія розглядається як довгостроковий план дій, що спрямований на забезпечення сталого розвитку підприємства через задоволення потреб споживачів та відповідну адаптацію до змін ринкового середовища. Саме такий підхід підтримують І. Ансофф і Ф. Котлер [19, 37, 39], які вважають, що стратегія має забезпечувати узгодженість між можливостями ринку та ресурсами компанії.

По-друге, у працях Ж.-Ж. Ламбена [40] маркетингова стратегія трактується як певний механізм вибору цільових ринків й позиціонування продукту, що базується на глибинному аналізі зовнішнього середовища, конкурентів та поведінки споживачів.

По-третє, сучасні українські дослідники О. Виноградова, Н. Карачина [8, 16] акцентують, що маркетингова стратегія – це інтегрований управлінський інструмент, що охоплює такі аспекти діяльності підприємства: від формування асортиментної та цінової політик до вибору відповідних каналів комунікації і збуту.

З вище наведеного, можемо зрозуміти, що маркетингова стратегія поєднує аналітичний, управлінський і поведінковий аспекти, що сукупно забезпечують напрями розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища та мінливої ринкової кон'юнктури. З погляду системного підходу, маркетингова стратегія є підсистемою загальної стратегії підприємства. Вона забезпечує узгодженість між стратегічними цілями організації та її ринковими можливостями, а також між наявними ресурсами й потребами споживачів. Такий взаємозв'язок дає змогу ефективно розподіляти ресурси між окремими ринковими сегментами, визначати пріоритетні напрями діяльності та підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

Оснoву будь-якої маркетингової стратегії становить концепція орієнтації на споживача. Підприємство повинно не лише виробляти продукцію, а й пропонувати споживачам комплексну цінність, що задовольняє їхні

функціональні, емоційні та соціальні потреби. Це досягається через глибоке розуміння цільових сегментів ринку, вивчення поведінки споживачів, аналіз конкурентного середовища та прогнозування тенденцій розвитку ринку.

Таблиця 1.1 – Визачення понять «маркетингова стратегія» науковцями

Автор	Визначення
Буняк Н. [6]	стратегічний напрям діяльності підприємства для досягнення маркетингових цілей, що передбачає обґрунтування спираючись на результати маркетингових досліджень цілісної системи маркетингових заходів, а також засобів впливу на цільові ринкові сегменти.
Гаркавенко С. [10]	деталізований, всебічний план щодо досягнення маркетингових цілей.
Куденко Н. [22]	складова частина маркетингового та стратегічного менеджменту підприємства
Сенишин О., Кривешко О. [31]	вектор (курс) дій фірми стосовно створення цільових позицій на ринку.
Мельник Д. [24]	раціонально-логічна структура, при використанні якої підприємство розраховує досягти власні маркетингові завдання.
Котлер Ф., Армстронг Г. [20]	логічно сформована схема побудови маркетингових підходів, за допомогою якої організація планує виконати свої маркетингові завдання.
Ніколайчук О. [26]	довгостроково орієнтована модель маркетингу, що містить сукупність певних інструментів, котрі постійно піддаються зміні маркетингового середовища, дають можливість досягати визначених маркетингових цілей, а також сприяють формуванню відповідних конкурентних переваг.
Багорка М., Челак В. [1]	загальна філософія ведення бізнесу в умовах глобалізаційних процесів. Передбачає розробку стратегічних напрямів й методологічного інструментарію для досяжності довгострокових конкурентних переваг, можливості вчасної адаптації суб'єктів господарювання щодо динамічних змін факторів макро-, мікросередовищ підприємства, допомагає формуванню потреб та споживацьких смаків у відповідності до суспільних цінностей.

Джерело: сформовано автором на основі джерел

Маркетингова стратегія підприємства спрямована на визначення розвитку ринкових напрямів, товарів чи послуг, а також необхідність інструментів і підходів для забезпечення ефективної реалізації цілей. Вона окреслює шляхи досягнення конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Процес розроблення маркетингової стратегії передбачає визначення вхідних і вихідних компонентів, що забезпечують її логічну послідовність та цілісність (рис.1.1).

До вхідних елементів належать чинники, які підлягають попередньому аналізу перед формуванням стратегії. Це насамперед зовнішнє та внутрішнє маркетингове середовище, а також стратегічні цілі підприємства, які визначають загальний напрям його розвитку. Аналіз цих елементів дає змогу оцінити ринкові можливості, загрози, конкурентні позиції та потенціал фірми.

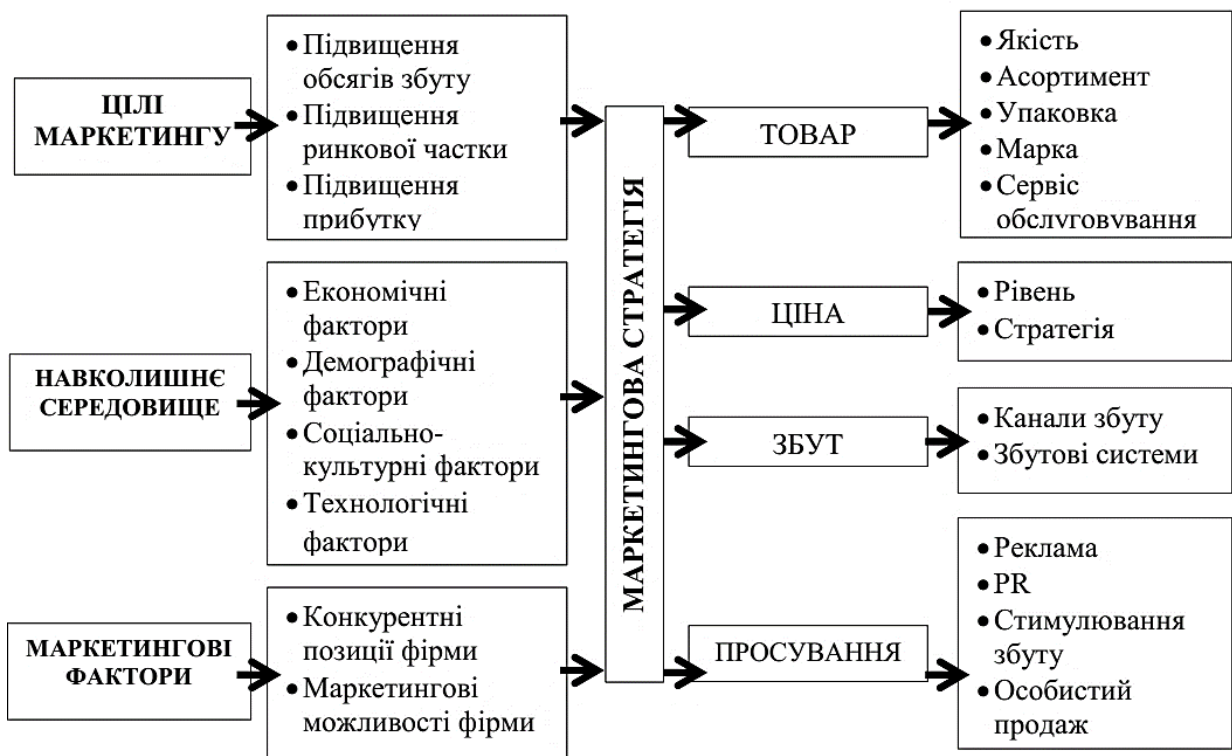


Рис.1.1 Складові елементи маркетингової стратегії [29]

Зовнішні фактори охоплюють економічні, політичні, технологічні, соціальні, демографічні та екологічні умови функціонування підприємства. Водночас обов'язковим елементом є визначення маркетингових цілей, зокрема: збільшення обсягів продажу, розширення частки ринку, зростання прибутковості та рівня рентабельності, підвищення іміджу та впізнаваності бренду.

На основі проведеного аналізу розробляються стратегічні рішення щодо елементів комплексу маркетингу – товарної та цінової політик, каналів розподілу та комунікаційної діяльності. Це дає змогу чітко узгодити короткострокові дії з довгостроковими цілями розвитку підприємства.

Ключові характеристики маркетингової стратегії окреслюються такими ознаками:

- вона є складовою загальної стратегії підприємства водночас забезпечуючи реалізацію місії та основних цілей компанії;

- передбачає прогнозування ринкових тенденцій і формування плану дій на перспективу;

- спрямована на досягнення стійкої конкурентної позиції, використовуючи наявних ресурсний потенціал та переваги підприємства;

- орієнтується на потреби й запити споживачів, формуючи при цьому основу для прийняття управлінських рішень;

- передбачає гнучке реагування на зміни ринкової кон'юнктури через застосування відповідного маркетингового інструментарію;

- відіграє визначальну роль серед функціональних стратегій підприємства, адже координує взаємодію між усіма організаційними підрозділами та ринковими партнерами;

- виступає підґрунтям для розробки інших функціональних стратегій (виробничої, фінансової, інноваційної, кадрової тощо) підприємства.

Отже, процес формування маркетингової стратегії включає кілька важливих етапів:

- 1) аналіз маркетингового середовища – дослідження зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства (економічних, політичних, технологічних, правових тощо);

- 2) формування стратегічних цілей – визначення бажаних результатів діяльності підприємства на ринку;

3) сегментація ринку, вибір цільових сегментів і позиціонування – встановлення чітких орієнтирів з баченням для кого створюється продукт і як його сприйматимуть споживачі;

4) розробка комплексу маркетингових заходів (маркетинг-мікс) – формулювання політики реалізації товару\послуги, ціни, збуту та комунікації;

5) оцінка ефективності та реалізації стратегії – моніторинг результатів і внесення змін залежно від змін у ринковому середовищі.

Важливо розуміти, що маркетингова стратегія має не лише ринковий, а й управлінський вимір. Вона сприяє інтеграції всіх функціональних напрямів підприємства – виробництва, фінансів, персоналу, логістики, інновацій – у єдину систему, чітко орієнтовану на споживача. Таким чином, маркетингова стратегія виступає координуючим механізмом, який забезпечує гармонійний розвиток організації в цілому.

В загальному, значимість маркетингової стратегії полягає у тому, що вона:

- забезпечує чіткий напрям перспектив розвитку підприємства;
- формує орієнтири для прийняття управлінських рішень;
- дозволяє раціонально застосовувати ресурси;
- сприяє підвищенню конкурентоспроможності;
- створює вагомні умови для стійкої ринкової позиції;
- формує довгострокові відносини зі цільовою аудиторією;
- дозволяє швидко адаптуватися до змін маркетингового середовища.

Для українських підприємств, які діють у складних умовах економічних коливань, воєнного ризику та посиленої конкуренції, маркетингова стратегія набуває особливої актуальності. Вона дає можливість не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, переходячи від тактичного управління до стратегічного мислення.

У сучасних умовах маркетингова стратегія повинна враховувати цифровізацію бізнесу, зростання ролі бренду, персоналізовані комунікації та соціальну відповідальність підприємства. Використання цифрових технологій

(інтернет-маркетинг, соціальні мережі, аналітика даних) дозволяє точніше визначати потреби клієнтів, формувати персоналізовані пропозиції і підвищувати лояльність споживачів.

Таким чином, маркетингова стратегія – це не лише інструмент ринкової діяльності, а й стратегічний ресурс управління, який забезпечує конкурентні переваги підприємства. Її ефективність залежить від якості аналітичної бази, компетентності управлінців, узгодженості внутрішніх процесів і здатності компанії адаптуватися до ринкових викликів.

Отже, маркетингова стратегія виступає центральною ланкою системи управління підприємством, що поєднує стратегічні цілі з реальними можливостями ринку. Її успішна реалізація визначає не лише рівень прибутковості, а й здатність підприємства до довгострокового розвитку, стійкості та інноваційного зростання.

1.2 Процес розробки маркетингової стратегії на підприємстві

Спираючись на сучасний маркетинговий підхід, стратегія повинна виконувати ключову роль у формуванні конкурентної переваги, визначати довгостроковий напрямок розвитку, координувати функціональні стратегії і забезпечувати гнучку адаптацію до будь-яких змін середовища.

Процес створення маркетингової стратегії можна представити як послідовну систему взаємопов'язаних етапів, що охоплюють усі рівні стратегічного управління – від аналізу ринкового середовища до контролю реалізації відповідних стратегічних рішень. На кожному етапі формується певний набір управлінських дій, що спрямовані на досягнення узгодженості між можливостями підприємства та вимогами сьогодення.

На початковому етапі здійснюється аналітична підготовка, яка передбачає вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів, оцінка конкурентного середовища, аналіз споживчої поведінки, основні тенденції розвитку галузі. Отримані результати створюють основу для обґрунтування стратегічних цілей і вибору напрямів маркетингової діяльності.

Аналітична підготовка є базовим і одним із найважливіших етапів процесу розробки маркетингової стратегії, оскільки саме на цьому етапі формується інформаційна та аналітична основа для подальших управлінських рішень. Її головною метою є отримання достовірних і систематизованих даних про стан ринку, поведінку споживачів, конкурентів, а також про внутрішні можливості підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає вивчення макроекономічних, політичних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів, що впливають на діяльність підприємства. Для цього використовується PESTLE-аналіз, який дозволяє виявити ключові тенденції та ризики, що формують контекст функціонування галузі. Зокрема, політичні рішення можуть визначати податкову політику чи державну підтримку бізнесу, економічні фактори – впливати на купівельну спроможність населення, технологічні – визначати рівень інноваційності виробництва, а соціокультурні – формувати нові споживчі цінності й очікування.

Не менш важливою складовою є аналіз мікросередовища, який охоплює оцінку ринкової структури, дій основних конкурентів, рівня попиту, постачальників і посередників. Для цього можна застосовувати модель п'яти сил М. Портера, яка допомагає оцінити конкурентну напруженість ринку, бар'єри входу, загрози з боку замінників та силу впливу клієнтів і постачальників. Результати такого аналізу дозволяють підприємству визначити реальний рівень конкуренції та розробити стратегії реагування на потенційні виклики [27].

Наступним кроком є дослідження споживачів, що передбачає вивчення їхніх потреб, мотивів, критеріїв вибору товару, рівня лояльності та ступеня задоволеності. З цією метою використовуються як кількісні (опитування, анкетування, аналіз продажів), так і якісні методи (фокус-групи, глибинні інтерв'ю, аналіз поведінки в цифрових каналах). На основі цих даних формується портрет цільового споживача і визначаються сегменти ринку, які є найбільш привабливими для підприємства.

Внутрішній аналіз діяльності підприємства зосереджується на оцінці його ресурсного потенціалу, організаційної структури, ефективності маркетингових комунікацій, рівня персоналу, фінансових можливостей та технологічної бази. В цьому контексті варто застосовувати SWOT-аналіз, який дозволяє інтегрувати результати зовнішнього і внутрішнього аналізів у єдину систему стратегічних орієнтирів [29].

Отримані результати аналітичної підготовки створюють основу для формування обґрунтованих маркетингових цілей, вибору цільових ринків, визначення конкурентних переваг і стратегічних напрямів розвитку підприємства. Саме аналітичний етап забезпечує об'єктивність і логічну послідовність подальших стратегічних дій, адже він дає змогу не лише оцінити поточний стан підприємства, а й спрогнозувати його можливості в майбутньому.

Другим етапом є стратегічне формулювання, у межах якого визначаються місія, цілі, сегменти ринку, позиціонування та стратегічні орієнтири підприємства. На цьому етапі відбувається вибір базових стратегій – зростання, стабілізації чи диверсифікації, а також розробка комплексу маркетингових дій (товар, ціна, збут, комунікації).

Місія відображає головну мету існування організації, її цінності та філософію бізнесу, а стратегічні цілі конкретизують бажані результати діяльності у кількісних і якісних показниках. Як зазначає К. Великих, «чітке визначення місії та цілей підприємства є передумовою ефективного формування стратегічних рішень у маркетингу» [7].

Наступним кроком є визначення стратегічних і маркетингових цілей, які конкретизують місію та забезпечують її практичну реалізацію. Цілі мають бути чіткими, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART-підхід). Прикладом типових маркетингових цілей можуть бути: підвищення частки ринку, зростання обсягів продажу, розширення клієнтської бази, формування позитивного брендингу тощо.

Важливою складовою стратегічного формулювання є сегментування ринку, яке передбачає поділ ринку на окремі групи споживачів за певними критеріями – географічними, демографічними, психографічними, поведінковими. Результатом цього етапу є визначення найбільш привабливих цільових сегментів, які мають потенціал забезпечити підприємству конкурентну перевагу.

Після вибору цільових сегментів відбувається позиціонування – створення у свідомості споживачів певного образу бренду або продукту, що відрізняє його від конкурентів. У межах позиціонування визначається унікальна ціннісна пропозиція підприємства, яка відображає переваги товару, його ключові характеристики та вигоди для споживача.

На цьому етапі також здійснюється вибір базових стратегічних напрямів розвитку підприємства. Залежно від ринкової ситуації, ресурсного потенціалу та стратегічних цілей, підприємство може обрати одну зі стратегій:

- стратегію зростання;
- стратегію стабілізації;
- стратегію диверсифікації.

Заключним результатом стратегічного формулювання є розроблення комплексу маркетингових дій, або маркетингового міксу (4P):

- у межах товарної політики визначаються асортимент, якість, упаковка, брендинг, життєвий цикл товару тощо;
- цінова політика передбачає встановлення цінової стратегії у відповідності до продукції підприємства;
- збутова політика охоплює вибір каналів дистрибуції, логістичних рішень, партнерських мереж;
- комунікаційна політика включає формування системи взаємодії зі споживачами через рекламу, PR, цифровий маркетинг, соціальні медіа, стимулювання збуту тощо.

У межах стратегічного формулювання також розробляються ключові показники ефективності (KPI), які дозволяють оцінити успішність реалізації маркетингової стратегії в подальшому.

Загалом, етап стратегічного формулювання виступає центральною ланкою цілого процесу розробки маркетингової стратегії, оскільки саме на цьому етапі відбувається трансформація аналітичної інформації в конкретні стратегічні дії, що визначають ринкову поведінку підприємства. Його результатом є узгоджена система цілей, рішень і заходів, спрямованих на досягнення конкурентоспроможності та сталого розвитку організації.

Третій етап – реалізаційний, що включає організацію виконання стратегії, розподіл ресурсів, визначення відповідальності структурних підрозділів, розроблення деталізованих маркетингових програм та бюджетів.

Головною метою цього етапу є забезпечення ефективного втілення стратегічних рішень через чітку організацію, ресурсне забезпечення та контроль за виконанням поставлених завдань.

Передусім на цьому етапі здійснюється організаційне забезпечення реалізації стратегії, що передбачає розподіл відповідальності між структурними підрозділами підприємства, визначення ключових виконавців і формування системи координації дій. Кожен підрозділ (маркетинговий, фінансовий, виробничий, збутовий) повинен чітко розуміти свою роль у досягненні стратегічних цілей і бути інтегрованим у спільну систему комунікацій.

Важливою складовою цього етапу є ресурсне забезпечення, яке охоплює планування використання фінансових, матеріальних, людських й інформаційних ресурсів. У межах цього процесу формується маркетинговий бюджет, який визначає обсяги фінансування заходів із просування, реклами, логістики, інноваційного розвитку, участі у виставках, створення цифрового контенту тощо. Розподіл ресурсів має бути оптимальним – тобто забезпечувати досягнення максимального ефекту при мінімальних витратах.

Опісля відбувається розробка конкретних маркетингових програм, які деталізують стратегічні напрями діяльності. Такі програми містять перелік тактичних дій, терміни їх виконання, відповідальних осіб, очікувані результати та критерії оцінки ефективності. До прикладу, якщо загальна стратегія орієнтована на розширення ринку, то маркетингова програма може включати заходи з відкриття нових торгових точок, запуску онлайн-платформи, рекламних кампаній у цифрових медіа, розширення партнерських мереж тощо.

Ефективна реалізація маркетингової стратегії також потребує налагодження внутрішніх комунікацій між підрозділами підприємства. Відсутність узгодженості між всіма відділами компанії може призвести до дублювання функцій, затримок у виконанні завдань або перевищення бюджету. Тому на цьому етапі особливо важливими є колегіальність у прийнятті рішень, горизонтальна координація, а також постійний обмін інформацією.

Отже, реалізаційний етап є практичною складовою процесу стратегічного маркетингу, де теоретичні рішення переходять у площину конкретних дій. Від ефективності його виконання залежить успішність усього стратегічного циклу, рівень конкурентоспроможності підприємства та здатність досягати запланованих результатів у довгостроковій перспективі.

Завершальний етап – моніторинг і контроль, який забезпечує оцінку ефективності прийнятих рішень, аналіз відхилень між запланованими та фактичними результатами, а також коригування стратегії відповідно до змін ринкової ситуації.

Як зазначають Ф. Котлер і К. Келлер [39], контроль у маркетингу – це систематичний процес порівняння фактичних результатів із запланованими показниками для виявлення проблем, їх причин і прийняття коригуючих дій. Контрольна функція не лише завершує стратегічний цикл, а й забезпечує зворотний зв'язок, який дозволяє оновлювати або уточнювати обрану стратегію відповідно до змін зовнішнього середовища.

Процес моніторингу охоплює три ключові складові:

1) поточний (оперативний) контроль – здійснюється регулярно впродовж реалізації стратегії та передбачає відстеження проміжних показників ефективності маркетингових заходів. Його основна мета – забезпечити відповідність поточних дій стратегічним орієнтирам підприємства, оперативно виявляти проблеми (наприклад, низьку ефективність рекламної кампанії або зниження рівня продажів) і приймати рішення щодо їх швидкого усунення;

2) тактичний контроль (контроль прибутковості) – спрямований на оцінку результатів реалізації окремих елементів маркетингового комплексу (4P): прибутковість товарів/послуг, каналів збуту, клієнтських сегментів або територіальних регіонів збуту. Такий контроль допомагає визначити, які напрями діяльності є найбільш ефективними, а які потребують оптимізації або скорочення;

3) стратегічний контроль – має на меті перевірку актуальності самої маркетингової стратегії, її відповідності змінам у зовнішньому середовищі, конкурентному середовищі та потребах споживачів. За необхідності стратегію можна коригувати, а саме оновлювати цільові сегменти, позиціонування, комунікаційні інструменти, формувати нові напрями розвитку.

Для підвищення об'єктивності оцінки ефективності використовуються ключові показники ефективності (KPI), а саме:

- рівень досягнення стратегічних цілей (зростання частки ринку, прибутковості, обсягів реалізації);
- показники клієнтської лояльності;
- коефіцієнт окупності маркетингових інвестицій;
- ефективність рекламних каналів;
- рівень впізнаваності бренду та позиції в рейтингах.

Моніторинг також передбачає використання сучасних цифрових аналітичних інструментів (наприклад, Google Analytics, CRM-системи тощо), які забезпечують оперативний збір і аналіз даних для прийняття рішень. Це

дозволяє підприємству відстежувати реакцію споживачів, оцінювати ефективність маркетингових кампаній у реальному часі та своєчасно коригувати дії.

Завдяки контролю формується зворотний зв'язок між усіма етапами стратегічного процесу: результати реалізації впливають на оновлення аналітичної бази, перегляд цілей і вибір нових напрямів розвитку. Таким чином, маркетингова стратегія перетворюється на динамічну систему, що постійно адаптується до мінливих умов ринку, поведінки споживачів та інновацій у галузі.

Отже, ефективний моніторинг і контроль не лише забезпечують досягнення запланованих результатів, а й створюють основу для стійкого стратегічного розвитку підприємства, підвищення якості управлінських рішень та конкурентоспроможності бізнесу в довгостроковій перспективі.

Таким чином, процес розробки маркетингової стратегії має циклічний характер:

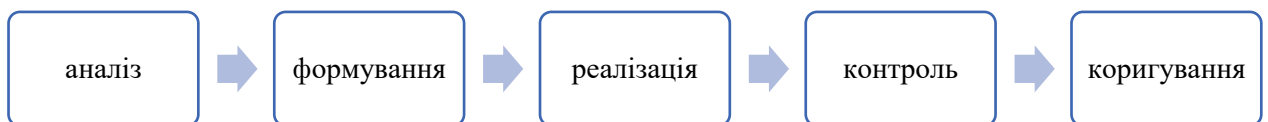


Рис.1.2 Етапи розробки маркетингової стратегії

Джерело: сформовано автором на основі [34]

Такий підхід дозволяє підприємству гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища, підвищувати ефективність управління маркетинговими ресурсами та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Отже, процес розробки маркетингової стратегії є складним, багаторівневим і динамічним. Він вимагає комплексного підходу, аналітичного мислення, залучення міжфункціональних команд та постійного

моніторингу результатів. Ефективна маркетингова стратегія забезпечує підприємству не лише короткострокові конкурентні переваги, а й довгострокову стабільність та здатність адаптуватися до викликів сучасного ринку.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії

Оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства стає критичним завданням у сучасному бізнес-середовищі. У міру зростання ролі маркетингу як стратегічного ресурсу організації зростає потреба у формалізованих, кількісних та якісних методах вимірювання його впливу на результати діяльності. Тому методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії мають бути системними, адаптованими до конкретної організації та ринку, ґрунтованими на чітких показниках й інтегрованими в систему управління.

Ефективність маркетингової стратегії підприємства можна визначити як ступінь успішності реалізації стратегічних і маркетингових цілей у певний проміжок часу з урахуванням використаних ресурсів та понесених витрат. У наукових джерелах зазвичай виокремлюють два головні складники цього поняття – результативність (досягнутий ефект) та економічність (рівень витрат на маркетингову діяльність). Це означає, що маркетингова ефективність може розглядатись як поєднання результативності (досягнення цілей) і ефективності (оптимальне витрачання ресурсів). Отже, методичні підходи до оцінювання мають охоплювати як фінансові, ринкові, а також і інші показники, що відображають рівень задоволеності споживачів, лояльність клієнтів, ефективність комунікацій, позиції бренду на ринку та ступінь досягнення стратегічних орієнтирів підприємства. Такий комплексний підхід дозволяє отримати об'єктивну оцінку результативності маркетингової діяльності, виявити сильні та слабкі сторони стратегії, а також своєчасно вносити корективи для підвищення конкурентоспроможності компанії.

До основних методичних підходів оцінювання ефективності маркетингової стратегії можна віднести [25]:

1) кількісні підходи. Дані методи базуються на числових показниках та аналітичних моделях. Серед них:

– показники фінансових результатів: обсяг продажів, прибуток, частка ринку;

– коефіцієнти окупності маркетингових витрат;

– моделі маркетинг міксу, які дозволяють комплексно оцінити вплив всіх елементів маркетингу (4P) на продажі або інші бізнес-процеси;

– ключові показники ефективності (KPI): коефіцієнти конверсії, залучення, відтоку клієнтів, Customer Lifetime Value тощо. (наприклад, варто аналізувати веб-трафік, показники конверсії та інше, як складові оцінки маркетингової стратегії);

– статистичні моделі та кореляційно-регресійний аналіз, які встановлюють причинно-наслідкові зв'язки між маркетинговими заходами та бізнес-результатами.

Такі кількісні методи дозволяють отримати об'єктивну оцінку результатів реалізації маркетингової стратегії, виявити взаємозв'язки між витратами на маркетингові заходи та досягнутими результатами, а також визначити ефективність використання ресурсів підприємства. Вони забезпечують можливість порівняння фактичних показників із плановими, аналізу динаміки ключових індикаторів (обсягу продажів, прибутковості, частки ринку, рівня впізнаваності бренду) і формування на цій основі обґрунтованих управлінських рішень. Застосування таких методів сприяє підвищенню прозорості процесу оцінювання, зменшенню суб'єктивізму та формуванню кількісної бази для стратегічного контролю маркетингової діяльності;

2) якісні методи доповнюють кількісну оцінку, орієнтуючись на суб'єктивні чинники та глибинне розуміння процесів:

– опитування та глибинні інтерв'ю із цільовою аудиторією, працівниками, партнерами для оцінки сприйнятої цінності, іміджу бренду, задоволеності;

– аудит маркетингу – комплексна перевірка маркетингової діяльності, процесів, ресурсів, структури;

– методи управлінського контролю: портфельні аналізи, оцінка стратегічного балансу.

Якісні методи попереджають ризики, пов'язані з односторонністю кількісного аналізу, та дозволяють глибше зрозуміти причини деяких тенденцій у маркетинговій діяльності. Вони спрямовані на дослідження поведінкових, емоційних і мотиваційних аспектів споживачів, а також внутрішніх процесів у компанії, які впливають на реалізацію стратегії. Завдяки використанню опитувань, глибинних інтерв'ю, фокус-груп, експертних оцінок та маркетингового аудиту можна виявити приховані проблеми, недоліки у комунікаціях, сприйняття бренду або продукту споживачами [18]. Отримана інформація дає змогу не лише оцінити ефективність маркетингових рішень, а й сформулювати рекомендації щодо вдосконалення стратегії, підвищення її гнучкості та адаптивності до змін ринкового середовища.

3) змішані або комбіновані підходи. Сучасні дослідження рекомендують комбінувати кількісні та якісні методи, оскільки кожен з них має обмеження (наприклад, digital-маркетингова оцінка досить часто потребує одночасного застосування аналітики (кількісної), а також експертних інтерв'ю (якісної)). Комплексний підхід забезпечує системність, багатовимірність оцінки та кращу адаптацію результуючих висновків до практики управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Поєднання кількісних і якісних методів дозволяє не лише виміряти економічні результати, а й зрозуміти причини їх виникнення, оцінити поведінку споживачів, ефективність комунікацій і рівень узгодженості дій між різними підрозділами компанії [11]. Такий підхід формує основу для стратегічного навчання організації, підвищує обґрунтованість прийняття рішень і сприяє розробленню більш гнучких, орієнтованих на результат маркетингових стратегій. У результаті підприємство отримує можливість не лише контролювати ефективність реалізованих заходів, а й своєчасно

коригувати їх відповідно до динаміки ринку та потреб споживачів. Процес оцінювання ефективності маркетингової стратегії слід розглядати як самостійний цикл, що повторюється після реалізації стратегії.

4) інтегрально-системний підхід. Розвиток сучасних інформаційних технологій стимулює використання інтегральних моделей, що узагальнюють результати оцінки у вигляді єдиного індексу маркетингової ефективності. До таких систем належить, зокрема, BSC, яка дозволяє оцінювати маркетингову стратегію з позицій чотирьох перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів і розвитку персоналу. Інтегральні методи сприяють балансуванню між коротко- і довгостроковими результатами, враховуючи стратегічну синергію маркетингових дій;

5) діагностичний підхід. Ефективна система контролю маркетингової стратегії передбачає не лише вимірювання результатів, а й діагностику причин відхилень. Діагностичний підхід базується на аналізі невідповідностей між запланованими і фактичними показниками, що дозволяє оперативно виявляти слабкі місця стратегії, оцінювати їхні наслідки та розробляти коригувальні дії. Застосування цього підходу забезпечує своєчасне реагування на зміни у зовнішньому середовищі, підтримання стабільності маркетингових процесів та адаптацію підприємства до динаміки попиту;

6) підхід орієнтований на стейкхолдерів. Сучасна концепція сталого розвитку передбачає оцінювання ефективності маркетингової стратегії не лише за економічними результатами, а й через призму задоволеності зацікавлених сторін – клієнтів, персоналу, партнерів, громади. У межах цього підходу застосовуються соціально-етичні орієнтири, такі як репутація бренду, корпоративна соціальна відповідальність, екологічність діяльності, що формують довгострокову конкурентну перевагу.

Оцінювання ефективності маркетингової стратегії має здійснюватися на засадах системності, інтеграції методів і стратегічної орієнтованості. Його результатом повинно бути не лише вимірювання досягнень, а й формування основи для вдосконалення стратегічного управління маркетингом.

Комплексна оцінка дозволяє підприємству не просто фіксувати ефективність минулих рішень, а й створювати інформаційно-аналітичну платформу для майбутнього розвитку, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого зростання на ринку [16].

Отже, методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії становлять складний і багатогранний процес. Вони поєднують кількісні методи (аналіз фінансових і ринкових показників), якісні методи (опитування, аудит) та змішані підходи.

Системна реалізація цього процесу дає можливість підприємству не лише оцінити успіх своєї маркетингової стратегії, але й адаптувати її до змін середовища, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити сталий розвиток. У сучасному конкурентному середовищі, де маркетинг стає стратегічним чинником, якісна методика оцінювання є запорукою ефективного управління маркетинговою стратегією.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-виробнича діяльність підприємства

ТОВ «КРАСНЕБРУК» – компанія, діяльність якої націлена на виробництві та реалізації бетонної продукції. Така продукція на ринку є високої міцності, довговічна, стійка до вологи, температурних коливань й механічних навантажень, що робить її універсальним матеріалом у сучасному будівництві.

Підприємство досить активно працює на території Західного регіону країни, а також є окремі спроби виходу на інші частини території України. Підприємство «КраснеБрук» працює на ринку з клієнтами понад 5 років. Компанія використовує автоматизовану технологію вимірювання пропорцій, а також виготовлення бетонної продукції. Всі складники бетонної суміші ретельно проходять перевірку в лабораторних умовах і вони повністю відповідають вимогам щодо контролю. Логотип компанії зображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Логотип ТОВ «КРАСНЕБРУК»

Джерело: [30]

Компанії засновано у 2020 році Замроз Мар'яною та Нестеровичем Андрієм в рівних частках від загальної суми статутного фонду. Розмір внеску до статутного фонду кожного із засновників становить 200 тис. грн.

Юридична адреса ТОВ «КраснеБрук»: Львівська область, Золочівський район, селище Красне. Керівник компанії – Нестерович Андрій Васильович.

Основні види діяльності ТОВ «КраснеБрук» із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД: «23.69 Виробництво інших виробів із бетону, гіпсу та цементу».

Компанія підтримує репутацію та свій імідж з метою збереження власних позицій на ринку бетонної продукції України. Загальна юридична інформація ТОВ «КраснеБрук» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація ТОВ «КраснеБрук» у 2025 році

Класифікатор	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «КраснеБрук»
Скорочена назва	ТОВ «КраснеБрук»
Код ЄДРПОУ	43630118
Дата реєстрації	22.05.2020
Уповноважені особи	Замроз Мар'яна Володимирівна Нестерович Андрій Васильович
Основний вид діяльності	23.69 Виробництво інших виробів із бетону, гіпсу та цементу
Юридична адреса	80560, Україна, Золочівський р-н, Львівська обл., селище Красне
Контактна інформація	(067) 200 34 88 (097) 470 88 27

Джерело: [30]

Основним внутрішнім документом ТОВ «КраснеБрук» є Статут компанії, який формулює головні напрямки діяльності підприємства, мету, визначає обов'язки органів управління, а також основні правила взаємодії із іншими партнерами та контактними особами. Також, на підприємстві розроблено та діє Колективний договір, що врегульовує соціально-трудові відносини,

структура персоналу та Внутрішні правила підприємства. Для кожної посадової особи розроблено та впроваджено посадові інструкції.

Керівництво діяльністю ТОВ «КраснеБрук» здійснюється директором підприємства, який забезпечує організацію виробничо-господарських процесів, ефективне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей компанії.

Основні функціональні обов'язки та завдання директора подано на рисунку 2.2.



Рис. 2.2 Основні завдання директора ТОВ «КраснеБрук»

Джерело: складено автором на основі внутрішніх документів компанії

Рис. 2.2. демонструє, що основні завдання директора ТОВ «КраснеБрук» спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємства та його конкурентоспроможності. Завдання директора мають комплексний характер і охоплюють як внутрішнє управління компанією, так і представництво її інтересів назовні.

Основними завданнями директора ТОВ «КраснеБрук» є:

- 1) керівництво операційною та фінансовою діяльністю підприємства – забезпечує загальне управління всіма напрямками діяльності компанії, приймає стратегічні рішення, контролює фінансові потоки та результати;
- 2) планування та раціональне використання фінансових ресурсів підприємства – завдання полягає у формуванні бюджету, контролі витрат, оптимізації використання коштів і підвищенні рентабельності;
- 3) організаційна робота та ефективна взаємодія структурних підрозділів – визначає координацію роботи між відділами, забезпечення узгоджених дій персоналу, створення ефективної системи комунікації всередині підприємства;
- 4) представлення інтересів компанії у зовнішньому середовищі – включає взаємодію з діловими партнерами, органами влади, постачальниками, клієнтами та іншими зовнішніми стейкхолдерами;
- 5) формування та реалізація стратегії управління персоналом – спрямоване на підбір, розвиток і мотивацію кадрів, формування корпоративної культури та підвищення професійного рівня працівників;
- 6) забезпечення заходів із підвищення ефективності функціонування товариства – охоплює впровадження інновацій, модернізацію виробництва, удосконалення внутрішніх процесів та моніторинг результативності діяльності.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Для детального фінансово-економічного аналізу ТОВ «КраснеБрук» доцільно здійснити розрахунок ключових показників, які відображають ефективність використання ресурсів, рівень прибутковості, ділової активності та фінансової стійкості підприємства тощо. Такий аналіз дозволяє об'єктивно оцінити поточний стан компанії, визначити сильні та слабкі сторони її

господарської діяльності, а також окреслити напрями для подальшого розвитку.

Поглиблений аналіз фінансових показників дозволить простежити тенденції зміни фінансового стану підприємства за кілька останніх років, виявити чинники, що впливають на рівень прибутковості, а також оцінити здатність ТОВ «КраснеБрук» забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «КраснеБрук» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Роки			Співвідношення 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Дохід (виручка), тис.грн.	37239,7	67150,6	98286,9	Збільшення у 2,6 рази
Собівартість реал.продукції, тис.грн.	33211,3	59850,6	89102,4	Збільшення у 2,7 рази
Адмін.витрати, тис.грн.	35,4	103,2	173,1	Збільшення у 4,9 рази
Витрати на збут, тис.грн.	152,3	461,8	605,9	Збільшення у 3,9 рази
Чистий дохід, тис.грн	1983,7	3878,3	6077,2	Збільшення у 3,1 рази
Рівень рентабельності, %	5,3	5,8	6,2	х

Аналіз наведених фінансово-економічних показників діяльності ТзОВ «КраснеБрук» за 2022–2024 рр. (табл.2.2) свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та підвищення ефективності його господарської

діяльності. Обсяг виручки за три роки збільшився із 37239,7 тис. грн у 2022 році до 98286,9 тис. грн у 2024 році, тобто у 2,6 рази. Собівартість реалізованої продукції демонструє зростання у 2,7 рази. Незважаючи на суттєве зростання витрат, темпи приросту доходу перевищують темпи збільшення собівартості, що вказує на покращення фінансового результату підприємства.

Адміністративні витрати за аналізований період зросли майже у 5 разів (з 35,4 тис. грн до 173,1 тис. грн). Така динаміка може бути зумовлена розширенням масштабів діяльності компанії, збільшенням управлінського персоналу, витратами на інноваційні процеси або поліпшенням організаційної структури.

Показник витрат на збут збільшився за 2022 – 2024 рр. у 3,9 рази. Зростання даної статті витрат можна розцінювати як інвестицію у маркетингову діяльність, що сприяла підвищенню обсягів реалізації та формуванню позитивного іміджу бренду.

Загалом бачимо, що є позитивним збільшення чистого доходу з 1983,7 тис. грн до 6077,2 тис. грн (зростання у 3,1 рази). Це свідчить про ефективну політику управління витратами, розширення асортименту, вдосконалення цінової стратегії та підвищення конкурентоспроможності продукції. Відповідно до цього, показник рентабельності також зріс до 6,2 % у 2024 році. Хоча приріст не є різким, він демонструє стабільне підвищення прибутковості діяльності підприємства, що є ознакою ефективного управління ресурсами.

Узагальнюючи, можна зазначити, що фінансово-економічний стан ТОВ «КраснеБрук» у 2022–2024 роках характеризується позитивними тенденціями розвитку. Зростання доходів та чистого прибутку, покращення показників рентабельності й активізація збутової діяльності свідчать про стале зміцнення ринкових позицій підприємства.

Товариство протягом досліджуваного періоду отримує прибуток, який з роками збільшується, фінансовий стан є стабільним (рис. 2.3).

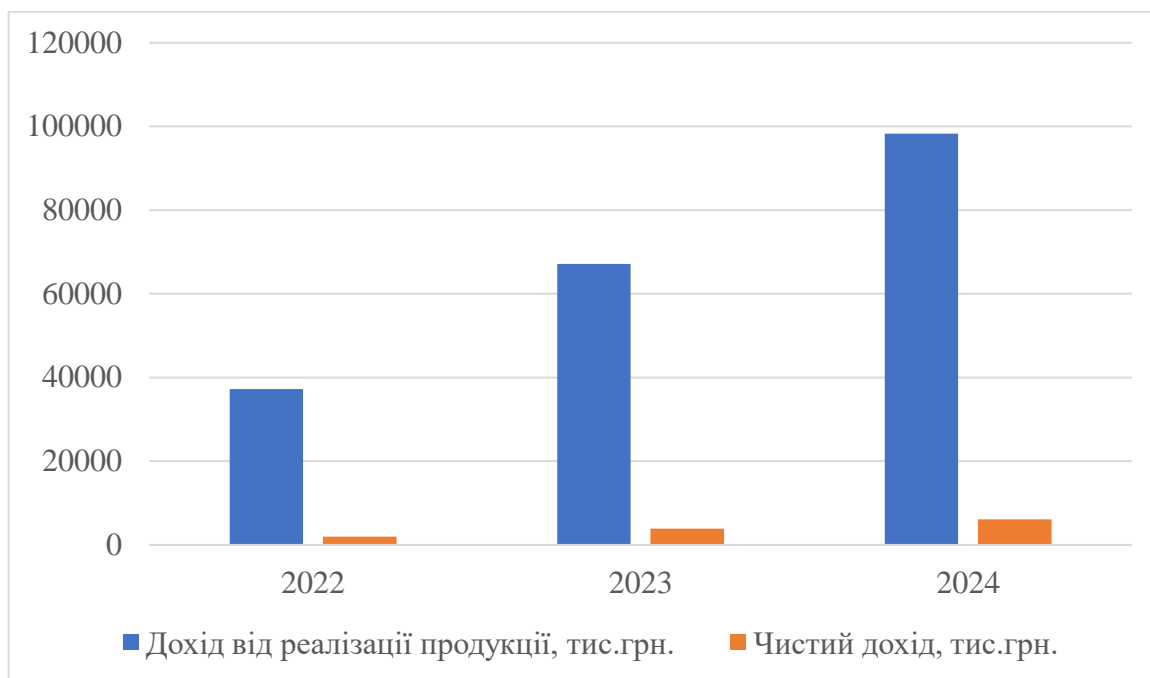


Рис.2.3 Дохід та чистий прибуток ТОВ «КраснеБрук» за 2022 – 2024 рр., тис.грн

На рисунку подано динаміку доходу від реалізації продукції та чистого доходу ТзОВ «КраснеБрук» за 2022–2024 роки.

Компанія демонструє поступове покращення фінансових результатів, що свідчить про ефективне управління, конкурентоспроможність продукції та збалансовану економічну політику.

З аналізу рис.2.3 видно, що ТзОВ «КраснеБрук» розвивається динамічно: зростає обсяг продажів, збільшується чистий дохід і підвищується ефективність діяльності. Це свідчить про успішне функціонування підприємства на ринку та його позитивні перспективи розвитку у майбутньому.

2.3. Дослідження ринкового середовища підприємства

Компанії ТОВ «КраснеБрук» спеціалізуються на виробництві дрібноштучної бетонної продукції – тротуарної плитки, бруківки, бетонних блоків, елементів благоустрою та супутніх бетонних сумішей.

Продукція компанії застосовується споживачами у:

- будівництві житлових, промислових і громадських споруд;
- облаштуванні доріг, тротуарів, площ, паркінгів;
- благоустроїв територій (приватних, міських, промислових).

У 2023 – 2025 рр. діяльність компанії «КраснеБрук» охоплює кілька напрямків, а саме [30]:

- виробництво дрібноштучних бетонних виробів, зокрема вібропресованої та вібролитої продукції (бруківка, тротуарна плитка і т.п.);
- виготовлення бетону товарного, бетонних розчинів, виробів із бетону для будівництва;
- надання послуг: виготовлення та встановлення бруківки, мощення тротуарів, доріжок, під'їздів, промислових площ тощо;
- консультаційні послуги: надання консультацій для споживачів, включаючи аналіз потреб, оцінку ефективності використання продукції та необхідні рекомендації;
- впровадження новітніх технологій: активне впровадження новітніх технології у свою діяльність з метою підвищення ефективності виробництва, покращення якості продукції, зниження витрат та оптимізації виробничих процесів;
- розробка нових продуктів: для задоволення потреб ринку компанія розробляє нові групи товарів, таких як декоративна тротуарна плитка з удосконаленими формами та кольоровими рішеннями, елементи благоустрою, фігурні елементи мощення під індивідуальні замовлення, а також екологічні будівельні матеріали з підвищеними показниками міцності та зносостійкості;
- підтримка знижок, акцій – спеціальні пропозиції у зимовий період («Купуй бетон і будуй взимку») та знижки для захисників.

ТОВ «КраснеБрук» має вагому ринкову присутність в Львівській області завдяки різноманітності пропонованої продукції та наданні послуг, а також високій якості обслуговування. Діяльність компанії спрямована на взаємодію із різними категоріями споживачів, включаючи: включаючи приватних клієнтів, будівельні компанії, підприємства комунальної сфери та торговельні

організації. Такий підхід дає змогу компанії охоплювати широкий сегмент ринку, формувати стабільну клієнтську базу та підтримувати високий рівень довіри серед споживачів. Крім того, ТОВ «КраснеБрук» постійно вдосконалює асортимент продукції, адаптуючи його до потреб ринку, запроваджує гнучку цінову політику та орієнтується на довгострокове партнерство з клієнтами.

Для глибшого розуміння специфіки діяльності ТОВ «КраснеБрук» та ринкового середовища проведемо детальний аналіз, де використано такі аналітичні інструменти:

- SWOT-аналіз (табл.2.3);
- аналіз ринкового середовища (табл.2.4);
- аналіз конкурентів (табл.2.5);
- діамант Портера (табл.2.6);
- аналіз стейкхолдерів (табл. 2.7).

SWOT-аналіз – це аналітичний інструмент, який використовується для з'ясування поточного стану підприємства, оцінки його потенціалу, а також стратегічних перспектив розвитку. Метод дає змогу досить ґрунтовно розглянути як внутрішні, так і зовнішні чинники, що безпосередньо впливають на діяльність організації.

Основу даного аналізу становлять чотири його складові [29]:

S (Strengths) – сильні сторони, тобто ресурси, компетенції та переваги, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства;

W (Weaknesses) – слабкі сторони чи обмеження, що можуть стримувати розвиток і потребують корекції або ж усунення;

O (Opportunities) – зовнішні можливості, які варто використати у діяльності для покращення ринкових позицій;

T (Threats) – потенційні ризики та загрози зовнішнього середовища, вплив яких варто мінімізувати або ж уникати.

Застосування SWOT-аналізу дозволяє визначити стратегічне положення компанії, окреслити напрями розвитку та сформувати ефективну стратегію управління, а також встановити пріоритети у використанні ресурсів, розподілі

інвестицій і виборі тактичних дій. Такий підхід допомагає підприємству зосередитися на власних конкурентних перевагах, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та уникати потенційних ризиків.

Результати SWOT-аналізу слугують основою для прийняття управлінських рішень, формування маркетингових стратегій й розробки програм розвитку. Завдяки цьому аналізу можна побачити реальні перспективи зростання, прогнозувати можливі виклики й обґрунтовано планувати подальші дії для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «КраснеБрук»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Висока якість вібропресованої бруківки, що відповідає стандартам ДСТУ.	• Обмежений рівень впізнаваності бренду поза межами Львівської області.
• Стабільна цінова політика та оптимальне співвідношення «ціна–якість».	• Вузкий асортимент декоративних елементів порівняно з преміум-виробниками.
• Використання сучасних технологій виробництва, контроль якості на кожному етапі.	• Наявність сезонності попиту на продукцію.
• Гнучкий підхід до клієнтів, система знижок і партнерських програм.	• Обмежені ресурси для масштабних рекламних кампаній.
• Вигідне географічне розташування підприємства, що забезпечує швидку логістику в межах області.	• Невеликий рівень автоматизації маркетингових процесів та онлайн-продажів.
Можливості	Загрози
• Розширення ринків збуту за межі Львівської області, вихід на інші регіони.	• Посилення конкуренції з боку великих виробників бруківки.
• Запровадження нових форм та кольорів продукції для преміум-сегмента.	• Зростання цін на сировину та енергоносії, що може підвищити собівартість.
• Розвиток онлайн-маркетингу, створення інтернет-платформи продажу.	• Економічна нестабільність, військові дії, що впливає на купівельну спроможність споживачів.
• Співпраця з будівельними компаніями та муніципалітетами для благоустрою територій.	• Сезонні коливання попиту та погодні ризики.
• Можливість участі у державних та регіональних програмах розвитку інфраструктури.	• Потенційна поява нових конкурентів із нижчими цінами або імпортною продукцією.

Джерело: розроблено автором

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «КраснеБрук» має стабільні позиції на регіональному ринку завдяки якості продукції, доступній ціновій політиці та клієнтоорієнтованому підходу. Подальший розвиток компанії доцільно

спрямувати на розширення асортименту, активізацію маркетингових комунікацій і використання цифрових каналів продажу. Це дозволить зміцнити бренд, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стійке зростання навіть в умовах ринкових коливань та невизначеності.

Ринкове середовище ТОВ «КраснеБрук» включає багатоманітні фактори, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства. Аналіз ринкового середовища Аналіз ринкового середовища дає змогу визначити можливості та загрози, які формуються під впливом різних чинників.

Регулярний моніторинг ринкового середовища дозволяє ТОВ «КраснеБрук» своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, підтримуючи стабільні позиції та забезпечуючи стійкий розвиток компанії.

Таблиця 2.4 надає структурований огляд в якому перебуває ТОВ «КраснеБрук», включаючи основні фактори впливу на діяльність компанії. Дослідження окремих факторів дає змогу виявити їх взаємозв'язок та оцінити вплив на діяльність підприємства, визначити потенційні ризики й перспективи розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Нижче подано аналіз макросередовища ТОВ «КраснеБрук» за методом PESTLE, що охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники.

Аналіз ринкового середовища свідчить, що діяльність ТОВ «КраснеБрук» формується під впливом комплексу зовнішніх факторів, серед яких переважають економічні, технологічні та політичні. Сприятливими умовами для підприємства є державні програми з благоустрою та ремонту інфраструктурних об'єктів, зростання попиту на якісну бруківку внаслідок урбанізації та розвитку приватного будівництва. Водночас, ризики пов'язані зі зростанням вартості сировини й енергоносіїв, нестабільністю валютного ринку та потребою постійного оновлення технологічної бази.

Таблиця 2.4 – PESTLE-аналіз ТОВ «КраснеБрук»

Фактори	Опис	Вплив на діяльність підприємства
Політичні	Державна політика у сфері інфраструктури та місцеві інвестиційні програми (ремонт доріг, благоустрій), місцеве самоврядування, публічні закупівлі, політична стабільність/ризиків регіональної політики.	Позитивне: державні інфраструктурні проекти і місцеві програми благоустрою створюють попит на бруківку; можливі контракти з ОТГ, адміністраціями. Негативне: політична нестабільність або зміни пріоритетів можуть змінити фінансування; публічні тендери вимагають відповідності формальним вимогам (сертифікати, документи).
Економічні	Макроекономічні умови: інфляція, курс валют, ціни на сировину, ціни на паливо/логістику; стан будівельного сектору, купівельна спроможність приватних замовників.	Позитивне: відновлення будівництва і приватні інвестиції збільшують попит. Негативне: зростання цін на цемент/паливо підвищує собівартість; падіння купівельної спроможності знижує обсяги продажів; нестабільність валюти впливає на імпорتنі матеріали/запчастини.
Правові (юридичні)	Нормативи якості і безпеки (ДСТУ), екологічні та будівельні стандарти, правила публічних закупівель, трудове законодавство, ліцензування та сертифікація.	Позитивне: наявність сертифікатів підвищує довіру замовників і відкриває доступ до тендерів. Негативне: зміни в технічних нормативних актах можуть вимагати додаткових інвестицій у технології/документацію; невідповідність – ризик штрафів і відмови в участі в державних закупівлях.
Технологічні	Рівень автоматизації виробництва, інвестиції в обладнання, цифрові інструменти, інновації у матеріалах.	Позитивне: модернізація підвищує продуктивність, знижує брак і собівартість; цифрові канали розширюють збутову діяльність. Негативне: високі капітальні витрати на оновлення; відставання від технологічних лідерів – втрата частини преміум-ринку.
Екологічні	Екологічні вимоги, очікування щодо екологічності виробів, кліматичні умови.	Позитивне: пропозиція екологічно сертифікованих матеріалів може бути конкурентною перевагою; переробка відходів – джерело економії та іміджу. Негативне: жорсткі норми обробки стоків/відходів і додаткові витрати на екологічні заходи; кліматичні виклики збільшують потребу в морозостійких сумішах і підвищують технічні вимоги.
Соціо-культурні	Смакові та естетичні уподобання споживачів, тенденції ландшафтного дизайну, урбанізація, самостійна укладка тощо.	Позитивне: зростання інтересу до ландшафтного дизайну і благоустрою стимулює попит на декоративні серії. Негативне: дефіцит кваліфікованої робочої сили підвищує витрати на оплату праці; зміна споживчих вподобань в сторону преміум-дизайну може вимагати оновлення асортименту.

Дотримання нормативних вимог і наявність сертифікатів якості підсилюють конкурентоспроможність компанії, проте потребують додаткових витрат на модернізацію. Соціо-культурні тенденції, зокрема інтерес до естетики простору та екологічності матеріалів, створюють нові можливості для розширення асортименту.

Отже, стратегічна гнучкість, інноваційність, увага до якості та екологічності продукції є ключовими умовами ефективної діяльності ТОВ «КраснеБрук» у сучасному ринковому середовищі.

Здійснюючи аналіз конкурентного середовища, можна зазначити, що основними конкурентами компанії на ринку Львівської області є підприємства, що спеціалізуються на виробництві бруківки та бетонних виробів, зокрема ТОВ «Сембрик» (м. Львів), ТЗОВ «Лемберг-Брук» (с. Бірки), ТОВ «БрукБуд» (м. Пустомити), ТОВ «Русин-О» (с. Устя), м. ТОВ «Озон» (м. Городок), ТОВ «ПоліБуд» (м. Дрогобич). Ці компанії мають подібний асортимент продукції, проте «КраснеБрук» має конкурентні переваги у якості продукції та сервісу, індивідуалізації замовлень та стабільності постачань.

Здійснимо порівняльну характеристику основних компаній-виробників бруківки у Львівській області та ТОВ «КраснеБрук» у табл. 2.5.

Аналіз конкурентного середовища ТОВ «КраснеБрук» демонструє, що підприємство займає стабільну нішу на регіональному ринку виробників бруківки Львівської області, конкуруючи компаніями «Русин-О» та «Озон». Аналіз діяльності за основними критеріями показує відмінності у стратегіях розвитку, ринковому позиціонуванні та підходах до клієнтів, а саме:

1) компанія «КраснеБрук» пропонує широкий спектр вібропресованої бруківки, плитки, бордюрів і декоративних елементів, що забезпечує їй стійку конкурентну позицію у середньому ціновому сегменті. Проте у порівнянні з підприємствами «Русин-О» та «Озон», асортимент компанії менш насичений у преміальному сегменті – зокрема, відсутні дизайнерські колекції з нестандартною фактурою або колор-мікс ефектом;

Таблиця 2.5 – Порівняльний аналіз діяльності ТОВ «КраснеБрук» та конкурентів у Львівській області

Критерії	ТОВ «КраснеБрук»	ТОВ «Русин-О»	ТОВ «Озон»
Асортимент продукції	Вібропресована бруківка різних форм і кольорів, тротуарні плити, бордюри, декоративні елементи.	Широкий вибір плитки, бордюрів, декоративних виробів, кольорові рішення.	Вібропресовані та вібролиті вироби, декоративні елементи, палісад, бордюри.
Технології виробництва	Сучасне вібропресування, контроль якості на кожному етапі.	Використання сертифікованого обладнання та матеріалів, високі естетичні стандарти.	Технології Schlosser (Німеччина), високий рівень автоматизації.
Якість продукції	Висока міцність, морозостійкість, екологічність, рівномірне забарвлення.	Висока точність форм, кольорова стабільність.	Відмінна точність форм, довговічність, сертифікація.
Рівень сервісу	Індивідуальний підхід, консультації, допомога у виборі, можливість дизайнерських рішень.	Персоналізоване обслуговування, благоустрій територій.	Комплексні послуги: доставка, укладання, консультації.
Цінова політика	Гнучка, доступна ціна при високій якості, система знижок.	Середній рівень цін, можливі акції.	Деяко вищі ціни через технологічність.
Розташування і логістика	Вигідне географічне положення в межах Львівщини, швидка доставка.	Виробництво у Львові, добре розвинена логістика.	Виробництво у Львові, поставки по Західній Україні.
Маркетинг і бренд	Розвивається локальний бренд, зростає впізнаваність.	Сформований імідж на місцевому ринку.	Потужна реклама, сайт, онлайн-просування.

Джерело: проаналізовано автором з відкритих джерел

2) ТОВ «КраснеБрук» застосовує сучасну технологію вібропресування та здійснює контроль якості на кожному етапі виробництва. Це дозволяє забезпечити рівномірну якість й довговічність продукції. Однак конкуренти, зокрема фірма «Озон», використовує сучасне німецьке обладнання, що підвищує точність геометрії та знижує частку браку;

3) якість продукції ТОВ «КраснеБрук» оцінюється високо – вироби відзначаються міцністю, морозостійкістю та екологічністю. Проте компанії

«Русин-О» і «Озон» підкреслюють додаткову перевагу – естетичний вигляд і точність форм, що підвищує їх привабливість для комерційних і дизайнерських проєктів;

4) сильною стороною підприємства «КраснеБрук» є клієнтоорієнтований підхід до споживача, консультаційна підтримка та можливість дизайнерських рішень. Проте компанія поки не надає повний комплекс послуг (як укладання чи благоустрій територій), який активно використовує фірма «Озон»;

5) ТОВ «КраснеБрук» має найбільш гнучку й доступну цінову політику серед конкурентів. Базові ціни на бруківку на 10–20 % нижчі, ніж у «Русин-О» та «Озон». Це робить компанію привабливою для приватних клієнтів, малих будівельних фірм і муніципальних закупівель. Разом із системою знижок і стабільними цінами це формує імідж надійного партнера;

б) вигідне розміщення виробництва в межах Львівської області дає змогу забезпечувати швидку доставку в межах регіону. Проте «Русин-О» і «Озон», розташовані ближче до Львова, мають кращу логістику до великих об'єктів міської забудови. Підприємству «КраснеБрук» варто розглянути можливість відкриття складу або представництва у Львові, що зменшить транспортні витрати та скоротить час доставки;

7) бренд «КраснеБрук» перебуває на етапі активного розвитку. Компанія досить планомірно розширює свою присутність у медіа, проте поступається «Озон», який активно рекламує продукцію через сайт, радіо, і соціальні мережі.

Отже, ТОВ «КраснеБрук» успішно конкурує в сегменті «ціна–якість» і має потенціал для масштабування. Основними конкурентними перевагами компанії є доступна ціна, стабільна якість і клієнтоорієнтований сервіс, що забезпечує підприємству міцні позиції на регіональному ринку.

Таблиця 2.6 – Аналіз п'яти сил конкуренції М. Портера для ТОВ
«КраснеБрук»

Сила конкуренції	Характеристика ситуації на ринку	Рівень впливу	Оцінка впливу на підприємство
1. Конкуренція серед існуючих компаній	Ринок насичений місцевими виробниками. Пропозиція продукції подібна – бруківка, бордюри, декоративні елементи. Цінова конкуренція є помірною.	високий	«КраснеБрук» утримує конкурентну позицію завдяки нижчим цінам, стабільній якості та клієнтоорієнтованому сервісу.
2. Загроза появи нових конкурентів	Виробництво бруківки потребує інвестицій у обладнання, але бар'єри входу відносно низькі. Локальні майстерні можуть швидко зайти на ринок, використовуючи дешевшу сировину.	середній	Імідж, наявність сертифікатів та репутація «КраснеБрук» є захисними чинниками.
3. Вплив постачальників	Основні постачальники – виробники цементу, піску, щебеню, барвників. Їх небагато, ціни залежать від паливного ринку. Підвищення вартості сировини може прямо впливати на собівартість бруківки.	середній – високий	«КраснеБрук» варто укладати довгострокові контракти з перевіреними постачальниками та частково диверсифікувати джерела постачання, щоб уникнути коливань цін.
4. Вплив покупців (споживачів)	Покупці мають широкий вибір між виробниками; цінова чутливість висока. Споживачі очікують не лише якість, а й швидку доставку, консультації, можливість комплексного благоустрою.	високий	Для утримання клієнтів «КраснеБрук» необхідно підтримувати високий рівень сервісу, розширювати асортимент і програми лояльності, підкреслюючи вигоду співпраці.
5. Загроза товарів-замінників	Альтернативи – асфальт, тротуарна плитка інших типів, натуральний камінь, декоративний бетон. Замінники можуть бути дешевшими або естетично привабливішими.	середній	Позиціонування бруківки як естетичного, довговічного та екологічного матеріалу допомагає зменшити ризик.

З табл. 2.6 бачимо, що ТОВ «КраснеБрук» працює в умовах високої конкуренції, але має стабільну нішу завдяки доступним цінам, якості та локальній репутації. Найбільш відчутний тиск на ринку чинять існуючі конкуренти та споживачі, оскільки ринок насичений і покупці легко порівнюють ціни та якість. Це означає, що для збереження ринкової частки ТОВ «КраснеБрук» має продовжувати політику гнучкого ціноутворення, стабільної якості та клієнтоорієнтованості.

Загроза нових конкурентів залишається реальною, однак репутація, наявність сертифікатів і партнерських відносин є ефективним бар'єром входу.

Загроза товарів-замінників помірна, але зростає разом із популярністю декоративного бетону та натурального каменю. Для нейтралізації цього ризику компанії варто посилити асортимент дизайнерських рішень і акцентувати на перевагах бруківки: довговічність, ремонтпридатність, естетика.

Отже, для зміцнення позицій підприємству необхідно посилювати бренд-просування, інновації у дизайні та партнерські програми, що дозволить не лише зберегти частку ринку, а й розширити її в регіональному масштабі.

Аналіз табл. 2.7 показує, що ключовими стейкхолдерами ТОВ «КраснеБрук» є споживачі, працівники, власники та постачальники, оскільки саме вони мають найбільший вплив на прибутковість і стабільність бізнесу.

Споживачі визначають рівень попиту на продукцію, формують репутацію компанії та задають напрям удосконалення асортименту. Працівники є основою виробничого процесу, від їхньої кваліфікації, мотивації та професійної відповідальності залежить якість продукції й ефективність роботи підприємства. Власники забезпечують стратегічне управління, інвестиційну підтримку та розвиток бізнесу. Постачальники ж відіграють важливу роль у безперебійному забезпеченні виробництва якісною сировиною й матеріалами.

**Таблиця 2.7 – Аналіз та сегментація стейкхолдерів ТОВ
«КраснеБрук»**

Сегмент стейкхолдерів	Представники	Рівень впливу на діяльність	Очікування та інтереси
1. Внутрішні стейкхолдери	Власники, керівництво, працівники, менеджери виробництва.	високий	Стабільність роботи, прибутковість, розвиток компанії, соціальні гарантії, безпечні умови праці.
2. Клієнти (споживачі)	Приватні покупці, будівельні компанії, підрядники, органи місцевого самоврядування.	високий	Доступні ціни, гарантія якості, швидка доставка, гнучка система знижок, можливість індивідуальних рішень.
3. Постачальники	Постачальники цементу, піску, барвників, упаковки, логістичні компанії.	середній	Своєчасна оплата, довгострокові контракти, стабільність замовлень.
4. Конкуренти	ТОВ «Русин-О», ТОВ «Озон», ТОВ «Lemberg-Brook» та інші.	середній – високий	Збереження конкурентних позицій, розвиток технологій і диференціації продукції.
5. Партнери	Будівельні компанії, дистриб'ютори, архітектори, дизайнери ландшафтів.	середній	Надійність постачань, вигідні комерційні умови, якісна продукція, підтримка бренду.
6. Державні та контролюючі органи	Податкова служба, органи сертифікації, місцева влада, екологічні інспекції	середній – високий	Дотримання законодавства, сплата податків, екологічна відповідальність, участь у місцевих програмах.
7. Фінансові установи	Банки, кредитні спілки, лізингові компанії.	середній	Платоспроможність, прозорість звітності, виконання фінансових зобов'язань.
8. Місцева громада та ЗМІ	Жителі громади, місцеві ЗМІ, громадські організації.	середній – низький	Екологічна відповідальність, участь у соціальних ініціативах, прозора комунікація.
9. Освітні та професійні установи	Навчальні заклади, університети, тренінгові центри.	низький – середній	Практика для студентів, розвиток регіонального бізнес-осередку, підвищення кваліфікації працівників.

Окрім цього, вагомий вплив мають місцеві органи влади, підрядні організації та громади, з якими компанія співпрацює у сфері благоустрою

територій. Ефективна взаємодія з усіма групами стейкхолдерів сприяє підвищенню довіри, покращенню іміджу підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

2.4 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «КраснеБрук»

Для розуміння товарної політики компанії розглянемо наявність ширини та глибини асортиментної продукції:

- ширина асортименту – кількість різних груп виробів або типів продукції, які компанія пропонує (наприклад: бруківка, бордюри, бетон, блоки і т.ін.);
- глибина асортименту – кількість варіантів в межах кожної з груп (різні стилі, розміри, форми, дизайн, текста тощо).

Таблиця 2.8 – Аналіз асортименту продукції підприємства

Група продукції	Глибина (варіантів)	Особливості
бруківка	декілька стилів («Старе місто», «Римський камінь» «Нова», «Гармонія» та ін.)	є вибір презентаційних стилів, різних дизайнів
бордюри / поребрик	два варіанти: «Садовий», «Дорожній»	кілька стандартних форм
блоки (перегородкові, керамзит, блоки з відсіву)	декілька типів	різні види блоків для будівництва, що вказує на середню глибину
бетон товарний	базові марки	бетон має стандартні марки (міцності) та класифікації
сипучі матеріали	щебінь, пісок, відсів	щебінь чотирьох фракцій, пісок двох кольорів

Джерело: на основі [30]

Отже, аналіз асортименту продукції підприємства демонструє:

- ширина асортименту достатньо велика – кілька груп виробів: бруківка, бордюри, бетон, блоки, плитка / декоративні елементи тощо;

- глибина в межах деяких груп – достатньо велика: є декілька стилів (наприклад, бруківка «Старе місто», «Римський камінь», «Хвиля», «Цегла» тощо), а також присутня різна товщина виробів та широке розмаїття кольорів.

Серед ключових конкурентних переваг ТОВ «КраснеБрук» варто відзначити високу якість продукції підприємства, використання сучасних технологій у виробничому процесі, налагоджену логістику та індивідуальний підхід до кожного клієнта. Компанія активно впроваджує інноваційні рішення, що дозволяють підвищити міцність, екологічність і естетичність будівельних матеріалів. Власне виробництво забезпечує контроль на всіх етапах – від відбору сировини до готового виробу, що гарантує стабільну якість і конкурентоспроможність продукції.

Крім того, «КраснеБрук» приділяє значну увагу стратегічному підходу у розвитку бренду, підвищенню рівня сервісного обслуговування, забезпечуючи своєчасну доставку, консультаційний супровід і післяпродажний сервіс. Гнучка система знижок та партнерських програм сприяє зміцненню довгострокових ділових відносин із клієнтами.

Проаналізуємо детальніше цінову політику ТОВ «КраснеБрук» та основних конкурентів Львівської області (за основу взято ціни станом на червень 2025 року).

Таблиця 2.9 – Порівняльний аналіз цін на бруківку ТОВ «КраснеБрук» та конкурентів на ринку Львівщини

Компанія	Ціновий діапазон на бруківку (грн/м ²)	Сегмент	Особливості
ТОВ «КраснеБрук»	429 – 798	середній ціновий сегмент	стабільні ціни на базові кольори, помірна націнка за «колонор-мікс»
ТОВ «Русин-О»	480 – 850	середньо-високий сегмент	вищі ціни за рахунок покращених технологій, кольорової палітри та дизайну
ТОВ «Озон»	430 – 995	широкий (від економ до преміум)	найбільший діапазон цін; пропонує стандартні, кольорові, колонор-мікс та інші варіанти

Аналізуючи табл.2.9 можемо констатувати, що ТОВ «КраснеБрук» займає чітку нішу за категорією «ціна–якість» (середній сегмент). З порівняльного аналізу в компанії найнища стартова ціна (429 грн/м²), що робить її привабливою для масового споживача, приватних замовників і підрядників з обмеженим бюджетом.

Що стосується конкурентів, а саме «Русин-О», то це підприємство орієнтується на більш якісний/преміальний сегмент, що виправдано акцентом на технологіях і дизайні.

На відміну від інших, компанія «Озон» використовує стратегію «всюди і для всіх» (широкий діапазон), що дає можливість одночасно займати ніші і економ, і преміум – від конкуренції з нижчим ціновим порогом до захоплення високомаржинальних замовлень.

Отже, ТОВ «КраснеБрук» має сильну позицію в середньому сегменті – доступні мінімальні ціни та конкурентний середній рівень. Щоб утримати ринок і розширити ринкову частку, «КраснеБрук» має зберегти базову цінову перевагу й одночасно вивести обмежену преміум-лінію та посилити логістику й маркетинг.

Таблиця 2.10 – Структура цінової політики на основну продукцію ТОВ «КраснеБрук» та конкурентів на ринку Львівщини

Елементи	КраснеБрук	Русин-О	Озон
Базова ціна бруківки (сірий колір)	Найнижча на ринку (від 429 грн/м ²)	На 10–15 % вища	На рівні 450–500 грн/м ²
Кольорова бруківка	+10 % до базової	+15–20 %	+10–25 %
Колор-мікс / мита поверхня бруківки	+30–40 %	+35–45 %	+40–60 %
Бордюри	144–417 грн/шт	160–450 грн/шт	135–242 грн/шт
Додаткові елементи (кільця, блоки)	є в асортименті, доступні ціни	не завжди представлені	обмежений асортимент

За структурою цінової політики на основну продукцію ТОВ «КраснеБрук» (табл.2.10) можемо розуміти, що компанія утримує позиції лідера за ціною доступністю. Компанія пропонує найнижчу базову ціну на сірий варіант бруківки (від 429 грн/м²), що робить її продукцію привабливою

для масового споживача та приватних забудовників. Такий підхід дозволяє підприємству займати конкурентну нішу в середньому ціновому сегменті при стабільній якості продукції.

Цінова надбавка за кольорові та декоративні варіанти у «КраснеБрук» є найпомірнішою серед конкурентів. Для кольорової бруківки вона становить близько 10 %, тоді як у «Русин-О» – 15–20 %, а в «Озон» – до 25 %.

Що стосується преміальних видів бруківки (колор-мікс, мита поверхня тощо) у ТОВ «КраснеБрук» залишаються доступнішими ця позиція: надбавка 30–40 %, що нижче, ніж у конкурентів («Русин-О» – 35–45 %, «Озон» – 40–60 %). Це дає змогу компанії конкурувати навіть у вищому сегменті без втрати клієнтів, чутливих до ціни.

У категорії бордюрів «КраснеБрук» утримує середній рівень цін (144 – 417 грн/шт), пропонуючи ширший вибір розмірів і форм. Конкурент «Озон» має нижчу нижню межу, але й вужчий асортимент, а «Русин-О» – вищі ціни через дизайнерські рішення. А от асортимент додаткових елементів (кільця, блоки, декоративні деталі) у «КраснеБрук» є ширшим, ніж у конкурентів, що свідчить про прагнення компанії формувати комплексну пропозицію для благоустрою територій.

Загалом цінова політика ТОВ «КраснеБрук» характеризується стабільністю, доступністю та орієнтацією на масовий ринок при збереженні належного рівня якості. У поєднанні з гнучкою системою надбавок за кольори та фактури це забезпечує підприємству конкурентну перевагу на ринку Львівщини.

Для виведення загального рейтингу серед досліджуваних трьох компаній доцільно врахувати не лише рівень цін на продукцію, але й такі показники, як якість виробів, широта асортименту, рівень сервісу, гнучкість цінової політики та репутація бренду. Комплексна оцінка цих параметрів дозволяє визначити реальну конкурентоспроможність кожного підприємства на ринку Львівщини (табл.2.11).

Таблиця 2.11 – Загальнений рейтинг компаній за категоріями

Категорія	1 місце	2 місце	3 місце
Ціна (доступність)	«КраснеБрук»	«Озон»	«Русин-О»
Різноманітність дизайну	«Озон»	«Русин-О»	КраснеБрук»
Баланс «ціна – якість»	«КраснеБрук»	«Озон»	«Русин-О»
Імідж та репутація	«Озон»	«КраснеБрук»	«Русин-О»

З табл.2.11 робимо висновки, що ТОВ «КраснеБрук» впевнено утримує лідерські позиції серед виробників бруківки Львівщини, особливо за критеріями доступності цін та оптимального співвідношення «ціна – якість». Завдяки стабільній ціновій політиці, помірним націнкам на кольорову та декоративну продукцію, компанія формує позитивне сприйняття серед споживачів як надійного та чесного виробника, орієнтованого на реальні потреби клієнтів.

«КраснеБрук» забезпечує найкращу цінову пропозицію на ринку, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть в умовах зростання вартості сировини та транспортних витрат. Його стратегія базується на прагненні до балансу між якістю, доступністю та практичністю, що особливо важливо для приватних забудовників, будівельних компаній і комунальних замовників.

Загалом ТОВ «КраснеБрук» можна вважати еталоном ефективної цінової та продуктової політики середнього сегмента. Його стратегія забезпечує не лише стабільний попит і лояльність споживачів, а й формує основу для подальшого розширення ринку збуту.

Комунікаційна політика компанії «КраснеБрук» є одним із важливих інструментів впливу як на зовнішнє так і на внутрішнє середовище. Вона цілеспрямована на формування позитивного іміджу підприємства, підвищення рівня поінформованості клієнтів про продукцію, підтримання довготривалих відносин із партнерами та споживачами, а також на забезпечення ефективної взаємодії всередині організації.

Основна увага приділяється зовнішнім комунікаціям – налагодженню зв'язків із цільовими аудиторіями через офіційний сайт, сторінки у соціальних мережах Facebook та Instagram, рекламу та систему партнерських відносин.

Водночас важливим напрямом є підтримання внутрішньої комунікації – забезпечення оперативного обміну інформацією між структурними підрозділами, менеджерами з продажу та керівництвом. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на потреби клієнтів, підтримувати високий рівень сервісу та координувати діяльність усіх учасників бізнес-процесу.

У цілому, комунікаційна політика ТОВ «КраснеБрук» базується на принципах відкритості, прозорості та клієнтоорієнтованості, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

Маркетингові інструменти, що використовує ТОВ «КраснеБрук» у діяльності, подано в табл.2.12.

Таблиця 2.12 – Маркетингові інструменти ТОВ «КраснеБрук»

№	Інструменти	Реалізація
1	Інтернет-маркетинг: офіційний сайт компанії.	Сайт із каталогом продукції, формою зворотного зв'язку, фотогалереєю.
2	Соціальні мережі (SMM): Facebook, Instagram.	Публікації з фото готових робіт, інформація про виробництво, акції.
3	Контент-маркетинг: фото- та відеоконтент.	Пости про виготовлення бруківки, демонстрація якості матеріалів.
4	Рекламна діяльність: Facebook/Instagram, Google Ads.	Просування публікацій, таргетована реклама у соцмережах.
5	PR та іміджеві комунікації: публікації про партнерів і реалізовані об'єкти.	Партнерство з компаніями.
6	Персональні продажі: менеджери-консультанти, контактні телефони на сайті.	Комунікація з клієнтами, індивідуальні консультації.
7	Виставки та офлайн-участь: локальні будівельні виставки.	Демонстрація зразків бруківки, буклети.
8	Дистрибуційна політика: прями продажі з виробництва, доставка.	Інформація на сайті про логістику та регіони доставки.
9	Стимулювання збуту: знижки, акційні пропозиції.	Публікації у соцмережах про сезонні знижки.
10	Післяпродажний сервіс: консультації, рекомендації з укладання.	Відповіді в коментарях, інформування клієнтів у месенджерах.

ТОВ «КраснеБрук» має власний сайт, що містить добре структуровану інформацію про продукцію, технології, переваги, контакти. У соцмережах (Facebook, Instagram) компанія публікує фотографії продукції, анонси, постачання/матеріали, можливості вибору.

Підприємство частково веде блог на сайті з корисними статтями на тему будівельних матеріалів, технологій, застосування.

Проте, як бачимо маркетингові інструменти не в повній мірі застосовуються:

1) нерегулярність оновлень блогу, що свідчить про слабку підтримку цього каналу;

2) соцмережі: залученість та інтерактивність – низька взаємодія з аудиторією. Наприклад, постів з фотографіями багато, але не завжди є заклик до дії чи інтерактив;

3) цілеспрямована комунікація – контент переважно товарно-орієнтований. Менше повідомлень про «історії клієнтів», кейсів тощо, що могли б підвищити емоційну залученість;

4) відсутність чіткої диференціації контенту під різні аудиторії;

5) недостатність використання соцмереж як каналу зворотного зв'язку, що може впливати на імідж компанії.

Збутова політика підприємства спрямована на забезпечення ефективного просування продукції до кінцевого споживача, розширення географії продажів та зміцнення позицій компанії на регіональному ринку будівельних матеріалів. У 2024 – 2025 роках ТОВ «КраснеБрук» реалізує свою продукцію через комбінацію прямих і непрямих каналів збуту, що дозволяє поєднувати гнучкість індивідуальної роботи з клієнтами та ширше охоплення ринку.

Основними прямими каналами збуту, що застосовує компанія є:

- продаж із виробництва (через власний склад і офіс).

Компанія здійснює основну частину реалізації безпосередньо зі складу виробництва у смт. Красне (Львівська область). Клієнти мають змогу

ознайомитись із зразками продукції на місці, отримати консультації та зробити індивідуальне замовлення;

- продаж через офіційний сайт. На сайті ТОВ «КраснеБрук» розміщено каталог бруківки, бордюрів, плитки та інших бетонних виробів. Замовлення здійснюються онлайн через форму зворотного зв'язку або безпосередньо за контактними номерами менеджерів;

- продаж через соціальні мережі (Facebook, Instagram). Активні сторінки у соцмережах виконують не лише рекламну, а й збутову функцію. Менеджери консультують клієнтів у коментарях та приватних повідомленнях, приймають попередні замовлення.

Основними непрямими каналами збуту, що застосовує компанія є:

- партнерські компанії та будівельні фірми. Продукція постачається через партнерів, які використовують вироби «КраснеБрук» у власних будівельних проєктах або реалізують їх у межах дилерських домовленостей;

- дистрибуція через регіональні торговельні точки. Частина продукції реалізується через партнерські магазини та склади будматеріалів у Львівській області.

ТОВ «КраснеБрук» надає послуги доставки власним транспортом, що є конкурентною перевагою для клієнтів з інших регіонів. Крім того, компанія забезпечує консультаційний супровід після продажу – рекомендації щодо монтажу та догляду за виробами.

Отже, збутова політика ТОВ «КраснеБрук» є гнучкою та клієнтоорієнтованою. Поєднання прямих онлайн-каналів, партнерських зв'язків і логістичної підтримки дозволяє компанії ефективно охоплювати ринок, підвищувати рівень задоволеності споживачів та забезпечувати стабільне зростання обсягів реалізації у 2024–2025 роках.

РОЗДІЛ III

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування стратегічних цілей маркетингової діяльності

Формування стратегічних цілей маркетингової діяльності є ключовим етапом у системі управління підприємством, адже саме вони визначають напрям розвитку, пріоритети використання ресурсів та способи досягнення конкурентних переваг.

Для ТзОВ «КраснеБрук», яке спеціалізується на виробництві та реалізації тротуарної плитки, бордюрів, елементів благоустрою та супутніх будівельних матеріалів, стратегічні цілі мають базуватися на глибокому аналізі ринкового середовища, тенденцій у будівельній галузі, поведінки споживачів і власного потенціалу підприємства.

Зокрема, ринкове середовище діяльності компанії характеризується високим рівнем конкуренції, зростанням вимог до якості та дизайну продукції, а також посиленням орієнтації споживачів на екологічні та естетичні аспекти благоустрою.

Сьогодні покупці тротуарної плитки та інших елементів ландшафтного дизайну очікують не лише надійності, а й візуальної привабливості, відповідності сучасним архітектурним тенденціям, простоти укладання та доступної ціни. Тому підприємству важливо орієнтуватися на комплексний підхід до задоволення потреб клієнтів, пропонуючи не просто будівельні матеріали, а готові рішення для благоустрою територій.

У цьому контексті важливо враховувати кілька ключових тенденцій, які впливають на формування стратегічних орієнтирів:

– активізація державних і муніципальних програм благоустрою створює додатковий попит на якісну тротуарну плитку, бордюри та супутні вироби. Це відкриває для компанії можливість участі в тендерах і держзакупівлях;

– зростання попиту з боку приватних клієнтів, які облаштовують території навколо житлових будинків, котеджів, громадських просторів. В цьому контексті важливими є дизайн, колірна гама, індивідуальність та інноваційність продукту;

– поширення принципів «екологічного» будівництва та сталого розвитку, що зумовлює потребу в екологічно безпечних матеріалах і технологіях виробництва;

– цифровізація ринку – зростає роль онлайн-продажів, візуального контенту, відгуків клієнтів і таргетованої реклами в соціальних мережах.

Отже, стратегічні цілі підприємства повинні враховувати не лише економічні аспекти (прибутковість, обсяг продажів, частку ринку), а й іміджеві та соціальні чинники, які безпосередньо впливають на довгострокову конкурентоспроможність [28].

З огляду на зазначене, стратегічними напрямками ТЗОВ «КраснеБрук» на наступні 3-5 років можуть бути:

1. Підвищення конкурентоспроможності продукції. Це включає підвищення технічного рівня виробництва, впровадження нових технологій пресування та забарвлення, розробку дизайнерських серій плитки з урахуванням сучасних тенденцій ландшафтного дизайну.

2. Розвиток бренду та маркетингових комунікацій. Формування впізнаваного бренду «КраснеБрук» через оновлення корпоративного стилю, створення професійного сайту з інтерактивним каталогом продукції, активне просування у соціальних мережах (Facebook, Instagram, YouTube).

3. Диверсифікація каналів збуту. Важливим завданням є розширення партнерської мережі та вихід на нові регіональні ринки. Зокрема, підприємство може співпрацювати з будівельними компаніями, архітектурними бюро, органами місцевого самоврядування, ландшафтними дизайнерами.

4. Орієнтація на клієнта. «КраснеБрук» має посилити свою клієнтоорієнтовану політику: надавати професійні консультації, пропонувати

3D-візуалізації проектів, розробляти індивідуальні рішення для благоустрою, запроваджувати системи знижок та програми лояльності.

5. Підвищення ефективності маркетингових інвестицій. Необхідно здійснювати регулярний моніторинг ефективності рекламних кампаній, аналіз попиту, оцінку окупності маркетингових витрат і впроваджувати гнучкі інструменти управління маркетинговими бюджетами.

6. Екологічна відповідальність. Компанія може підвищити свою репутаційну цінність через використання екологічно чистої сировини, повторне використання матеріалів, мінімізацію виробничих відходів і впровадження енергоощадних технологій.

7. Підтримка стабільного розвитку персоналу. Досягнення стратегічних маркетингових цілей можливе лише за умови підвищення кваліфікації працівників, формування корпоративної культури та впровадження системи мотивації, орієнтованої на результат.

З огляду на виокремлені напрями довгострокового розвитку, стратегічні цілі маркетингової діяльності ТзОВ «КраснеБрук» повинні відображати баланс між економічною ефективністю, клієнтоорієнтованістю, інноваційністю та соціальною відповідальністю. Їх реалізація забезпечить не лише зростання фінансових показників, а й зміцнення позицій підприємства як надійного, сучасного та відповідального виробника на українському ринку будівельних матеріалів.

Головна мета діяльності ТзОВ «КраснеБрук» полягає у забезпеченні споживачів високоякісними, естетично привабливими та екологічно безпечними виробами для благоустрою територій шляхом впровадження сучасних технологій виробництва, ефективної маркетингової політики та орієнтації на потреби клієнтів.

Підприємство прагне зміцнити свої позиції на ринку будівельних матеріалів, розширюючи асортимент продукції, підвищуючи рівень сервісу й формуючи довіру до бренду «КраснеБрук» як до надійного партнера у створенні комфортного та естетичного середовища життя.

Для досягнення визначеної мети та основних стратегічних напрямів діяльності було визначено три стратегічні цілі компанії (відповідно до SMART-критеріїв) з терміном реалізації три роки:



Рис. 3.1 Цілі маркетингової стратегії ТзОВ «КраснеБрук»

Джерело: розроблено автором

Кожна стратегічна мета маркетингової діяльності деталізується через підцілі та завдання, які конкретизують напрям дій. Підцілі визначають послідовність кроків і сприяють упорядкуванню процесу реалізації стратегії, ефективному плануванню та розподілу ресурсів. Водночас саме цілі виступають базою для контролю, оцінювання результативності та своєчасного внесення необхідних змін у стратегію.

Зазначені цілі взаємопов'язані між собою та формують єдину систему стратегічного розвитку, орієнтовану на довгострокове зміцнення позицій ТзОВ «КраснеБрук» на ринку, підвищення конкурентоспроможності та створення стійкої цінності для клієнтів.

Ціль 1. Збільшення частки ринку на 20 % у Західному регіоні України до кінця 2027 року.

В контексті сформованої 1 цілі, визначено такі підцілі:

- розширити дилерську мережу та залучити щонайменше 10 нових партнерів у ключових регіонах;
- активізувати участь у державних і муніципальних тендерах на благоустрій територій;
- підвищити впізнаваність бренду «КраснеБрук» серед цільової аудиторії до 80 %.

Ціль 2. Підвищення рівня клієнтської задоволеності до 90 % шляхом покращення сервісу та комунікації з клієнтами, створення системи зворотного зв'язку до кінця 2026 року.

В контексті сформованої 2 цілі, визначено такі підцілі:

- створити систему зворотного зв'язку з клієнтами (анкетування, онлайн-форми, опитування);
- запровадити програму лояльності для постійних замовників і партнерів;
- впровадити персоналізовані пропозиції на основі даних про купівельну поведінку.

Ціль 3. До кінця 2026 року забезпечити системний розвиток персоналу шляхом впровадження програми підвищення кваліфікації та внутрішнього навчання, що охопить не менше 90 % працівників, підвищить рівень їхньої професійної компетентності на 20 %.

В контексті сформованої 3 цілі, визначено такі підцілі:

- формування системи навчання і професійного розвитку;
- мотивація до професійного зростання;
- поліпшення внутрішньої комунікації та корпоративної культури;
- оптимізація кадрової політики.

Ключовим завданням маркетингової стратегії «КраснеБрук» є не лише збільшення продажів, а й створення унікальної цінності для споживачів – через поєднання якості, дизайну, екологічності та сервісу.

Отже, обґрунтування стратегічних цілей маркетингової діяльності ТЗОВ «КраснеБрук» базується на принципах системності, орієнтації на споживача та

довгострокової конкурентоспроможності. Їх реалізація забезпечить підприємству стійкий розвиток, розширення ринку збуту, підвищення рівня довіри до бренду та зміцнення позицій у галузі благоустрою.

3.2. Розробка маркетингової стратегії для ТзОВ «КраснеБрук»

Розробка маркетингової стратегії для ТзОВ «КраснеБрук» полягає у створенні довгострокової програми дій, спрямованої на досягнення стабільного зростання ринкової позиції підприємства, зміцнення його конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу серед споживачів.

Маркетингова стратегія виступає важливим інструментом управління ринковою діяльністю компанії, оскільки узгоджує всі елементи бізнес-процесів із потребами та очікуваннями споживачів, забезпечуючи цілеспрямоване досягнення конкурентних переваг. Вона визначає пріоритетні напрями розвитку, формує цілісне бачення щодо прийняття управлінських рішень, а також забезпечує основу для ефективного розподілу ресурсів між всіма видами маркетингової діяльності [23].

Завдяки добре розробленій стратегії підприємство може вчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, передбачати попит, адаптовувати асортимент продукції до тенденцій споживання з мінімальними ризиками.

Для ТзОВ «КраснеБрук» стратегічний маркетинговий підхід дає змогу системно планувати ринкову діяльність, узгоджуючи виробничі, збутові та комунікаційні рішення в єдину програму дій, спрямовану на зміцнення власних позицій на регіональному ринку.

Важливо зазначити, що для «КраснеБрук» стратегічне маркетингове планування має особливе значення, оскільки підприємство функціонує у конкурентному середовищі будівельних матеріалів, де актуально не лише забезпечити якість продукції, а й створити привабливу ціннісну пропозицію для цільової аудиторії.

Маркетингова стратегія та маркетинг-мікс (4P) є взаємодоповнюючими складовими системи управління маркетинговою діяльністю підприємства. Маркетингова стратегія визначає загальний напрям розвитку компанії, її місію, цілі та пріоритети на ринку, то маркетинг-мікс виступає практичним інструментом реалізації цієї стратегії через конкретні рішення у сфері продукту, ціни, збуту та просування [14].

Для ТзОВ «КраснеБрук» така взаємодія проявляється у тому, що стратегічна мета – збільшення частки ринку та зміцнення позицій у Західному регіоні України – реалізується через узгоджені дії за всіма елементами маркетинг-міксу:

– product (продукт): розширення асортименту та підвищення якості продукції відповідає стратегічному завданню задовольняти різноманітні потреби клієнтів.

– price (ціна): гнучка цінова політика сприяє підвищенню конкурентоспроможності та розширенню клієнтської бази.

– place (збут): розвиток партнерської мережі та онлайн-продажів забезпечує доступність продукції та підтримує стратегічну мету зростання ринкової частки.

– promotion (просування): активна комунікаційна політика підсилює впізнаваність бренду й формує лояльність споживачів, що є ключовим елементом реалізації стратегії позиціонування.

Комплексний маркетинг-мікс для ТзОВ «КраснеБрук» забезпечує узгодженість між усіма складовими маркетингової діяльності. Поєднання якісного продукту, гнучкої цінової політики, ефективної системи збуту та активних комунікацій, формує конкурентну перевагу компанії на регіональному ринку та сприяє досягненню стратегічних цілей зростання.

Отже, маркетинг-мікс трансформує стратегічні рішення у конкретні дії, які безпосередньо впливають на поведінку споживачів, конкурентне середовище та фінансові результати підприємства. Узгодженість між стратегією та 4P забезпечує ефективність усієї маркетингової системи,

сприяючи стабільному розвитку та досягненню довгострокових цілей «КраснеБрук».

Таблиця 3.1 – Маркетинг-мікс ТзОВ «КраснеБрук»

Елемент міксу	Напрями реалізації	Опис
Продукт	<ul style="list-style-type: none"> – виробництво тротуарної плитки, бордюрів, водовідливів, декоративних елементів; – розширення асортименту за формою, кольором, текстурою; – впровадження нових технологій; – індивідуальні рішення під замовлення; – гарантія якості, доставка, консультаційний супровід 	<p>формування іміджу надійного виробника, що пропонує комплексні рішення для благоустрою; підвищення задоволеності клієнтів</p>
Ціна	<ul style="list-style-type: none"> – гнучке та конкурентне ціноутворення; – диференційовані ціни для різних клієнтських сегментів; – сезонні та акційні пропозиції; – система бонусів і знижок для постійних клієнтів 	<p>збільшення лояльності клієнтів, стимулювання попиту, зростання обсягів продажу</p>
Розподіл	<ul style="list-style-type: none"> – власна збутова мережа у регіоні; – співпраця з будівельними компаніями, магазинами, дистриб'юторами; – онлайн-продажі через сайт і соціальні мережі; – організація доставки та логістики 	<p>розширення ринкового охоплення, забезпечення зручності для клієнтів, підвищення обсягів реалізації</p>
Просування	<ul style="list-style-type: none"> – реклама у соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok); – участь у виставках і ярмарках; – використання відео- та контент-маркетингу; – партнерські програми з дизайнерами та забудовниками 	<p>підвищення впізнаваності бренду «КраснеБрук», зміцнення конкурентних позицій, залучення нових клієнтів</p>

Для дієвого планування розвитку ТзОВ «КраснеБрук» було також розроблено матрицю І. Ансоффа, що дала змогу визначити оптимальні напрями зростання підприємства залежно від типу ринку та видів продукції. Застосування такого типу матриця дає можливість оцінити потенціал компанії у чотирьох стратегічних площинах: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікація [37]. Даний інструмент допомагає компанії детально структурувати й визначити найбільш пріоритетні напрями бізнес-стратегії (табл.3.2).

Зокрема, стратегія проникнення на ринок для «КраснеБрук» передбачає зміцнення позицій на існуючих регіональних ринках шляхом розширення клієнтської бази, удосконалення системи знижок та підвищення ефективності рекламних заходів.

Стратегія розвитку ринку полягає у виході на нові географічні сегменти – передусім у дотичні області України, де зростає попит на якісну бруківку та елементи благоустрою. Напрямок розвитку продукту передбачає оновлення асортименту, впровадження нових форм і кольорових рішень продукції, а також використання сучасних технологій виробництва для підвищення її довговічності. Диверсифікація, у свою чергу, може бути реалізована через запровадження нових товарних груп, наприклад, декоративних бетонних елементів, плит для внутрішнього оздоблення чи екологічних бордюрів.

Таким чином, використання матриці Ансоффа дозволяє системно оцінити потенціал розвитку ТзОВ «КраснеБрук» і сформувану збалансовану стратегію зростання, орієнтовану як на утримання поточних позицій, так і на освоєння нових можливостей ринку.

Матриця І. Ансоффа дає можливість підприємству системно оцінити можливі напрями зростання, враховуючи поєднання існуючих, а також нових ринків й товарів. Вона допомагає визначити, який шлях розвитку є найбільш доцільним у поточних ринкових умовах – чи варто зосередитися на зміцненні позицій на наявному ринку, розширити географію збуту, оновити або вдосконалити продукцію, чи диверсифікувати діяльність шляхом впровадження нових товарів у нові сегменти.

Застосування даної моделі дає змогу ТзОВ «КраснеБрук» мінімізувати ризики стратегічних рішень, оптимізувати розподіл ресурсів і спрямувати інвестиції у найперспективніші напрями розвитку. Згідно проведеного аналізу, для досліджуваного підприємства найбільш прийнятною на період 2025-2026 років є стратегія проникнення на ринок. Згідно опрацьованої табл.3.2 ця стратегія має найменші витрати та найбільшу вірогідність успіху на ринку.

Таблиця 3.2 – Матриця Ансоффа для ТОВ «КраснеБрук»

	Існуючі продукти	Нові продукти
Існуючі ринки	<p>Проникнення на ринок Збільшення частки ринку за рахунок активнішого просування існуючої продукції (бруківки, плитки, бордюрів) на ринку Львівщини.</p> <p>Витрати - мінімальні. Вірогідність успіху - 50%. Заходи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розширення партнерської мережі з будівельними компаніями та підрядниками; - запровадження програми лояльності для постійних клієнтів; - активізація реклами через соцмережі та місцеві платформи; - проведення сезонних акцій – «Весняне оновлення двору», «Знижки для ЖК та забудовників». 	<p>Розвиток продукту Розширення асортименту та покращення сприйняття бренду через оновлення продуктів.</p> <p>Витрати - х 8. Вірогідність успіху - 33%. Заходи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розробка нової лінійки дизайнерської бруківки (імітація натурального каменю, «колор-мікс» тощо); - запровадження власної колекції преміум-класу; - створення каталогу «Комплексного благоустрою» (бруківка + бордюри + елементи ландшафту); - здійснення ребрендингу фірмового стилю.
Нові ринки	<p>Розвиток ринку Вихід на нові географічні ринки (суміжні області: Тернопільська, Волинська, Івано-Франківська).</p> <p>Витрати - х 4. Вірогідність успіху - 20%. Заходи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проведення виїзних презентацій у містах Західного регіону України з демонстрацією зразків продукції; - відкриття регіональних складів або дилерських точок продажу; - участь у виставках та форумах з благоустрою та будівництва; - запуск офіційного інтернет-магазину продукції із доставкою по всій Західній Україні. 	<p>Диверсифікація Зниження ризиків та розширення напрямів діяльності.</p> <p>Витрати - х 12-15. Вірогідність успіху - 5%. Заходи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проведення навчання для працівників компанії; - освоєння виробництва суміжних будівельних матеріалів; - запровадження послуги з укладання бруківки «під ключ»; - запуск співпраці з дизайнерами та архітекторами для реалізації проектів благоустрою приватних і громадських просторів; - розробка навчальних відео чи коротких онлайн-курсів «Як самостійно укласти бруківку».

Джерело: розроблено автором на основі джерела [37]

Крім того, підприємству варто звернути увагу на стратегію розвитку продукту – через створення нових колекцій бруківки, що дозволить залучити покупців, орієнтованих на естетику та якість.

У середньостроковій перспективі варто поступово реалізовувати розвиток ринку, а елементи диверсифікації – розглядати як довгострокову стратегію розширення бізнесу.

3.3. Оцінка очікуваної ефективності впровадження запропонованих заходів

Оцінка очікуваної ефективності є одним із важливих етапів у процесі реалізації стратегічних рішень підприємства, оскільки вона дозволяє передбачити можливі результати впровадження заходів, визначити рівень їх впливу на фінансово-економічні показники, а також обґрунтувати доцільність витрат ресурсів. Для ТзОВ «КраснеБрук» така оцінка виступає інструментом контролю і прогнозування результатів запланованих стратегічних дій у межах розвитку ринку, вдосконалення управління персоналом та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Аналіз ефективності заходів передбачає визначення очікуваних результатів у коротко- та довгостроковій перспективі. До короткострокових ефектів можна віднести зростання обсягів продажів, підвищення впізнаваності бренду, оптимізацію внутрішніх процесів. Довгострокові ефекти проявляються у збільшенні частки ринку, зміцненні репутації компанії та формуванні стабільної бази лояльних клієнтів.

Очікувану ефективність також доцільно розглядати через економічний та соціально-організаційний аспекти:

- економічна ефективність полягає у підвищенні прибутковості, зниженні собівартості виробництва, раціональному використанні ресурсів і збільшенні рівня рентабельності підприємства;

- соціально-організаційна ефективність пов'язана з розвитком персоналу, підвищенням мотивації працівників, покращенням умов праці та корпоративної культури, що у підсумку позитивно впливає на продуктивність і якість виконання завдань.

Таблиця 3.3 – Оцінка очікуваної ефективності впровадження заходів
ТзОВ «КраснеБрук»

Напрямок ефективності	Критерії оцінювання	Очікуваний результат	Період реалізації	Індикатори/ Показники
Економічна ефективність	Зростання обсягів реалізації продукції	Збільшення продажів на 20–25 % у регіоні	2026–2027 рр.	Динаміка виручки, обсяг реалізації
	Підвищення рентабельності діяльності	Підвищення рівня рентабельності на 10 %	2027 р.	Рентабельність продажів, валовий прибуток
	Оптимізація витрат	Скорочення собівартості продукції на 5–7 %	2026 р.	Витрати на одиницю продукції
Маркетингова ефективність	Розширення частки ринку	Збільшення частки ринку до 20 % у Західному регіоні	2027 р.	Частка ринку, кількість дилерів
	Підвищення рівня клієнтської задоволеності	Досягнення показника 90 % задоволених клієнтів	2026 р.	Результати анкетування, повторні покупки
	Зміцнення бренду	Зростання впізнаваності компанії на 30 %	2026–2027 рр.	Показники соціологічних досліджень, активність у ЗМІ
Соціально-організаційна ефективність	Розвиток персоналу	90 % працівників пройдуть навчання; +20 % до компетенцій	2026 р.	Кількість сертифікованих працівників, результати оцінювання
	Покращення внутрішньої комунікації	Підвищення задоволеності персоналу корпоративною культурою до 85 %	2026 р.	Опитування працівників, рівень залученості
Управлінська ефективність	Підвищення якості управлінських рішень	Впровадження системи моніторингу ефективності цілей (KPI)	2026 р.	Наявність та оновлення звітності KPI
	Оптимізація бізнес-процесів	Скорочення часу виконання ключових процесів на 10–15 %	2027 р.	Тривалість виробничого циклу, швидкість обробки замовлень

На основі зазначених критеріїв прогнозується, що реалізація заходів сприятиме підвищенню фінансової стабільності, посиленню ринкових позицій та зростанню довіри споживачів до бренду «КраснеБрук». Досягнення поставлених показників забезпечить підприємству сталий розвиток, підвищення конкурентоспроможності та довгострокову ефективність діяльності.

У контексті стратегічних ініціатив «КраснеБрук» очікується, що реалізація запропонованих заходів сприятиме:

- підвищенню частки ринку на 20 % у Західному регіоні;
- зростанню рівня задоволеності клієнтів до 90 %;
- формуванню гнучкої системи управління персоналом, орієнтованої на розвиток і мотивацію.

Крім кількісних показників, важливим результатом стане підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його іміджу на ринку та створення передумов для стабільного довгострокового зростання.

Отже, проведена оцінка очікуваної ефективності дозволяє зробити висновок, що впровадження визначених заходів для ТзОВ «КраснеБрук» є доцільним та економічно обґрунтованим. Збалансоване поєднання маркетингових, організаційних і кадрових рішень забезпечить не лише підвищення прибутковості, а й сталий розвиток підприємства у майбутньому.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження встановило, що маркетингова стратегія є ключовим елементом управління підприємством у конкурентному ринковому середовищі. Вона визначає довгострокові пріоритети діяльності, формує конкурентні переваги та забезпечує ефективне використання ресурсів підприємства. На прикладі ТОВ «КраснеБрук» доведено, що відсутність системної маркетингової політики стримує розвиток підприємства та знижує його ринкову активність.

Маркетингова стратегія є системною сукупністю довгострокових рішень, що визначають напрям розвитку підприємства, формують його конкурентоспроможність та адаптацію до ринкових змін. Особливе значення стратегія має в умовах:

- високої конкуренції у галузі будівельних матеріалів;
- насичення ринку та зростання цінової чутливості споживачів;
- активного розвитку цифрових каналів комунікації;
- підвищення вимог клієнтів до індивідуалізації продукції.

Аналіз наукових підходів показав, що ефективна стратегія повинна ґрунтуватися на маркетингових дослідженнях, сегментації ринку, позиціюванні, виборі комплексної моделі взаємодії з клієнтами та системному контролю результатів.

ТОВ «КРАСНЕБРУК» – компанія, діяльність якої націлена на виробництві та реалізації бетонної продукції. Підприємство досить активно працює на території Західного регіону країни. Підприємство працює на ринку понад 5 років. Компанія використовує автоматизовану технологію вимірювання пропорцій, а також виготовлення бетонної продукції. Всі складники бетонної суміші ретельно проходять перевірку в лабораторних умовах і відповідають вимогам контролю.

Керівництво діяльністю ТОВ «КраснеБрук» здійснюється директором підприємства – Нестеровичем А.В, який забезпечує організацію виробничо-

господарських процесів, ефективно використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей компанії.

Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «КраснеБрук» свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та підвищення ефективності його господарської діяльності. Обсяг виручки за три роки збільшився у 2,6 рази. Показник витрат на збут збільшився за 2022 – 2024 рр. у 3,9 рази. Зростання даної статті витрат можна розцінювати як інвестицію у маркетингову діяльність, що сприяла підвищенню обсягів реалізації та формуванню позитивного іміджу бренду. Чистий дохід зріс з 1983,7 тис. грн до 6077,2 тис. грн (у 3,1 рази). Це свідчить про ефективну політику управління витратами, розширення асортименту, вдосконалення цінової стратегії та підвищення конкурентоспроможності продукції. Відповідно до цього, показник рентабельності також зріс до 6,2 % у 2024 році.

Компанії ТОВ «КраснеБрук» спеціалізуються на виробництві дрібноштучної бетонної продукції – тротуарної плитки, бруківки, бетонних блоків, елементів благоустрою та супутніх бетонних сумішей.

Компанія має вагому ринкову присутність в Львівській області завдяки різноманітності пропонованої продукції та наданні послуг, а також високій якості обслуговування. Діяльність компанії спрямована на взаємодію із різними категоріями споживачів, включаючи: включаючи приватних клієнтів, будівельні компанії, підприємства комунальної сфери та торговельні організації. Такий підхід дає змогу компанії охоплювати широкий сегмент ринку, формувати стабільну клієнтську базу та підтримувати високий рівень довіри серед споживачів. Крім того, ТОВ «КраснеБрук» постійно вдосконалює асортимент продукції, адаптуючи його до потреб ринку, запроваджує гнучку цінову політику та орієнтується на довгострокове партнерство з клієнтами.

Для глибшого розуміння специфіки діяльності ТОВ «КраснеБрук» та ринкового середовища проведено детальний аналіз, де використано такі аналітичні інструменти, як SWOT-аналіз, аналіз ринкового середовища, аналіз конкурентів, діамант Портера, аналіз стейкхолдерів.

SWOT-аналіз показав, що ТОВ «КраснеБрук» має стабільні позиції на регіональному ринку завдяки якості продукції, доступній ціновій політиці та клієнтоорієнтованому підходу. Подальший розвиток компанії доцільно спрямувати на розширення асортименту, активізацію маркетингових комунікацій і використання цифрових каналів продажу. Це дозволить зміцнити бренд, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стійке зростання навіть в умовах ринкових коливань та невизначеності.

Аналіз ринкового середовища засвідчив, що діяльність ТОВ «КраснеБрук» формується під впливом комплексу зовнішніх факторів, серед яких переважають економічні, технологічні та політичні. Сприятливими умовами для підприємства є державні програми з благоустрою та ремонту інфраструктурних об'єктів, зростання попиту на якісну бруківку внаслідок урбанізації та розвитку приватного будівництва. Водночас, ризики пов'язані зі зростанням вартості сировини й енергоносіїв, нестабільністю валютного ринку та потребою постійного оновлення технологічної бази.

Аналіз конкурентного середовища ТОВ «КраснеБрук» показав, що підприємство займає стабільну нішу на регіональному ринку виробників бруківки Львівської області, конкуруючи компаніями «Русин-О» та «Озон». ТОВ «КраснеБрук» успішно конкурує в сегменті «ціна–якість» і має потенціал для масштабування. Основними конкурентними перевагами компанії є доступна ціна, стабільна якість і клієнтоорієнтований сервіс, що забезпечує підприємству міцні позиції на регіональному ринку.

Аналіз п'яти сил конкуренції М. Портера для ТОВ «КраснеБрук» демонструє, що підприємство працює в умовах високої конкуренції, проте має стабільну нішу завдяки доступним цінам, якості та локальній репутації. Найбільш відчутний тиск на ринку чинять існуючі конкуренти та споживачі, оскільки ринок насичений і покупці легко порівнюють ціни та якість. Це означає, що для збереження ринкової частки ТОВ «КраснеБрук» має продовжувати політику гнучкого ціноутворення, стабільної якості та клієнтоорієнтованості.

Аналіз та сегментація стейкхолдерів показав, що ключовими стейкхолдерами ТОВ «КраснеБрук» є споживачі, працівники, власники та постачальники, оскільки саме вони мають найбільший вплив на прибутковість і стабільність бізнесу.

ТОВ «КраснеБрук» займає чітку нішу за категорією «ціна–якість» (середній сегмент). З порівняльного аналізу в компанії найнища стартова ціна (429 грн/м²), що робить її привабливою для масового споживача, приватних замовників і підрядників з обмеженим бюджетом. Компанія має сильну позицію в середньому сегменті – доступні мінімальні ціни та конкурентний середній рівень. Щоб утримати ринок і розширити ринкову частку, «КраснеБрук» має зберегти базову цінову перевагу й одночасно вивести обмежену преміум-лінію та посилити логістику й маркетинг.

Загальнений рейтинг компаній-конкурентів показав, що ТОВ «КраснеБрук» впевнено утримує лідерські позиції серед виробників бруківки Львівщини, особливо за критеріями доступності цін та оптимального співвідношення «ціна – якість». Завдяки стабільній ціновій політиці, помірним націнкам на кольорову та декоративну продукцію, компанія формує позитивне сприйняття серед споживачів як надійного та чесного виробника, орієнтованого на реальні потреби клієнтів.

«КраснеБрук» забезпечує найкращу цінову пропозицію на ринку, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть в умовах зростання вартості сировини та транспортних витрат. Його стратегія базується на прагненні до балансу між якістю, доступністю та практичністю, що особливо важливо для приватних забудовників, будівельних компаній і комунальних замовників.

Комунікаційна політика компанії «КраснеБрук» є одним із важливих інструментів впливу як на зовнішнє так і на внутрішнє середовище. ТОВ «КраснеБрук» має власний сайт, що містить добре структуровану інформацію про продукцію, технології, переваги, контакти. У соцмережах (Facebook,

Instagram) компанія публікує фотографії продукції, анонси, постачання/матеріали, можливості вибору.

Підприємство частково веде блог на сайті з корисними статтями на тему будівельних матеріалів, технологій, застосування.

Збутова політика ТОВ «КраснеБрук» є гнучкою та клієнтоорієнтованою. Поєднання прямих онлайн-каналів, партнерських зв'язків і логістичної підтримки дозволяє компанії ефективно охоплювати ринок, підвищувати рівень задоволеності споживачів та забезпечувати стабільне зростання обсягів реалізації у 2024–2025 роках.

Нами визначено стратегічні напрямки ТзОВ «КраснеБрук» на наступні 3-5 років, а саме:

- підвищення конкурентоспроможності продукції;
- розвиток бренду та маркетингових комунікацій;
- диверсифікація каналів збуту;
- орієнтація на клієнта;
- підвищення ефективності маркетингових інвестицій;
- екологічна відповідальність;
- підтримка стабільного розвитку персоналу.

Для досягнення визначеної мети та основних стратегічних напрямів діяльності було визначено три стратегічні цілі компанії (відповідно до SMART-критеріїв) з терміном реалізації три роки:

Ціль 1. Збільшення частки ринку на 20 % у Західному регіоні України до кінця 2027 року.

Ціль 2. Підвищення рівня клієнтської задоволеності до 90 % шляхом покращення сервісу та комунікації з клієнтами, створення системи зворотного зв'язку до кінця 2026 року.

Ціль 3. До кінця 2026 року забезпечити системний розвиток персоналу шляхом впровадження програми підвищення кваліфікації та внутрішнього

навчання, що охопить не менше 90 % працівників, підвищить рівень їхньої професійної компетентності на 20 %.

Зазначені цілі взаємопов'язані між собою та формують єдину систему стратегічного розвитку, орієнтовану на довгострокове зміцнення позицій ТзОВ «КраснеБрук» на ринку, підвищення конкурентоспроможності та створення стійкої цінності для клієнтів.

Для дієвого планування розвитку ТзОВ «КраснеБрук» було також розроблено матрицю І. Ансоффа, що дала змогу визначити оптимальні напрями зростання підприємства залежно від типу ринку та видів продукції.

Зокрема, стратегія проникнення на ринок для «КраснеБрук» передбачає зміцнення позицій на існуючих регіональних ринках шляхом розширення клієнтської бази, удосконалення системи знижок та підвищення ефективності рекламних заходів.

Стратегія розвитку ринку полягає у виході на нові географічні сегменти – передусім у дотичні області України, де зростає попит на якісну бруківку та елементи благоустрою. Напрямок розвитку продукту передбачає оновлення асортименту, впровадження нових форм і кольорових рішень продукції, а також використання сучасних технологій виробництва для підвищення її довговічності. Диверсифікація, у свою чергу, може бути реалізована через запровадження нових товарних груп, наприклад, декоративних бетонних елементів, плит для внутрішнього оздоблення чи екологічних бордюрів.

Згідно проведеного аналізу, для досліджуваного підприємства найбільш прийнятною на період 2025-2026 років є стратегія проникнення на ринок, оскільки має найменші витрати та найбільшу вірогідність успіху на ринку.

У контексті стратегічних ініціатив «КраснеБрук» очікується, що реалізація запропонованих заходів сприятиме:

- підвищенню частки ринку на 20 % у Західному регіоні;
- зростанню рівня задоволеності клієнтів до 90 %;
- формуванню гнучкої системи управління персоналом, орієнтованої на розвиток і мотивацію.

Отже, проведені дослідження підтвердили необхідність комплексного підходу до формування маркетингової стратегії ТОВ «КраснеБрук» та довело, що впровадження запропонованих заходів значно підвищить ефективність діяльності підприємства, забезпечить стабільний розвиток та зміцнить його конкурентні позиції на ринку будівельних матеріалів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Челак В. В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20. Ч. 1. С. 32–36.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: навч. посібн. К.: ЦУЛ, 2019. 612 с.
3. Балановська Т. І., Гавриш О. М. Алгоритм вибору маркетингової стратегії. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Серія: Економічні науки. 2013. Вип. 2(7). Т. 1. С. 45–51.
4. Брух О. О. Теоретичні проблеми збуту продукції сільського господарства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*, Вип. 112 «Економічні науки», 2011. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/47724> (дата звернення: 10.10.2025)
5. Брух О., Бернацька І., Мітюшкіна Х. Маркетингові засади вдосконалення збутової діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Львівського національного аграрного університету*. Серія : Економіка АПК. 2015. № 22(1). С. 139-142.
6. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. Вип. 23. С. 22–29.
7. Великих К.О. Стратегічне маркетингове планування та алгоритм складання плану. *Комунальне господарство міст*. Серія: «Економічні науки», 5(172), 2022. С.22-25. URL: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2022-5-172-22-25> (дата звернення: 24.11.2025)
8. Виноградова, О. В., Дрокіна, Н. І., & Бондар, В. В. Особливості маркетингової політики малого бізнесу в Україні в умовах війни. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 1-2, 2023. С. 61-77. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.120110> (дата звернення: 10.10.2025)

9. Войтович С. Я., Потапюк І. П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. 2011. № 4(31). С. 77 – 81.
10. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2010, 720 с.
11. Данченко О.Б., Дзюба Т.В. Маркетингові дослідження у проєктах: навчальний посібник. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2021. 224 с.
12. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2019. 146 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_796_67558907.pdf (дата звернення: 21.10.2025)
13. Джек Траут, Ел Райс. Маркетингові війни. Київ: Фабула, 2019. 240 с.
14. Спіфанова І. Ю. Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*, (13), 2020. С. 33-39.
15. Жихарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 423-427.
16. Карачина Н. П. Маркетингова стратегія як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та держава*, 4, 2021. С. 62–66. URL: <https://www.economy.in.ua/?op=1&z=4889&i=11> (дата звернення: 10.11.2025)
17. Карачина Н. П., Зозуля І. В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. *Економічний простір*. 2017. № 119. С. 165–172.
18. Косар Н. С., Мних О. Б., Крикавський Є. В., Леонова С. В. Маркетингові дослідження: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 246 с.
19. Котлер Ф. Маркетинг 4,0 Від традиційного до цифрового. К.: Країна мрій, 2018. 224 с.

20. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Науковий світ, 2023. 880 с.
21. Криштопа М. В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. Випуск № 9. 2018. С. 156-165.
22. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник, вид. 2-ге, без змін. Київ: КНЕУ, 2006. 152 с.
23. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 113–117.
24. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 1. С. 213–219.
25. Муштай В.А., Лищенко М.О. Стратегічний маркетинг. Навчальний посібник. Суми: СНАУ, 2022. 196 с.
26. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія : сутність й особливості. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6(61). С. 111–118.
27. Пивавар І. В., Пономаренко О. О., Лісна І. Ф. Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №9. С. 345–354. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-345-354>. (дата звернення: 10.11.2025)
28. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Видавець, 2020. 240 с. URL: https://document.kdu.edu.ua/info_zab/075_406.pdf (дата звернення: 02.11.2025)
29. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг : електронний навч. посібн. для студентів спеціальності 075 Маркетинг, ступеня вищої освіти магістр. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 146 с.
30. Сайт компанії ТОВ «КраснеБрук» URL: <https://krasnebruk.com.ua/about-us/> (дата звернення: 12.10.2025)

31. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський нац. ун-т. ім. І. Франка, 2020. 347 с
32. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
33. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / За заг. ред. Тищенко О.М. [О.М.Тищенко, В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. СагайдакНікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко]. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с. URL: <https://vseosvita.ua/library/embed/01003qnv-c7a5.doc.html> (дата звернення: 18.11.2025)
34. Стратегічний маркетинг: навчальний пробник/ за ред. Ларіної Я.С. [Я.С. Ларіна, О.І. Бабічева, Л.В. Романова, Н.М. Антофій]. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 364с.
35. Струк, Н. Р., Капраль, О. Р. Маркетингова стратегія: сутність та формування. *Економіка та суспільство*, 55, 2023. С. 627-636. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2848> (дата звернення: 19.10.2025)
36. Череп А. Маркетинг: навч. посібн. Київ: Кондор, 2021. 728 с.
37. Ansoff I. New corporate strategy. Sidgwick & Jackson, 1986.
38. Horobets O. Performance marketing: tools and KPI. The international scientific and practical journal commodities and markets 54(2), 2025. P. 69-82. URL: https://www.researchgate.net/publication/392607355_Performance-marketing_instrumenti_ta_KPI (дата звернення: 16.11.2025)
39. Kotler Ph., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Pearson Education, 2021. P. 608.
40. Lambin, J.-J. Strategic Marketing Management. 1996. McGraw-Hill.. URL: <https://archive.org/details/strategicmarketi0000lamb> (дата звернення: 8.11.2025)