

Міністерство освіти та науки України  
Львівський національний університет ветеринарної  
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

**Факультет управління, економіка та права**  
*Кафедра міжнародних економічних відносин  
та маркетингових стратегій*

## Кваліфікаційна робота

Освітнього ступеня «Магістр»

на тему «Формування та реалізація маркетингової стратегії  
підприємства будівельної сфери»

Виконав: студент 2-го курсу, групи Марк-61  
Спеціальності 075 «Маркетинг»  
(шифр і назва)

Порцхол-огли О. І.  
(Прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доц. Томашевський Ю.М.  
(прізвище та ініціали)

Рецензент: \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Львів 2025

Міністерство освіти та науки України  
Львівський національний університет ветеринарної  
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького  
Факультет управління, економіка та права  
Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингових  
стратегій

Освітній ступінь «Магістр»  
Освітня програма «Маркетинг»  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри  
міжнародних  
економічних відносин  
та маркетингових  
стратегій  
(назва кафедри)

(підпис)

Линдюк А.О.  
(прізвище, ім'я, по батькові)

“ ” 202\_ року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТУ**  
**Порихол-огли Олександр Ігоровичу**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) **«Формування та реалізація маркетингової стратегії підприємства будівельної сфери»**

Керівник проекту (роботи) Томашевський Юрій Михайлович, к.е.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЛНУВМБ від “14” березня 2025 року № 194-4

2. Строк подання студентом проекту (роботи) до “10” грудня 2025 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) статут підприємства, штатний розпис, баланс підприємства, фінансові звіти, посадові інструкції, основні економічні показники за період дослідження, спеціальна та наукова література

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ

1.1. Сутність, принципи та сучасні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства

1.2. Особливості функціонування підприємств будівельної сфери та їх вплив на стратегічний маркетинг

1.3. Методичні підходи та інструментарій формування та оцінювання маркетингової стратегії підприємства

## Розділ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПП «XXXXXXXXXX»

- 2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «XXXXXXXXXX»
- 2.2. Оцінка маркетингової діяльності підприємства та аналіз конкурентного середовища
- 2.3. Діагностика стратегічного позиціонування та оцінка чинної маркетингової стратегії підприємства

## Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПП «XXXXXXXXXX» ТА ПРОГНОЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

- 3.1. Розроблення та обґрунтування оновленої маркетингової стратегії підприємства
- 3.2. Розроблення комплексу маркетингових заходів щодо реалізації стратегії
- 3.3. Прогноз соціально-економічного ефекту та оцінка результативності впровадження запропонованої стратегії

## 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) *таблиці, рисунки, схеми*

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

## 7. Дата видачі завдання “ 20 ” березня 2025 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломного проекту (роботи)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Строк виконання етапів проекту (роботи) |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 1.    | Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі ДР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка картографічних матеріалів для дипломної роботи).                                                                                                                                                                                                | 20.03.2025 р.                           |
| 2.    | Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 08.07.2025 р.                           |
| 3.    | Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Розробка питань з охорони праці та захисту населення. Розробка питань з охорони природи (написання економічної частини роботи; висновків і пропозицій з реалізації роботи; питань з охорони праці і захисту населення та охорони природи; кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК). | 09.09.2025 р.                           |
| 4.    | Кінцеве оформлення дипломної роботи (здача пояснювальної записки керівнику ДР; виправлення його зауважень; здача ДР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).                                                                                                                                                                                                                                                                 | 25.11.2025 р.                           |
| 5.    | Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником ДР; виправлення зауважень у графічній частині).                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 10.12.2025 р.                           |

Студент

\_\_\_\_\_ Порцхол-огли О. І.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

\_\_\_\_\_ Томашевський Ю. М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

**УДК 339.138:69**

**Кваліфікаційна робота:** 76 сторінки текстової частини, 19 таблиць, 7 рисунків, 45 літературних джерел.

Формування та реалізація маркетингової стратегії підприємства будівельної сфери. Порцхол-огли О. І. Кваліфікаційна робота. Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингових стратегій. Дубляни, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена актуальній та практично значущій проблематиці – удосконаленню підходів до формування й реалізації маркетингової стратегії підприємства будівельної сфери. Автором проаналізовано особливості функціонування сучасного будівельного ринку, виявлено його тенденції та визначено чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємств галузі. У роботі ґрунтовно досліджено теоретичні засади маркетингової стратегії, систематизовано наукові підходи до її формування, а також охарактеризовано специфіку застосування стратегічного маркетингу в будівельному секторі. Студентом здійснено комплексний аналіз діяльності обраного підприємства, оцінено його ринкові позиції, конкурентне оточення, цільові сегменти та ефективність існуючих маркетингових інструментів.

На основі проведених досліджень автор запропонував удосконалену модель маркетингової стратегії підприємства, що включає рекомендації щодо позиціонування, розвитку продуктового портфеля, системи комунікацій, цифрового просування та взаємодії з клієнтами. Особливу увагу приділено етапам реалізації стратегії та оцінюванню її результативності. Запропоновані заходи є логічно обґрунтованими, практично спрямованими та відповідають потребам сучасного ринку.

### Анотація

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретичних та прикладних аспектів формування і реалізації маркетингової стратегії підприємства будівельної сфери в умовах трансформації ринкового середовища, зростання конкуренції та цифровізації маркетингових комунікацій. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств, диверсифікації ринків збуту та адаптації маркетингової діяльності до сучасних викликів економічного розвитку.

У роботі досліджено сутність, принципи та сучасні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства, визначено особливості функціонування підприємств будівельної сфери та їх вплив на стратегічний маркетинг. Проведено комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності, маркетингової активності та стратегічного позиціонування ПП «XXXXXXXXXX» за 2022–2024 роки, що дало змогу виявити сильні та слабкі сторони чинної маркетингової стратегії, а також обґрунтувати необхідність її оновлення.

На основі результатів аналізу розроблено оновлену маркетингову стратегію підприємства, сформульовано стратегічні цілі за підходом SMART, запропоновано комплекс маркетингових заходів та здійснено прогноз соціально-економічного ефекту від їх реалізації. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження запропонованої стратегії, визначено очікувані результати щодо зростання виручки, підвищення рентабельності, зменшення залежності від державних закупівель, а також позитивний соціальний і репутаційний ефект.

*Ключові слова:* маркетингова стратегія, будівельна сфера, підприємство, стратегічний маркетинг, конкурентоспроможність, маркетингові заходи, ринкове позиціонування.

### Annotation

The qualification paper is devoted to the study of theoretical and applied aspects of the formation and implementation of a marketing strategy of an enterprise in the construction sector under conditions of transformation of the market environment, increasing competition, and digitalization of marketing communications. The relevance of the topic is determined by the need to enhance the competitiveness of construction enterprises, diversify sales markets, and adapt marketing activities to contemporary challenges of economic development.

The paper examines the essence, principles, and modern approaches to the formation of a marketing strategy of an enterprise, identifies the specific features of the functioning of construction sector enterprises, and analyzes their impact on strategic marketing. A comprehensive analysis of the financial and economic performance, marketing activities, and strategic positioning of PE “XXXXXXXXXX” for the period 2022–2024 is conducted, which made it possible to identify the strengths and weaknesses of the current marketing strategy and substantiate the necessity of its improvement.

Based on the results of the analysis, an updated marketing strategy of the enterprise is developed, strategic objectives are formulated using the SMART approach, a set of marketing measures is proposed, and a forecast of the socio-economic effect of their implementation is carried out. The economic feasibility of implementing the proposed strategy is substantiated, and the expected results in terms of revenue growth, increased profitability, reduced dependence on public procurement, as well as positive social and reputational effects are determined.

*Keywords:* marketing strategy, construction sector, enterprise, strategic marketing, competitiveness, marketing measures, market positioning.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| ВСТУП                                                                                                          | ст.<br>6 |
| Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ<br>МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА<br>БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ            | 11       |
| 1.1. Сутність, принципи та сучасні підходи до формування<br>маркетингової стратегії підприємства               | 11       |
| 1.2. Особливості функціонування підприємств будівельної сфери<br>та їх вплив на стратегічний маркетинг         | 19       |
| 1.3. Методичні підходи та інструментарій формування та<br>оцінювання маркетингової стратегії підприємства      | 28       |
| Розділ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА<br>СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПП<br>«XXXXXXXXXX»                | 33       |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП<br>«XXXXXXXXXX»                                                | 33       |
| 2.2. Оцінка маркетингової діяльності підприємства та аналіз<br>конкурентного середовища                        | 38       |
| 2.3. Діагностика стратегічного позиціонування та оцінка чинної<br>маркетингової стратегії підприємства         | 42       |
| Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПП<br>«XXXXXXXXXX» ТА ПРОГНОЗ РОЗВИТКУ<br>ПІДПРИЄМСТВА         | 48       |
| 3.1. Розроблення та обґрунтування оновленої маркетингової<br>стратегії підприємства                            | 48       |
| 3.4. Розроблення комплексу маркетингових заходів щодо<br>реалізації стратегії                                  | 55       |
| 3.5. Прогноз соціально-економічного ефекту та оцінка<br>результативності впровадження запропонованої стратегії | 59       |
| ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ                                                                                          | 68       |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                     | 72       |

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасні умови функціонування підприємств будівельної сфери характеризуються високою динамічністю ринкового середовища, підвищенням конкурентного тиску, нестабільністю попиту, впливом воєнних факторів та значними трансформаціями у регуляторній політиці держави. Ринок будівництва зазнає істотних змін, пов'язаних із масштабними потребами відновлення інфраструктури України, структурною перебудовою економіки, зростанням вимог споживачів до якості, енергоефективності й інноваційності будівельних рішень. За таких умов маркетингова стратегія стає не лише інструментом просування товарів та послуг, а ключовим механізмом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Посилення ролі стратегічного маркетингу зумовлене необхідністю формування чіткого ринкового позиціонування будівельних компаній, оптимізації їх взаємодії з цільовими сегментами та побудови стійких конкурентних переваг. Ефективна маркетингова стратегія дозволяє підприємству не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, але й проактивно впливати на ринок, створюючи цінність для споживачів та підвищуючи результативність бізнес-процесів.

Особливої актуальності тема набуває для малих і середніх підприємств будівельної сфери, таких як ПП «XXXXXXXXXX», які працюють в умовах обмежених ресурсів, але одночасно мають потенціал до стратегічного зростання, диверсифікації діяльності та зміцнення позицій на регіональному ринку. Саме недостатня структурованість або фрагментарність маркетингової стратегії часто стримує розвиток таких підприємств, ускладнюючи підвищення їх ринкової частки та можливість ефективного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Значна кількість праць українських дослідників присвячена проблематиці формування маркетингової стратегії підприємства. Так, Боб'як

А. та Демішкан Ф. [1] аналізують процес розроблення маркетингової стратегії розвитку автотранспортних підприємств у сучасних ринкових умовах. Бутенко В. М. і Тоюнда А. І. [2] пропонують концептуальну модель формування маркетингової стратегії, побудовану на комплексному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та визначенні стратегічних цілей і завдань.

Гарматюк О. і Логінова О. [3] звертають увагу на організаційні аспекти побудови процесу формування маркетингової стратегії у сучасних умовах господарювання. У роботах Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. та Малькової О. С. [4] розглядаються особливості створення маркетингової стратегії підприємства в період цифрової трансформації економіки. Автори висвітлюють можливості використання цифрових технологій та інструментів для підвищення ефективності розробки та реалізації маркетингових стратегій.

Довгань Ю. В. [5] пропонує модель маркетингової стратегії, що враховує особливості ринкового просування інноваційних продуктів. Євтушок О. В., Ліпова О. Л. та Бахчиванжи В. В. [6] обґрунтовують підходи до формування маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства ринкового спрямування. У дослідженнях Косенка О. П., Косенка Є. А. та Косенка С. А. [7] увага зосереджена на процесі формування маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації та інформатизації суспільства.

Таким чином, дослідження теоретичних аспектів формування маркетингових стратегій, проведення комплексного аналізу маркетингової діяльності ПП «XXXXXXXXXX» та розроблення рекомендацій щодо удосконалення його стратегічного маркетингу є своєчасним та практично значущим. Результати роботи сприятимуть підвищенню ефективності управління підприємством, його адаптивності до сучасних ринкових умов та забезпеченню стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

**Мета кваліфікаційної роботи.** Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування, комплексний аналіз та розроблення практичних рекомендацій щодо формування та реалізації ефективної маркетингової



стратегії ПП «XXXXXXXXXX» з урахуванням специфіки функціонування підприємств будівельної сфери, сучасних умов ринкового середовища та стратегічних пріоритетів розвитку підприємства.

Відповідно до мети дослідження можна сформулювати наступні **завдання**:

- ✓ узагальнити теоретичні підходи до сутності, класифікації та методів формування маркетингової стратегії підприємства;
- ✓ дослідити специфіку функціонування підприємств будівельної сфери та визначити чинники, що впливають на їх стратегічний маркетинг;
- ✓ охарактеризувати організаційно-економічний стан ПП «XXXXXXXXXX» та проаналізувати ключові показники його діяльності;
- ✓ оцінити маркетингову діяльність підприємства, здійснити аналіз конкурентного середовища та визначити рівень стратегічного позиціонування;
- ✓ провести SWOT-аналіз ПП «XXXXXXXXXX» та встановити проблеми й можливості вдосконалення маркетингової стратегії;
- ✓ розробити та обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства з урахуванням галузевої специфіки та ринкових умов;
- ✓ сформулювати прогноз очікуваних результатів реалізації запропонованої стратегії та визначити показники її ефективності.

**Об'єкт дослідження.** Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації маркетингової стратегії ПП «XXXXXXXXXX» як суб'єкта підприємницької діяльності будівельної сфери.

**Предмет дослідження.** Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до формування й удосконалення маркетингової стратегії ПП «XXXXXXXXXX» в умовах сучасного ринкового середовища будівельної галузі.

**Методи дослідження.** У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема:

- ✓ аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до формування маркетингової стратегії підприємства;
- ✓ системний і структурно-логічний підхід – для визначення взаємозв'язків між елементами стратегічного маркетингу та формування цілісної моделі дослідження;
- ✓ порівняльний аналіз – для оцінювання конкурентного середовища підприємств будівельної сфери та виявлення відмінностей у їх маркетингових підходах;
- ✓ економіко-статистичні методи – для аналізу динаміки показників діяльності ПП «XXXXXXXXXX»;
- ✓ методи стратегічного аналізу (SWOT, PESTLE, Porter's Five Forces) – для діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та визначення стратегічних орієнтирів;
- ✓ графічний метод – для візуалізації результатів аналізу та представлення узагальнених даних;
- ✓ економічне моделювання та прогнозування – для оцінки потенційних результатів реалізації запропонованих стратегічних рішень.

***Наукова новизна одержаних результатів:***

- уточнено змістове наповнення поняття «маркетингова стратегія підприємства будівельної сфери», що дало змогу розглянути його як комплексну систему ринкових рішень, спрямованих на довгострокове формування конкурентних переваг в умовах високої динамічності та ризиковості будівельного ринку;
- удосконалено методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства, який ґрунтується на поєднанні SWOT-аналізу, оцінки конкурентного середовища та показників

рентабельності, що дозволяє комплексно визначати сильні та слабкі сторони стратегії;

- запропоновано комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства, які базуються на поєднанні традиційних та цифрових маркетингових інструментів та враховують реальні можливості й обмеження ПП «XXXXXXXXXX»;
- удосконалено прогнозну модель оцінки результативності впровадження оновленої маркетингової стратегії, що передбачає використання показників зростання ринкової частки, обсягів доходів та рівня конкурентоспроможності у середньостроковій перспективі.

**Практичне значення отриманих результатів.** Основні положення дослідження доповідалися й обговорювалися на 2 науково-практичних конференціях:

1. Порцхол-огли О. І. Трансформація маркетингових інструментів у контексті глобалізації. Дні студентської науки у Львівському національному університеті ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького : тези доп. студ. конф. фак-ту управління, економіки та права. Львів, 14–15 травня 2025 р. / [відп. ред. М.П. Лизак; МОН України, ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького]. – Львів : [ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького], 2025. – С.408-411.
2. Порцхол-огли О. І. Маркетингова стратегія як ключовий елемент розвитку сучасного підприємства. «Маркетинг у глобальному середовищі: інновації, етика та конкурентоспроможність бізнесу». Збірник тез IX Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції / за заг. ред. А.О. Линдюка, М.В. Когут. Дубляни, 2025, С.325-328.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ**

#### **1.1. Сутність, принципи та сучасні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства**

У сучасних умовах високої конкуренції, цифровізації економіки та нестабільності зовнішнього середовища маркетингова стратегія стає ключовим інструментом забезпечення довгострокового розвитку підприємства. У науковій літературі відсутнє єдине трактування поняття «маркетингова стратегія», проте більшість дослідників акцентують увагу на її системності, довгостроковому характері та спрямованості на формування конкурентних переваг. Так, Боб'як А. та Демішкан Ф. зазначають, що «маркетингова стратегія є цілісною системою управлінських рішень, спрямованих на адаптацію та розвиток підприємства в умовах конкурентного середовища» [11].

Досить поширеним є підхід, запропонований Бутенком В. М. та Тоюндю А. І., які наголошують на тому, що «формування маркетингової стратегії неможливе без комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також чіткого визначення його стратегічних цілей» [22]. Автори акцентують на тому, що стратегія не може існувати у відриві від загальної системи стратегічного менеджменту, оскільки маркетинг формує напрям розвитку підприємства на ринку.

У працях Гарматюк О. та Логінової О. підкреслюється організаційний аспект стратегічного маркетингу. Зокрема, автори стверджують, що «процес формування маркетингової стратегії передбачає узгоджену діяльність структурних підрозділів компанії, адже лише інтегрований підхід забезпечує досягнення поставлених цілей» [34]. Ця думка є важливою для будівельних підприємств, де значна частина управлінських рішень має міжфункціональний характер.

Окрему наукову увагу приділено впливу цифрової трансформації на стратегічний маркетинг. У роботах Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. та Малькової О. С. зазначається, що «цифровізація змінює комунікаційні моделі підприємства та потребує використання нових інструментів для вибору та реалізації маркетингової стратегії» [14]. Зокрема, автори наголошують на інтеграції big data, аналітики онлайн-поведінки споживачів, CRM-систем та автоматизованих маркетингових платформ у стратегічний процес.

Водночас Довгань Ю. В. у своїх дослідженнях робить акцент на просуванні інноваційних продуктів і вважає, що «маркетингова стратегія повинна враховувати специфіку життєвого циклу інновацій, оскільки традиційні моделі поведінки споживачів у таких сегментах є нерелевантними» [15]. Це положення є актуальним і для будівельної сфери, де інновації (енергоєфективні матеріали, модульне будівництво, екодизайн) формують нові ринкові ніші.

У роботах Євтушок О. В., Ліпової О. Л. та Бахчиванжи В. В. маркетингова стратегія розглядається як інструмент довгострокового розвитку підприємства, а автори визначають її як «систему дій, спрямованих на формування й утримання конкурентоспроможності в умовах ринкової динаміки» [16]. Подібний підхід є важливим для підприємств будівельної галузі, оскільки вони працюють у середовищі значної волатильності попиту та жорсткого регулювання.

Косенко О. П., Косенко Є. А. та Косенко С. А. актуалізують цифровізацію маркетингових стратегій, зазначаючи, що «цифрове та інформаційне середовище формує нову парадигму стратегічного маркетингу, що базується на використанні даних, технологічних платформ і швидкій адаптації до змін» [7].

Також важливою є позиція Кузьминчук Н., Писаревської Г. та Ляшенка В., які трактують маркетингову стратегію як складову маркетингової діяльності: «маркетингова стратегія є системним елементом діяльності

підприємства, що забезпечує узгодження внутрішніх можливостей із вимогами ринку» [18].

На основі узагальнення позицій різних авторів можна виділити такі ключові принципи стратегічного маркетингу:

1. *Принцип націленості на споживача.* Маркетингова стратегія будується на врахуванні потреб цільових сегментів, що узгоджується з класичним принципом customer orientation;

2. *Принцип системності.* Стратегія охоплює всі елементи комплексу маркетингу — продукт, ціну, розподіл і комунікації;

3. *Принцип адаптивності.* Урахування змін макроекономічних, галузевих та соціальних тенденцій.

4. *Принцип узгодженості з корпоративною стратегією.* Маркетингова стратегія має забезпечувати реалізацію загальних цілей підприємства;

5. *Принцип конкурентоспроможності.* Стратегія повинна створювати, підтримувати або зміцнювати конкурентні позиції.

У процесі формування маркетингової стратегії підприємства важливим є застосування сучасних методичних підходів та моделей стратегічного аналізу, які дозволяють комплексно оцінити ринкове середовище та визначити оптимальні напрями розвитку. У наукових джерелах найбільш поширені моделі включають комплекс маркетингу 4P, стратегічні моделі STP, SOSTAC, Porter's Five Forces, BCG-матрицю та інші інструменти, що дають можливість оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства.

За твердженням Косенка О. П., Косенка Є. А. та Косенка С. А., «комплекс маркетингу 4P виступає базовим інструментарієм формування маркетингової стратегії, який дозволяє підприємству оптимально поєднувати продукт, ціну, методи розподілу та комунікації» [17]. Ця модель залишається актуальною для підприємств будівельної сфери, оскільки дає змогу формувати збалансовану товарну пропозицію, визначати конкурентні цінові параметри, оптимізувати канали збуту та формувати імідж будівельної компанії.

У табл. 1.1 подано приклад застосування моделі 4Р у стратегічному маркетингу підприємства будівельної галузі.

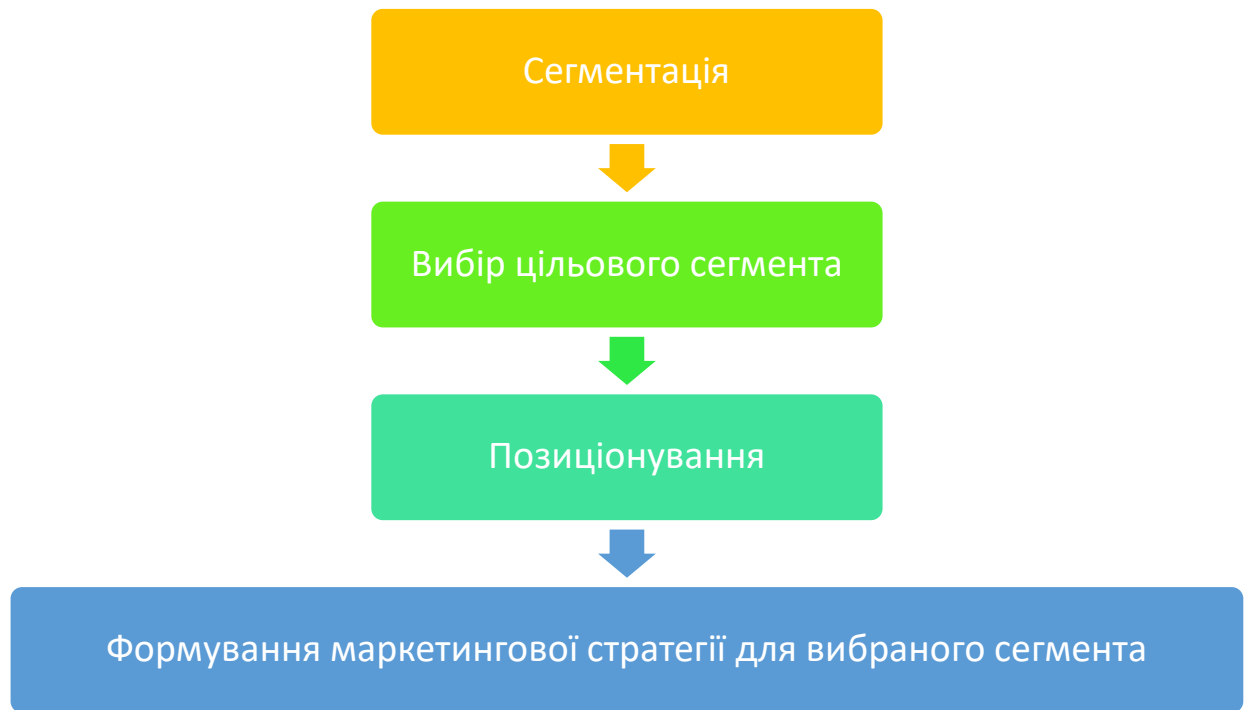
Таблиця 1.1. – Застосування моделі 4Р у будівельній сфері

| Елемент 4Р | Стратегічний зміст для будівельного підприємства                                                |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Product    | Якість будівельних матеріалів, інноваційні послуги, сертифікація, гарантії                      |
| Price      | Гнучкі цінові пропозиції, сезонні знижки, система лояльності для клієнтів                       |
| Place      | Оптимальне розташування об'єктів будівництва, використання дистриб'юторів та партнерських мереж |
| Promotion  | Рекламні кампанії, SMM, участь у виставках, формування бренду компанії                          |

*\* Джерело: сформовано автором*

Таке структурування дозволяє будівельним підприємствам сформувати чітку ринкову пропозицію та підвищити привабливість для потенційних клієнтів.

У своїх дослідженнях Гринько Т. В. та Гвініашвілі Т. З. підкреслюють важливість сегментації ринку й позиціонування і зазначають, що «модель STP забезпечує комплексний підхід до вибору цільової аудиторії та формування конкурентної позиції підприємства» [4]. Це особливо важливо для будівельних компаній, оскільки різні сегменти споживачів мають різні вимоги до обсягів робіт, вартості, строків та якості будівництва. Загальна логіка моделі STP наведена на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Логіка моделі STP**

*\* Джерело: сформовано автором*

Представлена схема демонструє послідовність етапів у процесі стратегічного маркетингового планування за моделлю STP (Segmentation – Targeting – Positioning). На першому етапі підприємство здійснює сегментацію ринку, виокремлюючи групи споживачів за певними критеріями (географічними, демографічними, поведінковими тощо). Далі проводиться вибір найбільш привабливого цільового сегмента, який відповідає ресурсним можливостям підприємства та має достатній ринковий потенціал. Завершальним кроком є позиціонування – формування унікального ціннісного пропозиції для вибраного сегмента. Таким чином, STP-модель забезпечує логічний перехід від аналізу ринку до формування стратегічних напрямів маркетингу.

Процес сегментації дозволяє виділити такі сегменти, як:

- приватні забудовники;
- комерційні замовники;
- державні установи;
- девелоперські компанії.



Подальше вибіркове позиціонування допомагає підприємству чітко визначити конкурентну перевагу, наприклад, швидкість виконання робіт, якість матеріалів, енергоефективність, інноваційні технології або оптимальне співвідношення ціна/якість. Згідно з Кузьминчук Н. та Ляшенком В., «SOSTAC-модель є ефективним інструментом структуризації процесу стратегічного маркетингового планування, особливо в умовах нестабільного ринкового середовища» [18]. Це дозволяє підприємствам будівельної сфери системно планувати свою діяльність.

Таблиця 1.2. – Елементи моделі SOSTAC

| Етап       | Зміст для будівельного підприємства                                                 |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Situation  | Аналіз ринку будівництва, конкурентів, ресурсного потенціалу                        |
| Objectives | Цілі щодо обсягів продажів, ринкової частки, впізнаваності бренду                   |
| Strategy   | Стратегія позиціонування, вибір цільового сегмента, стратегія конкурентної боротьби |
| Tactics    | Рекламні кампанії, дизайн продукту, ціноутворення                                   |
| Action     | Календар реалізації, розподіл відповідальності, бюджетування                        |
| Control    | KPI, моніторинг виконання планів, коригування                                       |

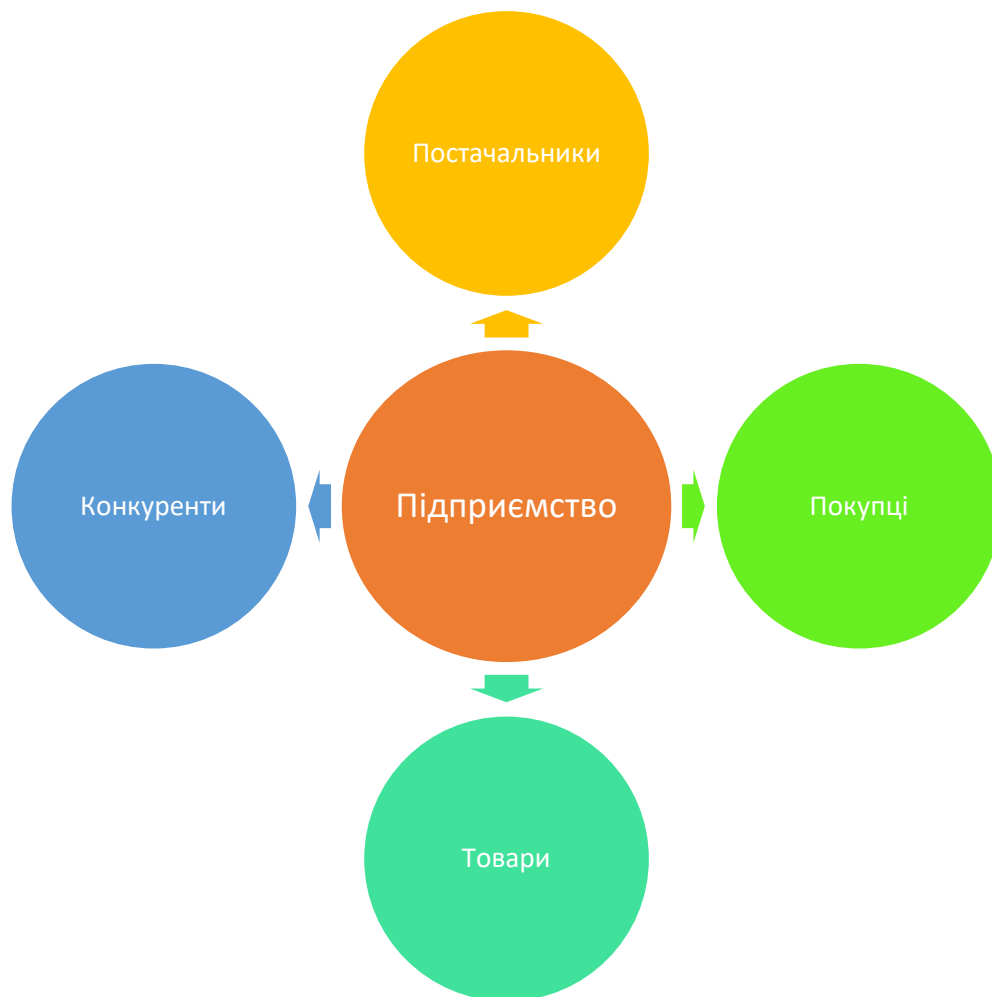
\* Джерело: сформовано автором

Ця модель дозволяє будівельним компаніям не лише формувати стратегію, а й реалізовувати її у чіткій послідовності, з використанням контрольних показників.

Аналіз конкурентних сил є важливою складовою стратегічного маркетингу. За Портером, ринкова сила визначається інтенсивністю п'яти ключових факторів:

- конкурентна боротьба між існуючими компаніями;
- загроза входу нових гравців;
- сила постачальників;
- сила покупців;
- загроза товарів-замінників.

Для будівельної галузі модель набуває специфічних рис: високі бар'єри входу, значна залежність від постачальників будівельних матеріалів, чутливість покупців до ціни та строків виконання робіт.



**Рис. 1.2. Модель Портера для будівельної компанії**

*\* Джерело: сформовано автором*

Ця модель дозволяє глибоко оцінити стратегічні позиції підприємства та визначити напрями його конкурентної поведінки. Дана схема відображає структуру моделі «П'ять сил Портера» в адаптації до діяльності підприємства будівельної сфери. Центральне місце займає підприємство, на яке впливають чотири зовнішні конкурентні сили. Постачальники впливають на ціноутворення та якість будівельних матеріалів, що визначає собівартість робіт. Покупці формують попит і мають значну переговорну силу, оскільки у будівництві клієнти чутливі до ціни, строків і якості виконання робіт. Конкуренти чинять безпосередній тиск, пропонуючи альтернативні послуги.

Товари-замінники можуть формувати додаткову загрозу, наприклад використання інших технологій або готових модульних рішень. Така схема дозволяє системно оцінити конкурентне середовище та визначити стратегічні ризики.

Матриця BCG допомагає визначити, які напрями діяльності є найбільш прибутковими та перспективними.

Таблиця 1.3 - Матриця BCG у портфельному аналізі

| Категорія       | Зміст для будівельної компанії                        |
|-----------------|-------------------------------------------------------|
| «Зірки»         | Будівельні послуги з високим попитом і швидким ростом |
| «Дійні корови»  | Стабільні проекти з регулярним прибутком              |
| «Знаки питання» | Нові напрямки, інноваційні технології                 |
| «Собаки»        | Неприбуткові або неперспективні послуги               |

\* Джерело: сформовано автором

Портфельний аналіз допомагає раціонально розподілити фінансові та людські ресурси. Узагальнюючи різні наукові підходи, можна визначити інтегровану модель формування маркетингової стратегії підприємства будівельної сфери (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Інтегрований підхід формування маркетингової стратегії

\* Джерело: сформовано автором

Проведений теоретичний аналіз свідчить, що сучасні підходи до формування маркетингової стратегії характеризуються багатокомпонентністю та ґрунтуються на поєднанні стратегічного аналізу, цифрових технологій, поведінкової аналітики та адаптивного управління. Для підприємств будівельної сфери це особливо важливо, оскільки їх діяльність відзначається високою конкуренцією, залежністю від макроекономічних факторів і чутливістю споживачів до якості послуг. Застосування сучасних моделей (4P, STP, SOSTAC, Porter's Five Forces, BCG) формує комплексний методичний інструментарій для побудови ефективної маркетингової стратегії.

## **1.2. Особливості функціонування підприємств будівельної сфери та їх вплив на стратегічний маркетинг**

Будівельна сфера є однією з найбільш специфічних та поліструктурних галузей економіки, діяльність якої визначається складною взаємодією технологічних, соціально-економічних, регуляторних та фінансових чинників. Ця галузь формується на перетині виробничої, інвестиційної та інфраструктурної діяльності, що зумовлює специфічний вплив на маркетингову політику і визначає особливості формування стратегій.

Однією з ключових характеристик будівельних підприємств є тривалість виробничо-технологічних циклів. Будівельний проєкт – це довгостроковий процес, який включає планування, проектування, підготовку, будівництво та здачу об'єкта в експлуатацію. Така тривалість потребує стратегічного підходу до маркетингової діяльності, оскільки результати маркетингових рішень проявляються не миттєво, а в середньо- та довгостроковій перспективі. Як зазначає Гринько Т. В., «будівельна сфера є галуззю з високою інерційністю ринку, що вимагає стратегічного передбачення та системного маркетингового планування» [14].

Другим важливим аспектом є високий рівень капіталомісткості будівництва. Інвестиції у матеріали, техніку, обладнання та робочу силу є значними, що робить будівельні підприємства чутливими до цінових коливань, вартості ресурсів та рівня конкуренції. Відповідно маркетингова стратегія повинна враховувати фінансові можливості компанії, її здатність інвестувати у розвиток, комунікації та інновації. За Довганем Ю. В., «капіталомісткий характер проєктів зумовлює необхідність розроблення маркетингової стратегії, що мінімізує ризики та підвищує економічну стійкість підприємства» [8].

Важливим фактором є також регулярні зміни в нормативно-правовому полі. Будівництво регулюється значною кількістю законодавчих та підзаконних актів, стандартів та процедур погодження. Їх дотримання впливає не лише на виробничий процес, але й на маркетингове позиціонування компанії, оскільки правова відповідність і репутація надійності є важливими характеристиками для споживача. Логінова О. підкреслює, що «регуляторні вимоги суттєво впливають на маркетингову політику підприємств, формуючи їх імідж як відповідального учасника ринку» [3].

Ринок будівництва характеризується високим ступенем залежності від макроекономічної кон'юнктури: рівня доходів населення, державних інвестицій у відновлення інфраструктури, вартості кредитних ресурсів та загального стану економіки. Будівельні компанії вимушені враховувати циклічність ринку та адаптувати свою маркетингову стратегію залежно від фаз ділового циклу. У періоди економічного піднесення зростає потреба у житловому та комерційному будівництві, у періоди спаду — активізуються ремонтні й реконструкційні роботи. Таким чином, стратегічний маркетинг у будівництві має бути гнучким та адаптивним.

Суттєвий вплив на стратегічний маркетинг має фактор довіри. Будівельна послуга – це складний, індивідуалізований продукт, якість якого кінцевий споживач може оцінити лише після завершення робіт. Саме тому репутація компанії, її бренд, наявність рекомендацій та об'єктів, введених в

експлуатацію, стають ключовими елементами конкурентної переваги. Як зазначають Євтушок О. В. та Ліпова О. Л., «довіра споживача у будівництві виступає визначальним чинником прийняття рішення про співпрацю та потребує належного стратегічного маркетингового супроводу» [16].

Сучасні ринкові умови формують потребу в цифровізації будівельної галузі, яка охоплює використання BIM-технологій, онлайн-комунікацій, CRM-систем, автоматизації управлінських процесів. Це впливає і на маркетингову стратегію, оскільки підприємства отримують нові можливості для таргетованої комунікації, аналітики споживацької поведінки та оптимізації рекламних кампаній. За Косенком О. П., «цифровізація будівельної сфери формує нову систему стратегічного маркетингового мислення, що базується на даних та інноваціях» [17].

Варто зазначити, що будівельні підприємства функціонують у ринку з високим рівнем конкуренції, де одночасно присутні великі девелоперські компанії, середні підрядники та малі приватні підприємства. Це зумовлює потребу у чіткому стратегічному позиціонуванні. Вибір цільового сегмента (житлове будівництво, комерційні об'єкти, індивідуальні домоволодіння, інфраструктурні об'єкти) визначає структуру маркетингової стратегії, її канали комунікації, цінову політику та характер взаємодії з клієнтом.

Крім того, будівельні компанії мають складну структуру формування вартості продукту. На кінцеву ціну впливають розташування об'єкта, вартість матеріалів, логістика, сезонність, конкурентний тиск, швидкість виконання робіт та енергоефективність. Це робить управління ціною стратегічно важливим елементом маркетингової діяльності.

Проведений аналіз особливостей функціонування підприємств будівельної сфери свідчить, що стратегічний маркетинг у цій галузі формується під впливом низки специфічних факторів: високої капіталомісткості, тривалості виробничих циклів, регуляторної складності, залежності від макроекономічних умов, посиленої ролі репутації, структурної конкуренції та цифрової трансформації. Сукупність цих факторів вимагає від

підприємств розроблення гнучких, адаптивних, довгострокових стратегій, заснованих на ретельному аналізі ринку, використанні сучасних маркетингових інструментів та формуванні стійких конкурентних переваг. Особливої ваги набуває стратегічне позиціонування, яке дає змогу будівельним компаніям реагувати на зміни середовища та ефективно комунікувати з цільовими сегментами.

У сучасних умовах ринкової економіки, зокрема у сфері будівництва, розроблення та впровадження ефективних маркетингових стратегій набуває визначального значення, оскільки саме вони виступають ключовим інструментом формування конкурентних переваг підприємства, зміцнення його позицій на ринку та зростання ринкової вартості. В умовах посилення конкуренції, нестабільності попиту та підвищених вимог споживачів до якості будівельних об'єктів стратегічно орієнтований маркетинг стає необхідною складовою управління діяльністю будівельних підприємств.

У наукових дослідженнях достатньо ґрунтовно розкрито сутність, зміст і послідовність основних етапів формування маркетингових стратегій, серед яких ключове місце займають аналіз маркетингового середовища, визначення стратегічних цілей, розроблення комплексу маркетингових рішень, їх практична реалізація, а також контроль і оцінка результативності впроваджених заходів [1–6]. Так, Д. Барні та В. Хестерлі у праці [7] акцентують увагу на необхідності глибокого розуміння ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. На їхню думку, чітке формулювання стратегічних цілей має базуватися на результатах комплексного аналізу, а обрані стратегії повинні відповідати реальним умовам функціонування підприємства та його ресурсним можливостям.

Будівельна галузь характеризується високою капіталомісткістю, тривалими інвестиційними циклами, значною залежністю від макроекономічних чинників, регуляторного середовища та сезонності попиту. Крім того, для підприємств будівельної сфери притаманні жорстка

конкуренція, підвищені вимоги до репутації та надійності забудовника, складність формування довіри з боку інвесторів і споживачів, а також необхідність інтеграції маркетингових рішень із виробничими та фінансовими процесами. Зазначені особливості обумовлюють потребу у постійній адаптації маркетингової діяльності будівельних підприємств до змін зовнішнього середовища, що, своєю чергою, зумовлює доцільність розширення структурно-логічної послідовності процесу формування маркетингової стратегії. Зокрема, це передбачає запровадження додаткових етапів, пов'язаних із відбором маркетингових альтернатив на основі скринінгових стандартів, оперативним реагуванням на зміну ринкової ситуації та своєчасним корегуванням маркетингової стратегії.

З огляду на зазначене, у роботі запропоновано структурно-логічну послідовність етапів формування маркетингової стратегії підприємства будівельної сфери, яка передбачає поетапне та системне виконання комплексу управлінських дій. Запропонований підхід дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних маркетингових рішень із цілями розвитку підприємства та представлений у вигляді відповідної схеми (рис. 1.4).

На першому етапі здійснюється комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища будівельного підприємства, який є базовою передумовою розроблення маркетингової стратегії. Проведення такого аналізу дає змогу зібрати релевантну інформацію про стан і тенденції розвитку ринку будівельних послуг, виявити можливості та загрози, оцінити рівень конкуренції, а також визначити сильні та слабкі сторони підприємства з урахуванням його ресурсного, виробничого та організаційного потенціалу.

На першому етапі формується комплексне уявлення про зовнішнє та внутрішнє середовище будівельного підприємства, що виступає базовою передумовою розроблення ефективної маркетингової стратегії. Проведення такого аналізу дає змогу акумулювати релевантну інформацію щодо поточної ринкової кон'юнктури, визначити ключові можливості та загрози, а також



окреслити характерні особливості конкурентного середовища у будівельній сфері.

#### 1 етап. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища будівельного підприємства

- аналіз ринку будівельних послуг і нерухомості;
- оцінка попиту на житлові, комерційні та інфраструктурні об'єкти;
- аналіз конкурентів (ціни, репутація, портфель проєктів);
- оцінка внутрішніх ресурсів: техніка, персонал, фінанси, досвід реалізації проєктів.

#### 2 етап. Визначення цілей та завдань маркетингової стратегії

- збільшення обсягів продажу будівельних послуг;
- підвищення впізнаваності бренду забудовника;
- формування довіри клієнтів та інвесторів;
- розширення частки ринку в окремих сегментах (житлова / комерційна нерухомість).

#### 3 етап. Генерування альтернативних варіантів маркетингових заходів

- digital-маркетинг (сайт об'єктів, таргетована реклама, 3D-візуалізації);
- участь у будівельних виставках і форумах;
- співпраця з агентствами нерухомості;
- програми лояльності для інвесторів і покупців;
- PR-заходи та репутаційний маркетинг.

#### 4 етап. Оцінка та вибір альтернатив маркетингових заходів

- розробка скринінгових стандартів маркетингових заходів;
- скринінговий аналіз маркетингових альтернатив;
- оцінка економічних та іміджевих наслідків реалізації;
- ранжування допустимих маркетингових заходів;
- документальне оформлення маркетингової стратегії.

#### 5 етап. Імплементація маркетингової стратегії

- запуск рекламних кампаній;
- просування будівельних об'єктів;
- комунікація з клієнтами та інвесторами;
- координація роботи відділу маркетингу і відділу продажу.

#### 6 етап. Контроль досягнення цільових параметрів маркетингової стратегії

- кількість звернень та лідів;
- обсяги продажів об'єктів;
- рівень заповненості житлових комплексів;
- впізнаваність бренду забудовника.

#### 7 етап. Оцінка результатів виконання маркетингової стратегії

### Рис. 1.4. Структурно-логічна послідовність формування маркетингової стратегії будівельного підприємства

*Джерело: розроблено автором на основі [16]*

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища доцільно розпочинати з оцінювання результатів реалізації попередньої (минулорічної) маркетингової стратегії підприємства. Зазначена оцінка передбачає дослідження ефективності застосованих маркетингових заходів, виявлення їх сильних і

слабких сторін, а також ідентифікацію найбільш результативних практик. Для цього використовуються відповідні показники та індикатори, зокрема динаміка продажів об'єктів нерухомості, рівень залученості потенційних покупців і інвесторів, показники рентабельності маркетингових витрат (ROI), конверсія звернень у фактичні угоди тощо.

Важливим елементом першого етапу є аналіз бренду будівельного підприємства, який дозволяє оцінити рівень його впізнаваності, довіри та репутації на ринку. Для цього застосовуються такі інструменти, як моніторинг інформаційного поля та соціальних мереж, опитування клієнтів і партнерів, аналіз відгуків, а також дослідження поведінки користувачів на офіційних веб-ресурсах компанії та сторінках об'єктів нерухомості.

Для глибокого та системного дослідження чинників впливу на діяльність підприємства будівельної сфери використовуються загальновідомі методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний аналіз, а також модель п'яти сил М. Портера. Застосування зазначених методик, детально описаних у науковій літературі, дає змогу комплексно оцінити як внутрішній потенціал підприємства, так і вплив зовнішнього середовища на його стратегічний розвиток.

Сучасні будівельні підприємства дедалі активніше інтегрують у процес формування маркетингових стратегій результати аналітики великих масивів даних. Для цього використовуються цифрові аналітичні інструменти, зокрема Google Analytics та Adobe Analytics — для аналізу веб-трафіку і поведінки потенційних клієнтів, Google Data Studio або Tableau — для формування аналітичних звітів та візуалізації даних із різних джерел, CRM-системи — для обробки звернень клієнтів і оцінки ефективності рекламних кампаній. Крім того, застосовуються спеціалізовані сервіси для аналізу конкурентів, цінової політики та ринкових трендів, а також платформи email-маркетингу для оцінювання результативності комунікацій з клієнтами та інвесторами.

Для моніторингу присутності бренду забудовника у цифровому просторі, планування комунікацій та вимірювання рівня зацікавленості

цільової аудиторії використовуються інструменти управління соціальними мережами та контентом. Окреме значення набуває застосування методів прогнозної аналітики, елементів машинного навчання та штучного інтелекту, які дозволяють прогнозувати попит на об'єкти нерухомості, оцінювати ринкові тенденції та підтримувати управлінські рішення в умовах невизначеності.

На другому етапі формування маркетингової стратегії будівельного підприємства здійснюється визначення її цілей і завдань, які конкретизують напрями маркетингової діяльності та очікувані результати. Маркетингові цілі мають бути чітко узгоджені з місією підприємства, загальною стратегією розвитку та довгостроковими корпоративними орієнтирами.

Однією з найбільш поширених моделей формулювання маркетингових цілей є модель SMART, яка передбачає їх конкретність, вимірюваність, актуальність, досяжність та визначені часові межі. Поряд із SMART, залежно від рівня інформаційного забезпечення та ресурсних можливостей підприємства, можуть застосовуватися й інші концепції постановки цілей, зокрема CLEAR, FAST, WELL-Formed, Seven S's та ін.

Після визначення цілей здійснюється вибір інструментів і каналів маркетингових комунікацій, що є критично важливим для досягнення запланованих результатів. Для підприємств будівельної сфери це може включати digital-маркетинг об'єктів нерухомості, контент-маркетинг, PR-активності, роботу з лідерами думок, участь у профільних виставках і форумах, розвиток корпоративного веб-сайту, використання віртуальних турів, 3D-візуалізацій та організацію презентаційних заходів.

Вагому роль у процесі формування маркетингової стратегії відіграє бюджетування, яке забезпечує раціональний розподіл фінансових ресурсів. Застосування таких моделей, як бюджетування на основі витрат, цілей або результативності діяльності, дозволяє визначити пріоритети фінансування маркетингових заходів і забезпечити контроль за ефективністю використання коштів.

Система ключових показників ефективності (KPI) є необхідним інструментом оцінки результативності реалізації маркетингової стратегії. Використання таких показників, як рівень конверсії звернень у продажі, індекс задоволеності клієнтів, показники заповненості об'єктів або модель OKR, сприяє своєчасному корегуванню маркетингових рішень.

Аналіз цільової аудиторії виступає фундаментальною складовою маркетингового планування та дозволяє глибше зрозуміти потреби, мотивацію та поведінку потенційних покупців і інвесторів. Для цього застосовуються методи сегментації ринку, формування портретів клієнтів, демографічний, психографічний та фірмографічний аналіз.

Позиціонування бренду будівельного підприємства може здійснюватися за різними критеріями, зокрема за якістю та характеристиками об'єктів, рівнем цін, функціональним призначенням, надійністю забудовника, емоційною складовою або стилем життя, що формує бажаний образ компанії в уявленні цільової аудиторії.

Оцінка можливостей формування стратегічних партнерств із фінансовими установами, агентствами нерухомості, підрядними організаціями та органами місцевого самоврядування також може суттєво підвищити ефективність маркетингових ініціатив та сприяти реалізації стратегічних цілей підприємства.

Загалом ефективність другого етапу полягає у створенні чіткої, вимірюваної та цілеспрямованої системи маркетингових дій, яка базується на комплексному аналізі ринку та реальних можливостях будівельного підприємства.

На третьому етапі здійснюється формування альтернативних варіантів маркетингових заходів, які відповідають поставленим цілям і завданням маркетингової стратегії, стратегіям конкурентів, ресурсному забезпеченню підприємства та очікуванням споживачів. Генерування альтернатив має творчий та інноваційний характер, тому доцільним є застосування методів

брейнштормінгу, брейнрайтингу, методу Дельфі та інших інструментів колективного пошуку рішень.

У процесі розроблення альтернативних маркетингових заходів суб'єкт формування стратегії за участю керівництва та, за потреби, зовнішніх експертів має сформулювати максимально широкий перелік можливих дій. Такий підхід знижує ризик упущення найбільш доцільних і ефективних рішень та забезпечує узгодженість маркетингової стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства.

На етапі оцінки та остаточного вибору комплексу маркетингових заходів доцільно здійснити розроблення критеріїв відбору (скринінгових стандартів), провести скринінговий аналіз альтернатив, оцінити можливі наслідки їх реалізації, а також здійснити документальне оформлення та поточне планування впровадження маркетингових рішень.

Скринінгові стандарти маркетингових заходів передбачають визначення сукупності якісних та кількісних критеріїв, недотримання яких свідчить про недоцільність подальшого розгляду відповідних альтернатив. За своєю суттю такі критерії виконують функцію фільтрації, дозволяючи зосередити увагу на найбільш релевантних і раціональних маркетингових рішеннях, що відповідають специфіці функціонування будівельного підприємства та умовам ринку.

### **1.3. Методичні підходи та інструментарій формування та оцінювання маркетингової стратегії підприємства**

Процес формування маркетингової стратегії підприємства базується на використанні певних методичних підходів та інструментів, які забезпечують комплексну оцінку ринкового середовища, внутрішнього потенціалу підприємства та можливостей реалізації стратегічних цілей. У науковій

літературі існує значна кількість підходів до стратегічного маркетингового планування, однак найбільш поширеними є системний, ситуаційний, комплексний, аналітичний та адаптивний підходи.

Згідно з Бутенком В. М. і Тоюндю А. І., «методичний підхід до формування маркетингової стратегії має ґрунтуватися на взаємопов'язаному аналізі ринку, внутрішніх ресурсів та стратегічних цілей підприємства» [21]. Це означає, що ефективна стратегія формується лише у поєднанні аналітичного та практичного підходів, що дозволяє врахувати як зовнішні, так і внутрішні чинники впливу.

Гарматюк О. наголошує, що «процес стратегічного планування маркетингової діяльності є послідовністю логічних етапів, кожен з яких формує передумови для побудови конкурентоспроможної стратегії» [23]. Відповідно до цього підходу, важливо не лише проаналізувати середовище, але й інтерпретувати результати аналізу для формування конкретних стратегічних рекомендацій.

Основні методичні підходи до формування маркетингової стратегії:

*1. Системний підхід.* Системний підхід передбачає розгляд підприємства як цілісної системи, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем. Маркетингова стратегія у цьому випадку є елементом загальної корпоративної стратегії та повинна забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства.

*2. Комплексний підхід.* Комплексний підхід включає використання широкого спектру інструментів аналізу: від макроекономічного (PESTLE) до портфельного (BCG). Це забезпечує повноту інформації для прийняття стратегічних рішень.

*3. Ситуаційний підхід.* Ситуаційний підхід ґрунтується на адаптації маркетингової стратегії до конкретних умов функціонування підприємства. Він передбачає вибір конкретних дій залежно від ринкової ситуації, рівня конкуренції та поведінки споживачів.

4. *Аналітичний підхід.* Аналітичний підхід передбачає глибоку оцінку ринкових даних, статистики, конкурентної поведінки, які дозволяють обґрунтовувати стратегічні рішення на основі об'єктивної інформації.

5. *Адаптивний підхід.* В умовах цифровізації та динамічних змін ринку значення набуває адаптивний підхід, що передбачає регулярне коригування маркетингової стратегії відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов.

Інструментарій формування маркетингової стратегії:

- PESTLE-аналіз – дає змогу оцінити вплив макроекономічних факторів на діяльність підприємства.

У будівельній галузі значну роль відіграють політичні (державні програми відбудови), економічні (рівень інфляції), технологічні (BIM-технології), екологічні та правові фактори.

Таблиця 1.4. – Приклад PESTLE-аналізу для підприємства будівельної сфери

| Фактор           | Потенційний вплив                    |
|------------------|--------------------------------------|
| Р – Політичні    | Державні інфраструктурні програми    |
| Е – Економічні   | Вартість матеріалів, кредитні ставки |
| S – Соціальні    | Попит на житло, демографічні тренди  |
| Т – Технологічні | Цифровізація, 3D-моделювання         |
| L – Правові      | Ліцензування, стандарти будівництва  |
| Е – Екологічні   | Енергоефективність, екотехнології    |

\* Джерело: сформовано автором

- Аналіз конкурентного середовища (Модель Портера) – дозволяє оцінити рівень конкурентного тиску на підприємство та визначити потенційні загрози.

За Портером, стратегічна позиція підприємства залежить від сили конкурентів, постачальників, покупців, загрози нових гравців і появи товарів-замінників.

- SWOT-аналіз є інструментом, який дозволяє об'єднати результати внутрішнього та зовнішнього оцінювання підприємства.

Сильні сторони підприємства формують його потенціал для конкурентної переваги, тоді як слабкі сторони вказують на внутрішні обмеження. Можливості та загрози є зовнішніми факторами, що впливають на формування маркетингової стратегії. Взаємозв'язок цих елементів дозволяє сформувати оптимальні стратегічні напрями діяльності.

➤ Портфельний аналіз (матриця BCG).

Матриця BCG дозволяє підприємству оцінити різні напрями своєї діяльності та визначити пріоритети інвестування.

➤ Модель SOSTAC.

Модель SOSTAC забезпечує структурований підхід до розроблення маркетингової стратегії та включає шість етапів: аналіз ситуації, постановку цілей, визначення стратегії, тактики, заходів реалізації та механізмів контролю. SOSTAC дозволяє не лише сформувати стратегію, але й забезпечити чітку послідовність її впровадження. Це робить модель особливо ефективною для будівельних підприємств, де важливо забезпечити відповідність між планом та ресурсними можливостями.

➤ Модель STP (Segmentation – Targeting – Positioning).

STP-модель дозволяє провести сегментацію ринку, визначити цільові групи споживачів і сформувати позиціонування підприємства.

➤ Інструментарій оцінювання ефективності маркетингової стратегії.

Оцінювання результативності стратегії є важливим етапом стратегічного маркетингу. Використовуються такі критерії:

- фінансові показники (прибуток, рентабельність, обсяг реалізації);
- ринкові показники (частка ринку, рівень впізнаваності бренду);
- показники лояльності (повторні покупки, рекомендації);
- індекси конкурентоспроможності.

Для комплексної оцінки застосовують інтегральні показники, KPI, Balanced Scorecard.

Методичні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства охоплюють системний, аналітичний, адаптивний та ситуаційний



підходи, що забезпечують всебічне оцінювання ринкового середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. Застосування сучасних інструментів стратегічного аналізу (PESTLE, SWOT, Porter's Five Forces, BCG, STP та SOSTAC) формує комплексний методичний базис для розроблення ефективної маркетингової стратегії. Ці моделі дозволяють визначити перспективні напрями діяльності, оцінити ризики, сформулювати цільові сегменти ринку та забезпечити контроль результативності. Узгоджене застосування зазначених інструментів сприяє побудові обґрунтованої та адаптивної маркетингової стратегії, що відповідає умовам функціонування сучасних будівельних підприємств.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПП «XXXXXXXXXX»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «XXXXXXXXXX»

Приватне підприємство «XXXXXXXXXX» (надалі – ПП «XXXXXXXXXX») є суб'єктом малого підприємництва будівельної сфери, що здійснює діяльність переважно на ринку Львівської області. Підприємство зареєстровано 18 грудня 2014 року як приватне підприємство, ідентифікаційний код ЄДРПОУ XXXXXX. За даними Єдиного державного реєстру, юридична адреса підприємства: 81053, Львівська обл., Яворівський район, м. Новояворівськ, вул. XXXXXXXXXXXX, буд. XX, кв. X.

Керівником та одночасно кінцевим бенефіціарним власником підприємства є Ушарук Сергій Миколайович. Розмір статутного капіталу ПП «XXXXXXXXXX» становить 7 000 000 грн, що свідчить про відносно суттєвий початковий фінансовий ресурс для реалізації будівельних проєктів.

Основний вид діяльності підприємства за КВЕД – 41.10 «Організація будівництва будівель», що формує його позиціонування як учасника будівельного ринку з фокусом на загальнобудівельні роботи. Разом з тим, підприємство має широкий перелік додаткових видів діяльності, пов'язаних із будівництвом, виробництвом будівельних матеріалів, дорожнім будівництвом, оптовою та роздрібною торгівлею будматеріалами, вантажними перевезеннями, орендою техніки та операціями з нерухомістю.

За переліком КВЕД ПП «XXXXXXXXXX» виступає диверсифікованим підприємством будівельного профілю, поєднуючи:

- організацію будівництва будівель;
- будівництво житлових та нежитлових будівель, доріг, інженерних споруд;
- добування піску, гравію, глини (як сировинна база для будівництва);
- виробництво бетонних розчинів та виробів із бетону;

- оптову та роздрібну торгівлю будівельними матеріалами;
- вантажні автомобільні перевезення та надання в оренду вантажних автомобілів;
- операції з нерухомістю (купівля-продаж, оренда, управління).

Таблиця 2.1 – Загальна організаційна характеристика ПП «XXXXXXXXXX»

| Показник                       | Характеристика                                                                         |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Повна назва                    | Приватне підприємство «XXXXXXXXXX»                                                     |
| Скорочена назва                | ПП «XXXXXXXXXX»                                                                        |
| Організаційно-правова форма    | Приватне підприємство                                                                  |
| Код ЄДРПОУ                     | XXXXXXXXXX                                                                             |
| Дата державної реєстрації      | 18.12.20XX                                                                             |
| Юридична адреса                | 81053, Львівська обл., Яворівський р-н, м. Новояворівськ, вул. XXXXXXXXXXXX, XX, кв. X |
| Статутний капітал              | 7 000 000 грн                                                                          |
| Керівник                       |                                                                                        |
| Кінцевий бенефіціарний власник |                                                                                        |
| Статус юридичної особи         | Зареєстровано (станом на кінець 2025 р.)                                               |
| Категорія за розміром          | Суб'єкт малого підприємництва                                                          |

\* Джерело: узагальнено автором за даними [ЄДР, YouControl, Opendatabot, Clarity Project]

Це дозволяє підприємству формувати інтегрований цикл створення будівельного продукту – від забезпечення матеріалами та технікою до виконання будівельних робіт і реалізації об'єктів нерухомості. Підприємство має будівельні ліцензії та декларації, зареєстровані в електронній системі у сфері будівництва, що підтверджує право виконання будівельних робіт, у тому числі в умовах воєнного стану.

ПП «XXXXXXXXXX» виступає генпідрядником у житловому будівництві. Зокрема, на ринку фіксується участь підприємства як генпідрядника у реалізації житлового комплексу «ЖК Міленіум» у м.

Новояворівськ (житлова новобудова класу «комфорт»), що підтверджує спроможність підприємства виконувати комплексні будівельні проєкти.

Важливим джерелом інформації про економічну активність ПП «XXXXXXXXXXXX» є система публічних закупівель Prozorro. За даними аналітичної платформи Clarity Project, підприємство:

- було учасником 114 закупівель,
- стало переможцем у 110 закупівлях на орієнтовну суму 21,9 млн грн,
- підписало понад 100 договорів на загальну суму  $\approx$  19,36 млн грн.

Ці показники свідчать, що значна частина доходів підприємства формується за рахунок виконання контрактів для органів державної влади та місцевого самоврядування, комунальних підприємств та інших розпорядників бюджетних коштів.

Для формування ефективної маркетингової стратегії важливо дослідити фінансову динаміку підприємства за останні роки, оцінити зміни у структурі активів, пасивів, власного капіталу та проаналізувати фінансові результати діяльності (табл. 2.2). Це дозволяє визначити ресурсну базу компанії, рівень її інвестиційної активності, ліквідності та фінансової стабільності.

Таблиця 2.2 – Динаміка активів ПП «XXXXXXXXXXXX» у 2022–2024 рр., тис. грн

| Показник                           | 2022            | 2023             | 2024             | Абсолютна зміна 2022–2024 | Темп зростання, % |
|------------------------------------|-----------------|------------------|------------------|---------------------------|-------------------|
| Необоротні активи (чиста вартість) | 27 653,5        | 22 536,0         | 21 901,7         | –5 751,8                  | –20,7 %           |
| Незавершені капітальні інвестиції  | 5 627,3         | 5 627,0          | 53 133,4         | +47 506,1                 | +844 %            |
| Оборотні активи, всього            | 66 280,1        | 96 542,0         | 144 801,7        | +78 521,6                 | +118,5 %          |
| Запаси                             | 27 958,9        | 46 727,0         | 69 430,0         | +41 471,1                 | +148,3 %          |
| Дебіторська заборгованість         | 21 724,9        | 29 013,0         | 41 731,0         | +20 006,1                 | +92,1 %           |
| Грошові кошти                      | 1 759,0         | 3 400,0          | 1 950,0          | +191,0                    | +10,9 %           |
| <b>Баланс (Актив)</b>              | <b>93 933,6</b> | <b>125 799,0</b> | <b>166 702,4</b> | <b>+72 768,8</b>          | <b>+77,4 %</b>    |

Як бачимо у табл. 2.2, активи підприємства збільшилися з 93,9 млн грн у 2022 році до 166,7 млн грн у 2024 році, тобто майже вдвічі. Це свідчить про активний розвиток підприємства та накопичення ресурсів, необхідних для реалізації масштабних будівельних проєктів. Незавершені капінвестиції зросли з 5,6 млн грн до 53,1 млн грн, або майже у 9 разів., що свідчить про те, що ПП «XXXXXXXXXX»: інтенсивно оновлює техніко-технологічну базу, інвестує у нову техніку, обладнання або розвиток інфраструктурних об'єктів, формує потужний виробничий потенціал на майбутні періоди. Оборотні активи збільшилися більш ніж удвічі. Це пов'язано зі зростанням запасів на 148 %, а це свідчить про розширення масштабів будівництва та підготовку до великих проєктів; зростанням дебіторської заборгованості на 92 % (компанія нарощує обсяги продажів); відносною стабільністю грошових коштів, тобто надлишкові ресурси спрямовуються на інвестиції. Загальна структура активів демонструє активну експансію компанії навіть в умовах воєнного часу.

Звернімо увагу на динаміку пасивів та власного капіталу у 2022–2024 рр.

**Таблиця 2.3 – Динаміка пасивів ПП «XXXXXXXXXX» за 2022–2024 рр., тис. грн**

| Показник                          | 2022     | 2023      | 2024      | Зміна 2022–2024 |
|-----------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------------|
| <b>Власний капітал</b>            | 10 451,4 | 18 900,0  | 14 263,0  | +3 811,6        |
| Статутний капітал                 | 7 000,0  | 7 000,0   | 7 000,0   | 0               |
| Нерозподілений прибуток           | 3 451,4  | 11 900,0  | 7 263,0   | +3 811,6        |
| <b>Довгострокові зобов'язання</b> | 151,8    | 450,0     | 550,0     | +398,2          |
| <b>Поточні зобов'язання</b>       | 83 330,4 | 106 449,0 | 151 889,4 | +68 559,0       |
| <b>Баланс (Пасив)</b>             | 93 933,6 | 125 799,0 | 166 702,4 | +72 768,8       |

Інформація у табл. 2.3. дає змогу зробити наступні аналітичні висновки щодо пасивів і капіталу. У підприємства присутня досить велика залежність від поточних зобов'язань (88,7 % балансу у 2022 р., 84,6 % у 2023 р., 91,0 % у 2024 р.). Це означає, що компанія активно використовує: короткострокові кредити, аванси замовників, розрахунки з постачальниками як джерело

фінансування операцій. Власний капітал зростає, але його частка залишається низькою (11,1 % у 2022 р., 15,0 % у 2023 р., 8,6 % у 2024 р.). А це свідчить про помірний рівень фінансової стійкості та високу залежність від зовнішніх джерел фінансування. Крім того, у 2024 році поточні зобов’язання збільшилися на 68,5 млн грн, що пов’язано з: масштабною інвестиційною програмою підприємства; розширенням обсягів будівництва; укладенням нових контрактів із тривалим циклом виконання.

**Таблиця 2.4 – Фінансові результати діяльності ПП «XXXXXXXXXX» у 2022–2024 рр.**

| <b>Рік</b> | <b>Чистий фінансовий результат, тис. грн</b> |
|------------|----------------------------------------------|
| 2022       | +114,8                                       |
| 2023       | +22 671,8                                    |
| 2024       | –4 636,7                                     |

Щодо фінансових результатів, ми бачимо вибухове зростання прибутку у 2023 році - прибуток зріс із 115 тис. грн до 22,7 млн грн (+19 654 %). Це результат надзвичайно високих інших операційних доходів (78,6 млн грн), збільшення обсягу реалізації та активної участі у великих будівельних підрядах. У 2024 році підприємство отримало збиток –4,6 млн грн через різке зростання операційних витрат, збільшення навантаження на обігові кошти, високі витрати на розширення матеріально-технічної бази, тривалі цикли виконання контрактів (доходи переносяться на майбутні періоди). Це типовий тренд для компаній, які реалізують масштабні інвестиційні програми.

Динаміка капітальних інвестицій, а це ключовий стратегічний індикатор, зображена у табл. 2.5.

**Таблиця 2.5 – Незавершені капітальні інвестиції ПП «XXXXXXXXXX», тис. грн**

| Рік  | Значення |
|------|----------|
| 2022 | 5 627,3  |
| 2023 | 5 627,0  |
| 2024 | 53 133,4 |

У 2024 році обсяг інвестицій збільшився більш ніж у 9 разів. Адже підприємство накопичує потужний обсяг активів для довгострокового зростання. Значна частина інвестицій – це техніка, обладнання, об’єкти незавершеного будівництва. Все це формує основу для реалізації більш масштабних маркетингових і будівельних проєктів ПП «XXXXXXXXXXXX» на перспективу.

Отже, підприємство демонструє стійку тенденцію до зростання, незважаючи на кризові умови воєнного часу. Активи збільшилися на 77,4 %, що підтверджує розширення операційної діяльності. Капітальні інвестиції зросли у 9 разів, що свідчить про стратегічний розвиток. Оборотні активи збільшилися більш ніж удвічі, що свідчить про зростання обсягів проєктів. Фінансові результати коливаються, але загальна тенденція характеризується потенціалом для стабільної прибутковості. Підприємство активно використовує зовнішні джерела фінансування, що потребує врахування у маркетинговій стратегії. Інвестиційна фаза 2024 року створює міцну основу для зростання у 2025–2027 роках.

## 2.2. Оцінка маркетингової діяльності підприємства та аналіз конкурентного середовища

Маркетингова діяльність у будівельному секторі відіграє ключову роль, адже цей ринок характеризується високою конкуренцією, сезонністю попиту, залежністю від доступності фінансування та значною роллю державних замовлень. Для ПП «XXXXXXXXXXXX» маркетинг виконує не лише

інструментальну, але й стратегічну функцію – допомагає утримувати позиції на локальному ринку, брати участь у тендерних процедурах, формувати довіру замовників і забезпечувати стабільність портфеля робіт.

Підприємство працює в умовах, коли будівельні компанії змагаються не стільки рекламними матеріалами, скільки реальними показниками: наявністю техніки, гарантіями якості, дотриманням строків, відповідністю вимогам тендерної документації, фінансовою надійністю та сформованою репутацією. Саме тому оцінка маркетингової діяльності ПП «XXXXXXXXXX» повинна враховувати особливості галузі, структуру попиту, специфіку взаємовідносин із замовниками та рівень ринкової конкуренції.

У процесі дослідження встановлено, що основним ринковим інструментом підприємства є участь у публічних закупівлях. Саме через державні та комунальні замовлення формується значна частина виручки, що підтверджується високою часткою підписаних договорів, оперативністю виконання робіт та регулярною участю у відкритих торгах. У цьому сегменті підприємство демонструє сильні позиції: наявність досвіду виконання аналогічних робіт, техніко-матеріального забезпечення та достатнього кадрового потенціалу дозволяє успішно конкурувати за ціною.

У приватному секторі маркетингова активність є менш формалізованою. Продуктова пропозиція формується переважно навколо локальних будівельних проєктів, ремонту та благоустрою. Підприємство використовує традиційні засоби просування – рекомендації, партнерські контакти, участь у коопераціях із забудовниками. Проте цифрова присутність залишається низькою: відсутній повноцінний корпоративний сайт, не ведеться цільове рекламне просування, відсутня сегментація аудиторій та робота із брендом. Це звужує спектр маркетингових можливостей, обмежуючи охоплення ринку.

Попри це, фінансова динаміка 2022–2024 рр. показує, що підприємство зростає, розширює обсяги робіт і нарощує активи. Це означає, що маркетинг тут виконує непряму, але стратегічно важливу функцію – забезпечення



конкурентоспроможності за рахунок компетенцій, технічних ресурсів і репутаційних переваг.

Таблиця 2.6. – Основні маркетингові індикатори ПП «XXXXXXXXXXXX»

| Показник                          | Характеристика (2022–2024)                                    |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Основний ринок                    | Львівська область, сегмент державних та комунальних замовлень |
| Частка тендерного каналу          | Висока (понад 60% усіх контрактів)                            |
| Рівень цифрової присутності       | Низький                                                       |
| Формування попиту                 | Через цінову конкуренцію, репутацію, технічні можливості      |
| Характер конкурентних переваг     | Функціональні, ресурсні, цінові                               |
| Стан маркетингової інфраструктури | Недостатньо розвинена                                         |

\* Джерело: сформовано автором

Комунікаційна стратегія підприємства практично не формалізована. Вона базується на традиційному підході: безпосередні контакти із замовниками, участь у тендерах, попередні відгуки та технічні пропозиції. Це характерно для багатьох будівельних підприємств, які орієнтуються на сегмент B2G. Втім, така модель обмежує можливість залучення приватних інвесторів, роботи у сегменті малоповерхового житлового будівництва, розвитку корпоративного бренду. У сучасному ринковому середовищі підприємства з розвинутою цифровою комунікацією отримують більше можливостей для диверсифікації замовлень, особливо в умовах нестабільності бюджетного фінансування.

Будівельний ринок Львівської області характеризується високою щільністю підрядних організацій. ПП «XXXXXXXXXXXX» конкурує з компаніями, що мають подібний профіль діяльності, технічні ресурси та спеціалізацію. Конкуренція посилюється через:

- активну участь великої кількості компаній у тендерах Prozorro;
- наявність компаній із ширшими фінансовими можливостями;

- значення факторів «ціна–якість–строки»;
- сезонні коливання попиту;
- чутливість ринку до матеріальних витрат та логістики.

Для оцінки конкурентної позиції підприємства побудовано матрицю конкурентних параметрів, яка дозволяє визначити рівень розвитку ключових компетенцій.

**Таблиця 2.7. – Порівняльна оцінка конкурентних параметрів (умовно за шкалою 1–5)**

| Параметр                            | ПП «XXXXXXXXXX» | Середній конкурент |
|-------------------------------------|-----------------|--------------------|
| Технічні ресурси                    | 4               | 3                  |
| Досвід виконання державних підрядів | 5               | 3–4                |
| Цінова конкурентоспроможність       | 5               | 4                  |
| Маркетингові комунікації            | 2               | 3                  |
| Впізнаваність бренду                | 2               | 3                  |
| Швидкість реагування на тендери     | 5               | 4                  |
| Інвестиційна активність             | 5               | 3                  |

*\* Джерело: сформовано автором*

Підприємство має явні переваги у сегменті публічних закупівель завдяки:

- ✓ значному досвіду виконання аналогічних робіт;
- ✓ наявності кваліфікованого кадрового складу;
- ✓ модернізації технічної бази (що підтверджують капітальні інвестиції 2023–2024 рр.);
- ✓ здатності пропонувати конкурентну ціну;
- ✓ високій швидкості адаптації до тендерних вимог.

Разом з тим, слабкою залишається робота з приватними клієнтами, цифрове просування, розбудова бренду та формування довгострокової комунікаційної стратегії. Це обмежує підприємство у виході на сегменти малого та середнього девелопменту, де важливими є не лише технічні можливості, а й маркетингова привабливість.

Можна підсумувати, що ПП «XXXXXXXXXX» має значні конкурентні переваги у сегменті B2G та активно їх використовує, що забезпечує стабільність портфеля замовлень. Основні маркетингові інструменти підприємства – технічні ресурси, ціна, досвід та репутація, а не класичний цифровий маркетинг. Наявність понад 100 перемог у тендерах підтверджує здатність підприємства конкурувати на рівні ціни та відповідності технічним вимогам. Для зміцнення позицій на ринку варто розвивати цифрову комунікацію, формувати бренд і використовувати інструменти сучасного маркетингу. Конкурентне середовище є насиченим, але підприємство має стійкі позиції завдяки інвестиційній активності, кадровому потенціалу та ресурсним можливостям. Слабкі місця – маркетингові комунікації та іміджева діяльність – можуть бути перетворені на точки зростання за умови цілеспрямованої стратегії.

### **2.3. Діагностика стратегічного позиціонування та оцінка чинної маркетингової стратегії підприємства**

Стратегічне позиціонування підприємства в будівельній сфері визначається тим, наскільки ефективно воно здатне сформувати власну ринкову нішу, забезпечити конкурентні переваги, підтримувати стабільність попиту на свої послуги й адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для ПП «XXXXXXXXXX» важливу роль відіграє поєднання ресурсних можливостей, технічного потенціалу, досвіду виконання підрядів та здатності забезпечувати виконання робіт у визначені терміни, що має критичне значення для тендерного ринку.

Аналіз показує, що підприємство спирається на модель функціонального позиціонування, у межах якої ключовим елементом є здатність виконувати будівельні роботи різної складності та масштабу. Це дозволяє йому конкурувати насамперед не за рахунок реклами чи брендингу, а за рахунок

технічної спроможності, досвіду, організаційної дисципліни та економічної ефективності.

ПП «XXXXXXXXXX» у свідомості замовників асоціюється з компанією, що:

- має значний досвід у державних підрядах;
- володіє широким спектром техніки і кваліфікованим персоналом;
- може виконувати роботи підвищеної складності;
- демонструє конкурентну цінову пропозицію;
- забезпечує виконання робіт у встановлені терміни.

Це формує модель позиціонування, яку можна визначити як “Надійний регіональний будівельний підрядник із фокусом на B2G-сегменті”. Разом з тим підприємство на сьогодні практично не використовує сучасні інструменти маркетингової комунікації, що створює обмеження у виході на приватних замовників, девелоперські компанії або клієнтів із суміжних ринків. Невисока впізнаваність бренду знижує силу нематеріальних конкурентних переваг.



**Рис. 2.1. Позиціонування ПП «XXXXXXXXXX» у стратегічному просторі ринку**

*\* Джерело: сформовано автором*

Підприємство розташовується у верхньому лівому секторі – це компанія зі значною операційною потужністю, але зі слабо розвиненим маркетинговим потенціалом. Отже, його стратегічні резерви полягають у розвитку правого сектора, посиленні маркетингових інструментів.

Для оцінки стратегічного становища підприємства здійснено розширений SWOT-аналіз, який відображено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. – SWOT-діагностика ПП «XXXXXXXXXX»

| Сильні сторони (S)                                                                                                                                                                                                                                                             | Слабкі сторони (W)                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Значний досвід роботи у держзамовленнях</li> <li>• Розвинена матеріально-технічна база</li> <li>• Висока інвестиційна активність 2023–2024 рр.</li> <li>• Конкурентна цінова пропозиція</li> <li>• Кваліфікований персонал</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Низька цифрова присутність</li> <li>• Відсутність системної рекламної політики</li> <li>• Недостатня впізнаваність бренду</li> <li>• Вузький канал збуту (тендери dominating)</li> <li>• Обмежена клієнтська диверсифікація</li> </ul> |
| Можливості (O)                                                                                                                                                                                                                                                                 | Загрози (T)                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання попиту на інфраструктурні проєкти</li> <li>• Діджиталізація будівельних процесів</li> <li>• Розширення на приватний сектор</li> <li>• Співпраця з девелоперами</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Посилення конкуренції у Prozorro</li> <li>• Залежність від бюджетного фінансування</li> <li>• Коливання цін на будматеріали</li> <li>• Нестабільність законодавства</li> </ul>                                                         |

Аналіз показує, що сильні сторони підприємства значною мірою зосереджені у сфері виробничих компетенцій, тоді як слабкі – у сфері маркетингових інструментів. Це створює різкий дисбаланс, який не заважає функціонуванню в сегменті B2G, але суттєво лімітує вихід на ширший ринок. Можливості, які відкриваються у 2025–2026 роках (відбудова інфраструктури, зростання приватних інвестицій, зростання попиту на житлове будівництво), можуть бути використані лише за умов посилення маркетингової активності. В іншому разі підприємство втратить потенційну частку ринку на користь компаній із сильнішим брендингом та PR-стратегіями.

На підставі результатів діагностики можна зробити висновок, що маркетингова стратегія ПП «XXXXXXXXXX» є імпліцитною, операційною та реактивною, а не формалізованою чи стратегічно структурованою. Основний інструментарій маркетингу визначається зовнішніми вимогами ринку:

- компанія реагує на тендерні оголошення, готуючи пропозиції;
- проводить мінімальні PR-заходи;
- обмежено використовує цифрові канали;
- не застосовує сегментацію клієнтів;
- не формує довгострокових комунікаційних стратегій.

Це означає, що підприємство використовує функціональну маркетингову модель, зосереджену на виконанні робіт за найбільш ефективною ціною. Перевагою такої моделі є економія ресурсів, але її обмеження – недостатня адаптивність до змін зовнішнього ринку та конкуренції.

**Таблиця 2.9. – Діагностика ефективності чинної маркетингової стратегії**

| Критерій                          | Оцінка       | Пояснення                                |
|-----------------------------------|--------------|------------------------------------------|
| Чіткість стратегічних цілей       | Низька       | Стратегія не формалізована               |
| Охоплення цільових сегментів      | Середнє      | Сильно відомі у B2G, мало присутні у B2C |
| Використання маркетинг-міксу      | Низьке       | Переважає лише політика ціноутворення    |
| Рівень цифровізації               | Дуже низький | Відсутні сайт, соцмережі, контент        |
| Конкурентоспроможність пропозиції | Висока       | За рахунок технічних ресурсів і досвіду  |
| Потенціал зростання               | Високий      | За умов розбудови маркетингових функцій  |

ПП «XXXXXXXXXX» займає стійку позицію на локальному ринку як надійний виконавець будівельних робіт, особливо у сфері державних закупівель. Стратегічне позиціонування підприємства базується на сильних операційних компетенціях, а не на маркетинговому брендингу чи просуванні.

Маркетингова стратегія є переважно неформальною, що обмежує можливості диверсифікації ринку. SWOT-аналіз виявив значний потенціал зростання, який неможливо повністю реалізувати без модернізації маркетингової діяльності. Підприємство має ресурси для активного розвитку, але поточна модель просування не відповідає вимогам конкурентного ринку. Ключовим резервом розвитку є посилення цифрової присутності, розроблення комунікаційної стратегії, створення бренду та розширення клієнтських сегментів.

Проведена діагностика стратегічного позиціонування та оцінка чинної маркетингової стратегії ПП «XXXXXXXXXX» дає підстави стверджувати, що підприємство реалізує переважно адаптивну (реактивну) маркетингову стратегію, орієнтовану на участь у державних і комунальних закупівлях. Така стратегія сформувалася історично під впливом специфіки ринку та забезпечила підприємству стабільну присутність у сегменті B2G, однак не передбачає системного використання сучасних маркетингових інструментів, зокрема цифрових каналів комунікації, бренд-менеджменту та активної роботи з приватним ринком.

Чинна маркетингова стратегія має фрагментарний характер і зосереджується переважно на операційному забезпеченні участі в тендерних процедурах, тоді як елементи стратегічного маркетингу — формування цілісного позиціонування, управління ринковим іміджем, диверсифікація клієнтських сегментів та довгострокове планування маркетингової діяльності — реалізуються обмежено або епізодично. За таких умов маркетинг не виконує функцію драйвера розвитку, а відіграє допоміжну роль у забезпеченні поточних господарських процесів.

Разом з тим результати фінансово-економічного аналізу за 2022–2024 роки свідчать про суттєве нарощування ресурсного та інвестиційного потенціалу підприємства, що створює передумови для розширення ринкової діяльності та переходу до більш активної конкурентної поведінки. Зміни у структурі активів, зростання капітальних інвестицій та оновлення

матеріально-технічної бази не супроводжуються відповідними змінами у маркетинговій політиці, що формує стратегічний дисбаланс між виробничими можливостями та ринковою реалізацією.

У сучасних умовах розвитку будівельного ринку, зростання конкуренції, цифровізації комунікацій та підвищення ролі репутаційних чинників чинна маркетингова стратегія ПП «XXXXXXXXXX» частково не відповідає новим вимогам зовнішнього середовища. Обмежена диверсифікація каналів збуту, недостатня робота з брендом та відсутність системної маркетингової стратегії стримують потенціал зростання підприємства та підвищують його залежність від державного фінансування.

Отже, результати проведеного аналізу обґрунтовують необхідність оновлення маркетингової стратегії підприємства, спрямованої на посилення ринкового позиціонування, впровадження сучасних маркетингових інструментів, диверсифікацію клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності. Саме розроблення такої оновленої маркетингової стратегії та оцінка її потенційної результативності становлять предмет подальшого дослідження у третьому розділі магістерської роботи.



**РОЗДІЛ 3**

**УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ**

**ПП «XXXXXXXXXX» ТА ПРОГНОЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

**3.1. Розроблення та обґрунтування оновленої маркетингової стратегії підприємства**

На основі проведеної у попередньому розділі діагностики фінансового стану, оцінки маркетингової діяльності та аналізу конкурентного середовища сформовано висновок, що чинна маркетингова стратегія ПП «XXXXXXXXXX» має переважно операційний, а не стратегічний характер. Вона орієнтована на забезпечення участі в тендерних закупівлях, демонстрацію технічної готовності та конкурентної цінової пропозиції. Такий підхід дозволяє компанії утримувати сильні позиції у сегменті B2G, проте суттєво обмежує розвиток у приватних секторах ринку, де все більшу роль відіграють цифрові комунікації, бренд, репутаційний капітал і комплексний клієнтський досвід.

Для того щоб забезпечити стале зростання, підприємству необхідно перейти від ситуативних маркетингових рішень до формалізованої, стратегічно структурованої маркетингової стратегії, яка враховуватиме фінансову динаміку, інвестиційну активність, розширення технічної бази та сформований потенціал компанії.

У 2022–2024 роках ПП «XXXXXXXXXX» продемонструвало суттєве зростання активів, значну модернізацію матеріально-технічної бази та збільшення обсягів капітальних інвестицій. Такі зміни свідчать про готовність підприємства до масштабніших проєктів, диверсифікації ринків та виходу у нові сегменти. Однак слабким залишається компонент, що пов'язаний із маркетинговими інструментами: відсутність цифрової комунікації, невисока впізнаваність бренду, несистемне позиціонування і відсутність середньострокового маркетингового планування.

Оновлена стратегія має усунути цей дисбаланс: маркетинг повинен стати не допоміжною функцією, а драйвером розвитку, що підсилює операційну потужність підприємства. ПП «XXXXXXXXXX» має перейти від реактивної моделі участі в ринку до проактивної моделі, де підприємство:

- ✓ формує попит, а не лише реагує на нього;
- ✓ позиціонує себе як бренд, а не лише як підрядника;
- ✓ використовує цифрові канали для залучення клієнтів;
- ✓ розширює сферу діяльності за рахунок B2C і B2B-сегментів;
- ✓ вибудовує довгострокові стосунки із замовниками через репутаційний маркетинг.

Наведено узагальнену структурну модель, яка охоплює всі ключові складові (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. – Концептуальна модель оновленої маркетингової стратегії

| Елемент стратегії             | Сутність                                                          | Очікуваний ефект                   |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Позиціонування</b>         | Формування іміджу надійного, сучасного, технологічного підрядника | Підвищення довіри та впізнаваності |
| <b>Розвиток B2G</b>           | Посилення тендерної експертизи, участь у більших проєктах         | Зростання портфеля контрактів      |
| <b>Вихід у B2B / B2C</b>      | Комунікація з забудовниками, приватними клієнтами                 | Диверсифікація джерел доходів      |
| <b>Цифровий маркетинг</b>     | Сайт, соцмережі, SEO, контент, онлайн-презентації                 | Залучення нових клієнтів           |
| <b>Брендинг</b>               | Створення візуального стилю, логотипу, фірмової айдентики         | Підсилення ринкової ідентичності   |
| <b>Партнерства</b>            | Співпраця з постачальниками і локальними громадами                | Збільшення ринкових можливостей    |
| <b>Репутаційний маркетинг</b> | Відгуки, кейси, публічні історії успіху                           | Зростання довгострокового попиту   |

Підприємство має високу технічну потужність та досвід у державних підрядах. Це необхідно трансформувати у ринкову цінність через бренд, що дозволить зайняти вигідну позицію не лише у публічному секторі, а й у приватному. Позиціонування має акцентувати:

- надійність;

- технологічність;
- відповідальність;
- досвід виконання складних проєктів.

Розвиток цифрової комунікації – це ключовий компонент оновленої стратегії. Такі інструменти підсилюють довіру та розширюють охоплення. Підприємству необхідно:

- створити сучасний корпоративний сайт;
- вести офіційні соцмережі;
- оприлюднювати кейси виконаних робіт;
- використовувати локальну SEO-оптимізацію;
- застосовувати таргетовану рекламу для B2C сегменту;
- сформувати інформаційну присутність у Google Business.

Підсилення роботи у тендерному сегменті дозволить збільшити частку ринку у B2G. ПП «XXXXXXXXXX» уже має сильні позиції, але може посилити їх шляхом:

- участі у складніших тендерних проєктах з вищими бюджетами;
- формування спеціалізованих тендерних команд;
- створення банку типових технічних пропозицій;
- автоматизації моніторингу тендерів;
- партнерств з інженерними та проектними організаціями.

Диверсифікація зменшить залежність від державних замовлень і стабілізує доходи. Тобто необхідний вихід у сегменти B2B та B2C. Потенціал розвитку в такому випадку:

- котеджне будівництво;
- приватні реконструкції;
- промислові приміщення;
- ремонтні роботи;
- співпраця з девелоперами.



**Рис. 3.1. Логіка оновленої маркетингової стратегії**

Запропонована стратегія дозволяє перейти від тактичного виживання до стратегічного зростання, оскільки комплексно впливає на всі ключові сфери діяльності підприємства:

- зміцнює бренд;
- підвищує рівень довіри клієнтів;
- відкриває нові сегменти ринку;
- оптимізує роботу у тендерах;
- покращує конкурентоспроможність;
- формує базу для довгострокового розвитку.

Отже, підприємству необхідна стратегічно структурована маркетингова стратегія, здатна забезпечити зростання в умовах високої конкуренції та трансформації ринку. Результати аналізу свідчать про наявність сильних ресурсних можливостей, які потребують доповнення сучасними маркетинговими інструментами. Оновлена стратегія має ґрунтуватися на

цифровізації, бренд-комунікації, диверсифікації сегментів та посиленні тендерної експертизи. Реалізація запропонованої моделі забезпечить вихід підприємства на новий рівень ринкової присутності та сприятиме зростанню фінансових результатів. Упровадження структурованої стратегії дасть змогу підвищити конкурентоспроможність ПП «XXXXXXXXXX» у середньостроковій перспективі.

У процесі формування оновленої маркетингової стратегії важливо визначити не просто загальні напрями розвитку, а конкретні результативні цілі, яких підприємство прагне досягти у визначений період. Для цього доцільно використовувати підхід SMART, який передбачає, що кожна ціль має бути конкретною, вимірюваною, досяжною, релевантною та обмеженою в часі. Такий інструмент дозволяє перетворити стратегію з декларативної в операційну, забезпечуючи її реалістичність та можливість практичного впровадження.

В умовах трансформаційних процесів у будівельній галузі та зростаючої конкуренції саме SMART-структуризація дає змогу встановити зрозумілі орієнтири, які пов'язують фінансові можливості підприємства, його інвестиційний потенціал та маркетингові завдання. Формування таких цілей ґрунтується на результатах аналізу ринку, конкурентних позицій, поточних сильних і слабких сторін ПП «XXXXXXXXXX», а також на стратегічному баченні підприємства щодо майбутнього розвитку.

У межах оновленої маркетингової стратегії пропонується сформувати три ключові стратегічні цілі, які відповідають пріоритетним напрямкам розвитку підприємства – посиленню ринкової присутності, зміцненню бренду та диверсифікації джерел доходів.

✓ *Стратегічна ціль 1.* Підвищення впізнаваності та цифрової присутності підприємства.

Підприємство має обмежене охоплення приватної аудиторії та низьку комунікаційну активність, що знижує його конкурентоспроможність на ринку

поза межами державних закупівель. З огляду на це доцільно сформувати ціль, спрямовану на підсилення бренду.

*Ціль (SMART):* підвищити впізнаваність бренду ПП «XXXXXXXXXX» щонайменше на 40% протягом 12 місяців шляхом створення сучасного корпоративного сайту, запуску сторінок у соціальних мережах, публікації не менше 30 інформаційних матеріалів та впровадження базової SEO-оптимізації. Ця ціль є вимірюваною через індикатори веб-трафіку, кількість підписників, охоплення публікацій та кількість запитів від приватних клієнтів. Її виконання створить фундамент для подальшої диверсифікації каналів збуту.

- ✓ Стратегічна ціль 2. Збільшення участі в приватному секторі та розширення клієнтської бази.

На сьогодні діяльність підприємства значною мірою зосереджена у сегменті B2G, що робить його залежним від бюджетного фінансування та тендерних циклів. Для стабільного розвитку підприємству необхідно нарощувати присутність у приватному секторі.

*Ціль (SMART):* збільшити частку доходів від приватних проєктів до 20% загального обсягу реалізації протягом наступних 18 місяців через запуск рекламних кампаній, розширення портфоліо послуг, створення комунікаційних матеріалів про виконані роботи та формування партнерств із локальними девелоперами. Ця ціль забезпечує помітне зменшення ризиків, пов'язаних із нестабільністю державних інвестицій, та відкриває нові сегменти ринку для підприємства.

- ✓ Стратегічна ціль 3. Посилення тендерної конкурентоспроможності та участь у масштабніших інфраструктурних проєктах.

Аналіз показав, що тендерна активність є ключовою конкурентною перевагою ПП «XXXXXXXXXX». Проте подальший розвиток вимагає не лише участі, але й переходу на тендери з більшим бюджетом та підвищеним рівнем складності.

*Ціль (SMART):* збільшити кількість учасностей у великих тендерних закупівлях (з бюджетом понад 10 млн грн) на 30% протягом двох років за

рахунок створення спеціалізованої тендерної групи, підготовки уніфікованих технічних пропозицій, автоматизації процесів моніторингу тендерів та підвищення кваліфікації персоналу. Це дозволить підприємству зайняти участь у значно масштабніших проєктах та зміцнити конкурентну позицію у B2G-сегменті.

**Таблиця 3.2. – Стратегічні цілі ПП «XXXXXXXXXX» у форматі SMART**

| <b>Стратегічний напрям</b> | <b>Конкретна SMART-ціль</b>                    | <b>Індикатори вимірювання</b>                   |
|----------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Підсилення бренду          | +40% впізнаваності за 12 місяців               | Веб-трафік, підписники, охоплення               |
| Диверсифікація ринку       | 20% доходів з приватного сектору за 18 місяців | Кількість контрактів, обсяг продажів B2C/B2B    |
| Посилення B2G              | +30% участей у великих тендерах за 24 місяці   | Кількість поданих пропозицій, кількість перемог |

Сформовані за SMART стратегічні цілі забезпечують конкретність та вимірюваність оновленої маркетингової стратегії. Кожна з них логічно впливає з аналізу ринку, конкурентного середовища та фінансових показників підприємства. Цілі взаємопов'язані: цифрова присутність сприятиме диверсифікації клієнтів, а диверсифікація — покращенню фінансової стійкості, що, у свою чергу, забезпечить можливість активніших участей у великих тендерах. Реалізація таких цілей трансформує маркетинг підприємства на стратегічному рівні та створює умови для сталого розвитку ПП «XXXXXXXXXX» у середньостроковій перспективі.

### **3.2. Розроблення комплексу маркетингових заходів щодо реалізації стратегії**

Ефективна реалізація оновленої маркетингової стратегії ПП «XXXXXXXXXX» потребує формування комплексу заходів, які забезпечать досягнення стратегічних цілей, визначених за SMART. У сучасних умовах будівельного ринку маркетингові дії мають бути спрямовані на посилення бренду, збільшення цифрової присутності, диверсифікацію ринків, підвищення тендерної конкурентоспроможності та формування довгострокових взаємин з клієнтами.

Комплекс заходів повинен охоплювати як зовнішні комунікації, так і внутрішні процеси, що забезпечують сталу взаємодію між маркетингом, виробничими потужностями, комерційною діяльністю та тендерною експертизою.

Зважаючи на проведену діагностику ринку та сильні й слабкі сторони підприємства, маркетингові заходи мають бути спрямовані на подолання ідентифікованих бар'єрів розвитку: низької цифрової впізнаваності, відсутності комунікаційної стратегії, вузького каналу збуту, недостатньої диверсифікації клієнтської бази. Одночасно заходи повинні підсилювати наявні конкурентні переваги: технічний потенціал, досвід виконання державних підрядів, інвестиційну активність, здатність виконувати складні проєкти.

Таким чином, комплекс дій повинен забезпечити формування нового рівня маркетингової присутності підприємства, що дозволить йому бути проактивним гравцем на ринку та розширювати свою частку.

**Таблиця 3.3. – Комплекс маркетингових заходів щодо реалізації стратегії**



| Напрямок                            | Маркетингові заходи                                                                                                                      | Очікуваний результат                                                                         |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Цифрова присутність та бренд</b> | Створення корпоративного сайту з портфоліо, SEO-оптимізація, наповнення фото- та відеокейсами, запуск соцмереж, регулярний контент-план  | Зростання впізнаваності бренду, формування довіри, збільшення запитів від приватних клієнтів |
| <b>Просування послуг у B2C</b>      | Таргетована реклама в Meta/Google, участь у локальних онлайн-каталогах, створення лендингів під конкретні послуги (ремонти, благоустрої) | Диверсифікація клієнтів, додаткові джерела доходів                                           |
| <b>Посилення позицій у B2G</b>      | Формування тендерної групи, автоматизація моніторингу тендерів, створення банку документів, професійні технічні презентації              | Збільшення кількості перемог у тендерах, участь у більших проєктах                           |
| <b>Репутаційний маркетинг</b>       | Публікація відгуків, реалізованих кейсів, відеооглядів об'єктів, участь у профільних заходах                                             | Підвищення довіри замовників, зміцнення позиціонування                                       |
| <b>Партнерські програми</b>         | Співпраця з девелоперами, архітекторами, постачальниками матеріалів, технічними консультантами                                           | Розширення можливостей для нових контрактів                                                  |
| <b>Офлайн-маркетинг</b>             | Підготовка презентацій, флаєрів, зустрічі з бізнес-асоціаціями, участь у галузевих виставках                                             | Підвищення присутності у локальному діловому середовищі                                      |
| <b>Внутрішній маркетинг</b>         | Навчання персоналу, стандарти комунікації, формування корпоративного стилю                                                               | Підвищення якості сервісу та репутації                                                       |

\* Джерело: сформовано автором

Пояснення та обґрунтування ключових маркетингових заходів:

### *1. Створення корпоративного сайту та цифрової інфраструктури.*

Підприємство фактично не представлено в цифровому просторі, що різко знижує його конкурентоспроможність у приватному секторі. Наявність сайту з портфоліо робіт, описом послуг та технічних потужностей надасть можливість формувати первинну довіру, збільшить видимість у пошукових системах та відкриє шлях до активного лідогенераційного маркетингу.

SEO-оптимізація дозволить залучати клієнтів з регіональних запитів (“будівельні роботи Львів”, “реконструкція приватних будинків”, “підрядник Львівщина”), а таргетована реклама — оперативно привертати увагу локальної аудиторії.

### *2. Розвиток маркетингу послуг для приватних клієнтів.*

Підприємство має значні технічні можливості, однак майже не використовує їх у приватному секторі. Комплекс заходів, спрямованих на залучення B2C-клієнтів (лендинги, реклама, соцмережі), зменшує залежність від тендерів і дозволяє формувати високорентабельні проєкти.

### *3. Удосконалення роботи у B2G-сегменті.*

Підсилення тендерної експертизи забезпечить не тільки збільшення кількості перемог, а й перехід до проєктів з вищою маржинальністю. Формування спеціалізованої тендерної групи та автоматизація процесів дозволить оптимізувати роботу й скоротити час на підготовку пропозицій.

### *4. Репутаційний маркетинг як ключ до довіри.*

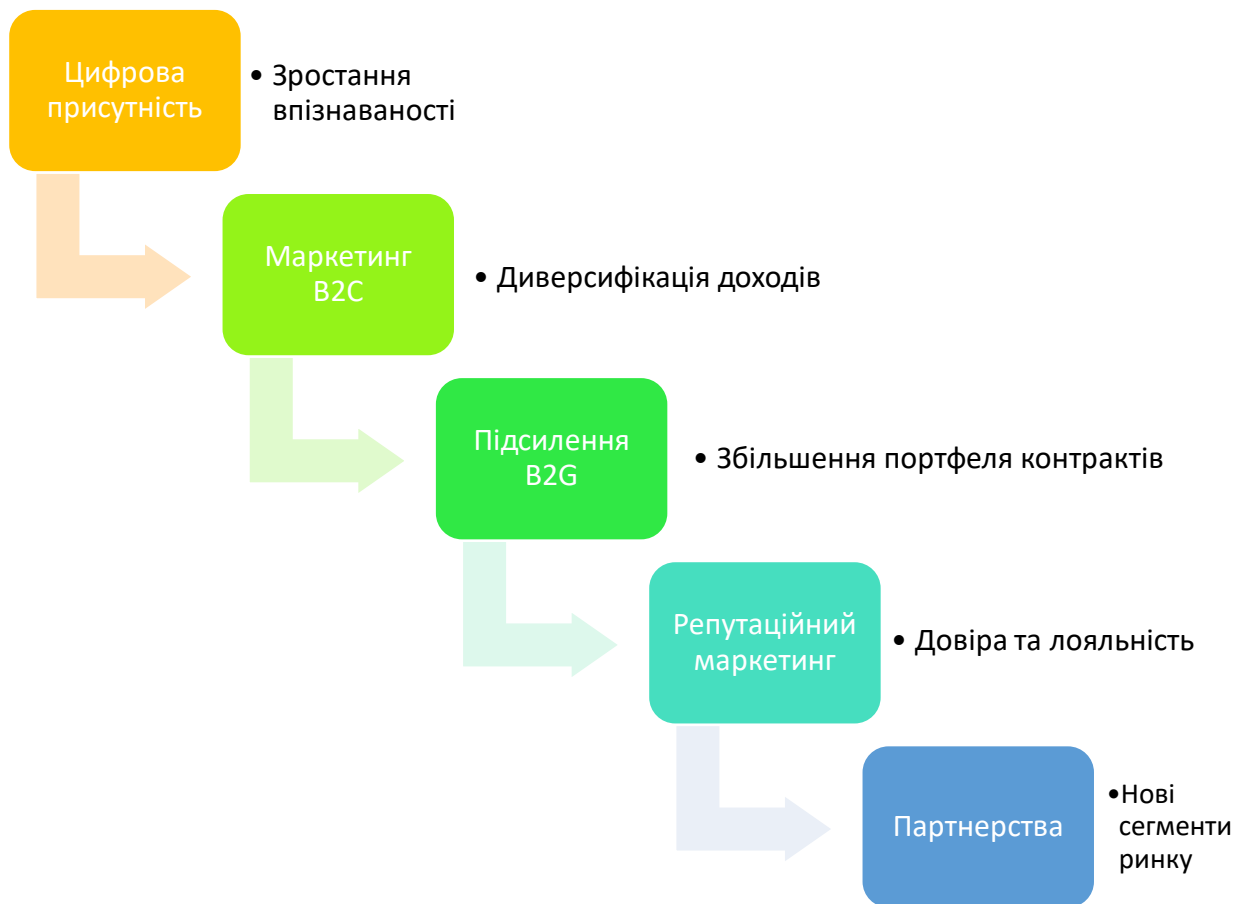
У будівельній сфері довіра є основним активом. Демонстрація кейсів, відеоогляди завершених об'єктів, сертифікати якості, рекомендації замовників значно підвищують шанси підприємства отримувати замовлення поза тендерною системою.

### *5. Партнерська модель розвитку.*

Партнерства з девелоперами, архітекторами та інженерними фірмами формують нові канали замовлень. Для підприємства це можливість виходити на комплексні проєкти, які типово мають більший бюджет і триваліший цикл виконання.

### *6. Внутрішній маркетинг і стандарти сервісу.*

Якість взаємодії з клієнтом дедалі частіше стає основним фактором вибору підрядника. Запровадження корпоративних стандартів комунікації, навчання персоналу, формування уніфікованих презентацій та документів — елементи, що підвищують рівень сервісу та ринкову репутацію.



**Рис 3.2. Логіка впровадження комплексу маркетингових заходів**

*\* Джерело: сформовано автором*

Після впровадження запропонованих маркетингових дій підприємство переходить від пасивної участі у ринку до активної маркетингової позиції. Це забезпечує:

- ✚ збільшення клієнтської бази;
- ✚ розширення сегментів діяльності;
- ✚ підвищення маржинальності проєктів;
- ✚ зростання впізнаваності бренду;
- ✚ перехід до більш конкурентних тендерів;
- ✚ зміцнення ринкової стійкості;
- ✚ формування довгострокового стратегічного розвитку.

Комплекс запропонованих маркетингових заходів не тільки узгоджений із цілями, визначеними в питанні 3.1, але й забезпечує практичний механізм

реалізації оновленої маркетингової стратегії. Вони дозволяють підприємству посилити позиціонування, підвищити рівень ринкової активності, диверсифікувати джерела доходів та сформувати сучасну маркетингову інфраструктуру, яка відповідає потребам ринку будівельних послуг у 2025–2027 роках.

### **3.3. Прогноз соціально-економічного ефекту та оцінка результативності впровадження запропонованої стратегії**

Оновлена маркетингова стратегія ПП «XXXXXXXXXX», розроблена в попередніх підрозділах, є не лише набором окремих інструментів просування чи комунікації, а комплексною системою управління ринковою присутністю підприємства. Її реалізація має потенціал трансформувати не тільки економічні показники діяльності компанії, але й вплинути на ширше середовище — локальний ринок праці, регіональну економіку, соціальну інфраструктуру та взаємодію підприємства з громадами.

Прогноз соціально-економічного ефекту дає змогу оцінити, які переваги принесе підприємству перехід до проактивної маркетингової моделі, наскільки підвищиться рівень його конкурентоспроможності, які фінансові результати можна очікувати у середньостроковій перспективі та якою буде інтегральна результативність нової стратегії.

Для цього важливо розглядати маркетингову стратегію як мультиплікативний механізм. Реалізація цифрового маркетингу, підсилення бренду, диверсифікація послуг, розвиток партнерств та посилення тендерної активності мають взаємний вплив, підсилюючи один одного та створюючи ефект синергії. Чим більше інструментів інтегрується у систему, тим швидше прискорюється економічне та ринкове зростання підприємства.

Оновлена стратегія здатна суттєво змінити ринкове становище ПП «XXXXXXXXXX». Поточний стан підприємства характеризується

обмеженою присутністю у приватному секторі, значною орієнтацією на державні закупівлі, недостатньою впізнаваністю та відсутністю формалізованої комунікаційної політики. Після реалізації комплексу заходів очікується значне збільшення рівня ринкової активності та розширення каналів збуту. Цифрова комунікація, яка є базою сучасного маркетингу, забезпечить підприємству можливість виходити на нові сегменти ринку та працювати із запитами приватних клієнтів, які часто мають вищу маржинальність, ніж державні замовлення.

Поява корпоративного сайту, системне ведення соціальних мереж, регулярний контент-маркетинг і SEO-оптимізація суттєво підвищать впізнаваність підприємства. Ріст упізнаваності завжди випереджає ріст попиту, тому першим наслідком буде збільшення кількості звернень, переглядів портфоліо, запитів на оцінку будівельних робіт та вартості послуг. Це створюється «вхідний потік клієнтів» — фундамент довгострокового розвитку.

Диверсифікація діяльності може призвести до зміни структури доходів. Якщо сьогодні більшість контрактів формується через Prozorro, то у перспективі 12–18 місяців частка приватних клієнтів може зрости до 20–25%. Це зменшить залежність підприємства від державного фінансування та дозволить розширити земельну географію проєктів.

Оцінювання економічного ефекту від реалізації стратегії ґрунтується на припущенні, що впровадження маркетингових заходів призведе до збільшення кількості контрактів, підвищення рентабельності та оптимізації структури доходів. Підприємство отримає можливість не лише підвищити обсяги реалізації, але й залучати більш маржинальні проєкти.

На основі аналізу динаміки 2022–2024 років можна припустити, що реалізація стратегії сприятиме:

- ✓ збільшенню загального обсягу продажів на 30–35% протягом двох років,
- ✓ підвищенню середньої маржі проєктів на 7–10%,

- ✓ зростанню обсягу приватних замовлень у 4–5 разів, порівняно з поточним рівнем,
- ✓ підвищенню рентабельності діяльності через оптимізацію рекламних витрат.

Після реалізації цифрового маркетингу очікується поступове збільшення кількості унікальних клієнтських звернень та лідогенерації:

- у перші 6 місяців приріст становитиме приблизно 15–20%,
- у наступні 12 місяців — ще 30–40%.

Комплекс дій з брендингу та створення портфоліо реалізованих об'єктів підвищить конверсію лідів у реальні контракти. Таким чином підприємство зможе працювати не тільки за тендерними заявками, а й на основі репутаційної довіри, що є характерним для будівельних компаній, які успішно працюють у приватному секторі.

Залежність від моноканалу збуту створює високі ризики для підприємства. Запровадження оновленої маркетингової стратегії дозволяє суттєво знизити ризики шляхом:

- виходу до нових сегментів (приватні забудовники, бізнеси, виробничі об'єкти),
- стабілізації грошового потоку через різні джерела доходів,
- формування більше прогнозованої та рівномірної сезонності робіт,
- зменшення впливу коливань бюджетних програм та державних тендерів.

Диверсифікація зміцнить фінансову стійкість ПП «XXXXXXXXXX» та дозволить йому утримувати конкурентні позиції навіть у періоди нестабільності.

Крім економічних наслідків, стратегія здатна забезпечити важливі соціальні результати як всередині підприємства, так і для регіону. Зростання обсягу діяльності створить додаткові робочі місця, збільшить потребу в кваліфікованих спеціалістах, сприятиме розвитку локального ринку праці.

Підприємство зможе розширити штат інженерів, маркетологів, менеджерів проєктів, фахівців із цифрових технологій.

Формування партнерств із громадами та локальними організаціями створить нові можливості для участі у соціально важливих проєктах — благоустрій територій, реконструкція соціальних об'єктів, створення інфраструктурних рішень. Завдяки цьому компанія отримає не лише економічну вигоду, а й соціальний капітал, який є важливою складовою ринкової репутації.

У довгостроковій перспективі підприємство може стати одним із ключових учасників у відбудові регіону, що після завершення воєнних дій буде одним із пріоритетів державної політики.

Після розроблення комплексу маркетингових заходів необхідно визначити критерії, за якими буде оцінюватися ефективність їх реалізації. Очікувана результативність може бути виміряна через кілька груп показників, що відображають різні аспекти діяльності підприємства: ринкові, комунікаційні, фінансові та організаційні.

Ринкові показники включають зростання частки ринку, збільшення кількості клієнтів та обсягів виконаних робіт. Комунікаційні показники оцінюють зміну впізнаваності, активність користувачів у цифровому просторі та рівень взаємодії з клієнтами. Фінансові КРІ охоплюють рентабельність, маржинальність, приріст доходів, ефективність інвестицій у маркетинг. Організаційні показники пов'язані з поліпшенням внутрішніх процесів, підвищенням продуктивності та рівня кваліфікації персоналу. Такі критерії дозволять об'єктивно оцінити, чи досягнуто стратегічних цілей, і визначити, які елементи стратегії потребують коригування.

Таблиця 3.4. – Прогнозовані значення ключових індикаторів ефективності

| Показник                     | Поточний стан (2024) | Прогноз (2026) | Приріст |
|------------------------------|----------------------|----------------|---------|
| Кількість звернень клієнтів  | умовно 100           | 150–170        | +50–70% |
| Конверсія заявок у контракти | ~18%                 | 25–30%         | +12%    |
| Середній чек проєкту         | +0%                  | +15%           | +15%    |
| Рентабельність               | 8%                   | 12–14%         | +4–6%   |
| Кількість приватних проєктів | 6–10                 | 15–20          | +10     |
| Частка ринку                 | +0%                  | +2–3%          | +2–3%   |

Комплексний прогноз демонструє, що реалізація оновленої маркетингової стратегії ПП «XXXXXXXXXX» дає змогу очікувати масштабний та довгостроковий ефект. Поєднання цифрового маркетингу, посилення бренду, тендерної експертизи, розширення партнерств і внутрішньої оптимізації створює умови для формування потужної конкурентної позиції підприємства.



Рис. 3.3. Візуальна схема прогнозованих змін для ПП «XXXXXXXXXX»  
\* Джерело: сформовано автором



У середньостроковій перспективі (2–3 роки) підприємство може:

- підвищити обсяг доходів на 40–50%;
- збільшити кількість виконуваних проєктів на 30%;
- суттєво розширити клієнтську базу;
- зміцнити репутацію на ринку;
- зменшити залежність від зовнішніх ризиків;
- сформувати сталу маркетингову інфраструктуру, що підтримуватиме розвиток.

Кінцевим результатом реалізації запропонованої стратегії стане підвищення конкурентоспроможності, зміцнення економічної стійкості та формування передумов для входження підприємства у нові сегменти будівельного ринку.

Прогноз соціально-економічного ефекту показує, що впровадження оновленої маркетингової стратегії має значний мультиплікативний потенціал. Вона здатна забезпечити не лише приріст економічних показників, але й підвищення соціальної ролі підприємства в регіоні. Очікується зміцнення ринкової позиції, збільшення частки ринку, розвиток диверсифікованої клієнтської бази, підвищення впізнаваності бренду та підсилення внутрішньої ефективності.

Реалізація стратегії сформує підґрунтя для довгострокового розвитку ПП «XXXXXXXXXX», забезпечить його стабільність у конкурентному середовищі та дасть можливість підприємству відігравати активну роль у соціально-економічних процесах регіону.

З метою підвищення практичної цінності розробленої маркетингової стратегії та обґрунтування її ефективності доцільно здійснити кількісну оцінку очікуваних результатів її впровадження. Для цього використано систему ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють виміряти вплив запропонованих маркетингових заходів на фінансові результати, структуру доходів та загальну конкурентоспроможність ПП «XXXXXXXXXX».

Запропоновані KPI узгоджені з цілями, сформульованими за SMART, та охоплюють як економічні, так і соціально-репутаційні аспекти діяльності підприємства.

Таблиця 3.5. – Очікувані результати впровадження маркетингової стратегії ПП «XXXXXXXXXX»

| Напрямок стратегії        | Ключовий показник (KPI)              | Поточний стан (2024) | Прогноз після впровадження | Очікуваний ефект           |
|---------------------------|--------------------------------------|----------------------|----------------------------|----------------------------|
| Цифровий маркетинг        | Кількість звернень клієнтів          | умовно 100%          | 150–170%                   | +50–70% лідів              |
| Брендинг і позиціонування | Рівень впізнаваності                 | низький              | середній/високий           | Формування бренду          |
| Диверсифікація ринку      | Частка B2C/B2B у доходах             | ~20%                 | 35–40%                     | -15–20% залежності від B2G |
| Фінансовий результат      | Загальна виручка                     | 100%                 | 135–145%                   | +35–45%                    |
| Рентабельність            | Рентабельність продажів              | ~8%                  | 12–14%                     | +4–6 п.п.                  |
| Тендерна діяльність       | Кількість участей у великих тендерах | базовий рівень       | +30%                       | Посилення B2G              |
| Ефективність маркетингу   | ROI маркетингових витрат             | не вимірюється       | 150–200%                   | Окупність інвестицій       |
| Клієнтська база           | Кількість активних клієнтів          | обмежена             | +40–50%                    | Розширення ринку           |

Згідно з прогнозними розрахунками, впровадження комплексу маркетингових заходів забезпечить багатоканальний приріст доходів. Цифровий маркетинг і брендинг сприятимуть збільшенню кількості приватних клієнтів, тоді як посилення тендерної експертизи дозволить підприємству брати участь у більш масштабних проєктах із вищою середньою вартістю контрактів.

Очікується, що сукупний ефект від реалізації стратегії дозволить збільшити виручку підприємства на 35–45% у середньостроковій перспективі (2–3 роки). Такий приріст забезпечується не лише зростанням кількості

проектів, але й підвищенням їх маржинальності завдяки виходу у приватний сектор та комерційні сегменти.

Одна з ключових цілей оновленої стратегії полягає у зниженні залежності підприємства від державних і комунальних закупівель. Якщо на поточному етапі частка доходів від B2G оцінюється приблизно у 80%, то після впровадження маркетингової стратегії очікується зменшення цієї частки до 60–65%. Це означає:

- зменшення фінансових ризиків;
- зниження залежності від бюджетного фінансування;
- підвищення стабільності грошових потоків;
- можливість більш гнучкого ціноутворення.

Для реалізації запропонованої стратегії необхідні інвестиції у маркетинг, зокрема у створення сайту, SEO-просування, рекламу, брендинг та контент. Орієнтовні витрати на маркетингові заходи можуть становити 1,5–2,5% від річної виручки підприємства, що відповідає середньогалузевим показникам.

За умови досягнення прогнозованого приросту доходів, окупність маркетингових витрат (ROI) оцінюється на рівні 150–200%, тобто кожна гривня, інвестована в маркетинг, принесе від 1,5 до 2 гривень додаткового доходу. Це свідчить про високу економічну доцільність реалізації стратегії.

**Таблиця 3.6. – Комплексний ефект від реалізації маркетингової стратегії**

| Вид ефекту          | Прояви ефекту                                                | Очікуваний результат                      |
|---------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Економічний</b>  | Зростання виручки, рентабельності, диверсифікація доходів    | +35–45% виручки, +4–6 п.п. рентабельності |
| <b>Соціальний</b>   | Створення робочих місць, підвищення кваліфікації персоналу   | +5–12 робочих місць, зростання ФОП        |
| <b>Репутаційний</b> | Підвищення довіри, впізнаваності бренду, лояльності клієнтів | Зміцнення позицій на регіональному ринку  |

Отже, кількісна оцінка результативності впровадження оновленої маркетингової стратегії свідчить про її високу економічну доцільність та практичну значущість. Реалізація комплексу маркетингових заходів дозволить ПП «XXXXXXXXXX» не лише забезпечити приріст виручки та підвищення рентабельності, а й зменшити залежність від державних закупівель, підвищити стабільність грошових потоків та сформувати довгострокову конкурентну перевагу. Одночасно стратегія матиме позитивний соціальний та репутаційний ефект, що посилить роль підприємства у регіональному соціально-економічному розвитку.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасних умовах розвитку економіки України, посилення конкуренції на ринку будівельних послуг, цифровізації комунікацій та трансформації споживчої поведінки маркетингова стратегія набуває ключового значення як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств будівельної сфери. Особливо актуальним це є для підприємств, діяльність яких традиційно орієнтована на державні та комунальні замовлення і які потребують диверсифікації ринків збуту та адаптації до нових умов господарювання.

Метою кваліфікаційної роботи було теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо формування й реалізації ефективної маркетингової стратегії підприємства будівельної сфери на прикладі ПП «XXXXXXXXXX». Для досягнення поставленої мети в роботі було вирішено комплекс завдань, пов'язаних із дослідженням теоретичних засад стратегічного маркетингу, аналізом маркетингової діяльності та стратегічного позиціонування підприємства, а також розробленням пропозицій щодо вдосконалення маркетингової стратегії та прогнозування її результативності.

У ході дослідження встановлено, що маркетингова стратегія підприємства будівельної сфери є складною багаторівневою системою управлінських рішень, спрямованих на формування довгострокових конкурентних переваг, забезпечення відповідності між внутрішнім потенціалом підприємства та вимогами зовнішнього середовища, а також досягнення стратегічних цілей розвитку. Аналіз наукових підходів до формування маркетингових стратегій дозволив узагальнити основні принципи, методи та інструменти стратегічного маркетингу, адаптовані до специфіки будівельної галузі, зокрема врахування тривалого виробничого циклу, високої капіталомісткості, значної ролі репутаційних чинників та залежності від макроекономічних умов.

Дослідження особливостей функціонування підприємств будівельної сфери показало, що ефективність їх діяльності значною мірою залежить від здатності адаптувати маркетингову стратегію до змін у конкурентному середовищі, державній політиці, інвестиційних процесах та споживчих очікуваннях. У цьому контексті стратегічний маркетинг виступає не лише інструментом просування, а й важливим механізмом управління ризиками та забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Аналітичний розділ роботи був присвячений комплексному дослідженню діяльності ПП «XXXXXXXXXX». Проведений аналіз фінансово-економічних показників за 2022–2024 роки засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства, зростання активів, суттєві капітальні інвестиції та оновлення матеріально-технічної бази. Водночас встановлено, що у 2024 році підприємство перебувало в інвестиційній фазі розвитку, що зумовило зниження фінансового результату, проте створило передумови для подальшого зростання.

Оцінка маркетингової діяльності та конкурентного середовища показала, що ПП «XXXXXXXXXX» займає стабільні позиції у сегменті державних і комунальних закупівель, проте його маркетингова діяльність має переважно адаптивний характер і зосереджена на операційному забезпеченні участі у тендерах. Виявлено недостатній рівень цифрової присутності підприємства, відсутність системної роботи з брендом, обмежену диверсифікацію клієнтської бази та недостатнє використання сучасних маркетингових інструментів.

Діагностика стратегічного позиціонування дозволила дійти висновку, що чинна маркетингова стратегія підприємства є фрагментарною та частково не відповідає сучасним вимогам ринку будівельних послуг. В умовах зростаючої конкуренції, цифровізації маркетингових комунікацій та підвищення ролі репутаційних факторів така стратегія стримує потенціал розвитку підприємства та підвищує його залежність від одного каналу збуту — сегмента B2G.

У третьому розділі роботи було розроблено оновлену маркетингову стратегію ПП «XXXXXXXXXX», спрямовану на посилення ринкового позиціонування, диверсифікацію джерел доходів, розвиток цифрового маркетингу та формування стійкого бренду. Запропонована стратегія ґрунтується на SMART-цілях, передбачає комплекс маркетингових заходів і орієнтована на поєднання розвитку сегмента B2G із активним виходом у B2B та B2C.

Кількісна оцінка результативності запропонованої стратегії показала її високу економічну доцільність. Прогнозується зростання загальної виручки підприємства на 35–45% у середньостроковій перспективі, підвищення рентабельності продажів до 12–14%, зменшення залежності від державних закупівель до 60–65% та забезпечення окупності маркетингових витрат на рівні 150–200%. Окрім економічного ефекту, реалізація стратегії забезпечить позитивний соціальний та репутаційний ефект, зокрема створення нових робочих місць, підвищення кваліфікації персоналу та зміцнення іміджу підприємства на регіональному ринку.

На підставі проведеного дослідження сформульовано такі практичні пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії ПП «XXXXXXXXXX»:

1. доцільно впровадити системну маркетингову стратегію, орієнтовану на довгостроковий розвиток підприємства, із чітко визначеними стратегічними цілями, показниками ефективності та механізмами контролю;
2. рекомендується активізувати цифровий маркетинг шляхом створення корпоративного сайту, впровадження SEO-просування, ведення соціальних мереж та використання онлайн-реклами з метою залучення приватних і комерційних клієнтів;
3. доцільно здійснити диверсифікацію ринків збуту, зменшивши залежність від сегмента B2G та розширивши діяльність у B2B і

B2C сегментах, що дозволить підвищити стабільність грошових потоків і рентабельність діяльності;

4. необхідно посилити роботу з формування бренду та репутаційного капіталу підприємства шляхом демонстрації реалізованих проєктів, публікації відгуків клієнтів та участі у професійних заходах;
5. рекомендовано запровадити систему ключових показників ефективності (KPI) для оцінювання результативності маркетингової стратегії та своєчасного коригування управлінських рішень.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ПП «XXXXXXXXXX» підвищити конкурентоспроможність, забезпечити фінансову стійкість та створити передумови для сталого розвитку в умовах сучасного ринку будівельних послуг.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агентство інтернет-маркетингу Elit-Web : сайт [Електронний ресурс]. URL: <https://elit-web.ua/uslugisimm> (дата звернення: 04.06.2025).
2. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз формування маркетингових стратегій : навч. посібн. К. : Знання, 2021. 301 с.
3. Березін О. В. Стратегія підприємства : навч. посібник. К. : Ліра-К, 2013. 224 с.
4. Біденко К. Р. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства як інструмент антикризового управління. Управління розвитком. 2018. № 12. С. 107–109.
5. Боб'як А., Демішкан Ф. Формування маркетингової стратегії розвитку автотранспортних підприємств у сучасних умовах. Automobile Roads and Road Construction. 2022. № 112. С. 424–431. DOI: <https://doi.org/10.33744/0365-8171-2022-112-424-431>
6. Болотна О. В., Терзян Ю. Г., Хомутова О. О. Актуальність впровадження ефективної товарної стратегії бренду на підприємстві. Ефективна економіка. 2016. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5095>
7. Бриндіна О. А. Стратегічний набір товарної політики та стратегії управління товарним портфелем. Агросвіт. 2020. № 11. С. 107–114.
8. Бутенко В. М., Тоюнда А. І. Формування маркетингової стратегії підприємства. Підприємництво та інновації. 2022. № 24. С. 61–67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.10>
9. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. Агросвіт. 2020. № 7. С. 92–96.
10. Векслер Д. М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2018. № 4. С. 74–81.

- 11.Возненко А. Р. Розробка та імплементація маркетингової стратегії підприємства на зовнішньому ринку. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 15–16.
- 12.Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. К. : Лібра, 2013. 717 с.
- 13.Гарматюк О., Логінова О. Організаційні аспекти процесу формування маркетингової стратегії в умовах сьогодення. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-58>
- 14.Гелевачук З. Й. Концепція формування маркетингової стратегії розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. № 4.
- 15.Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. К. : КНЕУ, 2014. 360 с.
- 16.Геращенко С. О., Петруня В. Ю. Маркетингове середовище діяльності підприємств. Вісник Академії митної служби України. Серія: Економіка. 2013. № 1. С. 70–76.
- 17.Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Малькова О. С. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.29>
- 18.Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 197–203.
- 19.Євтушок О. В., Ліпова О. Л., Бахчиванжи В. В. Обґрунтування маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства. *Food Industry Economics*. 2018. Т. 10, № 1. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v10i1.866>
- 20.Казачков І. О. Особливості формування стратегічного набору на промисловому підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 5, Т. 2. С. 17–21.
- 21.Калюта А. В. Аналіз маркетингового середовища і вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. Маркетингове управління конкурентоспроможністю : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. ДУЕП, 2017. С. 136.

22. Карбовська Л. О. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Сучасні питання економіки і права. 2019. № 2. С. 33–42.
23. Косенко О. П., Косенко Є. А., Косенко С. А. Формування маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.34>
24. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. К. : Науковий світ, 2022. 880 с.
25. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2008. 152 с.
26. Кужда Т. І., Галушак М. П. Моделювання управлінських процесів. *Галицький економічний вісник*. 2014. № 1 (44). С. 11–21.
27. Латишев К., Пугач А., Мороз В. Особливості формування маркетингової стратегії торговельного підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 5. С. 23–27.
28. Макушок О. В., Корман І. І., Лементовська В. А. Практичні аспекти формування ефективної маркетингової стратегії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 13. С. 67–72.
29. Мелушова І. Ю. Визначення цілей управління результативністю маркетингу. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2018. № 2. С. 200–211.
30. Мурована Т. О. Управління бізнес-процесами в контексті стратегічного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 100–103.
31. Портер М. Стратегія конкуренції : методика аналізу галузей і конкурентів. К. : Основи, 2018. 390 с.
32. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 347 с.
33. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12.

- 34.Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
- 35.Barney J. B., Hesterly W. S. Strategic Management and Competitive Advantage. Pearson, 2019.
- 36.Halushchak O., Halushchak M. Some aspects of administrative management. Соціально-економічні проблеми і держава. 2015. Вип. 1 (12). С. 230–238.
- 37.Kotler P., Keller K., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2021.
- 38.Rejeb A., Rejeb K., Keogh J. Potential of big data for marketing. Management Research and Practice. 2020. Vol. 12, No. 3. P. 60–73.
39. Томашевський Ю. М. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У НОВІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ РЕАЛЬНОСТІ. Стратегічне управління бізнесом на зламі епох: тенденції та виклики : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 23 жовтня 2025 року) / за заг. ред. А.О. Старостіної. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2025. – С. 82-83.
- 40.Oleg Tomashivskuj, Matviy Tomashivskuj, Yuriy Tomashevskyi. STRATEGY AND COMPETITIVE PRIORITIES OF THE ENTERPRISE IN CURRENT MARKET CONDITIONS. Skills for future: Conference Proceedings / Gen. edit. Olha Prokopenko, Anne Neroda, Tallinn: Teadmus OÜ, 2025, P. 26.
- 41.Томашівський О.З., Томашевський Ю.М. 2025. СУЧАСНІ ПІДХОДИ В РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 3, 43 (Жов 2025), 186–197.
- 42.Томашівський О.З., Томашевський Ю.М. Формування та реалізація маркетингової стратегії фірми з врахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів. Наукові праці МАУП. Проблеми модернізації України / редкол.: С. В. Храпатий (голова) [та ін.]. Вип. 1 (48). Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. С.122-125.

- 43.Томашевський Ю.М., Томашівський О.З. КАНАЛИ РОЗПОДІЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА. Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 28 травня 2025 р. Львів: ЛНУВМБ ім. С. З. Ґжицького, 2025. С. 247-249.
- 44.Томашевський Ю. М., Томашівський О.З. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ. Вісник Львівського торговельно-економічного університету / [ред. кол.: Куцик П. О., Семак Б. Б. та ін.]. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2024. – Вип. 79. С. 49-54. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-79-06>
- 45.Томашевський Ю. М., Проскура В. Ф. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ: СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ УСПІШНОГО ОНЛАЙН-ПРОСУВАННЯ. Науковий вісник Одеського національного економічного університету, № 1-2 (314-315), 2024. С. 154-160. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-1-2-314-315-154-160>