

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
Кафедра маркетингу

**ПРАЦОВНІК Роман Михайлович**

**Розробка маркетингової стратегії на прикладі підприємства /**  
**Development of a marketing strategy on the example of an enterprise**

Спеціальність: 075 – Маркетинг  
освітньо-професійна програма - Маркетинг

**Кваліфікаційна робота**

Виконав студент групи  
МАРКм – 21  
Р.М. Працовнік

---

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент В.Т. Дудар

---

(підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

«\_\_\_»\_\_\_\_\_2023 р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Т.М. Борисова

**Тернопіль – 2023**

---

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВАИ .....	8
1.1. Суть маркетингової стратегії підприємства .....	8
1.2. Теоретичні підходи щодо розробки маркетингової стратегії підприємствами .....	13
Висновки до розділу 1 .....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ТОРГОВА ГРУПА «АРС-КЕРАМІКА» .....	23
2.1. Аналіз торговельної діяльності ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» .....	23
2.2. Формування маркетингової стратегії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» для підвищення його конкурентоспроможності .....	28
Висновки до розділу 2 .....	43
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТОВ «ТОРГОВА ГРУПА «АРС-КЕРАМІКА» .....	44
3.1. Розробка маркетингових конкурентних стратегій ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» .....	44
3.2. Програма формування і стратегічні ризики маркетингової стратегії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» на ринку будівельних матеріалів України .....	54
Висновки до розділу 3 .....	65
ВИСНОВКИ .....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	70

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Важливе значення в ефективному розвитку організації відіграє формування та реалізація маркетингової стратегії, тому що вона є основою стратегічного розвитку підприємства загалом. Маркетингова стратегія надає можливість спрямовувати підприємницьку роботу підприємства на задоволення вимог ринку за допомогою фокусування її старань на цільових сегментах ринку і забезпечує ефективність заходів, які вжиті, в сфері фінансового керування та бухгалтерського обліку, організації виробництва, введення новітніх інформаційних технологій, розробки і реалізації кадрової політики. Виняткове значення стратегічний маркетинг відіграє у виробничій і торговельній сферах, котрі мають враховувати динамічні переміни в кінцевому попиті покупців. Зараз менеджери виробничих і торговельних організацій усе більше запроваджують стратегічний підхід до керування за допомогою створення маркетингової стратегії, тому що за умов конкуренції є цілий ряд ризиків, а саме: чинники зовнішньої невизначеності; тенденції ринку, котрі раптово перемінюються, широкий, проте інколи слабо диференційований для клієнтів асортимент товарів і послуг. Отже проблема визначення головних шляхів побудови ефективної маркетингової стратегії організації є доволі актуальною на теперішній стадії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематика значення маркетингу з метою ефективного функціонування організації на ринку уже доволі тривалий час обговорюється у науковій економічній літературі. Актуальність створення маркетингових стратегій визиває заінтересованість багатьох іноземних та українських вчених. Теоретичні засади стратегічного маркетингу відображені у роботах наступних іноземних вчених, зокрема Г. Армстронг [58], Дж. Гарріс [102], Дж. Гунтас [102], Ф. Котлер [58], О. Сапінський [89], Дж. Чорчіарі [102] та ін.

Справді, іноземні підприємства часто показували аргументи потреби продуманої маркетингової стратегії з метою формування додаткових конкурентних

переваг власних товарів та послуг, що, у свою чергу, примушує національні підприємства розглядати іноземну практику, пристосовувати її до вітчизняних умов та присвячувати набагато більше уваги маркетингу в організаціях.

Проблемі аналізу маркетингових стратегій багато уваги було приділено в роботах наступних українських науковців, таких як: І. В. Артимонова [2], М. О. Багорка [3; 4; 5; 6], Л. В. Балабанова [7; 8], В. І. Баюра [11], Т. М. Борисова [14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 67; 97], О. В. Борисяк [23; 44], А. О. Васильченко [25], А. В. Войчак [26; 77], С. С. Гаркавенко [27], В. Г. Герасимчук [28], В. Т. Дудар [32; 33; 34; 41], О. О. Єраркін [36], О. В. Зозульов [40], Н. Р. Іванечко [41; 42; 44; 45; 46; 47; 67; 98], Є. А. Івченко [49], В. Я. Кардаш [52], Д. Л. Кобець [54], Є. Крикавський [59], Н. В. Куденко [60; 61], К. А. Левченко [64], Р. Б. Окрепкий [70; 71; 72; 73; 74], А. Ф. Павленко [77], І. Л. Петрова [78], К. П. Пілова [89], Є. В. Попов [79], Т. О. Примак [80], Ю. Т. Процишин [22; 47; 67], С. Є. Хрупович [19; 96; 97; 98; 99], Н. Чухрай [59], Н. В. Шинкаренко [89] та ін.

**Мета і задачі дослідження.** Мета даної кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретико-методологічних принципів та формулюванні науково-практичних рекомендацій щодо розробки маркетингової стратегії на прикладі підприємства ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА», визначення шляхів вдосконалення маркетингової стратегії підприємств в Україні.

З метою досягнення поставленої мети, були визначені та розв'язані наступні задачі:

- розглянути підходи до формулювання суті поняття «маркетингова стратегія» іноземними та українськими науковцями та довести її місце у стратегії організації;

- охарактеризувати значення і місце маркетингових стратегій у керуванні організацією, визначити теоретичні підходи щодо створення маркетингової стратегії в організаціях із врахуванням цільових сегментів ринку;

- здійснити аналіз торговельної діяльності ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка»;
- розвинути заходи маркетингової стратегії торговельного підприємства (на базі ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка») для підвищення конкурентоздатності цієї організації;
- дослідити шляхи відносно поліпшення маркетингових конкурентних стратегій ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка»;
- охарактеризувати та аргументувати Програму формування маркетингової стратегії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» на ринку будівельних матеріалів України, з урахуванням потреби зменшення стратегічних ризиків даного ринку та застосування Інтернет-технологій.

**Об'єктом дослідження** є економічні взаємовідносини, котрі виникають у ході розроблення маркетингової стратегії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка»

**Предметом дослідження** є розроблення маркетингової стратегії на прикладі підприємства ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка».

**Методи дослідження.** Під час реалізації дослідження використовувалися спеціальні та загальнонаукові методи пізнання, а саме, діалектичний підхід – для визначення актуальності й теоретичної бази досліджуваної проблеми (при дослідженні змісту категорії «маркетингова стратегія»); системний підхід – для формування структури і взаємозв'язку елементів наукового дослідження (при дослідженні факторів розвитку маркетингової стратегії); метод аналізу – для визначення та оцінки наслідків роботи підприємства; графічний та табличний – для подання наслідків аналізу та групування аналітичних даних у більш зручній формі (при оцінці ефективності інструментаріїв формування інтегрованої маркетингової програми з використанням Інтернет–технологій); SWOT-аналіз – для комплексного оцінювання слабких і сильних сторін стратегії підприємства, а ще перспектив і небезпек, які чинять вплив на нього при формуванні ефективної маркетингової стратегії; метод узагальнення – для обґрунтування висновків.

**Інформаційна база роботи.** Інформаційною основою роботи є законодавчі та нормативно-правові документи України, які стосуються предмету дослідження щодо розробки маркетингової стратегії підприємств, монографії, наукові статті провідних вітчизняних та іноземних фахівців, вітчизняна статистична звітність, зокрема – фінансові звіти ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка», інформаційні ресурси мережі Інтернет.

**Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи** полягає в теоретичному обґрунтуванні і практичному вирішенні комплексу питань, пов'язаних з розробкою маркетингової стратегії підприємств в Україні. У процесі дослідження були отримані наступні наукові результати:

- представлено програму формування та реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» на ринку будівельних матеріалів, що передбачає прогнозування і впровадження на практиці маркетингового інструментарію, обрання найбільше раціональної з наявних альтернатив моделі стратегічної поведінки організації на ринку. Актуалізовано роль врахування стратегічних ринкових ризиків. Визначено та оцінено головні ризики ринку будівельних матеріалів України, визначено шляхи заходів відносно зменшення потенційно від'ємного впливу ризиків, які вказані, на втілення маркетингової стратегії організацій, які працюють на даному ринку, зокрема ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка». Аргументовано закономірність поліпшення ходу організації маркетингового функціонування організації із застосуванням Інтернет-технологій.

**Практична значимість отриманих результатів** полягає у виробленні системного підходу щодо покращення розробки маркетингової стратегії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка».

Наукові висновки, які містяться у кваліфікаційній роботі, доведені до рівня конкретних пропозицій і рекомендацій відносно розроблення маркетингової стратегії на прикладі підприємства та обґрунтування ефективності інструментарію формування інтегрованої маркетингової програми з вживанням

Інтернет-технологій в маркетинговій стратегії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка».

Запропоновані заходи маркетингової стратегії можуть бути використані для покращення якості керування, підвищення розмірів реалізації і збільшення ступеня конкурентоздатності підприємства ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка».

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Етапи проведення ефективної маркетингової стратегії підприємства» і на тему «Значення Інтернет-маркетингу у формуванні маркетингової стратегії підприємства» в Збірнику тез доповідей за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Нейромаркетинг, штучний інтелект та цифровий маркетинг: проблеми та перспективи», яка відбулася на базі кафедри маркетингу Західноукраїнського національного університету (Тернопіль, ЗУНУ, 2023 рік).

**Обсяг і структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг випускної кваліфікаційної роботи становить 83 сторінки, основний зміст роботи викладено на 69 сторінках, у тому числі 11 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел зі 102 найменувань і 3 додатки на 3 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВАИ

### 1.1. Суть маркетингової стратегії підприємства

Як філософія теперішньої діяльності, маркетинг, значить орієнтацію підприємств, організацій та установ на проєктування, виробництво і реалізацію товарів, котрі задовольняють попит покупців та відповідають їх визначеним потребам.

В сучасний час не усі українські організації, винятково промислові та торговельні, які функціонують за умов ринку, зорієнтовані на маркетинг, далеко не постійно маркетингологи відіграють велике значення у створенні стратегії організації.

За теперішніх умовах світової фінансової кризи, корона вірусної пандемії COVID-19, війни велике значення відіграє формування антикризових програм. Національним промисловим і торговельним організаціям під час формуванні антикризових програм виняткову увагу потрібно приділяти маркетинговій роботі і створенню дійових маркетингових стратегій. Розроблення і створення стратегії є головною стадією в ході стратегічного керування організацією [49, с. 90].

В цьому зв'язку актуальним є аналіз теоретичних і методичних підходів до розробки і формування дійових маркетингових стратегій як найбільш важливих елементів стратегії розвитку організації, загалом.

Розгляд літературних економічних джерел надає можливість зробити висновок, що у науковій економічній літературі, як українській, так і закордонній, немає єдності поглядів науковців відносно формулювання суті поняття «маркетингові стратегії», що і визначає актуальність дослідження [49, с. 90].

Термін «стратегія» у тлумаченні з грецького мови значить «мистецтво розгортання військ у бою», тобто мистецтво орієнтації за умов війни. Спільність



підходів до розгляду стратегії організації, маркетингової стратегії і військової стратегії полягає у вживанні військових понять, зокрема, стратегія наступу, місія, флангова стратегія, наступальний маркетинг та ін. [61, с. 9].

Стратегія є ґрунтовним розгорнутим комплексним планом, який призначений для того, щоб забезпечити реалізації місії підприємства та її досягнення [49, с. 90].

Стратегія показує, у котрій галузі господарської роботи функціонує підприємство, на котрому шляху воно має намір розвиватися, і намагається посісти конкурентну позицію у сфері.

Головна різниця стратегії від традиційного довготермінового прогнозу полягає в тому, що стратегія має спрогнозувати умови, за котрих організація ухилиться від проблем на ринку. Маркетинг володіє потрібним комплексом прикладних інструментів з метою організації подібної роботи.

Головною стадією в ході стратегічного керування підприємством є формування стратегії. Поміж наявних видів стратегії підприємства маркетингова стратегія відіграє виняткове значення. Багато науковців відносять маркетингову стратегію до функціональних, однак дійсно вона включає всі рівні стратегічного прогнозування в організації.

Виняткової уваги, на думку Є. А. Івченко, заслуговує той факт, що у сьогоднішній час немає єдиного трактування суті категорії «маркетингова стратегія» [49, с. 91].

В табл. 1.1. висвітлюється розмаїтість підходів відносно тлумачення терміну «маркетингова стратегія» з погляду українських науковців.

В Економічному словнику-довіднику за редакцією С. В. Мочерного зазначається: «Маркетингова стратегія – формування і реалізація довготермінових цілей відносно будь-кого сегмента ринку та кожного товару з метою реалізації комерційно-виробничої роботи адекватно до умов ринку і перспектив організації. Маркетингова стратегія розробляється на засадах досліджень і планування ринкових умов» [35, с. 191].

Таблиця 1.1

**Визначення поняття «маркетингова стратегія» вітчизняними вченими [7, с. 14; 27, с. 134; 49, с. 91-92; 60, с. 13; 66, с. 151; 68, с. 154; 77, с. 25; 88, с. 67; 90, с. 172]**

№ з/п	Автор	Рік	Визначення
2.	О. М. Тімонін, С. С. Олійник [90, с. 172]	1999	«Стратегія маркетингу – це раціональний, логічно обґрунтований механізм дій, керуючись яким підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання»
3.	Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай [68, с. 154]	1999	«Стратегія маркетингу – це раціональна, логічна побудова, керуючись якою, підприємство планує виконати свої маркетингові завдання»
4.	С. С. Гаркавенко [27, с. 134]	2002	«Під поняттям «стратегія маркетингу» ми розуміємо докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей»
5	Т. І. Лук'янець [66, с. 151]	2002	«Стратегія маркетингу – маркетингова логіка, яка забезпечує досягнення ринкових цілей і складається зі спеціальних стратегій щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат»
6.	А. Ф. Павленко, А. В. Войчак [77, с. 25]	2003	«Найважливішими стратегічними завданнями маркетингу є визначення генеральної програми дій підприємства, визначення і освоєння цільових ринків, орієнтація виробництва на задоволення потреб, запитів споживачів, створення комунікаційних та розподільних систем, тощо...»
7.	Л. В. Балабанова [7, с. 14]	2005	«Маркетингові стратегії – це основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації. Маркетингові стратегії мають орієнтувати підприємство на максимальну та своєчасну адаптацію діяльності до динамічного маркетингового середовища для досягнення їхніх стратегічних цілей»
8.	В. Руделіус, О. М. Азарян, О. А. Виноградов [88, с. 67]	2005	«Маркетингова стратегія – це засіб, за допомогою якого має досягатися маркетингова мета»
9.	Н. В. Куденко [60, с. 13]	2005	«Маркетингова стратегія – це вектор дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій»

Маркетингова стратегія – це сукупність довготермінових рішень відносно засобів задоволення вимог існуючих та потенційних споживачів організації через вживання її зовнішніх перспектив та внутрішніх джерел. Ціль розробки стратегії –

формулювання головних пріоритетних шляхів та пропорцій розвитку організації з врахуванням матеріальних ресурсів його забезпечення та попиту ринку. Стратегія має бути скерована на найкраще застосування перспектив підприємства та відвертання неправильним вчинкам, котрі можуть привести до зменшення ефективності його функціонування [49, с. 91].

Визначний вчений Ф. Котлер вважає, що подібний вид стратегії, як маркетингова, багато у чому співпадає з загальною стратегією підприємства і зауважує: «Маркетингова стратегія – це загальний прогноз маркетингових дій, за рахунок котрих підприємство надіється досягнути власних маркетингових цілей. Маркетингова стратегія складається з часткових стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу та кошторису маркетингових дій. Реконструює стратегії будь-якої з частин маркетингового комплексу та пояснює, яку реакцію передбачає кожна з них на небезпеки, перспективи і проблеми» [58].

За результатами узагальнення та здійсненого розгляду, варто зауважити, що немає єдності в поглядах науковців і на широту його вживання [49, с. 93].

Знані вітчизняні науковці, такі як Л. В. Балабанова [7], Т. І. Лук'янець [66] та ін., вважають, що, в першу чергу «маркетингова стратегія» це філософія діяльності, досягнення організації на ринку. А в другу чергу, це спосіб досягнення маркетингових цілей і шлях зосередження старань.

Варто зауважити, що цей підхід відносно формулювання поняття «маркетингова стратегія» характерний для більшості вчених, таких як О. М. Азарян, О. А. Виноградов, П. С. Редько, В. Руделіус [88] та ін. На погляд авторів маркетингова стратегія пов'язана з досягненням ринкових цілей і шляхів розвитку.

Маркетингова стратегія є складовим елементом усього стратегічного керування організацією і засадою розроблення загальної стратегії підприємства. Н. В. Куденко дуже вдало трактує економічний аспект явища маркетингової стратегії, а саме: «маркетингова стратегія – це напрям дій підприємства відносно формування його цільових ринкових позицій» [60, с. 13].

У деяких роботах окремих вітчизняних науковців пропонується формулювання, як доцільної, логічного формування комплексу концепцій та ідей і механізму дій [68].

З позиції А. В. Войчака, А. Ф. Павленка [77] маркетингова стратегія встановлює шлях, на котрому рухається підприємство, тобто головний прогноз дій та засаду дій з метою ефективного розвитку організації.

Дослідження, яке проведено, надало можливість систематизувати підходи науковців відносно формулювання терміну «маркетингова стратегія». У табл. 1.2 наведено наслідки систематизації.

Таблиця 1.2

**Систематизація підходів іноземних та українських науковців відносно визначення поняття «Маркетингова стратегія» [49, с. 94]**

Автори		Сутність підходів
Вітчизняні	Зарубіжні	
Т. І. Лук'янець		Маркетингова логіка
Л. В. Балабанова		Філософія бізнесу
Л. В. Балабанова		Основні напрями зосередження зусиль
О. М. Азарян		Засіб досягнення маркетингових цілей
С. С. Гаркавенко		
І. Л. Решетнікова		Складова частина всього стратегічного управління підприємством
А. Ф. Павленко, А. В. Войчак		Генеральний план дій
С. С. Гаркавенко		
		Маркетинговий план дій
Н. В. Куденко		Основа дій фірми
Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай		Раціональна, логічна побудова комплексу ідей і концепцій Механізм дій
О. М. Тімонін, С. С. Олійник		
А. Ф. Павленко, А. В. Войчак	Ф. Котлер, Г. Армстронг	Вибір цільового ринку
Н. В. Куденко		

Підсумовуючи різноманітні трактування терміну «маркетингова стратегія», можна зробити висновок, що формулювання даного поняття зводиться до таких спрямувань [49, с. 95]:

- прогноз заходів і стратегічний шлях організації;
- спосіб з метою досягнення цілей маркетингу;
- головні шляхи розвитку і досягнення ринкових позицій організації.

Слід зазначити, що в умовах фінансової кризи, коронавірусної пандемії COVID-19, війни визначення, які розглянуто, не враховують специфіку маркетингової практики організацій у цілому, промислових і торговельних зокрема. На основі даного формулювання суть поняття «маркетингова стратегія» вимагає наступних опрацьовувань.

## **1.2. Теоретичні підходи щодо розробки маркетингової стратегії підприємствами**

Значення перемін в стратегії організації визначається суперечністю між прикладними цілями організації та становищем, яке наявне. Останнім часом все більше організацій вдаються до розробки стратегій розвитку та, адекватно, до стратегічного прогнозування. Стратегічне прогнозування дозволяє установити організації власні цілі та те, до чого їй потрібно хотіти, за рахунок чого розвивати власну діяльність чи елементарно вижити у посиленій конкуренції.

В довготерміновій перспективі виживання та розвиток організації залежать від спроможності вчасно спрогнозувати переміни на ринку та належним чином пристосувати власну структуру та зміст портфеля товарів. Щоб бути дійовим, подібне стратегічне мислення повинно бути системним та направленим на «організація наступного», на підготовку дій, котрі забезпечать бажані наслідки.

Стратегія – це програма, прогноз, генеральний курс господарського суб'єкта до досягнення ним стратегічних цілей в усякій галузі роботи [54 с. 502].

Стратегія виступає не лише як інструмент мотивації, вироблення та здійснення довготермінових цілей та задач соціальної, організаційної, економічної, науково-технічної та виробничої природи, не лише як чинник, який регулює функціонування організацій доти, доки намічені цілі та задачі не будуть досягнуті, але і водночас як спосіб зв'язку організації з зовнішнім ринковим оточенням.

Стратегічне прогнозування потрібне, тому що дозволяє організації швидко реагувати на мінливі умови ринку. Будь-яка організація має знайти власну манеру діяльності, який якнайкраще враховує специфіку умов, перспектив, цілей та джерел.

Стратегія – загальний, не ґрунтовний прогноз усякої роботи, що включає тривалий період часу, засіб досягнення складної цілі, котра є неозначеною та основною для керівника на цей момент, котра в наступному буде редагуватися під переїни умов існування організації. Задачею стратегії є результативне вживання існуючих джерел з метою досягнення головної цілі [54, с. 503].

Теперішні господарські суб'єкти енергійно застосовують маркетингову стратегію. Задача стратегічного маркетингу полягає в тому, щоб направити організацію на привабні економічні перспективи, тобто на ті, які пристосовані до її джерел та ноу-хау, забезпечують запас з метою збільшення рентабельності та зросту. Хід стратегічного маркетингу має середньотермінові та довготермінові горизонти, полягає в уточненні місії організації, формулюванні цілей, розробці стратегії розвитку і забезпеченні збалансованої структури портфеля товарів. Маркетингова стратегія є частиною стратегії функціонування організації, скерована на розробку, виробництво та постачання клієнтові товарів та надання послуг, котрі щонайліпше відповідають його вимогам.

Стратегічний маркетинг – це активний маркетинговий хід з довготерміновим горизонтом прогнозу, скерований на перевищення середньотермінових показників через послідовне здійснення політики створення послуг і товарів, які забезпечують покупців товарами і послугами вищої споживчої вартості, ніж в конкурентів.

Стратегічний маркетинг націлює організацію на економічні перспективи, які пристосовані до її джерел та забезпечують запас для рентабельності та зросту. Задачею стратегічного маркетингу є уточнення місії організації, розробка цілей, формування стратегії розвитку та забезпечення збалансованої структури портфеля товарів організації [54, с. 503].

Маркетингова стратегія є головним довготерміновим прогнозом всієї маркетингової роботи організації, скерованим на обрання цільових сегментів. Маркетингова стратегія охоплює частини комплексу маркетингу, опираючись на котрі організація реалізовує власні дійові маркетингові дії [54, с. 503].

Виокремлюють наступні стадії розробки стратегії маркетингу підприємства:

- розгляд становища ринку;
- оцінювання внутрішнього оточення та поточного становища підприємства;
- розгляд конкурентів та оцінювання ступеня конкурентоздатності фірми;
- формулювання цілей стратегії маркетингу;
- сегментування ринку та обрання цільових сегментів;
- розгляд стратегічних альтернатив та обрання стратегії маркетингу;
- формування стратегії позиціонування;
- попереднє економічне оцінювання стратегії та інструменти моніторингу над її виконанням [54, с. 503].

Опісля здійснення розгляду внутрішнього та зовнішнього оточення та постановки цілей діяльності організації на ринку їй потрібно поділити усіх клієнтів на різноманітні сегменти (категорії) адекватно до критеріїв, які обрано, провести оцінювання ступеня їхньої привабливості та з'ясуватися, на котру чисельність категорій (сегментів) потрібно орієнтуватися організації, тобто, обрати цільові сегменти (категорії) ринку та опрацювати маркетингову стратегію.

Цільовий ринковий сегмент – це клас клієнтів, обраний організацією з метою реалізації маркетингової роботи, що оптимально відповідає перспективам цієї організації та ознакам розвитку ринку [54, с. 504].

В першу чергу, можна розробляти стратегії для виокремлення різниць між сегментами та представляти на ринку єдиний вид товару, використовуючи маркетингові методи для надання йому привабливості в очах всіх категорій споживачів. В даному випадку використовується стратегія масового маркетингу. Основна ціль масового маркетингу – максимізувати реалізацію. Проникнення у велику чисельність сегментів пов'язане з широким захопленням всього ринку та потребує великих затрат джерел, тому стратегія масового маркетингу, здебільшого, використовується великими організаціями. З метою ефективного масового маркетингу потрібно, щоб більшість клієнтів відчувала вимогу в рівних ознаках товару. Застосовуються методи загальнодоступного розподілу та загальнодоступної реклами, єдиний загально поширений розмір цін, одна програма маркетингу, яка орієнтована на різноманітні типи покупців. Проте в міру наповнення ринку, посилення конкурентної боротьби подібний підхід стає менше результативним.

Користуючись іншим підходом, можна зосередити ресурси та зусилля підприємства на особливій групі покупців (одному сегменті ринку). В даному випадку використовується стратегія концентрованого маркетингу. Стратегія концентрованого маркетингу винятково приваблива за незначних коштів, для малих організацій. Організація зосереджує кошти та зусилля там, де вона має перспективу користуватися власними перевагами, забезпечуючи економію на спеціалізації діяльності та сильну ринкову позицію за допомогою високого рівня унікальності та особистості в задоволенні вимог [54, с. 504].

Стратегія концентрованого маркетингу дозволяє організації максимізувати дохід на одиницю товару, з низькими джерелами коштів конкурувати з великими організаціями на спеціалізованих ринках, забезпечує ринкову позицію у відібраних сегментах ринку. Водночас дуже важливо ліпше адаптувати програму маркетингу до власного сегменту ринку, ніж це здійснюють конкуренти. Маркетингова стратегія організації опирається на особливу природу власного товару. Однак і тут



ризикованими є вплив конкурентів та великий ризик чималих затрат. Більш надійно робити на декількох сегментах ринку, котрі формують цільовий ринок даної організації.

Ще один засіб відбору цільового сегмента ринку полягає в охопленні кількох сегментів та вироблення для кожного з них власного товару чи його видів. Тут використовують стратегію диференційованого маркетингу з різноманітним прогнозом маркетингу для кожного сегмента ринку. Охоплення кількох сегментів ринку потребує великих коштів та резервів організації з для випуску, продажу і маркетингу різноманітної продукції чи марок товарів. При цьому виробництво декількох видів продукції, які орієнтовані на кілька сегментів ринку, дозволяє збільшити реалізацію [54, с. 504].

Після встановлення цільового сегмента ринку організація має дослідити товари конкурентів та здійснити оцінювання становища власної продукції на ринку. Дослідивши позиції конкурентів, організація ухвалює рішення щодо позиціонування власної продукції, іншими словами про забезпечення конкурентоздатного становища продукції на ринку.

Наступною стадією розробки маркетингової стратегії є розробка та розгляд стратегічних маркетингових альтернатив. Розробка альтернативних маркетингових стратегій може бути реалізовано у межах одного з 3 шляхів: конкурентної стратегії, «портфельної» стратегії чи стратегії розвитку.

Конкурентна стратегія – це комплексний прогноз дій підприємства на ринку щодо підприємств-конкурентів. Маркетингова суть конкурентних стратегій полягає в тому, що вони підтримують утримування чи посилення організацією власного стану на ринку відносно конкурентів. Модель конкурентних сил дозволяє організації відповідно до за прогнозованого нею рівня охоплення ринку застосовувати стратегії концентрованого, диференційованого та масового маркетингу. Перша передбачає, що підприємство навмисно концентрує власні сили на одному сегменті ринку, призначаючи пропозицію товарів, робіт чи послуг

клієнтам саме з даного сегмента; друга – різноманітні пропозиції для окремих сегментів ринку; при обранні третьої стратегії підприємства орієнтується на велику кількість покупців без урахування сегментаційних різниць. Обрання маркетингової стратегії здійснюється управлінням організації на засадах розгляду недоліків та переваг існуючих маркетингових стратегій та стратегій, котрі застосовують на цей час конкуренти.

«Портфельні стратегії» – це засоби розподілення джерел, які обмежені, серед відділень організації із застосуванням ознак привабливості сегментів ринку та потенційних перспектив окремого суб'єкта господарювання. Обрання визначеної «портфельної» стратегії нерідко відбувається на базі матриці «збільшення ринку – питома вага ринку», котра розроблена Бостонською консалтинговою групою. Матриця «зростання ринку – частка ринку» дозволяє класифікувати власні товари за їхньою відносною питомою вагою на ринку та темпом збільшення розмірів реалізації, що дозволяє визначити конкретні \сценарії розвитку «портфеля» на ринку, зокрема відхід з ринку, невисока активність, інвестування та розвиток, одержання найбільшого доходу чи збереження лідерства. Одночасно використання «портфельної» стратегії обмежено, тому що вона надає тільки загальне стратегічне орієнтування та за невеликої чисельності показників відносно лише стійких мов ринку. Більш диференційовані рішення маркетингу дозволяє ухвалювати матриця «привабливість ринку – стратегічний стан організації», яка розроблена фірмою McKinsey, котра дозволяє опрацювати наступні маркетингові стратегії: примусова стратегія, яка передбачає зменшення присутності на ринку чи навіть вихід з ринку (відступна); скеровану на збереження організацією власних позицій на ринку (оборонна); агресивну та активну позицію організації з метою завоювання чи збільшення власної питомої ваги на ринку (атакуюча).

При обранні маркетингової стратегії розвитку розроблювачі переважно застосовують матрицю «продукт – ринок», інакше кажучи, матрицю перспектив за товарами – ринками, котра пропонує 4 різновиди розвитку практичної активності

організації з метою підвищення доходу, зокрема диверсифікація, розвиток продукту, розвиток ринку та проникнення на ринок. Стратегія диверсифікації – вихід на сучасні ринки з сучасним товаром. Стратегія диверсифікації може проявлятися у найбільш різноманітних видах, та при цьому основна задача для організації – ухилитися від розпорошення зусиль. Стратегія розвитку товару – це реалізація сучасних товарів на старих ринках. За третього різновиду розвитку передбачається вихід з підручним товаром на сучасні ринки. Четвертий різновид варто застосовувати, коли організація уже робить на ринку зі знайомим товаром. В даному випадку від підприємства вимагається зміцнення дій маркетингу з метою посилення власних позицій на ринку.

Стратегія маркетингу може бути [54, с. 505]:

- довготерміноюю – опрацьовується на термін від 5 до 7 років;
- середньотерміноюю – опрацьовується від 2 до 5 років;
- короткостроковою – опрацьовується на строк до 1 року та передбачає розробку «бізнес-планів» та бюджетів, які з ними пов'язаних.

Сьогодні основна вада маркетингових стратегій в Україні полягає в охопленні короткого інтервалу часу з метою прогнозування, отже головну частку маркетингових стратегій складають короткотермінові програми, котрі не надають головних установок з метою розвитку підприємства, а репрезентують тільки швидкі заходи на найбільш близьку перспективу.

Розв'язання питання, яке вказане, полягає в наступному, зокрема: потрібно підготувати велику чисельність грамотних кваліфікованих маркетологів, які спроможні прогнозувати розвиток ринку на довгострокові відрізки часу. В даному буде полягати перехід до стабільнішої економіки, яка захищена від величезних стресів.

Результативність маркетингової стратегії прямо залежить від якості інформації, на засадах котрої вона опрацьовується. Маркетингова стратегія може бути якісно опрацьована на базі розгляду ефективності виробництва, продажу,

фінансової роботи організації, оцінювання інвестиційної привабливості конкурентів та організації, комплексного розгляду конкурентної боротьби, розгляду попиту за сегментами, оцінювання ступеня втручання держави у галузі, розгляду становища галузі, перспектив розвитку.

Ефективність маркетингової стратегії полягає в задоволенні вимог клієнта. Якщо покупець задоволений, про що вказують розміри збуту, збільшення питомої ваги ринку, то це значить, що організація досягає власних цілей. Це значить, що будь-який працівник підприємства розв'язує власну задачу, перебуває на власному місці та прогнози управління загалом реальні та досяжні [54, с. 505].

Маркетингова стратегія організації покликана визначати довготермінові цілі організації, забезпечувати координування маркетингової роботи з іншими функціональними типами роботи та, нарешті, погоджувати різноманітні типи маркетингових рішень. Маркетингові стратегії мають відповідати умовам зовнішнього оточення організації з позиції перспектив, які розкриваються, збільшення та перепон, а ще її внутрішніх джерел та перспектив.

Дійова організація маркетингової роботи здійснена тільки за існування в системі керування організацією маркетингової служби, котра спроможна розв'язати проблеми точної оцінки кон'юнктури та засвоєння ринків, встановлення розмірів виробництва, перероблення та збуту товарів на найближче майбутнє, розробку стратегії та тактики функціонування організації. Обрання структури керування маркетингом залежить від безлічі чинників, зокрема: різноманіття портфелів товарів та споживчих ринків, географії зони роботи, ступеня конкуренції на ринку, розмірів вироблених і проданих товарів, методів її збуту, величини організації.

Оцінювання результативності роботи маркетингової служби через брак загальної методики в кожній організації розв'язується незалежно. Переважно основною ознакою оцінки діяльності служби маркетингу є реальне поступлення

грошей на рахунок організації у визначений термін. Подібна оцінка у повній мірі відбиває цілі та задачі, які стоять перед маркетинговою службою.

З метою збільшення ефективності реалізації згідно з маркетинговою стратегією та підвищення розмірів продажу важливо, щоб робота організації, а тому, і її організаційна структура орієнтувалися на збут товарів, який скерований на задоволення вимог ринку, тобто маркетинговий підхід до збуту товарів.

Отже, з метою збільшення ефективності продажу згідно з маркетинговою стратегією та підвищення розмірів продажу важливо, щоб робота організації, а тому, і її організаційна структура орієнтувалися на реалізацію товарів, яка скерована на задоволення вимог ринку, тобто маркетинговий підхід до збуту товарів.

## **Висновки до розділу 1**

На основі проведеного дослідження теоретичних підходів щодо розробки маркетингової стратегії підприємствами можна зробити такі висновки.

1. Стратегічне керування організації є динамічним ходом, котрий здійснюється згідно з впливом факторів зовнішнього оточення, появою особливих умов подолання результатів кризових проявів в організації. Керування організацією вимагає оперативної реакції на становище, коли зовнішнє оточення організації стає більш невизначеним та агресивнішим.

2. Для діяльності конкретної галузі стратегія маркетингу є найбільш важливою функціональною стратегією, тому що маркетингова стратегія покликана забезпечити мотивування цілей та задач на кожному частковому ринку (сегменті ринку) та відносно кожного обрання з урахуванням властивостей конкурентного суперництва та попиту покупців.

3. Хід стратегічного прогнозування є інструментом, який дає можливість ухвалити керівні рішення. Задача стратегічного планування – забезпечити новації

та переміни в організації у достатній мірі. Маркетингова стратегія змушує підприємство проводити оцінку власних слабких та сильних сторін з позиції конкурентів, перспективи та небезпеки у навколишньому оточенні. Маркетинговий план формулює альтернативні заходи чи комбінації заходів, котрі може здійснити підприємство.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ТОРГОВА ГРУПА «АРС-КЕРАМІКА»

#### **2.1. Аналіз торговельної діяльності ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка»**

Підприємство ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» зареєстровано 20 червня 2003 року за юридичною адресою: вулиця Збаразька, місто Тернопіль, Тернопільська область, Україна. Керівником підприємства є Руслан Олегович Паньків. Величина статутного капіталу становить 120 млн грн. [95].

За даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців і громадських формувань (ЄДР), за станом на 22 листопада 2021 року контрагент ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» зареєстровано за адресою: проспект Злуки, будинок 45, місто Тернопіль, Тернопільська область, Україна, 46024 [94].

У місті Тернополі, на вулиці Бродівська, 44, розташований центральний офіс ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» [76].

АРС (від латинської – мистецтво) – мережа будівельних супермаркетів у нашій державі [1].

Підприємство ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» почало власну роботу в 1994 році [92]. зокрема, у 1994 році в місті Тернополі було засноване приватне мале підприємство «Апейрон» (з грецької – безмежне, безкінечне), котре на початку здійснювало збут керамічної плитки і радіотехніки, а пізніше стало базою для формування організації ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» [1].

На даний час підприємство ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» представляє на ринку Західної України компанію, яка професійно займається ремонтом і будівництвом; мережу елітних салонів керамічної плитки і сантехніки, меблевих салонів, магазинів будівельних матеріалів і супермаркетів і, [92].

Сьогодні торгова група нараховує дванадцять магазинів в дев'яти областях і свій Інтернет-магазин. Сітка торговельних дилерів ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» включає всі райони Тернопільської області. Загальна кількість робітників складає майже 1000 осіб. [92].

На даний час до сітки ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» відносяться два меблевих центри і дев'ять будівельних супермаркетів [1].

У цілому підприємство ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» має у власності більше 32000 кв. м. торговельної площі і 20000 кв. м. складів, які заповнені товарами [76].

Меблеві салони і супермаркети будівельних матеріалів ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» розташовані у 8 обласних і районних центрах Західної України [1; 39]:

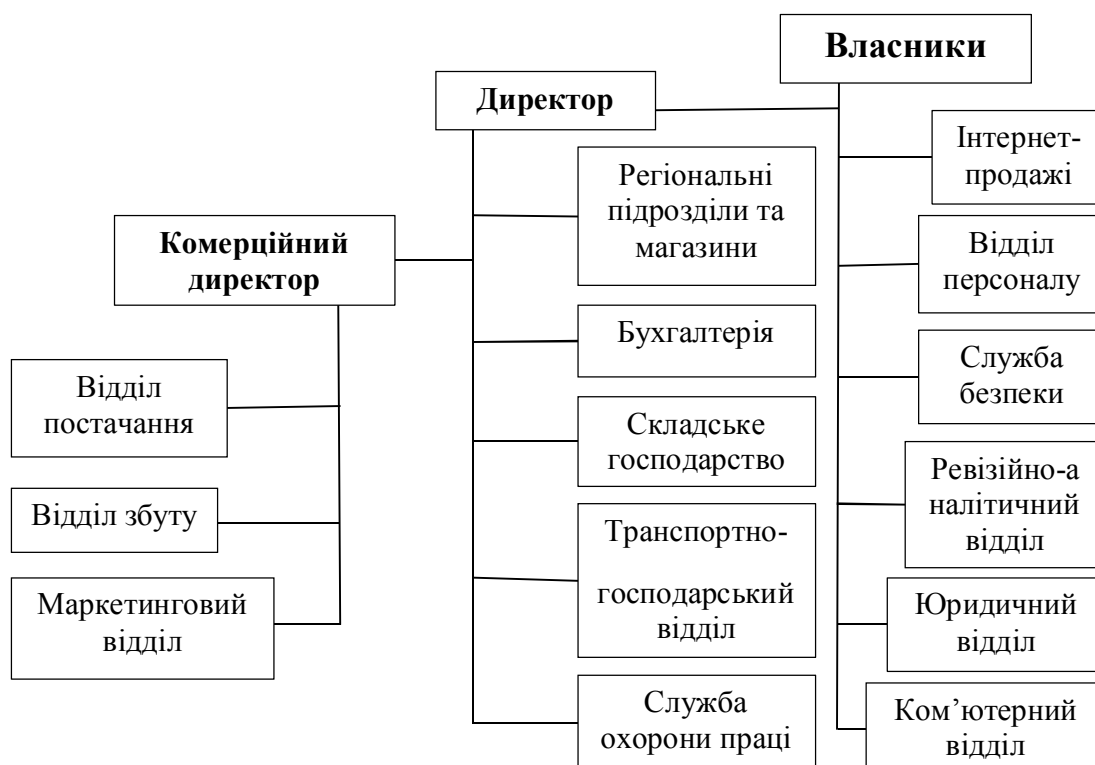
- місто Тернопіль (вул. Бродівська, 44);
- місто Львів (вул. Богдана Хмельницького, 230);
- місто Івано-Франківськ (вул. Ольги Кобилянської, 56);
- місто Стрий, Львівська область (вул. Лесі Українки, 23);
- місто Золочів, Львівська область (вул. Вокзальна, 28);
- місто Кременець, Тернопільська область (вул. Симона Петлюри, 44В);
- місто Борщів, Тернопільська область (вул. Романа Шухевича, 8);
- місто Трускавець, Львівська область (пл. В Чорновола 1Б, корпус 1);
- місто Кам'янець-Подільський, Хмельницька область (вул. Північна, 81М).

Меблеві центри ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» розташовані в місті Тернополі (вул. Збаразька, 18) і місті Кам'янці-Подільському (вул. Північна, 81М).

Компанія ТОВ Торгова група «АРС-Кераміка» має наступну загальну організаційну структуру керування (рис. 2.1) [39].

Загальні збори учасників і Виконавчий орган є органами керування компанії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» є. Вищим органом ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» є загальні збори учасників [39].





**Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» [39]**

Управління функціонуванням ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» здійснює Виконавчий орган Товариства. До компетенції Виконавчого органу ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» відноситься розв'язання усіх проблем, які пов'язані з керуванням поточною роботою Компанії, за винятком проблем, які відносяться до виняткової компетенції Загальних зборів учасників Товариства. Виконавчий орган ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» звітує перед Загальними зборами учасників та організовує реалізація їх постанов. Виконавчий орган ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» є одноосібним і називається «Директор» (див. рис. 2.1) [39].

В асортименті послуг від компанії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» наступні позиції товарів:

- Видача товарів, завантаження їх в автомобіль покупця.
- 3Д візуалізація розстановки меблів, сантехніки та плитки.
- Ремонт електричного інструменту.

- Оверлок.
- Послуги від салону штор «Гарденія».
- Виготовлення рамок і багетів для дзеркал і картин.
- Отвори у мийках.
- Тонування різноманітних фарб.
- Індивідуальне проектування кухонь.
- Складальники меблів.
- Вантажники.
- Автомобіль для перевезення меблів.
- Маніпулятор.
- Стандартна доставка АРС.
- Експрес-доставка АРС.

Головним видом роботи компанії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» є 47.52 «Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах» (табл. 2.1) [95].

Таблиця 2.1

**Коди видів економічної діяльності за КВЕД-2010 ТОВ «Торгова група  
«АРС-Кераміка» [94; 95]**

<b>КВЕД</b>	<b>Характеристика</b>
<b>Основний:</b>	
47.52	Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах
<b>Інші види:</b>	
13.96	Виробництво інших текстильних виробів технічного та промислового призначення
46.15	Діяльність посередників у торгівлі меблями, господарськими товарами, залізними та іншими металевими виробами
46.41	Оптова торгівля текстильними товарами
46.44	Оптова торгівля фарфором, скляним посудом і засобами для чищення
46.49	Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
46.65	Оптова торгівля офісними меблями
78.30	Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
95.22	Ремонт побутових приладів, домашнього та садового обладнання

## Продовження табл. 2.1

46.73	Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
47.19	Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
47.51	Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах
47.53	Роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах
47.59	Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах
47.65	Роздрібна торгівля іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах
47.91	Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет
49.41	Вантажний автомобільний транспорт
58.14	Видання журналів і періодичних видань
58.19	Інші види видавничої діяльності
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
73.11	Рекламні агентства
73.20	Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
47.75	Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними приналежностями в спеціалізованих магазинах

Стабільність і надійність – саме ті якості, котрими можна оцінити компанію ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка». Уже понад двадцять п'ять років сайт ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» представлений на ринку нашої держави. І за даний термін офіційний сайт ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» зумів відслідкувати і зрозуміти потреби споживачів та максимально задовольнити клієнтів [76].

Для клієнтів перевагами ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» є [76]:

- Позики і розстрочки та на увесь асортимент товарів за кращими умовами від банківських установ, які є партнерами.
- Понад п'ятдесят автомобілів в автомобільному парку, свої залізничні колії, складська техніка надають можливість забезпечити безпечну логістику.
- Достатня чисельність керівників і консультантів, котрі нададуть кваліфіковані поради в обранні продукції.

- Оплата на офіційному сайті, банківським переказом, банківською платіжною карткою чи готівковими коштами.
- Зручна доставка товарів, які куплені, з найбільшою швидкістю.
- Надійні товаровиробники і постачальники продукції, які перевірені часом.
- Гнучка дисконтна програма, яка приємно здивує ціни Компанії.
- Вантажники Компанії завантажать автомобіль чи віднесуть товари покупцям за вказаною адресою.
- Увесь асортимент продукції для декорування, умеблювання, оздоблення і ремонту.

Компанія ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» йде в ногу з часом, і постійно удосконалюємося, розширює власну мережу сучасними об'єктами, кваліфікованими співробітниками і постачальниками. ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» стане надійним другом покупця, радником і партнером при будівництві або ремонті [76].

## **2.2. Формування маркетингової стратегії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» для підвищення його конкурентоспроможності**

Теперішня практика показує, що рішення організацій відносно поліпшення тих або інших питань стратегії маркетингу не можуть формуватися на засадах особистих вимог або моделей, які теоретично не апробовані. Організації фактично не мають змоги випускати конкурентоздатні товари при відсутності чітко визначених багатоваріантних пропозицій відносно розроблення маркетингових стратегій, які базуються на ґрунтовних дослідженнях. Маркетингова стратегія організації – комплекс маркетингових дій і ряд інструментів з їхнього виконання, котрий скерований на досягнення місії і здійснення довготермінових цілей організації, а ще на задоволення наявних вимог клієнтів [56]. У власному дослідженні ми сконцентрували увагу на підприємстві ТОВ «Торгова група

«АРС-Кераміка». Компанія ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» є одним з головних на ринку будівельних супермаркетів. Компанія ТОВ «АРС-Кераміка» має розвинуту мережу, через котру продає більшу частину будівельних матеріалів, реалізує замовлення населення, співпрацює з багатьма організаціями [24, с. 61-62].

Головними ресурсами, які забезпечують ліквідність і вчасне виконання зобов'язань компанії, є оборотні кошти [39].

Компанія ТОВ «АРС-Кераміка» має фінансові активи, котрі охоплюють здебільшого торговельну дебіторську заборгованість, гроші та їхні еквіваленти, що появляються прямо у процесі господарської роботи товариства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Інформація про види активів ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» [10; 39]**

<b>Показники</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	8728	10403
Дебіторська заборгованість за розрахунками: З бюджетом	13	15
Інша поточна дебіторська заборгованість	33	167
Гроші та їх еквіваленти	13339	12299

Головні фінансові зобов'язання керування ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» охоплюють торговельну та іншу кредиторську заборгованість та інші короткотермінові зобов'язання. Головна ціль даних фінансових інструментів – забезпечити фінансування роботи ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» [39].

Зважене керування ліквідністю передбачає існування відповідних грошей і відповідність фінансування з метою реалізації чистих кредиторських зобов'язань у міру їхнього поступлення.

Діловою ціллю Компанії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» є підтримка рівноваги між постійним фінансуванням і гнучкістю у застосуванні кредитних умов, які надані контрагентами, зокрема банківськими установами і постачальниками [39].

Компанія ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» проводить розгляд і контроль за термінами сплати активів і строками виконання власних зобов'язань та прогнозує ступінь ліквідності відповідно до їхнього передбачуваного виконання.

Упродовж 2020 року компанія ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» не користувалася позиками з метою збільшення обігової ціни активів [39].

В табл. 3.2 наведено аналіз зобов'язань компанії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка», які розподілені за 2019-2020 рр. на види за відповідними строками повернення. Суми, котрі наведені в табл. 2.3, є недисконтованими грошовими потоками за головною сумою кредиторської заборгованості [39].

Таблиця 2.3

**Інформація про види зобов'язань ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка»  
за 2019-2020 рр., тис. грн. [10; 39]**

<b>Показники</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Поточна кредиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	132920	128928
розрахунками з бюджетом	7774	8472
розрахунки зі страховиками	482	459
розрахунки з оплати праці	1850	1767
Інша поточні дебіторська зобов'язання	1302	3922

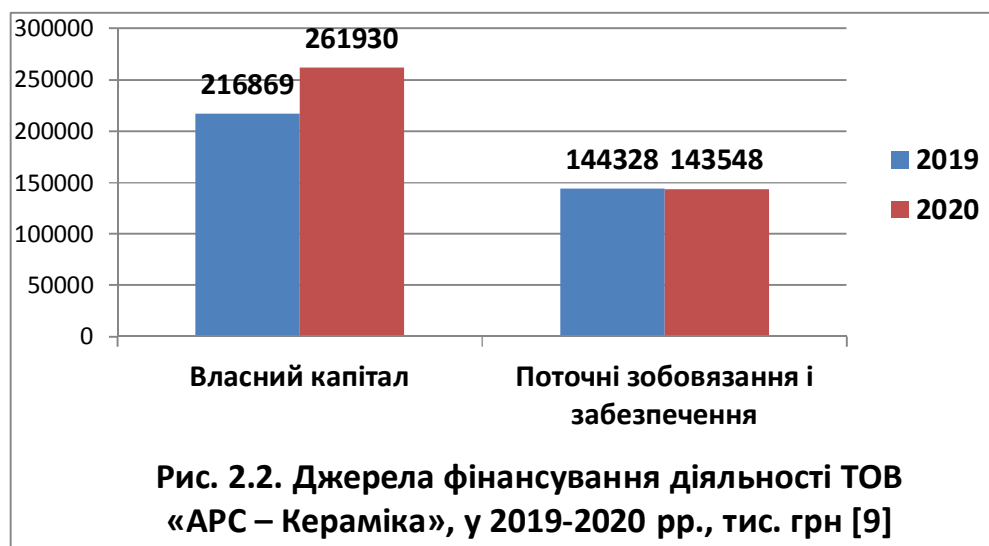
У 2020 році фінансування компанії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» здійснювалося як за допомогою своїх обігових коштів, так і зворотної безпроцентної фінансової допомоги підприємств (табл. 2.4, рис. 2.2). Для поточних вимог ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» достатньо робочого капіталу [39].

Таблиця 2.4

**Джерела фінансування діяльності ТОВ «АРС-Кераміка» у 2020-2021 рр.,  
тис. грн. [10]**

<b>Показники</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Відхилення</b>
Власний капітал	216869,00	261930,00	+ 45061,00
Поточні зобов'язання і забезпечення	144328,00	143548,00	- 780,00
Баланс	361197,00	405478,00	+ 44281

Розгляд показує підвищення суми існуючих фінансових ресурсів з метою залучення активів, що у 2021 році привело до збільшення власних коштів на 45061,00 тис. грн., або на + 20,78 %, у порівнянні з 2020 роком, а поточні зобов'язання та забезпечення знизилися на 780,00 тис. грн., або на - 0,54 %. Однак, потрібно відзначити високу питому вагу власних коштів у фінансових ресурсах, зокрема у 2020 році 60,04 % і у 2021 році 64,60 %. Внутрішні фінансові ресурси дозволяють забезпечити максимальну віддачу на капітал, який вкладено, тому що їхнє використання не передбачає плати за вкладений капітал у виді дивідендів чи процентів, що дуже зменшує ризик неплатоспроможності компанії, прискорює хід залучення в операційну роботу грошей [24, с. 62].



У табл. 2.5 наведено структуру фінансових ресурсів компанії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка».

Розгляд даних табл. 2.5 показує збільшення загальної суми зобов'язань, що зумовлено збільшенням інших поточних зобов'язань на 2620,00 тис. грн., або в 3,01 раза, з 1302,00 тис. грн. на початок 2020 року до 3922,00 тис. грн. на початок 2021 року. Однак, у 2021 році підприємство ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» підвищило суму прибутку, який нерозподілений, на 39,59 %, котрий було скеровано для фінансування торгових вимог підприємства ТОВ «АРС-Кераміка» і

забезпечення його розвитку. Відбулося також збільшення розміру власних коштів на 45061,00 тис. грн., або на 20,78 %, що значить зростання спроможності компанії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» генерувати дохід власникам. У 2021 році було зменшення поточних зобов'язань на 780,00 тис. грн., або на - 0,54 (див. табл. 2.5) [24, с. 62-63].

Таблиця 2.5

**Структура джерел фінансування ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» [10]**

Показник	Значення, тис. грн		Відхилення	
	2020	2021	Тис. грн.	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	116000,00	116000,00	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	104041,00	145230,00	+41189,00	+39,59
Неоплачений капітал	3172,00	0,00	-3172,00	-100,00
Власний капітал	216869,00	261930,00	+45061,00	+ 20,78
Товари, роботи, послуги розрахунками з бюджетом	132920,00	128928,00	-3361,00	-2,53
у тому числі з податку на прибуток	7774,00	8472,00	+698,00	+8,98
розрахунками зі страхування	2193,00	2965,00	+772,00	+35,20
розрахунками з оплати праці	482,00	459,00	-263,00	-4,77
Інші поточні зобов'язання	1850,00	1767,00	-83,00	-4,49
Поточні зобов'язання і забезпечення	1302,00	3922,00	+2620,00	+201,23
Баланс	144328,00	143548,00	-780,00	-0,54
	361197,00	405478,00	+ 44281,00	+12,26

Поліпшення ліквідності компанії ТОВ «АРС-Кераміка» можливе такими способами [10]:

- зростання розмірів реалізації;
- зменшення зобов'язань;
- поліпшення системи керування виробничими запасами;
- балансування потоку грошових коштів за допомогою врегулювання платіжної дисципліни дебіторів, замовників продукції.



Для виявлення ступеня затратності виробництва та обігу виробничих запасів компанії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» здійснити аналіз головних фінансових показників за 2020-2021 рр. (табл. 2.6) [24, с. 63].

Таблиця 2.6

**Ключові фінансові показники ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» за 2020-2021 рр., тис. грн. [39]**

Показники	Значення, тис. грн		Відхилення	
	2020	2021	Тис. грн.	%
Доходи від реалізації товарів (послуг) та доходи від інших видів діяльності (без ПДВ)	796745	834287	+37542	+4,7
Витрати (без ПДВ)	761706	784056	+22350	+2,9
Фінансовий результат (прибуток +, збиток -)	35039	50231	+15192	+43,4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	6316	9042	+2726	+43,2
Чистий фінансовий результат	+28723	+41189	+12466	+43,4
Активи	361197	405478	+44281	+12,3
Капітальні інвестиції, у.т.ч.	14496	14246	-250	-1,7
- матеріальні активи	8477	8383	-94	-1,1
- нематеріальні активи	6019	5863	-156	-2,6

Чистий дохід підприємства ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» за 2020 рік становить 41189 тис. грн. (див. табл. 2.6) [39].

У 2020 році підприємство ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» перерахувало 45618 тис. грн. податків і зборів до бюджетів усіх рівнів [39].

Одним з головних виробничих чинників розвитку підприємства ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» є його колектив, ефективного відтворенню котрого компанія приділяє велику увагу. У табл. 2.7 наведено категорії кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» [24, с. 63].

У 2020 році середньооблікова кількість співробітників підприємства ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» становить 773 особи (див. табл. 2.7). У 2020 році було прийнято на роботу 97 осіб [39].

Таблиця 2.7

**Категорії персоналу ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» за 2020 рік [39]**

<b>Показники</b>	<b>Кількість</b>
Всього працівників, із них	773
Кваліфіковані та інші робітники	293
Професіонали та фахівці	15
Керівники	87
Технічні службовці	114
Працівники сфери торгівлі та послуг	241
Спеціалісти	22

Зменшення кількості працюючих на підприємстві та загального фонду робочого часу пов'язано із запровадженням карантинних заходів, які зумовили роботу усіх працівників в умовах неповного робочого часу. Плинність кадрів на ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» свідчить про нормальний перебіг процесу оновлення персоналу підприємства. Незважаючи на певне зростання заробітної плати, все ж її рівень є нижчим, ніж в цілому у галузі [24, с. 63].

З метою зниження плинності персоналу на підприємстві ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» застосовуються такі дії [39]:

- введено змогу поділення щорічної відпустки на частини;
- введено систему ротації кадрів, що підтримує підвищення кваліфікації робітників і підтримує уникнення монотонності у ході роботи;
- введено заходи для згуртування трудового персоналу, зокрема запровадження тимблдингу, корпоративні пікніки, спортивні змагання та ін.);
- введено гнучкий графік роботи для усіх категорій робітників, що буде сприяти збільшенню продуктивності роботи і лояльності робітників до компанії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка»;
- розроблено ефективну систему мотивування працівників;
- введено на постійне навчання і підвищення кваліфікації робітників, що буде зацікавлювати колектив, розвивати і полегшувати зростання кар'єри;

- опрацьовано свою систему пристосування робітників, котра сприятиме більш оперативно та ліпше увійти у хід роботи новому працівнику на підприємстві ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка», працюючим робітникам на інших робочих місцях і в підрозділах у розрізі пристосування за 3 напрямками: на робочому місці, підрозділі і підприємстві.

Оцінювання ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» вимагає розгляду структури і складу цін, які діють в компанії. Головними складовими ціни на підприємстві ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» є собівартість продукції і дохід, котрі створюють ціну будівельного супермаркету. Базу ціни формує собівартість виробу, котра включає поточні затрати на виготовлення і збут товарів [24, с. 63].

Безсумнівними плюсами ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» є змога реалізувати продукцію за нижчими цінами порівняно з конкурентами за рахунок вигідних умов співробітництва з постачальниками, безперервний доступ підприємства до перспектив купівлі сучасних товарів, належна чисельність основних засобів, зокрема торгового обладнання, автотранспорту для доставки та ін., зменшення строків реалізації замовлень за рахунок поліпшення обслуговування, існування відповідних механізмів контролю, високий ступінь прогнозування, перспектива впливати на наявне становище на ринку, існування конкретної матеріальної заінтересованості колективу, сильна комунікативне підтримання та вірне позиціонування на ринку будівельних матеріалів та ін.

Під час роботи з продукцією управлінню ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» досить тільки погодити з постачальником політику цін, місце розташування продукції в торговельному залі. Це не вимагає великих фінансових затрат, проте дохідність таких товарів є низькою у зв'язку з малою націнкою та посиленням умов конкурентної боротьби в цій групі товарів. Хоч орієнтування на збут однотипної продукції (показова (стратегічна) група товарів) є потрібним

чинником ефективної діяльності, ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» безперервно займається «розкруткою» сучасною, іще незнайомою продукцією.

Подібна позиція дозволяє організації «правильно вести бізнес», одержувати великі доходи, створювати репутацію інноваційного підприємства фірми та ін. В даному разі на перше місце виходить щільне співробітництво компанії з постачальниками товарів, тобто стадія просування продукції на ринок. Відділ постачання враховує те, що конкурентоздатність продукції описується різними показниками та чинниками, тому нерідко здійснює чинників порівняльний аналіз декількох торговельних марок товарів однієї групи продукції за визначальними характеристиками для покупця, зокрема, імідж торговельної марки, її популярність якість, дизайн, вартість та ін., вживаючи шкалу обчислення «плюс» та «мінус».

Важливою стадією в оцінюванні ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» є розгляд обґрунтованості ступеня операційних затрат, ціллю котрого є встановлення складу затрат та їхнього впливу на ціни організації (табл. 2.8) [24, с. 63].

Таблиця 2.8

**Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» у 2019-2020 рр., тис. грн. [91]**

Показник	2020	2021	Відхилення	
			абсолютне	%
Матеріальні витрати	11849	13866	+2017	+17,02
Витрати на оплату праці	47508	52948	+5440	+11,45
Відрахування на соціальні заходи	10597	11383	+786	+7,42
Амортизація	6802	3775	-3027	-44,50
Інші операційні витрати	18614	14065	-4549	-24,44
Разом	95370	96037	+667	+0,70

Наслідки здійсненого розгляду показують, що у 2021 році операційні затрати підприємства ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» зросла 667 тис. грн., або на 0,70 %. Найбільше збільшилися матеріальні затрати компанії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» на 2017 тис. грн., або на 17,02 %. Зростання матеріальних затрат відбулося через збільшення чисельності замовлень і, адекватно, зростанням попиту

на товарному ринку. Затрати на заробітну плату збільшилися на 5440 тис. грн., або на 11,45 %, через зростання колективу, відрахування на соціальні виплати зросли на 786 тис. грн., або на 7,42 %. Найбільше знизилися інші операційні затрати, зокрема на 4549 тис. грн., або на 24,44 %, затрати на амортизацію ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» – на 3027 тис. грн., або на 44,50 %. Варто зауважити, що зниження 2 складових операційних затрат ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» є безсумнівним з позиції зменшення розмірів збуту продукції. Розгляд структури операційних затрат за 2021 рік показує, що максимальну питому вагу у формуванні операційних затрат становлять затрати на заробітну плату (55,13 %), інші операційні затрати (14,65 %) та матеріальні затрати (14,44 %). Відрахування на соціальні виплати становлять 11,52 %. Розгляд структури операційних затрат ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» за 2021 рік підтверджує потребу ухвалення виважених адміністративних рішень відносно оптимізації їх структури і складу.

Для формування оптимальної маркетингової стратегії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка», розглянемо фінансові результати підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Фінансові результати ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» у  
2019-2020 рр., тис. грн. [91]**

<b>Показники</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	826572.00	791500.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	688599.00	665606.00
Валовий: прибуток	137973.00	125894.00
Інші операційні доходи	3667.00	1340.00
Адміністративні витрати	26267.00	25553.00
Витрати на збут	65410.00	68367.00
Інші операційні витрати	3693.00	2117.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	46270.00	31197.00
Інші доходи	4048.00	3905.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	50231.00	35039.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-9042.00	-6316.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	41189.00	28723.00
Сукупний дохід	41189.00	28723.00

У 2021 році чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг (продукції), валовий прибуток, сукупний дохід та ін. ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» зменшились (див. табл. 2.9). Отож, можна визнати, що маркетингову стратегію і політику цін ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» необхідно помінати, тому що ці показники не відповідають поточним цілям функціонування компанії.

На підприємстві ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» проходить зменшення чистого доходу від продажу продукції на -35072 тис. грн., або на -4,24 %, що вказує на не велику конкурентоздатність в оточенні, котре є дуже мінливим. У 2021 році розмір чистого доходу знизився на -12466 тис. грн., або на -30,27 %, з 41189 тис. грн. у 2020 році до 28723 тис. грн. у 2021 році, що показує не продуману бізнес-модель [24, с. 64].

Підприємство ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» має достатній резерв фінансової стійкості, стабільне фінансове становище, високу рентабельність активів і не залежить від кредитних ресурсів фінансування.

З метою встановлення привабливості підприємства як об'єкта інвестування варто співставити рентабельність власних коштів, котра становить 2,3 % і рентабельність альтернативних напрямів інвестування коштів власниками (6,1 % середня доходність вкладів у 2021 році). Перевищення прибутковості за альтернативними фінансовими інструментами рентабельності власних коштів вказує на те, що спостерігається великий розмір недоодержання доходу, котрий міг би бути згенерований у разі реалізації частина підприємства і скерування грошових коштів, які вивільнені, на грошовий ринок [24, с. 64].

Великий вплив на ефективність компанії і результативність реалізації стратегії маркетингу через встановлені ціни, умову постачання мають постачальники.

Головне значення розвитку компанії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» відіграють постачальники. Постачальники – підприємства і населення, котрі забезпечують компанії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміку» та його конкурентів матеріальними, які потрібні для торгівлі. Постачальник проводить підприємницьку

роботу згідно з умовами укладеної угоди поставки, котра є одним з типів угод купівлі-продажу. Відповідно до контракту поставки постачальник зобов'язується передати в обумовлений строк або терміни виготовлені або придбану ним продукцію покупцеві з метою застосування у підприємницькій роботі чи з іншою метою, яка не пов'язані з приватним, родинним, домашнім чи іншим схожим застосуванням. Обрання постачальників на підприємстві ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» базується на пропозиції належних умов співробітництва, існування відповідно ціни, різноманітні варіанти оплати продукції від постачальників. Враховується лояльність постачальників, пропозиція ними акцій.

Підприємство ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» співробітничав з багатьма постачальниками, має тісно налагоджені взаємовідносини з основними постачальниками продукції, залучаючи нових постачальників до співробітництва.

Задоволення вимог покупців є однією із головних цілей роботи організації. ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» більшу частину товарів реалізує через торговельну мережу у західних областях України, зокрема у місті Тернополі, де також є фірмовий салон даної організації. Однак нові виклики, зокрема карантинні обмеження COVID-19 та воєнний стан, показують потребу розширення джерел реалізації і поширення інформації про наявність товарів, зокрема, використання джерел мережі Інтернет, соціальних мереж та ін. [24, с. 64]

Чергова важлива частина впливу на маркетингову стратегію – це конкуренти. Підприємство ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» функціонує у жорстких конкурентних умовах, котрі склалися на ринку будівельних матеріалів [24, с. 65].

Складовим елементом маркетингової стратегії є політика цін організації. Засади ціни складає собівартість продукції, котра включає поточні затрати на виготовлення і продаж товарів. Торгова група застосовує стратегію нейтрального ціноутворення (середньої ціни), котра рахується найсправедливішою, тому що вона охоплює виникнення конфліктних становищ, дозволяє одержувати відповідних дохід на інвестовані кошти. Підтримуючи середню ціну на товари під час

збереження їхньої високої якості, підприємство ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» реалізує глибоке проникнення на ринок, що передбачає зростання розмірів реалізації, ринкової частки і доходів на існуючих ринках з наявним асортиментом товарів. У даному разі ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» може досягнути власної цілі, збільшивши приязнь наявного покупця до товаровиробника чи залучивши нових споживачів, котрі раніше купили товари в конкурентів. У ході формування стратегії цін підприємству ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» потрібно визначити імовірні контр дії конкурентів, щоб встигнути реорганізувати власну стратегію у потрібному напрямі [24, с. 65].

Здійснений розгляд показує потребу наступного пошуку перспектив з метою підвищення розміру реалізації товарів, робіт і послуг для збільшення кінцевого фінансового наслідку через формування оптимальної стратегії маркетингу (додаток А).

З метою формулювання переліку термінових дій, котрі потрібно реалізувати компанії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» для покращення стратегії маркетингу, потрібно провести SWOT-аналіз і визначити види слабких і сильних сторін у функціонуванні товариства, перспективи і небезпеки, які чинять вплив на ефективний розвиток Торгової групи (додаток Б).

SWOT-аналіз надає можливість сформулювати і визначити список головних термінових дій, котрі необхідно ввести в організації з метою поліпшення стратегії маркетингу. До даних дій варто включити: підвищення продуктивності роботи і збільшення стимулювання висококваліфікованих співробітників; зменшення впливу конкурентів через розширення асортименту товарів; збільшення оперативності реагування керівних кадрів на переміни через покращення кваліфікації керівного персоналу; поліпшення репутації підприємства через соціальну відповідальність; поліпшення цінової політики за допомогою залучення сучасних постачальників до співробітництва і поліпшення умов постачання, використання різноманітних стратегій і методів встановлення цін, обчисленню



конкретних цін, обґрунтованості систем надбавок і знижок та ін.; засвоєння сучасних ринків продажу шляхом використання інновацій у процесі виготовлення і продажу товарів; підвищення розмірів виготовлення і продажу товарів за допомогою використання сучасних технологій та поліпшення каналів збуту; підвищення частки ринку шляхом розширення асортименту, безперервне поліпшення якості товарів і реалізація рекламних дій; збільшення ступеня продуктивності за допомогою застосування сучасних технологій, збільшення ступеня кваліфікації колективу.

У теперішніх ринкових умовах з метою одержання ефективних наслідків діяльності організаціям варто звертати більше увагу на маркетингові дослідження і урахувати всі чинники, які чинять вплив на обрання відповідної стратегії цін. Окрім цього, стратегія маркетингу організації не може бути постійною. Організація повинна контролювати ринкове становище, проводити оцінку міцності власних позицій та за потреби вносити переміни у стратегію розвитку [24, с. 66].

Найбільш ефективними діями реалізації товарів для ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» є власний продаж, котрий можна здійснити за рахунок семантичних способів спілкування (галузеві виставки); видання інформації про підприємство у виді новин, оглядів на галузевих інформаційних порталах (PR); зовнішня, телевізійна реклама – з метою надання абсолютної інформації кінцевим покупцям про товарну продукцію досліджуваної організації. Виняткове місце має посісти електронна торгівля, яка має на цілі застосування джерел мережі Інтернет, щоб просувати власні товари без посередників. Формування своїх Інтернет-магазинів, покращання, оновлення наявних дасть можливість ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» зблизитися з покупцем, тому що споживач зможе вибрати найближчий до власного будинку спеціалізований магазин товаровиробника, дослідить характеристики продукції, оперативна доставка дасть змогу заощадити час та одержати продукцію у встановлений термін. Організація за допомогою цього зможе знизити затрати в роздрібній торгівлі, відшукати

стабільних оптових клієнтів. На даній стадії потрібно проінформувати покупців, застосовуючи рекламу у формі банерів на різних сайтах. Можна Також надавати покупцям, які відвідують крамниці візитівки, де зазначено Інтернет-адресу сайту. З метою оцінювання споживчих інтересів і вироблення ефективної стратегії збуту з розбірливою орієнтацією на цільові вимоги визначеного покупця варто відкрити сучасні фірмові торгові заклади, котрі виступати торговельними площадками. Поширеними способами заохочення збуту товарів підприємством ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» є використання системи знижок, введення системи лояльності, котра передбачає застосування індивідуальних бонусних рахунків для стабільних покупців, застосування системи нагромадження бонусів.

Одночасно зі стратегією проникнення на сучасні ринки організації варто застосовувати стратегію посилення стану на наявних ринках, оскільки це надасть можливість підприємству утримати наявні конкурентні плюси [24, с. 66].

Збільшення конкурентоздатності можливе за допомогою активізації процесів вертикальної і горизонтальної інтеграції, ефективного виконання котрих буде сприяти формуванню на ринку сильних господарських суб'єктів. Диверсифікація функціонування для ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» є потрібною умовою виживання за умов конкуренції на ринку будівельних матеріалів, яка передбачає розроблення існуючих модифікацій товарів. Це є дуже актуальним для ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка», тому що після економічної кризи конкурентна боротьба у сфері будівельних матеріалів дуже збільшилась. Диференціація продукції за допомогою поліпшення її рис робить товари більш привабливими й уніфікованими, підприємство зможе розвивати власну репутацію і буде створювати репутацію підприємства-новатора, що надасть можливість йому розширити сферу власної роботи на ринку, завоювати сегменти на сучасних ринках. Окрім цього, диференціація збільшує привабливість продукції, виокремлює її за допомогою престижності та унікальності її зовнішнього вигляду. Диференціація буде полягати у зовнішньому оформленні будівельних матеріалів і покращення їхньої якості.

## Висновки до розділу 2

На основі проведеного аналізу маркетингової стратегії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» можна зробити такі висновки.

1. ТОВ «Торгова група «Арс-Кераміка» заснована у 1994 році в місті Тернополі та нараховує дев'ять будівельних супермаркетів і два меблевих центри, які розміщені в західних областях України.

2. Проведення SWOT-аналізу дозволило сформулювати головні шляхи розробки стратегії маркетингу, ефективна реалізація котрої надасть можливість ТОВ Торгова група «АРС-Кераміка» збільшити присутність на ринку будівельних матеріалів, поновити лідерські позиції і збільшити ефективність власного функціонування. При цьому проблема формування політики цін як елемента за умов теперішніх викликів вимагає наступного дослідження.

3. Для ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» важливим спрямуванням маркетингової стратегії на ринку будівельних матеріалів виступає вертикальна диверсифікація, котра характеризується розгалуженням і розширенням функціонування для збуту будівельних матеріалів, які потрібні у ході організації будівельних робіт.

4. Отже, стратегічна поведінка ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» на місцевому ринку будівельних матеріалів переслідує ціль підвищення розмірів продажу будівельних матеріалів за допомогою підтримання середніх ринкових цін на товари виробників. За подібних умов найбільш доречним є застосування маркетингових інструментів нецінової природи, котрі чинять вплив на поведінку покупців і підвищують їхню лояльність до місцевого товаровиробника будівельних матеріалів.

## РОЗДІЛ 3

### ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТОВ «ТОРГОВА ГРУПА «АРС-КЕРАМІКА»

#### **3.1. Розробка маркетингових конкурентних стратегій ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка»**

Зараз українські організації змушені організовувати роботу враховуючи безперервні переміни зовнішнього оточення, жорстких умов здійснення діяльності зважаючи на агресивну діяльність конкурентів, процеси трансформації в економіці і конкурентне оточення. Агресивна конкурентна боротьба для українських організацій є теперішньою реальністю за обсягу, динаміки і посилення заходів у запеклій суперництві за свої конкурентні позиції. Стабільне дослідження, розгляд та оцінювання чинників конкурентного оточення, вчасний вияв поміж них факторів від'ємного впливу і ризиків спроможні забезпечити ефективну діяльність організацій. Разом з тим на практиці українські організації мають окремі труднощі щодо застосування аналітичного інструментарію, що перешкоджає в абсолютному розмірі застосовувати перспективи організації, сповільнює хід виконання маркетингових конкурентних стратегій, дуже утруднює процеси розробки і прийняття стратегічно серйозних адміністративних рішень. Саме тому управлінці організацій гостро відчують вимогу у стабільному одержанні вчасної, змістовної та правдивої інформації щодо стану ринку, співвідношення пропозиції та попиту, рівні конкурентної боротьби і переміни у конкурентному оточенні [5, с. 11].

У нашій державі помалу формуються сучасні умови функціонування організацій, за котрих важливими є стратегічний підхід, концепція стратегічного менеджменту і розробка стратегії розвитку. Проте в більшості організацій дані компоненти перебувають на невисокому рівні, винятково відносно маркетингових конкретних стратегій, хоч їхнє здійснення є ефективним засобом забезпечення

відповідного рівня конкурентоспроможності організації та ефективної її діяльності за умов теперішнього ведення підприємництва. В даному контексті проблеми розробки маркетингових стратегій збільшення конкурентоздатності організації є актуальними та відіграють помітне значення у процесах виробництва, створенні політики збуту, організації роботи зі збуту, розвитку системи маркетингового управління [5, с. 11].

Задачі збільшення конкурентоздатності організацій постійно були в полі зору українських і закордонних науковців, однак значна чисельність проблем зараз лишаються не розв'язаними у результаті несистемної природи їхніх досліджувань, складнощі процесів оцінювання переваг конкуренції, мало відрегульованої нормативної бази взаємних стосунків поміж підприємствами-конкурентами і браку дійового механізму маркетингового керування збільшенням конкурентоздатності.

Зараз переважна багато організацій не здійснюють маркетингових досліджень, котрі пов'язані з розглядом впливу факторів мікро- макросередовища, що у суттєвій мірі обумовлено низьким ступенем знань на цьому шляху і браком методологічних та теоретичних розробок. Доречно зауважити, що у ході аналізу конкурентного оточення багато організацій враховують вплив тільки певних його факторів. За подібних умов потрібно здійснювати комплексний аналіз конкурентів і досліджувати перспективні шляхи ринкових перспектив, віднаходити корисні ринки, імплементувати дійовий комплекс маркетингу у власному функціонуванні і ефективно реалізувати конкурентні маркетингові стратегії.

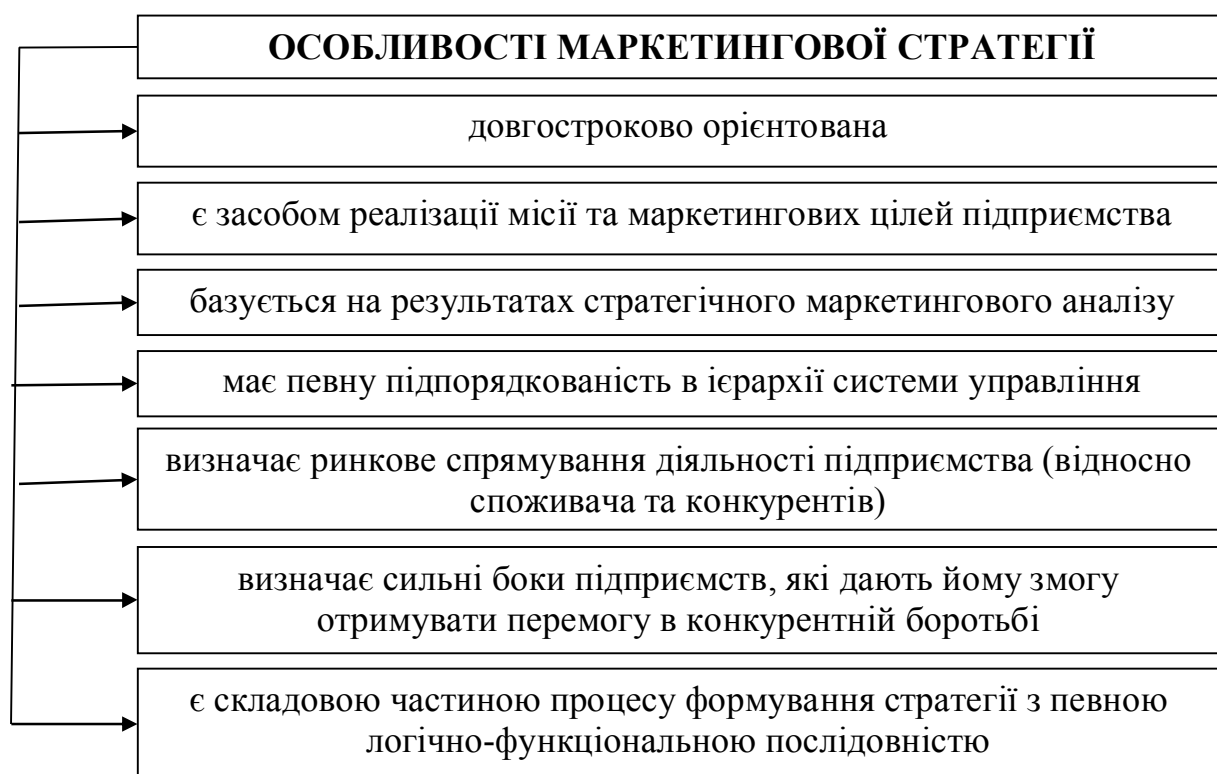
На глибоке впевненість М. О. Багорка, І. Г. Кадирус, О. В. Кравець, ефективною робота організації залежить від маркетингу і маркетингового менеджменту конкурентоздатністю організації за умов непостійного і неочікуваного попиту [5, с. 12].

Маркетингова стратегія є новою філософією діяльності організації у бізнес-оточенні в умовах глобалізації, котра «передбачає розроблення стратегічних шляхів і методологічних інструментів з метою досягнення довготермінових

конкурентних переваг і перспективи вчасного пристосування господарських суб'єктів до динамічних перемін факторів мікро- та макросередовища, допомагає формуванню смаків і вимог покупців відповідно до суспільних цінностей» [4, с.75].

Стратегія маркетингу є складовим елементом бізнес-прогнозування, котре включає бізнес-стратегії суб'єктів господарювання і загальну стратегію організації. За рахунок маркетингової стратегії відбувається хід сегментації цільового ринку; створюється портфель товарів організації; цінова, комунікаційна і збутова політика, структурна реконструкція виробництва з врахуванням принципів маркетингу і дій програми маркетингу [5, с. 12].

На рис. 3.1 представлено головні ознаки маркетингової стратегії ТОВ «Торгова група «Арс-Кераміка».



**Рис. 3.1. Особливості маркетингової стратегії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» [5, с. 12]**

Побудова стратегії маркетингу опирається на ряд принципів [6, с. 34]:

- гнучкість – адаптація та оперативне реагування товарної, цінової, комунікаційної і збутової стратегії організації на кількісні та якісні показники переміни попиту;

- синергичний наслідок – взаємне погодження тактичної і стратегічної маркетингової роботи з метою стимулювання впливу на ринковий попит, запити покупців і комплексної системи дій маркетингу з метою досягнення синергетичного наслідку;

- скерованість на довготермінове майбутнє – екстраполювання, імплементація інноваційних товарів і способів ведення підприємництва;

- концентрація старань – здійснення всіх процесів з дослідження, виробництва, фінансової роботи, організації реалізації на засадах орієнтації маркетингу, зокрема розшук ринків, покупців, задоволених вимог, творчі підходи до вирішення маркетингових задач, які поставлені;

- цільова скерованість – взаємоузгодження місії з цілями організації, орієнтація усіх стратегічних господарських відділень на задоволення вимог клієнта і на досягнення економічного результату від виробничо-збутової роботи.

Конкурентоздатність ТОВ «Торгова група «Арс-Кераміка» формується під впливом багатоаспектних і різних ринкових факторів [29, с. 249]. Комплексний підхід до конкурентоздатності оснований на засадах урахування головних компонентів потенціалу організації: запасів збільшення конкурентоздатності національної організації, конкурентного запасу організації та дієвості стратегії для окремого сегмента ринку, скерованості на інновації, зміцнення кадрового запасу, рівня задоволення покупця товарами продукцією. За даних умов доцільно щонайбільше враховувати принципи маркетингу, таких як: скерування роботи усіх структурних ланок і відділень організації на задоволення вимог наявних і потенційно імовірних покупців, реалізація поступової цінової, товарної, комунікаційної і розподільчої політики; формування та здійснення програми дій

маркетингу на усіх рівнях та етапах прогнозування; комплексний, системний аналіз становища ринкового оточення і господарсько-виробничої роботи організації.

На нашу думку, хід створення маркетингової стратегії для ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» має здійснюватися за визначеними послідовно-логічними стадіями, котрі, звичайно, повинні бути систематизованими, взаємно пов'язаними, що забезпечить об'єктивний наслідок відносно обрання найкращої маркетингової стратегії організації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Етапи формування маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» [5, с. 12]**

<b>Етап I</b>	<b>Етап II</b>	<b>Етап III</b>
Формування місії та цілей функціонування підприємства	Інтегрована оцінка конкурентного середовища підприємства	Формування стратегії підприємства
Виявлення можливостей підприємства	Комплексна оцінка чинників впливу середовища підприємства	Формування тактичних заходів діяльності підприємства
Розроблення стратегічних напрямів діяльності	Бенчмаркінговий аналіз діяльності підприємства та аналіз стратегічних альтернатив	Імплементация маркетингової конкурентної стратегії

За сьогоднішніх умов перед кожною торговельною організацією стоїть ціль – досягнути збільшення дохідності та допомогти розвитку результативного стратегічного функціонування. Саме тому важливими є розробка, формування та реалізація подібної маркетингової стратегії ТОВ «Торгова група «Арс-Кераміка», головні шляхи котрої повинні задовольняти потреби покупців, забезпечувати дійову практику, найбільші доходи, високий ступінь конкурентоздатності і сприяти наступному розвитку підприємства. Грамотно аргументоване рішення відносно обрання конкурентної маркетингової стратегії спроможне допомогти організації вижити у динамічному, мінливому бізнес оточенні [5, с. 13].



Зараз багато організацій застосовують у власній роботі здебільшого деякі частини маркетингової стратегії, котрі не дають найбільшого ефекту. Наявне економічне становище не дозволяє багатьом виробникам товарів застосовувати усю комплексну систему маркетингу у власній практиці. На нашу думку, універсальної стратегії немає, кожна організація має створювати та проводити свою конкурентну маркетингову стратегію, котра б надала можливість підприємству, по-перше, послабити небезпеки і слабкі місця, а по-друге, реалізувати власні переваги та перспективи.

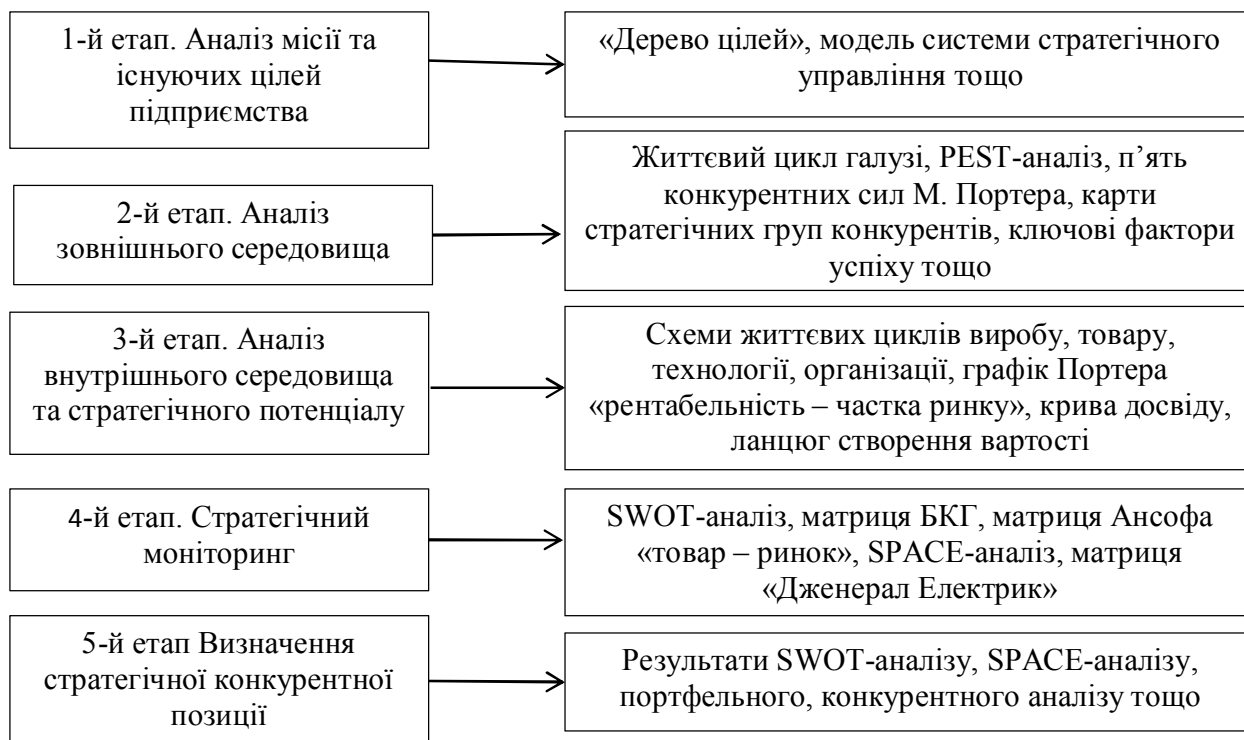
Засади методологічних інструментів при розробці маркетингової стратегії організації складають прийоми стратегічного та економічного аналізу, котрі дозволяють реалізувати діагностику та оцінювання потенціалу ресурсів галузі, встановити потенційні її перспективи і здатність міняти напрям маркетингової стратегії згідно зі стратегічними задачами [5, с. 13].

З метою ефективної діяльності організації можна запропонувати алгоритм розроблення маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка», котрий би забезпечив ефективну діяльність на усіх рівнях його функціонування (рис. 3.2).

Цей алгоритм включає послідовні етапи розробки маркетингової стратегії організації та наведений у вигляді блоків, котрі між собою є взаємно пов'язані.

Розробка конкурентної маркетингової стратегії залежить від становища конкурентного оточення, у котрому діють організації, та їх забезпечення власними ресурсами, отже у рамках розглянутого алгоритму повно і глибоко розглядається становище оточення організації, а уже після здійснення оцінювання мікро- і макросередовища організації здійснюється розроблення альтернативних маркетингових стратегій з врахуванням наслідків аналізу і встановлених цілей як організації в цілому, так і окремих її господарських відділень. На базі сукупності маркетингових стратегічних варіантів обирають стратегію відповідно до задач, які

зазначені, і технологічними та технічними перспективами ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка».



**Рис. 3.2. Алгоритм формування маркетингової стратегії та інструментарій стратегічного маркетингового аналізу ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» [5, с. 14]**

У прикладному елементі виконання стратегій здійснюється їхня імплементація за умов торговельної організації і встановлюється найбільш вдалі за ефектом від виконання – найкраща стратегія маркетингу. Д. Л. Кобець зауважує, що «ключовими критеріями вибору маркетингової стратегії для підприємства є відповідність стану та вимогам зовнішнього середовища, потенційним можливостям підприємства, величині ризику, ступеню досягнення визначених маркетингових цілей» [54, с. 504].

Для розробки маркетингового забезпечення відносно розгляду та оцінювання конкурентного оточення організаціям потрібно встановити головні її компоненти і

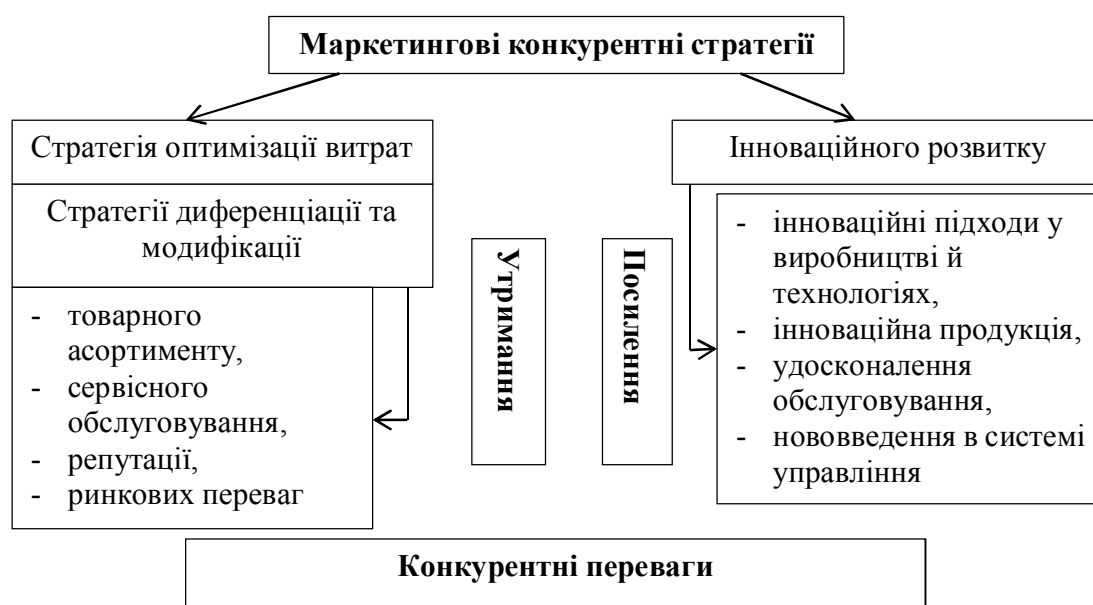
фактори, котрі чинять вплив на ступінь їх конкурентоздатності. Передусім потрібно мати виразну уяву щодо послідовності всіх стадій маркетингового дослідження відносно оцінювання конкурентоздатності і розгляду конкурентного оточення, у котрому функціонує організація [5, с. 13].

Збільшення конкурентоздатності організації залежить здебільшого від 3 факторів: частин організаційної структури та системи керування нею, вірно сформованого маркетингових інструментів. В даному контексті організаційна структура маркетингової роботи в компанії може бути сформульована як опорний елемент організації, на базі котрого буде реалізовано керування маркетингом, тобто це сукупність підрозділів, відділів, служб, до складу котрих входять співробітники, котрі здійснюють різноманітні напрями маркетингової роботи.

При складанні конкурентних маркетингових стратегій повинні бути враховані взаємозалежність факторів оточення зі всіма стратегічними виробничими відділеннями організації, котрі теж повинні бути конкурентоздатними і відповідати структурно-логічній черговості здійснення досліджень (додаток В) [5, с. 13].

В. М. Желіховська вважає, що «головними напрямками дослідження виступають рівень пропозиції та попиту на ринку, зміна його кон'юнктури, структури пропозиції і попиту, розвитку сучасних форм організації бізнесу» [37, с. 226]. Маємо відзначити, що вірно обрані конкурентні маркетингові стратегії є інструментом, за рахунок яких організація має можливість збільшити власну конкурентоздатність. При цьому невикористаними маркетинговими можливостями збільшення конкурентоздатності для більшості українських організацій лишаються комплексне застосування усіх елементів (інструментів) маркетингу, запровадження сучасних форм торгівлі, використання новітніх методів діяльності.

На базі здійсненого дослідження обираються приватні конкурентні стратегії, котрі ґрунтуються на стратегії конкурентів і особистих технологічних і технічних резервах організації, зокрема ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Групування маркетингових конкурентних стратегій за рівнем впливу на конкурентні переваги ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» [48]**

На нашу думку, збільшення дохідності організації прямо залежить від збільшення її конкурентних переваг, котрі відповідають дійсним перспективам та компетенціям організації, тоді як нереалізовані резерви спроможні викликати від’ємний вплив на наслідок роботи організації.

Актуально враховувати, що хід обрання конкурентної маркетингової стратегії для організації прямо пов’язаний зі характерними властивостями галузі, у котрій вона діє, асортиментом і номенклатурою товарів організації, затратами на виготовлення та збутом товарів, послуг і встановленням цін, специфікою логістики, а ще регулюванням державою [5, с. 14].

Поруч зі стратегіями конкурентних переваг, які розглянуті вище, М. Портер запропонував 5 різновидів стратегії утримання конкурентних переваг, які наведені на рис. 3.4.

Конкурентні переваги організації чи її конкурентну слабкість засвідчують окремі індикатори [5, с. 14].



**Рис. 3.4. Основні стратегії конкурентних переваг ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» [5, с. 16]**

У. В. Щурко до індикаторів конкурентної переваги заносить [100, с. 405]: факт системи маркетингового управління; інноваційні перспективи організації; дохідність; мінімальні затрати; концентрацію на цільових сегментах ринку; диференціацію продукції; сильні конкурентні позиції організації на ринку; оперативне реагування та адаптацію організації до переміни; стратегію ринкового лідера; зростаючу чисельність клієнтів; велику частку ринку.

У. В. Щурко розкрив індикатори конкурентної слабкості організації [100, с. 406]: слабкий ступінь ділових навичок та практики у галузях діяльності; слабкі позиції поміж організацій галузі; недостатній імідж організації; нездатність протидіяти ризикам; недостатній розмір ресурсів фінансування; невисокі темпи збільшення прибутків у порівнянні з середніми на ринку; висока частка на ринку товарів конкурентів; маленький вплив на ринок; невисока якість товарів; значні затрати.

Наслідки оцінки конкурентоздатності повинні бути застосовані в наступному при обранні конкурентних маркетингових стратегій та з метою ухвалення аргументованих адміністративних рішень для збільшення конкурентоздатності організації на галузевому ринку, зокрема ринку будівельних матеріалів.

### **3.2. Програма формування і стратегічні ризики маркетингової стратегії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» на ринку будівельних матеріалів України**

Збільшенню ефективності функціонування будівельних супермаркетів, зокрема ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка», на ринку будівельних товарів України передують виокремлення рис їхнього розвитку [12]. Даними рисами є переміни: ризиків, котрі чинять вплив на виконання стратегічних прогнозів розвитку; чисельності розроблених та реалізованих рішень та ідей; чисельності напрямів вироблення та використання ідей і рішень відносно поліпшення функціонування; критеріїв, котрі розкривають ефективність функціонування; [51].

Одночасно хід використання маркетингових інструментів розвитку ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» на ринку будівельних матеріалів в Україні відрізняється від схожого ходу на ринку промислових товарів і товарів широкого вжитку [57, с. 175–176], а однією із головних задач маркетингової стратегії як головної форми втілення системи стратегічного маркетингового прогнозування є зниження ризику ухвалення неправильних адміністративних рішень.

У даних умовах, актуальним є формулювання найефективнішої комбінації заходів та інструментів у рамках маркетингової стратегії організацій, яка реалізована, на ринку будівельних матеріалів України, а теж порядку створення і виконання цієї стратегії, що об'єктивно є імовірним на засадах розгляду запасу і доцільності до виконання заходів, які заплановані, а теж формулювання засобів відшкодування і зменшення ризиків функціонування [64, с. 113].

Саме тому характеристика та мотивування Програми формування і реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» на ринку будівельних матеріалів України, з врахуванням потреби зниження стратегічних ризиків даного ринку є важливим шляхом пояснення і розвитку

науково-методологічної основи стратегічного менеджменту і керування ризиками на рівні підприємства, зокрема ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка», котре продає будівельні матеріали, з урахуванням його специфіки.

Маркетингова стратегія задіює комплекс дій, які скеровані на формування і підтримку стабільних конкурентних переваг ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» на ринку будівельних матеріалів України, аргументуючи найкращий різновид забезпечення досягнення цілей розвитку ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка». У даній ситуації саме маркетингова стратегія є найбільш важливим синтетичним інструментом стратегічного менеджменту, значення котрого полягає у забезпеченні рівноваги і синергії інструментів розвитку і довготерміновому майбутньому, враховуючи зовнішні і внутрішні умови досягнення очікуваного ринкового ефекту [9; 30; 62].

З огляду на те, що у найближчому майбутньому будівельні супермаркети на ринку будівельних матеріалів України усе ще будуть діяти в тяжких економічних умовах, котрі характеризуються браком ресурсів фінансування, «підірваною» матеріально-технічною основою, не вигідними співвідношеннями цін на будівельні матеріали, основними пріоритетами створення та реалізації маркетингової стратегії даних будівельних супермаркетів, у тому числі ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка», мають бути збільшення ринків збуту та асортименту продукції, яка продається; підвищення продуктивності праці працівників будівельного супермаркету у результаті поліпшення технологічної і технічної основи; орієнтація на розуміння питань ринкової поведінки суб'єктів, взаємозв'язків із ними, зокрема, засад формування конкурентних переваг ринкових тенденцій. Саме на даних засадах повинна розроблятися і реалізовуватись Програма формування маркетингової стратегії будівельних супермаркетів, зокрема ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка», котрі функціонують на ринку будівельних матеріалів України. Програму формування подібної маркетингової конкурентної стратегії доречно відобразити у виді наступної послідовності заходів (рис. 3.5) [64, с. 114].



**Рис. 3.5. Програма формування і реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» на ринку будівельних матеріалів України [64, с. 114]**

З метою підготовки на вихідному стадії розроблення маркетингової стратегії вирішальну роль відіграє оцінювання перспектив виконання стратегії за умов динамічних ринкових перемін. Формулювання цілі і базових умов формування



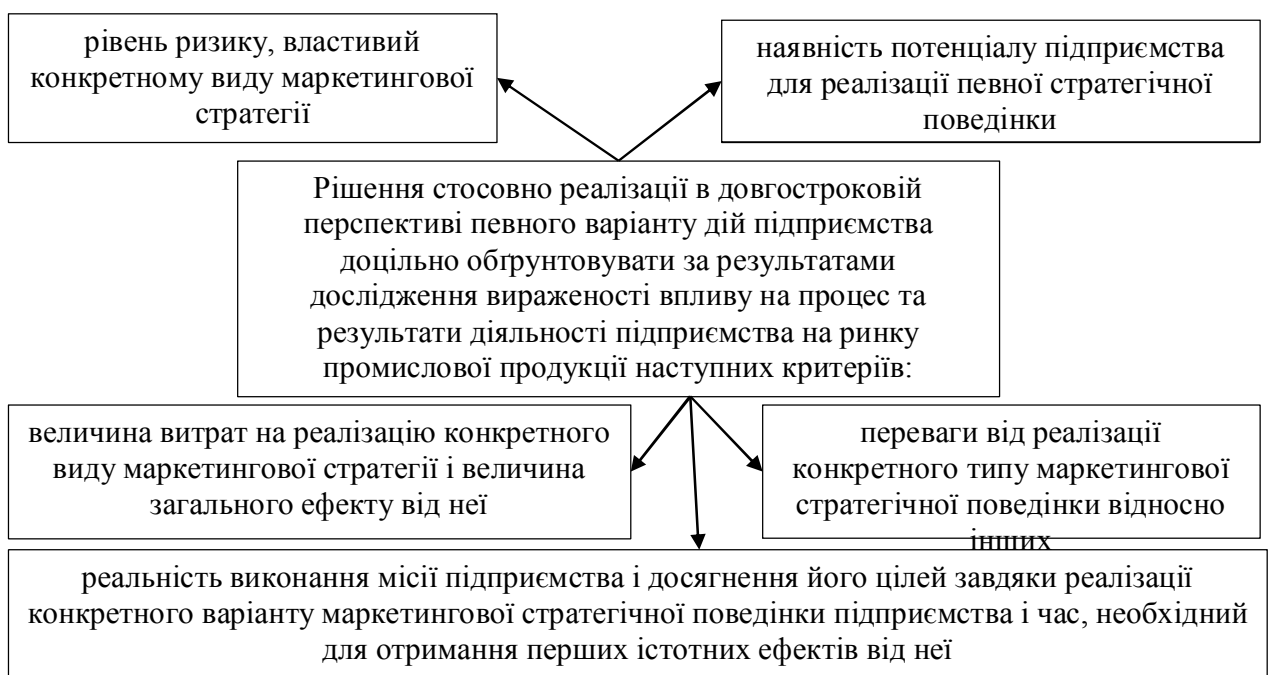
стратегії передбачає, крім власне визначення цілі і задач стратегії формування творчої команди і призначення керівника, який відповідальний за створення стратегії, а ще визначення обмежуваних передумов, зокрема ціна розроблення, строки, розміри та ін., відносно ходу створення стратегії.

Дослідження поточного ринкового становища передбачає розгляд внутрішніх і зовнішніх інформаційних джерел для одержання даних, які потрібні, і виконання їхнього наступного оброблення у ході: характеристики пропонованої структури ринку будівельних матеріалів; характеристики покупців будівельних матеріалів (потенційних і наявних); характеристики конкурентних умов роботи конкурентів (наслідки роботи, асортимент товарів, розміри збуту, ціни та ін.); характеристики тенденцій попиту і пропозиції будівельних матеріалів, які реалізує ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка», близьку за споживчими функціями чи схожі товари (замінники товари); ідентифікації цільового ринку [64, с. 114].

В ході формулювання вихідних позицій ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» на ринку будівельних матеріалів України основний наголос робиться на критичній, об'єктивній, загальній оцінці позицій ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» за рахунок застосування [69]: портфельних методів аналізу, наприклад – матриці BCG; SWOT-аналізу; інших інструментів і методів. На даній стадії проводиться ідентифікація питань діяльності і розвитку організації, значенні організації на ринку будівельних матеріалів, напрямів, які потенційно можуть призвести до реалізації цілей, які поставлені, в довготерміновому майбутньому.

Формулювання ринкового сегменту, наявність будівельного супермаркету на котрому раціональна, надає змогу не тільки ідентифікувати окремий сегмент ринку будівельних матеріалів за ціновим, демографічним, географічним, продуктовим та іншими критеріями, однак і окреслити засоби реалізації стратегії, які властиві визначеним сегментам згідно з досвідом ефективної реалізації стратегічних прогнозів, чи методологічних основ віднесення стратегічних заходів до визначених ситуацій діяльності будівельного супермаркету на ринку [64, с. 115].

Створення різновидів стратегічної поведінки, які раціональні за умов ринку будівельних матеріалів України варто ґрунтувати на принциповій позиції відносно того, що ефективне функціонування організації на ринку будівельних матеріалів імовірна при умові справжнього задіяння всієї сукупності взаємно пов'язаних економічних механізмів, а ще створення та виконання системи маркетингових інструментів. Неналежне чи брак діяльності хоча б одної ланки у системі розвитку ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» супроводжується від'ємними мікроекономічними перемінами, деформаціями у формуванні торгових взаємовідносин, продуктивних сил та ін., що врешті чинить вплив на конкурентоздатність та динаміку розвитку ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка». Зважаючи на це, різновиди стратегічної поведінки, яка доцільна за умов ринку будівельних матеріалів України, варто вибрати на засадах розгляду таких критеріїв (рис. 3.6).



**Рис. 3.6. Критерії формування варіантів стратегічної поведінки, доцільних в умовах ринку будівельних матеріалів України [64, с. 115]**

Обрання найкращого різновиду виконання маркетингової стратегії, зокрема конфігурації і суті дій у рамках стратегії, з імовірних альтернатив розробки маркетингової стратегії може бути застосовано усяку, відповідно до визначених умов роботи, перспектив та резервів визначеного будівельного супермаркету, для котрого формується маркетингова стратегія.

З метою виконання найбільш раціональна стратегія має відповідати характеру перемін зовнішнього оточення та перспективам самого будівельного супермаркету вивчати та осмислювати суть даних перемін. Узагальнюючою характеристикою даних умов є спроможність власників та управлінців ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» розуміти причини та визначати переміни, котрі проходять в оточенні [13]. Саме тому маркетингова стратегія ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» на ринку будівельних матеріалів повинна бути відповідною визначеному ступеню планування даною організацією наступних перемін в її зовнішньому оточенні. На рис. 3.7 зображено схему обрання маркетингової стратегії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» на ринку будівельних матеріалів України з існуючих альтернатив [64, с. 115].

Подібна схема показує складний взаємно пов'язаний комплекс стратегічних дій, кожна з котрих підкоряється одній цілі, а частини маркетингової стратегії можуть мати як наступальну, так і захисну природу, що надає можливість ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» не тільки розв'язувати питання виживання, однак і здійснювати перспективи розвитку.

Найвідповіднішими, виходячи з умов функціонування саме будівельних супермаркетів на національному ринку будівельних матеріалів можуть бути моделі ринкової поведінки, які зорієнтовані у значній мірі на відслідковування становища на ринку та пристосування функціонування ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» на основі переміни даного становища, виходячи з середньої передбачуваності перемін зовнішнього оточення.



**Рис. 3.7. Вибір маркетингової стратегії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» на ринку будівельних матеріалів з наявних альтернатив [64, с. 116]**

Розроблення прогнозу виконання стратегії підприємства ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» на ринку будівельних матеріалів України, списку і строків виконання дій у рамках маркетингової конкурентної стратегії передбачає розроблення прогнозу заходів зі створення і розвитку конкурентних переваг, зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» з детально встановленими параметрами стратегічного розвитку, які потрібні з метою досягнення визначеної стратегічної цілі у конкурентному оточенні [64, с. 115].

Виконання маркетингової конкурентної стратегії як стадія, яка йде за створенням стратегії і передбачає пряме прикладне втілення маркетингової стратегії, передбачає введення в діяльність прогнозованих у рамках стратегічного маркетингового прогнозу дій. Якщо маркетингова стратегія встановлює загальні шляхи та опорні принципи пристосування маркетингового запасу ТОВ «Торгова

група «АРС-Кераміка» до умов оточення ринку будівельних матеріалів, то її прикладне втілення реалізується за допомогою застосування будівельними супермаркетами належного маркетингового комплексу.

Контроль за виконання маркетингової стратегії включає [64, с. 115]:

1. Встановлення питомої ваги ринку на стадіях запровадження стратегії і динаміки її перемін, визначення відповідності перемін прогнозованим.
2. Зіставлення розмірів затрачених коштів з прогнозованими розмірами в частині досягнення визначених стратегічних цілей.
3. Статистичний та експертний розгляд репутації будівельного супермаркету та його торговельної діяльності.

Пропозиції і зауваження за наслідками контролю повинні бути враховані за допомогою реалізованих на практиці коригуючих і стимулюючих заходів, поруч з наслідками виконання маркетингової стратегії [43]. Наслідки розгляду служать засадою для висновку відносно вірності обрання поточної моделі здійснення маркетингової стратегії організації і коректності стратегічних маркетингових цілей, які поставлені, з врахуванням умов функціонування організації, створення та мотивування коригуючих заходів на довготермінове майбутнє, що стануть засадою поновленої, ефективнішої маркетингової конкурентної стратегії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» на ринку будівельних матеріалів України.

Одночасно важливим є урахування у ході створення і виконання цієї стратегії маркетингових ризиків ринку будівельних матеріалів, що можуть реалізовуватись у разі появи несприятливих перемін у навколишньому і внутрішньому оточенні.

Зважаючи на те, що керування ризиками ринку будівельних матеріалів України – це сукупність прийомів та способів, дій, які скеровані на визнання; оцінку та контроль ризику [63], а ще контроль за заходами, які застосовані, для зменшення ризику і захист від результатів його впливу, розпізнавання ризиків ринку будівельних матеріалів України є важливою беручи до уваги перспективи

вибору конфігурації потрібного переліку інструментів керування, дій, рішень з метою зменшення і найбільше здійснимого захисту від дії даних ризиків.

Керування ризиками ринку будівельних матеріалів надає можливість у визначеній мірі планувати ризикові явища, здійснювати контроль за ними, застосовувати дії до виключення чи зменшення від'ємних результатів появи даних подій. Зважаючи на це, задачами керування ризиками ринку будівельних матеріалів є [64, с. 116]:

- застосування дій з метою найбільше імовірної компенсації втрати, яка заподіяна, у разі настання ризикової події;
- розроблення дій застереження чи зменшення ризику на ринку будівельних матеріалів;
- розгляд прийнятності подібного ступеня ризику на ринку будівельних матеріалів для конкретного будівельного супермаркету, зокрема ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка»;
- оцінювання рівня ризику на ринку будівельних матеріалів;
- виявлення областей високого ризику на ринку будівельних матеріалів.

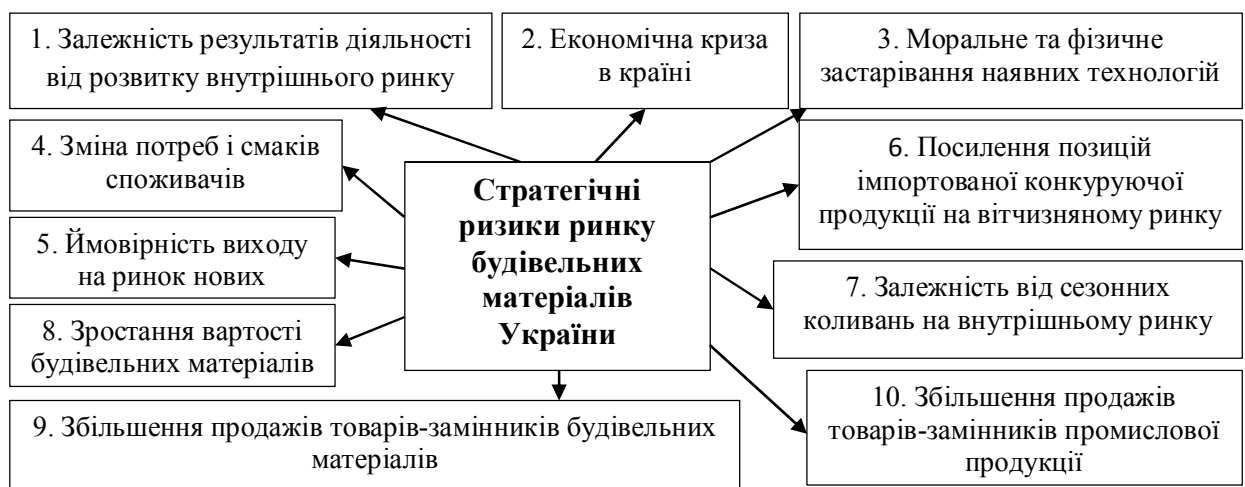
Ми провели опитування поміж управлінців і основних спеціалістів будівельних супермаркетів України, які діють на ринку будівельних матеріалів України, з метою характеристики стратегічних ризиків даного ринку.

Стратегічні ризики ринку будівельних матеріалів України, котрі чинять вплив на функціонування існуючих на ньому будівельних супермаркетів у довготерміновому майбутньому, подано на рис. 3.8.

Дослідження засвідчило, що загалом дію стратегічних ризиків ринку будівельних матеріалів України можна оцінити як дуже сильний. Максимальний потенціал від'ємного впливу на функціонування і розвиток будівельних супермаркетів держави у довготерміновому майбутньому мають наступні ризики:

- 1) повномасштабне вторгнення росії в Україну;
- б) коронавірусна пандемія COVID-19;

- 5) зміцнення позицій імпортованих конкуруючих товарів на українському ринку;
- 4) економічна криза у державі;
- 3) переміна смаків та вимог покупців;
- 2) фізичне і моральне застарівання існуючих технологій;
- 7) можливість виходу на ринок сучасних конкурентів [64, с. 116].



**Рис. 3.8. Стратегічні ризики ринку будівельних матеріалів України, які впливають на діяльність наявних на ньому будівельних супермаркетів у довгостроковій перспективі**

Ризики, які зазначені, можна припускати більш вираженими з огляду на те, що оцінювання їхньої дії на функціонування організацій на ринку будівельних матеріалів в Україні у довготерміновому майбутньому висока.

Саме дані стратегічні ризики вимушують організації створювати стратегію наступного збільшення внутрішніх ринків реалізації, підтримку позицій на світових ринках, технологічного переоснащення, поліпшення асортименту і створення сучасних товарних груп, привабливих для новітнього покупця.

Сьогодні маркетингова стратегія практично усякого будівельного супермаркету, зокрема ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка», не уявляється без

просування у всесвітній мережі Інтернет. Фактично кожне підприємство застосовує хоча б один, чи кілька інструментів Інтернет-маркетингу. Інтернет-маркетинг є сильним за перспективами інструментом просування товарів, робіт і послуг, досвідчене застосування котрого показує високі наслідки.

Запровадження Інтернет-технологій у хід адміністративного функціонування підприємств має велике значення. Оскільки на засадах маркетингу, який орієнтовано на застосування всесвітньої мережі Інтернет, створюється та розвивається ринок, відбувається виробничо-збутова робота організацій з орієнтацією на покупця. Застосування Інтернет-технологій в маркетинговій стратегії для ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» дає ряд переваг [53]:

- під час торгівлі за допомогою мережі Інтернет необхідно менше трудових та фінансових затрат;
- зменшується час розшукування контрагентів;
- зменшення затрат на просування товарів;
- автоматизація обслуговування покупців;
- більш низька «цінова планка» для реалізації рекламної політики;
- перспектива ефективно реагувати на вимоги ринку;
- перспектива взаємодії зразу зі значною чисельністю покупців;
- збільшення меж ринку.

Таким чином, можна визнавати, що Інтернет-технології в маркетинговій стратегії будівельного супермаркету, зокрема ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка», являють собою ресурси, котрі є основними елементами рекламних кампаній, виконання товарної політики, головними чинниками заохочення реалізації. Застосування сучасних технологій надає можливість організувати ефективну роботу будівельного супермаркету, внаслідок чого здійснюється не лише звичайний розвиток підприємства, однак і перевага перед іншими контрагентами ринку.



### Висновки до розділу 3

На основі проведеного дослідження розробки маркетингових конкурентних стратегій, програми формування і стратегічних ризиків маркетингової стратегії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» можна зробити такі висновки.

1. Маркетингові конкурентні стратегії виступають визначним фактором забезпечення конкурентоздатності організації, котрий повинен виконуватися за рахунок формування належних структур керування, системи контролю ринків, маркетингового розгляду, створення комплексної інформаційної системи.

2. При обранні маркетингової стратегії потрібно скерувати заходи на розв'язання маркетингових цілей з врахуванням властивостей маркетингової стратегії, а саме: ринкова скерованість функціонування щодо покупців і конкурентів; підпорядкування в ієрархії системи менеджменту; урахування наслідків стратегічного маркетингового розгляду; орієнтація на довготермінове майбутнє;. Крім цього, маркетингова стратегія організації характеризує її сильні сторони, котрі дозволяють одержувати перемогу в конкуренції.

3. Загальною стратегічною ціллю організації є зміцнення конкурентних позицій і збільшення ефективності діяльності. При розробленні як довготермінових, так і короткотермінових маркетингових прогнозів необхідно обирати стратегію, котра буде найліпше відповідати умовам ринку та одночасно забезпечувати організаціям потрібну матеріальну заінтересованість, рентабельність та ефективність у наслідках їх функціонування.

4. Потрібно теж проаналізувати створення та обґрунтувати напрями поліпшення ходу виконання маркетингової стратегії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» на ринку будівельних матеріалів України, втілених у послідовно реалізованій організаційно-економічній моделі маркетингової стратегії та апробованих на прикладі створення маркетингової стратегії конкретного будівельного супермаркету, що діє на ринку будівельних матеріалів України.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано вирішення важливого наукового завдання щодо розробки маркетингової стратегії на прикладі ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка». За результатами проведеного дослідження сформульовано низку висновків та узагальнень.

1. Маркетингова стратегія – це один з інструментів маркетингу, котрий скерований на досягнення маркетингових цілей за конкретних ринкових умов і забезпечує вчасне пристосування господарських суб'єктів до динамічного маркетингового оточення за рахунок визначеного стратегічного набору – портфеля інструментів маркетингових стратегій.

2. Підсумовуючи різноманітні трактування визначення «маркетингова стратегія», можна зробити висновок, що формулювання поняття зводиться до наступних напрямів: прогноз заходів і стратегічний шлях розвитку; спосіб для досягнення маркетингових цілей; головні шляхи розвитку і досягнення ринкових позицій.

3. З метою діяльності визначеної галузі маркетингова стратегія є найбільш важливою функціональною стратегією, тому що вона покликана забезпечити обґрунтування цілей та задач на кожному визначеному ринку (сегменті ринку) та відносно кожного товару з врахуванням ознак конкурентної боротьби і попиту клієнтів.

4. У ході обґрунтування і розробки маркетингових стратегій відповідно до життєвого циклу розвитку організації розв'язуються 3 взаємно пов'язані задачі:

- розроблення маркетингової політики ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» відповідно до потреб та вимог клієнтів (формулювання цільового сегменту ринку, позиціонування товару, дослідження поведінки клієнта та ін.)

- створення маркетингових інструментів (зменшення ризиків, комплексне застосування системи маркетингового управління; модифікація і диверсифікація виробництва; трансформація кооперація, ринкової політики; інновація товарів);

- створення адаптаційних перспектив (застосування комунікаційних полів, вчасне врахування навколишніх факторів та ін.).

5. Відображено хід розробки маркетингової конкурентної стратегії організації згідно з логічно послідовних стадій. Для кожної стадії характерні визначені прийоми і методи стратегічного розгляду. В умовах поетапної розробки маркетингової стратегії на засадах розглянутої структурно-логічної схеми та оцінювання конкурентних позицій організації доцільно брати до уваги як власних наявних та потенційних клієнтів, так і конкурентів. ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» необхідно безперервно проводити аналіз конкурентів та опрацьовувати конкурентні маркетингові стратегії, котрі забезпечать підприємству дійове позиціонування відносно конкурентів та нададуть найбільше імовірну перевагу в конкуренції.

6. Хід розробки маркетингової стратегії прямо пов'язаний з розглядом функціонування конкурентів та передбачає розробку дій протистояння конкурентам. В рамках цього підходу може застосовуватися 2 методи досягнення переваг у конкуренції: введення системи маркетингового управління; зменшення затрат. Головними способами досягнення переваг у конкуренції, які використовуються у рамках підходу, що орієнтований на покупців, є модифікація і диференціація товару, а ще комплекс комунікацій маркетингу і стратегій збуту.

7. Для ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка», як успішного будівельного супермаркету, задачею є розроблення багатьох різноманітних маркетингових дій і на її засадах – формування інтегрованої маркетингової програми, котра має охоплювати хід просування товарів, що представляє значущість для клієнта.

8. Маркетингові конкурентні стратегії виступають визначним фактором забезпечення конкурентоздатності ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка», котрий повинен реалізуватися за рахунок створення комплексної інформаційної системи, маркетингового аналізу, системи спостереження ринків, формування належних структур керування.

9. При обранні маркетингової стратегії потрібно скеровувати заходи на розв'язання маркетингових цілей з врахуванням властивостей маркетингової стратегії, а саме: ринкова спрямованість діяльності відносно споживачів та конкурентів; підпорядкованість в ієрархії системи менеджменту; урахування наслідків стратегічного маркетингового аналізу; орієнтування на довготермінове майбутнє. Крім цього, маркетингова стратегія організації розкриває її сильні сторони, котрі дозволяють одержувати перемогу в конкурентному суперництві.

10. Здійснення SWOT-аналізу дозволило виробити головні шляхи розробки маркетингової стратегії, дійове виконання котрої надасть можливість ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» збільшити присутність на ринку, поновити лідерські позиції і збільшити ефективність власного функціонування. При цьому проблеми розроблення політики цін як елемента маркетингової стратегії за умов теперішніх викликів вимагає наступного дослідження.

11. Наявна потреба розроблення маркетингової стратегії будівельних супермаркетів на ринку будівельних матеріалів України, виходячи з їхніх поточних ринкових позицій, перспектив товару відносно його використання визначеними групами покупців, маркетингових і виробничих полів. У роботу представлено програму розроблення подібної стратегії, сформована, ґрунтуючись на стратегічному підході на підприємстві діяльності як найбільш ефективному і прийнятному, що виконує головні довготермінові цілі українських організацій за теперішніх умов.

12. З метою виходу на ринок та утриманню позицій на ньому за рахунок реалізованої та обґрунтованої маркетингової стратегії, важливо мати детально виразні, прозорі стратегічні цілі і детальний прогноз, механізми, інструменти відносно втілення даних цілей, щонайбільше застосовуючи власні ринкові позиції, взаємовідносини, фінансові перспективи, орієнтуючись насамперед на збільшення розмірів роботи, приділяючи належну увагу технологічному переозброєнню виробництва, просуванню якісних, затребуваних покупцями товарів.

13. За наслідками дослідження теж можна відзначати суттєву роль детально розроблених стратегічних цілей та об'єктивно виважених ризиків при цільовому покладанні на довготермінові наслідки функціонування будівельних супермаркетів на ринку будівельних матеріалів України.

14. Всупереч нестачі ресурсів фінансування і слабкі позиції на світових ринках українські товаровиробники будівельних матеріалів можуть розвивати свою наявність на ринку насамперед за рахунок реалізації якісних та інноваційних товарів, для чого потрібним є розвиток технологічної основи, науки, підвищення конкурентоздатності товарів, які виробляються на даних організаціях, належний контроль її якості.

15. Поміж комунікаційних переваг Інтернет-маркетингу можна виокремити високий рівень персоналізації та інтерактивності, оперативність поступлення інформації і зворотного зв'язку. Інтернет-маркетинг надає можливість оперативно одержувати і опрацьовувати чималі масиви інформації, відносно клієнтів, конкурентів і тенденцій на ринку. Тому, організація, з метою збільшення власної економічної ефективності, повинна розробити для себе детальну Інтернет-маркетингову стратегію, відповідно до загальної маркетингової стратегією і цілям діяльності, а ще планомірно її дотримуватися, розглядати і коригувати маркетингові інструменти.

16. У теперішньому світі Інтернет-маркетинг є невід'ємним елементом ефективної бізнес-стратегії і маркетингової стратегії зокрема. Інтернет є додатковим, а для ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» джерелом комунікації з покупцями та, одночасно ринком, що найбільш динамічно розвивається і з швидкими темпами набирає розміри.

17. На засадах здійсненого аналізу з'ясовують від яких каналів Інтернет-маркетингу максимальна віддача, в котрі з них варто вкладати більше фінансових ресурсів, а де ресурси фінансування зменшувати.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. APC-Кераміка. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>. (дата звернення: 21.08.2023).
2. Артимонова І. В. Концепція маркетинг-міксу як основа програмно-цільового підходу до організації маркетингової діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №4(106). С. 94-101. URL: [https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/5685/1/marketing\\_mix.pdf](https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/5685/1/marketing_mix.pdf) (дата звернення: 01.06.2023).
3. Багорка М. О. Дослідження основних підходів щодо визначення сутності маркетингової стратегії. *Таврійський науковий вісник*. 2013 № 83. С. 265-272. URL: [http://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/83\\_2013/52.pdf](http://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/83_2013/52.pdf) (дата звернення: 02.06.2023).
4. Багорка М. О. Маркетингова стратегія як основа стратегічного розвитку аграрних підприємств. *Держава та регіони*. Серія «Економіка та підприємництво». 2019. № 5(110). С. 71–76.
5. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Випуск 36. С. 11-18. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36\\_2021ua/4.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/4.pdf) (дата звернення: 05.06.2023).
6. Багорка М. О., Челак В. В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. . Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2018. Вип. 20. Ч. 1. С. 32–36. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20\\_1\\_2018ua/9.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_1_2018ua/9.pdf) (дата звернення: 06.06.2023).
7. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій : навч. посіб. ; За ред. Л.В. Балабанової. 2-ге вид., випр. і доп. К. : Знання, 2005. 301 с.

8. Балабанова Л. В. Маркетинг: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Знання-Прес, 2004. 645 с.
9. Балабанова Л. В., Бриндіна О. А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2007.
10. Баланс ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка» за 2020 рік.
11. Баюра В. І. Сегментація ринку як внутрішня складова маркетингової діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2016. Випуск 16. Частина 1. С. 48-51. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_16/1/13.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_16/1/13.pdf) (дата звернення: 3.08.2023).
12. Бойчук І. В. Дмитрів А. Я. Маркетинг промислового підприємства. К. : «Центр учбової літератури», 2014. 620 с.
13. Бойчук І. В. Напрями стратегічно орієнтованого управління підприємствами на засадах маркетингу. Торгівля, комерція, підприємництво : збірник наукових праць / [редакц. кол.: Апопій В.В., Дайновський Ю.А., Скибінський С.В. та ін.]. Львів: Львівська комерційна академія, 2011. Вип. 13. С. 126–131.
14. Борисова Т. М. Економічні та соціальні передумови маркетинга вітчизняної некомерційної сфери. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 1. С. 213–222.
15. Борисова Т. М. Інструменти Інтернет-маркетингу некомерційних організацій України. *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. Том 1, №2. С. 54-76. URL: [http://mdt-opu.com.ua/files/download/01\(02\).2017.pdf](http://mdt-opu.com.ua/files/download/01(02).2017.pdf) (дата звернення: 3.08.2023)
16. Борисова Т. М. Міжнародна економічна конкуренція : навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 233 с.
17. Борисова Т. М. Обґрунтування доцільності маркетингових витрат за критерієм рівня ризику. *Галицький економічний вісник*. 2007. № 1. С. 78 – 84.

18. Борисова Т. М. Протидіючий маркетинг некомерційних суб'єктів : монографія. Протидіючий маркетинг некомерційних суб'єктів. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 214 с.

19. Борисова Т. М., Хрупович С. Є. Глобальна конкуренція: роль та місце у системі маркетингового середовища. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2022. Том 68. № 1. С. 159–165. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34853/2/ГЕВ\\_2021v68n1\\_Borysova\\_TGlobal\\_competition\\_the\\_159-165.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34853/2/ГЕВ_2021v68n1_Borysova_TGlobal_competition_the_159-165.pdf) (дата звернення: 2.08.2023)

20. Борисова Т. Структурні складові некомерційного маркетингу як специфічного виду діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. Т.2 (198), №2. С.11–14.

21. Борисова Т. Феномен міжнародної конкуренції в сучасній економіці. *Галицький економічний вісник*. 2010. №2(27). с.34-40

22. Борисова Т., Процишин Ю. Дослідження векторів використання Інтернет-маркетингу в сфері міського громадського транспорту. *Вісник ХНУ*. 2020, №2. С. 130-135. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020- N2\(280\).pdf#page=130](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020- N2(280).pdf#page=130) (дата звернення: 1.08.2023)

23. Борисяк О. В. Оптимізаційні виклики у системі управління персоналом підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 1 (13). С. 78-82.

24. Бутенко В. М., Тоюнда А. І. Формування маркетингової стратегії підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. Випуск 24. С. 61-67. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/521/507> (дата звернення: 11.08.2023).

25. Васильченко А. О. Моделювання структурних характеристик процесу формування маркетингової стратегії будівельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1020> (дата звернення: 1.08.2023).



26. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник. К. : КНЕУ, 1998. 268 с.
27. Гаркавенко С. С. Маркетинг. К. : Лібра, 1998. 382 с.
28. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика. К. : Вища школа, 1994. 327 с.
29. Гриневецька Л. В. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. № 38. С. 248–252.
30. Дмитрук М. М., Устенко А. О. Стратегічний маркетинг у системі управління підприємством. Розбудова держави: Духовність. Екологія. Економіка: VI Загальноукр. студ. конф. : зб. матеріалів / відп. ред. Л. О. Рацицька. К. : Фонд ім. Т. Шевченка, 2000. С. 193–195.
31. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 384с.
32. Дудар В. Т. Формування цінових стратегій підприємств органічного сектора для досягнення маркетингових цілей. *Вісник ТНЕУ*. Випуск 2. 2018. С. 45-54.
33. Дудар В.Т. Конкурентні переваги властивостей органічної агропродовольчої продукції з позицій маркетингу. *Вісник ТНЕУ*. 2019. Випуск 1. С. 131-140.
34. Дудар В.Т. Оцінка властивостей органічної агропродовольчої продукції як важливого елемента комплексу маркетингу. *SWorld Journal*. Issue №4. vol. 3. (Yolnat PE, Minsk, 2018). URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/ru/e-journal/belarus/2523-4692/msr4> (дата звернення: 04.08.2023)
35. Економічний словник-довідник / За ред. док. екон. наук, проф. С. В. Мочерного. К. : Феліна, 1995. 368 с.
36. Єраркін О. О. Проблеми сучасного маркетингу: необхідність розробки нової парадигми. *Економіка та держава*. 2008. №8. С. 30–33.

37. Желіховська М. В. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2009. № 4. Т. 2. С. 225–227.

38. Журило В. В. Маркетинг впливу як комунікаційний інструмент просування товарів у соціальних Інтернет-мережах. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 11(2). С. 29-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov\\_2020\\_11\(2\)\\_\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2020_11(2)__6) (дата звернення: 11.08.2023).

39. Звіт про управління ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» за 2020 рік.

40. Зозульов О.В. Типи позиціонування товарів і марок на споживчому ринку. *Маркетинг в Україні*. 2008. №6. С. 49-52.

41. Іванечко Н. Дудар В. Павелко В. Пошуковий маркетинг. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1 (74). С. 158-162. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38697/2/GEB\\_2022v74n1\\_Ivanechko\\_N-Search\\_engine\\_marketing\\_158-162.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38697/2/GEB_2022v74n1_Ivanechko_N-Search_engine_marketing_158-162.pdf) (дата звернення: 7.08.2023).

42. Іванечко Н. Р., Хрупович С.Є. Контекстна реклама: метрики і KPI. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2019. Том 61. № 6. С. 79–84. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/31588> (дата звернення: 7.08.2023)

43. Іванечко Н. Р. Процес формування маркетингової стратегії. *Вісник Дніпропетровського університету*. Дніпропетровськ: В-во ДНУ ім. О. Гончара, 2014. №10/1. Т. 22. С. 123–131.

44. Іванечко Н., Борисяк О., Леонова І. Транспортний шеринг: маркетингові аспекти. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 1. С. 55-65.

45. Іванечко Н., Процишин Ю., Никитишин Т. *Цифрові технології в роздрібній торгівлі: зарубіжний та Український досвід*. Food Industry Economics. 2020, 12(1). URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v12i1.1671> (дата звернення: 09.08.2023).

46. Іванечко Н.Р. Маркетинг підприємств сфери розваг і відпочинку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія

Економічні науки. 2018. № 2 (87). С. 101-107. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1465>. (дата звернення: 08.08.2023).

47. Іванечко, Н., Процишин, Ю., Никитишин, Т. Цифрові технології в роздрібній торгівлі: зарубіжний та Український досвід. *Food Industry Economics*. 2020. № 12(1). URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v12i1.1671> (дата звернення: 07.08.2023).

48. Іваннікова М. М. Маркетингове управління конкурентними перевагами підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія «Економічні науки». 2011. № 5(50). С. 243–246.

49. Івченко Є. А. Дослідження підходів щодо визначення сутності маркетингової стратегії підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 4, Т. 2. С. 90-96. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/9690/1/25.pdf> (дата звернення: 7.08.2023).

50. Інтернет-маркетинг: Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 07.08.2023).

51. Капаруліна І. М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження : монографія. К. : Ліра-К, 2015. 432 с.

52. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика : підручник. К. : КНЕУ, 2001. 156 с.

53. Кінас І. О. Інтернет–маркетинг та його роль у формуванні маркетингової стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4\\_2021/105.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2021/105.pdf) (дата звернення: 1.08.2023).

54. Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 13. С. 502-506. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/82.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/82.pdf) (дата звернення: 09.08.2023).

55. Коваленко М. А., Проценко В. Я. Управління інноваційним розвитком регіонального будівельного комплексу. *Збірник наукових праць Черкаського*

державного університету. Серія: економічні науки. Черкаси: ЧДТУ, 2005. Випуск 15. С. 114-118.

56. Ковальчук В. В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання економіка. *Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 9. С. 156–165. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/i54D11knlfgQu5BCrEue.pdf> (дата звернення: 11.08.2023).

57. Колодій Г. С. Врахування особливостей маркетингової діяльності при розробці маркетингових програм промислових підприємств. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2011. № 1 (4). С. 173–177.

58. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. К. : Діалектика. 2020. 800 с.

59. Крикавський Є., Чухрай Н. Промисловий маркетинг : навч. посібник. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2004. 307 с.

60. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. К. : КНЕУ, 2002. 245 с.

61. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник. К. : КНЕУ, 1998. 152 с.

62. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг ; вид. 2-ге, без змін. К. : КНЕУ, 2006. 152 с.

63. Кузьмін О. Є., Подольчак Н. Ю. Формування та функціонування управлінських систем на засадах урахування фактора ризику. *Актуальні проблеми економіки*. К. : Національна академія управління. 2003. № 10. С. 128–142.

64. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 113–117. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2018/25.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/25.pdf)

65. Лементовська В. А. Інноваційні форми комунікаційної діяльності в маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 59-63.

66. Лук'янець Т. І. Рекламний менеджмент : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисципліни. К. : КНЕУ, 2002. 200 с.

67. Маркетинг : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.

68. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: навчальний посібник ; Збірник вправ. Львів : Державний університет "Львівська політехніка" (Інформаційно-видавничий центр "ІНТЕЛЕКТ +" Інституту підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів), 1999. 244 с.

69. Нечаєв В. П. Промисловий маркетинг : навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. Кривий Ріг : МІНЕРАЛ, 2009. 185 с.

70. Окрепкий Р. Б. Методичні аспекти використання кількісних індикаторів концентрації товарного ринку та ступеня його монополізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 4. С. 81-88.

71. Окрепкий Р. Б. Реалізація концепції масової кастомізації у сфері послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск № 25. С. 182-185.

72. Окрепкий Р. Б. Стратегічні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. Вип. 2 (27). С. 283-289.

73. Окрепкий Р. Б. Упровадження концепції маркетингового управління в діяльність підприємств міського електротранспорту. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 1. С. 118-131.

74. Окрепкий Р.Б. Тактичне прогнозування попиту як інструмент подолання диспропорцій у виробництві та споживанні продукції підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. №2. С. 188-194.

75. Офіційний сайт ТОВ «АРС-КЕРАМІКА». URL: <https://ars.ua> (дата звернення: 01.08.2023)

76. Офіційний сайт ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка». URL: <https://ars.ua/pro-nas/> (дата звернення: 01.08.2023)

77. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: підручник. К. : КНЕУ, 2003. 246 с.

78. Петрова І. Л., Лойко Є. М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки університету «Крок»*. 2022. № 1(65). С. 94–104. URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/486>

79. Попов Є. В. Сегментація ринку. *Маркетинг*. 1999. № 2. С. 29-34.

80. Примак Т. О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 13-20. URL: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012\\_1\\_13\\_20.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_1_13_20.pdf) (дата звернення: 11.08.2023).

81. Процишин Ю. Т. Наявність брендбуку—одна з обов'язкових умов створення сильної корпоративної культури. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 142-145. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-32> (дата звернення: 11.08.2023).

82. Процишин Ю. Т., Борисова Т. М. Дослідження векторів використання інтернет-маркетингу в сфері міського громадського транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. С. 130-134. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/26-1.pdf> (дата звернення: 14.08.2023).

83. Процишин Ю. Т., Борисова Т. М. Дослідження векторів використання інтернет-маркетингу в сфері міського громадського транспорту. *Вісник ХНУ*. 2020, №2. С. 130-135.

84. Процишин Ю. Т., Борисова Т.М. Дослідження векторів використання Інтернет-маркетингу в сфері міського громадського транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, №2. С. 130-135.

85. Процишин Ю. Т., Іванечко Н. Р., Крулевський А. В. Інтернетмаркетинг: email-розсилка в освітній сфері. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Випуск 3(77), Ч.2, С. 134-142. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-39> (дата звернення: 14.08.2023).

86. Процишин Ю., Монастирський В. Формування іміджу ТОВ «Микулинецький бровар» за допомогою Інтернет маркетингу. V Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Маркетингова освіта в Україні». С. 352-355. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36770/Mou\\_21-103.pdf?sequence=1](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36770/Mou_21-103.pdf?sequence=1) (дата звернення: 11.08.2023).

87. Процишин Ю.Т. Ефективність використання Е-mail маркетингу. «Л'ОГОΣ. Мистецтво наукової думки». 2019. №5. С. 13-15. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/20> (дата звернення: 10.08.2023).

88. Руделіус В. Маркетинг : підручник / В. Руделіус, О.М. Азарян, О. А. Виноградов та ін. ; Ред.- упор. О. І. Сидоренко, П.С. Редько. К. : Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. 422 с.

89. Сапінський О., Шинкаренко Н. В., Пілова К. П. Маркетинг у створенні стратегічних переваг на ринку послуг. *Економічний вісник*. 2021. № 3. С. 115-122. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/3/EV20213\\_115-122.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/3/EV20213_115-122.pdf) (дата звернення: 7.08.2023).

90. Тимонін О. М. , Олійник С. С. Стратегії маркетингу : навчальний посібник. Х. : Око, 1999. 184 с.

91. ТОВ «ТОРГОВА ГРУПА «АРС-КЕРАМІКА». LeadScanner. URL: <https://leadscanner.com.ua/company/32549732> (дата звернення: 16.08.2023).

92. ТОВ «Торгова група «Арс-Кераміка». URL: <https://jobs.ua/company-tov-torgova-grupa-ars-keramka-144135> (дата звернення: 2.08.2023).

93. ТОВ «ТОРГОВА ГРУПА «АРС-КЕРАМІКА». URL: <https://opendatabot.ua/c/32549732> (дата звернення: 02.09.2023).

94. Товариство з обмеженою відповідальністю «Арс-Кераміка». clarity-project.info. URL: <https://clarity-project.info/edr/30497756> (дата звернення: 9.08.2023).

95. Торгова група Арс-Кераміка. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/companу\\_details/32549732/](https://youcontrol.com.ua/catalog/companу_details/32549732/) (дата звернення: 16.08.2023).

96. Хрупович С. Є., Іванечко Н.Р. Інструменти управління креативним маркетингом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №1 С. 138-143. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNUES-2020-N1\(278\).pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNUES-2020-N1(278).pdf). (дата звернення: 15.08.2023).

97. Хрупович С. Є., Борисова Т. М. Використання штучного інтелекту при маркетинговому аналізі неструктурованих даних. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. №1. С. 17-26. URL: <http://mdtopu.com.ua/index.php/mdt/article/view/127/114> (дата звернення: 16.08.2023).

98. Хрупович С. Є., Іванечко Н. Р. Інструменти управління креативним маркетингом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 1. С. 138-143. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/26.pdf> (дата звернення: 16.08.2023)

99. Хрупович С. Є., Мариненко Н. Ю. Використання теорії ігор при вивченні суспільно-економічної поведінки української молоді. *Економіка і управління*. 2017. №4 (76). URL: <http://elartu.tntu.edu.ua>. (дата звернення: 16.10.2023).

100. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 402–412.

101. Юзабіліті: Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AE%D0%B7%D0%B0%D0%B1%D0%B8%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8> (дата звернення: 18.08.2023).

102. Harris J., Ciorciari J., & Gountas J. Consumer neuroscience for marketing researchers. *Consumer Behav.* 2018. P. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1002/cb.1710>