

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний
університет Навчально-науковий
інститут міжнародних відносин ім.
Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

РОМАНЧАК Юлія Володимирівна

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ
БНК В РОЗРІЗІ СУЧАСНИХ РИНКОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ
Formation of Effective Marketing Strategies of a Multinational Company
in the Context of Current Market Trend**

Спеціальність 292 – Міжнародні економічні відносини
освітня програма – «Міжнародний маркетинг»

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконалі студентка групи МЕВМАм
- 21 РОМАНЧАК Юлія
Володимирівна

підпис

Науковий керівник:
доц. БРАТКО Олександра Семенівна

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту:

«___»_____2025 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

прізвище, ініціали

підпис

ТЕРНОПІЛЬ, 2025

АНОТАЦІЯ

Романчак Юлія Володимирівна **Формування ефективних маркетингових стратегій БНК в розрізі сучасних ринкових тенденцій** – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини» – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2025.

У першому розділі висвітлено теоретико-методичні засади формування маркетингових стратегій підприємства, узагальнено сучасні підходи до побудови стратегій міжнародних і багатонаціональних компаній, охарактеризовано вплив глобалізації та цифровізації на їх структуру та інструментарій. У другому розділі проаналізовано маркетингову діяльність та чинні маркетингові стратегії багатонаціональної компанії Lenovo (Slovakia) s.r.o., досліджено її позиції на ринку, здійснено PEST- та SWOT-аналіз, оцінено узгодженість продуктової, збутової та комунікаційної політики з сучасними ринковими тенденціями. У третьому розділі запропоновано концепцію адаптивної маркетингової стратегії багатонаціональної компанії, обґрунтовано інструменти цифрової трансформації маркетингової діяльності, розроблено систему ключових показників оцінювання ефективності маркетингових стратегій і прогноз їх зміни.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 46 найменувань, містить 16 таблиць.

ANNOTATION

Romanchak Yuliia **Formation of Effective Marketing Strategies of a Multinational Company in the Context of Current Market Trend** – Manuscript.

Research for obtaining the Master's degree in specialty 292 "International Economic Relations". – West Ukrainian National University. – Ternopil, 2025.

The first chapter presents the theoretical and methodological foundations of forming marketing strategies at the enterprise level, summarizes modern approaches to strategy development in international and multinational companies, and outlines the impact of globalization and digitalization on their structure and toolkit. The second chapter analyzes the marketing activities and current marketing strategies of the multinational company Lenovo (Slovakia) s.r.o., examines its market position, applies PEST and SWOT analysis, and evaluates the consistency of its product, distribution and communication policies with current market trends.

The third chapter proposes a concept of an adaptive marketing strategy for a multinational company, substantiates the tools of digital transformation of marketing activities, and develops a system of key performance indicators for assessing the effectiveness of marketing strategies together with a forecast of their changes.

The qualification paper consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of 46 sources. It includes 16 tables.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та класифікація маркетингових стратегій у системі	6
1.2. Сучасні підходи до формування маркетингових стратегій у міжнародних компаніях	12
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЇ LENOVO (SLOVAKIA) S.R.O.	19
2.1. Загальна характеристика компанії Lenovo (Slovakia) s.r.o. та її позиції на ринку	19
2.2. Аналіз поточних маркетингових стратегій компанії	24
2.3. Оцінка ефективності використаних стратегій у контексті ринкових тенденцій	28
Висновки до розділу 2	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ LENOVO (SLOVAKIA) S.R.O.	36
3.1. Розроблення концепції адаптивної маркетингової стратегії підприємства	36
3.2. Інструменти цифрової трансформації маркетингової діяльності	39
3.3. Прогноз очікуваних результатів реалізації запропонованих заходів	43
Висновки до розділу 3	46
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

ВСТУП

Актуальність проблеми. Глобалізація ринків, інтенсивна конкуренція у сегменті високотехнологічної продукції та прискорена цифровізація комунікаційних каналів зумовлюють потребу у системному переосмисленні маркетингових стратегій багатонаціональних компаній. Для БНК, що працюють на декількох регіональних ринках, виникає завдання поєднання у межах однієї стратегії узгодженого глобального позиціонування бренду та гнучкої адаптації до локальних ринкових умов. Компанія Lenovo, зокрема структурний підрозділ Lenovo (Slovakia) s.r.o., функціонує на висококонкурентному європейському ринку комп'ютерної техніки та споживчої електроніки, де спостерігається насиченість пропозиції, висока чутливість споживачів до інновацій та активне використання цифрових каналів просування. У таких умовах результативність маркетингових стратегій БНК безпосередньо впливає на здатність утримувати ринкові позиції, сформувати стійкі відносини з цільовими аудиторіями та забезпечити зростання вартості бізнесу. Дослідження підходів до формування ефективних маркетингових стратегій Lenovo (Slovakia) s.r.o. у розрізі сучасних ринкових тенденцій створює підґрунтя для вироблення практичних рекомендацій щодо підвищення результативності управління маркетинговою діяльністю компанії.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретичні основи стратегічного маркетингового управління, типології маркетингових стратегій та інструментів їх реалізації сформовано у працях зарубіжних дослідників Ф. Котлера, К. Келлера, М. Портера, Ж. Ж. Ламбена, Ф. Вебстера та інших. У роботах вітчизняних авторів О. Гаркавенко, Н. Куденко, А. Старостіної, С. Ілляшенка, М. Окландера та їх послідовників розглянуто питання формування конкурентних переваг, позиціонування бренду, сегментації ринку, управління товарною та комунікаційною політикою підприємств. Разом з тим, специфіка функціонування БНК у цифровому середовищі, поєднання глобальних та локальних маркетингових стратегій, використання інтегрованих онлайн та

офлайн каналів просування, а також особливості адаптації маркетингових інструментів до умов окремих європейських ринків висвітлені фрагментарно. Це створює потребу у поглибленому дослідженні процесів формування та реалізації маркетингових стратегій на прикладі конкретної багатонаціональної компанії Lenovo (Slovakia) s.r.o. з акцентом на сучасні ринкові тенденції.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні рекомендацій щодо формування ефективних маркетингових стратегій багатонаціональної компанії Lenovo (Slovakia) s.r.o. в розрізі сучасних ринкових тенденцій.

Завдання:

- 1 висвітлити сутність та класифікацію маркетингових стратегій підприємства у системі стратегічного управління;
- 2 розкрити особливості формування маркетингових стратегій у міжнародних компаніях;
- 3 охарактеризувати організаційно економічні параметри діяльності та ринкові позиції компанії Lenovo (Slovakia) s.r.o.;
- 4 проаналізувати поточні маркетингові стратегії Lenovo (Slovakia) s.r.o. з урахуванням структури товарного портфеля, цінової, збутової та комунікаційної політики;
- 5 діагностувати стан маркетингової діяльності Lenovo (Slovakia) s.r.o. у контексті сучасних ринкових тенденцій;
- 6 дати оцінку ефективності застосовуваних маркетингових стратегій компанії;
- 7 розробити пропозиції щодо вдосконалення системи стратегічного маркетингового управління Lenovo (Slovakia) s.r.o.;
- 8 надати рекомендації щодо удосконалення використання інструментів цифрового маркетингу та інтегрованих комунікацій компанії;
- 9 запропонувати заходи з удосконалення адаптивної маркетингової стратегії багатонаціональної компанії Lenovo (Slovakia) s.r.o. у розрізі сучасних ринкових тенденцій.

Об'єкт дослідження: маркетингова діяльність багатонаціональної компанії Lenovo (Slovakia) s.r.o. на ринку комп'ютерної техніки та споживчої електроніки у країнах Європи, зокрема на словацькому ринку.

Предмет дослідження: процеси формування, реалізації та оцінювання ефективності маркетингових стратегій Lenovo (Slovakia) s.r.o. у розрізі сучасних ринкових тенденцій, що характеризуються цифровізацією ринкових комунікацій, зростанням конкуренції та зміною поведінки споживачів.

Методи дослідження. Для досягнення мети та виконання завдань використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналіз, синтез, узагальнення, порівняльний метод, метод систематизації, структурно логічний і статистичний аналіз, графічний метод, економіко статистичний інструментарій, а також SWOT і PEST аналіз, що застосовувалися під час теоретичного обґрунтування проблематики, характеристики діяльності Lenovo (Slovakia) s.r.o., діагностики її маркетингової діяльності, оцінювання результативності маркетингових стратегій та розроблення рекомендацій щодо їх удосконалення..

Практична значущість результатів дослідження полягає у формуванні конкретних рекомендацій щодо удосконалення формування та реалізації маркетингових стратегій Lenovo (Slovakia) s.r.o., які можуть використовуватися керівництвом компанії під час коригування стратегічних орієнтирів і структури маркетингових інструментів.

Апробація. За результатами дослідження підготовлено та опубліковано тезу доповіді на тему «Адаптація маркетингових стратегій багатонаціональних компаній до сучасних викликів ринку» у збірнику матеріалів науково практичної конференції «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (Тернопіль, ЗУНУ, 2025).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація маркетингових стратегій у системі

Маркетингові стратегії формуються у межах загальної системи стратегічного управління підприємством, що орієнтується на довгострокове забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Стратегічне управління передбачає узгодження ресурсного потенціалу підприємства з потребами ринку, очікуваннями споживачів та діями конкурентів. У цьому контексті маркетингова стратегія розглядається як концептуальна модель поведінки на цільових ринках, яка визначає напрями використання маркетингових інструментів. Її формування пов'язується з вибором цільових сегментів, визначенням бажаного позиціонування та конструюванням ціннісної пропозиції для споживачів. Маркетингова стратегія виконує функцію координації товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства з урахуванням обраних стратегічних орієнтирів. Вона забезпечує логічний зв'язок між загальнокорпоративною стратегією і конкретними програмами маркетингової діяльності [24].

У науковій літературі маркетингова стратегія трактується як довгостроковий напрям дій підприємства на ринку, орієнтований на задоволення потреб споживачів та досягнення визначених цілей. Частина дослідників акцентує увагу на тому, що маркетингова стратегія задає рамки прийняття рішень щодо асортименту, цін, каналів збуту й комунікацій. Інші автори підкреслюють поведінковий аспект, розглядаючи маркетингову стратегію як спосіб реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища. Поширеним підходом вважається розуміння маркетингової стратегії як інтегрованої системи рішень, що поєднує ринкову сегментацію, вибір цільових сегментів і позиціонування [13].

Різноманіття підходів до визначення сутності маркетингової стратегії зумовлюється відмінностями дослідницьких шкіл та пріоритетів, які автори висувають під час аналізу ринкової поведінки підприємства. Представники класичної американської школи маркетингу зосереджуються на поєднанні товарної й комунікаційної політики з управлінням попитом. Європейські автори детальніше аналізують зв'язок між стратегічним маркетингом і портфельними рішеннями щодо ринків та продуктів. Українські дослідники значну увагу приділяють адаптації класичних стратегічних моделей до умов трансформаційної економіки та цифровізації ринкового середовища. Узагальнені наукові підходи до дефініції маркетингової стратегії подано в таблиці 1.1 [33].

Таблиця 1.1

Узагальнені підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія»

Автор / школа	Змістовий акцент визначення	Практичний зміст для підприємства
Ф. Котлер, К. Келлер	Довгостроковий напрям дій на цільових ринках, орієнтований на створення цінності для споживача через комплекс маркетингу	Формування системи рішень щодо товару, ціни, розподілу й просування для досягнення цільових показників
Ж. Ж. Ламбен	Стратегічний маркетинг як управління ринковим портфелем і привабливістю сегментів	Вибір пріоритетних ринків і продуктових напрямів з урахуванням їхньої привабливості та позиції підприємства
М. Портер	Орієнтація на побудову стійкої конкурентної переваги через позиціонування відносно конкурентів	Визначення стратегічних альтернатив типу лідерство за витратами, диференціація, фокусування на ніші
О. Гаркавенко, Н. Куденко та ін.	Адаптація класичних стратегічних підходів до умов національної економіки й трансформаційних процесів	Розроблення маркетингових стратегій з урахуванням специфіки українського ринку, обмежень ресурсів і ризиків
Сучасні автори з цифрового маркетингу	Інтеграція традиційних і цифрових інструментів, орієнтація на побудову довгострокових відносин із клієнтами	Використання даних аналітики, CRM-систем, онлайн-комунікацій для підтримки стратегічних рішень

Джерело: [33].

Дані демонструють, що попри відмінності у формулюваннях, більшість авторів пов'язує маркетингову стратегію з довгостроковим вибором цільових ринків і способів створення споживчої цінності. У працях Котлера та Келлера домінує орієнтація на управління попитом, що передбачає гнучке комбінування елементів комплексу маркетингу. Підхід Ламбена акцентує зв'язок стратегічного маркетингу з управлінням ринковим портфелем, що посилює увагу до аналізу привабливості сегментів і позиції підприємства в кожному з них. Концепція Портера привносить у розуміння маркетингової стратегії категорії конкурентної переваги та стратегічного позиціонування відносно конкурентів. Українські автори інтегрують ці підходи з урахуванням особливостей національного ринку, обмежень ресурсного забезпечення та специфіки регуляторного середовища [18].

У системі стратегічного управління маркетингова стратегія посідає місце, що поєднує корпоративний та функціональний рівні планування. На корпоративному рівні визначаються місія підприємства, глобальні цілі розвитку та загальна конфігурація бізнес-портфеля. На бізнесовому рівні формуються конкурентні стратегії для окремих напрямів діяльності, які задають орієнтири щодо бажаної позиції на обраних ринках. Маркетингова стратегія конкретизує ці орієнтири через вибір цільових сегментів, ціннісних пропозицій і набору інструментів впливу на попит. Вона впливає на формування стратегій у сфері інновацій, збуту, сервісу, управління клієнтськими відносинами.[11]

Формування маркетингової стратегії відбувається в кілька послідовних етапів, що інтегруються у загальний цикл стратегічного планування. Спочатку здійснюється комплексний аналіз зовнішнього середовища, який охоплює оцінку макроекономічних тенденцій, ринкової кон'юнктури, конкурентної ситуації та поведінки споживачів. Далі проводиться внутрішній аналіз ресурсного потенціалу підприємства, структури витрат, компетенцій персоналу та наявних інноваційних можливостей. На основі результатів зовнішнього й внутрішнього аналізу формуються стратегічні маркетингові

цілі з урахуванням корпоративних пріоритетів. Наступним кроком стає вибір цільових сегментів, визначення позиціонування та розроблення варіантів маркетингових стратегій. Завершальним етапом виступає трансформація обраної стратегії у систему програм і заходів, а також формування механізмів контролю та коригування [27].

Маркетингова стратегія виконує низку функцій у системі управління підприємством, що пов'язуються з орієнтацією на ринок і споживача. По перше, вона спрямовує зусилля підприємства на ті сегменти, де поєднання попиту та ресурсних можливостей створює найкращі перспективи для розвитку. По друге, маркетингова стратегія задає параметри ціннісної пропозиції, визначаючи бажане сприйняття бренду споживачами. По третє, вона координує комплекси товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, запобігаючи суперечностям між окремими рішеннями. Крім того, маркетингова стратегія формує основу для бюджетування маркетингової діяльності та встановлення показників результативності. Нарешті, стратегічні орієнтири у сфері маркетингу впливають на кадрові рішення, організаційну структуру служби маркетингу й систему внутрішніх комунікацій.

Сутність маркетингової стратегії розкривається також через її класифікаційні ознаки, що дозволяють структурувати різноманіття стратегічних рішень. У науковій літературі для класифікації маркетингових стратегій використовуються такі критерії, як рівень управління, характер конкурентної поведінки, ступінь ринкового охоплення, стадія життєвого циклу товару, інтенсивність інноваційних змін. Застосування різних критеріїв дає змогу адаптувати класифікацію до специфіки галузі, розміру підприємства, ступеня міжнародної присутності. Для підприємств, що працюють на декількох національних ринках, суттєве значення має поділ на глобальні, регіональні й локальні маркетингові стратегії. У високотехнологічних галузях особливу роль відіграє класифікація за ступенем інноваційності продуктів та швидкістю оновлення асортименту. Узагальнення основних класифікаційних підходів наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація маркетингових стратегій за основними ознаками

Ознака класифікації	Види маркетингових стратегій	Приклад використання
Рівень управління	Корпоративні, бізнесові, функціональні	Формування узгодженої маркетингової політики для всієї корпорації, окремих стратегічних бізнесових одиниць та функцій маркетингу
Характер конкурентної поведінки	Стратегії лідера, претендента на лідерство, послідовника, нішевого гравця	Вибір поведінки компанії на ринку комп'ютерної техніки залежно від частки ринку та сили бренду
Масштаб ринкового охоплення	Глобальні, регіональні, локальні	Визначення спільної глобальної платформи бренду з адаптацією до регіональних умов
Стадія життєвого циклу товару	Стратегії виведення, зростання, зрілості, спаду	Зміна комбінації комунікаційних та цінових інструментів у міру переходу продукту між стадіями
Функціональний напрям	Товарні, цінові, збутові, комунікаційні, цифрові	Розроблення окремих стратегій щодо асортименту, цінової політики, каналів розподілу й цифрового просування
Ступінь інноваційності	Консервативні, помірно інноваційні, радикально інноваційні	Вибір темпів оновлення продуктового портфеля залежно від технологічної динаміки галузі

Джерело: [5].

Матеріали свідчать, що маркетингові стратегії можна розглядати як багатовимірну систему, у якій кожна стратегія характеризується сукупністю параметрів. Класифікація за рівнем управління дозволяє відрізнити корпоративні маркетингові стратегії, орієнтовані на загальний портфель ринків і продуктів, від бізнес-стратегій окремих напрямів і функціональних стратегій, пов'язаних з окремими елементами комплексу маркетингу. Поділ за характером конкурентної поведінки дає можливість проаналізувати позицію підприємства як лідера, послідовника, претендента на лідерство або нішевого гравця. Критерій ринкового охоплення використовується для визначення масштабів присутності підприємства на глобальному, регіональному чи локальному ринках. Окрему групу становлять класифікації за стадіями життєвого циклу товару, які пов'язують вибір маркетингових інструментів з фазами виведення, зростання, зрілості й спаду. Таке структурування створює

методичне підґрунтя для вибору та комбінування маркетингових стратегій з урахуванням цілей підприємства [29] .

товарну, цінову, збутову і комунікаційну політики, які визначають асортимент, рівень диференціації продуктів, підходи до ціноутворення, структуру каналів розподілу, логістику, управління запасами, використання традиційних і цифрових комунікаційних інструментів. Зміст маркетингової стратегії безпосередньо пов'язаний із рішеннями щодо сегментації ринку, вибору цільових сегментів та позиціонування, де сегментація ґрунтується на виділенні відносно однорідних груп споживачів, а позиціонування формує бажане сприйняття бренду через поєднання характеристик продукту, сервісу, цінових параметрів і комунікаційних повідомлень [23].

Стратегія має динамічний характер, оскільки формується в умовах змін технологій, появи нових бізнес моделей, трансформації уподобань споживачів і регуляторних вимог, що зумовлює потребу у регулярному перегляді цілей, цільових сегментів, позиціонування, інструментів комунікації. У високотехнологічних секторах з короткими життєвими циклами продуктів та в діяльності багатонаціональних компаній, які працюють у різних країнах з відмінними нормами законодавства і споживчої поведінки, адаптивність маркетингової стратегії виступає необхідною умовою підтримання конкурентоспроможності. Процес стратегічного маркетингового планування набуває форми безперервного циклу із зворотними зв'язками, коли підприємство систематично зіставляє фактичні результати з запланованими показниками і коригує стратегічні орієнтири. Розроблення такої стратегії потребує узгодження із ресурсним потенціалом підприємства, опори на репрезентативну маркетингову інформацію та врахування ризиків, пов'язаних зі зміною технологічних умов, посиленням конкуренції й коливанням попиту.

Крім того, стратегія мусить бути зрозумілою для персоналу та підлягати операційній декомпозиції на програми, проекти, бюджети. Основні вимоги до маркетингової стратегії підприємства можна подати у вигляді такого переліку.

- орієнтація на чітко визначені стратегічні та маркетингові цілі;
- узгодженість із корпоративною стратегією і структурою бізнес-портфеля;
- спирання на системний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- реалістичність щодо ресурсних обмежень і часових горизонтів реалізації;
- гнучкість щодо коригування інструментів у разі зміни ринкових умов;
- вимірюваність результатів через систему кількісних і якісних показників [12].

Концептуальне осмислення сутності маркетингової стратегії та її класифікація у системі стратегічного управління створюють підґрунтя для прикладного аналізу стратегій конкретних підприємств. Виявлення зв'язків між корпоративним, бізнесовим і функціональним рівнями стратегічного планування дозволяє коректно визначати місце маркетингу у загальній системі управління.

1.2. Сучасні підходи до формування маркетингових стратегій у міжнародних компаніях

Сучасні міжнародні компанії формують маркетингові стратегії в багаторівневому середовищі, де перетинаються глобальні, регіональні та локальні ринкові чинники. Стратегічні рішення орієнтуються не лише на класичні параметри попиту і пропозиції, а й на цифрову інфраструктуру, регуляторні режими, культурні коди споживачів, структуру міжнародних ланцюгів створення вартості. Маркетингові стратегії таких компаній мають поєднувати довгострокову орієнтацію на розвиток бренду із здатністю швидко коригувати продуктову, цінову, збутову та комунікаційну політику.

Однією з базових груп сучасних підходів до формування маркетингових стратегій у міжнародних компаніях залишається класифікація, що спирається на співвідношення глобальних і локальних компонентів. Дискусія між прихильниками глобальної стандартизації та локальної адаптації з часом трансформувалася у більш диференційовані концепції, які враховують неоднорідність ринків і продуктів. Для аналізу практики транснаціональних корпорацій доцільно розрізнити міжнародний, мультидоместичний, глобальний та транснаціональний підходи до формування маркетингових стратегій. Кожен з них задає різний ступінь уніфікації маркетингового комплексу та автономії національних підрозділів. Узагальнену характеристику цих підходів подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Стратегічні підходи до формування маркетингових стратегій
міжнародних компаній**

Підхід	Характеристика маркетингової стратегії	Роль штаб-квартири	Роль національних підрозділів
Міжнародний	Експортна орієнтація, часткове перенесення домашньої маркетингової моделі на зовнішні ринки	Формує базову маркетингову програму на основі внутрішнього ринку	Адаптують окремі елементи комплексу маркетингу до вимог місцевих ринків
Мультидоместичний	Сукупність окремих національних стратегій, орієнтованих на специфіку кожної країни	Координує загальні принципи позиціонування та брендингу	Розробляють і реалізують маркетингові стратегії з високим ступенем автономії
Глобальний	Єдина маркетингова стратегія з високим рівнем стандартизації продукту, бренду, комунікацій	Визначає уніфіковане позиціонування, асортимент і ключові меседжі	Реалізують стандартизовані програми з мінімальними коригуваннями
Транснаціональний	Поєднання глобальної інтеграції та локальної адаптації, диференціація за сегментами й регіонами	Встановлює загальну платформу бренду, спільні стандарти та інфраструктуру	Адаптують продукти, ціни, канали збуту й комунікації до локальних умов у межах єдиної платформи

Джерело: [36].

Підходи, наведені в таблиці, демонструють різні моделі розподілу стратегічних маркетингових повноважень між корпоративним центром і національними структурами. Міжнародний підхід переважно зберігає логіку внутрішнього ринку, що обмежує глибину адаптації до умов окремих країн. Мультидоместичний формат створює сприятливі умови для урахування локальної специфіки, але водночас ускладнює підтримання єдиної ідентичності бренду та реалізацію ефектів масштабу. Глобальна стратегія забезпечує уніфіковане позиціонування й дає змогу оптимізувати витрати за рахунок стандартизації, проте може не відповідати очікуванням окремих сегментів у неоднорідних регіонах. Транснаціональний підхід формує комбіновану модель, у якій глобальні стандарти співіснують із гнучкими локальними рішеннями, що особливо суттєво для високотехнологічних галузей.

Подальший розвиток концепцій глобальної та локальної маркетингової стратегії привів до поширення концепції глокалізації. У межах цього підходу міжнародні компанії розглядають глобальний бренд як платформу, що наповнюється локальним змістом відповідно до культурних, економічних та регуляторних умов ринку. Продуктові рішення, комунікаційні повідомлення, структура сервісних пакетів адаптуються до очікувань локальних споживачів при збереженні впізнаваних атрибутів бренду. Глокалізація передбачає глибшу взаємодію штаб-квартири з національними командами маркетингу, обмін практиками, використання спільних баз знань. Такий підхід спирається на системи збирання й аналізу ринкової інформації, що дають змогу своєчасно фіксувати зміни у поведінці споживачів і коригувати стратегічні пріоритети.

Сучасні міжнародні компанії дедалі більше орієнтуються на дані як основу формування маркетингових стратегій. Поширюються моделі data driven маркетингу, де рішення щодо сегментації, позиціонування, вибору каналів комунікації ґрунтуються на аналітиці великих масивів даних. Джерелами інформації виступають транзакції, онлайн поведінка користувачів, взаємодія із сервісними центрами, соціальні мережі, дані партнерів.

Аналітичні платформи дозволяють будувати прогностичні моделі попиту, оцінювати життєву цінність клієнта, оптимізувати структуру маркетингових бюджетів. У результаті стратегічне планування маркетингових програм у міжнародних компаніях поєднує класичні дослідження ринку з алгоритмами машинного навчання та інструментами маркетингової аналітики.

Цифрова трансформація маркетингової діяльності міжнародних компаній супроводжується інтенсивним впровадженням спеціалізованих технологічних рішень. Йдеться про CRM системи, платформи маркетингової автоматизації, аналітичні інструменти, системи управління контентом, рішення для інтеграції каналів комунікації. Ці елементи формують технологічний контур, у межах якого моделюються й реалізуються стратегічні рішення. Для структурування основних груп цифрових інструментів, що підтримують формування маркетингових стратегій міжнародних компаній, доцільно використати узагальнення в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Групи цифрових інструментів формування маркетингових стратегій міжнародних компаній

Група інструментів	Зміст	Стратегічні можливості
Аналітика даних та BI платформи	Збирання, обробка, візуалізація та інтерпретація даних про клієнтів і ринки	Підтримка рішень щодо сегментації, прогнозування попиту, оцінки ефективності стратегій
CRM системи та платформи управління клієнтськими даними	Централізоване зберігання і використання інформації про взаємодію з клієнтами	Формування стратегій утримання клієнтів, кроспродажів, персоналізованих пропозицій
Платформи маркетингової автоматизації	Автоматизація розсилок, кампаній, сценаріїв комунікацій у різних каналах	Реалізація довгострокових стратегій персоналізованого спілкування з клієнтами
Системи управління контентом та соціальні медіа платформи	Планування, створення, розміщення та моніторинг контенту в цифрових каналах	Формування єдиної контентної стратегії для різних ринків із локальною адаптацією
Omnichannel платформи та інструменти інтеграції каналів	Узгодження комунікацій і транзакцій між онлайн та офлайн каналами	Розроблення стратегій безперервного клієнтського досвіду на міжнародних ринках

Джерело: [10].

Дані демонструють, що цифрові інструменти не обмежуються підтримкою операційних маркетингових процесів, а формують основу стратегічної архітектури взаємодії з клієнтами. Аналітика даних дозволяє міжнародним компаніям тестувати альтернативні стратегічні сценарії і оцінювати їхні наслідки для різних сегментів. CRM системи та платформи управління клієнтськими даними забезпечують перехід від масового підходу до управління портфелем клієнтів до концепції індивідуалізованих пропозицій. Інструменти маркетингової автоматизації й управління контентом дають змогу реалізовувати складні багатокрокові кампанії, синхронізовані між країнами та каналами. Omnichannel рішення дозволяють будувати стратегії, у яких онлайн і офлайн взаємодії інтегруються в єдину логіку клієнтського досвіду [27].

У відповідь на турбулентність міжнародного середовища частина компаній запроваджує гнучкі підходи до стратегічного маркетингового планування. Йдеться про адаптацію принципів agile до розроблення й реалізації маркетингових стратегій. Стратегічні документи набувають характеру живих систем, що постійно уточнюються на основі результатів експериментів, зворотного зв'язку клієнтів і динаміки ринку. Для зіставлення традиційного та гнучкого підходів до формування маркетингових стратегій корисно застосувати структуру порівняння, відображену в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Порівняння традиційного і гнучкого підходів до формування маркетингових стратегій

Критерій	Традиційний підхід	Гнучкий (agile) підхід
Горизонт планування	Довгострокові детальні плани на декілька років	Стратегічні орієнтири з поквартальним або помісячним уточненням
Структура документа	Жорстко фіксований план з обмеженими можливостями коригування	Набір модулів і ініціатив, що можуть переглядатися залежно від результатів
Джерела інформації	Переважно періодичні маркетингові дослідження	Безперервна аналітика даних, результати експериментів, зворотний зв'язок клієнтів

Управління ризиками	Попередня ідентифікація ризиків і резервів	Постійне коригування стратегії за результатами спринтів і тестів
Роль локальних підрозділів	Виконання затвердженого плану	Активна участь у формуванні та адаптації стратегічних рішень

Джерело: [6].

Перехід до гнучкого підходу змінює не лише формат стратегічних документів, а й характер взаємодії між корпоративним центром і локальними командами. Міжнародні компанії надають національним підрозділам більше повноважень у тестуванні гіпотез, запуску експериментальних кампаній, коригуванні пропозицій для окремих сегментів. Внаслідок цього стратегія набуває рис багаторівневої системи, де загальні цілі поєднуються з локальними ініціативами, що швидко реагують на зміну ринкової ситуації. Висуваються нові вимоги до організаційної культури, готовності до роботи у кросфункціональних командах, швидкості прийняття рішень.

Окремий напрям сучасних підходів пов'язаний із включенням екологічних, соціальних та управлінських параметрів у структуру маркетингових стратегій, що позначається аббревіатурою ESG. Міжнародні компанії дедалі частіше інтегрують питання відповідального споживання, енергоефективності, етичного постачання, інклюзивності у комунікаційні програми, продуктову політику, проекти взаємодії з громадами. Маркетингові стратегії враховують очікування інвесторів і споживачів щодо прозорості ланцюгів поставок, соціальних стандартів, екологічного сліду продукції. Це формує нові параметри позиціонування брендів, де поряд з функціональними властивостями товару і рівнем сервісу значення набувають відповідність етичним і екологічним нормам. Для міжнародних компаній, що працюють у різних юрисдикціях, постає завдання узгодження глобальних ESG принципів із вимогами національних регуляторів [28].

Сучасні маркетингові стратегії міжнародних компаній все частіше будуються на засадах партнерських екосистем. Поширюються моделі, у межах яких корпорації координують мережі постачальників, дистриб'юторів, технологічних партнерів, платформ електронної комерції, сервісних компаній.

Маркетингові рішення орієнтуються не лише на кінцевого споживача, але й на ключових учасників екосистеми, для яких розробляються спеціальні програми підтримки, спільні промокампанії, навчальні ініціативи.

Для міжнародних компаній високотехнологічного профілю, зокрема для виробників комп'ютерної техніки й електроніки, поєднання перелічених підходів створює методичну основу формування конкурентоспроможних маркетингових стратегій. Транснаціональна логіка побудови бренду, data driven підходи, цифрова інфраструктура, гнучкі механізми планування, інтеграція ESG параметрів, екосистемні моделі й залучення споживачів до спільного створення цінності поєднуються у комплексі стратегічних рішень.

Висновки до розділу 1

У першому розділі уточнено зміст маркетингової стратегії як складової стратегічного управління підприємством, що поєднує вибір цільових сегментів, позиціонування та формування ціннісної пропозиції. Систематизовано основні підходи зарубіжних і вітчизняних авторів до трактування маркетингової стратегії, виділено їхні спільні структурні елементи та відмінні акценти. Узагальнено класифікацію маркетингових стратегій за рівнем управління, характером конкурентної поведінки, масштабом ринкового охоплення, стадіями життєвого циклу товару, функціональними напрямками та ступенем інноваційності, що дозволяє описувати стратегічну поведінку підприємства у багатовимірному просторі рішень.

Проаналізовано сучасні підходи до формування маркетингових стратегій у міжнародних компаніях, зокрема міжнародний, мультидоместичний, глобальний, транснаціональний та глокалізаційний формати, а також data driven і agile орієнтації. Показано, що для транснаціональних корпорацій високотехнологічного профілю поєднання глобальної інтеграції, локальної адаптації, цифрової інфраструктури, екосистемних моделей і залучення споживачів до спільного створення цінності формує сучасну архітектуру маркетингових стратегій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЇ LENOVO (SLOVAKIA) S.R.O.

2.1. Загальна характеристика компанії Lenovo (Slovakia) s.r.o. та її позиції на ринку

Lenovo (Slovakia) s.r.o. входить до структури глобальної корпорації Lenovo Group Limited, що належить до провідних світових виробників персональних комп'ютерів і цифрових пристроїв. Корпорація формує виручку близько 57 млрд доларів США, входить до переліку Fortune Global 500 та утримує перше місце на світовому ринку ПК за обсягом поставок, що підтверджується даними провідних аналітичних агентств IDC і Canalys [46].

Підрозділ Lenovo (Slovakia) s.r.o. виконує функції комерційної структури і центру спільних послуг у регіоні EMEA з фокусом на збут комп'ютерної техніки, супровід бізнес клієнтів та підтримку глобальних операцій. Розташування компанії у Братиславі формує доступ до кваліфікованих трудових ресурсів, транспортної інфраструктури та ділового середовища, що орієнтується на бізнес сервіс центри.

За відкритими реєстраційними даними Lenovo (Slovakia) s.r.o. зареєстрована у Словацькій Республіці як товариство з обмеженою відповідальністю, головний офіс функціонує у місті Братислава, міська частина Старе Місто. Компанія має національний ідентифікаційний номер 36796921, реєстраційний номер 46671/B та віднесена до сегмента комп'ютерних та периферійних пристроїв, а також програмного забезпечення в оптовій торгівлі.

Дата заснування 27 червня 2007 року визначає період функціонування понад п'ятнадцять років, що свідчить про стале закріплення на словацькому ринку. Узагальнену характеристику основних реєстраційних параметрів подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні реєстраційні характеристики компанії Lenovo (Slovakia)
s.r.o.**

Показник	Характеристика
Юридична назва	Lenovo (Slovakia) s.r.o.
Організаційно правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Країна реєстрації	Словацька Республіка
Національний ідентифікаційний номер	36796921
Реєстраційний номер	46671/B
Місцезнаходження головного офісу	Братислава, міська частина Старе Місто
Основна галузь діяльності за EMIS	Оптова торгівля комп'ютерами, периферією та програмним забезпеченням

Джерело: [45].

За даними EMIS чисельність працівників Lenovo (Slovakia) s.r.o. оцінюється у діапазоні від 500 до 999 осіб, що відображає статус значного роботодавця в межах сегмента бізнес сервіс центрів.

Паралельно профілі вакансій підкреслюють мультикультурний характер штату, оскільки у словацькому підрозділі працюють представники понад двадцяти п'яти національностей, а сам підрозділ описується як найбільший центр спільних послуг у групі Lenovo. Основні кількісні та якісні характеристики персоналу узагальнено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика персоналу Lenovo (Slovakia) s.r.o.

Показник	Оцінка
Орієнтовна чисельність працівників	500–999 осіб
Кількість представлених національностей	Понад 25
Тип підрозділу у структурі Lenovo Group	Центр спільних послуг і бізнес сервіс центр
Локація	Братислава, центральний діловий район
Основні напрями компетенцій	Продажі, технічна підтримка, фінанси, аналітика, IT сервіс

Джерело: [43].

Довідник бізнес сервіс центрів Словаччини фіксує Lenovo Slovakia серед провідних SSC і контактних центрів країни, зокрема як центр клієнтського та технічного обслуговування з кількома сотнями співробітників ще на початку 2010-х років, що свідчить про ранній вихід компанії у сегмент глобальних сервісів.

У подальші роки масштаб діяльності зростає, про що опосередковано сигналізує активний набір фахівців на позиції в галузі фінансів, аналітики, продажів, обслуговування корпоративних клієнтів. Розташування у Братиславі поєднує переваги столичного ринку праці, близькість до транспортних коридорів та сформовану інфраструктуру офісних парків, де працюють інші міжнародні SSC.

Операційна модель Lenovo (Slovakia) s.r.o. включає дві ключові групи функцій. Перша пов'язана зі збутом обладнання Lenovo для кінцевих споживачів та корпоративних клієнтів на словацькому ринку через мережу партнерів, роздрібні канали та онлайн платформу lenovo.com. Друга група пов'язана з наданням сервісних, фінансових та аналітичних послуг внутрішнім клієнтам Lenovo в регіоні EMEA, що відображає характер центру спільних послуг з акцентом на підтримку глобальних процесів. Поєднання цих ролей формує гібридний профіль підрозділу, у якому співіснують функції локального комерційного представництва та регіонального сервісного хабу.

Продуктова пропозиція Lenovo на словацькому ринку охоплює кілька базових сегментів. До споживчого сегмента належать ноутбуки, десктопи, планшети, ігрові системи та аксесуари під торговими марками Lenovo та Legion.

Для бізнес сегмента пропонується лінійка ThinkPad, ThinkBook, настільні рішення, монітори, а також сервери і системи зберігання даних під брендом ThinkSystem, доповнені професійними сервісами, керованими послугами та послугами з утилізації і відновлення активів.

Структуру основних продуктово сервісних напрямів наведено в таблиці 2.3, що демонструє диверсифікацію портфеля між B2C і B2B сегментами.

Таблиця 2.3.

Структура продуктів і послуг Lenovo на ринку Словаччини

Сегмент	Основні продукти та послуги	Цільові клієнти
Споживчий	Ноутбуки, десктопи, планшети, ігрові ПК, аксесуари	Домогосподарства, індивідуальні користувачі
Бізнес клієнти	Ноутбуки ThinkPad та ThinkBook, десктопи, монітори	Малі та середні підприємства, корпорації
Центри обробки даних	Сервери ThinkSystem, системи зберігання, мережеві рішення	Корпоративні ІТ підрозділи, провайдери послуг
Професійні послуги	Консалтинг, впровадження рішень, керовані послуги, підтримка	Бізнес клієнти з розгалуженою ІТ інфраструктурою
ESG сервіси	Утилізація активів, відновлення обладнання, CO ₂ offset програми	Організації, що інтегрують сталі практики в ІТ політику

Джерело: [46].

Участь Lenovo (Slovakia) s.r.o. у глобальній мережі корпорації посилюється через інтеграцію у регіональну структуру EMEA. Згідно з річним звітом Lenovo, регіон EMEA генерує помітну частку виручки групи, при цьому у 2023–2024 фінансовому році спостерігалось відновлення попиту та приріст частки на ринку смартфонів і ПК в регіоні.

Підрозділи, розташовані у країнах з розвиненим SSC середовищем, зокрема у Словаччині, підтримують цей тренд через надання сервісів підтримки продажів, планування, логістики та фінансового адміністрування. Така конфігурація дозволяє централізувати аналітичні та бек офісні функції, зменшуючи трансакційні витрати у регіоні.

Окремий аспект характеристик компанії пов'язаний із включенням Lenovo Slovakia до екосистеми бізнес сервіс центрів країни. Дані SARIO та галузевих оглядів фіксують концентрацію SSC у Братиславі у сферах фінансів, ІТ, обліку, клієнтського сервісу, де Lenovo поєднує клієнтські та технічні центри з внутрішніми сервісними функціями.

Участь представників Lenovo Slovakia у Business Service Center Forum при Американській торговій палаті в Словаччині відображає включеність компанії до спільноти провідних бізнес сервіс провайдерів.

Характеристика ринку, на якому функціонує Lenovo (Slovakia) s.r.o., повинна враховувати загальний тренд розвитку ринку персональних

комп'ютерів у Європі. Аналітика свідчить про відновлення попиту після пандемічного спаду із прогнозним зростанням обсягів ринку з 34,4 млрд доларів США у 2024 році до майже 69 млрд доларів до 2033 року.

На глобальному рівні Lenovo утримує близько чверті ринку ПК, демонструючи у різні періоди частку 24,5–25,5 відсотка, що дзшж. Узагальнення ключових показників ринкової позиції корпорації наведено в таблиці 2.4, яка слугує орієнтиром для оцінки можливостей локального підрозділу.

Таблиця 2.4.

Позиції Lenovo на світовому ринку ПК за даними аналітичних агентств

Період	Ринкова частка Lenovo на глобальному ринку ПК	Місце серед виробників	Джерело даних
2023, квартал 4	24,7 %	1	Canalys, PC Market Pulse
2024, квартал 4	24,5 %	1	IDC, за даними Reuters
2025, квартал 3	25,5 %	1	IDC, за даними Techradar

Джерело: [33].

На словацькому ринку бренд Lenovo присутній одночасно у роздрібному та корпоративному сегментах через офіційний сайт, партнерські канали та мережі електроніки. Офіційний ресурс Lenovo для Словацької Республіки пропонує онлайн каталог ноутбуків, настільних систем, планшетів, аксесуарів, а також серверних рішень і сервісних пакетів, орієнтованих на бізнес клієнтів. Партнерська мережа формується за рахунок спеціалізованих реселерів, роздрібних мереж та дистриб'юторів, що забезпечує широкий охоплення споживачів у різних регіонах країни. У корпоративному сегменті на перший план виходять комплексні проекти з модернізації ІТ інфраструктури, де локальний підрозділ поєднує постачання обладнання з професійними послугами.

Соціально відповідальний та роботодавчий імідж Lenovo Slovakia підкріплюється публічною активністю на ринку праці. Компанія регулярно з'являється на платформах вакансій як роботодавець у категорії центрів

спільних послуг та IT сервісів, а також фігурує серед номінантів на премії типу Najzamestnávateľ у відповідній категорії.

Наявність мультикультурного середовища, програм розвитку персоналу та дистанційних форматів роботи відзначається у матеріалах галузевих асоціацій SSC, що посилює конкурентоспроможність компанії на ринку кваліфікованої праці. Для сформованої маркетингової стратегії такі характеристики означають додатковий ресурс репутаційного капіталу, який підтримує ціннісну пропозицію бренду не лише для клієнтів, а й для працівників.

Складовою ринкової позиції Lenovo (Slovakia) s.r.o. виступає включення до глобальної ESG стратегії групи. Група Lenovo декларує рух до цілей net zero до 2050 року, проходить зовнішню верифікацію викидів парникових газів та енергоспоживання, залучаючи, зокрема, словацьких верифікаторів. Локальний підрозділ бере участь у реалізації сервісів з утилізації активів, відновлення обладнання, програм CO₂ offset, що пропонуються клієнтам у Європі через відповідні рішення Lenovo. Для корпоративних замовників у Словаччині та сусідніх країнах такий сервісний блок підсилює привабливість співпраці з Lenovo у контексті сталого розвитку.

Узагальнюючи, Lenovo (Slovakia) s.r.o. функціонує як багатопрофільний підрозділ, що поєднує ролі локального продавця техніки та сервісів, регіонального центру спільних послуг і учасника європейської мережі бізнес сервіс центрів.

2.2. Аналіз поточних маркетингових стратегій компанії

Поточні маркетингові стратегії Lenovo (Slovakia) s.r.o. інтегровані у глобальну модель групи Lenovo, де поєднуються партнеро орієнтований підхід, омніканальна система збуту та розвинута цифрова взаємодія з клієнтами. За аналітичними оцінками, понад 80 відсотків комерційного бізнесу Lenovo у світі реалізується через мережу партнерів, а понад 90

відсотків доходів формується завдяки каналам збуту, що підтверджує домінування моделі *partner first* у збутовій політиці компанії. Маркетингова архітектура підсилюється використанням контент маркетингу, SEO, платної інтернет реклами, електронних розсилок та активної присутності в провідних соціальних мережах, що орієнтуються на дані про поведінку споживачів. У корпоративних комунікаціях підкреслюється *Global Local* підхід, за якого централізоване формування стратегічних меседжів поєднується з локальною адаптацією контенту та пропозицій для окремих ринків, включно зі словацьким.

Продуктова стратегія Lenovo базується на широкую портфельну диверсифікацію, що охоплює ноутбуки, настільні ПК, робочі станції, планшети, монітори, аксесуари, серверні рішення та смарт пристрої для різних сегментів споживачів. Глобальна політика сегментації передбачає орієнтацію на учнів і студентів, геймерів, фахівців офісного профілю, корпоративних клієнтів, державні установи та освітні організації із пропозицією продуктів у нижньому, середньому та преміальному цінових діапазонах. Для бізнес сегмента центральне місце посідають лінійки ThinkPad і ThinkBook, тоді як для споживчого сегмента акцент робиться на брендах IdeaPad, Yoga та Legion. У контексті Словаччини офіційний сайт Lenovo пропонує повний спектр цих продуктів із локалізованим інтерфейсом і спеціальними програмами для освіти, що свідчить про перенесення глобальної продуктової логіки на локальний ринок.

Збутова стратегія Lenovo характеризується поєднанням прямого електронного каналу продажів, мережі роздрібних партнерів і дистриб'юторів, а також спеціалізованих каналів для корпоративних і державних клієнтів. Аналітичні джерела підкреслюють, що компанія використовує розгалужену омніканальну інфраструктуру, де офіційний інтернет магазин, глобальні й локальні маркетингові місця, міжнародні ритейлери комп'ютерної техніки та регіональні реселери формують єдину систему доступності продуктів. Для регіону ЕМЕА, до якого належить Lenovo (Slovakia) s.r.o., описано масштабні

B2B програми, що включають централізоване планування кампаній, локалізацію контенту дванадцятьма і більше мовами та координацію цифрових активностей через спеціалізований маркетинговий центр. Офіційний словацький сайт виконує роль вітрини для кінцевих споживачів і малого бізнесу, одночасно спрямовуючи користувачів до партнерських каналів і програм лояльності.

Комунікаційні стратегії в сегменті споживчої електроніки зосереджені навколо бренду Legion у геймерському сегменті та лінійок Yoga й IdeaPad у сегменті стильних і універсальних пристроїв. Сучасні глобальні кампанії Legion, зокрема «Always Get Back Up», побудовані на емоційній наративній концепції, яка підкреслює наполегливість геймерів і показує бренд як союзника в досягненні високих результатів. У межах TikTok стратегії Legion бренд формує спільноту, де контент створюється разом з геймерами, активно використовуються челенджі, колаборації з креаторами та неформальні формати відео. Паралельно реалізуються rich media кампанії з відео та інтерактивними банерами, а також лайфстайл відео про поєднання віддаленої роботи й гри на одному пристрої для європейських ринків [43].

Цифровий маркетинг Lenovo характеризується системним використанням контент маркетингу, SEO, таргетованої інтернет реклами, email комунікацій і активності у соціальних мережах. Аналітичні огляди підкреслюють застосування персоналізації на веб сайтах, адаптацію інтерфейсів до локації користувача та використання аналітики для оптимізації кампаній і підвищення конверсій. Офіційний сайт Lenovo Slovakia пропонує підписку на маркетингові розсилки, інтегрує посилання на Facebook, X, Instagram та YouTube, що відображає єдину цифрову екосистему Lenovo на національному рівні. Окремий профіль Lenovo Slovakia в Instagram із тисячами підписників і значною кількістю публікацій свідчить про систематику локальної роботи з аудиторією, включно з демонстрацією продуктів, акцій і партнерських активностей. Узагальнений опис ключових поточних маркетингових стратегій Lenovo (Slovakia) s.r.o. наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Характеристика поточних маркетингових стратегій Lenovo
(Slovakia) s.r.o.**

Напрямок	Зміст стратегії групи Lenovo	Прояв у діяльності Lenovo (Slovakia) s.r.o.
Ринкове позиціонування та сегментація	Мультисегментна стратегія, орієнтація на масовий ринок, геймерів, бізнес і державний сектор	Адаптовані пропозиції для студентів, домашніх користувачів і бізнесу
Продуктова стратегія	Широкий портфель (ThinkPad, ThinkBook, Yoga, IdeaPad, Legion, сервери, смартпристрої)	Повний асортимент на ринку Словаччини з фокусом на ноутбуки та аксесуари
Цінова політика	Диференціація за сегментами, використання акцій, промоцій, спецпропозицій для освіти й бізнесу	Акції на сайті Lenovo Slovakia, спеціальні програми для навчальних закладів
Канали збуту	Продаж через реселерів, інтеграторів, онлайн-канал	Розповсюдження через великі ритейлери, локальних IT партнерів
Комунікації у споживчому сегменті	Глобальні кампанії брендів Legion, Yoga, IdeaPad; відеоконтент, інфлюенсери	Використання глобальних матеріалів, локальні акції, орієнтація на молодь
B2B маркетинг і сервіси	Просування сервісних та підпискових рішень, фокус на цифровому середовищі	Спеціалізовані сторінки для корпоративних клієнтів, участь у бізнес-заходах
Цифровий маркетинг і соціальні медіа	Використання SEO, таргетингу, контент-маркетингу, соцмереж (Facebook, Instagram, YouTube, TikTok)	Локалізований сайт, активний Instagram Lenovo Slovakia
ESG і корпоративна відповідальність	Акцент на стійкому розвитку, циркулярній економіці, CO ₂ offset	Відображення ESG політики на локальному сайті, доступність матеріалів про екологічність

Джерело: [33].

Сукупна характеристика поточних маркетингових стратегій Lenovo (Slovakia) s.r.o. свідчить про високу інтегрованість підприємства в глобальну маркетингову систему групи Lenovo, що забезпечує доступ до масштабних кампаній, продуктового портфеля та сервісних рішень. Сильними сторонами виступають широка сегментація, глибокий асортимент, партнерська збутова модель, потужна цифрова присутність і виразні комунікації у геймерському сегменті. Водночас структура стратегій демонструє резерви для посилення локалізації, розбудови власних словацьких кейсів, активнішого використання

локальних інфлюенсерів і розширення ESG комунікацій на рівні національного ринку.

2.3. Оцінка ефективності використаних стратегій у контексті ринкових тенденцій

Оцінювання ефективності поточних маркетингових стратегій Lenovo (Slovakia) s.r.o. потребує співставлення внутрішніх рішень компанії з динамікою глобального та національного ринку комп'ютерної техніки. Світовий ринок ПК після спаду демонструє відновлення та помірне зростання, при цьому Lenovo у 2024 році посіла перше місце у світі з часткою 23,5 відсотка і поставками 61,8 млн пристроїв, що означає приріст на 4,7 відсотка порівняно з 2023 роком.

У 2025 році компанія зберегла лідерство, наростивши квартальні поставки до 19,4 млн одиниць і досягнувши частки 25,5 відсотка на фоні зростання глобальних відвантажень, зумовлених хвилею оновлення парку пристроїв напередодні завершення підтримки Windows 10 [44].

На ринку Словаччини фіксується скорочення сегмента настільних ПК і одночасне зростання електронної комерції в електроніці з оборотом близько 368 млн доларів США у 2024 році та прогнозованим приростом 5–10 відсотків у 2025 році, що підсилює значення онлайн каналів збуту і мобільних форм факторів. У таких умовах продуктово збутова стратегія Lenovo, орієнтована на ноутбуки, гібридні пристрої та омніканальний продаж, структурно відповідає основним ринковим трендам.

У продуктовому вимірі Lenovo активно розвиває лінійки для геймерів, професійних користувачів і корпоративних клієнтів, а на глобальному рівні посилює фокус на AI ПК, серверах та програмно сервісних рішеннях, що підтверджується зростанням виручки від інфраструктурного бізнесу та групи рішень і сервісів. Це узгоджується з трендом на апаратно орієнтовану AI трансформацію, де очікується, що протягом найближчих п'яти років

переважна частина ПК матиме вбудовані апаратні AI модулі. Для словацького підрозділу така глобальна лінія створює потужну основу для позиціонування у сегменті корпоративних клієнтів та геймерської аудиторії, однак ступінь локальної комунікації саме AI компонентів та комплексних сервісних моделей поки що поступається глобальним меседжам. На фоні зростання вимог бізнес клієнтів до гібридного робочого середовища й цифрової стійкості саме інтенсивність локальної презентації рішень рівня платформи істотно впливає на відчутну ефективність маркетингових стратегій Lenovo (Slovakia) s.r.o.

Для оцінки відповідності стратегій зовнішньому середовищу доцільно використати PEST аналіз, який дає змогу структурувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники впливу на маркетингову діяльність компанії. У політичному та регуляторному вимірах для Словаччини як країни членкині ЄС діють спільні правила цифрового ринку, вимоги до захисту даних, державних закупівель та екологічного регулювання, які прямо впливають на корпоративні IT закупівлі та вимоги до постачальників. Економічний компонент характеризується відновленням глобального ринку ПК та стабільними темпами зростання електронної комерції в сегменті електроніки у Словаччині, поряд зі скороченням локального ринку настільних ПК. Соціальні фактори включають поширення гібридних форматів роботи, розвиток геймерської індустрії в країні та зростання чутливості споживачів до сталого споживання. Технологічний контекст визначається зрушенням до AI пристроїв, хмарних сервісів, сервісних моделей «як послуга» та зростанням ролі аналітики даних у прийнятті управлінських рішень. Узагальнений PEST аналіз діяльності Lenovo (Slovakia) s.r.o. наведено в таблиці 2.5.

Аналіз даних показує, що обрана Lenovo модель омніканального збуту та орієнтація на ноутбуки, геймерські системи і корпоративні рішення узгоджуються з економічними та технологічними тенденціями ринку, зокрема зі зростанням електронної комерції та поширенням AI пристроїв. Глобальні програми CO2 Offset Services та Asset Recovery Services, які дозволили клієнтам компенсувати понад один мільйон тонн CO2, генерованих у

життєвому циклі ІТ обладнання, створюють додаткову цінність у соціальному та регуляторному вимірі, оскільки відповідають очікуванням бізнес користувачів щодо скорочення вуглецевого сліду.

Таблиця 2.5

PEST аналіз зовнішнього середовища Lenovo (Slovakia) s.r.o.

Група чинників	Ключові елементи середовища	Потенційний вплив на ефективність маркетингових стратегій
Політичні та регуляторні	Європейська політика цифрового ринку, регулювання захисту даних, стандарти державних закупівель, екологічні та енергетичні регламенти ЄС	Підвищення значення відповідності продукції та сервісів регуляторним вимогам, можливість участі у проєктах цифровізації державного сектору за умови наявності сертифікованих рішень та ESG практик
Економічні	Відновлення глобального ринку ПК, зростання світових поставок Lenovo, розвиток електронної комерції в електроніці у Словаччині, скорочення сегмента настільних ПК	Сприяння збуту ноутбуків і мобільних пристроїв через онлайн канали, ризики для стратегій, орієнтованих на традиційні формати роздрібної торгівлі та стаціонарні ПК
Соціальні	Поширення гібридної роботи та навчання, розвиток геймерської індустрії, підвищення уваги до сталого споживання та корпоративної репутації	Розширення попиту на продукцію для геймерів і віддаленої роботи, зростання ваги брендів з чітко артикульованими екологічними і соціальними ініціативами
Технологічні	Поширення AI ПК, розвиток хмарних сервісів, сервісних і підпискових моделей, використання аналітики даних у бізнесі	Створення можливостей для просування AI орієнтованих пристроїв і сервісів, підвищення ефективності цифрового маркетингу, необхідність постійного оновлення продуктового і сервісного портфеля

Джерело: [40].

У Словаччині така лінія може підсилювати маркетингові позиції Lenovo (Slovakia) s.r.o. у сегменті корпоративних закупівель, де ESG аргументи дедалі

частіше включаються до критеріїв відбору постачальників. Водночас для повного використання потенціалу PEST контексту потрібна більш акцентована локальна комунікація сталих сервісів і AI рішень, оскільки значна частина контенту поки що зосереджена на глобальному рівні.

Оцінка внутрішніх і зовнішніх чинників результативності маркетингових стратегій Lenovo (Slovakia) s.r.o. здійснюється за допомогою SWOT аналізу, що дозволяє поєднати сильні й слабкі сторони компанії з ринковими можливостями та загрозами. До сильних сторін належать глобальна ринкова частка Lenovo, широкий продуктово сервісний портфель, партнеро орієнтована збутова модель та інтегрована цифрова екосистема маркетингу, яка використовує персоналізацію і аналітику даних. До слабких сторін у маркетинговому вимірі можна віднести обмежену кількість локальних кейсів і референсів для словацького ринку, значну залежність від комунікаційних активностей партнерів та високу чутливість до цінової конкуренції у споживчому сегменті. З боку можливостей виділяються відновлення попиту на ПК завдяки переходу з Windows 10, зростання електронної комерції, інтерес до ESG рішень і розширення геймерського сегмента в країні. До загроз належать активні промоційні стратегії конкурентів, потенційні коливання макроекономічної ситуації та подальше зниження маржинальності в масових сегментах. Структуру SWOT аналізу подано в таблиці 2.6.

SWOT аналіз демонструє, що поточні маркетингові стратегії Lenovo (Slovakia) s.r.o. у цілому узгоджуються з ринковими тенденціями завдяки поєднанню глобальної бренд капіталізації, широкого продуктово сервісного портфеля, партнерської моделі збуту та цифрових інструментів маркетингу. Сильні сторони компанії дозволяють реалізовувати можливості, пов'язані з відновленням попиту на ПК, розвитком електронної комерції, зростанням інтересу до ESG практик і розширенням геймерського сегмента, особливо якщо локальні кампанії системно інтегрують глобальні AI та сталості орієнтовані меседжі. Водночас наявні слабкі сторони вказують на резерви

підвищення ефективності, насамперед через посилення локального змісту комунікацій, нарощування портфеля словацьких кейсів, більш точне таргетування акцій та розширення роботи з локальними лідерами думок у споживчому і B2B сегментах. У подальшому розділі доцільно врахувати ці висновки під час розроблення концепції адаптивної маркетингової стратегії Lenovo (Slovakia) s.r.o. та пропозицій щодо цифрової трансформації маркетингової діяльності.

Таблиця 2.6

SWOT аналіз маркетингових стратегій Lenovo (Slovakia) s.r.o.

Категорія	Зміст характеристик у контексті маркетингових стратегій
Сильні сторони (S)	<ul style="list-style-type: none"> Лідерські позиції Lenovo на глобальному ринку ПК за часткою і обсягами поставок, що підкріплюють довіру до бренду. Широкий асортимент ноутбуків, геймерських систем, інфраструктурних рішень та сервісів, адаптований до потреб споживчих і корпоративних сегментів. Партнероорієнтована модель збуту з розгалуженою мережею реселерів та інтеграторів у регіоні EMEA. Розвинена цифрова маркетингова інфраструктура з персоналізацією контенту, SEO, таргетованою рекламою, присутністю у соцмережах. Інтеграція ESG-орієнтованих сервісів у маркетингові пропозиції для бізнес-клієнтів.
Слабкі сторони (W)	<ul style="list-style-type: none"> Нестача локальних кейсів і історій успіху словацьких корпоративних клієнтів. Залежність від активностей партнерських ритейлерів та дистриб'юторів у роздрібному сегменті. Труднощі чіткого позиціонування окремих брендів через широту портфеля. Недостатній локальний акцент на AI-компонентах та сервісних моделях порівняно з глобальними кампаніями.
Можливості (O)	<ul style="list-style-type: none"> Відновлення глобального ринку ПК, зокрема через оновлення пристроїв у зв'язку з завершенням підтримки Windows 10. Активний розвиток e-commerce у Словаччині. Зростання попиту на рішення для гібридної роботи, цифрової трансформації та AI-інфраструктури. Інтерес бізнесу та держави до ESG-рішень. Розширення геймерської спільноти, що підтримує бренд Legion.
Загрози (T)	<ul style="list-style-type: none"> Посилення цінової конкуренції на ринку ноутбуків і ПК. Потенційне зниження купівельної спроможності через макроекономічні ризики. Висока промоційна активність конкурентів, що знижує ефективність стандартних акцій. Фрагментація комунікацій через багатоканальність і залежність від партнерів.

Джерело: [40].

У другому розділі досліджено організаційний профіль Lenovo (Slovakia) s.r.o., структуру її продуктово-сервісного портфеля і механізми виходу на словацький ринок. Показано, що підрозділ функціонує як гібридний центр збуту і спільних послуг, використовує партнеро-орієнтовану модель, омніканальні канали продажу, цифрові платформи взаємодії зі споживачами. Комплекс маркетингової діяльності охоплює роботу з масовим споживчим сегментом, геймерською аудиторією, малим і середнім бізнесом, а також корпоративними клієнтами, що забезпечує широке ринкове охоплення. У комунікаціях простежується опора на глобальні бренд-стратегії Lenovo з адаптацією окремих акцентів до контексту словацького ринку.

Оцінювання поточних стратегій у контексті ринкових тенденцій засвідчило узгодженість продуктового, збутового і комунікаційного блоків з динамікою глобального ринку ПК, розвитком електронної комерції і поширенням гібридних форматів роботи. Орієнтація на ноутбуки, мобільні пристрої, інфраструктурні рішення для бізнесу, а також омніканальний продаж відповідають скороченню сегмента стаціонарних ПК і зростанню попиту на комплексні цифрові рішення. Водночас спостерігається висока чутливість до цінової конкуренції у масових сегментах, залежність від маркетингової активності партнерів, нерівномірність акцентів на AI-компонентах продуктів і сервісах у локальних комунікаціях. PEST-аналіз показав додаткові можливості для використання регуляторних, економічних, соціальних і технологічних трендів через розширення участі у проєктах цифровізації бізнесу і публічного сектору.

SWOT-аналіз маркетингових стратегій Lenovo (Slovakia) s.r.o. продемонстрував поєднання значних сильних сторін у вигляді глобальної ринкової позиції, розвиненої партнерської мережі, широкого портфеля рішень і цифрової маркетингової інфраструктури з окресленими внутрішніми обмеженнями. До таких обмежень належать дефіцит локальних кейсів і референсів, недостатній рівень локалізації ESG і AI-комунікацій, а також ризики розмиття позиціонування окремих брендів у споживчому сегменті.

Виявлені можливості пов'язані з хвилею оновлення ІТ обладнання, зростанням попиту на гібридну роботу і геймерські рішення, посиленням інтересу корпоративних клієнтів до сталих сервісів і сервісних моделей. Сформоване аналітичне поле задає конкретні вектори удосконалення маркетингових стратегій Lenovo (Slovakia) s.r.o., які доцільно розвинути у третьому розділі через побудову адаптивної стратегії і поглиблення цифрової трансформації маркетингової діяльності.

Висновки до розділу 2

У другому розділі досліджено організаційний профіль Lenovo (Slovakia) s.r.o., структуру її продуктово сервісного портфеля і механізми виходу на словацький ринок. Показано, що підрозділ функціонує як гібридний центр збуту і спільних послуг, використовує партнеро орієнтовану модель, омніканальні канали продажу, цифрові платформи взаємодії зі споживачами. Комплекс маркетингової діяльності охоплює роботу з масовим споживчим сегментом, геймерською аудиторією, малим і середнім бізнесом, а також корпоративними клієнтами, що забезпечує широке ринкове охоплення. У комунікаціях простежується опора на глобальні бренд стратегії Lenovo з адаптацією окремих акцентів до контексту словацького ринку.

Оцінювання поточних стратегій у контексті ринкових тенденцій засвідчило узгодженість продуктового, збутового і комунікаційного блоків з динамікою глобального ринку ПК, розвитком електронної комерції і поширенням гібридних форматів роботи. Орієнтація на ноутбуки, мобільні пристрої, інфраструктурні рішення для бізнесу, а також омніканальний продаж відповідають скороченню сегмента стаціонарних ПК і зростанню попиту на комплексні цифрові рішення. Водночас спостерігається висока чутливість до цінової конкуренції у масових сегментах, залежність від маркетингової активності партнерів, нерівномірність акцентів на AI компонентах продуктів і сервісах у локальних комунікаціях. PEST аналіз

показав додаткові можливості для використання регуляторних, економічних, соціальних і технологічних трендів через розширення участі у проєктах цифровізації бізнесу і публічного сектору.

SWOT аналіз маркетингових стратегій Lenovo (Slovakia) s.r.o. продемонстрував поєднання значних сильних сторін у вигляді глобальної ринкової позиції, розвиненої партнерської мережі, широкого портфеля рішень і цифрової маркетингової інфраструктури з окресленими внутрішніми обмеженнями. До таких обмежень належать дефіцит локальних кейсів і референсів, недостатній рівень локалізації ESG і AI комунікацій, а також ризики розмиття позиціонування окремих брендів у споживчому сегменті. Виявлені можливості пов'язані з хвилею оновлення ІТ обладнання, зростанням попиту на гібридну роботу і геймерські рішення, посиленням інтересу корпоративних клієнтів до сталих сервісів і сервісних моделей. Сформоване аналітичне поле задає конкретні вектори удосконалення маркетингових стратегій Lenovo (Slovakia) s.r.o., які доцільно розвинути у третьому розділі через побудову адаптивної стратегії і поглиблення цифрової трансформації маркетингової діяльності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ LENOVO (SLOVAKIA) S.R.O.

3.1. Розроблення концепції адаптивної маркетингової стратегії підприємства

Розроблення концепції адаптивної маркетингової стратегії Lenovo (Slovakia) s.r.o. ґрунтується на результатах аналізу зовнішнього середовища, позицій компанії на ринку Словаччини, структурі продуктового портфеля і специфіці поточних стратегічних підходів. Турбулентність ринку комп'ютерної техніки, хвиля оновлення пристроїв, зростання електронної комерції, посилення вимог до сталого розвитку формують умови, які потребують гнучкого стратегічного реагування. Для багатонаціонального підрозділу, інтегрованого у глобальну систему Lenovo, адаптивність маркетингу означає здатність поєднувати глобальні стандарти бренду зі своєчасною локальною корекцією пропозиції для словацьких сегментів. Концепція адаптивної стратегії покликана забезпечити не разове коригування, а безперервну настройку продуктів, каналів і комунікацій відповідно до змін ринкових параметрів.

У концептуальному плані адаптивна маркетингова стратегія Lenovo (Slovakia) s.r.o. розглядається як динамічна система рішень щодо сегментації, позиціонування, формування ціннісних пропозицій і вибору інструментів впливу на попит. Базова відправна точка задається глобальною платформою бренду та корпоративними пріоритетами групи Lenovo, а далі відбувається послідовна локалізація за продуктами, цінами, каналами збуту, сервісами, комунікаціями. Адаптивність передбачає перехід від статичних багаторічних планів до циклів планування з коротшими інтервалами, що спираються на постійну аналітику продажів, поведінки клієнтів і зворотного зв'язку партнерів.

Узагальнену структуру концепції адаптивної маркетингової стратегії наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Структура концепції адаптивної маркетингової стратегії Lenovo
(Slovakia) s.r.o.**

Вимір адаптації	Зміст стратегічних рішень	Орієнтири для Lenovo (Slovakia) s.r.o.
Продуктово асортиментний	Гнучке поєднання масових, преміальних, геймерських, корпоративних лінійок, швидке оновлення конфігурацій	Поглиблення портфеля AI орієнтованих моделей, розширення локальних конфігурацій для бізнес сегментів
Ціновий	Диференціація цін за сегментами, активне використання динамічних промоакцій, пакетних пропозицій	Перехід до більш точного таргетування знижок за даними про попит у Словаччині
Канали збуту	Баланс прямого онлайн продажу, партнерських реселерів і корпоративних каналів	Посилення власного e-commerce ресурсу при збереженні партнерської домінанті
Комунікаційний	Комбінація глобальних бренд кампаній з локальним контентом, використання цифрових і офлайн каналів	Збільшення частки локальних історій успіху, участь словацьких інфлюенсерів і бізнес клієнтів
Сервісний і сервісні моделі	Розвиток керованих послуг, підпискових моделей, сервісів утилізації та відновлення обладнання	Активніша презентація сервісних пакетів для малого і середнього бізнесу, державних та освітніх установ
ESG орієнтований	Інтеграція екологічних і соціальних параметрів у пропозицію та комунікації	Поглиблення локальної комунікації CO ₂ offset програм і рішень циркулярної економіки
Організаційний	Використання кросфункціональних команд, коротких циклів планування, механізмів швидкого тестування гіпотез	Формування локальної маркетингової групи з мандатом на експерименти в межах глобальної платформи

Джерело: [40].

Сегментно орієнтована складова концепції адаптивної стратегії вимагає чіткішого розмежування підходів до ключових груп клієнтів Lenovo (Slovakia) s.r.o. Для геймерської аудиторії доцільно посилити використання інтерактивного контенту, колаборацій з локальними стримерами, участі у кіберспортивних заходах Словаччини, що підсилює позиції бренду Legion.

Для малого і середнього бізнесу головним стає акцент на надійності, сервісних моделях, зручності фінансування, інтеграції обладнання у гібридні робочі процеси. Корпоративні клієнти і державні структури потребують комплексних рішень, де поєднуються інфраструктура, безпека, ESG аргументи, відповідність європейським регуляторним вимогам.

Комунікаційна частина адаптивної стратегії передбачає перехід від переважно трансляційної моделі до діалогової взаємодії з ринком. Це означає систематичне використання опитувань, досліджень задоволеності, аналізу відгуків у соціальних мережах, партнерських каналів для виявлення змін у потребах і сприйнятті бренду. Локальний контент для словацької аудиторії має відображати не тільки глобальні інновації Lenovo, а й конкретні історії використання рішень у бізнесі, освіті, державному секторі країни. Таким чином адаптивність комунікацій проявляється у швидкій зміні акцентів кампаній, повідомлень, візуальних форматів залежно від реакції цільових сегментів.

Організаційно концепція адаптивної маркетингової стратегії Lenovo (Slovakia) s.r.o. вимагає запровадження механізмів коротких планувальних циклів і регулярних стратегічних сесій з участю функцій маркетингу, продажів, сервісу, фінансів, аналітики. На рівні операцій доцільно використовувати підхід test and learn з невеликими експериментальними кампаніями, що швидко оцінюються за показниками залучення, конверсій, рентабельності. Результати таких спринтів інтегруються у подальше стратегічне планування і дають змогу коригувати продуктові, цінові, комунікаційні рішення без затримок. Взаємодія з регіональними структурами Lenovo повинна будуватися на прозорому обміні даними, що дозволяє поєднувати переваги глобальної аналітики зі знанням локальної специфіки.

Інтеграція сервісних і ESG компонентів у адаптивну стратегію створює для Lenovo (Slovakia) s.r.o. додаткові можливості диференціації у корпоративному сегменті. Сервіси утилізації активів, програми компенсації вуглецевого сліду, рішення з подовження життєвого циклу обладнання

доцільно просувати як складову комплексної пропозиції разом з технікою, інфраструктурою, керованими послугами. Для малих і середніх підприємств акцент робиться на зниженні ризиків, пов'язаних з технічною й екологічною відповідальністю за ІТ активи. Для державних і освітніх установ особливе значення набувають аргументи відповідності політикам сталого розвитку та європейським регуляторним нормам.

3.2. Інструменти цифрової трансформації маркетингової діяльності

Цифрова трансформація маркетингової діяльності Lenovo (Slovakia) s.r.o. передбачає послідовне впровадження технологічних рішень, які забезпечують збір, інтеграцію, аналіз і використання даних у всіх точках контакту з клієнтами. Для підрозділу, що працює у багатоканальному середовищі та поєднує функції локального офісу й центру спільних послуг, цифрові інструменти формують інфраструктуру для ухвалення рішень і реалізації адаптивної маркетингової стратегії. Вони дають змогу синхронізувати комунікації з клієнтами, підвищувати адресність пропозицій, оптимізувати витрати на просування, підсилювати взаємодію з партнерами. Цифрові платформи виступають основою для переходу від епізодичних кампаній до безперервного управління клієнтським досвідом.

Центральне місце в архітектурі цифрового маркетингу займають CRM системи та платформи управління клієнтськими даними. Вони акумулюють інформацію про історію контактів із клієнтами, структуру покупок, участь у програмах лояльності, реакцію на комунікаційні активності. Для Lenovo (Slovakia) s.r.o. такі рішення формують єдине джерело даних для B2C і B2B сегментів, що особливо важливо з огляду на поєднання споживчих продажів та корпоративних проєктів. На основі CRM можлива побудова сегментаційних моделей, прогнозування відтоку клієнтів, виявлення потенціалу кроспродажів. Інтеграція CRM з системами електронної комерції і партнерськими порталами

посилює контроль над повним циклом взаємодії з клієнтом, включно з післяпродажним сервісом.

Другий блок цифрових інструментів пов'язаний з аналітикою та бізнес інтелект платформами. Ці рішення збирають дані з вебсайту, інтернет магазину, рекламних кабінетів, соціальних мереж, CRM систем та внутрішніх ERP модулів. Для Lenovo (Slovakia) s.r.o. аналітичні панелі дають змогу відстежувати динаміку попиту за сегментами, ефективність каналів, показники конверсії, рентабельність кампаній. Важливим елементом виступає можливість розбивки даних за країною, партнером, продуктовою лінійкою, що допомагає оперативно коригувати асортимент, промоакції, розподіл бюджетів. Такий підхід підтримує концепцію адаптивної стратегії, де рішення ґрунтуються на поточних даних, а не лише на періодичних дослідженнях.

Третій компонент цифрової трансформації маркетингу охоплює системи маркетингової автоматизації та керування кампаніями. Вони забезпечують запуск послідовних електронних розсилок, персоналізованих повідомлень, ремаркетингових активностей у кількох каналах, синхронізують розклад кампаній для різних сегментів. Для Lenovo (Slovakia) s.r.o. використання таких систем дозволяє масштабувати комунікації до рівня регіону ЕМЕА, зберігаючи при цьому можливість локалізації мовних версій, пропозицій, креативів. Автоматизація знижує операційне навантаження на маркетингові команди, водночас підвищує точність таргетування і стабільність виконання сценаріїв взаємодії з клієнтами. Це створює передумови для швидкого тестування гіпотез і впровадження принципів test and learn.

Вебсайт Lenovo для словацького ринку, платформи електронної комерції та системи управління контентом формують ще один важливий блок інструментів. Вони забезпечують адаптацію інформації про продукти, акції, сервісні програми до локальних умов, дозволяють створювати цільові посадкові сторінки для окремих сегментів і кампаній. Для реалізації адаптивної стратегії необхідне гнучке управління контентом: оперативна публікація матеріалів про AI функціональність пристроїв, сервісні моделі,

ESG ініціативи, кейси словацьких клієнтів. Інтеграція вебплатформ із системами аналітики та маркетингової автоматизації дає можливість відстежувати поведінку відвідувачів, коригувати структуру меню, блоки рекомендацій, форми захоплення лідів.

Соціальні медіа, інструменти соціального слухання та керування спільнотами доповнюють цифровий контур маркетингової діяльності. Для Lenovo (Slovakia) s.r.o. профілі у глобальних та локальних соціальних мережах слугують каналами просування брендів Legion, Yoga, ThinkPad, а також майданчиками для збирання зворотного зв'язку від користувачів. Сервіси моніторингу згадок і аналізу тональності дозволяють виявляти проблемні теми, реакції на нові продукти, ефект від співпраці з інфлюенсерами. Дані із соціальних мереж можуть інтегруватися до аналітичних панелей і CRM систем, посилюючи клієнтський профіль поведінковими характеристиками. Це створює основу для побудови спільнот навколо бренду і розширення практик спільного створення цінності.

Важливим напрямом цифрової трансформації виступає розвиток інструментів, пов'язаних із сервісними моделями та сталим управлінням ІТ активами. Сюди відносяться портали для керування парком обладнання, онлайн модулі замовлення сервісу, платформи для утилізації й відновлення пристроїв, сервіси розрахунку вуглецевого сліду. Для Lenovo (Slovakia) s.r.o. інтеграція цих інструментів у маркетингові комунікації формує додаткову цінність для корпоративних клієнтів, які орієнтуються на принципи сталого розвитку. Візуалізація даних про економію ресурсів, скорочення викидів, продовження життєвого циклу обладнання може використовуватися у презентаціях, комерційних пропозиціях, на вебсайті.

Сукупність ключових інструментів цифрової трансформації маркетингової діяльності Lenovo (Slovakia) s.r.o. доцільно узагальнити у таблиці 3.2 із виділенням призначення та очікуваного ефекту від їх впровадження.

Таблиця 3.2

Інструменти цифрової трансформації маркетингової діяльності

Lenovo (Slovakia) s.r.o.

Група інструментів	Приклади рішень	Основне призначення	Очікуваний ефект для підрозділу
CRM і керування клієнтськими даними	Корпоративна CRM платформа, CDP	Консолідація даних про клієнтів, сегментація, лід менеджмент	Підвищення точності таргетування, зростання конверсій, зниження відтоку
Аналітика та бізнес інтелект	Платформи BI, веб аналітика	Моніторинг продажів, ефективності каналів, KPI кампаній	Швидке коригування стратегії, оптимізація бюджетів
Маркетингова автоматизація і кампанії	Системи автоматизації email, omnichannel платформи	Побудова сценаріїв комунікації, персоналізовані розсилки, ремаркетинг	Масштабування комунікацій, стабільне виконання сценаріїв, швидкі тести гіпотез
Вебплатформи і керування контентом	Офіційний сайт Lenovo Slovakia, CMS	Локалізований каталог продуктів, посадкові сторінки, контент для сегментів	Гнучке оновлення інформації, зростання трафіку і лідів
Соціальні медіа і соціальне слухання	Facebook, Instagram, YouTube, інструменти моніторингу	Просування брендів, взаємодія з спільнотами, збір зворотного зв'язку	Зміцнення лояльності, виявлення потреб і проблем клієнтів
Сервісні та ESG орієнтовані цифрові сервіси	Портали керування обладнанням, онлайн модулі утилізації, калькулятори вуглецевого сліду	Підтримка сервісних моделей, демонстрація сталих практик	Диференціація у B2B сегменті, підвищення привабливості в публічних тендерах

Джерело: [40].

Запропонована конфігурація цифрових інструментів створює технологічну основу для реалізації адаптивної маркетингової стратегії Lenovo (Slovakia) s.r.o. Інтеграція CRM, аналітики, автоматизації, вебплатформ, соціальних медіа та сервісних ESG рішень забезпечує єдиний інформаційний контур, у межах якого формуються рішення щодо продуктів, каналів, цін і комунікацій. Послідовний розвиток цих інструментів підвищує керованість маркетингових процесів, прискорює зворотний зв'язок між ринком і внутрішніми командами, створює передумови для нарощування ринкової частки і посилення позицій Lenovo (Slovakia) s.r.o. у стратегічних сегментах.

3.3. Прогноз очікуваних результатів реалізації запропонованих заходів

Побудова прогнозу результатів удосконалення маркетингових стратегій Lenovo (Slovakia) s.r.o. спирається на поєднання відкритих глобальних даних Lenovo, ринкових трендів у сегменті ПК та узагальнених оцінок ефективності цифрової трансформації. На глобальному рівні Lenovo утримує перше місце на ринку ПК із часткою близько 23,5 відсотка та демонструє зростання поставок і виручки у 2023–2025 роках, зокрема завдяки попиту на нове покоління ПК та розширенню напрямів послуг і інфраструктурних рішень. Дослідження впливу цифрового маркетингу показують, що впровадження data driven підходів, автоматизації кампаній і персоналізації здатне підвищувати доходи на 30–60 відсотків, а окупність цифрових інструментів істотно перевищує традиційні канали.

Для оцінки ефекту від запропонованих заходів необхідно виокремити базовий, тобто поточний, рівень ключових показників маркетингової діяльності. До системи таких індикаторів включено: оцінку частку Lenovo на ринку ПК Словаччини, частку онлайн каналу в продажах, частку B2B рішень і сервісів у доходах, конверсію відвідувачів сайту в ліди, показник окупності маркетингових інвестицій для цифрових кампаній, частку клієнтів, охоплених

CRM сегментацією, індекс задоволеності корпоративних клієнтів, частку контрактів із включенням ESG сервісів. Обрані показники охоплюють одночасно ринкові результати, ефективність цифрових інструментів, глибину роботи з клієнтською базою та інтеграцію сервісних і сталих рішень у маркетингову політику. Поточні значення цих індикаторів наведено в таблиці 3.3, що відображає відправну точку для побудови прогнозу.

Таблиця 3.3

**Поточні інтегральні показники маркетингової діяльності Lenovo
(Slovakia) s.r.o.**

Показник	Поточне значення (оцінка)	Коментар до оцінки
Частка Lenovo на ринку ПК Словаччини	23 %	Орієнтація на глобальну частку Lenovo близько 23,5 % з урахуванням провідних позицій у Європі
Частка онлайн каналу в загальному обсязі продажів підрозділу	35 %	Враховано розвиток електронної комерції в електроніці у Словаччині та омніканальну модель збуту
Частка B2B рішень і сервісів у структурі доходів	30 %	Нижча за глобальну частку по PC доходів Lenovo приблизно 45 %, з огляду на локальну структуру попиту
Конверсія відвідувачів сайту в ліди	1,8 %	Типовий рівень для IT сегмента до впровадження розвинених інструментів персоналізації й автоматизації
Окупність маркетингових інвестицій у цифрові кампанії	180 %	Середній рівень, нижчий від зафіксованих у дослідженнях цифрового маркетингу значень понад 300–400 %
Частка клієнтів у CRM з актуальною сегментаційною інформацією	55 %	Частина бази залучена до регулярних комунікацій і сегментаційних профілів
Індекс задоволеності корпоративних клієнтів (CSAT, 0–100)	82	Оцінка на рівні вище середнього для B2B сегмента за умов домінування великого міжнародного бренду
Частка контрактів, що включають ESG сервіси (ARS, CO ₂ offset)	12 %	Обмежене проникнення сервісів утилізації та компенсації вуглецевого сліду, попри активний розвиток цих напрямів у Lenovo

Джерело: [40].

Очікувані значення ключових індикаторів після реалізації запропонованих заходів на горизонті трьох років наведено в таблиці 3.4. Порівняння поточного та цільового рівнів дає змогу кількісно зафіксувати прогнозований ефект і використати його для подальших фінансових

розрахунків у роботі. Зростання частки ринку, ролі онлайн каналу, частки B2B сервісів, конверсії, ROMI, глибини CRM охоплення та використання ESG сервісів відображає логіку переходу від переважно продуктового маркетингу до комплексної, даними керованої та сервісно орієнтованої моделі.

Таблиця 3.4

**Цільові показники маркетингової діяльності Lenovo (Slovakia) s.r.o.
на горизонті трьох років**

Показник	Поточне значення	Цільове значення через 3 роки	Очікувана динаміка та інтерпретація
MS_SK	23 %	27 %	Приріст на 4 в.п. за рахунок посилення AI лінійок, омніканальних продажів і глибшої роботи з партнерами
Online_share	35 %	45 %	Зростання частки онлайн продажів на 10 в.п. завдяки розвитку e commerce платформи і цифрових кампаній
B2B_Services	30 %	40 %	Зсув структури доходів у бік сервісів та інфраструктурних рішень, узгоджений із глобальним трендом Lenovo на збільшення частки non PC виручки
CR_site	1,8 %	2,7 %	Зростання конверсії приблизно на 50 % внаслідок персоналізації, A/B тестів, автоматизованих тригерів
ROMI_digital	180 %	260 %	Підвищення окупності інвестицій завдяки оптимізації каналів і кращому таргетуванню, з урахуванням досвіду високого ROI цифрових стратегій у дослідженнях
CRM_coverage	55 %	85 %	Збільшення частки клієнтів, включених до сегментаційних моделей та регулярних комунікацій
CSAT_B2B	82	88	Підвищення індексу задоволеності завдяки комплексним рішенням, сервісним моделям і ESG сервісам
ESG_share	12 %	25 %	Подвоєння частки контрактів з ESG сервісами за рахунок активної комунікації CO ₂ offset та утилізації активів

Джерело: [40].

Запропонований прогноз фіксує не лише очікувану зміну окремих показників, а й структурну трансформацію маркетингової моделі Lenovo (Slovakia) s.r.o. Зростання частки B2B сервісів і ESG орієнтованих рішень свідчить про зміщення акценту у бік довгострокових відносин із

корпоративними клієнтами та інтеграції сталих практик у маркетингову пропозицію. Підвищення ролі онлайн каналів і конверсії відвідувачів сайту в ліді відображає посилення впливу цифрових інструментів і перехід до більш керованої воронки продажів. Комбінація покращення ринкових, операційних і репутаційних показників створює основу для подальшої фінансової деталізації ефекту від реалізації адаптивної стратегії та цифрової трансформації маркетингової діяльності у наступних етапах дослідження.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі сформовано концепцію адаптивної маркетингової стратегії Lenovo (Slovakia) s.r.o., яка поєднує глобальну платформу бренду з локальними корекціями у продуктах, цінах, каналах, сервісах і комунікаціях. Виділено ключові виміри адаптації: продуктово асортиментний, ціновий, збутовий, комунікаційний, сервісний, ESG орієнтований та організаційний, для кожного з яких запропоновано орієнтири дій. Концептуальна модель спирається на модульну побудову стратегії, сценарний підхід, управління на основі даних і розширення повноважень локальних кросфункціональних команд маркетингу.

Окремо обґрунтовано набір інструментів цифрової трансформації маркетингової діяльності, що включає CRM і платформи керування клієнтськими даними, ВІ аналітику, системи маркетингової автоматизації, вебплатформи та системи керування контентом, інструменти соціального слухання, сервісні й ESG орієнтовані цифрові сервіси. Показано, що інтеграція цих рішень створює єдиний інформаційний контур, у межах якого приймаються рішення щодо сегментації, позиціонування, розподілу бюджетів, вибору каналів і форматів комунікації. Така архітектура інструментів узгоджується з глобальними тенденціями цифрової трансформації та специфікою підрозділу, який поєднує функції локального збуту й центру спільних послуг.

На основі PEST та SWOT аналізу побудовано систему ключових показників оцінки ефективності маркетингових стратегій Lenovo (Slovakia) s.r.o. і сформовано прогноз їх зміни після впровадження запропонованих заходів. Запропоновано два блоки індикаторів: поточний, що відображає вихідну позицію підрозділу на ринку, та цільовий, який фіксує очікувані результати за трирічним горизонтом у частині ринкової частки, ролі онлайн каналів, структури доходів, ефективності цифрових кампаній, глибини CRM охоплення, задоволеності B2B клієнтів та інтеграції ESG сервісів. Сформовані у розділі положення створюють методичну основу для подальшої кількісної верифікації запропонованої стратегії та деталізації її економічного ефекту в загальних висновках кваліфікаційної роботи.

ВИСНОВКИ

1. У роботі систематизовано теоретичні підходи до розуміння сутності та класифікації маркетингових стратегій підприємства у структурі стратегічного управління. Узагальнення праць зарубіжних і вітчизняних авторів дало змогу виокремити базові елементи маркетингової стратегії: сегментацію, вибір цільових сегментів, позиціонування, формування ціннісної пропозиції та вибір інструментів комплексу маркетингу. Сформовано багатовимірну класифікацію маркетингових стратегій за рівнем управління, типом конкурентної поведінки, масштабом ринкового охоплення, стадією життєвого циклу товару, функціональними напрямками та ступенем інноваційності. Така система класифікації створює теоретичну основу для більш точного опису стратегічної поведінки підприємств і вибору релевантних стратегічних альтернатив.

2. Дослідження сучасних підходів до формування маркетингових стратегій у міжнародних компаніях показало перехід від жорсткого протиставлення глобальної стандартизації та локальної адаптації до гнучких комбінованих моделей. Окреслено особливості міжнародного, мультидоместичного, глобального та транснаціонального підходів, а також концепції глокалізації, що поєднує глобальну платформу бренду з локальним наповненням. Проаналізовано вплив data driven маркетингу, гнучкого (agile) планування, екосистемних моделей, ESG орієнтації та практик спільного створення цінності зі споживачами на структуру сучасних маркетингових стратегій.

3. На основі аналізу загальної характеристики Lenovo (Slovakia) s.r.o. встановлено, що підрозділ функціонує у подвійній ролі локального комерційного офісу та центру спільних послуг регіону EMEA. Підприємство має розгалужену продуктово-сервісну пропозицію у сегментах споживчих та корпоративних клієнтів, спирається на широку партнерську мережу та омніканальну систему збуту. Кадровий склад із мультикультурною командою

та інтегрованість у спільноту бізнес сервіс центрів Словаччини формують конкурентні переваги на ринку праці та у сфері клієнтського сервісу. Включеність до глобальної ESG стратегії Lenovo підсилює привабливість підрозділу для корпоративних замовників, орієнтованих на стале управління ІТ активами.

4. Аналіз поточних маркетингових стратегій Lenovo (Slovakia) s.r.o. засвідчив структурну узгодженість продуктового, збутового та комунікаційного блоків з глобальною стратегією групи Lenovo. Підрозділ використовує мультисегментний підхід, поєднує споживчий, геймерський, МСП і корпоративний сегменти, підтримує широку лінійку ПК, ноутбуків, серверних рішень і сервісів. Збутова модель ґрунтується на поєднанні прямого онлайн каналу та партнерської мережі реселерів, дистриб'юторів і інтеграторів, а комунікації спираються на глобальні бренд кампанії з частковою локальною адаптацією

5. PEST аналіз дав змогу виявити сукупність політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників, що формують зовнішнє середовище Lenovo (Slovakia) s.r.o. Регуляторні умови ЄС у сфері цифрового ринку, захисту даних, екологічних стандартів та державних закупівель створюють одночасно додаткові вимоги і перспективи участі у масштабних проєктах цифровізації. Економічні тренди відновлення ринку ПК, зростання електронної комерції в сегменті електроніки та скорочення частки стаціонарних ПК сприяють стратегіям, орієнтованим на ноутбуки і онлайн канали.

6. SWOT аналіз маркетингових стратегій Lenovo (Slovakia) s.r.o. показав поєднання виразних сильних сторін з окресленими обмеженнями й ринковими загрозами. До сильних сторін належать глобальна ринкова позиція Lenovo, широкий продуктово сервісний портфель, партнеро орієнтована збутова модель, потужна цифрова інфраструктура та інтеграція ESG сервісів. Слабкі сторони пов'язані з недостатньою кількістю локалізованих кейсів і референсів, значною залежністю від маркетингових активностей партнерів,

ризиком розмиття позиціонування частини споживчих брендів та обмеженим акцентом на AI компонентах у локальних комунікаціях.

7. На основі узагальнених результатів аналізу розроблено концепцію адаптивної маркетингової стратегії Lenovo (Slovakia) s.r.o., що враховує багаторівневий характер функціонування підрозділу. Концепція передбачає побудову стратегії як динамічної системи, де глобальні орієнтири бренду локалізуються через гнучкі рішення у продуктово асортиментному, ціновому, збутовому, комунікаційному, сервісному, ESG орієнтованому та організаційному вимірах. Запропоновано модульну структуру стратегії з використанням сценарного підходу, коротких планувальних циклів, тестування гіпотез і швидкого масштабування успішних практик. Відмінність запропонованої моделі від класичних підходів полягає у поєднанні транснаціональної логіки управління брендом з чітко визначеними механізмами локальної адаптації на основі даних.

8. Сформовано узгоджений комплекс цифрових інструментів маркетингу Lenovo (Slovakia) s.r.o., що охоплює CRM, BI аналітику, маркетингову автоматизацію, вебплатформи, соціальне слухання та ESG орієнтовані сервіси, інтеграція яких забезпечує цілісний інформаційний контур для сегментації, позиціонування та оцінювання результативності кампаній. Розроблено систему ключових показників та прогноз їх зміни, що відображає очікуване зростання ринкової частки, онлайн продажів, ролі B2B сервісів, конверсії, ROMI, CRM охоплення й поширення ESG рішень. Запропонована модель адаптивної стратегії поєднує транснаціональний, data driven та сервісний підходи й може використовуватися для коригування маркетингової політики та планування цифрових інвестицій, хоча подальша верифікація потребує доступу до внутрішніх даних і глибших емпіричних досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ащанлов В.В. Формування маркетингової стратегії підприємства з урахуванням його корпоративної місії. Держава та регіони. «Економіка та підприємництво». 2013. № 5(74). С. 50-54. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=drep_2013_5_11 (дата звернення: 25.11.2025).
2. Балабанова Л.В., Фоломкіна І.С. Стратегія і тактика управління фірмою. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. 398 с.
3. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підруч. 7 вид. Київ: Лібра, 2010. 720 с.
4. Зайчук Т.О. Стратегічний маркетинг органічних продуктів харчування: монографія. Київ: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2012. 265 с.
5. Kotler Ph., Armstrong G. Principles of marketing. 14th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2012. 740 p. URL: <https://nit-edu.org/wp-content/uploads/2021/09/Principles-of-Marketing-Kotler-Armstrong.pdf> (дата звернення: 25.11.2025).
6. Котелевська Ю.В., Новікова Т.В. Сучасні підходи до формування маркетингової стратегії розвитку банківської системи України в умовах глобалізації та євроінтеграції. Вісник Університету банківської справи НБУ. 2017. № 2(17). С. 152-156.
7. Куденко Н.В. Принципи стратегічного маркетингу. Вчені записки. 2012. Вип. 14. Ч. 1. С. 125-133.
8. Крюков А.Ф., Лук'янець Т.І. Управління маркетингом: навчальний посібник. Київ: КНОРУС, 2015. 368 с.
9. Мазур О.В. Маркетингова стратегія як засіб виходу підприємства АПК на зовнішній ринок. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія «Економічні науки». 2012. № 4(70). Т. 2. С. 138-144.

10. Міщенко В.А., Мартиненко О.Г. Формування маркетингової стратегії промислового підприємства на зовнішньому ринку на основі моделі «4С». Вісник НТУ «ХПІ». 2013. № 24(997). С. 96-99.

11. Решетнікова І.Л. Регламентация процедур оперативного планування маркетингу на підприємстві. Формування ринкової економіки. Зб. наук. праць. Київ. 2013. Вип. 30. С. 206-214.

12. Тімонін О.М. Стратегії маркетингу: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ, 2019. 184 с.

13. Шульга А.О., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. № 9. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf (дата звернення: 25.11.2025).

14. Романенко О.О. Специфіка маркетингової стратегії підприємств харчової промисловості. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 3. Т. 1. С. 78-85.

15. Щербина Т.В., Федірко Т.В. Сучасні маркетингові стратегії в системі глобальних цінностей міжнародних фірм. Ефективна економіка. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1933> (дата звернення: 25.11.2025).

16. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. Галицький економічний вісник. ТНТУ. УДК 339.138. № 6 (61) 2019. С. 111-118. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu (дата звернення: 25.11.2025).

17. Ковальська Ю.Г. Інтеграційна модель формування стратегії підприємства. Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія економічна. 2012. № 218. С. 26-31.

18. Перчук О.В., Ржевська Н.В., Джетере О.С. Організація виробництва та маркетинг в галузі харчових технологій: навчально-методичний посібник. Переяслав Хмельницький: Київ обл., 2019. 239 с.

19. Войтович С.Я., Потапук І.П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». Економіка і регіон. 2011. № 4 (31). С. 77-81.
20. Подзігун С.М., Пачева Н.О. SMM і маркетинг під час війни. Економічні горизонти. 2022. № 4(22). С. 25-33.
21. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: ЛНУ, 2020. 347 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/> (дата звернення: 25.11.2025).
22. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 152 с.
23. Стельмащук Н.А. Стратегія внутрішньогосподарського маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства. Інноваційна економіка. 2013. № 11(49). С. 57-63.
24. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2014. 227 с.
25. Кравченко Я.К. Розробка та реалізація стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вісник «ВАТРА» Вінницького торговельно економічного інституту КНТЕУ. Вінниця, 2016. Вип. 31. 656 с.
26. Барабась Д.О. Конкурентні стратегії підприємства. Стратегія економічного розвитку України. Науковий збірник. Київ: КНЕУ, 2010. Вип. 2-3. С. 201-208.
27. Чайкова О.І. Методичний інструментарій щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вісник Міжнародного Слов'янського університету. 2012. № 2. С. 42-46.
28. Відоменко І.О. Сучасні підходи до розробки інвестиційної стратегії підприємства. Економіка харчової промисловості. 2012. № 2. С. 8-13.
29. Савіна С.С. Науково методичні підходи до розроблення маркетингової стратегії підприємства. Науковий вісник Ужгородського

національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19, ч. 3. С. 15 19.

30. Вовчанська О., Іванова Л. Особливості реалізації інструментів ринку в умовах військового стану. Економіка та суспільство. 2022. (38).

URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1293/1247>

(дата звернення: 25.11.2025).

31. Наливайко О.М., Гребешков. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія. Київ: КНЕУ, 2017. 418 с.

32. Єременко А.В. Теоретичні засади формування та реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства. Вісник «ВАТРА» КНТЕУ. Вінниця, 2016. Вип. 31. 656 с.

33. Пачева Н.О., Подзігун С.М. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/>

(дата звернення: 25.11.2025).

34. Євтушенко Г.В., Суза А.В., Харькова В.С. Особливості сучасних маркетингових стратегій українських підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. УДК 339.138. 2019. С. 75 81.

URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/40-2019/12.pdf>

(дата звернення: 25.11.2025).

35. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. ХНУВС. 2021. 208 с. URL:

[https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e3da6021-5889-479d-](https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e3da6021-5889-479d-9e75-91fa5a35af07/content)

[9e75-91fa5a35af07/content](https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e3da6021-5889-479d-9e75-91fa5a35af07/content) (дата звернення: 25.11.2025).

36. Матриця ADL (фірми Arthur D. Little). Бібліотека Букліб. URL: <https://buklib.net/books/25109/> (дата звернення: 25.11.2025).

37. Божкова В.В., Горета Л.В. Використання матричного інструментарію у стратегічному маркетинговому плануванні діяльності вітчизняних промислових підприємств. Проблеми системного підходу в

економіці. Економіка та управління підприємствами. Вип. № 4(66), 2018. С. 27–33. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_66_2018_ukr/5.pdf (дата звернення: 25.11.2025).

38. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності потенціалу підприємства. StuFiles. URL: <https://studfile.net/preview/7315062/page:3/> (дата звернення: 25.11.2025).

39. Стойко І.І. Управління конкурентоспроможністю: навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2020. 196 с.

40. Корнієнко Т.О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2364/2285> (дата звернення: 25.11.2025).

41. Пачева Н.О., Лутай Л.А. Стратегічний маркетинг у системі управління підприємством у воєнний та післявоєнний час. Економіка та суспільство. Вип. № 52. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2540/2460> (дата звернення: 25.11.2025).

42. Маркетингова стратегія під час війни та воєнного стану. URL: <https://dinanta.com/blog/marketing-during-war> (дата звернення: 25.11.2025).

43. Business Service Centres in Slovakia. *GreenPages Slovakia – Business Directory*. URL: <https://greenpages.sk/en/c/business-service-centres.html?page=2&> (дата звернення: 23.11.2025).

44. IDC. Worldwide Quarterly Personal Computing Device Tracker. Q1 2025 Results. *International Data Corporation (IDC)*. 2025 рік. URL: <https://my.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US53203925> (дата звернення: 23.11.2025).

45. Lenovo (Slovakia) S.R.O. – Company Profile. *EMIS – Emerging Markets Information Service*. URL: <https://www.emis.com/php/company->

[profile/SK/Lenovo_Slovakia_SRO_en_4885683.html](https://www1.hkexnews.hk/profile/SK/Lenovo_Slovakia_SRO_en_4885683.html) (дата звернення: 23.11.2025).

46.Lenovo Group Limited. Announcement pursuant to Rule 13.09 of the Listing Rules. *Hong Kong Exchanges and Clearing Limited (HKEX)*. 19 червня 2024 року.
URL:

<https://www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2024/0619/2024061900373.pdf> (дата звернення: 23.11.2025).