

О.А. Темченко, д.т.н., проф.  
В.М. Радько, к.е.н., доц.  
Д.Я. Маджарова, здобувач

Державний університет економіки і технологій

## Формування комплексної програми заходів маркетингової стратегії промислової компанії в умовах мінливості конкурентного середовища

*Формування комплексної програми заходів маркетингової стратегії промислової компанії в умовах мінливого конкурентного середовища є ключовим завданням для забезпечення її стабільності та адаптації до ринкових змін. Запропоновано модель, що містить три основні етапи: аналіз ринкового середовища, розробку цільових заходів (цінова, комунікаційна, продуктова стратегії) та їх впровадження з подальшим моніторингом ефективності. Методика оцінки передбачає визначення пріоритетності заходів і їхню відповідність стратегічним цілям компанії. Використання інноваційних маркетингових інструментів, таких як CRM-системи та аналітичні платформи, дозволяє ефективніше реагувати на ринкові виклики. Для оцінки ефективності програми маркетингових заходів запропоновано методiku, що враховує кількісні та якісні показники, а також визначення пріоритетності кожного заходу відповідно до стратегічних цілей компанії. Розробка ефективної маркетингової стратегії є критично важливою для промислових компаній, що функціонують в умовах постійних змін ринкових умов. Стратегія має забезпечувати не лише адаптацію до поточних умов, але й стійкість промислової компанії до можливих кризових ситуацій. Запропонований підхід вирізняється науковою новизною завдяки комплексному врахуванню зовнішніх факторів, зокрема макроекономічних, соціальних та технологічних аспектів у контексті воєнного часу. Відмінність моделі полягає у деталізованій адаптації інструментів стратегічного аналізу (PEST, SWOT) до умов динамічної кризи, що є характерним для українських реалій. Крім того, акцент зроблено на інтеграцію цифрових інструментів для моніторингу ринку та розробки стратегії. Формування комплексної програми маркетингових заходів є ключовим елементом успішного функціонування промислових компаній, оскільки сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності, а й мінімізації впливу кризових ситуацій на подальшу діяльність підприємства. Проведений PEST-аналіз використовується для оцінки зовнішніх факторів, що впливають на ринкове середовище компанії, враховуючи політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти. Наведена SWOT-матриця допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості й загрози, що дозволяє здійснювати більш точне стратегічне планування.*

**Ключові слова:** маркетингова стратегія; конкурентне середовище; PEST-аналіз; SWOT-матриця; ефективність управління.

**Постановка проблеми.** Постійні зміни у конкурентному середовищі визначають необхідність адаптації промислових компаній до сучасних ринкових умов, забезпечуючи ефективне використання їх ресурсів. Маркетингові стратегії, орієнтовані на комплексний підхід до управління, відіграють ключову роль у підтримці конкурентоспроможності та стабільності подальшої діяльності компаній. Тому проблеми формування програми заходів маркетингової стратегії полягають у забезпеченні гнучкості, інноваційності та ефективності управління, що дозволить мінімізувати вплив кризових чинників і сприяти сталому розвитку промислових компаній в умовах збереження тенденцій невизначеності та економічної нестабільності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спираються автори.** Аналіз діяльності сучасних промислових підприємств показав, що стратегічне управління у промисловому комплексі України в теперішній час переживає стадію формування. Дослідженням впровадження ефективних маркетингових стратегій на вітчизняних промислових підприємствах активно займалися багато вчених: М.С. Кравченко [1] досліджував впровадження інноваційних маркетингових підходів у промисловості; В.В. Нехай [2] і І.О. Бубенець [3] аналізували ефективність цифрового маркетингу та його вплив на збільшення продажів; Ю.М. Тер-Карпетянц [4] запропонував методики оцінки ринкових стратегій з урахуванням економічної нестабільності; Н.Г. Сейсебаєва [5] і Р.В. Логоша [6] досліджували застосування аналітичних методів у стратегічному маркетингу підприємств; І.І. Поліщук [7] і М.О. Багорка [8] зосередили увагу на особливості моніторингу зовнішнього середовища на засадах маркетингового аналізу та впливу брендингу на конкурентоспроможність підприємств. Вчені Д.Л. Кобець [9], Т.М. Шевченко [10], В.М. Бутенко [11], М.Макдональд [12], В.Руделіус [13], Дж.Р. Еванс та Б.Берман [14], Д.Хассі [15] та інші науковці вивчали питання систематизації теоретичних підходів до формування маркетингової стратегії на

підприємствах, а також адаптації маркетингових стратегій до глобальних викликів. Проте за сучасних умов не існує єдиного концептуального підходу до визначення ефективної маркетингової стратегії промислових підприємств у кризових умовах мінливості конкурентного середовища. Тому обраний напрям дослідження є актуальним у практичному і науковому розумінні на найближчу та віддалену перспективу.

**Мета статті** полягає в дослідженні та формуванні комплексної програми заходів маркетингової стратегії промислової компанії в умовах мінливості конкурентного середовища, що допоможуть мінімізувати кризовий вплив на її подальшу діяльність.

**Викладення основного матеріалу.** Формування комплексної програми маркетингової стратегії промислової компанії є багатограним процесом, що вимагає постійної уваги до мінливості конкурентного середовища та адаптації до нових умов. Правильний підхід до стратегії дозволяє компанії успішно зберігати свої конкурентні позиції на ринку та активно розвиватися у динамічному середовищі.

Питання формування маркетингових стратегій промислових компаній в умовах кризи цікавило багатьох науковців. Безперечною основою визначення вектора управлінських та організаційно-технічних рішень у контексті розробки оптимальної маркетингової стратегії компанії є визначення перспектив розвитку гірничодобувної галузі промисловості в сучасних умовах та співвідношення їх з можливостями компанії. Своєю чергою можливості компанії ТОВ «Рудомайн» стосовно задоволення ринкових потреб на ринку залізничної сировини залежать від ключових факторів успішної діяльності і визначальних змін макросередовища, що без сумніву вносить свої зміни у використовувану систему матеріальних ресурсів, необхідних для виконання компанією своєї місії, обумовлює показники виробничої системи. Отже, макросередовище впливає на очікувані перспективи ТОВ «Рудомайн» як частково, з урахуванням дії мікросередовища, так і напряду. Відповідно виникає об'єктивна необхідність виокремлення рівня впливу на компанію компонент макросередовища. Останню проведемо з врахуванням системної оцінки, відстежуючи як власні зміни конкретної компоненти, так і її вплив на інші, використовуючи основи PEST-аналізу. Практика свідчить, що запропоновані підходи можуть бути ефективними у реальних умовах функціонування промислових компаній. Базову розробку аналізу здійснюємо з врахуванням початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України, а також враховуючи супутні з цим наслідки (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз макрооточення ТОВ «Рудомайн» на основі PEST-аналізу (станом на 2023 р.)

| Компонент         | Чинники                                                              |                                                                                                                                                 | Вплив на ТОВ «Рудомайн» |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
|                   | стан                                                                 | тенденції розвитку                                                                                                                              |                         |
| 1                 | 2                                                                    | 3                                                                                                                                               | 4                       |
| Політичний («Р»)  | Воєнні дії на території України, частина території в окупації        | Втрата економічних контрагентів, людських ресурсів через мобілізацію, ризик втрати активів компанії внаслідок руйнування, ризик бути в окупації | Негативний              |
|                   | Стійкість політичної влади та уряду                                  | Підтримка єдиної стратегії розвитку країни                                                                                                      | Позитивний              |
|                   | Розірвання дипломатичних відносин з країною-агресором                | Втрата зв'язків із окремими контрагентами компанії                                                                                              | Негативний              |
|                   | Активна міжнародна співпраця із країнами ЄС, США тощо                | Зростання волонтерської підтримки, розширення мережі представництв міжнародних організацій, компаній тощо                                       | Позитивний              |
|                   | Скорочення ефективності фінансової політики                          | Високі податки, відсутність держзамовлення, повільне стимулювання попиту                                                                        | Негативний              |
| Економічний («Е») | Інфляційні зрушення                                                  | Коливання цін в країні, зменшення фактичної доходності, знецінення активів                                                                      | Негативний              |
|                   | Несвоєчасне повернення державою коштів СГ (у т. ч. ПДВ)              | Зростання боргів зі сторони держави                                                                                                             | Негативний              |
|                   | Нестабільний валютний курс                                           | Постійні стрибки курсу та знецінення гривні                                                                                                     | Негативний              |
|                   | Порушення логістичних шляхів збуту продукції через загрозу обстрілів | Зростання термінів складування товару, збільшення витрат на збут                                                                                | Негативний              |
|                   | Стабілізація металургійної галузі                                    | Зростання попиту з боку металургійних підприємств                                                                                               | Позитивний              |
|                   | Відновлення рівня розвитку бізнесу на довоєнний рівень               | Відновлення бізнес-середовища                                                                                                                   | Позитивний              |
|                   | Ступінь глобалізації та відкритості економіки                        | Зменшення бар'єрів під час виходу на зовнішні ринки                                                                                             | Позитивний              |
|                   | Рівень розвитку банківської сфери                                    | Деструктивна політика націоналізації банків, що підриває віру в банківську систему                                                              | Негативний              |

Закінчення табл. 1

| 1                   | 2                                                                                        | 3                                                                         | 4          |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------|
| Соціальний («S»)    | Втрата кадрового персоналу через «вимушену евакуацію»                                    | Зменшення пропозиції кваліфікованої сили                                  | Негативний |
|                     | Зростання рівня соціальних витрат                                                        | Необхідність підвищення заробітної плати та соціальних доплат             | Негативний |
|                     | Зменшення якості кадрів                                                                  | Недостатня підготовленість технічного персоналу                           | Негативний |
|                     | Поширення формату онлайн-навчання                                                        | Підвищення рівня та навичок персоналу                                     | Позитивний |
|                     | Розвиток і культура сім'ї                                                                | Підвищення сімейних цінностей                                             | Позитивний |
| Технологічний («Т») | Розвиток новітніх інформаційно-технологічних розробок                                    | Інтеграція міжнародного досвіду на національному ринку                    | Позитивний |
|                     | Активізація появи власних наукових розробок та їх апробація на вітчизняних підприємствах | Активізація співробітництва з вітчизняними науково-дослідними інститутами | Позитивний |
|                     | Відсутність державної підтримки інноваційних розробок                                    | Недофінансування                                                          | Негативний |
|                     | Комп'ютеризація виробничого процесу                                                      | Впровадження АСУ у виробництво                                            | Позитивний |

Джерело: узагальнено авторами за результатами досліджень

Таким чином, проведений PEST-аналіз дозволяє зробити висновок про наявність факторів як позитивного впливу, так і факторів негативного впливу, що спричиняє ризик невизначеності для ТОВ «Рудомайн», особливо у воєнний період. Систематизувавши найбільш важливу інформацію про фактори зовнішнього середовища, та зробивши її оцінку, можна визначити загрози та можливості для певного сегмента ринку. Так ідентифікуємо зовнішні загрози та можливості безпосередньо для ТОВ «Рудомайн» з врахуванням подій введення воєнного стану з метою побудови ефективної антикризової стратегії розвитку підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

## Визначення зовнішніх можливостей та загроз для ТОВ «Рудомайн»

| Можливості                                                                                                     | Загрози                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розширення виробництва для задоволення потреб вітчизняних комбінатів, зростання % заліза у продукції           | Продовження на тривалий період ВС, окупація території, ракетні обстріли активів компанії |
| Розширення каналів збуту через вихід на зовнішні ринки, пошук нових логістичних маршрутів                      | Втрата вітчизняних споживачів через окупацію, неплатоспроможність, банкрутство           |
| Можливість впровадження пільгової податкової політики для підприємства                                         | Протекціоністські заходи зі сторони національних урядів                                  |
| Можливість оновлення управління виробничо-технологічного процесу, оновлення технічного та автомобільного парку | Рейдерські захоплення активів підприємства                                               |
| Підвищення світового попиту на продукцію ЗРС, підвищення цін на ЗРС                                            | Знецінення національної валюти                                                           |

Джерело: власна розробка авторів

Аналогічно позиціонуємо і загрози для ТОВ «Рудомайн» (табл. 3). До способів зменшення можливих наслідків визначених ключових загроз, ризиків втрат ринків можна зарахувати: виробництво конкурентоздатної продукції, покращення якості продукції, постачання продукції відповідно до укладених контрактів та узгоджених графіків, пошук нових логістичних сполучень, формування стабільного складського запасу для відвантаження на експорт тощо. Можливі наслідки Поля 1, 4, 8, 9, 10, 11 та 12 не розглядаються, виходячи з ймовірності реалізації загроз для ТОВ «Рудомайн» на 2024–2025 рр.

Особливої актуальності постійне відслідковування стану зовнішнього середовища набуває в 2022 р. через динамічну його зміну. Впровадження воєнного стану з кінця лютого 2022 р. докорінно змінило канву загроз для промислової компанії, що потребує постійного пристосування бізнесу до нових викликів та пошуку альтернативних способів їх вирішення. До способів мінімізації можливих загроз для компаній у воєнний час належать:

- формування стратегічних запасів продукції на випадок порушення логістичних шляхів;
- розширення каналів збуту за рахунок активної роботи на зовнішніх ринках;
- використання довгострокових контрактів для зниження ризику втрати клієнтів;
- розробка антикризових планів із чіткими діями на випадок обстрілів активів чи окупації територій.

Таблиця 3

Матриця оцінювання ключових загроз для ТОВ «Рудомайн» (на 2024–2025 рр.)

| Ймовірність реалізації загроз | Можливі наслідки:                 |                                                                                                       |                                                                                |                 |
|-------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
|                               | руйнування                        | критичний стан                                                                                        | важкий стан                                                                    | «легкі удари»   |
| Висока                        | Поле № 1:<br>–                    | Поле № 2:<br>продовження на тривалий період ВС, окупація території, ракетні обстріли активів компанії | Поле № 3:<br>Втрата вітчизняних споживачів через окупацію, неплатоспроможність | Поле № 4:<br>–  |
| Середня                       | Поле № 5:<br>знецінення нацвалюти | Поле № 6:<br>рейдерські захоплення активів підприємства                                               | Поле № 7:<br>протекціоністські заходи зі сторони національних урядів           | Поле № 8:<br>–  |
| Низька                        | Поле № 9:<br>–                    | Поле № 10:<br>–                                                                                       | Поле № 11:<br>–                                                                | Поле № 12:<br>– |

Джерело: власна розробка авторів

На кожному з полів зазначимо потенційні варіанти та виділимо ті, що впливають на досягнутий рівень конкурентних переваг досліджуваного підприємства (табл. 4).

Зіставлення комбінацій у кожному полі дозволяє визначитись із пріоритетним альтернативним полем, що найбільш прийнятне для ТОВ «Рудомайн» у теперішній час. Шляхом розрахунку середніх значень отримуємо такі показники за полями: поле SO/OS – 3,64; поле ST/TS – 4,2; поле WO/OW – 3,35; поле WT/TW – 3,35. Після проведення SWOT-аналізу ТОВ «Рудомайн» можна узагальнити, що з урахуванням певних складових груп факторів зазначаються поля, для яких характерні відповідні комбінації:

- поле SO/OS потребує стратегій допомоги та розвитку сильних сторін компанії шляхом формування потенційних можливостей зовнішнього оточення (сила і можливість), враховуючи, що в компанії залучають сильні сторони, а також компанія може розраховувати на подальше стійке функціонування;
- поле ST/TS забезпечує визначення стратегічного набору сильних сторін компанії з метою зменшення дії загроз;
- поле WO/OW – розробка стратегічного набору передбачення дії слабкостей компанії за рахунок потенційних можливостей, що формуються в зовнішньому середовищі (слабкості та можливості);
- поле WT/TW – «кризове поле», оскільки тут поєднуються потенційні загрози середовища з негативним розвитком компанії (слабкість і загрози).

Формування комплексної програми заходів оптимальної маркетингової стратегії ТОВ «Рудомайн» передбачає необхідність врахування умов загострення конкурентної боротьби для самого підприємства. Для цього варто розпочати з формування місії та загального дерева цілей для компанії.

Пріоритетні фактори формулювання місії ТОВ «Рудомайн» полягають у розробці найближчих та віддалених орієнтирів діяльності компанії й ключових рішень щодо потенційних дій з реалізації подальшого її розвитку, незважаючи на ймовірні сценарії розвитку в Україні та світі.

Враховуючи обґрунтований напрям розвитку підприємства за SWOT-аналізом, виокремлюємо для ТОВ «Рудомайн» таку місію: «забезпечення підприємства металургії високоякісною залізорудною сировиною за конкурентними цінами, підвищення іміджу та довіри до компанії серед вітчизняних та зарубіжних споживачів та пошук нових логістичних можливостей для реалізації продукції на зовнішні ринки».

Перейти від загального формулювання ключових цілей до окремих напрямів роботи, за допомогою яких можна досягти стабільного функціонування, уможливорює визначення конкретних задач. Очікувана мета поєднує в собі певні потенційні результати, для досягнення яких потрібні значні зусилля й застосування дієвих організаційно-управлінських заходів. Встановлення цілей визначає комплекс завдань, що тісно пов'язані з виробництвом і фінансово-економічними результатами діяльності компанії. Тому система розроблених цілей формує ключові завдання управлінському апарату компанії в цілому досягти запланованих заходів на найближчу перспективу.

SWOT-матриця для ТОВ «Рудомайн»

| ВНУТРІШНЄ<br>СЕРЕДОВИЩЕ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Можливості – О</b><br>1. Розширення виробництва для задоволення потреб вітчизняних комбінатів, зростання % заліза у продукції.<br>2. Розширення каналів збуту через вихід на зовнішні ринки, пошук нових логістичних маршрутів.<br>3. Можливість впровадження пільгової податкової політики.<br>4. Можливість оновлення управління виробничо-технологічного процесу, оновлення технічного та авто парку.<br>5. Підвищення світового попиту на продукцію ЗРС, підвищення цін на ЗРС | <b>Загрози – Т</b><br>1. Продовження на тривалий період ВС, окупація території, ракетні обстріли активів компанії.<br>2. Втрата вітчизняних споживачів через окупацію, неплатоспроможність, банкрутство.<br>3. Протекціоністські заходи зі сторони національних урядів.<br>4. Рейдерські захоплення активів підприємства.<br>5. Знецінення національної валюти |
| <b>Сильні сторони - S:</b><br>1. Можливість повного завантаження виробничих потужностей.<br>2. Зростання якості продукції відповідно до світових стандартів.<br>3. Тісні зв'язки зі світовими споживачами та потенціал до їх укріплення, розширення ринків збуту.<br>4. Оновлений технологічний парк<br>5. Високоприбуткова діяльність з можливістю реінвестицій у майбутньому | <b>Поле 1</b><br><i>(OS/SO-стратегія)</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Поле 2</b><br><i>(ST/TS-стратегія)</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Слабкі сторони - W:</b><br>1. Значна матеріаломісткість виробництва продукції, залежність від місця розташування корисних копалин.<br>2. Енергомісткість гірничого виробництва, енергозалежність.<br>3. Залежність від каналів збуту продукції та їх доступності.<br>4. Фінансові вкладення в довгострокові інвестиційні активи в інших областях                            | <b>Поле 3</b><br><i>(WO/OW-стратегія)</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Поле 4</b><br><i>(WT/TW-стратегія)</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

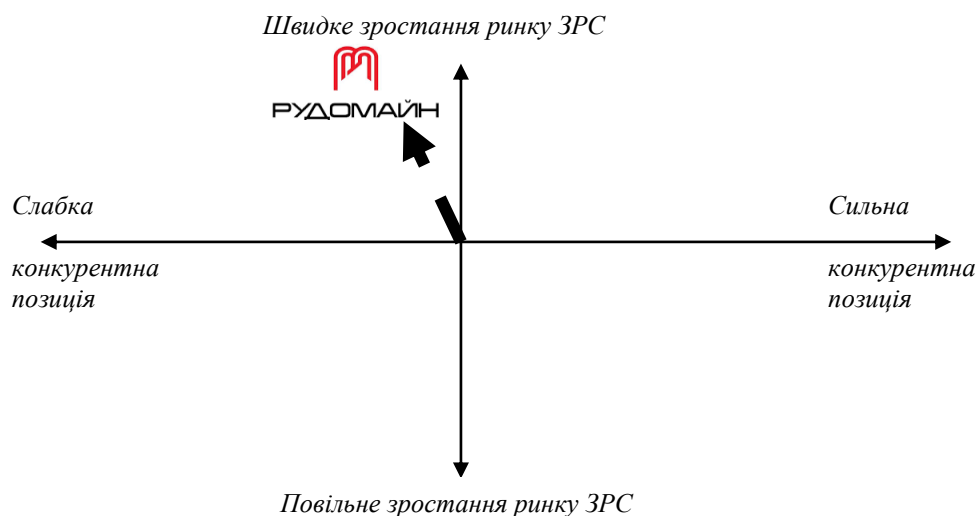
Джерело: узагальнено авторами за результатами досліджень

Під час встановлення цілей для ТОВ «Рудомайн» зважаємо, що ключовим фактором є визначення орієнтирів, а саме: а) кількісні орієнтири, тобто ті, що деталізують, чого і скільки необхідно отримати; б) часові орієнтири, що обумовлюють строки отримання бажаного результату. Кількісними орієнтирами можуть бути: обсяги виробництва товарної залізозмісної продукції; розміри одержуваного чистого прибутку; відсоток підвищення рентабельності гірничого виробництва, продажів тощо. Часовою межею є орієнтир, тобто той період, протягом якого необхідно досягнути заплановану місію та основні цілі. Відомо, що встановлення ключової місії, а також системи пріоритетних цілей зазвичай формується поетапно у відповідній послідовності:

1. Виявлення й аналіз орієнтирів щодо можливих змін зовнішнього середовища;
2. Формування місії промислової компанії;
3. Розробка ієрархії цілей (так званого «дерева цілей») промислової компанії;

4. Уточнення індивідуальних цілей і особистих завдань персоналу компанії як безпосередніх виконавців поставлених завдань на різних рівнях.

При виборі стратегії залежно від динаміки зростання ринку використаємо матрицю А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда (рис. 1).



Джерело: власна розробка авторів

Рис. 1. Матриця Томпсона і Стрікланда щодо альтернатив для ТОВ «Рудомайн»

Відповідно до проведеного раніше аналізу можемо констатувати, що для ТОВ «Рудомайн» характерним є квадрант стратегій № 2, що зосереджується на таких стратегічних альтернативах: перегляд стратегії концентрації; горизонтальна та вертикальна інтеграція; скорочення; ліквідація.

Враховуючи амбітні плани гірничодобувного підприємства та наступальну інвестиційну стратегію, можна виключити останні дві стратегічні альтернативи як пріоритетні. Перші два етапи вже було раніше проведено, тому зосереджуємося на побудові «Дерева цілей» для ТОВ «Рудомайн». Основними рівнями дерева цілей є місія, стратегічні рівні, тактичні завдання. Кожен наступний рівень є логічним продовженням попереднього. Відповідно до цього будуюмо наступне трирівневе дерево цілей для ТОВ «Рудомайн» (рис. 2).

При цьому вважаємо, що фундамент дерева цілей складають орієнтири, що є узагальненням завдань, які можуть бути виконані визначеним способом і в заплановані строки. Оскільки кількість рівнів декомпозиції залежить від масштабів і складності поставлених завдань, а також від прийнятої в компанії структури, від ієрархічної побудови її управлінського персоналу, то, враховуючи масштаби діяльності ТОВ «Рудомайн», доцільним було обрати саме три рівні цілепокладання, що витікають один з одного. Побудована система «дерева цілей» для ТОВ «Рудомайн» дозволяє повністю визначитись із напрямом комплексної програми заходів оптимальної маркетингової стратегії ТОВ «Рудомайн» в умовах загострення конкурентної боротьби. Для забезпечення довгострокової стабільності компанії доцільно використовувати сценарне планування. Зокрема, запропоновано три сценарії розвитку:

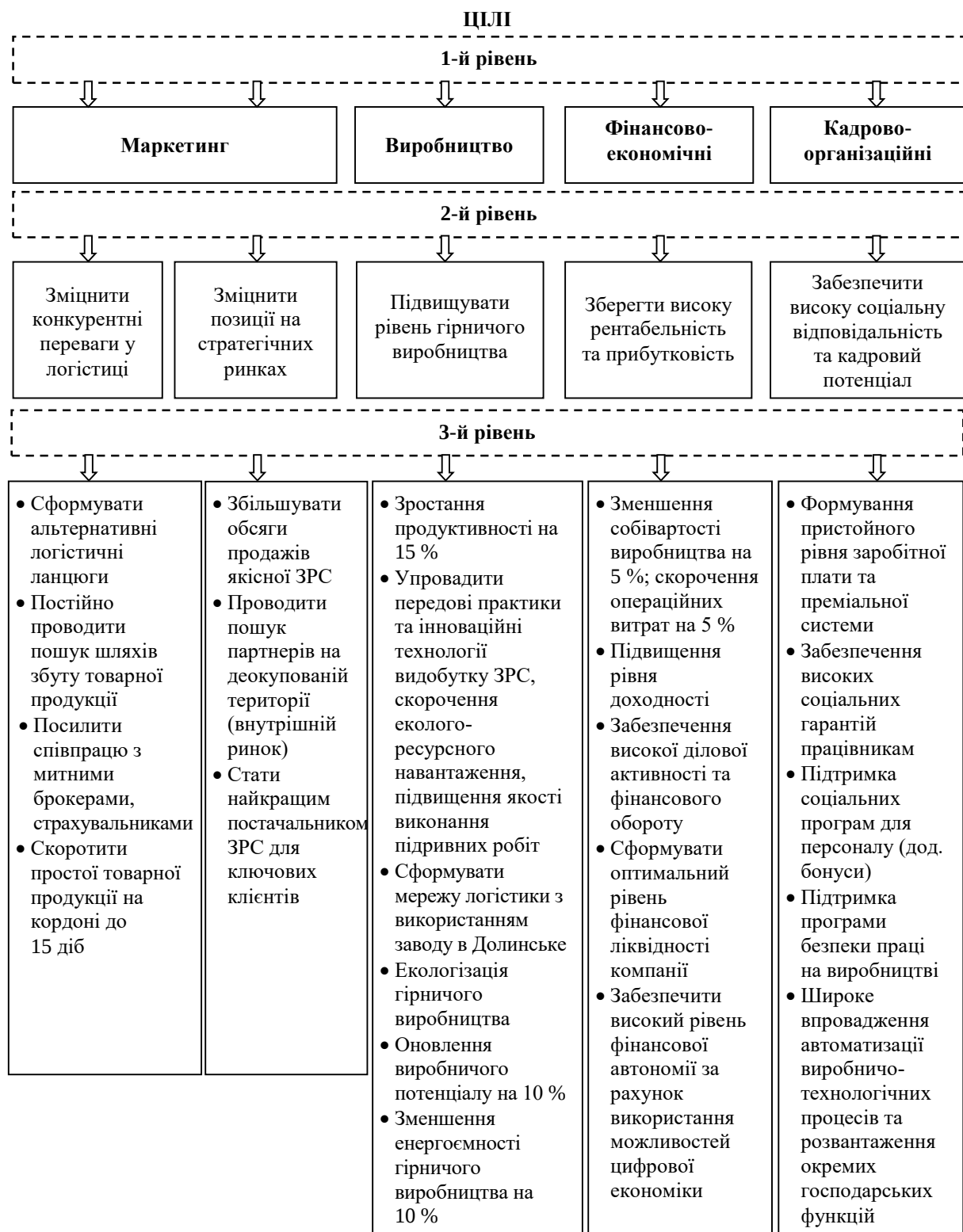
1. Позитивний сценарій: стабілізація політичної ситуації, зростання внутрішнього попиту та повернення логістики до довоєнного рівня;

2. Негативний сценарій: загострення воєнних дій, втрата ключових клієнтів через окупацію чи банкрутство;

3. Помірний сценарій: поступове відновлення ринку за умов високої невизначеності. Кожен сценарій передбачає адаптацію стратегій компанії, враховуючи розподіл ресурсів, підготовку до логістичних змін та роботу із зовнішніми партнерами.

**Місія** – забезпечення підприємств металургії високоякісною залізничною сировиною за конкурентними цінами, підвищення іміджу та довіри до промислової компанії серед вітчизняних та зарубіжних споживачів.

**Генеральна ціль (мета)** – збереження позицій надійного світового експортера ЗРС за рахунок гнучких логістичних рішень та оперативна адаптація гірничого виробництва до впливу непередбачуваних зовнішніх факторів.



Джерело: узагальнено авторами за результатами досліджень

Рис. 2. Дерево цілей ТОВ «Рудомайн»

Таким чином, вибір загальної стратегії розвитку компанії має базуватися на стратегічних альтернативах та напрямку ST/TS-стратегії за матрицею SWOT-аналізу. Безперечно, наразі вітчизняні компанії, зокрема ТОВ «Рудомайн», перебувають під натиском економічної нестабільності, що може негативно відобразитися на подальших перспективах існування виробничого бізнесу. Отже, при подальшому погіршенні воєнної ситуації без сумніву знизяться ключові фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Рудомайн» поточного періоду. Компанія може отримати ускладнення реалізації своїх

активів, а відповідно неодмінно виникнуть проблеми з виконанням своїх зобов'язань вже у найближчій перспективі. Враховуючи пріоритет такої загрози, компанія має свою ST/TS-стратегію виробити на засадах таких стратегічних альтернатив:

- гнучкості та адаптивності;
- інтуїтивного управління та обдумування обґрунтованих управлінських рішень;
- стратегічна альтернатива розвитку, заснована на базових елементах планування, зокрема фінансовому.

У межах визначеного напрямку корпоративної стратегії деталізуємо окремо функціональну стратегію для ТОВ «Рудомайн», що має прямий зв'язок з корпоративною стратегією. Оскільки ТОВ «Рудомайн» орієнтується на функціональну стратегію виходу на міжнародні ринки та концентрацію присутності на них, тому для компанії доцільним є також інтеграція стратегічних альтернатив у вигляді конкурентних стратегій типу стратегії міжнародної конкурентоспроможності. В цьому випадку для ТОВ «Рудомайн» характерною є патієтна (нішова) стратегія на міжнародному ринку залізорудної сировини, що буде доцільною для промислових компаній з вузькою спеціалізацією та виготовленням незамінної продукції обмеженого попиту для певних споживачів. Саме так компанії намагаються уникнути прямої конкуренції з лідерами гірничодобувної галузі на зовнішньому ринку ЗРС.

Крім того, для закріплення своїх позицій на світовому ринку сучасним промисловим компаніям доцільно застосовувати стратегічні альянси. Це такі угоди про співробітництво між промисловими компаніями, які йдуть далі звичайних торговельних операцій, але не проводять злиття компаній. Альянси містять спільні дослідження, обмін інноваційними технологіями, спільне використання наявних виробничих потужностей, просування на ринок різних видів продукції один одного або об'єднання зусиль у виробництві певних компонентів або складання товарної продукції. Отже, стратегічні альянси є для промислових компаній однієї і тієї ж галузі, але розташовані в різних країнах, засобом отримання конкурентних переваг на світовому ринку при збереженні їх незалежності. Стратегічні альянси також характерні для ринку залізорудної сировини та можуть бути стратегічною альтернативою для ТОВ «Рудомайн» у загальній функціональній стратегії. В умовах динамічного конкурентного середовища використання цифрових інструментів стає важливим аспектом успішної реалізації маркетингової стратегії. Наприклад, CRM-системи дозволяють автоматизувати процес управління клієнтською базою, що значно підвищує ефективність роботи відділу маркетингу. Аналітичні платформи (такі як Power BI) забезпечують швидкий доступ до інформації про ринкові тенденції, що дозволяє компанії оперативно адаптувати свої стратегії. Впровадження таких рішень сприяє зменшенню операційних витрат на 10–15 % та підвищенню точності стратегічного планування.

Таким чином, проведене дослідження стратегічних альтернатив компанії та основ корпоративної стратегії дозволяє зробити висновок, що для ТОВ «Рудомайн» важливим є вплив зовнішнього середовища, особливо факторів, які характерні для 2022–2023 рр. Тому компанії необхідно зупинитися на тих стратегічних альтернативах, що дозволять мінімізувати вплив на ключові результати роботи компанії, забезпечать безперебійну виробничу та збутову діяльність, а також дозволить підвищити конкурентну позицію підприємства та його продукції на ринках ЗРС. Особливу увагу необхідно приділити також стратегії міжнародної конкурентоспроможності, оскільки компанія є активним експортером залізистісної продукції.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити узагальнюючі висновки. Результати аналізу поняття «маркетингова стратегія» свідчать, що його зміст має враховувати такі загальні риси: довгострокова маркетингова діяльність підприємства повинна узгоджуватися з його основною метою та місією, яка слугує головним орієнтиром розвитку. У сучасних економічних умовах маркетингова стратегія підприємства виконує адаптивну функцію, забезпечуючи здатність до адаптації у мінливому середовищі, що є запорукою його стійкості та конкурентоспроможності. Ключовим принципом сучасного стратегічного маркетингу залишається клієнтоорієнтованість.

Формування комплексної програми заходів маркетингової стратегії промислової компанії в умовах динамічного конкурентного середовища є важливим фактором забезпечення її стабільності та адаптації до ринкових змін. Запропонований підхід, що враховує аналіз ринкового середовища, розробку цільових заходів та їх впровадження з подальшим моніторингом ефективності, дозволяє компаніям більш гнучко реагувати на виклики ринку. Крім того, оцінка ефективності маркетингових заходів передбачає використання як кількісних, так і якісних показників, що дозволяє комплексно аналізувати їхній вплив на загальний розвиток компанії. Визначення пріоритетності заходів відповідно до стратегічних цілей дозволяє більш ефективно розподіляти ресурси та досягати максимального результату.

Важливим аспектом запропонованої моделі є застосування сучасних технологічних рішень, таких як CRM-системи, аналітичні платформи та автоматизовані системи управління маркетингом. Це дозволяє підвищити ефективність збору та обробки даних, краще розуміти поведінку потенційних споживачів, адаптувати маркетингову діяльність до змін у споживчих уподобаннях та оперативно реагувати на нові виклики зовнішнього ринку мінеральної сировини. Запропонована модель формування комплексної

програми маркетингових заходів для промислових компаній в умовах динамічного конкурентного середовища враховує специфіку кризових ситуацій, зокрема пов'язаних із воєнними діями. Використання PEST-аналізу та SWOT-матриці у поєднанні із сучасними технологіями (CRM-системи, аналітичні платформи) є важливим інструментом адаптації компаній до змін ринку. Особливою новизною є адаптація стратегій до реалій постійної економічної та політичної нестабільності, що створює підґрунтя для сталого розвитку. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінку ефективності запропонованої моделі у реальних умовах діяльності промислових компаній.

#### Список використаної літератури:

1. Кравченко М.С. Формування маркетингової стратегії промислового підприємства в умовах кризи / М.С. Кравченко, Р.С. Романчук, С.О. Баш // Центрально-український науковий вісник. Економічні науки. – 2023. – Вип. 10 (43). – С. 125–132. DOI: 10.32515/2663-1636.2023.10(43).125-132.
2. Нехай В.В. Функціональне значення маркетингу у системі менеджменту підприємства / В.В. Нехай // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Дмитра Моторного (економічні науки). – 2023. – Т. 2, № 48. – С. 15–22.
3. Бубенець І.О. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи / І.О. Бубенець // Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки. – 2022. – Вип. 3. – С. 323–326. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-306-348.
4. Тер-Карпетянц Ю.М. Вплив кризи на маркетингову діяльність підприємств / Ю.М. Тер-Карпетянц // Ефективна економіка. – 2020. – № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.6.62.
5. Сейсебаєва Н.Г. Маркетингові стратегії промислових підприємств України / Н.Г. Сейсебаєва, О.В. Топчанюк // Міжнародний науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки». – 2016. – № 1. – С. 31–36.
6. Логоша Р.В. Особливості формування маркетингових стратегій підприємств / Р.В. Логоша // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2018. – № 11 (2). – С. 22–26 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2018\\_11%282%29\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_11%282%29_6).
7. Поліщук І. Особливості моніторингу зовнішнього середовища на засадах маркетингового аналізу / І.Поліщук, О.Гончар, Ю.Довгань // Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. – 2020. – № 8, Т. 4. – С. 60–63.
8. Багорка М.О. Розроблення маркетингових стратегій підприємств / М.О. Багорка, І.Г. Кадирус, О.В. Кравець // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2021. – Вип. 36. – С. 11–18. DOI: 10.32782/2413-9971/2021-36-2.
9. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах / Д.Л. Кобець // Економіка і суспільство. – 2017. – № 13. – С. 502–506 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/82.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/82.pdf).
10. Шевченко Т.М. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки / Т.М. Шевченко, О.А. Шевченко // Ефективна економіка. – 2020. – № 12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8414>.
11. Бутенко В.М. Формування маркетингової стратегії підприємства / В.М. Бутенко, А.І. Тоюнда // Підприємництво та інновації. – 2022. – Вип. 24. – С. 61–67. DOI: 10.32782/2415-3583/24.10.
12. Макдональд М. Маркетингові плани: як їх підготувати, як їх використовувати / М.Макдональд. – 8-ме вид. – Wiley, 2016. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.wiley.com/en-us/Marketing+Plans%3A+How+to+Prepare+Them%2C+How+to+Use+Them-p-9781119217161>.
13. Руделіус В. Основи маркетингу / В.Руделіус. – Глобальне видання. – Pearson, 2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.pearson.com/store/p/principles-of-marketing/P100001404230>.
14. Еванс Дж.Р. Маркетинг: принципи та перспективи / Дж.Р. Еванс, Б.Берман. – 6-те вид. – Cengage Learning, 2012. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.cengage.com>.
15. Хассі Д. Стратегічний менеджмент: від теорії до впровадження / Д.Хассі. – 5-те вид. – Routledge, 2007. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.routledge.com>.

#### References:

1. Kravchenko, M.S., Romanchuk, R.S. and Bash, S.O. (2023), «Formuvannia marketynhovoї stratehii promyslovoho pidpryemstva v umovakh kryzy», *Tsentralno-ukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, Issue 10 (43), pp. 125–132, doi: 10.32515/2663-1636.2023.10(43).125-132.
2. Nekhai, V.V. (2023), «Funktsionalne znachennia marketynhu u systemi menedzhmentu pidpryemstva», *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu im. Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, Vol. 2, No. 48, pp. 15–22.
3. Bubenets, I.O. (2022), «Marketynhova diialnist pidpryemstv v umovakh kryzy», *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seria. Ekonomichni nauky*, Issue 3, pp. 323–326, doi: 10.31891/2307-5740-2022-306-348.
4. Ter-Karapetians, Yu.M. (2020), «Vplyv kryzy na marketynhovu diialnist pidpryemstv», *Efektivna ekonomika*, No. 6, doi: 10.32702/2307-2105-2020.6.62.
5. Seisebaieva, N.H. and Topchaniuk, O.V. (2016), «Marketynhovi stratehii promyslovykh pidpryemstv Ukrainy», *Mizhnarodnyi naukovo-vyrobnychiy zhurnal «Stalyi rozvytok ekonomiky»*, No. 1, pp. 31–36.
6. Lohosha, R.V. (2018), «Osoblyvosti formuvannia marketynhovykh stratehii pidpryemstv», *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*, No. 11 (2), pp. 22–26, [Online], available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2018\\_11%282%29\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_11%282%29_6)
7. Polishchuk, I., Honchar, O. and Dovhan, Yu. (2020), «Osoblyvosti monitorynhu zovnishnoho seredovyshcha na zasadakh marketynhovoho analizu», *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*, No. 8, Vol. 4, pp. 60–63.

8. Bahorka, M.O., Kadyrus, I.H. and Kravets, O.V. (2021), «Rozroblennia marketynhovykh stratehii pidpriemstv», *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, Issue 36, pp. 11–18, doi: 10.32782/2413-9971/2021-36-2.
9. Kobets, D.L. (2017), «Teoretychni pidkhody do formuvannia marketynhovoї stratehii na pidpriemstvakh», *Ekonomika i suspilstvo*, No. 13, pp. 502–506, [Online], available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/82.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/82.pdf)
10. Shevchenko, T.M. and Shevchenko, O.A. (2020), «Marketynhova stratehiia pidpriemstva: formuvannia ta rozvytok v umovakh rynkovykh vidnosyn natsionalnoi ekonomiky», *Efektivna ekonomika*, No. 12, [Online], available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8414>
11. Butenko, V.M. and Toiunda, A.I. (2022), «Formuvannia marketynhovoї stratehii pidpriemstva», *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, Issue 24, pp. 61–67, doi: 10.32782/2415-3583/24.10.
12. Makdonald, M. (2016), *Marketynhovi plany: yak yikh pidhotuvaty, yak yikh vykorystovuvaty*, 8th ed., Wiley, [Online], available at: <https://www.wiley.com/en-us/Marketing+Plans%3A+How+to+Prepare+Them%2C+How+to+Use+Them-p-9781119217161>
13. Rudelius, V. (2021), *Osnovy marketynhu*, Hlobalne vydannia, Pearson, [Online], available at: <https://www.pearson.com/store/p/principles-of-marketing/P100001404230>
14. Evans, Dzh.R. and Berman, B. (2012), *Marketynh: pryntsypy ta perspektyvy*, 6th ed., Cengage Learning, [Online], available at: <https://www.cengage.com>
15. Khassi, D. (2007), *Stratehichniy menedzhment: vid teorii do vprovadzhennia*, 5th ed., Routledge, [Online], available at: <https://www.routledge.com>

**Темченко** Олександр Анатолійович – доктор технічних наук, професор кафедри хімічних технологій та інженерії Державного університету економіки і технологій.

<https://orcid.org/0000-0003-0020-2430>.

Наукові інтереси:

- конкурентоспроможність вітчизняних промислових компаній;
- енергоефективність гірничодобувного виробництва;
- сталий розвиток циркулярної економіки в умовах цифровізації;
- функціонування та розвиток бізнесу в умовах повномасштабного вторгнення.

E-mail: [temchenko\\_oa@duet.edu.ua](mailto:temchenko_oa@duet.edu.ua).

**Радько** Вікторія Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та цифрового бізнесу Державного університету економіки і технологій.

<https://orcid.org/0000-0003-0351-2573>.

Наукові інтереси:

- конкурентоспроможність вітчизняних промислових компаній;
- сталий розвиток циркулярної економіки в умовах цифровізації;
- функціонування та розвиток бізнесу в умовах повномасштабного вторгнення.

E-mail: [radko\\_vm@duet.edu.ua](mailto:radko_vm@duet.edu.ua).

**Маджарова** Дар'я Ярославівна – здобувач спеціальності «Маркетинг» в Державному університеті економіки і технологій.

Наукові інтереси:

- сучасні тренди маркетингу та цифрових комунікацій, вплив глобалізації на поведінку споживачів.

E-mail: [madzharova\\_dy\\_23921@kneu.dp.ua](mailto:madzharova_dy_23921@kneu.dp.ua).

**Temchenko O.A., Radko V.M., Madzharova D.Ya.**

#### **Formation of a comprehensive program of marketing strategy measures for an industrial company in a changing competitive environment**

The formation of a comprehensive program of marketing strategy measures for an industrial company in a changing competitive environment is a key task to ensure its stability and adaptation to market changes. A proposed model includes three main stages: analysis of the market environment, development of targeted measures (pricing, communication and product strategies) and their implementation with subsequent monitoring of effectiveness. The assessment methodology involves determining the priority of measures and their alignment with the company's strategic goals. The use of innovative marketing tools, such as CRM systems and analytical platforms, allows for a more effective response to market challenges. To evaluate the effectiveness of the marketing program, a methodology is proposed that includes quantitative and qualitative indicators, as well as the prioritization of each measure in accordance with the company's strategic objectives. Developing an effective marketing strategy is critically important for industrial companies operating in constantly changing market conditions. The strategy should not only ensure adaptation to current conditions but also provide resilience against potential crisis situations. The proposed approach to marketing strategy formation can be used by large industrial companies to enhance their competitiveness. The formation of a comprehensive program of marketing measures is a key element of the successful functioning of industrial companies, as it contributes not only to improving competitiveness but also to minimizing the impact of crisis situations on the company's future activities. PEST-analysis is used to assess external factors that influence the company's market environment, including political, economic, social and technological aspects. SWOT-matrix helps identify the company's strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats, allowing for a more precise strategic planning process.

**Keywords:** marketing strategy; competitive environment; PEST-analysis; SWOT-matrix; management efficiency.

Стаття надійшла до редакції 16.01.2025.