**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

# Кваліфікаційна робота
# бакалавра

на тему: «Маркетингові стратегії ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» на ринках ЄС»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Трінченко Ростислав Віталійович
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Олійник О. М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

**З А В Д А Н Н Я**
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Трінченко Ростислав Віталійович

1. Тема роботи «Маркетингові стратегії ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» на ринках ЄС»
керівник роботи: Олійник О. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКАХ ЄС
2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПРАТ «ЗАПОРІЖКИЙ АБРАЗИВНИЙ КОМБІНАТ» НА РИНКАХ ЄС

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
14 таблиць
5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Олійник О. М. | | |
| 2 | Олійник О. М. | | |

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника. | 01.10.2025 | |
| 2. | Затвердження змісту роботи. | 02.10.2025 | |
| 3. | Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи. | 03.10.25-13.11.25 | |
| 4. | Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи. | 14.11.25-23.12.25 | |
| 5. | Написання І розділу кваліфікаційної роботи. | 24.12.25-31.01.26 | |
| 6. | Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою. | 01.02.26-21.02.26 | |
| 7. | Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 22.02.26-20.03.26 | |
| 8. | Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 21.03.26-29.04.26 | |
| 9. | Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог. | 30.04.26-08.05.26 | |
| 10. | Попередній захист кваліфікаційної роботи. | 09.05.2026 | |
| 11. | Проходження нормоконтролю. | 10.05.26-31.05.26 | |
| 12. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру. | 01.06.2026 | |
| 13. | Захист кваліфікаційної роботи. | червень 2026 | |

Студент _____ Р. В. Трінченко
( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. М. Олійник
(підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**
Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан
(підпис ) (ініціали та прізвище)

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 42 стор., 14 табл., 5 рис., 36 джерел.

Об’єкт дослідження: маркетингова діяльність ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» на зовнішніх ринках.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування й реалізації маркетингових стратегій ПрАТ «Запоріжабразив» на ринках Європейського Союзу.

Мета роботи: теоретичне обґрунтування та практичне вдосконалення маркетингових стратегій ПрАТ «Запоріжабразив» на ринках ЄС з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення, порівняльний аналіз, економіко-статистичні та графічні методи, інструментарій стратегічного аналізу, фінансово-економічний аналіз.

У роботі уточнено поняття маркетингової стратегії промислового підприємства як довгострокової системи рішень щодо цільових ринків та формування конкурентних переваг. Проведено фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Запоріжабразив», який засвідчив збереження значних обсягів доходу на рівні понад 1,5 млрд грн у 2024 році, проте виявив тенденцію до зниження рентабельності та фіксацію збитку у розмірі 32 млн грн. На основі стратегічного аналізу встановлено, що підприємство перебуває у позиції між агресивною та конкурентною стратегіями, що обумовлює доцільність розширення присутності на ринках ЄС через використання антидемпінгових обмежень щодо конкурентів з Китаю. Обґрунтовано напрями вдосконалення маркетингових стратегій, що включають посилення екологічної диференціації продукції, цифровізацію каналів збуту та оптимізацію асортиментного портфеля. Інтегральна оцінка ефективності підтвердила необхідність коригування цінової політики для відновлення позитивної маржинальності експортних операцій.

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО, РИНКИ ЄС, АБРАЗИВНІ МАТЕРІАЛИ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, SWOT-АНАЛІЗ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ЕКСПОРТ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 42 pages, 14 tables, 5 figures, 36 sources.

Object of research: marketing activities of PrJSC "Zaporizhzhia Abrasive Plant" in foreign markets.

Subject of research: a set of theoretical, methodological and applied aspects of the formation and implementation of marketing strategies of PrJSC "Zaporizhzhia Abrasive" in the markets of the European Union.

Purpose of work: theoretical justification and practical improvement of marketing strategies of PrJSC "Zaporizhzhia Abrasive" in the EU markets, taking into account changes in the external and internal environment of the enterprise.

Research methods: theoretical generalization, comparative analysis, economic-statistical and graphical methods, tools of strategic analysis, financial and economic analysis.

The work clarifies the concept of the marketing strategy of an industrial enterprise as a long-term system of decisions regarding target markets and the formation of competitive advantages. A financial and economic analysis of the activities of PrJSC "Zaporizhabraziv" was conducted, which confirmed the preservation of significant revenue volumes at the level of over 1.5 billion UAH in 2024, but revealed a trend towards a decrease in profitability and the fixation of a loss of 32 million UAH. Based on the strategic analysis, it was established that the company is in a position between aggressive and competitive strategies, which determines the expediency of expanding its presence in EU markets through the use of anti-dumping restrictions on competitors from China. Areas for improving marketing strategies were substantiated, including strengthening the ecological differentiation of products, digitalization of sales channels and optimization of the assortment portfolio. An integrated assessment of effectiveness confirmed the need to adjust the pricing policy to restore positive margins of export operations.

MARKETING STRATEGY, INDUSTRIAL ENTERPRISE, EU MARKETS, ABRASIVE MATERIALS, STRATEGIC ANALYSIS, SWOT ANALYSIS, PROFITABILITY, EXPORT.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ..... 2
РЕФЕРАТ ..... 4
ABSTRACT ..... 5
ВСТУП ..... 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКАХ ЄС ..... 11
1.1 Сутність та класифікація маркетингових стратегій промислового підприємства ..... 11
1.2 Особливості маркетингових стратегій промислових підприємств на ринках ЄС ..... 13
1.3 Інструменти стратегічного аналізу маркетингових стратегій виходу на ринки ЄС ..... 16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПРАТ «ЗАПОРІЖКИЙ АБРАЗИВНИЙ КОМБІНАТ» НА РИНКАХ ЄС ..... 19
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» ..... 19
2.2 Конкурентне середовище ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» на ринках ЄС та позиції підприємства на ньому ..... 23
2.3 Ефективність маркетингової стратегії ПрАТ «Запоріжабразив» на ринках ЄС ..... 26
2.4 Напрями вдосконалення маркетингових стратегій ПрАТ «Запоріжабразив» на ринках ЄС ..... 30
ВИСНОВКИ ..... 35
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... 37

# ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується зростанням конкуренції на ринках промислової продукції, посиленням регуляторних вимог Європейського Союзу та зміною структури попиту з боку промислових споживачів. Ринок абразивних матеріалів Європи демонструє стійку тенденцію до зростання: обсяг ринку абразивів у Європі оцінюється у декілька мільярдів доларів США та має позитивні середньострокові темпи приросту, що пов’язано із розвитком машинобудування, автомобілебудування та будівництва.

Для України вихід промислових підприємств на ринки Європейського Союзу є не лише інструментом географічної диверсифікації збуту, а й чинником підвищення технологічного рівня, якості продукції та управлінських практик. Особливого значення це набуває в умовах повномасштабної війни, коли внутрішній попит обмежений, логістичні ланцюги зруйновані, а ризики ведення бізнесу істотно зросли.

Приватне акціонерне товариство «Запорізький абразивний комбінат» (далі – ПрАТ «Запоріжабразив») є єдиним виробником шліфувальних матеріалів в Україні та одним з найбільших виробників абразивів у Східній Європі. Підприємство випускає широкий спектр абразивних матеріалів і інструменту, сертифікованих відповідно до міжнародних стандартів якості, та є повноправним членом Європейської федерації виробників абразивів (FEPA), що підтверджує відповідність продукції вимогам європейських ринків.

Актуальність теми роботи зумовлена необхідністю формування та коригування маркетингових стратегій ПрАТ «Запоріжабразив» на ринках ЄС з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, зокрема запровадження Європейською Комісією антидемпінгових мит на імпорт плавленого корунду з Китаю, що істотно змінює конкурентні умови для європейських виробників і постачальників абразивної продукції.

Теоретичний фундамент дослідження базується на працях вітчизняних та зарубіжних науковців, які розглядають різні аспекти стратегічного маркетингу та управління зовнішньоекономічною діяльністю. Зокрема, сутність поняття «стратегія» та підходи до формування маркетингових стратегій у сучасних умовах досліджували Х. Залуцька та Д. Стефанцов [12], а також Т. Сак та Ю. Ляміна [28]. Питання адаптації маркетингових інструментів до вимог міжнародних ринків та взаємодії з глобальним споживачем висвітлені у роботах Д. Антоненка [1], В. Рожка та А. Сидоренка [36].

Особлива увага в сучасній літературі приділяється трансформації маркетингових стратегій промислових підприємств під впливом глобалізації та кризових явищ. Вплив воєнного конфлікту на стратегічні рішення підприємств аналізували М. Бучнєв, І. Сучков та С. Пічкур [8], а також Н. Ульянченко [32]. Питання забезпечення життєстійкості бізнесу в умовах гібридних криз через інструменти маркетингової адаптації досліджувала Т. Рябова [25].

Цифровізація маркетингової діяльності як ключовий чинник конкурентоспроможності промислового сектора знайшла відображення у працях М. Багорки, Н. Юрченко [2], С. Боняр, І. Карпенко [4], І. Косач та А. Кормило [16]. Роль маркетингових інновацій у системі оцінювання ризиків та запобігання кризовим явищам на підприємстві обґрунтували О. Школенко, Є. Терещенко та О. Чернишов [35].

Водночас, попри значний масив наукових напрацювань, потребують глибшого вивчення прикладні аспекти формування маркетингових стратегій саме для підприємств абразивної галузі, які змушені адаптуватися до жорстких регуляторних вимог та стандартів екологічності Європейського Союзу в умовах обмеженості ресурсів та логістичних викликів.

Об’єкт дослідження – маркетингова діяльність ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» на зовнішніх ринках.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування й реалізації маркетингових стратегій ПрАТ «Запоріжабразив» на ринках Європейського Союзу.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному вдосконаленні маркетингових стратегій ПрАТ «Запоріжабразив» на ринках ЄС з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається виконання таких завдань:

– узагальнити теоретичні підходи до трактування сутності маркетингової стратегії промислового підприємства та особливостей її формування на зарубіжних ринках;

– проаналізувати специфіку функціонування ринку абразивних матеріалів Європейського Союзу та тенденції його розвитку;

– надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Запоріжабразив», оцінити динаміку його фінансово-економічних показників;

– дослідити місію, візію, цінності та стратегічні цілі підприємства, побудувати дерево цілей щодо розвитку на ринках ЄС;

– провести комплексний аналіз зовнішнього середовища (політико-правового, економічного, соціокультурного, технологічного) та конкурентного оточення підприємства на ринках Європейського Союзу;

– здійснити аналіз споживачів абразивної продукції в ЄС та сегментацію цільових ринків;

– виявити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози для ПрАТ «Запоріжабразив» за допомогою матриці «сильні сторони – слабкі сторони – можливості – загрози (SWOT)»;

– провести аналіз стратегічного позиціонування підприємства за допомогою методу SPACE, матриці «товар – ринок» І. Ансоффа та портфельного аналізу на основі матриці McKinsey – GE;

– запропонувати стратегічні альтернативи вдосконалення маркетингових стратегій ПрАТ «Запоріжабразив» на ринках ЄС та обґрунтувати вибір оптимальної стратегії зростання.

Методи дослідження. У роботі застосовано методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, економіко-статистичні та графічні методи,

інструментарій стратегічного аналізу, а також елементи фінансово-економічного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні статистичні дані, фінансова звітність ПрАТ «Запоріжабразив», оприлюднена через відкриті аналітичні ресурси, матеріали GMK Center, офіційний сайт підприємства та профільні галузеві дослідження ринку абразивів Європи.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКАХ ЄС

## 1.1 Сутність та класифікація маркетингових стратегій промислового підприємства

У науковій літературі поняття «маркетингова стратегія» трактується по-різному. Частина авторів робить акцент на довгостроковому плані дій підприємства на ринку, інші – на способі досягнення конкурентних переваг та створення цінності для споживачів, треті – на інтегрованості маркетингової стратегії у загальну систему стратегічного управління. Узагальнення підходів до трактування цього поняття подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Узагальнені підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія» [3, 7, 10, 11, 15, 23]

| Підхід | Ключовий зміст визначення | Основний акцент |
|---|---|---|
| Плановий | Маркетингова стратегія як довгостроковий план дій на ринку щодо цільових сегментів, асортименту, цін, каналів збуту та комунікацій | Планування та координація маркетингових рішень |
| Конкурентний | Маркетингова стратегія як спосіб досягнення та утримання конкурентних переваг на цільових ринках | Конкурентоспроможність, позиціонування, диференціація |
| Орієнтований на споживача | Стратегія як система дій зі створення і підтримки цінності для споживачів та управління довгостроковими відносинами з ними | Цінність для клієнта, лояльність, відносини |
| Інтегрований | Маркетингова стратегія як складова загальної стратегії підприємства, узгоджена з фінансовою, виробничою та інноваційною стратегіями | Узгодженість стратегій, синергія функціональних напрямів |

Узагальнюючи наведені підходи, у межах даного дослідження маркетингова стратегія промислового підприємства розглядається як довгострокова система взаємопов’язаних рішень щодо цільових ринків,

продуктового асортименту, цінової, збутової та комунікаційної політики, спрямована на формування й підтримку конкурентних переваг шляхом створення цінності для промислових споживачів та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Маркетингові стратегії доцільно класифікувати з урахуванням різних ознак, що дає можливість структурувати арсенал стратегічних альтернатив (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація маркетингових стратегій промислових підприємств [17, 18, 21, 22]

| Ознака | Види стратегій | Приклад для абразивного підприємства |
|---|---|---|
| За рівнем ієрархії | Корпоративні, бізнес-стратегії, функціональні маркетингові стратегії | Корпоративна стратегія міжнародної експансії; маркетингова стратегія виходу на ринок ЄС |
| За конкурентною поведінкою | Лідерство за витратами, диференціація, фокусування | Диференціація через високу якість та сертифікацію продукції відповідно до стандартів ЄС |
| За напрямом зростання | Інтенсивне, інтеграційне, диверсифікаційне зростання | Освоєння нових сегментів ринку ЄС без зміни товару; розвиток нових абразивних матеріалів |
| За типом ринку | Стратегії для ринку промислових споживачів, збутових посередників, кінцевих користувачів | Орієнтація на металургійні комбінати, машинобудівні заводи, залізничну галузь |
| За фазою життєвого циклу | Вихід на ринок, зростання, зрілість, спад | Агресивне просування при виході на нові ринки ЄС; підтримка лояльності на зрілих ринках |

На рисунку 1.1 умовно подано ієрархію стратегій підприємства, яка демонструє взаємозв’язок між корпоративною, бізнес- та маркетинговою стратегіями.




Рис. 1.1 – Ієрархія стратегій підприємства [17, 18, 21, 22]

На схемі 1.1 наведено три рівні: корпоративна стратегія – на верхньому рівні, бізнес-стратегії окремих напрямів діяльності – на середньому рівні, функціональні стратегії, серед яких маркетингова, – на нижньому рівні; стрілками позначити взаємозв'язки зверху вниз та зворотний зв'язок.

## 1.2 Особливості маркетингових стратегій промислових підприємств на ринках ЄС

Ринки Європейського Союзу характеризуються високим рівнем конкуренції, значною часткою міжнародних корпорацій та жорсткими регуляторними вимогами щодо безпеки продукції, охорони довкілля та захисту прав споживачів. У сегменті абразивних матеріалів ринок Європи має стабільні темпи зростання, при цьому найбільш динамічними є сегменти покритих та високотехнологічних абразивів.

Для українських промислових виробників, зокрема ПрАТ «Запоріжабразив», специфіка маркетингових стратегій на ринках ЄС проявляється у необхідності [8, 19, 23, 31]:

– врахування регуляторних обмежень та технічних стандартів ЄС;

– адаптації асортименту й технічних характеристик продукції до специфічних вимог промислових споживачів;

– використання сертифікації (зокрема ISO 9001, MPA Hannover) як елемента маркетингового позиціонування;

– побудови довгострокових партнерських відносин із ключовими споживачами та дистриб'юторами;

– активної участі у галузевих асоціаціях, виставках та спеціалізованих заходах.

Порівняльну характеристику маркетингового середовища промислових підприємств на ринках України та ЄС узагальнено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика умов маркетингової діяльності промислових підприємств на ринках України та ЄС [3, 5, 6, 14, 24]

| Параметр | Україна | Європейський Союз |
|---|---|---|
| Рівень конкуренції | Високий у базових галузях, але частково деформований через війну та логістичні обмеження | Дуже високий, значна присутність глобальних корпорацій |
| Регуляторні вимоги | Наближення до стандартів ЄС, але неоднорідна практика застосування | Жорсткі технічні регламенти, високі вимоги до безпеки та екологічності |
| Поведінка промислових споживачів | Орієнтація на ціну, гнучкі умови поставок, важливість особистих контактів | Високі вимоги до стабільності постачання, якості, сервісу та документального підтвердження відповідності |
| Структура каналів збуту | Поєднання прямих поставок та через дилерів, значення мають неформальні зв'язки | Сформовані професійні канали збуту, розвинені мережі дистриб'юторів та інтегровані логістичні рішення |
| Сприйняття українських виробників | Підвищена довіра у традиційних галузях, але вплив воєнних ризиків | Високі вимоги до репутації та надійності, важливість членства у галузевих об'єднаннях та відповідності стандартам |

Особливості процесу прийняття рішень промисловими покупцями на ринках ЄС доцільно подати схематично (рис. 1.2), виокремивши етапи формулювання технічних вимог, попереднього відбору постачальників, проведення випробувань, оцінки ризиків і укладання довгострокових контрактів.

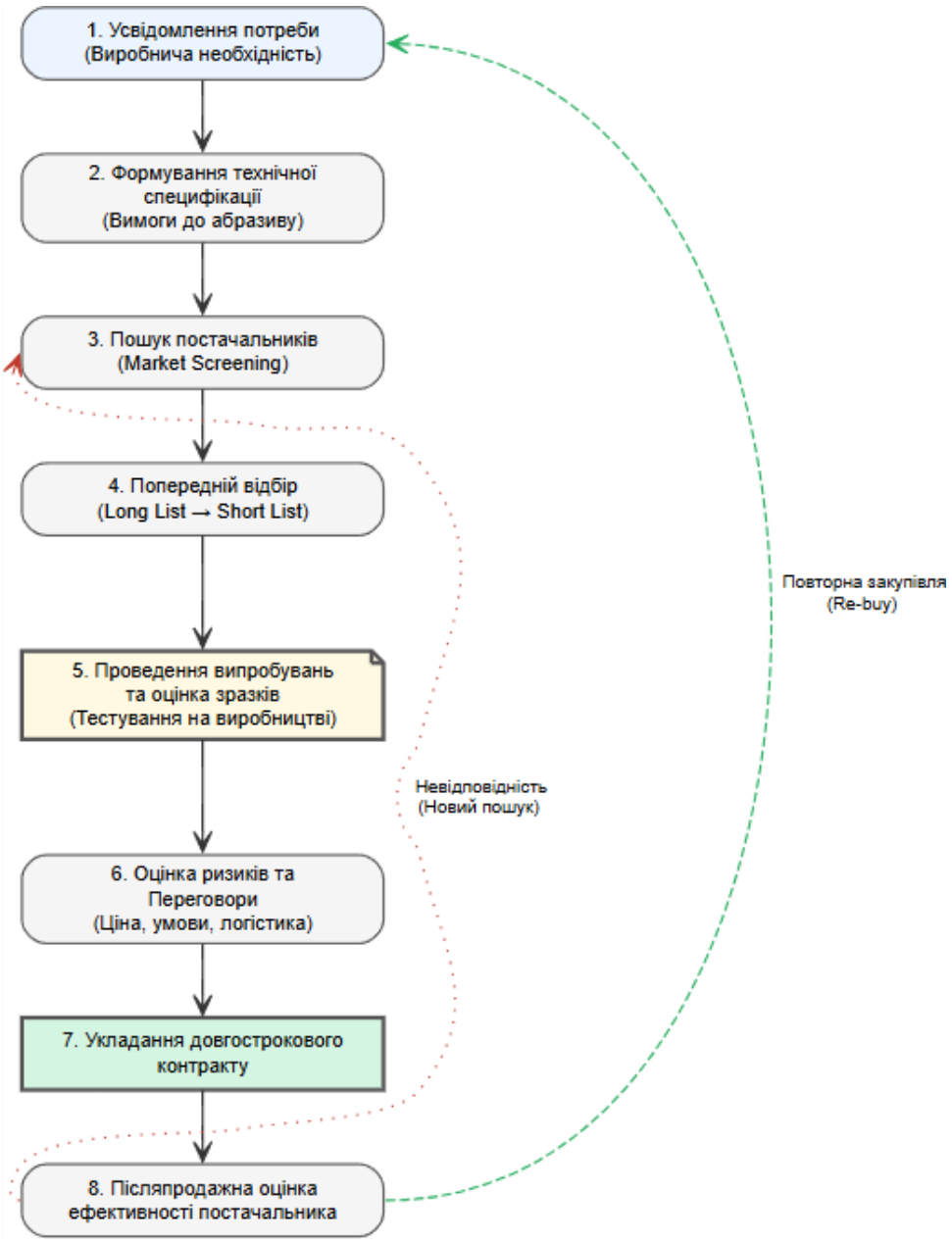



Рис. 1.2 – Модель процесу прийняття рішень промисловим покупцем на ринку абразивних матеріалів [9, 13]

На рис. 1.2 показано послідовність етапів: усвідомлення потреби – формування технічної специфікації – пошук постачальників – попередній відбір – проведення випробувань і оцінка – переговори – укладання контракту – післяпродажна оцінка.

## 1.3 Інструменти стратегічного аналізу маркетингових стратегій виходу на ринки ЄС

Формування та обґрунтування маркетингових стратегій промислового підприємства на зовнішніх ринках потребує системного використання інструментів стратегічного аналізу. До найпоширеніших належать аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів (PEST-аналіз), матриця «сильні сторони – слабкі сторони – можливості – загрози (SWOT)», метод профільного аналізу стратегічного позиціонування (SPACE), матриця «товар – ринок» І. Ансоффа, а також портфельні матриці, зокрема McKinsey – GE. З метою узагальнення доцільно порівняти сильні сторони та обмеження основних інструментів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика інструментів стратегічного аналізу маркетингових стратегій [29, 30, 33, 34]

| Інструмент | Об’єкт аналізу | Переваги | Обмеження |
|---|---|---|---|
| PEST-аналіз | Зовнішнє макросередовище | Дозволяє системно оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливу | Не враховує внутрішні можливості підприємства, результати залежать від якості експертних оцінок |
| SWOT-аналіз | Внутрішні та зовнішні чинники | Узагальнює сильні й слабкі сторони, можливості й загрози; дає змогу формувати стратегічні альтернативи | Часто має описовий характер, потребує подальшої кількісної деталізації |
| Метод SPACE | Стратегічне позиціонування підприємства за чотирма групами параметрів | Поєднує фінансові, галузеві, конкурентні та екологічні аспекти; дає рекомендацію щодо типу стратегії (агресивна, конкурентна, консервативна, захисна) | Висока суб’єктивність оцінок; потребує достатнього обсягу достовірної інформації |
| Матриця Ансоффа | Комбінації «товар – ринок» | Дає змогу формулювати стратегії зростання (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару, диверсифікація) | Не враховує ресурсних обмежень та конкурентної реакції |

Продовження табл. 1.4

| | | | |
|---|---|---|---|
| Матриця McKinsey – GE | Портфель напрямів бізнесу за двома осями – привабливість ринку та конкурентна позиція | Забезпечує комплексний підхід до оцінки портфелю, дає орієнтири щодо інвестування в окремі напрями | Складність у кількісному вимірі показників, значна частка експертних оцінок |

На рисунку 1.3 представлено узагальнений алгоритм стратегічного аналізу маркетингових стратегій підприємства при виході на ринки ЄС, що поєднує послідовне використання зазначених методів.

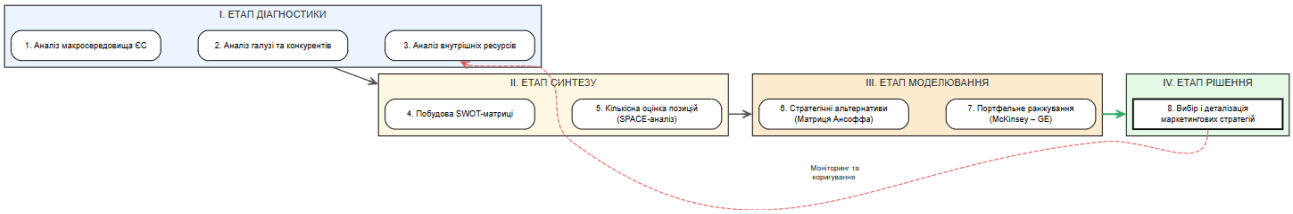



Рис. 1.3 – Алгоритм стратегічного аналізу маркетингових стратегій виходу промислового підприємства на ринки ЄС [5, 7, 29, 30, 33, 34]

Рис. 1.3 містить етапи: аналіз макросередовища – аналіз галузі та конкурентів – аналіз внутрішніх ресурсів – побудова SWOT – кількісна оцінка позицій за методом SPACE – формування стратегічних альтернатив за матрицею Ансоффа – портфельне ранжування напрямів бізнесу в матриці McKinsey – GE – вибір і деталізація маркетингових стратегій.

Теоретичне дослідження дозволяє констатувати, що маркетингова стратегія промислового підприємства є складною системою довгострокових рішень щодо продуктів, цін та каналів розподілу, яка інтегрована в загальну структуру стратегічного управління. У науковому дискурсі вона розглядається не лише як план дій, а як фундаментальний спосіб формування конкурентних переваг через створення специфічної цінності для споживачів у сегменті B2B. Специфіка виходу на ринки Європейського Союзу для вітчизняних виробників полягає у необхідності суворої відповідності технічним регламентам, екологічним стандартам та вимогам безпеки, що робить міжнародну сертифікацію ключовим елементом ринкового позиціонування.

Промислові покупці в ЄС демонструють раціональну поведінку, де вибір постачальника базується на багатоетапній оцінці технічних специфікацій, стабільності постачання та репутаційних чинників. Обґрунтовано, що для прийняття ефективних стратегічних рішень необхідно застосовувати комплексний інструментарій, який поєднує PEST-аналіз макросередовища, SWOT-аналіз внутрішніх спроможностей та матричні методи, як-от модель SPACE чи матриця Ансоффа. Такий системний підхід дозволяє ідентифікувати найбільш перспективні напрями розвитку та адаптувати маркетингову політику до умов високої турбулентності й воєнних ризиків, забезпечуючи життєстійкість підприємства на міжнародній арені.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПРАТ «ЗАПОРІЖКИЙ АБРАЗИВНИЙ КОМБІНАТ» НА РИНКАХ ЄС

## 2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» розташоване в місті Запоріжжі, є правонаступником підприємства, заснованого у 1939 році, та має понад 85 років досвіду у виробництві абразивних матеріалів. Підприємство виробляє електрокорунд, карбід кремнію, інші тугоплавкі матеріали та широкий спектр абразивного інструменту (відрізні та шліфувальні круги на бакелітовій і керамічній зв’язці, абразивні порошки тощо), що постачаються на внутрішній ринок і експортуються до країн ЄС та інших регіонів.

Організаційно-економічну характеристику підприємства узагальнено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» [20, 26, 27]

| Показник | Характеристика |
|---|---|
| Організаційно-правова форма | Приватне акціонерне товариство |
| Місцезнаходження | 69014, м. Запоріжжя, вул. Олексія Поради, 44 |
| Основний вид діяльності | Виробництво інших основних неорганічних хімічних речовин (КВЕД 20.13) |
| Статутний капітал | 6,35 млн грн |
| Кількість працівників | Понад 1200 осіб |
| Основні види продукції | Електрокорунд нормальний, карбід кремнію, абразивні круги різного призначення, мікрошліфпорошки, супутні продукти |
| Основні ринки збуту | Україна, країни ЄС, інші країни Європи та світу |
| Членство та сертифікація | Член Європейської федерації виробників абразивів (FEPA); сертифікати ISO 9001, MPA Hannover |

Динаміка основних фінансово-економічних показників підприємства за 2020–2024 роки подана в таблиці 2.2. Дані сформовано на основі відкритих фінансових звітів.

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансово-економічних показників ПрАТ «Запоріжабразив» за 2020–2024 рр. [20, 26, 27]

| Показник | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|---|---|---|---|
| Дохід, тис. грн | 1 020 172 | 1 732 021 | 1 510 814 | 1 619 798 | 1 522 446 |
| Темп приросту доходу, % до попер. року | – | +69,8 | –12,8 | +7,2 | –6,0 |
| Чистий прибуток (збиток), тис. грн | 3 183 | 48 306 | 20 447 | 1 502 | –32 002 |
| Рентабельність продажу, % | 0,31 | 2,79 | 1,35 | 0,09 | –2,10 |
| Активи, тис. грн | 870 586 | 986 113 | 1 231 561 | 1 326 542 | 1 326 542 |
| Зобов’язання, тис. грн | 322 220 | 367 335 | 612 292 | 717 754 | 717 754 |
| Частка зобов’язань в активах, % | 37,0 | 37,3 | 49,7 | 54,1 | 54,1 |
| Кількість працівників, осіб | – | 1 386 | 1 303 | 1 243 | 1 239 |
| Середня зарплата до оподаткування, грн | – | 16 498 | 14 090 | 16 723 | 18 237 |

Аналіз таблиці 2.2 свідчить, що у 2021 році підприємство продемонструвало значний приріст доходу (майже 70 %), що було зумовлено активізацією попиту після пандемічних обмежень та сприятливою кон’юнктурою світового ринку. У 2022 році, попри негативний вплив повномасштабного вторгнення, дохід знизився лише на 12,8 %, тоді як у багатьох промислових галузях падіння було більш драматичним. У 2023 році відзначається певне відновлення, однак у 2024 році дохід дещо скоротився, що, ймовірно, пов’язано з трансформацією ринків збуту та зміною структури продукції.

З точки зору прибутковості підприємство демонструє високі коливання показників. Якщо у 2021 році рентабельність продажу перевищила 2,7 %, то у 2023 році вона фактично наблизилася до нуля, а у 2024 році підприємство зафіксувало збиток і від’ємну рентабельність реалізації. Це вказує на

підвищення витратного тиску, зростання собівартості продукції та необхідність перегляду цінової та продуктової політики, у тому числі на ринках ЄС.

Важливою тенденцією є поступове зростання частки зобов'язань в активах – з приблизно 37 % у 2020–2021 роках до понад 54 % у 2023–2024 роках, що означає підвищення залежності від позикового капіталу та зниження фінансової стійкості підприємства.

Офіційні комунікації ПрАТ «Запоріжабразив» та інформація на корпоративних ресурсах підприємства акцентують його роль як надійного виробника високоякісних абразивних матеріалів, орієнтованого на довгострокове партнерство, відповідальність перед працівниками, суспільством та довкіллям.

Місія ПрАТ «Запоріжабразив» – забезпечувати промислових споживачів України та Європи надійними, безпечними й технологічно досконалими абразивними матеріалами, сприяючи підвищенню ефективності їх виробничих процесів та сталому розвитку суспільства.

Візія підприємства може бути визначена як прагнення стати одним із лідерів європейського ринку абразивів у сегменті високоякісних промислових рішень, відомим своєю технологічною компетентністю, екологічною відповідальністю та соціальною орієнтацією [20].

Основні корпоративні цінності доцільно згрупувати навколо якості та безпеки продукції, відповідальності перед працівниками й громадою, інноваційності, орієнтації на клієнта та прозорості ведення бізнесу.

Дерево стратегічних цілей підприємства щодо розвитку на ринках ЄС (рис. 2.1) логічно пов'язує генеральну ціль – зміцнення позицій на ринках Європейського Союзу – з цілями другого рівня (зростання частки експорту до ЄС, підвищення прибутковості експортних операцій, розширення продуктового портфеля для європейських замовників, покращення екологічних характеристик виробництва) та операційними цілями, що деталізують конкретні показники та строки їх досягнення.

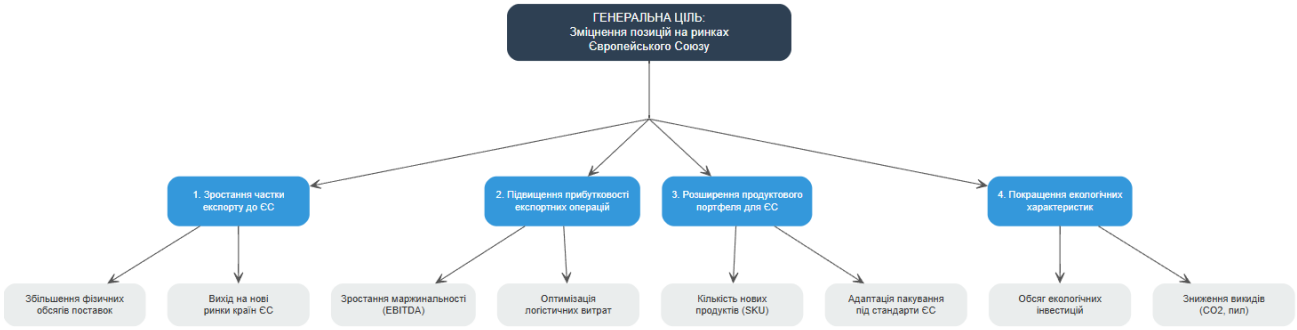



Рис. 2.1 – Дерево стратегічних цілей ПрАТ «Запоріжабразив» щодо розвитку на ринках ЄС [20, 26, 27]

Оцінку зовнішнього середовища діяльності ПрАТ «Запоріжабразив» на ринках Європейського Союзу доцільно здійснювати за допомогою аналізу політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів (PEST-аналіз). Узагальнені результати наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Запоріжабразив» на ринках ЄС [20, 26, 27]

| Група факторів | Ключові аспекти впливу на підприємство | Оцінка впливу |
|---|---|---|
| Політико-правові | Запровадження ЄС антидемпінгових мит на імпорт плавленого корунду з Китаю (ставки понад 100 %), що знижує конкурентний тиск з боку китайських постачальників і відкриває вікно можливостей для альтернативних постачальників з інших країн, зокрема України. Водночас діють суворі вимоги до технічного регулювання, безпеки продукції та екологічних стандартів. | Переважно позитивний (+), за умови відповідності європейським вимогам |
| Економічні | Стабільні, хоч і нерівномірні, темпи зростання ринку абразивів у Європі, активний розвиток автомобілебудування, машинобудування, будівництва. Водночас наявні ризики енергетичної кризи, інфляційного тиску та посилення конкуренції між європейськими виробниками. | Помірно позитивний (+) |
| Соціокультурні | Високий рівень вимог промислових замовників до стабільності поставок, якості продукції, сервісу, прозорості бізнесу, соціальної відповідальності постачальників. Для українських компаній важливим є фактор сприйняття країни походження в умовах війни. | Змішаний (±) |
| Технологічні | Розвиток енергоефективних та екологічно чистих технологій у виробництві абразивів, впровадження цифрових рішень в управлінні виробництвом і логістикою. Підприємство вже інвестує в екологічну модернізацію, зокрема у фільтроочисні споруди. | Позитивний (+) за умови продовження інвестицій |

Аналіз таблиці 2.3 свідчить, що зовнішнє середовище Європейського Союзу для ПрАТ «Запоріжабразив» є складним, але сприятливим за умови відповідності підприємства технічним, екологічним та репутаційним вимогам. Запроваджені ЄС антидемпінгові мита на продукцію китайських виробників плавленого корунду істотно підвищують конкурентні шанси альтернативних постачальників, але водночас збільшують важливість дотримання європейських стандартів якості, безпеки та екологічності.

## 2.2 Конкурентне середовище ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» на ринках ЄС та позиції підприємства на ньому

Ринок абразивів ЄС є фрагментованим, з великою кількістю виробників та постачальників. Значну частку ринку займають європейські підприємства, об'єднані у галузеві асоціації, зокрема Федерацію європейських виробників абразивів (FEPA), членом якої є й ПрАТ «Запоріжабразив».

Серед ключових конкурентів українського підприємства на ринку ЄС – як європейські виробники абразивних матеріалів, так і постачальники з інших регіонів світу, тобто конкурентне середовище є багаторівневим. Узагальнену характеристику груп конкурентів подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика конкурентного середовища ПрАТ «Запоріжабразив» на ринках ЄС [20, 26, 27]

| Група конкурентів | Типові характеристики | Переваги порівняно з ПрАТ «Запоріжабразив» | Потенційні слабкі сторони |
|---|---|---|---|
| Великі європейські виробники абразивів | Мають власні виробничі потужності в країнах ЄС, відомі бренди, розгалужену мережу дистриб'юторів | Стійка репутація, глибока інтеграція в європейські ланцюги постачання, широкі асортиментні лінійки | Вища собівартість у порівнянні з виробниками з країн з нижчими витратами; іноді – менша гнучкість у ціноутворенні |
| Виробники з Азії (китайські, індійські та інші компанії) | Орієнтація на масові поставки, цінова конкурентоспроможність, широкий асортимент | Низькі виробничі витрати, значний досвід експорту | Обмеження через антидемпінгові мита, питання щодо стабільності якості та екологічних стандартів |

Продовження табл. 2.4

| | | | |
|---|---|---|---|
| Інші виробники з країн Східної Європи | Локалізація ближче до ринків ЄС, схожа ресурсна база | Географічна близькість, схожі технічні рішення | Обмежені можливості інвестицій, нерівномірний рівень технологій |

Споживачами продукції ПрАТ «Запоріжабразив» у Європейському Союзі є передусім металургійні підприємства, машинобудівні та вагоноремонтні заводи, підприємства залізничної галузі, суднобудівні компанії, а також виробники металоконструкцій. На внутрішньому ринку одними з найбільших клієнтів підприємства є підрозділи акціонерного товариства «Укрзалізниця» та великі машинобудівні компанії, що підтверджується структурою тендерних продажів.

Доцільно виділити основні сегменти споживачів у ЄС (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Узагальнені сегменти споживачів абразивної продукції ПрАТ «Запоріжабразив» у ЄС [20, 26, 27]

| Сегмент | Характеристика потреб | Вимоги до постачальника |
|---|---|---|
| Металургійні комбінати та прокатні виробництва | Абразиви для різання, шліфування, заточування, підготовки поверхні під покриття | Висока зносостійкість, стабільність якості, стабільні поставки великими партіями |
| Машинобудівні та ремонтні підприємства (включно із залізничними депо) | Абразивні круги для ремонтно-монтажних робіт, заточування інструменту | Гнучкість асортименту, можливість швидкої поставки, технічна підтримка |
| Підрядні будівельні та монтажні організації | Абразиви для різання металоконструкцій, бетону, каменю | Доступна ціна, наявність у локальних мережах постачання, відповідність стандартам безпеки |
| Дистриб’ютори промислових комплектуючих | Широкий асортимент, включаючи продукцію стандартних типорозмірів | Довіра до бренду, стабільні умови співпраці, маркетингова підтримка |

Для узагальнення результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства використано матрицю «сильні сторони – слабкі сторони – можливості – загрози (SWOT)». Результати наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – SWOT-матриця ПрАТ «Запоріжабразив» маркетингової діяльності на ринках ЄС [20, 26, 27]

| Внутрішні фактори | Сильні сторони (S) | Слабкі сторони (W) |
|---|---|---|
| Ресурси та компетенції | Багаторічний досвід виробництва абразивів; повний цикл виробництва тугоплавких матеріалів та інструменту; власні дослідницькі компетенції | Обмежені фінансові ресурси для масштабних інвестицій; залежність від вартості енергоресурсів |
| Якість та технології | Сертифікація за міжнародними стандартами, позитивна репутація як надійного постачальника; участь у екологічних проєктах, інвестиції у фільтроочисні споруди | Часткова моральна застарілість окремого обладнання; потреба в подальшій модернізації енергомістких процесів |
| Маркетинг та збут | Наявність експортних зв'язків із країнами ЄС, досвід участі в міжнародних тендерах; гнучкість у роботі з промисловими клієнтами | Недостатня впізнаваність бренду на ринках ЄС порівняно з великими європейськими виробниками; обмежені інструменти цифрового маркетингу |
| Зовнішні фактори | Можливості (O) | Загрози (T) |
| Ринкове середовище | Зростання європейського ринку абразивів; потреба в надійних альтернативних постачальниках на тлі обмеження імпорту з Китаю | Посилення конкуренції з боку європейських виробників; можливе зниження платоспроможного попиту внаслідок економічних криз |
| Регуляторне та політичне середовище | Поглиблення інтеграції України з ЄС; можливість участі в програмах підтримки модернізації та зеленої трансформації | Воєнні ризики, логістичні обмеження, можливі нові регуляторні бар'єри, пов'язані з безпекою та санкціями |
| Технологічний розвиток | Впровадження енергоефективних технологій, цифрових рішень для плани-факт аналізу та управління ланцюгами поставок | Висока капіталомісткість технологічних інновацій, ризик відставання від технологічних лідерів |

SWOT-матриця дає змогу сформулювати стратегічні напрями розвитку: використання сильних сторін (S) для реалізації можливостей (O) (наприклад, посилення позицій на ринку ЄС через акцент на якості та сертифікації), мінімізація слабких сторін (W) при використанні можливостей (O) (залучення програм фінансування для модернізації), протидія загрозам (T) через диверсифікацію ринків та оптимізацію логістичних рішень.

## 2.3 Ефективність маркетингової стратегії ПрАТ «Запоріжабразив» на ринках ЄС

Оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства передбачає кількісне вимірювання співвідношення між результатами реалізації маркетингових рішень та ресурсами, що залучаються для їх досягнення. У промислових компаній, до яких належить ПрАТ «Запоріжабразив», маркетингова стратегія реалізується через систему рішень щодо товарного асортименту, цінової політики, каналів збуту та комунікацій, що безпосередньо відображається на динаміці обсягів реалізації, рентабельності продажу й оборотності активів. Саме тому у вітчизняній практиці для інтегральної оцінки результативності стратегії часто використовують зважені індекси на основі нормованих фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Як базові індикатори, що відображають результативність маркетингової стратегії, доцільно використати: індекс доходу від реалізації продукції; рентабельність продажу; коефіцієнт оборотності активів. Ці показники логічно пов’язуються з реалізацією маркетингової стратегії підприємства, оскільки зростання доходу та рентабельності характеризує здатність маркетингового комплексу забезпечувати попит на продукцію за економічно вигідних умов, а прискорення оборотності активів відображає ефективність використання виробничого потенціалу внаслідок правильно обраних ринків збуту та асортименту.

Для кожного року періоду 2020–2024 рр. на основі даних фінансової звітності підприємства, наведених у попередніх підрозділах, визначимо такі показники [20, 26, 27]:

- індекс доходу від реалізації:

$$R_{1t} = \frac{D_t}{D_{2020}}, \tag{2.1}$$

де $D_t$– чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Запоріжабразив» у році $t$, $D_{2020}$– дохід базового 2020 року;

- рентабельність продажу:

$$R_{2t} = \frac{P_t}{D_t}, \tag{2.2}$$

де $P_t$– чистий прибуток (збиток) підприємства у році $t$;

- коефіцієнт оборотності активів:

$$R_{3t} = \frac{D_t}{A_t}, \tag{2.3}$$

де $A_t$– середня вартість активів підприємства у році $t$.

За даними фінансової звітності ПрАТ «Запоріжабразив» за 2020–2024 рр. чистий дохід від реалізації, чистий прибуток (збиток) та активи підприємства мають таку динаміку: у 2020 році дохід становив 1 020 172 тис. грн, чистий прибуток – 3 183 тис. грн, активи – 870 586 тис. грн; у 2021 році дохід зріс до 1 732 021 тис. грн, чистий прибуток – до 48 306 тис. грн, активи – до 986 113 тис. грн; у 2022 році дохід становив 1 510 814 тис. грн, чистий прибуток – 20 447 тис. грн, активи – 1 231 561 тис. грн; у 2023 році дохід досяг 1 619 798 тис. грн, чистий прибуток – 1 502 тис. грн, активи – 1 326 542 тис. грн; у 2024 році дохід становив 1 522 446 тис. грн за наявності чистого збитку у розмірі 32 002 тис. грн при активах 1 326 542 тис. грн.

Розрахунок часткових показників показує, що індекс доходу від реалізації у 2021 році зріс до 1,70 порівняно з 2020 роком, що відображає значний ефект реалізації оновленої маркетингової стратегії підприємства та посилення його позицій на зовнішніх ринках, у тому числі в країнах Європейського Союзу. У наступні роки індекс доходу коливається в межах 1,48–1,59, що свідчить про збереження доходів на рівні, вищому за докризовий, попри воєнні ризики та порушення логістики. Водночас рентабельність продажу демонструє іншу тенденцію: якщо у 2021 році вона досягла приблизно 2,79 %, то у 2022 році знизилася до 1,35 %, у 2023 році – до 0,09 %, а у 2024 році підприємство зазнало збитків, що відобразилося у від'ємному значенні показника. Оборотність активів у 2021 році була максимальною (понад 1,75 обороту), а у 2024 році знизилася до близько 1,15, що є наслідком погіршення умов збуту та зростання витрат.

Для переходу до інтегральної оцінки ефективності маркетингової стратегії здійснимо нормування кожного часткового показника за методом «мінімум–максимум». Нормований індекс $I_{jt}$ для показника $R_{jt}$ визначається за формулою:

$$I_{jt} = \frac{R_{jt} - R_j^{\min}}{R_j^{\max} - R_j^{\min}}, \tag{2.4}$$

де $R_j^{\min}$ та $R_j^{\max}$ – відповідно мінімальне та максимальне значення j-го показника за досліджуваний період. Нормування здійснюється окремо для індексу доходу, рентабельності продажу та оборотності активів, що дозволяє привести показники до порівнянної безрозмірної шкали [0;1].

З урахуванням того, що для оцінки маркетингової стратегії ключовими є динаміка обсягів реалізації та рівень рентабельності, цим двом показникам надається підвищена вагомість у структурі інтегрального індексу. Ваговий коефіцієнт для індексу доходу та рентабельності продажу приймається на рівні 0,4, для оборотності активів – 0,2. Інтегральний показник ефективності маркетингової стратегії $E_t^M$ для року $t$ визначається як зважена сума нормованих часткових індексів:

$$E_t^M = 0{,}4 \cdot I_{1t} + 0{,}4 \cdot I_{2t} + 0{,}2 \cdot I_{3t}. \tag{2.5}$$

Результати нормування часткових показників та розрахунку інтегрального індексу ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Запоріжабразив» у 2020–2024 рр. узагальнено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Інтегральна оцінка ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Запоріжабразив» у 2020–2024 рр. [20, 26, 27]

| Рік | Нормований індекс доходу $I_{1t}$ | Нормована рентабельність продажу $I_{2t}$ | Нормована оборотність активів $I_{3t}$ | Інтегральний показник ефективності $E_t^M$ |
|---|---|---|---|---|
| 2020 | 0,000 | 0,494 | 0,040 | 0,205 |
| 2021 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| 2022 | 0,689 | 0,706 | 0,130 | 0,584 |
| 2023 | 0,842 | 0,449 | 0,121 | 0,541 |
| 2024 | 0,706 | 0,000 | 0,000 | 0,282 |

Дані таблиці 2.10 свідчать, що інтегральний показник ефективності маркетингової стратегії підприємства досяг свого максимуму у 2021 році, коли $E_t^M$ дорівнював 1,0. Це означає, що саме у цей період поєднання обсягів реалізації, рентабельності продажу та швидкості обороту активів було найкращим за досліджуваний інтервал. Саме тоді підприємство активно нарощувало експорт до країн Європейського Союзу, використовуючи репутацію надійного постачальника абразивних матеріалів та інструменту, що підтверджується інтерв'ю менеджменту компанії.

Після 2021 року інтегральний показник поступово знижується: у 2022 році він становив 0,584, у 2023 році – 0,541, а у 2024 році – лише 0,282. При цьому індекс доходу залишається відносно високим, що свідчить про збереження обсягів реалізації завдяки переорієнтації на стабільніші зовнішні ринки, насамперед країни ЄС, де підприємство зберегло позиції ключового постачальника шліфувальних матеріалів і абразивного інструменту. Водночас різке падіння нормованої рентабельності продажу та оборотності активів означає, що реалізація продукції забезпечується ціною зростання витрат, зниження цінової маржі та заморожування значних ресурсів у запасах і незавершеному виробництві.

Зокрема, у 2024 році інтегральний показник ефективності маркетингової стратегії зменшився більш ніж утричі порівняно з 2021 роком (з 1,0 до 0,282), що зумовлено збитковим результатом діяльності за року при збереженні суттєвих обсягів реалізації. Це свідчить про те, що чинна маркетингова стратегія, орієнтована на утримання ринкової частки на ринках ЄС і збереження виробничих потужностей, не забезпечує необхідного рівня фінансового результату в умовах високих енергетичних витрат, логістичних обмежень та підвищеної конкуренції на європейському ринку.

Отримані результати дають підстави зробити кілька висновків. По-перше, маркетингова стратегія ПрАТ «Запоріжабразив» у 2020–2021 рр. була достатньо ефективною: підприємство змогло суттєво збільшити обсяги реалізації та рентабельність, використовуючи конкурентні переваги на ринках ЄС. По-друге,

у 2022–2024 рр. відбулося зміщення акцентів з прибутковості на збереження обсягів реалізації та клієнтської бази, що в умовах війни дозволило залишатися активним гравцем європейського ринку, але призвело до суттєвого зниження інтегральної ефективності стратегії. По-третє, для відновлення високої ефективності маркетингової стратегії необхідно посилити роботу саме з високорентабельними сегментами європейського ринку, оптимізувати асортиментний портфель та ревізувати цінову політику та умови контрактів з ключовими партнерами в ЄС, орієнтуючись не лише на обсяг продажу, а передусім на маржинальний результат.

## 2.4 Напрями вдосконалення маркетингових стратегій ПрАТ «Запоріжабразив» на ринках ЄС

Проаналізуємо можливі напрями вдосконалення маркетингових стратегій ПрАТ «Запоріжабразив» на ринках ЄС. Для цього застосуємо низку підходів. Одним з яких є профільного стратегічного позиціонування (SPACE). Цей метод передбачає оцінку підприємства за чотирма групами параметрів: фінансова сила, конкурентні переваги, привабливість галузі та стабільність зовнішнього середовища. Узагальнені результати оцінювання ПрАТ «Запоріжабразив» наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Інтегральні оцінки для побудови профілю за методом SPACE [20, 26, 27]

| Група показників | Показники | Оцінка (–6 … +6) | Характеристики |
|---|---|---|---|
| Фінансова сила (FS) | Обсяг активів, можливість залучення фінансування, рівень рентабельності | +1 | Активи зростають, але рентабельність нестабільна, боргове навантаження збільшується |
| Конкурентні переваги (CA, оцінюються зі знаком «мінус») | Якість продукції, репутація, уникальність технологій | –2 | Є стійкі переваги в якості та повному циклі, але бренд менш впізнаваний на ринках ЄС, ніж у лідерів |

Продовження табл. 2.8

| | | | |
|---|---|---|---|
| Привабливість галузі (IS) | Зростання ринку, бар'єри входу, рентабельність галузі | +3 | Ринок абразивів у Європі зростає, існують можливості для постачальників з альтернативних країн |
| Стабільність середовища (ES, оцінюється зі знаком «мінус») | Політичні, воєнні та інші ризики, коливання попиту | –4 | Високі воєнні та логістичні ризики, регуляторні виклики |

Значення оцінок свідчать про те, що підприємство перебуває у проміжній позиції між агресивною та конкурентною стратегіями. З одного боку, привабливість ринку та наявні компетенції дозволяють претендувати на активну експансію, з іншого – високий рівень ризиків і нестабільність фінансових показників вимагають обережності та поєднання стратегічного наступу з диверсифікацією.

Графічне зображення профілю на координатній площині SPACE (рис. 2.2) демонструє, що найбільш доцільними є стратегії помірно агресивного виходу на ринки ЄС із одночасним посиленням конкурентних позицій на наявних сегментах та зниженням ризиків.

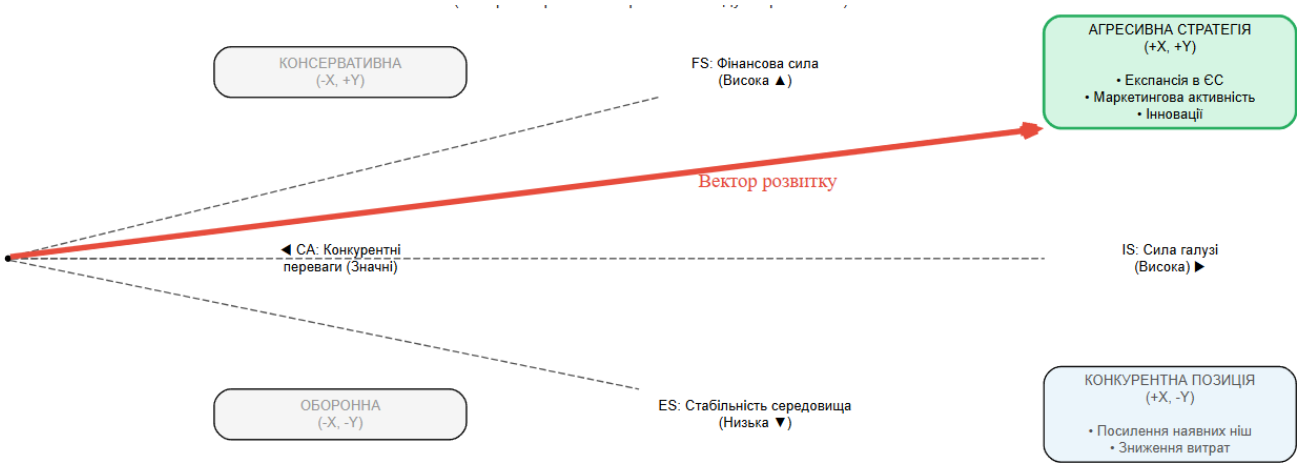



Рис. 2.2 – Схематичне розміщення ПрАТ «Запоріжабразив» у матриці SPACE [20, 26, 27]

Комбінація «товар – ринок» дає можливість сформулювати стратегії зростання ПрАТ «Запоріжабразив» стосовно ринків Європейського Союзу. Узагальнення можливих стратегій наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Потенційні стратегії зростання ПрАТ «Запоріжабразив» за матрицею «товар – ринок» І. Ансоффа [20, 26, 27]

| Ринок / Товар | Існуючі товари | Нові товари |
|---|---|---|
| Існуючі ринки (традиційні країни ЄС, де підприємство вже присутнє) | Стратегія глибшого проникнення на ринок: нарощення обсягів поставок, розширення співпраці з наявними клієнтами, участь у тендерах, підвищення частоти закупівель | Стратегія розвитку товару: адаптація характеристик існуючих продуктів до специфічних вимог окремих клієнтів, розробка спеціалізованих серій для ключових галузей |
| Нові ринки (країни ЄС, де присутність обмежена або відсутня) | Стратегія розвитку ринку: вихід на нові сегменти та регіони ЄС із наявним продуктовим портфелем, використання сертифікації та участі в FEPA для підвищення довіри | Стратегія диверсифікації: розробка нових абразивних матеріалів і рішень (наприклад, спеціальні абразиви для високотехнологічних галузей) з одночасним виходом на нові ринки |

Для диверсифікованих напрямів діяльності ПрАТ «Запоріжабразив» (виробництво тугоплавких матеріалів, абразивного інструменту, супутніх продуктів) доцільно застосовувати портфельний аналіз на основі матриці McKinsey – GE. Узагальнені оцінки привабливості ринку та конкурентної позиції подано в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінка позицій основних напрямів бізнесу ПрАТ «Запоріжабразив» у матриці McKinsey – GE (для ринків ЄС) [20, 26, 27]

| Напрям бізнесу | Привабливість ринку (низька/середня/висока) | Конкурентна позиція (слабка/середня/сильна) | Рекомендована стратегія |
|---|---|---|---|
| Виробництво електрокорунду та абразивних порошків | Висока (зростання попиту, заміщення китайського імпорту) | Середня (конкуренція з європейськими та азійськими виробниками) | Інвестувати й розвивати: модернізувати виробництво, поглиблювати присутність на ринку ЄС |
| Виробництво відрізних та шліфувальних кругів на бакелітовій та керамічній зв’язці | Середня (ринок насичений, але стабільний) | Середня/сильна (досвід, якість, позитивна репутація) | Захищати та вибірково інвестувати: підтримувати конкурентні позиції, посилювати сервіс |

Продовження табл. 2.10

| | | | |
|---|---|---|---|
| Виробництво супутніх продуктів (наприклад, шлаки, відходи плавки, що можуть бути сировиною для інших галузей) | Середня/ніша | Слабка/середня (залежить від організації збуту) | Вибірковий розвиток: шукати партнерства, розвивати нішеві сегменти, за потреби – обмежувати інвестиції |

Отже, на основі проведеного аналізу можна запропонувати такі ключові напрями вдосконалення маркетингових стратегій ПрАТ «Запоріжабразив» на ринках ЄС.

Доцільно посилити диференціацію продукції для ринків ЄС за рахунок акценту на якості, безпеці та екологічності. У цьому контексті підприємство може використовувати вже здійснені інвестиції в екологічні проєкти, які за останні три роки перевищили 23 млн грн, як елемент позиціонування бренду «зеленої» промисловості.

Підприємству слід розширити й систематизувати канали збуту на ринках ЄС. Це передбачає розвиток партнерства з локальними дистриб'юторами промислових комплектуючих, участь у галузевих виставках та форумах, розбудову цифрових каналів комунікації зі споживачами (спеціалізовані платформи, технічні вебінари, електронні каталоги).

Важливо поглибити сегментацію та таргетування споживачів, формуючи окремі маркетингові пропозиції для великих металургійних комбінатів, машинобудівних підприємств, залізничної галузі та будівельних компаній. Це дасть змогу адаптувати не лише технічні характеристики продукції, а й цінову, сервісну та логістичну політику.

Необхідно посилити бренд «Запоріжабразив» як надійного європейського партнера. Тут важливу роль можуть відігравати історія підприємства, соціальна та волонтерська активність у підтримці Збройних Сил України, участь у суспільно значущих проєктах, що формує додаткову нематеріальну цінність у сприйнятті європейських контрагентів.

З огляду на результати SPACE- та портфельного аналізу, доцільно реалізувати збалансовану стратегію: агресивніше розвивати найбільш

перспективні напрямки (виробництво електрокорунду та високоякісних абразивних порошків для європейського ринку), водночас утримуючи й захищаючи позиції на традиційних сегментах та послідовно знижуючи фінансові ризики через оптимізацію структури капіталу.

# ВИСНОВКИ

У роботі узагальнено теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингових стратегій промислових підприємств, показано їх взаємозв'язок із корпоративною та бізнес-стратегіями, а також специфіку формування та реалізації маркетингових стратегій на ринках Європейського Союзу. Було систематизовано класифікацію маркетингових стратегій, проаналізовано особливості поведінки промислових покупців та окреслено роль інструментів стратегічного аналізу у процесі прийняття стратегічних маркетингових рішень.

На прикладі ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» проведено фінансово-економічний аналіз на основі фінансової звітності за 2020–2024 роки. Показано, що підприємство має стабільний дохід на рівні понад 1 млрд грн на рік, проте зі значними коливаннями рівня прибутковості, зокрема фіксацією збитку у 2024 році, та зростанням частки зобов'язань в активах. Це свідчить про необхідність коригування цінової та продуктової політики, а також посилення уваги до управління витратами.

Було окреслено місію, візію та цінності ПрАТ «Запоріжабразив», сформовано дерево стратегічних цілей щодо розвитку на ринках ЄС. Аналіз зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу засвідчив, що попри високі регуляторні та політичні ризики, ринки Європейського Союзу є привабливими для підприємства через зростання попиту на абразиви та запровадження антидемпінгових обмежень на імпорт продукції з Китаю, що відкриває можливості для українських виробників.

SWOT-аналіз дав змогу системно узагальнити сильні сторони (повний цикл виробництва, сертифікація, репутація), слабкі сторони (обмежені фінансові ресурси, потреба в модернізації), можливості (розширення присутності на ринках ЄС, участь у програмах підтримки модернізації) та загрози (воєнні та логістичні ризики, посилення конкуренції). Використання методу SPACE показало, що підприємство займає проміжну позицію між агресивною та

конкурентною стратегіями, що обумовлює доцільність реалізації збалансованого стратегічного курсу: активного розвитку перспективних напрямів із одночасним стримуванням ризиків.

Застосування матриці Ансоффа дозволило запропонувати стратегії проникнення на ринок, розвитку ринку, розвитку товару та диверсифікації для різних комбінацій «товар – ринок». Портфельний аналіз у матриці McKinsey – GE показав, що найпривабливішим напрямом інвестування є виробництво електрокорунду та абразивних порошків для європейського ринку, тоді як виробництво абразивних кругів потребує підтримки та вибіркових інвестицій, а супутні продукти мають розвиватися як нішеві.

Узагальнення результатів аналізу дало змогу обґрунтувати напрями вдосконалення маркетингових стратегій ПрАТ «Запоріжабразив» на ринках ЄС, серед яких: посилення диференціації продукції за рахунок якості та екологічності, розвиток мережі дистриб’юторів і цифрових каналів збуту, поглиблення сегментації споживачів, зміцнення бренду як надійного європейського партнера та реалізація збалансованої стратегії зростання з опорою на результати SWOT-, SPACE- та портфельного аналізу.

Таким чином, мета дослідження – теоретично обґрунтувати й практично запропонувати напрями вдосконалення маркетингових стратегій ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» на ринках Європейського Союзу – досягнута, а поставлені завдання виконані.

# ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко Д. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ: АДАПТАЦІЯ БРЕНДУ ТА ВЗАЄМОДІЯ З ГЛОБАЛЬНИМ СПОЖИВАЧЕМ. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 5(45). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5(45)-577-591 (дата звернення: 20.05.2026).

2. Багорка М., Юрченко Н. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-1 (дата звернення: 20.05.2026).

3. Базарна О. Циркулярна економіка як маркетингова стратегія: досвід Німеччини в контексті політик ЄС. *Наука та освіта в умовах викликів сьогодення*. 2026. С. 246–250. URL: https://doi.org/10.64076/ihrc260129.24 (дата звернення: 20.05.2026).

4. БОНЯР С., КАРПЕНКО І. СТРАТЕГІЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Economic Synergy*. 2025. № 4. С. 126–137. URL: https://doi.org/10.53920/es-2025-4-9 (дата звернення: 20.05.2026).

5. Бубенець І. Г. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2026. № 2. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.93 (дата звернення: 20.05.2026).

6. Бубенець І. Г., Олініченко К. С., Христенко С. С. Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 17. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-08 (дата звернення: 20.05.2026).

7. Бурдонос Л., Стеценко В., Яременко Л. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, ЯК КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ В ЕКОНОМІЦІ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 8(8). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8(8)-267-284 (дата звернення: 20.05.2026).

8. Бучнєв М. М., Сучков І. О., Пічкур С. В. Вплив глобалізації на маркетингові стратегії підприємств в умовах воєнного конфлікту. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 6 (286). С. 15–20. URL: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-15-20 (дата звернення: 20.05.2026).

9. Василенко С. МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА РОЗПОДІЛУ: СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. № 2 (102). С. 49–53. URL: https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.2.8 (дата звернення: 20.05.2026).

10. Волошина-Сідей В. В. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 12. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.76 (дата звернення: 20.05.2026).

11. Джерелюк Ю., Попович Н. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 6(46). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-6(46)-381-397 (дата звернення: 20.05.2026).

12. Залуцька Х., Стефанцов Д. СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «СТРАТЕГІЯ». *Розвиток наукової думки постіндустріального суспільства: сучасний дискурс*. 2024. URL: https://doi.org/10.62731/mcnd-31.05.2024.002 (дата звернення: 20.05.2026).

13. Кадирус І. Г. СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ВПЛИВУ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ. *Світове господарство та міжнародні*

*економічні відносини в контексті глобальних викликів суспільства*. 2025. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-499-6-37 (дата звернення: 20.05.2026).

14. Калініченко З. СТРАТЕГІЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ІННОВАЦІЙНИХ ДОСЯГНЕНЬ. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 224–230. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-30 (дата звернення: 20.05.2026).

15. Ковальов А., Кочевой М., Левицька Н. ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2025. № 1(55). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-862-874 (дата звернення: 20.05.2026).

16. Косач І., Кормило А. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 8(18). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)-1021-1031 (дата звернення: 20.05.2026).

17. Кочевой М., Скороход О. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У B2B СЕГМЕНТІ: КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА ТА ВИКОРИСТАННЯ POS-МАТЕРІАЛІВ В УМОВАХ КРИЗИ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2024. № 10(52). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-547-558 (дата звернення: 20.05.2026).

18. Куценко Т. М., Ковіна Т. О., Кучугурна Т. С. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 185–195. URL: https://doi.org/10.18664/btie.89.330681 (дата звернення: 20.05.2026).

19. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ / О. ЖЕГУС та ін. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 328,

№ 2. С. 121–125. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-18 (дата звернення: 20.05.2026).

20. Офіційний сайт ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» URL: https://zak.ua/ua/ (дата звернення: 20.05.2026).

21. Піскун А. СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 2(54). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-725-738 (дата звернення: 20.05.2026).

22. Плисенко Г. П., Тривайло А. Ю. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СТАРТАПІВ У СФЕРІ «ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ»: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ. *Journal of Strategic Economic Research*. 2025. № 6. С. 79–87. URL: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.6.8 (дата звернення: 20.05.2026).

23. Поліщук І. І., Довгань Ю. В., Якушевська О. В. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ОГЛЯД КОМПОНЕНТІВ ТА КЛЮЧОВИХ АСПЕКТІВ. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 5. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.11 (дата звернення: 20.05.2026).

24. Романов А. Д., Абрамчук В. В. МАРКЕТИНГОВА І ТОВАРНА ПОЛІТИКА МСП В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 12. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.147 (дата звернення: 20.05.2026).

25. РЯБОВА Т. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄСТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ КРИЗ. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2026. № 1. С. 415–422. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-52 (дата звернення: 19.03.2026).

26. Сайт ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» URL: https://opendatabot.ua/c/00222226 (дата звернення: 20.05.2026).

27. Сайт ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00222226/ (дата звернення: 20.05.2026).

28. Сак Т., Ляміна Ю. ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ НЕЗВИНАЧЕНОСТІ. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2026. Т. 4, № 44. С. 169–175. URL: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-04-169-175 (дата звернення: 20.05.2026).

29. Стадніченко В. В., Чухно Н. П. ЦИФРОВА СТРАТЕГІЯ В КОМПЛЕКСІ МАРКЕТИНГУ. *Journal of Strategic Economic Research*. 2025. № 5. С. 142–151. URL: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.5.11 (дата звернення: 20.05.2026).

30. Станіславик О., Коваленко О., Мамонтенко Н. ЦИФРОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА В ТУРБУЛЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ВИКЛИКИ Й ПЕРСПЕКТИВИ. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2026. № 1(43). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-1(43)-153-179 (дата звернення: 20.05.2026).

31. Станкевич М. В. ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 1 (16). С. 392–396. URL: https://doi.org/10.32782/dees.16-59 (дата звернення: 20.05.2026).

32. УЛЬЯНЧЕНКО Н. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 342, № 3(1). С. 293–297. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41 (дата звернення: 20.05.2026).

33. ЧАЙКОВСЬКА І., ЗАКРИЖЕВСЬКА І., КАРПЕНКО В. МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2024. № 4. С. 346–353. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-45 (дата звернення: 20.05.2026).

34. Чернишов О., Школенко О. МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ ПОБУДОВИ СОЦІАЛЬНО-

ВІДПОВІДАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2(30). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-951-963 (дата звернення: 20.05.2026).

35. Школенко О. Б., Терещенко Є. Ю., Чернишов О. Ю. МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ТА ПОПЕРЕДЖЕННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 2. С. 192–199. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.2.192 (дата звернення: 19.03.2026).

36. Rozhko V. I., Sydorenko A. O. Enterprise Marketing Strategy in Foreign Markets: Analysis, Methodology, and Prospects. *Business Inform*. 2025. Vol. 11, no. 574. P. 511–517. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-511-517 (date of access: 20.05.2026).