

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

Лешко Володимир Романович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК: 658.81/.86:658

Удосконалення маркетинговий менеджмент у системі управління
підприємством

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

Левків Галина Ярославівна

доктор економічних наук, професор

Львів – 2025

Лешко В. Р. Удосконалення маркетинговий менеджмент у системі управління підприємством. – *Рукопис*.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні підходи до формування системи маркетингового менеджменту на підприємстві. Оцінка стану та перспектив розвитку маркетингового менеджменту на ПП «***» Запропоновано шляхи покращення системи маркетингового управління на ПП «***».

Ключові слова: маркетинговий менеджмент, система, управління, інструменти, методи.

SUMMARY

Leshko V. R. Improving marketing management in the enterprise management system.– Manuscript.

Qualification work for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management". Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv - Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work explores theoretical approaches to the formation of a marketing management system at the enterprise. Assessment of the state and prospects for the development of marketing management at the PP "****" Ways to improve the marketing management system at the PP "****" are proposed.

Keywords: marketing management, system, management, tools, methods

**Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Напрямок підготовки 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри

доцент _____ Батюк Б.Б.

“ ____ ” _____ 2025

р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Лешка Володимира Романовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи): Удосконалення маркетинговий менеджмент у системі управління підприємством

керівник проєкту (роботи) Левків Галина Ярославівна д.е.н., професор

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ ____ ” _____ 2025 року № _____

2. Термін подання студентом проєкту (роботи) грудень 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства

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

Теоретичні підходи до формування системи маркетингового менеджменту на підприємстві. Оцінка стану та перспектив розвитку маркетингового менеджменту на ПП «***» Запропоновано шляхи покращення системи маркетингового управління на ПП «***».

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

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання «.....» 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи	вересень 2024	
2	Розробка змісту роботи	жовтень 2024	
3	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	листопад 2024	
4	Бібліографічний огляд	січень 2025	
5	Вступ	березень 2025	
6	Розділ 1	травень 2025	
7	Розділ 2	червень 2025	
8	Розділ 3	липень 2025	
9	Висновки та пропозиції	вересень 2025	
10	Оформлення роботи	жовтень 2025	
11	Оформлення візуального супроводу роботи	жовтень 2025	
12	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	листопад 2025	

Здобувач вищої освіти

Володимир ЛЕШКО

Керівник проєкту (роботи)

Галина ЛЕВКІВ

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1. Теоретичне обґрунтування маркетингового менеджменту як об'єкта дослідження	9
1.2. Структура та основні функції маркетингового менеджменту на підприємствах	20
1.3. Інструментарій маркетингового менеджменту у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу	29
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПП «***»	43
2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «***»	43
2.2. Комплексний огляд фінансово-господарської діяльності ПП «***»	45
2.3. Оцінка системи маркетингового менеджменту ПП «***»	51
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПП «***»	64
3.1. Шляхи покращення стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства	64
3.2. Удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю шляхом застосування структурно-функціонального методу моделювання	79
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	89
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується активною трансформацією господарських відносин, зростанням ролі ринкових механізмів та необхідністю підвищення конкурентоспроможності підприємств. В умовах глобалізації та економічної нестабільності особливого значення набуває ефективне управління маркетинговою діяльністю, що дозволяє не лише задовольнити потреби споживачів, а й забезпечити стабільний розвиток підприємства. Саме маркетинговий менеджмент виступає ключовим інструментом, який сприяє формуванню гнучкої стратегії підприємства, адаптації до змін зовнішнього середовища та зміцненню позицій на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розвитку маркетингового менеджменту присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких варто відзначити роботи Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Г. Азоева, А. Павленка, С. Гаркавенка, О. Зозульова. Дослідники акцентують увагу на формуванні ефективних маркетингових стратегій, організаційних моделях управління маркетингом, особливостях ринкової орієнтації підприємств у сучасних умовах. Водночас практичні аспекти впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах малого та середнього бізнесу в Україні досліджені недостатньо, що й обумовлює необхідність подальшої наукової розробки цієї проблематики.

Мета роботи. Метою магістерської роботи є удосконалення системи управління маркетинговим менеджментом на прикладі приватного підприємства «***» шляхом аналізу існуючої моделі управління, виявлення її сильних і слабких сторін та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Об'єкт дослідження. Система управління маркетинговою діяльністю приватного підприємства «***».

Предмет дослідження. Організаційно-економічні особливості управління маркетинговим менеджментом на вітчизняних підприємствах у сучасних умовах господарювання.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення управлінської структури маркетингового відділу ПП «***», оптимізації функціональних обов'язків менеджерів, розробки системи мотивації персоналу та підвищення ефективності збутової політики. Запропоновані підходи можуть стати основою для підвищення конкурентоспроможності підприємства та можуть бути адаптовані до діяльності інших суб'єктів малого і середнього бізнесу. Окрім того, отримані висновки мають навчально-методичну цінність і можуть бути використані у викладанні дисциплін із менеджменту та маркетингу.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

Лешко В.Р. Інновації та інформаційне забезпечення безпеки аграрних підприємств. Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, м. Миколаїв; 19-21 березня 2025 р. Миколаїв : МНАУ, 2025. 183 с.(93-96)

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг становить 93 сторінки друкованого тексту, містить таблиці, рисунки, а список літератури налічує 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Теоретичне обґрунтування маркетингового менеджменту як об'єкта дослідження

З точки зору методологічних підходів, сучасний менеджмент розглядається як самостійна професійна діяльність, спрямована на досягнення підприємством, що функціонує в ринкових умовах, визначених господарських цілей шляхом ефективного використання трудових та матеріальних ресурсів. Термін «менеджмент» охоплює як теоретичні основи управління підприємством, так і практичні аспекти прийняття управлінських рішень керівниками. Оволодіння знаннями з менеджменту потребує значних часових та інтелектуальних зусиль [18].

В сучасній концепції менеджменту ключовими вважаються такі положення:

- відмова від традиційного раціоналістичного підходу класичних шкіл менеджменту, які акцентували увагу на внутрішніх факторах ефективності (раціоналізація виробництва, зниження витрат, розвиток спеціалізації). Натомість головним чинником успіху стає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

- впровадження системного підходу, який передбачає розгляд агропромислового підприємства як інтегрованої системи, тісно пов'язаної з зовнішніми факторами.

- використання ситуаційного підходу, згідно з яким внутрішня структура підприємства формується у відповідь на вплив зовнішніх умов і чинників.

- усвідомлення соціальної відповідальності менеджменту як перед працівниками організації, так і перед суспільством в цілому.

Однією з головних функцій менеджменту є визначення місії підприємства — основної мети його існування, що включає формулювання цінностей, принципів діяльності та стратегічних намірів керівництва. Визначена місія є основою для розроблення стратегії розвитку підприємства та постановки цілей для його ключових функціональних підрозділів: маркетингу, виробництва, управління персоналом, фінансів тощо. Кожен із зазначених напрямів діяльності реалізує завдання, які логічно випливають із загальної мети підприємства.

Цілі та завдання менеджменту дозволяють визначити обсяг і напрями управлінської діяльності, які забезпечують досягнення поставлених цілей. Основними функціями менеджменту, що є універсальними для будь-якого підприємства незалежно від його специфіки, залишаються планування, організація, мотивація та контроль.

Центральною метою маркетингового менеджменту є забезпечення сталого розвитку підприємства через задоволення потреб споживачів. Для досягнення цієї мети необхідно вирішувати такі завдання:

- аналіз та моніторинг конкурентного середовища;
- оцінка ринкових можливостей і потенційних ризиків;
- визначення сильних і слабких сторін підприємства;
- розробка стратегічної маркетингової концепції розвитку;
- трансформація місії підприємства у систему маркетингових стратегічних цілей;
- формування стратегії розвитку бізнес-портфеля;
- адаптація маркетингових стратегій до змін зовнішнього середовища;
- забезпечення ефективної реалізації стратегічних планів.

Маркетинговий менеджмент інтегрує маркетингову діяльність з іншими функціональними сферами підприємства, такими як виробництво, збут, фінанси, адміністративне управління, формуючи таким чином єдиний підхід до досягнення прибутковості. Завдання маркетингового менеджменту полягає у своєчасному виявленні потреб споживачів та задоволенні їх більш

ефективно, ніж конкуренти, використовуючи наявні й потенційні можливості підприємства. Це можливо лише за умови координації всіх функціональних підрозділів підприємства на досягнення ринкових цілей.

Топ-менеджери, функціональні керівники та менеджери з маркетингу, реалізуючи завдання маркетингового менеджменту, повинні здійснювати управління попитом. Це передбачає не тільки задоволення існуючих потреб, а й активне формування попиту, створення нових ринків та зміну сприйняття продукції споживачами. Така діяльність базується на концепції маркетингу партнерських відносин і передбачає використання комплексу інструментів маркетинг-міксу (продукт, ціна, збут, просування). Як свідчить практика, ефективне застосування маркетингових інструментів дозволяє не лише використовувати ринкові можливості, а й відповідати на виклики середовища. Успіх у сфері управління попитом значною мірою залежить від діяльності менеджерів по продукції (продукт-менеджерів), які відповідають за адаптацію маркетингових стратегій до умов цільових ринків.

Система маркетинг-менеджменту формується відповідно до обраних управлінських напрямів, які передбачають тісну взаємодію між маркетингом і менеджментом (рис. 1.1).

Усі інструменти маркетинг-менеджменту мають бути спрямовані на вирішення актуальних або потенційних проблем споживачів, враховуючи характерні тенденції розвитку цієї системи, зокрема:

- розширення та модернізацію маркетингової інфраструктури;
- удосконалення технічних аспектів маркетингової діяльності підприємств агропромислового сектору;
- підвищення рівня підприємницької культури та ділової етики;
- посилення орієнтації маркетингової політики підприємств АПК на нові цільові сегменти споживачів та галузі формування лояльності;
- акцент на соціально-етичному аспекті маркетингу, що передбачає підтримку сформованого іміджу агропромислового підприємства.

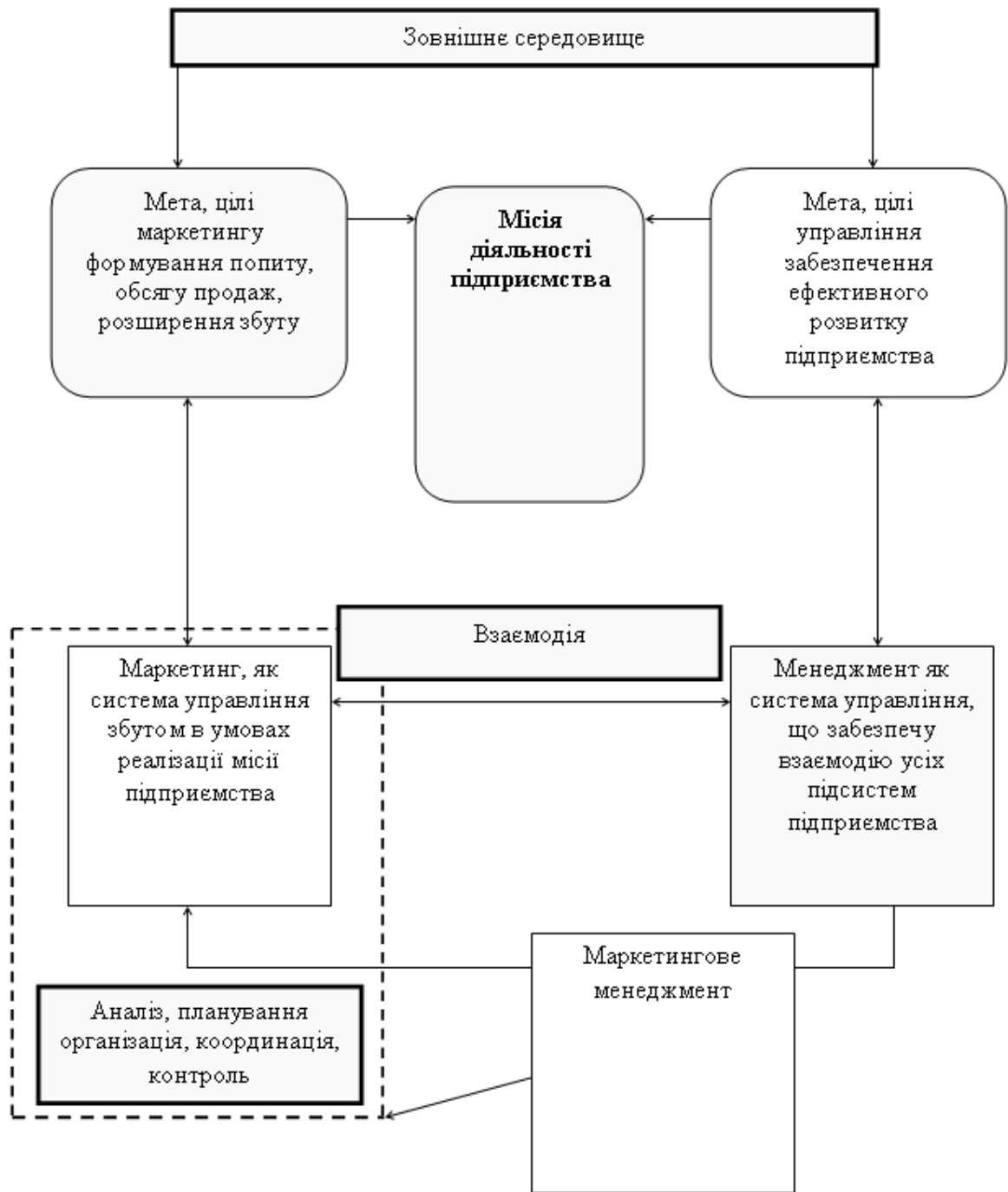


Рис 1.1. Система взаємодії маркетингу та менеджменту на підприємстві

Джерело: [13]

При формуванні системи маркетингового менеджменту підприємства ключовими визначальними факторами виступають його виробнича, фінансова та матеріально-технічна база, забезпечення стабільного випуску продукції високої якості, ефективна система управління основними та обіговими коштами, а також організація трудових процесів тощо (рис. 1.2).

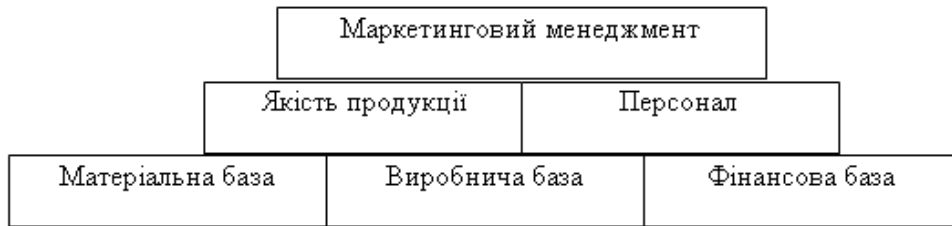


Рис 1.2. Основи формування маркетингового менеджменту підприємства

Джерело: [13]

Вагомість маркетингового менеджменту для сучасного підприємства нині є загально визнаною та ґрунтовно обґрунтованою у численних наукових дослідженнях. Аналізуючи значення маркетинг-менеджменту для розвитку підприємства, задля формування власної концепції та подальшого поглиблення дослідження з обраної теми, виникає необхідність чітко окреслити місце маркетинг-менеджменту в структурі господарської діяльності підприємства і системі його управління.

Водночас слід зазначити низку чинників, які гальмують ефективний розвиток маркетингового менеджменту на підприємствах. До них, зокрема, належить стійке домінування ринкових лідерів, що зумовлює сформоване коло відомих виробників у певних сегментах, і ускладнює для інших підприємств залучення нових споживачів та формування стабільної клієнтської бази. Додатковим бар'єром виступає нерівномірний географічний розподіл населення, що обумовлює потребу у розробці додаткових маркетингових стратегій та інформаційних проєктів для охоплення розосередженої аудиторії.

Крім того, часте оновлення асортименту, високі вимоги до техніко-економічних характеристик нової продукції, а також активна маркетингова діяльність конкурентів змушують підприємства працювати у постійному режимі підвищеної напруги, спрямовуючи значні ресурси на збереження своїх ринкових позицій. Сюди ж додається стрімкий розвиток технологій, наукові інновації та прогнози щодо модернізації виробництва, які вимагають

від підприємств значних фінансових та організаційних зусиль для впровадження новітніх технологічних рішень, оскільки відставання у цьому напрямі може суттєво позначитися на ефективності маркетингового менеджменту.

Зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство, формує комплекс факторів, що впливають на ключові аспекти його діяльності. Різноманіття форм впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників на систему маркетинг-менеджменту агропромислових підприємств потребує застосування системного підходу, який дозволить структурувати ці фактори та визначити характер їх взаємодії.

У сукупності ці фактори створюють передумови для формування структурних елементів маркетинг-менеджменту як реакції підприємства на зовнішні виклики і водночас як засіб розвитку його внутрішнього потенціалу у відповідь на динаміку ринку. Таким чином, вибудовується комплекс складових маркетинг-менеджменту, які відповідають сучасним ринковим умовам, забезпечуючи ефективну протидію зовнішнім впливам і сприяючи розбудові внутрішніх можливостей підприємства задля зміцнення його ринкових позицій і стійкості в умовах глобальної конкуренції. Наявність ефективної системи маркетинг-менеджменту дозволяє підприємству не лише пом'якшувати негативний вплив зовнішніх чинників, а й активно розвивати внутрішній ресурсний потенціал (табл. 1.1).

Політичні фактори справляють істотний вплив на діяльність підприємств, оскільки вони тісно переплетені з економічними та фінансовими процесами. Водночас система маркетинг-менеджменту здатна частково нейтралізувати або пом'якшувати негативний вплив політичних факторів завдяки формуванню довіри серед споживачів, забезпеченню відкритої і прозорої діяльності підприємства. За рахунок сформованої репутації маркетинговий менеджмент може знижувати вплив економічних чинників, адже споживча довіра створює своєрідний захисний механізм для підприємства в умовах

економічної нестабільності, зменшуючи цінову чутливість клієнтів і підтримуючи постійне та нове коло споживачів.

Таблиця 1.1

**Співвідношення маркетинг - менеджменту з чинниками
зовнішнього середовища підприємства**

Групи чинників зовнішнього середовища	Умовна позначка	Маркетингового менеджмент підприємства	
		Не впливає	Стимує
Соціальний і культурний стан в країні	ЧЗС 1	Не впливає	
Економічний стан країни	ЧЗС 2		Стимує вплив
Політичні	ЧЗС 3		Стимує вплив
Науково-технічний прогрес	ЧЗС 4	Не впливає	
Міжнародні події	ЧЗС 5	Не впливає	
Природно-ресурсний потенціал	ЧЗС 6		Стимує вплив
Ринкова інфраструктура	ЧЗС 7		Стимує вплив
Державне регулювання та законодавча база	ЧЗС 8	Не впливає	
Маркетингові	ЧЗС 9		Стимує вплив
Фінансові	ЧЗС 10		Стимує вплив
Технологічні	ЧЗС 11	Не впливає	
Інформаційні	ЧЗС 12		Стимує вплив

Джерело: [13]

Проте, незважаючи на значні можливості маркетинг-менеджменту агропромислового підприємства, його вплив на інноваційний розвиток є обмеженим: він не здатний стримувати темпи впровадження новацій, однак може активно сприяти їх поширенню та впровадженню через участь у розвитку інноваційних процесів.

Маркетинговий менеджмент підприємства чинить вплив і, відповідно, здатен пом'якшувати дію таких зовнішніх факторів, як природно-ресурсний потенціал, стан ринкової інфраструктури та інформаційні ресурси. Через активну взаємодію зі споживачами, участь у розвитку зайнятості населення та вплив на економічне середовище регіону чи країни, підприємство може коригувати розвиток ринкової інфраструктури, а також уповільнювати або спрямовувати технологічний прогрес завдяки власним інформаційним проєктам чи результатам досліджень.

Вплив маркетинг-менеджменту на розвиток внутрішнього середовища підприємства є суттєвим, оскільки він сприяє активізації всіх його складових і внутрішніх чинників, які визначають ефективність функціонування підприємницьких систем (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Співвідношення маркетингового менеджменту з чинниками
внутрішнього середовища підприємства**

Групи чинників внутрішнього середовища	Умовна позначка	Маркетингового менеджменту	
		Сприяє	Стимує
Організаційно-управлінські	ЧВС 1	Сприяє	
Техніко-технологічний	ЧВС 2	Сприяє	
Інноваційні	ЧВС 3		Стимує
Соціально-психологічні	ЧВС 4	Сприяє	
Інформаційні	ЧВС 5	Сприяє	
Фінансові	ЧВС 6	Сприяє	
Інвестиційні	ЧВС 7	Сприяє	
Культура виробництва	ЧВС 8	Сприяє	
Продукція	ЧВС 9	Сприяє	
Кадрова політика і система мотивації	ЧВС 10	Сприяє	
Якість устаткування	ЧВС 11	Сприяє	
Умови праці	ЧВС 12	Сприяє	
Ефективність комунікацій	ЧВС 13	Сприяє	

Джерело: [22]

Водночас маркетинговий менеджмент підприємства певною мірою може стримувати його інноваційний розвиток. Високий рівень довіри споживачів дозволяє підприємству інколи уникати значних витрат на власні науково-дослідні роботи, віддаючи перевагу придбання готових комплектуючих у сторонніх виробників. Оскільки для споживача основне значення має якість, надійність і безпека продукції, а не походження її складових, він покладається на репутацію підприємства і компетентність його фахівців. Таким чином, у таких випадках підприємство більше виступає у ролі споживача інновацій, аніж їх розробника.

Внутрішні фактори формуються як відповідь на зовнішній тиск, і саме вони сприяють розвитку маркетингового менеджменту підприємства, зміцнюють його конкурентні позиції та забезпечують стійкість на ринку (рис. 1.3).

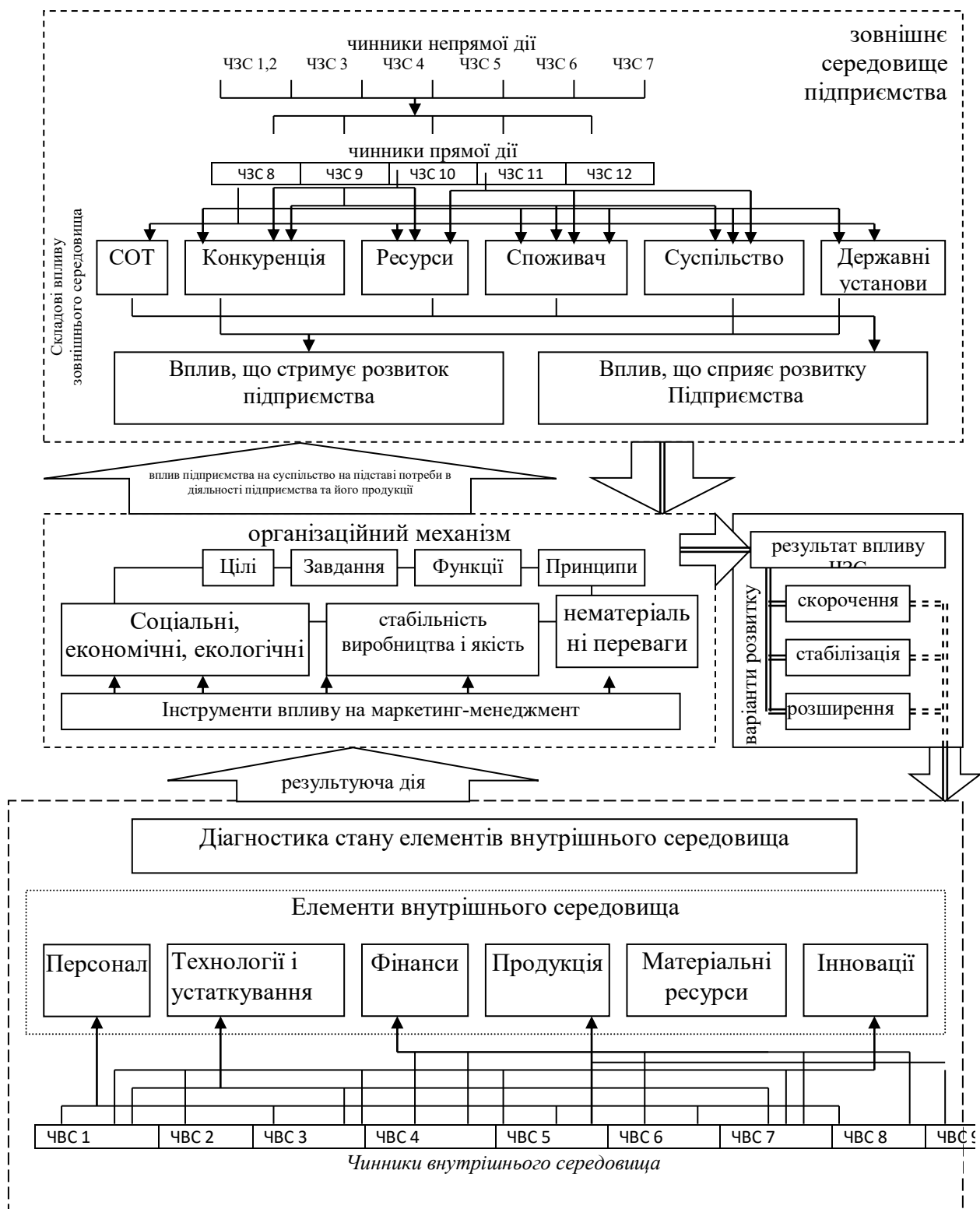


Рис. 1.3. Місце маркетинг-менеджменту в структурному зв'язку взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства

Джерело: [16]

З метою глибшого розуміння сутності маркетингового менеджменту в сучасних умовах господарювання, доцільно здійснити порівняльний аналіз завдань маркетингу та маркетингового менеджменту (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Порівняльна характеристика завдань маркетингу
та маркетингового менеджменту**

Завдання маркетингу	Завдання маркетингового менеджменту
Відповідальність за маркетинг лежить на відділі маркетингу	Вплив на покупця здійснює кожний співробітник, при цьому вбачаючи в ньому джерело процвітання для підприємства
Організація за товарними одиницями	Організація за сегментами споживачів
Самостійне виробництво	Самостійно здійснюється організація основних функцій, а все те, що інші підприємства виконують краще та дешевше, здійснюється за допомогою аутсорингу
Робота з багатьма постачальниками	Партнерські відносини побудовані лише з кількома постачальниками
Збереження існуючих ринкових позицій	Пошук нових привілеїв
Брендинг за допомогою реклами	Брендинг за допомогою високих результатів та інтегрованих комунікацій
Завоювання уваги споживача завдяки широкій мережі збуту та ефективній роботі персоналу	Торгівля в режимі онлайн
Завоювання частки ринку	Розширення «частки сегмента»
Локальний характер роботи	Одночасно локальний та глобальний характер роботи
Концентрація на фінансових показниках	Концентрація на маркетингових показниках
Пріоритет віддається матеріальним активам	Пріоритет віддається вартості та цінності торговельних марок, споживачів, персоналу, ділових зв'язків з дистриб'юторами, постачальниками, інтелектуальному капіталу
Концентрація уваги на акціонерах	Концентрація уваги на зацікавлених особах

Джерело: [13]

З урахуванням визначених змін, виникає потреба сформулювати та реалізувати такі ключові завдання маркетингового менеджменту підприємства:

1. Розробка маркетингових стратегій і планів. Головним завданням є визначення актуальних і довгострокових напрямів розвитку підприємства агропромислового комплексу з урахуванням накопиченого досвіду ринкової діяльності та основних компетенцій.

2. Збір та аналіз маркетингової інформації. Важливо постійно відслідковувати як внутрішні процеси підприємства, так і зовнішні зміни на ринку. Це досягається завдяки регулярному моніторингу ринку та проведенню маркетингових досліджень для виявлення потреб споживачів, їх поведінкових особливостей і розрахунку фактичного й потенційного обсягу ринку.

3. Встановлення взаємовідносин з покупцями. Підприємство повинно орієнтуватися на створення ціннісної пропозиції для обраних ринкових сегментів, зосереджуючись на формуванні довготривалих і прибуткових відносин зі споживачами. Для цього необхідно визначити цільові сегменти, оцінити їх і обрати ті, чиї потреби підприємство може задовольнити найефективніше.

4. Формування сильного бренду. Підприємству слід знати сильні та слабкі сторони своєї торговельної марки з точки зору споживача, розуміти асоціації, які вона викликає, і визначати бренд-капітал. Маркетологи повинні враховувати конкурентне середовище, розробляючи чітку ринкову позицію бренду.

5. Формування ринкових пропозицій. У межах товарної політики підприємство має пропонувати різноманітний асортимент продукції, звертаючи увагу на значущість ціни для споживачів.

6. Донесення цінності до споживачів. Важливим завданням є ефективно доведення закладеної у товари та послуги споживчої цінності до

цільових сегментів ринку, зокрема через організацію співпраці з маркетинговими посередниками для забезпечення доставки продукції.

7. Просування цінності. Підприємство має активно просувати свої товари і послуги серед цільової аудиторії через маркетингові комунікації, які дозволяють інформувати покупців і стимулювати їх до здійснення купівлі, як через прямі, так і опосередковані канали.

8. Забезпечення довгострокового розвитку. Підприємство повинно орієнтуватися на стратегічне зростання, враховуючи глобальні тенденції та виклики. Організація маркетингових ресурсів має забезпечувати стабільне виконання маркетингових планів і досягнення запланованих результатів.

Таким чином, маркетинговий менеджмент слід розглядати як цілеспрямовану систему координації та інтеграції всіх можливих заходів підприємства, спрямованих на закріплення його позицій на ринку, як на рівні самого підприємства, так і в контексті ринку й суспільства в цілому, при цьому опираючись на основні засади маркетингу.

1.2. Структура та основні функції маркетингового менеджменту на підприємствах

Кожен керівник і власник бізнесу має усвідомлювати, що маркетинговий менеджмент стає реальною складовою управління лише тоді, коли стратегія розвитку підприємства орієнтована на потреби клієнтів і базується на принципах маркетингового підходу. Це означає, що центр всієї організаційної системи повинен бути зосереджений навколо споживача, а всі управлінські ресурси спрямовані на забезпечення максимальної цінності для нього через ефективну взаємодію в процесах обміну.

Фактично, маркетинговий менеджмент можна розглядати як комплексну систему виробничо-ринкових відносин, яка інтегрує всі управлінські процеси з метою адаптації виробництва до змін потреб ринку. В основі цієї системи лежить динамічний зв'язок між виробником і споживачем,

де кожна функціональна структура підприємства працює на підвищення споживчої цінності продукції та послуг.

Основним завданням маркетингового менеджменту є формування такої моделі управління, яка б дозволила підприємству гнучко та результативно реалізовувати маркетингову стратегію в умовах конкурентного середовища. Це забезпечує постійне оновлення підходів до організації бізнес-процесів та ефективне реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Багато компаній декларують стратегічні цілі, проте не всі спроможні чітко визначити шляхи їх досягнення. Саме система маркетингового менеджменту допомагає не лише окреслити ці напрями, а й перетворити їх у реальні дії. В залежності від масштабів діяльності підприємство формує багаторівневу стратегію, що включає:

Корпоративний рівень – де визначаються загальні цілі та напрямки розвитку підприємства в цілому;

Рівень бізнес-підрозділів – де розробляються стратегії для конкретних продуктових ліній або ринкових сегментів;

Функціональний рівень – де окремі підрозділи (маркетинг, фінанси, логістика тощо) розробляють свої власні програми дій для досягнення загальних цілей підприємства.

На функціональному рівні стратегічна орієнтація підприємства набуває конкретних форм у вигляді маркетингових кампаній, продуктового позиціонування, системи комунікацій та інших спеціалізованих напрямів діяльності. Це дозволяє підприємству чітко синхронізувати свої зусилля на всіх рівнях управління й забезпечити сталий розвиток у динамічних ринкових умовах.

Ключовими функціональними напрямками корпоративного рівня маркетингового менеджменту в системі управління підприємствами агропромислового комплексу є наступні [28]:

– *Керування маркетинговим розвитком підприємства*, яке передбачає виявлення та використання зовнішніх ринкових можливостей, формування

внутрішнього маркетингового потенціалу та створення стратегій як для зовнішньої експансії, так і для внутрішнього зростання підприємства;

– *Організація конкурентного маркетингового управління*, основна мета якого — забезпечити стійкість конкурентних переваг підприємства і підвищити його конкурентоспроможність шляхом розроблення ефективних конкурентних стратегій маркетингового спрямування;

– *Формування позитивного іміджу підприємства через маркетингові інструменти*, де основний акцент ставиться на створення цілісного позитивного сприйняття підприємства серед споживачів, партнерів, співробітників та громадськості. Це завдання реалізується через цілеспрямовану політику позиціонування і брендингу, яка підкреслює унікальні переваги підприємства та зміцнює його репутацію.

На рівні бізнес-підрозділів основним об'єктом управління виступає система маркетингових комунікацій і взаємодії, де пріоритетними функціями є налагодження та підтримка стійких контактів із цільовими сегментами ринку, ключовими бізнес-партнерами та конкурентами.

Як зазначає Л. В. Балабанова, однією з ключових проблем у сфері маркетингового менеджменту є відсутність ефективно налагодженої системи маркетингової взаємодії на рівні підприємств. Впровадження концепції маркетинг-менеджменту передбачає не лише необхідність створення інтегрованої системи комунікацій з ринком, але й потребує її постійного та цілеспрямованого управління [3].

Ефективне впровадження маркетингового менеджменту на підприємстві можливе лише за умови чіткого розуміння логіки та послідовності етапів цього процесу. Процес маркетингового менеджменту — це послідовність цілеспрямованих дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах конкурентного ринку.

До основних етапів цього процесу можна віднести:

- проведення глибокого аналізу та постійного моніторингу ринкових можливостей;

- визначення та дослідження цільових сегментів ринку;
- аналіз конкурентного середовища і визначення власного позиціонування серед конкурентів;
- розроблення стратегічного маркетингового плану підприємства;
- формування і впровадження комплексу маркетингових заходів відповідно до обраної стратегії;
- побудова оптимальної програми маркетингових активностей;
- організація її впровадження на практиці;
- контроль і оцінювання результативності маркетингової діяльності та коригування стратегії у разі необхідності (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Процес маркетингового менеджменту в підприємстві [

Джерело: [5]

Аналізуючи початкову фазу процесу маркетингового менеджменту, можна стверджувати, що на цьому етапі ключовим завданням є визначення взаємозв'язку між зовнішніми факторами бізнес-середовища та реальними шансами підприємства досягти запланованих стратегічних цілей. Сутність цього етапу полягає в комплексній оцінці ринкових умов, що включає [5]:

- вивчення можливостей ринку збуту, його потенціалу, реальної місткості, прогнозування динаміки розвитку, аналіз поведінкових моделей споживачів і конкурентного середовища;

- аналіз внутрішніх можливостей підприємства, здатності задовольнити потреби споживачів, оцінка загроз і ризиків, які може нести ринкове оточення, а також виявлення сильних і слабких сторін підприємства;

- обрання пріоритетних напрямів маркетингових дій, які відповідають стратегічним цілям підприємства та є досяжними з огляду на наявні ресурси.

Другий етап процесу передбачає сегментацію ринку та вибір цільових сегментів, що є найперспективнішими для діяльності підприємства. Тут важливо здійснити:

- оцінку привабливості окремих сегментів за критеріями їхнього обсягу, темпів розвитку, прибутковості, ризиковості тощо;

- співвіднесення цих оцінок з ресурсними можливостями й стратегічними завданнями підприємства.

Вибір цільових ринків підприємство може здійснювати за одним із п'яти підходів [23]:

- орієнтація на єдиний сегмент ринку (стратегія концентрованого маркетингу);

- вибіркова спеціалізація — діяльність у кількох обраних сегментах;

- товарна спеціалізація — пропозиція одного товару для різних споживчих груп;

- ринкова спеціалізація — продаж широкого асортименту товарів одному ринковому сегменту;

- стратегія повного охоплення ринку, яка передбачає пропозицію різноманітного товарного асортименту для всіх споживчих сегментів.

На третьому етапі маркетингового менеджменту ключовим завданням стає визначення ринкової позиції як власного підприємства, так і основних конкурентів. Суть цього етапу полягає у формуванні унікального образу компанії та її продукту в сприйнятті цільової аудиторії. Базовим

інструментом позиціонування виступає стратегія диференціації, що передбачає створення для споживачів ціннісних відмінностей, які вирізняють продукцію підприємства серед аналогічних пропозицій конкурентів.

При виборі стратегії позиціонування слід враховувати низку важливих аспектів [17]:

- чітко усвідомлювати реальне місце підприємства й продукту на ринку;
- володіти актуальною інформацією про позиційні стратегії конкурентів і їхню ринкову поведінку;
- обрати власну ринкову нішу, сформулювати переконливі аргументи для її закріплення в свідомості споживачів;
- переконатися, що товар має достатній потенціал для досягнення бажаної позиції в уявленні споживачів;
- проаналізувати можливі слабкі сторони обраної стратегії позиціонування;
- забезпечити гармонію між позиціонуванням і всіма іншими елементами маркетингового комплексу: ціною, обсягами, комунікаційною політикою.

Позиціонування повинно спиратися на ті характеристики продукту, які дійсно цінуються споживачами й здатні забезпечити підприємству конкурентні переваги. Для того щоб ці особливості стали основою ефективної позиційної стратегії, вони мають відповідати таким критеріям [33]:

- бути значущими для споживачів і забезпечувати їм відчутні вигоди;
- відрізнятися унікальністю або мати яскраво виражене конкурентне подання;
- бути очевидними та легко сприйнятими цільовою аудиторією;
- мати адекватну цінову доступність для споживачів;
- бути складними для копіювання або імітації конкурентами;

- бути чітко пояснюваними, з можливістю наочної демонстрації переваг споживачам.

Багато маркетологів дотримуються думки, що підприємство повинно зосередити свої зусилля на формуванні чіткої асоціації з однією ключовою перевагою продукту. Це може бути акцент на «вищу якість», «відмінне сервісне обслуговування», «найдоступнішу ціну» або ж «максимальну споживчу цінність». Організація, яка системно розвиває одну з цих характеристик і послідовно підтримує її на високому рівні, з часом закріплюється у свідомості споживачів саме через цю перевагу та формує стійкий імідж на ринку.

Водночас існує інша точка зору: дехто з експертів вважає, що компанія може одночасно позиціонувати себе за кількома відмінними характеристиками. Проте, чим більше таких ознак намагається донести підприємство, тим вищий ризик втратити довіру клієнтів через нечіткість і розмитість позиціонування.

На основі аналізу практики маркетингового позиціонування можна виокремити чотири основні помилки, яких зазвичай припускаються компанії:

- *нечітке позиціонування*, коли компанія взагалі не формує зрозумілої ринкової позиції;
- *звужене позиціонування*, що створює надто обмежене уявлення про компанію і її продукти;
- *перебільшене позиціонування*, коли компанія навмисно або несвідомо формує у споживачів завищені очікування щодо своїх можливостей;
- *суперечливе позиціонування*, яке породжує плутанину та неузгодженість в уявленні цільової аудиторії про компанію і її пропозиції.

Для того, щоб обрана стратегія позиціонування почала реально працювати, важливо донести її до споживачів так, щоб вона стала частиною їхнього сприйняття. Це передбачає систематичну роботу всієї організації,

спрямовану на реалізацію єдиної позиційної концепції в рамках усіх елементів маркетингового менеджменту.

Наступним кроком є розроблення маркетингової програми, яка передбачає раціональний розподіл ресурсів та узгодження всіх складових маркетингового комплексу для досягнення визначених цілей підприємства. Ця програма виступає як детальний план дій, що об'єднує окремі заходи в єдину систему для ефективного впровадження обраної стратегії.

У межах маркетингової програми чітко окреслюються ключові завдання, зокрема:

- формулювання, що саме, у які терміни, в яких обсягах і якими методами підприємство планує виробляти продукцію;
- визначення каналів збуту й географії продажів, через які продукція доходитиме до кінцевого споживача;
- деталізація способів просування товару на ринок, які дозволять повною мірою використати доступні ринкові можливості;
- встановлення цінової політики з урахуванням ринкової ситуації та можливостей підприємства, а також вибір інструментів для її реалізації.

Основні підходи до побудови маркетингової стратегії та тактики подано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Особливості стратегії й тактики маркетингу[26]

Аспекти маркетингу	Стратегічного	Тактичного
1. Предмет	Стратегічний торговельний простір чи продуктова лінія	Окремий продукт
2. Ринок	Перспективний	Існуючий
3. Потенціал	Комплекс можливостей підприємства	Елементи структури маркетингового комплексу
4. Термін планування	Понад 5 років	До 5 років
5. Роль маркетингу	Інтегрувальна	Як одна із функцій управління підприємством
6. Об'єкт	Потреби споживачів	Існуючий попит
1. Основне завдання	Визначення привабливих економічних можливостей, які забезпечують потенціал зростання	Генерування доходів від продажу (цільовий оборот)

Джерело: [17]

На рисунку 1.5 представлено схему етапів формування маркетингової програми підприємства.

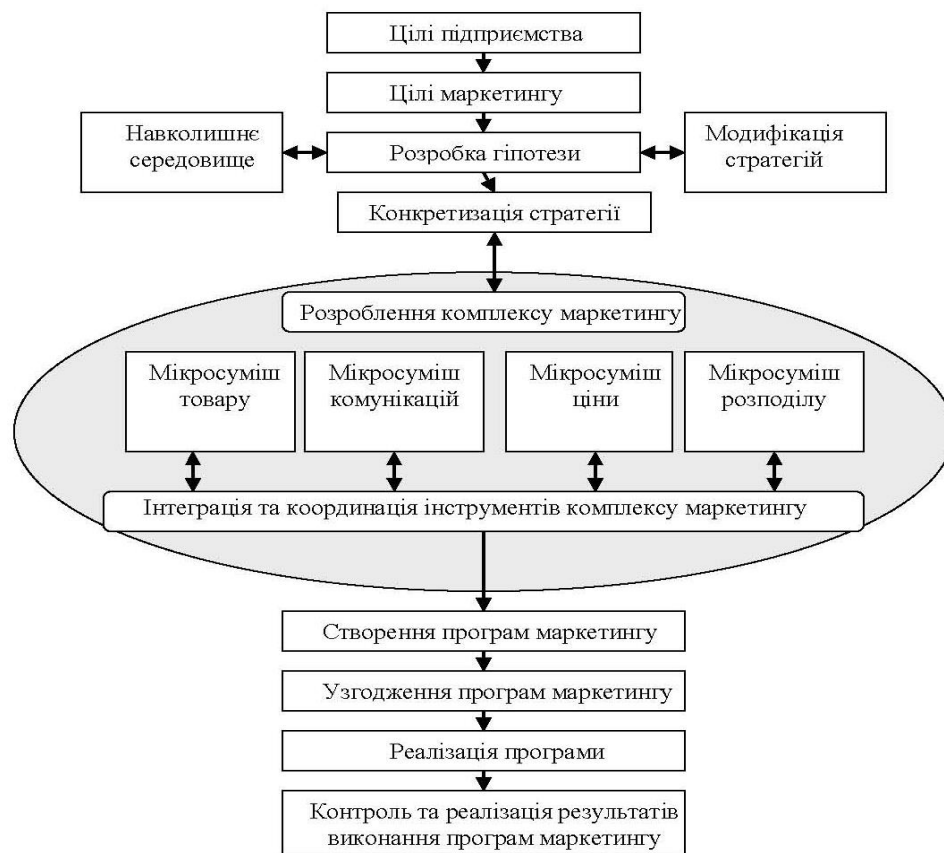


Рис. 1.5. Алгоритм формування програми маркетингу на підприємстві

Джерело: [8]

Розробка маркетингових програм є доволі складним і багатоетапним процесом. Основні виклики, з якими стикаються підприємства під час цього процесу, полягають у наступному [8]:

- надмірна кількість варіантів комбінацій маркетингових інструментів і заходів, що ускладнює вибір оптимальної стратегії;
- взаємний вплив різних елементів маркетингового комплексу, який може як підсилювати, так і нівелювати загальний ефект;
- невизначеність результатів від впровадження окремих маркетингових дій, що пов'язана зі складністю прогнозування ринкової поведінки;

- обмежені фінансові, матеріальні та людські ресурси, які ускладнюють повноцінну реалізацію запланованих маркетингових програм;
- нестача висококваліфікованих фахівців, які здатні ефективно управляти процесами маркетингового планування та впровадження.

Фінальною стадією процесу маркетингового менеджменту виступає впровадження маркетингових програм, а також моніторинг, контроль і оцінка результативності маркетингової діяльності підприємства [11].

Застосування маркетингового менеджменту в діяльності підприємств сьогодні вже не є вибором, а стає життєвою необхідністю в умовах динамічного бізнес-середовища, де висока конкуренція, нестабільність споживчих уподобань і стрімкі інноваційні зміни формують нові правила гри. Побудова управлінської системи підприємства на основі сучасних концепцій маркетингового менеджменту забезпечує підвищення ефективності його функціонування. Водночас фундаментальні засади маркетингового менеджменту виступають основою для створення цілісної інтегрованої системи управління маркетинговою діяльністю.

1.3. Інструментарій маркетингового менеджменту у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу

Ключовим індикатором конкурентоспроможності підприємства на всіх рівнях виступає наявність оптимальних конкурентних переваг — унікальних факторів, яких немає у конкурентів. Саме ці чинники формують актуальні конкурентні переваги як всередині підприємства, так і на зовнішніх ринках, причому їхній вплив на конкурентну позицію змінюється залежно від ринкового середовища та інструментів, які підприємство застосовує для забезпечення своєї конкурентоспроможності. У цьому контексті стратегічною конкурентною перевагою для підприємств виступає ефективне впровадження маркетингового менеджменту.

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» має різні інтерпретації в науковій літературі. Більшість дослідників визначають його як здатність підприємства ефективно використовувати свій внутрішній потенціал для збереження наявних і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення успіху в умовах ринкової конкуренції [6].

Зважаючи на особливості діяльності підприємств, доцільно трактувати поняття «конкурентоспроможність підприємства» у трьох аспектах:

1. Як система, що формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників і відображає рівень реалізації потенційних можливостей підприємства у досягненні та підтриманні конкурентних переваг протягом тривалого часу.

2. Як здатність підприємства розвиватися у заданому стратегічному напрямку, адаптуючись до змін зовнішнього середовища задля збереження існуючих або формування нових конкурентних переваг.

3. Як спроможність підприємства досягати запланованих результатів у процесі реалізації обраних стратегій, базуючись на раціональному використанні власних ресурсів.

Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається з урахуванням галузевої специфіки, яка включає: вплив природних умов, невідповідність між виробничими циклами та ринковими періодами, сезонність діяльності, різноманіття форм власності та організаційно-правових структур, вплив глобальних ринкових процесів, а також участь державних органів у підтримці та розвитку галузі [6].

Сучасне економічне середовище, в якому функціонують підприємства, характеризується високою динамікою всіх бізнес-процесів, особливо в аспекті конкурентної боротьби, що вимагає від підприємств постійного удосконалення інструментів забезпечення своєї конкурентоспроможності.

З огляду на результати проведеного дослідження, під поняттям конкурентного потенціалу підприємства доцільно розуміти цілісну сукупність його ресурсів та внутрішніх можливостей, які за умови

ефективного та раціонального використання здатні формувати унікальні конкурентні переваги. Саме ці переваги забезпечуватимуть підприємству стабільні позиції на ринку та сприятимуть його довгостроковій конкурентоспроможності. Основними характеристиками конкурентного потенціалу підприємства слід вважати:

- наявність ресурсного та функціонального базису підприємства;
- сукупність конкурентних переваг, які воно здатне генерувати;
- спроможність підприємства максимально ефективно задіювати свої ресурси і можливості у конкурентній боротьбі.

Управління конкурентним потенціалом підприємства повинно здійснюватися комплексно, із застосуванням принципів маркетингового менеджменту, які передбачають управління за трьома ключовими напрямками [6]:

1. Конкурентоспроможність продукції (товару);
2. Конкурентоспроможність виробничого процесу;
3. Конкурентоспроможність кадрового потенціалу.

Конкурентоспроможність товару варто розглядати як поєднання якісних і цінових характеристик продукції, які забезпечують її здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж аналогічні товари конкурентів. Інакше кажучи, це рівень відповідності товару поточним вимогам і очікуванням цільових груп споживачів або специфіці обраного ринку за ключовими параметрами — економічними, екологічними, технічними тощо. Продукт, який відповідає цим критеріям, має більше шансів бути обраним серед широкого асортименту конкурентних пропозицій [6].

Конкурентоспроможність персоналу є складною економічною категорією, яка розкривається через кілька ключових концептуальних підходів [2]:

1. Це здатність керівників, спеціалістів і професіоналів генерувати інноваційні ідеї, максимально використовуючи потенціал зовнішнього та внутрішнього середовища; своєчасно виявляти загрози для діяльності

підприємств агропромислового сектору; оперативно вирішувати проблеми; розробляти й швидше за конкурентів впроваджувати нововведення на всіх етапах життєвого циклу продукції; сприяти досягненню стратегічних цілей і реалізації місії підприємства.

2. Це вміння результативно виконувати управлінські функції, приймати професійні рішення, що спрямовані на розробку, виробництво й реалізацію високоякісної продукції (або послуг) з унікальними споживчими характеристиками, за умови раціонального використання наявних ресурсів.

3. Це здатність кандидата на вакантну посаду краще, ніж інші претенденти, відповідати вимогам роботодавця за рівнем знань, професійних навичок і компетенцій.

4. Це вміння максимально ефективно проявити свої особистісні, професійні й ділові якості, використати власний потенціал у конкретних умовах діяльності підприємства, що дозволяє працівникові досягати належної винагороди, підвищувати свій соціальний статус та забезпечувати кар'єрний ріст.

Численні науковці активно досліджують питання конкурентоспроможності підприємств і методики її оцінювання, проте на сьогодні ще не існує єдиної загальноприйнятої методології для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, І.Чоні пропонує здійснювати оцінку конкурентоспроможності агропромислових підприємств, використовуючи таку сукупність методів [27]:

1. метод, що базується на концепції ефективної конкуренції;
2. підходи, які визначають конкурентоспроможність підприємства через якість (конкурентоспроможність) продукції, що виготовляється;
3. методики, засновані на теорії конкурентних переваг;
4. бенчмаркінг;
5. методи комплексної оцінки фінансово-економічної діяльності підприємства та інші.

Г. Левків, Г. Я. та Н. Куп'як, пропонують класифікувати методи оцінювання конкурентоспроможності агропромислових підприємств за такими критеріями [9]:

- а) методи, що відображають ринкову позицію підприємства;
- б) методи, які оцінюють рівень маркетингового менеджменту;
- в) методи, що характеризують фінансово-економічний стан підприємства.

Ця класифікація гармонійно співвідноситься з підходом, у якому конкурентоспроможність розглядається як зовнішній прояв внутрішнього потенціалу підприємства.

У контексті глобалізаційних процесів виділяють такі основні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства [36]:

1. матричні методи (з використанням параметричного аналізу);
2. метод «профілів» (на основі аналізу фінансових показників);
3. методи, які ґрунтуються на теорії рівноваги підприємства та концепції виробничих факторів;
4. методики еталонного порівняння (графічний аналіз), бальна та рейтингова оцінка, методи різниць і рангів;
5. аналіз частки ринку;
6. використання математичних розрахункових моделей.

Після аналізу усіх аспектів оцінювання конкурентної позиції підприємства, необхідно розглядати організацію в контексті загального процесу прийняття управлінських рішень. Вибір конкретного методу оцінки повинен відповідати інтересам усіх зацікавлених сторін – власників, інвесторів, державних органів управління.

У спрощеному вигляді процес ухвалення управлінського рішення включає наступні ключові етапи: визначення проблеми, встановлення критеріїв оцінювання, збирання даних, їх обробка та безпосередньо прийняття рішення. Залежно від рівня складності, ці етапи по-різному представлені в різних схемах прийняття управлінських рішень. При виборі методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства необхідно

враховувати суб'єкта, мету й об'єкт аналізу, а також ресурси, які має суб'єкт для збору та обробки інформації.

Оцінювання конкурентних переваг підприємства повинно здійснюватися за допомогою відповідного аналітичного інструментарію, який дозволяє оперативно аналізувати поточну ситуацію (рис. 1.6). Цей інструментарій має відповідати ключовим вимогам для обґрунтованого прийняття та реалізації управлінських рішень: створювати єдину інформаційну базу, забезпечувати високу швидкість обробки даних для оцінки ефективності процесів формування й розвитку конкурентних переваг, а також їхнього прогнозування.



Рис.1.6. Структурно - логічна схема досягнення конкурентних переваг підприємством

Джерело: [2]

Методика комплексного аналізу конкурентних переваг агропромислового підприємства базується на маркетингово-орієнтованому підході до управління і передбачає глибоке дослідження галузі, зокрема

аналіз стану й тенденцій розвитку ринку, активності конкурентів, а також вивчення внутрішнього потенціалу та компетенцій самого підприємства.

I етап. Аналіз макросередовища агропромислового підприємства: на цьому етапі застосовуються методи теоретичного узагальнення, а також прийоми SWOT-аналізу і PEST-аналізу для комплексного вивчення зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства.

II етап. Дослідження середовища прямого оточення та оцінка зовнішніх конкурентних переваг агропромислового підприємства: здійснюється збирання та аналіз інформації про галузеві характеристики, вивчаються тенденції їх розвитку та зміни, що дає змогу оцінити позиції підприємства на ринку.

III етап. Оцінювання процесів формування та розвитку конкурентних переваг підприємств агробізнесу: для цього застосовуються методи економічного аналізу, економіко-математичні методи і спеціальні прийоми, які дозволяють оцінити ефективність реалізації конкурентних переваг.

Бостонська консультативна група (BCG), виходячи з кількості конкурентних переваг та їх значущості, запропонувала класифікувати ринки на чотири основних типи (рис. 1.7) :

Можлива кількість конкурентних переваг	Важливість переваг	
	Низька	Висока
Велика	Фрагментарний ринок	Спеціалізований ринок
Невелика	Тупиковий ринок	Об'ємний ринок

Рис. 1.7 Матриця конкурентних переваг

Джерело: [28]

1. Об'ємний ринок - це ринок, де кількість конкурентних переваг є обмеженою, однак їх значущість висока. Підприємство, що володіє такою перевагою, суттєво вирізняється серед конкурентів. Прибутковість у таких

умовах значною мірою визначається ринковою часткою підприємства та масштабами його діяльності.

2. *Фрагментарний ринок* – характеризується широкими можливостями для формування конкурентних переваг, проте ці переваги є незначними і не дозволяють підприємствам здобути суттєву перевагу над суперниками. Прибутковість на такому ринку не залежить ані від розміру компанії, ані від її частки на ринку. У подібних умовах можуть одночасно функціонувати багато малих підприємств із різною рентабельністю. Для підвищення ефективності діяльності на фрагментарному ринку доцільно застосовувати стратегію переходу на об'ємний або спеціалізований ринок.

3. *Тупиковий ринок* подібний до об'ємного ринку за кількістю конкурентних переваг, проте вони не мають суттєвого впливу на позиції підприємства. Досвід, накопичений компанією, або ефекти масштабності тут не забезпечують високої рентабельності. Перевагу здобувають нові фірми, які використовують передові технології та сучасне обладнання. На такому ринку складно зайняти ринкову нішу чи знизити виробничі витрати, тому основна увага має бути спрямована на покращення збутової діяльності.

4. *Спеціалізований ринок* надає підприємствам широкі можливості для отримання значущих конкурентних переваг. Важливішим за загальну частку на ринку є домінування у певному сегменті або ніші, навіть якщо він не є великим. Рентабельність у таких умовах залежить від рівня спеціалізації, глибини диференціації продукції, а також від здатності підприємства своєчасно виявляти та задовольняти специфічні потреби цільових споживачів.

Проведений аналіз теорій конкурентних переваг підтверджує, що одним із найдієвіших інструментів забезпечення успішної діяльності підприємства в умовах конкурентного ринку є маркетинговий менеджмент. Він дозволяє розробляти ефективні маркетингові стратегії в рамках стратегічного маркетингового планування, які стають основою досягнення конкурентних переваг.

Існує велика кількість конкурентних стратегій, які підприємства можуть застосовувати для зміцнення своїх позицій на ринку. Стільки стратегій, скільки існує конкурентів. Проте, якщо абстрагуватись від дрібних нюансів та зосередитися на цільових орієнтирах організації й конкурентних перевагах, які вона прагне здобути, доцільно виділити кілька основних типових конкурентних стратегій.

М. Портер виділяє три універсальні базові конкурентні стратегії, які можуть бути застосовані підприємствами агропромислового комплексу в будь-якому конкурентному середовищі для досягнення конкурентних переваг:

- стратегія лідерства за витратами (орієнтована на зниження цін);
- стратегія диференціації (продукту або ринку);
- стратегія фокусування.

Лідерство за витратами передбачає можливість продавати стандартну масову продукцію за нижчими цінами порівняно з конкурентами за рахунок скорочення витрат або активного використання рекламних заходів без зміни цінової політики.

Таким чином, спираючись на концепцію трьох базових стратегій для агропромислових підприємств можна визначити такі основні види конкурентних стратегій [38]:

1. *Стратегія витратного лідерства* – полягає у зниженні загальних витрат на виробництво продукції, що дає змогу зменшити відпускну ціну товару на всіх етапах його реалізації через канали збуту, що дозволяє залучити широку клієнтську базу (споживачів, посередників).

2. *Стратегія широкої диференціації* – акцент робиться на новизні асортиментної політики, яка передбачає надання продукції специфічних споживчих властивостей, що забезпечує її конкурентну перевагу та привертає увагу цільової аудиторії.

3. *Стратегія оптимальних витрат* – спрямована на створення для покупців додаткової цінності, поєднуючи високу якість продукції (досягнуту

завдяки її диференціації) з доступною ціною, що забезпечує кращу пропозицію за ті самі кошти.

4. *Стратегія фокусування або ринкової ніші*, яка, у свою чергу, поділяється на два підвиди:

- *Сфокусована стратегія низьких витрат* – зорієнтована на вузький сегмент споживачів, де підприємство досягає конкурентної переваги завдяки нижчим витратам виробництва;

- *Сфокусована стратегія диференціації* – передбачає орієнтацію на обмежену ринкову нішу, в межах якої підприємство пропонує продукти, максимально адаптовані до специфічних потреб та вподобань споживачів.

Процес вибору найбільш відповідної стратегії для підприємства має включати наступні етапи:

- оцінку сильних сторін та потенційних ризиків кожної стратегії;
- аналіз відповідності ринкових умов, необхідних для впровадження стратегії, фактичній ситуації на ринку;
- перевірку відповідності організаційної структури виробництва та управління підприємства вимогам обраної стратегії.

На основі аналізу літературних джерел щодо методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств і враховуючи потребу в ефективному прийнятті управлінських рішень, пропонується класифікувати методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за такими критеріями: а) рівень управлінського рішення; б) аналітичні можливості; в) теоретичні засади; г) застосовувані методи оцінки; д) спосіб подання результатів (табл. 1.5).

Доцільно також розглянути шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення процесів управління в системі маркетингового менеджменту. Цей напрям передбачає максимальне задоволення потреб клієнтів, досягнення бізнес-цілей підприємства, ефективне формування вартості продукту та забезпечення швидкого ухвалення управлінських рішень. При цьому рівень централізації

управлінських функцій є мінімальним, міжфункціональні бар'єри відсутні, працівники зацікавлені в кінцевих результатах діяльності підприємства, що безпосередньо пов'язано з їх мотивацією.

Таблиця 1.5

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака угруповання	Групи методів	Перелік методів та моделей
1	2	3
Прийняття управлінського рішення	методи оцінки для прийняття рішень на оперативному рівні управління	модель багатокутника конкурентоспроможності підприємства, метод оцінки товару/послуги
	методи оцінки для прийняття рішень на тактичному рівні управління	модель LOTS, фінансово-економічний метод
	методи оцінки для прийняття рішень на стратегічному рівні управління	модель конкурентних сил М. Портера, модель А. Градова, модель БКГ, метод Мак-Кінзі, модель Shell/DPM, метод пловиди піраміди конкурентоспроможності, модель PIMS
Аналітичні можливості	методи оцінки для позиціонування підприємства у конкурентній групі	модель БКГ, метод картування стратегічних груп, метод оцінки товару/послуги
	методи оцінки для визначення динаміки позиції підприємства у конкурентній групі	модель LOTS, фінансово-економічний метод
	методи оцінки для визначення конкурентних переваг та «вузьких місць»	модель багатокутника конкурентоспроможності підприємства, фінансово-економічний метод
	методи оцінки, що ґрунтуються на теорії споживчої цінності	модель багатокутника конкурентоспроможності підприємства, метод картування стратегічних груп, метод оцінки товару/послуги
	методи оцінки, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції	фінансово-економічний метод
	методи оцінки, що ґрунтуються на теорії ключових чинників успіху	модель конкурентних сил М. Портера, модель А. Градова, модель БКГ, метод Мак-Кінзі
	методи оцінки, що ґрунтуються на теорії вартості бізнесу	метод дисконтування грошових потоків, метод порівняльних продажів, метод валового рентабельного мультиплікатора
Спосіб оцінки	використання методів кількісної оцінки	модель БКГ, модель LOTS, модель PIMS, фінансово-економічний метод
	використання методів експертної оцінки	метод Мак-Кінзі
	комбінування методів кількісної та експертної оцінки	модель Shell/DPM, метод інтегральної оцінки
Спосіб представлення результату	графічний	модель багатокутника конкурентоспроможності підприємства, метод побудови піраміди конкурентоспроможності
	табличний	модель LOTS, SWOT-аналіз, метод оцінки товару/послуги, фінансово-економічний метод
	матричний	метод Мак-Кінзі, модель Shell/DPM, метод картування стратегічних груп

Джерело: власні дослідження

З'ясовано, що для оптимізації управлінських процесів у системі маркетинг-менеджменту необхідне впровадження клієнтоорієнтованого підходу. На його основі запропоновано методику формування основних бізнес-процесів підприємства з урахуванням потреб конкретних ринкових сегментів, яка реалізується у три етапи:

1. Сегментація ринку;
2. Позиціонування товару;
3. Формування бізнес-процесів відповідно до особливостей продукції, орієнтованої на обраний сегмент.

На першому етапі шляхом використання класичних інструментів маркетинг-менеджменту здійснюється розподіл ринку на сегменти з виокремленням найбільш перспективних для підприємства. Під час позиціонування визначаються ключові споживчі характеристики продукції для кожного з обраних сегментів.

Оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства повинно ґрунтуватися на стратегічних орієнтирах збалансованої системи показників, яка передбачає використання не лише фінансових, але й нефінансових критеріїв. Її перевага полягає в тому, що вона сприяє досягненню довгострокових результатів, охоплюючи сфери взаємодії з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, розвиток персоналу та інновації поряд із фінансовими показниками.

Основними критеріями оцінки ефективності є:

1. У фінансовій площині – максимізація прибутковості інвестицій, покращення ефективності використання активів і забезпечення сталого приросту доходів.

2. В удосконаленні бізнес-процесів – підвищення оперативності виконання замовлень і покращення якості обслуговування клієнтів.

3. В інноваційній діяльності – зростання професійної компетентності працівників, посилення задоволеності персоналу та розвиток лідерських навичок.

4. У сфері взаємодії з клієнтами – збереження існуючої клієнтської бази, підвищення рівня сервісу та зміцнення партнерських стосунків.

Сучасний методичний підхід до реструктуризації бізнес-процесів повинен враховувати обмеженість ресурсів підприємства та стратегічні напрями його розвитку, засновані на системі критеріїв ефективності. Такий підхід передбачає регулярне оновлення бізнес-процесів у відповідь на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Враховуючи обмеженість ресурсів, підприємства не мають змоги одночасно здійснити повний реінжиніринг усіх процесів. Тому актуальним є завдання визначення пріоритетності реструктуризації бізнес-процесів.

Для цього доцільно застосовувати ітераційний підхід, який передбачає ранжування всіх бізнес-процесів підприємства за рівнем їхньої корисності на основі розроблених критеріїв. Реструктуризація розпочинається з процесів, які мають найвищий пріоритет, і поступово переходить до менш важливих, аж поки підприємство не вичерпає доступні ресурси для здійснення перетворень.

В умовах функціонування підприємства у динамічному середовищі для забезпечення стабільної якості його бізнес-процесів необхідно впроваджувати спеціальні заходи з оптимізації управлінської діяльності. Одним із таких заходів є метод циклічної реструктуризації бізнес-процесів, який ґрунтується на чотирьох основних фазах робочого циклу: «підготовка – виконання – вдосконалення – розвиток».

Послідовність реалізації методу виглядає наступним чином:

1. *Фаза підготовки* – забезпечення бізнес-процесу необхідними ресурсами, що відповідають його цілям, включаючи матеріали, інформаційні потоки, технічне оснащення, методичні підходи, а також компетентності персоналу.

2. *Фаза виконання* – реалізація бізнес-процесу за умови його чіткого визначення, мінімізації можливих помилок, прозорості та ефективної послідовності дій.

3. *Фаза вдосконалення* – аналіз відповідності результатів виконання запланованим цілям. Якщо результати відповідають очікуванням, процес переходить до стадії передачі продукції споживачу згідно з його вимогами. У випадку невідповідності – відбувається перехід до наступної фази.

4. *Фаза розвитку* – детальне вивчення процесу з метою його подальшої адаптації та розвитку, відповідно до змін у потребах клієнтів, специфіки ринкових сегментів і особливостей діяльності підприємства.

Аналіз існуючих методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства дозволяє зробити висновок, що їх застосування сприяє не лише виявленню основних конкурентів і визначенню позицій підприємства у конкурентній боротьбі, а й дає змогу оцінити вплив системи маркетинг-менеджменту як одного з ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПП «***»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «***»

Приватне підприємство «***» — одна з провідних українських компаній, яка спеціалізується на впровадженні комплексних рішень у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, телекомунікаційної інфраструктури, автоматизації бізнес-процесів та цифрової безпеки. Заснована у 1993 році, компанія понад три десятиліття відіграє важливу роль у цифровізації державного та корпоративного сектору України.

З початком повномасштабної війни ПП «***» зберегла свою стійкість, оперативно адаптувавшись до нових реалій. В умовах воєнного стану підприємство стало надійною опорою для критичної інфраструктури країни, забезпечуючи стабільність зв'язку, безперебійну роботу інформаційних систем, захист даних і впровадження резервних рішень, які мінімізують ризики від ворожих атак.

*Основні напрями діяльності ПП «***» сьогодні:*

1. *Цифрова трансформація бізнесу та організацій* - впровадження інтегрованих ERP- і CRM-систем, систем електронного документообігу, платформ для автоматизації управлінських і виробничих процесів.

2. *Будівництво телекомунікаційних мереж* - проєктування та встановлення структурованих кабельних систем, волоконно-оптичних ліній, корпоративних IP-телефоній, центрів обробки викликів (Call-центрів), систем відео- та телеконференцзв'язку.

3. *Інформаційна безпека* - розгортання комплексних рішень для захисту електронних транзакцій, систем контролю доступу,

відеоспостереження, а також систем моніторингу мережесих загроз та кіберзахисту.

4. *Системна інтеграція для державного сектору* - реалізація інформаційно-аналітичних систем для муніципальних служб, впровадження цифрових рішень для підприємств зв'язку, енергетики, банківської сфери.

5. *Послуги бездротової передачі даних* -забезпечення стійких каналів зв'язку для платіжних систем, охоронних структур, телеметрії та віддаленого моніторингу.

6. *Підтримка цифрової інфраструктури в умовах війни* - оперативне відновлення пошкоджених мереж, створення альтернативних каналів зв'язку для державних органів, бізнесу та громадських організацій.

Соціальна відповідальність та людський капітал — у центрі стратегії розвитку.

У складних умовах війни ПП «***» продовжує вкладати ресурси в розвиток людського потенціалу. Компанія активно співпрацює з навчальними закладами, створюючи бази для виробничих і дипломних практик, сприяє працевлаштуванню молодих спеціалістів та розвитку їх професійної кар'єри.

Важливою частиною кадрової політики є системна робота з омолодження персоналу, підтримка мотиваційних програм, соціальний захист працівників та їхніх родин. Підприємство реалізує програми внутрішнього навчання, професійного розвитку та підтримує ініціативи, спрямовані на підвищення кваліфікації в сфері ІКТ.

Корпоративна культура в умовах викликів.

ПП «***» дотримується принципів прозорого корпоративного управління, забезпечуючи баланс між інтересами працівників і стратегічними цілями підприємства. Компанія активно формує нові стандарти корпоративної культури, орієнтованої на стійкість, адаптивність і соціальну відповідальність.

Погляд у майбутнє.

У післявоєнний період ПП «***» бачить себе ключовим гравцем у відбудові цифрової інфраструктури України, розширюючи свої послуги у сфері кібербезпеки, хмарних технологій, систем штучного інтелекту для управління процесами підприємств і муніципалітетів. Компанія прагне до посилення своєї ролі у створенні сучасних цифрових екосистем, які будуть фундаментом для відновлення та подальшого розвитку української економіки.

2.2. Комплексний огляд фінансово-господарської діяльності ПП «*»**

Фінансовий стан підприємства є ключовим показником його стабільності, ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Глибокий аналіз фінансових результатів дозволяє оцінити рівень рентабельності, фінансової стійкості, ефективності управління активами й оборотними коштами, а також визначити динаміку ліквідності та платоспроможності підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

Основною метою фінансового аналізу є формування об'єктивного уявлення про економічний стан ПП «***», виявлення сильних і слабких сторін фінансового механізму підприємства, а також розробка заходів для підвищення ефективності його діяльності.

Для проведення фінансового аналізу діяльності ПП «***» використано показники офіційної фінансової звітності за 2022-2024 роки. На основі бухгалтерського балансу було складено порівняльний аналітичний баланс (табл. 2.1), який демонструє динаміку основних статей активів і пасивів за трирічний період, дозволяючи комплексно оцінити фінансову позицію підприємства.

Таблиця 2.1

Порівняльний аналітичний баланс
ПП «Галицька» за 2022-2024 рр., тис.грн.

	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміни 2022- 2023 рр.	Зміни 2022- 2024рр.
Актив					
I. Необоротні активи, тис. грн.	989039	1029988	1046212	+40952	+16221
II. Оборотні активи, тис. грн.	934912	1025047	1219573	+90132	+194527
- запаси	668963	708053	829663	+39089	+12161 1
- дебіторська заборгованість	179343	231343	280676	+52000	+49336
- поточні фінансові інвестиції	17166	1112	41557	-16054	+41447
- грошові кошти та їх еквіваленти	48176	72417	55717	+24245	-16706
- інші оборотні активи	21274	12125	11964	-9144	-160
III. Витрати майбутніх періодів	212	2314	1656	+2104	-659
Баланс	1924164	2057350	2267439	+133187	+210089
Пасив					
I. Власний капітал, тис. грн.	1306176	1353540	1393750	+47363	+40210
II. Забезпечення наступних витрат	400	2466	2696	+2065	+233
III. Довгострокові зобов'язання	39539	55678	57648	+16139	+1972
IV. Поточні зобов'язання, тис. грн.	577997	645556	813127	+67558	+16757 2
- короткострокові кредити банків	204065	283060	321982	+78995	+38922
- векселі видані	62936	37103	38517	-25832	+1409
- кредиторська заборгованість	117192	107833	117319	-9359	+9486
- поточні зобов'язання за розрах.	190077	214292	329716	+24216	+11542 2
- інші поточні зобов'язання	3730	3262	5595	-467	+2333
V. Доходи майбутніх періодів	50	115	219	+65	+106
Баланс	1924163	2057350	2267439	+133187	+210089

Джерело: [21]

Горизонтальний аналіз балансових показників за 2022-2024 роки дозволив зробити наступні висновки:

1. Загальна вартість активів підприємства зросла на 343,22 млн грн (на 19,00%) у порівнянні з 2022 роком, досягнувши 2,27 млрд грн станом на кінець 2024 року. Основним чинником цього зростання стало оновлення виробничої бази та модернізація основних засобів, що свідчить про інвестиційну активність підприємства.

2. У структурі оборотних активів спостерігається суттєве зростання виробничих запасів на 160,68 млн грн, що може бути пов'язане з формуванням стратегічного резерву в умовах нестабільної економічної ситуації. Водночас, грошові кошти на рахунках зменшилися на 7,56 млн грн, що сигналізує про уповільнення швидкості обороту капіталу.

3. Значне зростання дебіторської заборгованості за товари та послуги на 101,32 млн грн (на 57,00%) вказує на те, що ПП «***» фактично виконує функцію кредитора для своїх партнерів, які через фінансові труднощі не завжди можуть своєчасно виконувати свої зобов'язання. Проте, з іншого боку, це демонструє стабільні партнерські відносини та відкриває перспективи для надходження коштів у майбутніх періодах, що позитивно вплине на ліквідність підприємства.

Таким чином, незважаючи на певні фінансові ризики, пов'язані з затримкою розрахунків контрагентів, ПП «***» демонструє стійку динаміку розвитку та продовжує зміцнювати свої позиції на ринку шляхом модернізації активів і підтримання надійної партнерської мережі.

3. Аналізуючи структуру пасивів ПП «***», слід відзначити зростання зобов'язань підприємства. За період 2022-2024 років обсяг короткострокових банківських кредитів збільшився на 117,92 млн грн (12,70%). Основною причиною такого приросту є активне розширення виробничої діяльності, яке потребувало додаткових фінансових ресурсів. Це, у свою чергу, вказує на нестачу власних обігових коштів для забезпечення розвитку, що призвело до

зростання фінансової залежності підприємства від зовнішнього кредитного фінансування.

Водночас власний капітал ПП «***» також демонструє позитивну динаміку, сягнувши 1 млрд 394 млн грн на кінець 2024 року. Проте темпи зростання власного капіталу залишаються недостатніми для забезпечення потреб підприємства у фінансуванні масштабного розширення виробництва. Збільшення власного капіталу відбулося переважно за рахунок зростання валового доходу.

Після проведення горизонтального аналізу балансу доцільно перейти до оцінки структури активів і пасивів на основі вертикального аналізу балансу ПП «***». Це дозволить виявити співвідношення основних джерел фінансування та ефективність їх використання (таблиця 2.2).

Станом на кінець 2023 року питома вага оборотних активів у загальній структурі балансу ПП «***» дещо підвищилась, досягнувши 53,78%. Проте обсяг грошових коштів у структурі активів залишився на критично низькому рівні — лише 2,47%. Це свідчить про дефіцит ліквідних ресурсів, необхідних для забезпечення стабільного матеріально-технічного постачання та оперативного фінансування виробничого процесу.

Щодо необоротних активів, зокрема основних засобів, спостерігається тенденція до поступового зниження їх частки у балансі. Однак скорочення цього показника має відбуватися не за рахунок примусового вивільнення фінансових ресурсів для поповнення обігових коштів, а через виведення з експлуатації неефективних, неліквідних активів, які не генерують економічної віддачі.

Таблиця 2.2

Вертикальний аналіз балансу ІІІ « *** », тис.грн. (частка - %)

	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Частка до суми балансу 2022 р.	Частка до суми балансу 2023 р.	Частка до суми балансу 2024 р.
Актив						
I. Необоротні активи, тис. грн.	989039	102999 9	1046211	51,40%	50,08%	46,15%
II. Оборотні активи, тис. грн.	934915	102504 5	1219572	48,58%	49,82%	53,78%
- запаси	668965	708052	829662	34,79%	34,42%	36,58%
- дебіторська заборгованість	179344	231343	280677	9,34%	11,25%	12,38%
- поточні фінансові інвестиції	17166	1112	41559	0,89%	0,05%	1,85%
- грошові кошти та їх еквіваленти	48173	72416	55712	2,51%	3,53%	2,47%
- інші оборотні активи	21270	12125	11964	1,10%	0,59%	0,54%
III. Витрати майбутніх періодів	213	2316	1657	0,02%	0,12%	0,08%
Баланс	1924164	2057370	2267438	100%	100%	100%
Пасив						
I. Власний капітал, тис. грн.	1306178	1353540	1393750	67,88%	65,79%	61,47%
II. Забезпечення наступних витрат	400	2466	2696	0,02%	0,13%	0,12%
III. Довгострокові зобов'язання	39539	55678	57649	2,06%	2,70%	2,54%
IV. Поточні зобов'язання, тис. грн.	577997	645555	813127	30,05%	31,39%	35,87%
- короткострокові кредити банків	204065	283060	321982	10,61%	13,76%	14,20%
- векселі видані	62936	37104	38515	3,28%	1,80%	1,70%
- кредиторська заборгованість	117192	107835	117318	6,08%	5,24%	5,18%
- поточні зобов'язання за розрах.	190078	214293	329717	9,89%	10,42%	14,53%
- інші поточні зобов'язання	3739	3266	5596	0,18%	0,16%	0,25%
V. Доходи майбутніх періодів	50	115	218	0,02%	0,02%	0,01%
Баланс	1924164	2057350	2267438	100%	100%	100%

Джерело: [31]

Частка власного капіталу в загальній структурі пасивів підприємства складає 61,48%, що поки що дозволяє говорити про певний запас фінансової стійкості. Водночас порівняно з попереднім періодом (2022 рік) спостерігається суттєве зниження частки власних джерел фінансування, що є негативним сигналом для фінансового стану підприємства. Основною причиною такого зниження є зростання обсягів залучених зобов'язань, зокрема короткострокових кредитів.

Загальний аналіз фінансової звітності підприємства у горизонтальному та вертикальному розрізах дозволяє зробити висновок, що ПП «***» відчуває нестачу обігових активів, що суттєво погіршує рівень платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості компанії. Додатково посилює проблему значна частка короткострокових зобов'язань у структурі пасивів, а також тенденція до зменшення частки грошових коштів у балансі. У перспективі це потребує корекції фінансової політики підприємства, зокрема зміцнення власної ресурсної бази та підвищення рівня ліквідних активів.

Для формування повної картини фінансово-економічного стану ПП «***» необхідно провести розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів, які дозволять комплексно оцінити рівень рентабельності, платоспроможності та ліквідності підприємства.

Рентабельність є базовим показником економічної ефективності, який демонструє, наскільки успішно підприємство використовує наявні ресурси для отримання прибутку. Показники рентабельності є одними з найбільш інформативних індикаторів фінансової стабільності та інвестиційної привабливості підприємства, оскільки відображають віддачу від вкладеного капіталу та ефективність використання активів.

Розрахунок рентабельності базується на системі коефіцієнтів, які визначають здатність підприємства генерувати прибуток у процесі своєї операційної діяльності. Такі коефіцієнти можуть розраховуватись як у вигляді десяткових дробів, так і у відсотковому вираженні, залежно від специфіки аналізу.

У розрахунках рентабельності зазвичай використовується низка показників прибутку: валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до сплати відсотків і податків (ЕВІТ), прибуток до оподаткування (ЕВТ) та чистий прибуток. Найбільш поширеними для аналітичної оцінки ефективності є показники рентабельності, розраховані на основі чистого прибутку або ЕВІТ.

Розрахунок коефіцієнтів рентабельності для ПП «***» буде здійснено на основі даних Балансу (форма №1) та Звіту про фінансові результати (форма №2). Для більшої точності варто також враховувати результати вертикального (структурного) аналізу показників прибутковості підприємства (таблиця 2.3) .

Таблиця 2.3

Фінансові результати ПП «***», тис. грн.			
Показники	2023 р.	2024 р.	Зміни
Балансовий дохід (виручка)	1132359	1278965	+146606
Чистий дохід (виручка), тис.грн.	1090406	1237574	+147167
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	727011	762638	+35628
Валовий прибуток, тис.грн.	363394	474935	+111539
Операційний прибуток, тис.грн.	114685	109512	-5175
Чистий прибуток, тис.грн.	53756	37625	-16130

Джерело: власні дослідження

З метою збільшення чистого прибутку підприємству доцільно зосередити увагу на оптимізації витрат, насамперед за рахунок зниження собівартості продукції. Додатково можливим резервом зростання прибутку може стати перегляд цінової політики у бік підвищення цін на продукцію.

2.3. Оцінка системи маркетингового менеджменту ПП «*»**

Комплексне дослідження зовнішнього середовища підприємства дозволяє визначити, чи володіє компанія необхідним внутрішнім потенціалом для використання наявних можливостей, а також виявити внутрішні слабкі місця, які можуть ускладнити подолання зовнішніх викликів. Для діагностики внутрішніх проблем організації застосовується метод управлінського аналізу, який передбачає системне дослідження функціональних напрямів діяльності підприємства. Глибина цього аналізу може варіюватися — від базового рівня до детального, залежно від поставлених цілей і завдань [19].

Одним із найефективніших інструментів для такої діагностики є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити стратегічну позицію компанії на ринку. За своєю суттю, SWOT-аналіз є своєрідним стратегічним балансом, де сильні сторони підприємства виступають його активами в конкурентній боротьбі, а слабкі сторони — своєрідними пасивами. Ключове завдання аналізу полягає у визначенні, наскільки переважають сильні сторони компанії над її слабкими місцями, та як ефективно задіяти внутрішні ресурси для зміцнення конкурентних позицій. Досвід свідчить, що SWOT-аналіз є базовим інструментом стратегічного управління для кожного керівника вищої ланки [27].

Аналіз зовнішнього середовища передбачає оцінку двох рівнів оточення підприємства — макро- (глобальне середовище) та мезо- (ближнє конкурентне середовище). Макрооточення охоплює фактори, які безпосередньо не впливають на щоденну операційну діяльність, однак мають суттєвий вплив на стратегічний розвиток підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі. Серед ключових факторів макрооточення варто виокремити економічні, правові, політичні, демографічні, технологічні та соціальні аспекти.

Деталізована характеристика основних факторів макрооточення, що впливають на діяльність ПП «***», наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Діагностика макрооточення ПП « *** »

Компонента	Чинник	Стан чинника	Тенденції розвитку	Характер впливу на установу
Демографічна	Чисельність населення	Приблизно 46 млн. осіб	Можливе зменшення	Зменшення кількості потенційних клієнтів
Економічна	Система оподаткування і економічного законодавства	Перебуває в умовах не-стабільності	Можливе поліпшення ситуації	Загроза успішному функціонуванню
	Фінансово-кредитна політика	Висока ставка банківського відсотка	Можливе зменшення	Збільшення витрат підприємства
	Нестабільний валютний курс	Знецінення гривні	Різкі коливання	Збільшення витрат на закупівлю товарів та транспортні витрати
	Рівень інфляції	Високий	Значне зростання	Збільшення ціни на послуги підприємства та зменшення кількості споживачів
	Ціни на енергоресурси	Високі	Зростання	Збільшення витрат підприємства
	Темпи технологічних змін	Високі	Зростатимуть	Більш швидке та якісне обслуговування клієнтів за рахунок досконалої автоматизації роботи
Технологічна	Інноваційний потенціал галузі	Помірний	Повільно зростатимуть	Посилення модернізації та розроблення нових видів послуг
	Стан законодавства	Задовільний	Можливе удосконалення	Можливість спрощеного укладання договорів
Правова	Державна політика енергозбереження	Структурні економічні зрушення незначні	Тенденції не визначені	Діє протягом досить тривалого часу
	Практична реалізація законодавства	Помірна	Повільно зростатиме	Політична нестабільність у державі
Соціальна	Ставлення людей до праці	Позитивне	Поліпшуватиметься	Підвищення відповідальності у праці
	Активність споживачів	Зростає	Подальше зростання	Залучення нових клієнтів
	Рівень освіти населення	Достатньо високий	Зростатиме	Добір висококваліфікованого персоналу

Джерело: власні дослідження

Провівши аналіз факторів макрооточення, можна дійти висновку, що технологічні, правові та соціальні умови в Україні наразі створюють сприятливе підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності та покращення якості послуг ПП «***». Водночас існують чіткі передумови для підвищення ефективності використання трудових ресурсів, оптимізації робочого часу та зростання продуктивності праці у межах чинного законодавства. Проте демографічні та економічні показники залишаються нестабільними, потребують ретельнішого аналізу й подальшого вдосконалення.

Наступним етапом SWOT-аналізу є вивчення мезооточення, яке охоплює аналіз безпосереднього ринкового середовища підприємства — конкурентів, споживачів та постачальників. Підсумкові результати оцінки конкурентного середовища, характеристика споживчого сегменту та аналіз відносин із постачальниками ПП «***» представлені у таблиці 2.5.

Клієнтами ПП «***» є як приватні особи, так і корпоративні замовники, серед яких громадяни України та представники інших країн. Підприємство демонструє прагнення до географічної експансії, освоюючи нові регіони в межах України та розглядаючи перспективи виходу на закордонні ринки. Проте з розширенням масштабу діяльності закономірно зростають операційні витрати та фінансові ризики, що потребує зваженого стратегічного планування. Незважаючи на ці виклики, відкриття філій у нових регіонах країни є доцільним кроком для закріплення позицій на ринку та збільшення ринкової частки підприємства.

Щодо конкурентного середовища, аналіз показує стабільне зростання кількості компаній у даному сегменті. Це посилює ринковий тиск і вимагає від ПП «***» активної розробки заходів для збереження своїх лідерських позицій. Серед стратегічних напрямів підтримання рентабельності можна виокремити розширення асортименту продукції, вдосконалення сервісного обслуговування клієнтів, а також впровадження комплексного підходу до задоволення потреб споживачів із високим рівнем якості та оперативності.

Таблиця 2.5

Діагностика мезооточення ПП «*»**

КОМПОНЕНТА	Чинник	Стан чинника	Тенденції розвитку	Характер впливу на установу
Конкуренти	1 Рівень існуючої конкуренції	2 Посилена конкуренція. Запровадження гнучкої цінової політики, поліпшення якості послуг	3 Поступове збільшення загальної кількості аналогічних підприємств, зменшення попиту, скорочення обсягів надання послуг	4 Розроблення та реалізація нових конкурентних переваг, пошук оптимальних можливостей для підтримання міцних позицій на ринку
Покупці	Географічне розміщення	Розширення діяльності у неосвоєних регіонах України та за її межами	Збільшення витрат та ризиків	Створення нових та розширення існуючих філій
	Демографічні ознаки	Збільшення клієнтів	Орієнтація на певні сегменти ринку	Збільшення рекламних заходів, пропаганда, презентації нових видів товарів
Постачальники	Вартість товарів, які реалізуються	Зниження цін на товари	Зменшення собівартості наданих послуг	Залучення нових постачальників
	Якість виконання умов договору купівлі-продажу послуг	Подальше покращення ситуації за рахунок жорсткого контролю	Несвоєчасне здійснення розрахункових операцій	Укладення угод з більш чіткою регламентацією умов купівлі-продажу послуг

Джерело: власні дослідження

Постачальницька політика підприємства передбачає співпрацю з закордонними партнерами, які забезпечують ПП «***» необхідною продукцією та ресурсами для безперебійного функціонування. Водночас особливого значення набувають питання оптимізації цінової політики щодо закупівельної вартості, а також розробки чітких договірних умов, які б гарантували дотримання термінів постачання та забезпечували стабільність у ділових відносинах.

Оцінка можливостей і загроз зовнішнього середовища

III « *** »

Чинник середовища	Вагомість чинника	Вплив на організацію	Напрямок впливу	Рівень важливості чинника
1	2	3	4	5
МАКРООТОЧЕННЯ				
Зменшення чисельності населення	3	2	-1	-6
Незбалансована фінансово-кредитна політика	1	3	-1	-3
Незначний рівень інфляції	1	2	-1	-2
Ціни на енергоресурси	2	3	+1	+6
Прогресивні темпи технологічних змін у галузі	2	3	+1	+6
Розширення інноваційного потенціалу галузі	1	2	+1	+2
Нестабільність законодавства, яке регулює господарську діяльність	1	2	-1	-2
Змінюваність орієнтирів державної економічної політики	3	2	-1	-6
Зростання рівня освіти населення	2	3	+1	+6
Активність споживачів	3	3	+1	+9
Поліпшення ставлення людей до праці	2	2	+1	+4
Загальний рівень впливу макрооточення				+16
МЕЗООТОЧЕННЯ				
Розширення географії надання послуг в Україні та за її межами	3	3	+1	+9
Збільшення кількості клієнтів	3	3	+1	+9
Зниження вартості послуг	2	3	-1	-6
Підвищення якості та обов'язковості виконання умов договору купівлі-продажу послуг	2	3	+1	+6
Зміцнення позицій наявних у галузі конкурентів	3	3	-1	-9
Загальний рівень впливу мезооточення				+9

Джерело: [36]

У таблиці 2.6 здійснено ранжування основних факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність ПП «***». Виявлені можливості й загрози оцінювались за трьома критеріями: значущість чинника (3 – висока, 2 – середня, 1 – низька), сила впливу (3 – сильна, 2 – помірна, 1 – слабка, 0 – відсутня) та характер впливу (позитивний – (+1), негативний – (-1)). Інтегральна оцінка важливості визначалась шляхом множення цих трьох показників, що дозволило об'єктивно оцінити вагомість кожного з факторів [25].

Результати ранжування зовнішніх чинників свідчать про сприятливий вплив зовнішнього середовища на перспективи розвитку ПП «***». Виявлено значну кількість можливостей для подальшого зростання. Підсумковий бал можливостей і загроз макrorівня (+16) суттєво перевищує аналогічний показник мезорівня (+9), що свідчить про вагомий вплив макроекономічних факторів на діяльність підприємства, а також про актуальність конкуренції за ринкові позиції. Серед ключових загроз, які можуть ускладнити стабільне функціонування компанії, варто виділити зменшення чисельності населення, нестабільну фінансово-кредитну політику держави, непослідовність економічного курсу, зниження вартості послуг, посилення позицій існуючих конкурентів та розширення діяльності нових учасників ринку.

Вивчення внутрішнього середовища ПП «***» зосереджується на оцінці таких функціональних зон: маркетинг, виробництво, фінансовий менеджмент, кадрова політика та інноваційна діяльність.

Аналіз маркетингової стратегії підприємства демонструє її орієнтацію на задоволення потреб широкої клієнтської бази, основний акцент зроблено на споживачів із середнім та високим рівнем доходу. Основна мета маркетингового аналізу полягає у досягненні оптимального балансу між обсягом і структурою послуг, що надаються, для повного задоволення попиту, ефективного використання наявних ресурсів і підвищення фінансових результатів діяльності підприємства.

Дані про реалізацію продукції за останні два роки наведено в таблиці 2.7. Динаміка фінансових показників свідчить про зростання доходів від торговельної діяльності у звітному періоді на 546,0 тис. грн, що становить приріст на 5,8% порівняно з попереднім роком. Основна частина доходів підприємства формується за рахунок надання послуг, тоді як інші операційні доходи займають незначну частку в структурі виручки. ПП «***» здійснює основну господарську діяльність у сфері оптової та роздрібної торгівлі, концентруючись переважно на ринку Львівської області.

Таблиця 2.7

Динаміка обсягів ПП « *** »

Показник	Значення показника		Відхилення	
	у попередньому році	у звітному році	абсолютне, тис.грн	відносне, %
Дохід від реалізації продукції	9459,0	10005,0	+546,0	5,8
Інші операційні доходи	113,0	121,0	+8	7,1
Разом	9572,0	10126,0	+554	12,9

Джерело: власні дослідження

Підприємство активно працює над розширенням клієнтської бази, приділяючи особливу увагу як залученню нових замовників, так і підтриманню лояльності постійних партнерів. Менеджерський склад систематично здійснює моніторинг ринкового попиту, що дозволяє оперативно реагувати на зміни споживчих потреб. Для постійних клієнтів впроваджено гнучку систему лояльності, яка передбачає індивідуальні знижки. Впроваджені заходи, згідно з результатами аналізу, позитивно впливають на фінансові результати діяльності ПП «***» та сприяють зростанню обсягів виручки.

Після детального аналізу внутрішніх факторів підприємства, всі виявлені характеристики було згруповано за ознакою їх впливу на діяльність фірми — до сильних та слабких сторін. Узагальнена характеристика виявлених сильних і слабких сторін ПП «***» представлена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз внутрішнього середовища ПП «***»		
Чинник	Сильна сторона	Слабка сторона
1	2	3
МАРКЕТИНГ		
Послуги, які надає підприємство	Максимально вигідні послуги для споживачів; пропозиція специфічних послуг, що не впроваджені на ринок іншими установами	Підприємство зосереджене на обслуговуванні споживачів з високим і середнім рівнем доходу
Якість послуг	Комплексне високоякісне обслуговування із використанням новітніх технологій, ввічливе ставлення; додаткові консультації та повне інформаційне забезпечення клієнтів	Велика кількість документації, яку необхідно вивчити і заповнити споживачам
Система збуту	Розроблення спеціальних програм для обслуговування постійних клієнтів, гнучка цінова політика	-
Частка ринку	Значне охоплення регіонів України та за її межами	-
Інтенсивна реклама	Розповсюдження інформативної реклами у пресі, на брошурах, календариках, візитках	Досить рідко присутність реклами на телебаченні і радіомовленні
Широкий спектр послуг	Пропонується великий вибір основних та супутніх послуг	-
ВИРОБНИЦТВО		
Переваги розташування підприємства	Території компактного розселення в центрі міста	-
Рівень диверсифікації	Високий	-
Екологічна безпечність надання послуг	Надання послуг є екологічно безпечним	Використання службового транспорту, який в деякій мірі забруднює довкілля
КАДРИ		
Кадрова політика	Можливість професійного росту, перекваліфікації, матеріальне мотивування до праці	Створення неформальних груп та лідерів, міжособистісні і колективні конфлікти
Кваліфікація працівників	Високий рівень кваліфікації	-
Плинність кадрів	Низька	-
Стиль роботи управлінського персоналу	Прагнення налагодити безпосередній контакт із підлеглими	Завантаженість керівників рутинною поточною роботою
ФІНАНСИ		
Рентабельність капіталу	Високий рівень рентабельності; спостерігається тенденція до збільшення чистого прибутку	-
Платоспроможність підприємства	Високий рівень ліквідності	-

Джерело: [17]

Оцінка внутрішніх чинників підприємства відображена у таблиці 2.9. Вагомість кожного з них встановлювалася експертами за аналогічною процедурою, яка була застосована під час ранжування можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Таблиця 2.9

Оцінка сильних та слабких сторін ПП «Галицька»

Чинник середовища	Вагомість чинника	Вплив на організацію	Напрямок впливу	Рівень важливості чинника
СИЛЬНІ СТОРОНИ				
Специфічність окремих послуг	3	2	+2	+6
Широкий спектр послуг	2	3	+2	+6
Низька плинність кадрів	2	2	+1	+4
Зручна система збуту	3	3	+1	+9
Інтенсивна реклама	2	2	+1	+4
Високий рівень кваліфікації	2	3	+1	+6
Зручне територіальне розташування	2	2	+1	+4
Висока рентабельність	2	2	+2	+4
Висока якість послуг	3	3	+1	+9
СЛАБКІ СТОРОНИ				
Надлишкова платоспроможність	2	3	-2	-6
Недосконала система мотивації працівників	1	3	-2	-3
Часті конфлікти	1	2	-1	-3
Стиль роботи управлінського персоналу	2	2	-1	-4
Загальний рівень впливу внутрішнього середовища				+29

Джерело: [15]

За підсумками аналізу внутрішніх чинників можна стверджувати, що сильні сторони ПП «***» наразі компенсують наявні слабкі місця, оскільки сукупний показник їх впливу є позитивним (+29 балів). Водночас підприємству слід більше уваги приділяти удосконаленню організаційної структури, корпоративної культури та врегулюванню внутрішніх конфліктів.

Особливо актуальною стає потреба утримати займані позиції на ринку в умовах фінансової нестабільності.

Для аналізу взаємозв'язків між зовнішніми загрозами і можливостями та внутрішніми сильними і слабкими сторонами доцільно застосувати методику SWOT-матриці. Проводячи парне зіставлення факторів (“+” — взаємозв'язок є, “–” — відсутній) за напрямками “можливості – сильні сторони”, “можливості – слабкі сторони”, “загрози – сильні сторони” і “загрози – слабкі сторони”, можна визначити ключові чинники для вибору ефективної стратегії розвитку. Найбільш вигідною є комбінація “можливості – сильні сторони”, яка дозволяє сформувати позитивний сценарій розвитку підприємства. Водночас поєднання “загрози – слабкі сторони” є найбільш ризикованим, адже може загострити кризові явища у діяльності організації.

Для ефективного стратегічного планування керівництву ПП «***» необхідно чітко усвідомлювати як потенційні можливості, так і внутрішні слабкості. Сильні сторони є ресурсом для реалізації зовнішніх можливостей, тоді як слабкі сторони можуть стати вразливими точками під впливом загроз зовнішнього середовища, особливо якщо не розробити своєчасних заходів реагування.

SWOT-матриця виступає дієвим інструментом для вибору найоптимальнішої стратегії розвитку підприємства, спираючись на аналіз його внутрішніх переваг і недоліків, а також зовнішніх можливостей і загроз. Результати проведеного дослідження свідчать, що попри наявні виклики ПП «***» зберігає стабільні позиції на ринку й демонструє достатній потенціал для подальшого зростання.

У 2023 році розвиток підприємства здійснювався відповідно до затверджених планів і враховував трансформації у сфері посередницьких послуг. Основними пріоритетами стали зміцнення ринкових позицій, розширення присутності у нових регіонах і забезпечення якісного обслуговування клієнтів в умовах зростаючого попиту. Підприємство орієнтується на: раціональне розміщення точок обслуговування по Україні,

залучення нових споживачів, підвищення якості сервісу, збереження доступності послуг та підвищення ефективності функціонування всієї регіональної інфраструктури.

Враховуючи постійну зміну ринкових умов та посилення конкуренції, ПП «***» має стратегічну потребу у розширенні своєї мережі. Зволікання в цьому напрямку може призвести до втрати ринкових позицій на користь більш активних конкурентів. Відтак, одним із ключових завдань компанії є вихід на нові регіональні ринки, наближення послуг до цільової аудиторії та зміцнення своєї присутності по всій території України.

Для досягнення цих цілей ПП «***» активно здійснює пошук оптимальних локацій для відкриття нових офісів, інвестує в підготовку персоналу, впроваджує сучасні підходи до клієнтського обслуговування та орієнтується на стабільне отримання прибутків завдяки спеціалізованим послугам, зручності сервісу, диференціації пропозицій, адаптації цін до ринкових умов та кваліфікованому персоналу.

Для компанії доцільною є стратегія помірною або обмеженого зростання, що базується на поступовому нарощуванні обсягів діяльності з урахуванням економічної ситуації, включаючи інфляційні чинники. Такий підхід дозволяє знизити ризики та забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі. Саме тому багато підприємств обирають цю стратегію як найбільш прагматичну.

З урахуванням сформованого попиту на послуги ПП «***», актуальним є впровадження стратегії підтримувального маркетингу. Основна мета цієї стратегії — збереження досягнутого рівня попиту та його поступове нарощування. Для цього необхідно реалізовувати комплекс маркетингових заходів, зокрема:

- впровадження гнучкої цінової політики;
- регулярна рекламна діяльність для підтримання впізнаваності бренду;
- розширення асортименту та підвищення обсягів послуг;
- удосконалення існуючих та розробка нових товарів/послуг;

- контроль витрат на всіх етапах діяльності;
- постійний моніторинг ринкової ситуації, прогнозування трендів і своєчасне реагування на зміни.

Реалізація таких заходів дозволить підприємству зміцнити конкурентні переваги, адаптуватися до нових умов та забезпечити стійке зростання у складному економічному середовищі.

.

РОЗДІЛ 3.

ОСНОВНІ ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПП «*»**

3.1. Шляхи покращення стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства

Система маркетингового менеджменту підприємства функціонує на основі двох рівнів управління — стратегічного та тактичного. Тактичний рівень орієнтований на швидке реагування на зміни в споживчих потребах, тоді як стратегічний зосереджується на довгостроковому розвитку, що забезпечується за допомогою маркетингового планування. Саме стратегічне планування визначає вектор розвитку підприємства, формує основу для постановки цілей та забезпечує системний підхід до реалізації управлінських рішень.

Стратегічне планування маркетингового менеджменту є невід’ємною частиною загальної системи управління підприємством, оскільки воно передбачає розробку ефективних стратегій, координацію діяльності всіх підрозділів, аналіз конкурентного середовища, визначення цільових сегментів ринку та управління асортиментом продукції. Крім того, воно охоплює управління життєвим циклом товарів, оптимізацію портфеля замовлень і розробку інноваційних проєктів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Основне завдання стратегічного маркетингового планування полягає у виборі найбільш доцільного сценарію розвитку підприємства, враховуючи внутрішні ресурси та зовнішні виклики ринку. Планування визначає напрями діяльності, задає критерії оцінки результативності та забезпечує взаємозв’язок між стратегічними, тактичними і операційними рівнями управління.

До ключових функцій маркетингового планування відносяться:

- постановка цілей і визначення пріоритетів розвитку підприємства;
- формування інтегрованих планів маркетингової діяльності з урахуванням особливостей різних ринкових сегментів;
- аналіз ринку і прогнозування його динаміки;
- розробка організаційної структури реалізації планів та розподіл відповідальності між підрозділами;
- визначення алгоритмів досягнення корпоративних і конкурентних цілей;
- впровадження систем контролю й моніторингу реалізації стратегії.

Процес маркетингового планування базується на принципах комплексного підходу, взаємопов'язаності всіх етапів управлінської діяльності, реалістичної оцінки ресурсного потенціалу підприємства, а також адаптивності до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі.

Таким чином, стратегічне планування у сфері маркетингового менеджменту забезпечує підприємству основу для довгострокового успішного розвитку, дозволяє своєчасно реагувати на виклики ринку, оптимізувати внутрішні процеси та досягати сталих конкурентних переваг.

Процес маркетингового планування в системі маркетингового менеджменту має базуватися на низці ключових принципів, які забезпечують його ефективність та практичну реалізацію. Передусім, відповідальність за розробку планів повинні нести ті фахівці, які будуть безпосередньо відповідати за їхню реалізацію. При цьому рівень компетентності осіб, залучених до планування, має відповідати їхнім повноваженням у розпорядженні ресурсами підприємства [19].

Маркетингове планування повинно бути комплексним і всебічним, аби управлінські рішення ухвалювались на основі повної інформації й відповідали визначеним пріоритетам розвитку. Водночас важливим є забезпечення конкретики у планах – усі заходи повинні мати чіткі кількісні параметри, які дозволяють оцінити їхню ефективність.

Важливим чинником є узгодження планів із реальними умовами зовнішнього середовища та ресурсними можливостями підприємства для впровадження альтернативних стратегічних сценаріїв. Планування повинно бути безперервним та послідовним, охоплюючи всі етапи розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Також до пріоритетів належить економічна доцільність, тобто орієнтація на досягнення окупності витрат, передбачених у планах. Якість реалізації маркетингових заходів повинна сприяти усуненню перешкод у діяльності підприємства, забезпечувати стабільність управлінських процесів та підвищувати ефективність досягнення поставлених цілей.

Окремо варто підкреслити необхідність гнучкості та адаптивності планування до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Це передбачає застосування системи гнучкого безперервного планування, яка дозволяє оперативно коригувати стратегію в умовах динамічного ринку.

Цілі маркетингового менеджменту відіграють вирішальну роль у формуванні системи планування: з одного боку, вони визначають напрям діяльності підприємства, а з іншого - впливають на структуру і зміст усіх маркетингових заходів, які реалізуються в рамках єдиного плану.

У зв'язку з важливістю процесу стратегічного маркетингового планування підприємства фіксують його у вигляді стратегічного плану маркетингового менеджменту. Цей документ формулює комплекс цілей, завдань і заходів, розрахованих на визначений період, і слугує основою для реалізації довгострокової маркетингової стратегії підприємства.

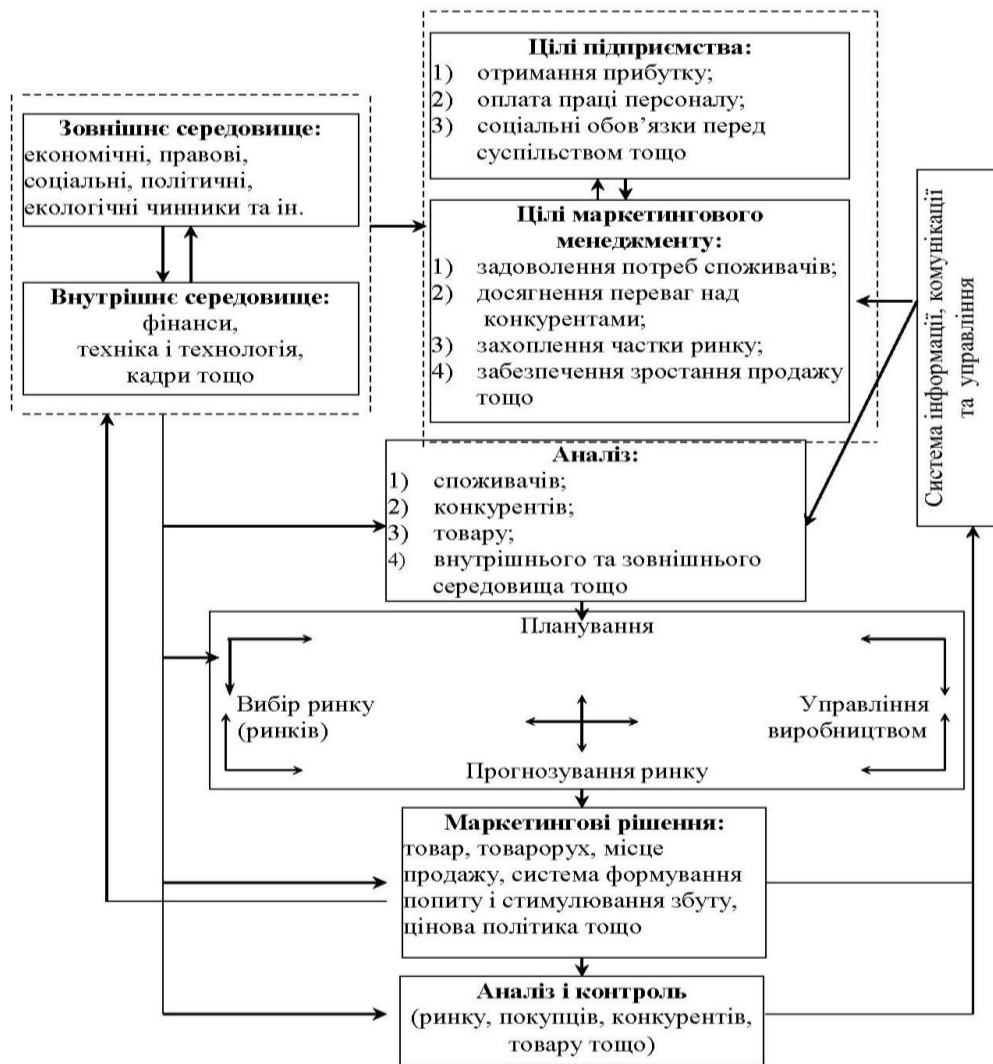


Рис. 3.1. Взаємозв'язок системи маркетингового менеджменту та процесу планування

Джерело: [32]

Аналіз існуючих підходів науковців і практиків до формування складових стратегічного маркетингового планування свідчить про його багатогранність та багатовекторність у контексті розробки стратегії розвитку підприємства. Водночас слід зазначити, що питання стратегічного планування у сфері маркетингового менеджменту залишається недостатньо дослідженим у науковій літературі. Відсутність єдиного уніфікованого підходу до створення стратегічного маркетингового плану, який би враховував специфіку різних типів підприємств, відкриває широкі перспективи для подальших досліджень у цьому напрямі.

З огляду на це, ми розробили авторський алгоритм побудови стратегічного маркетингового плану для ПП «***», який передбачає три основні етапи (рис. 3.2):

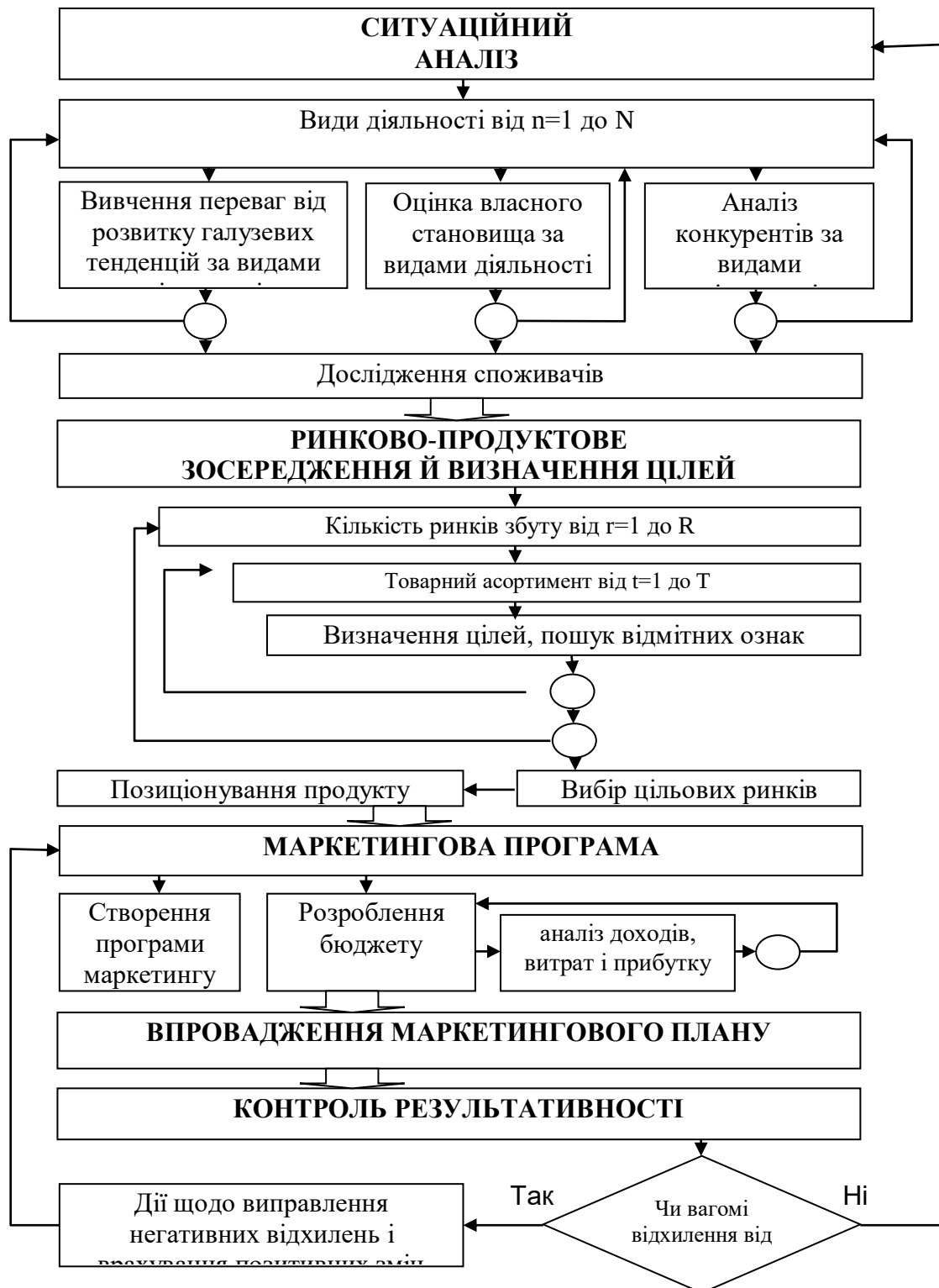


Рис. 3.2. Алгоритмічна модель розробки стратегічного плану маркетингового менеджменту для підприємства

Джерело: [32]

Перший етап — планувальний. Він охоплює три послідовні підетапи: проведення ситуаційного аналізу, визначення ключових товарних напрямів і цільових ринків, а також постановку стратегічних цілей із розробленням відповідної маркетингової програми.

Другий етап — впровадження, що передбачає практичну реалізацію заходів, передбачених стратегічним планом.

Третій етап — контроль, на якому здійснюється моніторинг виконання плану, аналізуються результати й коригуються дії у разі відхилень від запланованих показників.

План маркетингового менеджменту виступає своєрідною "картою дій", яка визначає орієнтири та конкретні напрями управлінської діяльності підприємства у сфері маркетингу на певному ринку або території.

Враховуючи особливості функціонування ринку, форма маркетингового плану матиме специфічні особливості, які залежать від ряду факторів:

- *Цільова аудиторія та завдання плану.* Якщо план розробляється для внутрішнього використання, він служить інструментом комунікації майбутньої маркетингової стратегії серед працівників підприємства. Його мета - донести до співробітників ключові напрямки маркетингової політики та закріпити відповідальність за реалізацію запланованих заходів.

У разі розробки плану для зовнішньої аудиторії (наприклад, потенційних інвесторів або партнерів), він виконує додаткову функцію комерційної презентації. Такий план обов'язково включає фінансову інформацію та має демонструвати перспективність підприємства як об'єкта інвестування.

- *Галузева специфіка підприємства і складність товарної пропозиції.* Строк дії плану визначається залежно від масштабів та напрямів діяльності підприємства. Для невеликих компаній це може бути короткостроковий план на пів року чи рік, тоді як для великих підприємств, що впроваджують довгострокові інноваційні проєкти або модернізують виробництво, плановий горизонт може сягати трьох-п'яти років.

Обов'язковими складовими плану маркетингового менеджменту є чітке формулювання стратегічних цілей, визначення основних напрямів діяльності та засобів їх досягнення. Г.Левків зазначає, що у процесі розробки маркетингового плану доцільно дотримуватись низки важливих підходів [32]:

- ставити реалістичні та вимірювані цілі. Ідеально, коли цілі мають конкретні кількісні показники, чітко узгоджені із завданнями і строками їх виконання.

- базувати планування на достовірних фактах і аргументованих прогнозах. Чим більше фактичних даних та обґрунтованих припущень використано при розробці плану, тим нижчим буде рівень ризиків і невизначеності під час його реалізації. Для цього необхідно проводити якісні маркетингові дослідження.

- формувати плани, які є простими за структурою та зрозумілими для всіх рівнів управління підприємством. Це забезпечить чітке усвідомлення співробітниками своїх завдань, строків та порядку їх виконання.

- розробляти комплексні та реалістичні плани, які б включали всі основні інструменти маркетингового менеджменту і супроводжувались необхідними ресурсами для їх практичного втілення.

- враховувати необхідність гнучкості у планах, що дозволяє здійснювати постійний контроль за ходом їх реалізації. Плани повинні передбачати можливість порівняння фактичних результатів із запланованими показниками та оперативного внесення корективів у разі відхилень. Гнучке планування дає змогу адаптуватися до змін як у внутрішньому середовищі підприємства, так і в умовах зовнішнього ринку.

Визначивши основні характеристики маркетингового плану, доцільно перейти до детального аналізу кожного з етапів запропонованого алгоритму побудови стратегічного плану маркетингового менеджменту. Це дозволить підприємству не лише підвищити ефективність управлінських рішень, але й забезпечити стійкі фінансові результати та конкурентоспроможну позицію на ринку.

Перший етап алгоритму доцільно розпочати із проведення комплексного ситуаційного аналізу, який передбачає дослідження історичного розвитку, поточного стану та прогнозування майбутніх позицій продукту, підприємства або його окремого структурного підрозділу з урахуванням динаміки змін зовнішнього середовища. Одним із найбільш ефективних методичних інструментів для такого аналізу виступає SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати й оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також ідентифікувати зовнішні загрози та можливості.

SWOT-аналіз допомагає підприємству визначити стратегічно важливі чинники, які можуть істотно вплинути на його конкурентні позиції та ефективність діяльності. Водночас варто зазначити, що не всі виявлені чинники мають однакову вагу, тому важливо провести їхню пріоритизацію з урахуванням особливостей конкретного бізнесу та ринкового середовища.

Основне завдання цього етапу полягає у виділенні ключових факторів, які мають найбільший вплив на перспективи розвитку підприємства. Після цього підприємство має сконцентруватися на посиленні своїх сильних сторін, одночасно працюючи над мінімізацією негативного впливу власних слабкостей. При цьому важливо ефективно використовувати можливості, які відкриваються завдяки змінам у зовнішньому середовищі, а також передбачати шляхи нейтралізації потенційних загроз.

На цьому етапі відбувається не лише діагностика внутрішньої та зовнішньої ситуації, але й формулювання практичних напрямів дій підприємства, які спрямовані на забезпечення його стратегічного успіху. Результати SWOT-аналізу слугують основою для подальшого визначення пріоритетних завдань і коригування стратегії підприємства відповідно до реальних умов.

Враховуючи ширину даного виду аналізу, рекомендовано на певному етапі стратегічного плану маркетингового менеджменту зупинитись на ґрунтовному вивченні чотирьох напрямів роботи підприємств, які виступають основою програми маркетингового менеджменту: • вивчення

галузових напрямків; • аналіз можливих конкурентів та оцінка загалом конкурентного становища; • оцінка власного становища на ринку; • дослідження і моніторинг смаків та переваг споживачів. На підставі результатів SWOT-аналізу (розділ 2.3) і глибокого дослідження специфіки роботи нашого підприємств, конкурентів, внутрішнього становища та споживачів підприємство може оцінити набір товарно-ринкових стратегій управління (рис. 3.3.).

Ринки	Продукти	
	наявні	нові
наявні	стратегія проникнення на ринок	стратегія розвитку продукту
нові	стратегія розвитку ринку	стратегія проникнення в інші галузі

Рис. 3.3. Продуктово-ринкові стратегії для збільшення обсягу продажу продукту підприємства

Джерело: [33]

Стратегія інтенсивного проникнення на ринок передбачає збільшення обсягів реалізації продукції та зростання частки підприємства на ринку без зміни існуючих товарно-ринкових позицій. Іншими словами, підприємство прагне наростити продажі, розширити свою ринкову частку та підвищити прибутковість за рахунок продажу наявної продукції в межах існуючих ринків. Реалізація цієї стратегії можлива за двома основними напрямками [59]:

1. Підвищення рівня споживання серед наявних клієнтів підприємства на обраному ринку.

2. Залучення нових споживачів до існуючих товарних пропозицій на поточному ринку збуту.

Інструментарій для досягнення цілей стратегії глибокого проникнення передбачає:

- активізацію рекламних кампаній,
- використання методів стимулювання продажів,

- підвищення якості сервісного обслуговування клієнтів,
- оптимізацію виробничих і збутових витрат.

Стратегія освоєння нових ринків (стратегія розвитку ринку), яка відповідає другому квадранту матриці "товар–ринок", орієнтована на виведення наявних товарів підприємства на нові ринкові сегменти. Основні напрями її реалізації включають [48]:

1. Залучення нових цільових сегментів споживачів до існуючих товарних позицій.
2. Вихід з актуальним товаром на нові територіальні ринки збуту.

Стратегія розвитку продукту передбачає комплексне оновлення товарної пропозиції підприємства через удосконалення якісних характеристик продукту або розширення його асортименту для вже існуючих споживачів. Застосування цієї стратегії дозволяє підприємству запропонувати вдосконалений продукт або нові товарні варіації на звичних ринках збуту.

Наступним підетапом планувального етапу є розробка програми маркетингового менеджменту, яка є систематизованим комплексом заходів, спрямованих на досягнення цілей стратегічного плану. На цьому етапі маркетингові менеджери отримують важливу інформацію щодо цільових груп споживачів, потреб яких можуть бути задоволені товарними пропозиціями підприємства. Комплекс заходів, що формує цілісну програму стратегічного плану маркетингового менеджменту, представлено на рис. 3.4.

Реалізація розробленої програми потребує від підприємства суттєвих часових і фінансових ресурсів, а тому супроводжується формуванням бюджету витрат. Процес бюджетування розпочинається з підготовки прогнозних розрахунків щодо обсягів збуту продукції на визначений період. Витрати, необхідні для виконання програми, розраховуються та коригуються відповідно до прогнозованих доходів з метою оцінки очікуваної рентабельності. Затверджений бюджет стає базою для розподілу ресурсів, які

будуть спрямовані на реалізацію заходів програми маркетингового менеджменту.

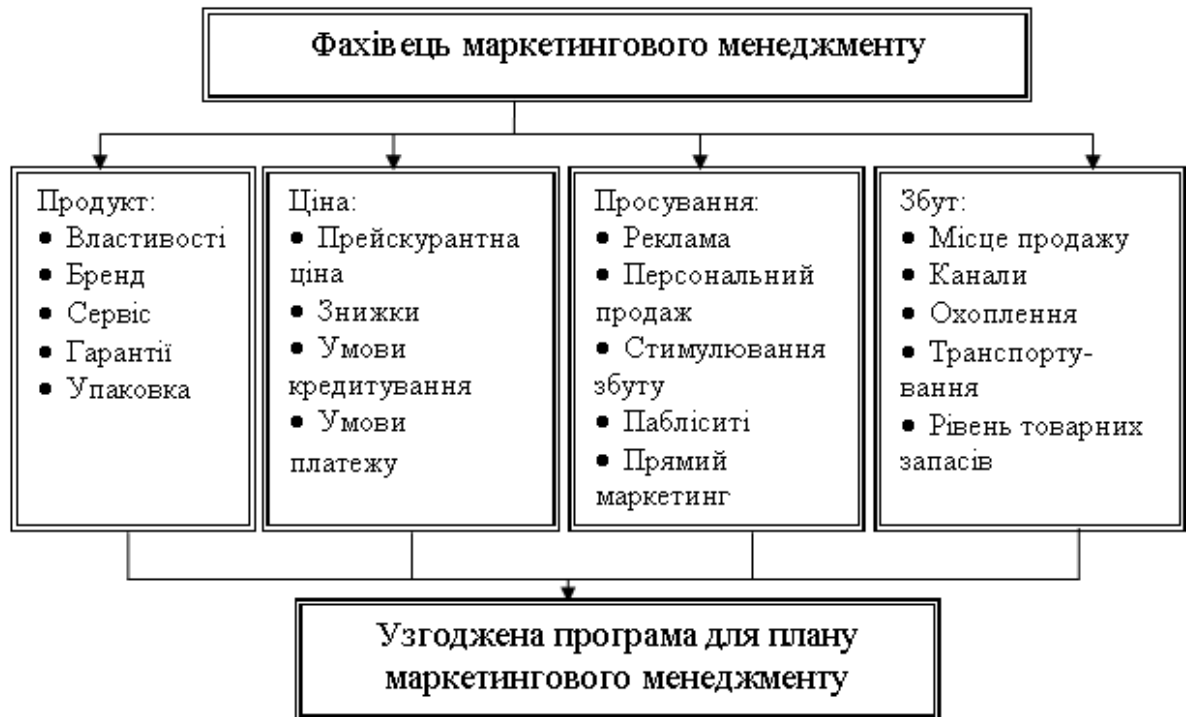


Рис. 3.4. Маркетингова програма для плану маркетингового менеджменту

Джерело: [30]

Другий етап розробки стратегічного плану маркетингового менеджменту - етап впровадження, який полягає у практичній реалізації запланованих заходів. Основними складовими цього етапу є організаційні та управлінські дії, спрямовані на втілення розробленої стратегії в операційну діяльність підприємства. Зокрема, до основних заходів, які забезпечують ефективно впровадження плану, належать:

1. Залучення та розподіл необхідних ресурсів.
2. Формування організаційної структури маркетингового менеджменту, визначення відповідальних осіб і затвердження комплексу заходів, які мають бути реалізовані.
3. Розробка календарних графіків, які деталізують терміни виконання окремих завдань і етапів програми.

4. Безпосереднє впровадження програми маркетингового менеджменту, яка була сформована на попередньому етапі планування.

Надзвичайно важливим аспектом цього етапу є чітка організація процесу впровадження, особливо для підприємств, які функціонують у динамічному й нестабільному ринковому середовищі. Типова організаційна структура маркетингового менеджменту підприємства передбачає наявність віце-президента (керівника напряму), у підпорядкуванні якого перебувають менеджери з ключових напрямів: з управління продуктовим портфелем, з рекламної діяльності та просування, з маркетингових досліджень, а також менеджери з продажу. У великих підприємствах може бути виділена окрема посада менеджера з продажу, який відповідає за окрему товарну лінію, або ж керівники продажів, які координують збут продукції у певних регіонах чи на міжнародних ринках.

Одним із критичних чинників успішної реалізації стратегії є встановлення чітких термінів виконання основних завдань, що фіксуються у календарних планах. Ці документи мають визначати ключові орієнтири для реалізації програми та забезпечувати контроль за дотриманням строків виконання. Поряд із цим розробляються графіки програм, які синхронізують у часі виконання різних елементів маркетингової стратегії.

Процес складання графіка реалізації передбачає такі етапи:

1. Визначення пріоритетних завдань, які мають бути реалізовані.
2. Фіксація строків виконання кожного завдання.
3. Організація процесу виконання робіт відповідно до визначених термінів.
4. Розподіл відповідальності між виконавцями для забезпечення чіткого контролю та координації дій.

Жоден стратегічний план маркетингового менеджменту не принесе результату без належних інструментів реалізації. Якщо не забезпечити ефективні механізми впровадження, навіть найкраща стратегія залишиться лише теоретичним документом. Успіх практичного впровадження залежить

як від точності опрацювання стратегічних положень маркетингового менеджменту, так і від чітко продуманої тактики, яка забезпечує виконання щоденних операційних завдань.

Попри те, що стратегічні питання маркетингового менеджменту вже були детально розглянуті, аспект тактики потребує окремої уваги. Саме тактичний рівень передбачає виконання комплексу конкретних маркетингових дій, таких як побудова ефективної системи збуту, оптимізація логістичних процесів, розрахунок системи знижок для гуртових покупців тощо. Усі ці операційні дії складають ядро тактичного інструментарію маркетингового менеджменту, який, по суті, трансформує стратегічні орієнтири у реальні бізнес-процеси.

Варто зазначити, що недоліки в організації тактичних заходів можуть призвести до суттєвих проблем, які матимуть негативний вплив не лише на виконання конкретної програми, а й на ефективність усієї маркетингової стратегії підприємства. У деяких випадках тактичні помилки здатні спровокувати необхідність перегляду навіть загальної корпоративної стратегії.

Фінальним етапом алгоритму стратегічного планування маркетингового менеджменту є етап контролю, основне завдання якого полягає у співставленні фактично досягнутих результатів із запланованими цілями. Контрольна функція дозволяє вчасно виявляти відхилення від намічених показників і приймати відповідні управлінські рішення (рис. 3.5).

У процесі контролю маркетингові менеджери застосовують метод управління відхиленнями, який передбачає аналіз ситуацій, коли фактичні результати відрізняються від запланованих. Такий аналіз дає змогу визначити причини відхилення і розробити необхідні коригувальні заходи. Водночас результати контролю можуть свідчити як про відставання від цілей, так і про перевищення очікуваних показників. У кожному з цих випадків завдання менеджера полягає у своєчасному реагуванні — усуненні негативних

відхилень або максимальному використанні сприятливих можливостей, які з'явилися в ході реалізації стратегії.

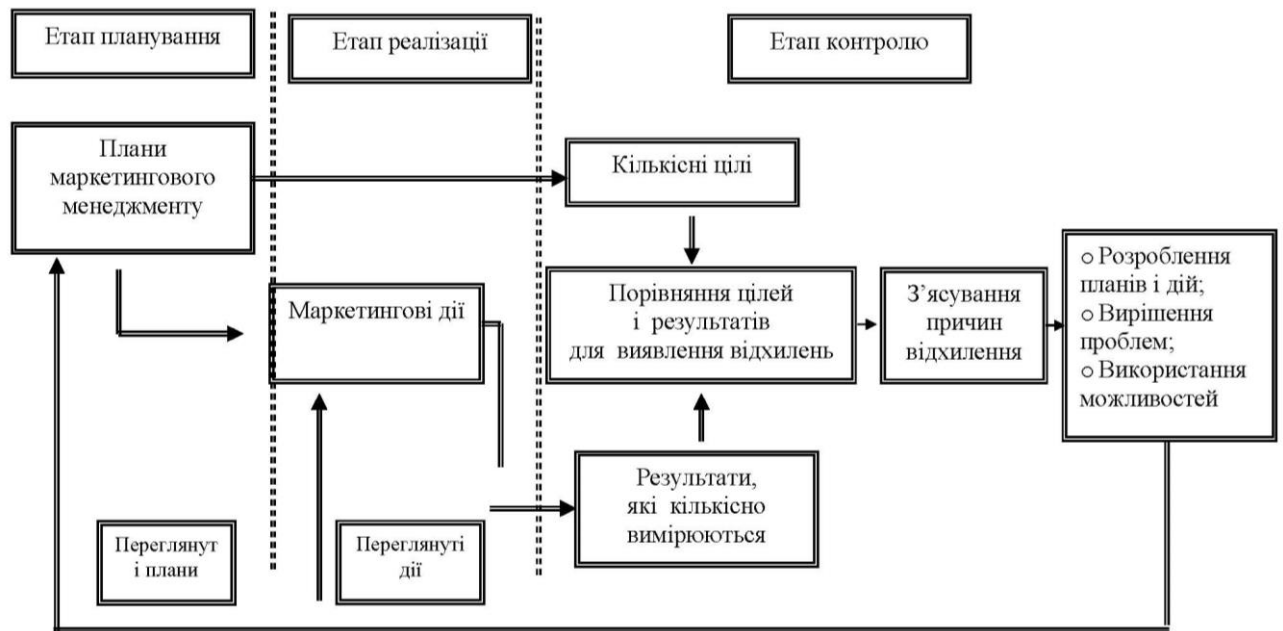


Рис. 3.5. Контрольна стадія реалізації алгоритму стратегічного планування маркетингового менеджменту підприємства

Джерело: [30]

Ключову роль у системі контролю за реалізацією програми маркетингового менеджменту відіграє аналіз збутової діяльності, який базується на використанні торгових звітів підприємства для порівняння фактичних показників із запланованими та виявлення основних сильних і слабких сторін [40]. Параметри, які застосовуються для ринкової сегментації, також можуть бути ефективно використані при аналізі збуту, що дозволяє детально відстежувати, з яких саме джерел — певних товарів, регіонів або категорій споживачів — надходить основна частина доходів від реалізації продукції.

У рамках збутового аналізу, як правило, досліджуються такі класифікаційні показники, як:

- демографічні характеристики покупців,

- галузева належність,
- розмір підприємства-споживача,
- мотивація придбання товару,
- тип залученого посередника,
- властивості самого товару,
- регіональні особливості збуту,
- обсяги замовлень,
- система цін і знижок,
- суми комісійних виплат торговельним посередникам.

На сьогодні проведення подібного аналізу значно спрощується завдяки використанню сучасних інформаційних технологій — великих баз даних та спеціалізованого програмного забезпечення. Тому завдання маркетингового менеджера полягає в організації ефективної роботи відділу інформаційних систем, з метою забезпечення оперативного доступу до необхідної аналітичної інформації.

Окрім аналізу збуту, важливим інструментом контролю є аналіз рентабельності, який дозволяє оцінити ефективність програми маркетингового менеджменту через показники прибутковості окремих товарів, груп споживачів, регіональних ринків, каналів дистрибуції та обсягів замовлень.

На практиці часто використовується принцип Парето (80/20), згідно з яким 20% клієнтів, товарів, брендів, збутових регіонів чи торгових представників забезпечують 80% доходу і прибутку підприємства. Завдання менеджера полягає у виявленні цих ключових сегментів та фокусуванні зусиль на максимізації їхньої ефективності. Водночас співпраця з рештою 80% клієнтів, які генерують незначні обсяги продажу, має бути оптимізована або припинена, якщо їхнє обслуговування не забезпечує достатньої рентабельності для підприємства.

3.2. Удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю шляхом застосування структурно-функціонального методу моделювання

На основі аналізу операційно-господарської діяльності ПП «***» встановлено, що система управління маркетинговим менеджментом підприємства не відповідає сучасним науково-теоретичним підходам і передовій практиці управлінської діяльності. У зв'язку з цим, на підставі вивчення науково-методичної літератури, актуальним є розроблення моделі системи управління маркетингом із застосуванням структурно-функціонального підходу.

Система, як відомо, — це цілісне утворення, яке включає сукупність взаємопов'язаних елементів, що виконують визначені функції задля досягнення загальної мети. Для формування економічної системи необхідними є такі умови: чітко окреслена мета її створення, взаємодія всіх її компонентів, наявність зовнішнього середовища, яке впливає на її функціонування, використання ресурсного забезпечення, а також цільова орієнтація діяльності всіх елементів на досягнення кінцевого результату.

Ці характеристики повною мірою стосуються й системи управління маркетингом на підприємстві. Це дозволяє розглядати маркетинг як підсистему загальної системи менеджменту, що, у свою чергу, складається з численних елементів, які відображають різноманітні напрямки маркетингової діяльності підприємства і забезпечують організацію ефективного управління цими процесами.

Ефективність маркетингової діяльності підприємства значною мірою визначається якістю побудови системи управління, зокрема, наскільки коректно здійснено декомпозицію системи на функціонально самостійні складові, як організовано виконання завдань кожного з них і налагоджено взаємозв'язки між елементами. Основним принципом структуризації має стати доцільність відбору елементів, згідно з яким кожен компонент системи повинен виконувати чітко визначену функцію. Елементи, які не приносять

користі для виконання основних завдань системи, є деструктивними, оскільки створюють загрозу її дезорганізації.

Виходячи з цього, можна стверджувати, що елементи системи управління маркетингом відрізняються один від одного своїми функціональними особливостями, а поділ системи на складові є багаторівневим і багатоетапним процесом. На кожному етапі розподілу повинні чітко визначатися ознаки класифікації, які стають основою для подальшої деталізації.

Аналізуючи наукову літературу та практичний досвід, можна виокремити ключові ознаки диференціації системи управління маркетинговим менеджментом на підприємстві: об'єкти, структурні елементи, функціональні характеристики, просторовий аспект і часові рамки управління.

До об'єктів системи управління маркетингом належать: зовнішнє макросередовище, мікросередовище, внутрішнє середовище підприємства, а також товарна, цінова, збутова й комунікаційна політика. Відповідне відображення цих об'єктів у структурі управління дозволяє забезпечити ефективне функціонування маркетингової діяльності підприємства.

Прийняття оптимальних маркетингових рішень можливе лише за наявності в системі достовірної, актуальної та комплексної інформації про ці об'єкти. Для цього необхідно здійснювати їх деталізацію за допомогою загальноприйнятої класифікації факторів маркетингового середовища, розподіляючи їх на контрольовані, частково контрольовані та неконтрольовані з боку управлінського апарату підприємства.

Макросередовище управління маркетинговим менеджментом включає фактори, які знаходяться поза межами контролю підприємства, однак мають суттєвий вплив на процеси прийняття стратегічних і оперативних управлінських рішень. Постійне відстеження і аналіз змін у цих факторах є необхідною умовою ефективної діяльності підприємства. До основних

складових макросередовища належать економічні, демографічні, природні, науково-технічні, політико-правові та соціально-культурні чинники.

У демографічному аспекті слід звернути увагу на стабільність чисельності населення та зменшення кількості працездатного населення. У випадку стабільної чисельності працівників, за умови зростання попиту на продукцію, можливе збільшення доходів працюючих. Однак аналіз діяльності ПП «Синдикат» свідчить про зниження попиту на продукцію. Враховуючи це, доцільно ініціювати звернення до представників влади щодо прискорення процесу прийняття законодавчих рішень з питання ринку землі, що може стимулювати позитивні демографічні зміни та сприяти зростанню попиту на продукцію підприємства.

З економічної точки зору, для покращення фінансових можливостей споживачів варто розглянути впровадження механізмів споживчого кредитування. Проте для його успішного розвитку необхідно створити відповідні гарантії в сфері торговельно-кредитних відносин, які б сприяли розширенню доступу до фінансових ресурсів.

Політико-правові чинники також мають вагомe значення для формування ефективної маркетингової стратегії. Забезпечення правового захисту споживачів і врахування суспільних інтересів має бути інтегроване у фінансове планування підприємства. Це дозволить ПП «***» отримати додаткові адміністративно-правові та фінансові ресурси для підтримки своєї діяльності.

До мікросередовища підприємства належать суб'єкти, які безпосередньо взаємодіють з підприємством і на яких воно може частково впливати: постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, а також контактні аудиторії (фінансові установи, ЗМІ, державні органи, громадські організації, громадськість і персонал підприємства).

Надійність постачальників значною мірою залежить від партнерської довіри, яка формується на основі довгострокової співпраці. З метою уникнення надмірної залежності від окремих постачальників, підприємству

доцільно постійно розширювати свою постачальницьку базу. Аналіз показує, що ПП «***» ще не охопило всі потенційні ринки та регіони, тому актуальним є проведення додаткових маркетингових досліджень для виявлення нових можливостей розширення ринків збуту.

Серед конкурентів підприємства є як українські, так і іноземні виробники аналогічної продукції. Зважаючи на високу якість і широкий асортимент продукції закордонних компаній, підприємству доцільно детально аналізувати зарубіжний досвід у сфері виробництва профільних машин. Для цього рекомендується створювати інформаційні дос'є конкурентів за певними параметрами, що дозволить підвищити конкурентоспроможність ПП «***».

Внутрішнє середовище підприємства, як ключовий елемент системи управління маркетинговим менеджментом, є повністю контрольованим і визначає ефективність функціонування підприємства. До його складових належать стратегічні цілі та місія підприємства, виробничо-збутові ресурси, а також обрані стратегії й тактичні підходи.

№ п/п	Країна	Назва фірми	Реквізити				Спеціалізація фірми
			адреса	телефон	телекс	факс	

Рис. 3.6. Макет таблиці дос'є зарубіжних фірм

Джерело: [30]

Подальшими об'єктами системи управління маркетинговим менеджментом на підприємстві є чотири комплекси, в межах яких приймаються різні управлінські рішення відповідно до особливостей маркетингової діяльності.

Товарний комплекс у системі управління маркетингом охоплює асортимент продукції, її життєвий цикл, якісні характеристики, конкурентоспроможність, а також ринкові атрибути, зокрема торгову марку. Щодо управління товарною політикою ПП «***», доцільно проводити аналіз

продукції на всіх етапах її життєвого циклу. Це дозволить перейти від концепції збуту до філософії маркетингу, зосередивши зусилля не на збільшенні обсягів продажу, а на максимальному задоволенні потреб споживачів. Водночас процес товарообміну трансформується із самозабезпечуваного у централізований через ринкові механізми. Класифікація маркетингових змін залежно від їхнього впливу на етапи життєвого циклу продукції представлена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Система маркетингового менеджменту в динаміці життєвого циклу продукції

Вид діяльності Види перетворень	Етапи життєвого циклу товару			
	Впровадження	Зростання	Зрілість	Спад
Стратегічні	Рекламна стратегія	Стратегія розвитку – вихід на масового покупця	Стратегія досягнення мети щодо захисту позицій на ринку	Стратегія ціноутворення
Структурні	Зміна організаційно-управлінської структури МТЗ	Сегментація ринку	Організація комерційно-збутової мережі територіального товарного призначення	Організація торгового апарату посередництва
Організаційні	Децентралізація служби маркетингу	Організація гнучкості виробничого профілю	Перетворення виробів за конструктивним задумом у вироби за рівнем виконання	Оновлення товарної марки
Функціональні	Задіяння дилерів у розподіленні товарної продукції	Прогнозування і програмування маркетингу	Інформаційне забезпечення	Забезпечення післяпродажного обслуговування і вимог споживачів
Системні	Організація товарообміну за посередництвом ринку	Досягнення вищих прибутків	Зростання рівня конкуренції	Зниження рівня попиту і пропозиції
Економічні	Зміна способу планування	Встановлення високих оптових і роздрібних цін відповідно до величини попиту	Зміна відношень між складовими маркетингу	Ліквідація матеріально-виробничих запасів
Законодавчі	Застосування законів кредитування	Застосування законів оподаткування	Застосування законів окупності інвестицій	Застосування законів стосовно ризику підприємницької діяльності

Джерело: [13]

Ціновий комплекс системи управління маркетингом включає такі елементи, як структура цін, цінові межі, системи знижок, націнок і взаємозаліків.

Збутовий комплекс охоплює методи продажу, канали розподілу, транспортно-складську логістику, а також сервісне обслуговування.

Комунікаційний комплекс включає засоби просування, зокрема рекламу, зв'язки з громадськістю (PR), персональні продажі та системи формування попиту і стимулювання збуту.

Перераховані об'єкти та їх елементи доцільно використовувати для побудови моделі системи управління маркетингом на ПП «***».

Аналіз наукових джерел з питань моделювання економічних систем дозволяє зробити висновок, що система управління маркетингом оперує значною кількістю взаємозалежних змінних (інформаційних характеристик об'єктів і елементів маркетингового менеджменту) і може бути формалізована у вигляді моделі. Процес її побудови повинен відповідати основним принципам моделювання, передбачаючи чітке визначення цілей, завдань та об'єктів спостереження.

Серед різноманітних класифікацій моделей, що представлені в економічній літературі, найбільш доцільною є поділ моделей на функціональні та структурні. Функціональні моделі відображають виключно функціональні характеристики об'єкта без деталізації його внутрішньої структури. Структурні ж моделі, навпаки, ґрунтуються на детальному описі будови об'єкта, точно відображаючи його стан і поведінку. Виходячи з цього, найбільш адекватним способом відображення системи управління маркетингом є побудова функціонально-структурної моделі.

Згідно з методологією побудови такої моделі, кожному об'єкту та елементу системи управління маркетинговим менеджментом повинні відповідати конкретні функції, які закріплюються за певними підрозділами організаційної структури підприємства. Крім того, має бути визначено порядок виконання функцій у часових межах. Відтак модель повинна відображати ключові функції, просторові аспекти та часові горизонти управління маркетингом на підприємстві.

Запропонована ієрархічна модель системи управління маркетинговим менеджментом представлена на рисунку 3.7 і рекомендована до впровадження на ПП «***».



Рис.3.7. Концептуальна модель організації системи управління маркетинговим менеджментом підприємства

Джерело: [13]

Побудова моделі ґрунтується на таких основних положеннях. По-перше, цільова функція маркетингової діяльності полягає у забезпеченні структурних підрозділів управлінського апарату підприємства необхідною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень. Це можливо лише за умови отримання повного, актуального обсягу даних щодо всіх об'єктів системи управління маркетинговим менеджментом.

По-друге, об'єкти системи управління маркетингом виступають базою для формування її елементів. Іншими словами, саме через аналіз об'єктів визначаються структурні складові системи управління маркетинговим менеджментом.

По-третє, враховуючи різноманіття елементів у складі об'єктів, виникає потреба у систематизації та групуванні інформації відповідно до основних управлінських функцій маркетингової діяльності. Це обумовлює необхідність виділення окремих блоків у структурі системи управління маркетинговим менеджментом, які будуть відповідати за виконання ключових функцій щодо кожного з елементів.

По-четверте, модель передбачає визначення ролі управлінських підрозділів підприємства у здійсненні маркетингових функцій у розрізі часових періодів управління. Таким чином, формується чіткий розподіл відповідальності за виконання функцій маркетингового менеджменту у визначені проміжки часу.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційному дослідженні здійснено теоретико-методичне обґрунтування та запропоновано підходи до розв'язання актуальної наукової проблематики вдосконалення системи маркетингового менеджменту на підприємствах. Отримані наукові результати дозволяють сформулювати наступні висновки:

1. Уточнено змістовне наповнення терміну «маркетинговий менеджмент» як процесу формування комплексу систематизованих заходів, які базуються на всебічному аналізі, плануванні, реалізації та контролі, спрямованих на налагодження стабільних і взаємовигідних відносин підприємства з цільовим ринком. Ефективність обраних методів управління маркетинговою діяльністю залежить від здатності керівного складу оперативно реагувати на ринкові зміни.

2. Формування системи маркетингового менеджменту відбувається відповідно до принципу функціональної повноти, що передбачає налагодження організованих взаємозв'язків між підсистемами та їх складовими елементами, кожен з яких виконує чітко визначені функції. Система маркетингового менеджменту розглядається як сукупність взаємопов'язаних напрямів діяльності, які забезпечують реалізацію стратегії підприємства на ринку. До її структури входять три ключові підсистеми: загальна, комплекс маркетингу та управлінська підсистема.

3. Проведене дослідження засвідчило необхідність розробки новітньої концепції теорії маркетингової діяльності підприємств. Визначено, що механізм управління системою маркетингового менеджменту має ґрунтуватися на таких елементах: маркетинговий аналіз, синтез, стратегічне планування, операційна діяльність та контроль. Це дозволяє підприємствам більш ефективно адаптуватися до змін середовища та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

4. Основу впровадження системи маркетингового менеджменту на підприємствах становить стратегічне маркетингове планування, яке охоплює три рівні управління: корпоративний, бізнес-рівень і товарний рівень. Реалізація стратегічного плану надає змогу підприємству перейти від пасивного реагування на зовнішні ринкові впливи до активних дій, спрямованих на задоволення потреб споживачів, збалансоване управління діяльністю та максимізацію прибутку.

5. Обґрунтовано необхідність урахування маркетингового потенціалу підприємства у процесі побудови ефективної системи управління, оскільки саме цей потенціал є джерелом підвищення результативності діяльності. Під маркетинговим потенціалом агропромислових підприємств розуміється сукупність їх ресурсних можливостей, що забезпечують стійкі позиції на ринку та відкривають стратегічні перспективи розвитку.

6. Діяльність маркетингових підрозділів підприємств повинна бути орієнтована на забезпечення достовірною, актуальною та своєчасною інформацією щодо кон'юнктури ринку, особливостей попиту, споживчих уподобань, цінових тенденцій та інших зовнішніх факторів. Для підвищення ефективності маркетингового управління доцільно провести реорганізацію існуючих структурних підрозділів, що відповідають за маркетинг, або створити нові, діяльність яких має базуватись на принципах ринкової орієнтації та споживацького підходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О.В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент: навч. посіб. / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.
2. Блага Н. В. Менеджмент: навчальний посібник для студентів. Львів: Ліга-Прес, 2019. 156 с.
3. Борозенцева Т. В. Стрес-менеджмент: практичні технології : навч.-метод. посіб. / Т. В. Борозенцева, О. В. Грицук, О. В. Муратова. – ГІМ ДВНЗ «ДДПУ», 2021. – 128 с.
4. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Лавриненко С. О. Формування знаннєвого потенціалу адміністрування у професійному розвитку менеджера. Економіка та суспільство. № 47. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2156..>
5. Левків Г.Я., Подра О.П. Леськів Г.З., Гинда С. М. Управління маркетинговою діяльністю: ситуаційні вправи. Навчальний посібник. Львів: ЛьВДУВС, 2019. 190 с.
6. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
7. Леськів Г.З., Левків Г. Я., Гобела В.В. Характеристика самоменеджменту і його структурної сутності. Соціально-правові студії. 2021. Випуск 4 (14). С. 132-136. [http://www.sls.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/arhiv/sps_4\(14\)_2021/19.pdf](http://www.sls.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/arhiv/sps_4(14)_2021/19.pdf)
8. Левків Г., Мельник Н., Куп'як Н. Маркетинг менеджмент для агропромислових підприємств в контексті виходу на міжнародні ринки: загрози нового часу. Економіка та суспільство, (61).2024 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-15>
9. Левків, Г. Я., Куп'як, Н. В. Вплив інструментів маркетингу на безпековий розвиток агропромислових підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, 2025 (7). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14743751>

10. Левків Г., Франчук І., Делімарський Р., Богаєць Б. Стрес-менеджмент на підприємствах ІТ та його роль в інвестиційних процесах. «Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»): журнал. 2025. № 6(16) 2025. С. 981 (476-486) DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-6\(16\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-6(16))

11. Леськів Г.З., Левків Г.Я. Менеджмент в умовах інновацій внаслідок застосування технологій на базі штучного інтелекту: виклики при переході до індустрії 5.0. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 7(35). С. 278-286. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-356-364](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-356-364)

12. Левків Г., Мельник Н.О. Роль маркетингового менеджменту в діяльності підприємств АПК: виклики в умовах цифровізації. «Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»): журнал. 2025. № 1(11) 2025. С. 1076 Наукові інновації та передові технології. 2025. № 5(33). (477-488) DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11))

13. Левків Г. Я. Система маркетинг–менеджменту підприємств АПК: монографія. Львів: ТЗОВ «Ліга-Прес», 2013. 462 с.

14. Левків Г. З., Смолінська О.Є. Рецепти менеджменту: навч. посібник. Львів: Галич-Прес, 2025. 156 с.

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

16. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. – К.: НАУ, 2022. – 204 с. ISBN 978-966-932-177-0

17. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. К.: НАУ, 2022. 204 с

19. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць.

П'яте видання, виправлене та доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 208 с.

16. Маркетингові дослідження: навч. посіб. / Квятко Т. М., Мандич О. В., Сєвідова І. О., Бабко Н. М. та ін. А. В. Харків: ХНТУСГ, 2020. 163 с.

17. Новітні парадигми менеджменту в умовах воєнного стану : монографія / Батюк Б.Б., Воскобійник С.Я., Вовк М.В. та ін. – Львів : СПОЛОМ, 2024. – 374 с.(109-135)

18. Поліщук С., Вітченко Є. Маркетинговий менеджмент на фоні підприємницької діяльності в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-8> (дата звернення: 31.08.2025).

19. Перерва П., Балан О., Лега О. Дослідження складових системи менеджменту «розумного підприємства»: стратегія мінімальної собівартості та пакетного ціноутворення. Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) № 6 (2023)

127–131. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/314092/305019>

20. Пащенко О. П., Куліш Н. В. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/330/315>.

21. Перфілова О. Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / О. Є. Перфілова. – Режим доступу: http://vlp.com.ua/files/13_27.pdf

22. Семак Б. Б., Басій Н. Ф., Вовчанська О. М. Маркетинговий менеджмент торговельних підприємств: актуальні проблеми та особливості. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2022. № 68. С. 11–19. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-68-02> (дата звернення: 31.08.2025).

23. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
24. Сербін В. В. П-Менеджмент (менеджмент майбутнього) : thesis. 2020. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/9205> (дата звернення: 31.08.2025).
25. Шитікова Л. В., Головатенко С. С., Головатенко О. С. Моделювання перспективного розвитку системи управління на шляху удосконалення інноваційного потенціалу підприємства. Управління змінами та інновації. 2023. № 7. С. 92–95. URL: <https://doi.org/10.32782/cmi/2023-7-13> (дата звернення: 31.08.2025).
26. Цибульська Е. І. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 348 с.
27. Чоні І. В. Інноваційне забезпечення підвищення конкурентоспроможності продукції : master's thesis. 2021. 112 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/46002> (дата звернення: 31.08.2025).
28. Янковська В., Телепнева О., Кононов І. Семантика поняття «логістичний менеджмент». Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/844/811>.
29. Grynevych L., Mirzoiev D. MARKETING MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE COMPONENTS OF THE AGRICULTURAL ECONOMY. Eastern Europe: economy, business and management. 2024. No. 1(42). URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-15> (date of access: 31.08.2025).
30. Lehominova S. V. Innovative potential of the modern enterprise. Economy. Management. Business. 2020. Vol. 31, no. 1. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.012937> (date of access: 31.08.2025).
31. The microeconomics of industry supply [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. : <http://faculty.msb.edu/homak/homahelpsite/webhelp/Content/McKinsey%20-%20The%20Business%20System.pdf>.

32. Hofer C. W. Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies / C. W. Hofer. – Boston : Intercollegiate Case Clearing House, 1977. – 754 p.

33. Shay J. P. Dynamic Competitive Strategy: Towards a Multiperspective Conceptual Framework [Electronic resource] / Jeffrey P. Shay, Frank T. Rothaermel. – Access mode: <http://scheller.gatech.edu/directory/faculty/rothaermel/pubs/99LRP.pdf>

34. Podra O., Levkiv H., Koval G., Petryshyn N. The impact of migration processes on the economy of Ukraine: trends, reasons, consequences. Journal of the Geographical Institute “Jovan Cvijić” SASA Volume 70. No 2 (2020). P. 171–179. <http://www.gi.sanu.ac.rs/zbornik/index.php/zbornik/issue/view/12>

35. Kopytko M., Levkiv G., Vinichuk M. Macroeconomic Security of Ukraine: Problematic Aspect of Research and Prospects of Strengthening. Journal of Automation and Information Sciences. – Volume 50. – Issue 2, 2018. – pp. 62–70. <http://www.dl.begellhouse.com/journals/2b6239406278e43e,6b9950f52004c79b,2754c94652327b98.html>

36. Kopytko M., Levkiv G., Vinichuk M. Dominating Effects of Globalization on the Education Model in Ukraine in the Context of Strengthening of the State Social Security. Journal of Automation and Information Sciences. – Volume 51. – Issue 3, 2019. – pp. 68–76. <http://www.dl.begellhouse.com/journals/2b6239406278e43e,56d9d81666329417,39bcade27275504c.html>

37. Kochetkov D., Vuković D., Sadekov N., Levkiv H. Smart cities and 5g networks: an emerging technological area? Journal of the Geographical Institute “Jovan Cvijić” SASA Volume 69. No 3 (2019). P. 288–295 <http://www.doiserbia.nb.rs/Article.aspx?id=0350-75991903289K#.Xij9QjIzaUk>

38. Podra O., Kurii L., Alkema V., Levkiv H., Dorosh O. Theoretical aspects of human capital formation through human potential migration redistribution and investment process. Business: Theory and Practice, 2020. 21(1). P. 71–82. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11197>

39. The current state and prospects of implementing e-business technologies at enterprises /H. Levkiv, O. Podra, N. Melnyk, N. Kup'yak //Global and national development trends digital economy. monograph. Edited by Irina Tatomyr, Liubov Kvasnii. Praha: OKTAN PRINT, 2023, 353 p. (175-186)

40. Levkiv Halyna, Hobela Volodymyr, Melnyk Nazar Marketing as a driver of startup quality and competitiveness. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6586>