ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

**Колісник Павло Андрійович**
(прізвище, ім´я, по батькові студента в називному відмінку)

# Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра на тему: «Управління маркетинговою діяльністю підприємства як чинник забезпечення його сталого розвитку»

Група ІН35-4-22- Б1М (4.6 з)
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітня програма: «Менеджмент»
**Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)**

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

_____ Колісник П.А,
(підпис) (прізвище, ініціали)

**Науковий керівник**

доцент кафедри _____ Тищенко Т.І.
(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище, ініціали)

**Допущено до захисту перед ЕК**
**Завідувач кафедри**

к.е.н., доцент кафедри _____ Тищенко Т.І.
(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище, ініціали)

**Київ 2026**

# АНОТАЦІЯ

**Колісник Павло Андрійович. Управління маркетинговою діяльністю підприємства як чинник забезпечення його сталого розвитку - Рукопис.**

*Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Західнодонбаський інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом. – Київ, 2026*

**Актуальність теми** дипломної роботи зумовлена необхідністю вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємств на основі сучасних підходів до стратегічного маркетингу, цифровізації бізнес-процесів, підвищення клієнтоорієнтованості та забезпечення економічної, соціальної й екологічної ефективності діяльності підприємства.

**Мета роботи** - розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства як чинника забезпечення його сталого розвитку

В роботі були використані такі **методи дослідження**: методи аналізу та синтезу, системний і комплексний підходи, економіко-статистичний, методи порівняльного аналізу.

**Ключові слова:** маркетинг, конкурентоспроможність, ефективність, прибутковість, управління, бізнес-процес, цифровізація, сталий розвиток.

# ANNOTATION

**Pavlo Kolisnyk. Managing a company's marketing activities as a factor in ensuring its sustainable development - It`s Manuscript.**

Qualification work in obtaining the educational qualification of "bachelor's" – Zahidnodonbaskyy Institute of the Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv, 2026.

**The relevance of this work** stems from the need to improve the system for managing enterprises' marketing activities, based on modern approaches to strategic marketing, the digitalisation of business processes, enhancing customer focus, and ensuring the economic, social and environmental effectiveness of the enterprise's operations.

**The purpose of this work** is to develop practical recommendations for improving the system for managing an enterprise's marketing activities as a factor in ensuring its sustainable development.

**The following research methods** were used in this thesis: methods of analysis and synthesis, systemic and comprehensive approaches, economic and statistical methods, and methods of comparative analysis.

**Keywords:** marketing, competitiveness, efficiency, profitability, management, business process, digitalisation, sustainable development.

ЗМІСТ

**ВСТУП……** 5

**РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ……** 9

1.1. Сутність, принципи та функції управління маркетинговою діяльністю підприємства……. 9

1.2. Маркетингова діяльність як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства……. 18

1.3. Сучасні підходи та інструменти управління маркетинговою діяльністю підприємства……... 24

Висновки до розділу 1..... 30

**РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА……** 32

2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод»…… 32

2.2. Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства…… 46

2.3. Аналіз впливу маркетингової діяльності на забезпечення сталого розвитку підприємства…… 55

Висновки до розділу 2…… 73

**РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА……** 75

3.1. Розроблення комплексу заходів щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства…… 75

3.2. Економічне обгрунтування доцільності впровадження заходів в діяльності підприємства…… 88

Висновки до розділу 3…… 97

**ВИСНОВКИ……** 100

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...** 104

# ВСТУП

**Актуальність.** У сучасних умовах господарювання маркетинг перетворився на один із ключових інструментів забезпечення ефективного функціонування та довгострокового розвитку підприємств. Посилення конкуренції, глобалізація ринків, цифровізація економіки, зміна споживчих переваг, швидкий розвиток інформаційних технологій та необхідність адаптації до нестабільного зовнішнього середовища зумовлюють потребу в удосконаленні системи управління маркетинговою діяльністю. Саме маркетинг забезпечує формування конкурентних переваг, своєчасне реагування на зміни ринкової кон'юнктури, зміцнення взаємовідносин зі споживачами та підвищення ринкової вартості підприємства.

Особливої актуальності питання управління маркетинговою діяльністю набувають у контексті реалізації концепції сталого розвитку. Сучасне підприємство повинно не лише забезпечувати прибутковість та економічне зростання, а й враховувати соціальні та екологічні аспекти своєї діяльності. У цьому контексті маркетинг стає важливим елементом стратегічного управління, який сприяє формуванню відповідального ставлення до споживачів, партнерів, персоналу, місцевих громад і навколишнього природного середовища.

В умовах воєнних викликів, економічної нестабільності та швидкої цифрової трансформації українські підприємства змушені переглядати традиційні підходи до організації маркетингової діяльності. Зростає значення цифрових каналів комунікації, використання сучасних CRM-систем, аналітичних платформ, інструментів інтернет-маркетингу, персоналізації взаємодії зі споживачами та управління клієнтським досвідом. Ефективне управління маркетинговою діяльністю дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, фінансову стійкість і сталий розвиток.

Проблематика управління маркетинговою діяльністю підприємств широко висвітлена у працях зарубіжних та вітчизняних учених. Значний внесок у розвиток теорії маркетингу зробили Ф. Котлер, К. Келлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, П. Дойль, Д. Аакер, Г. Армстронг. Серед українських науковців вагомий внесок у дослідження маркетингового управління здійснили С. Гаркавенко, А. Старостіна, Л. Балабанова, Н. Куденко, Є. Голубков, В. Кардаш, І. Решетнікова, Т. Примак та інші. Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання інтеграції сучасних маркетингових інструментів у систему стратегічного управління підприємством та їх впливу на забезпечення сталого розвитку залишаються актуальними й потребують подальших досліджень.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена необхідністю вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємств на основі сучасних підходів до стратегічного маркетингу, цифровізації бізнес-процесів, підвищення клієнтоорієнтованості та забезпечення економічної, соціальної й екологічної ефективності діяльності підприємства.

**Метою дипломної роботи** є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства як чинника забезпечення його сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

— дослідити теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства, розкрити сутність маркетингової діяльності як складової стратегічного управління підприємством;

— надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства та тпроаналізувати систему управління маркетинговою діяльністю підприємства;

— оцінити ефективність маркетингової діяльності та її вплив на результати функціонування підприємства;

— розробити комплекс заходів щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю;

— здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити їх ефективність.

**Об'єктом дослідження** є процес управління маркетинговою діяльністю підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства як чинника забезпечення його сталого розвитку.

У процесі виконання дипломної роботи використано такі **методи дослідження**: системний і комплексний підходи, методи аналізу та синтезу, порівняння, групування, узагальнення, економіко-статистичний аналіз, графічний метод, метод експертних оцінок, економічне моделювання, методи економічної ефективності, табличний і графічний методи представлення результатів дослідження.

**Інформаційну базу дослідження** становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, міжнародні стандарти та рекомендації у сфері маркетингу і сталого розвитку, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, офіційні дані підприємства, фінансова та управлінська звітність, аналітичні матеріали, офіційні інформаційні ресурси органів державної влади та результати власних досліджень автора.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у розробленні комплексу рекомендацій щодо вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності маркетингових процесів, зміцнення конкурентних позицій підприємства, розширення клієнтської бази, покращення взаємодії зі споживачами, підвищення фінансових результатів діяльності та забезпечення довгострокового сталого розвитку.

**Структура дипломної роботи** зумовлена поставленою метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Основний зміст роботи викладено на 108 сторінках друкованого тексту. Робота містить 41 таблицю, 3 рисунки. Список використаних джерел складається з 53 найменувань.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

## 1.1. Сутність, принципи та функції управління маркетинговою діяльністю підприємства

В умовах розвитку ринкової економіки маркетинг набув статусу однієї з ключових управлінських концепцій, що визначає напрями функціонування та розвитку сучасних підприємств. Посилення конкурентної боротьби, глобалізація економічних процесів, стрімкий розвиток цифрових технологій, трансформація споживчих потреб і поведінки, а також зростання вимог до соціальної відповідальності бізнесу зумовлюють необхідність удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю. Саме маркетингове управління забезпечує узгодження інтересів підприємства зі змінами зовнішнього середовища, сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг та створює передумови для забезпечення сталого розвитку[14].

У сучасній теорії менеджменту маркетинг розглядається не лише як функція збуту чи рекламної діяльності, а як комплексна система управління підприємством, орієнтована на виявлення та задоволення потреб споживачів більш ефективно, ніж конкуренти. Такий підхід передбачає інтеграцію маркетингових інструментів у всі бізнес-процеси підприємства, починаючи від стратегічного планування і завершуючи післяпродажним обслуговуванням клієнтів.

У науковій літературі поняття «управління маркетинговою діяльністю» трактується по-різному. Одні дослідники акцентують увагу на процесному характері управління, інші — на його стратегічній складовій або інтеграції маркетингових функцій із загальною системою менеджменту підприємства. Незважаючи на відмінності у формулюваннях, більшість науковців сходяться

на тому, що управління маркетинговою діяльністю є безперервним процесом планування, організації, реалізації, координації та контролю маркетингових заходів, спрямованих на забезпечення максимальної відповідності діяльності підприємства потребам цільового ринку[11].

Маркетингове управління характеризується низкою особливостей, які відрізняють його від інших функціональних напрямів управління підприємством.

По-перше, воно має чітко виражену ринкову орієнтацію. Усі управлінські рішення приймаються на основі аналізу потреб споживачів, конкурентного середовища та тенденцій розвитку ринку.

По-друге, маркетингове управління є інтегрованою системою, яка охоплює всі структурні підрозділи підприємства. Виробництво, фінанси, логістика, персонал, інноваційна діяльність та інформаційне забезпечення повинні функціонувати відповідно до стратегічних маркетингових цілей.

По-третє, управління маркетинговою діяльністю має довгострокову спрямованість. Його метою є не лише отримання поточного прибутку, а й формування стійких конкурентних переваг, позитивної ділової репутації підприємства, високого рівня лояльності клієнтів та забезпечення сталого розвитку.

Сучасна концепція маркетингового управління ґрунтується на переході від виробничої орієнтації до клієнтоорієнтованої моделі управління. Якщо раніше основною метою підприємства було збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, то сьогодні головним пріоритетом стає створення довгострокової цінності для споживача. Саме рівень задоволеності клієнтів, їхня лояльність і готовність до повторних покупок дедалі частіше визначають успішність діяльності підприємства [22].

Водночас маркетингове управління виходить за межі виключно економічних інтересів підприємства. Сучасні концепції маркетингу дедалі більше орієнтуються на реалізацію принципів сталого розвитку, що передбачає досягнення балансу між економічною результативністю,

соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Саме тому маркетинг стає одним із ключових механізмів реалізації корпоративної соціальної відповідальності, розвитку партнерських відносин із зацікавленими сторонами та формування позитивного іміджу підприємства.

У сучасній економічній літературі управління маркетинговою діяльністю доцільно розглядати як багаторівневу систему, що охоплює стратегічний, тактичний та операційний рівні управління.

Стратегічний рівень передбачає визначення місії підприємства, формування маркетингової стратегії, вибір цільових сегментів ринку, позиціонування продукції та визначення довгострокових конкурентних переваг. Саме на цьому рівні приймаються рішення щодо напрямів розвитку підприємства, освоєння нових ринків, диверсифікації діяльності та інноваційного розвитку[21].

Тактичний рівень пов'язаний із розробленням маркетингових програм, формуванням комплексу маркетингу, визначенням цінової політики, організацією збутової мережі, управлінням маркетинговими комунікаціями та плануванням маркетингового бюджету.

Операційний рівень забезпечує реалізацію поточних маркетингових заходів, проведення рекламних кампаній, стимулювання збуту, взаємодію зі споживачами, аналіз результативності маркетингових заходів і коригування прийнятих управлінських рішень.

Формування сучасної системи управління маркетинговою діяльністю є результатом тривалого розвитку економічних відносин, трансформації ринків і зміни ролі споживача у процесі господарської діяльності. Першою історично сформованою концепцією вважається виробнича концепція. Вона ґрунтується на припущенні, що споживачі віддають перевагу доступним за ціною та широко представленим на ринку товарам. За такого підходу основні зусилля менеджменту спрямовуються на підвищення продуктивності праці, нарощування обсягів виробництва, стандартизацію продукції, зниження витрат і вдосконалення системи розподілу[14].

Наступним етапом стала товарна концепція. Вона базується на переконанні, що покупці обирають товари з найвищими якісними характеристиками, функціональними властивостями, дизайном і технічними параметрами. Відповідно основним напрямом управління маркетинговою діяльністю стає постійне вдосконалення продукту.

Збутова концепція набула поширення в умовах зростання виробничих можливостей і насичення ринків. Основними інструментами за такого підходу стають реклама, персональний продаж, стимулювання збуту, знижки, просування та розвиток мережі торговельних посередників.

Класична маркетингова концепція сформувалася як відповідь на обмеження виробничої, товарної та збутової орієнтацій. За такого підходу виробництво починається не з наявних ресурсів або технічних можливостей підприємства, а з дослідження ринку та поведінки споживачів[23].

Подальший розвиток суспільних потреб зумовив появу концепції соціально-етичного маркетингу. Підприємство повинно не лише пропонувати ринку конкурентоспроможну продукцію, а й оцінювати соціальні та екологічні наслідки своєї діяльності.

Маркетинг сталого розвитку передбачає створення та просування товарів і послуг таким чином, щоб забезпечувати економічну результативність підприємства без погіршення соціального добробуту та стану навколишнього природного середовища.

Однією з найбільш впливових сучасних концепцій є маркетинг відносин. Він орієнтований не на здійснення одиничної угоди, а на встановлення, підтримку та розвиток довготривалих взаємовигідних відносин із клієнтами, постачальниками, посередниками, персоналом та іншими стейкхолдерами[31].

Розвиток цифрових технологій сприяв формуванню концепції цифрового маркетингу. Вона охоплює використання інтернет-сайтів, соціальних мереж, пошукової оптимізації, контекстної реклами, електронної

пошти, мобільних застосунків, маркетплейсів, CRM-систем, чат-ботів та аналітичних платформ.

Поширення омніканальної моделі взаємодії зі споживачами стало ще одним важливим напрямом розвитку маркетингового управління. Омніканальний маркетинг передбачає інтеграцію всіх точок контакту клієнта з підприємством — фізичних магазинів, вебсайту, мобільного застосунку, соціальних мереж, телефонного зв'язку, електронної пошти та сервісних центрів[31].

Сучасна система маркетингового управління дедалі більше орієнтується на клієнтський досвід. На рішення про повторну покупку впливають не лише характеристики товару та ціна, а й зручність пошуку інформації, швидкість обслуговування, компетентність персоналу, простота оплати, умови доставки та якість післяпродажної підтримки.

Важливим сучасним напрямом є ціннісно орієнтований маркетинг. Його сутність полягає у створенні переваг не лише за рахунок характеристик товару, а й через формування унікальної ціннісної пропозиції.

Еволюція концепцій маркетингу свідчить про поступове розширення його змісту. Маркетинг пройшов шлях від допоміжної функції зі збуту продукції до інтегрованої системи стратегічного управління, яка охоплює дослідження ринку, створення споживчої цінності, розвиток партнерських відносин, цифровізацію, інновації та реалізацію принципів сталого розвитку(табл 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція концепцій управління маркетинговою діяльністю підприємства[23]

| Концепція | Основна управлінська орієнтація | Ключові інструменти | Можливі обмеження |
|---|---|---|---|
| Виробнича | Зростання обсягів виробництва та зниження витрат | Масове виробництво, стандартизація, розширення розподілу | Недостатнє врахування потреб споживачів |

Продовження табл 1.1

| | | | |
|---|---|---|---|
| Товарна | Підвищення якості та вдосконалення продукту | Інновації, дизайн, технічна модернізація | Ризик маркетингової короткозорості |
| Збутова | Максимізація обсягів продажу | Реклама, персональний продаж, стимулювання збуту | Орієнтація на короткостроковий результат |
| Класична маркетингова | Задоволення потреб цільового ринку | Сегментація, позиціонування, комплекс маркетингу | Можливе недостатнє врахування суспільних наслідків |
| Соціально-етична | Баланс інтересів підприємства, споживачів і суспільства | Соціальна відповідальність, етичні комунікації, екологічні стандарти | Складність оцінювання соціального ефекту |
| Маркетинг відносин | Довгострокова взаємодія з клієнтами та партнерами | CRM, програми лояльності, персоналізація, сервіс | Витратність підтримки відносин |
| Цифровий маркетинг | Управління взаємодією у цифровому середовищі | SMM, SEO, контекстна реклама, e-mail, аналітика | Ризики конфіденційності та технологічна залежність |
| Маркетинг сталого розвитку | Поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей | Екомаркетинг, відповідальні комунікації, стейкхолдерський підхід | Ризик формального декларування сталості |

Узагальнення наведених концепцій дає підстави стверджувати, що сучасне управління маркетинговою діяльністю повинно мати інтегрований характер. Підприємство не може повністю відмовитися від виробничої ефективності, якості продукції або активного збуту, однак ці елементи повинні бути підпорядковані загальній ринковій орієнтації [27].

Ефективність управління маркетинговою діяльністю значною мірою залежить від дотримання системи принципів, які визначають загальну спрямованість управлінських рішень, підходи до організації маркетингових процесів і характер взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. На відміну від окремих методів або інструментів, принципи мають більш загальний і довгостроковий характер. Вони забезпечують узгодженість маркетингових рішень, сприяють формуванню єдиної управлінської логіки та дають змогу інтегрувати маркетингову діяльність із загальною системою менеджменту підприємства. Дотримання принципів маркетингового

управління особливо важливе в умовах нестабільного ринкового середовища, коли підприємство повинно одночасно забезпечувати економічну результативність, адаптивність, клієнтоорієнтованість, соціальну відповідальність та екологічну безпеку.

Узагальнена характеристика принципів маркетингового управління наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні принципи управління маркетинговою діяльністю підприємства [14]

| Принцип | Зміст принципу | Практичне значення |
|---|---|---|
| Орієнтація на споживача | Урахування потреб, поведінки та очікувань цільового ринку | Підвищення задоволеності й лояльності клієнтів |
| Створення цінності | Формування вигід, що перевищують витрати споживача | Посилення конкурентоспроможності пропозиції |
| Системність | Взаємозв'язок усіх елементів маркетингової діяльності | Узгодженість управлінських рішень |
| Комплексність | Урахування економічних, ринкових, соціальних і екологічних чинників | Зниження ризику однобічних рішень |
| Стратегічна спрямованість | Орієнтація на довгострокові цілі та конкурентні переваги | Забезпечення сталого розвитку |
| Адаптивність | Реагування на зміни зовнішнього середовища | Підвищення стійкості підприємства |
| Гнучкість | Здатність оперативно змінювати інструменти та програми | Скорочення часу управлінської реакції |
| Наукова обґрунтованість | Використання досліджень, даних і аналітичних методів | Підвищення якості маркетингових рішень |
| Інформаційна забезпеченість | Формування актуальної маркетингової інформаційної системи | Зменшення інформаційної невизначеності |
| Координація | Узгодження дій структурних підрозділів | Ефективне використання ресурсів |
| Економічна ефективність | Співвіднесення результатів і витрат | Оптимізація маркетингового бюджету |
| Контроль і відповідальність | Визначення KPI, виконавців і коригувальних дій | Підвищення виконавської дисципліни |
| Інноваційність | Пошук нових продуктів, технологій і способів взаємодії | Розвиток конкурентних переваг |
| Етичність | Дотримання норм чесності та захисту споживачів | Збереження довіри й репутації |
| Соціальна відповідальність | Урахування суспільних інтересів | Посилення соціальної легітимності бізнесу |
| Екологічна відповідальність | Зменшення негативного впливу на довкілля | Підтримка екологічної складової сталого розвитку |

Продовження табл 1.2

| | | |
|---|---|---|
| Баланс інтересів стейкхолдерів | Узгодження очікувань зацікавлених сторін | Зниження конфліктів та репутаційних ризиків |
| Безперервність | Постійне планування, реалізація, контроль і вдосконалення | Стабільність маркетингового управління |

Зазначені принципи не є ізольованими. Вони формують взаємопов'язану систему, у межах якої реалізація одного принципу часто залежить від дотримання інших. Так, орієнтація на споживача потребує належного інформаційного забезпечення, а економічна ефективність неможлива без контролю та наукової обґрунтованості.

Функції управління маркетинговою діяльністю відображають основні напрями управлінського впливу, за допомогою яких підприємство досліджує ринок, формує цілі, розробляє маркетингові програми, організовує їх реалізацію, контролює результати та забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища[21].

До основних функцій управління маркетинговою діяльністю підприємства доцільно віднести аналітичну, планову, організаційну, координаційну, мотиваційну, інформаційну, комунікаційну, інноваційну та контрольну функції (табл 1. 3).

Реалізація зазначених функцій має циклічний характер. Спочатку підприємство аналізує ринок і власні можливості, після чого формує маркетингові цілі та плани.

Таблиця 1.3

Основні функції управління маркетинговою діяльністю підприємства [21]

| Функція | Зміст | Основні результати реалізації |
|---|---|---|
| Аналітична | Дослідження ринку, споживачів, конкурентів і внутрішніх можливостей | Зменшення невизначеності та обґрунтування рішень |
| Планова | Формування цілей, стратегій, програм і бюджетів | Узгодженість дій і ресурсів |
| Організаційна | Створення структури, розподіл повноважень і ресурсів | Забезпечення реалізації маркетингових програм |

Продовження табл 1.3

| | | |
|---|---|---|
| Координаційна | Узгодження дій функціональних підрозділів | Цілісність процесу створення цінності |
| Мотиваційна | Стимулювання працівників до досягнення маркетингових цілей | Підвищення відповідальності та результативності |
| Інформаційна | Збір, оброблення та поширення маркетингової інформації | Підвищення якості управлінських рішень |
| Комунікаційна | Взаємодія з клієнтами, партнерами та суспільством | Формування попиту, довіри та позитивного іміджу |
| Інноваційна | Розроблення нових продуктів, каналів і способів взаємодії | Посилення конкурентних переваг |
| Контрольна | Оцінювання виконання планів і коригування відхилень | Підвищення ефективності маркетингової діяльності |

Далі здійснюється організація ресурсів, координація підрозділів, мотивація персоналу та реалізація комунікаційних і інноваційних заходів. На завершальному етапі проводиться контроль результатів, після чого отримана інформація використовується для нового управлінського циклу.

Схематично систему управління маркетинговою діяльністю підприємства можна подати таким чином:

Маркетинговий аналіз → постановка цілей → маркетингове планування → організація виконання → координація та мотивація → реалізація маркетингових заходів → контроль результатів → коригування рішень[33].

У сучасних умовах функції маркетингового управління набувають нових характеристик. Аналітична функція дедалі більше спирається на великі масиви даних і прогнозну аналітику. Планування стає гнучким і сценарним. Організаційна функція передбачає роботу міжфункціональних команд. Комунікації переходять у цифрове середовище, а контроль здійснюється в режимі реального часу.

Особливого значення набуває інтеграція функцій маркетингового управління з принципами сталого розвитку. Аналітична функція повинна охоплювати оцінювання соціальних та екологічних ризиків. Планування має враховувати не лише фінансові, а й нефінансові цілі. Організаційна функція

повинна забезпечувати відповідальність за реалізацію ініціатив сталого розвитку, а контроль — оцінювання їх результатів[22].

Маркетингова діяльність, орієнтована на сталий розвиток, передбачає розширення системи показників ефективності. Поряд із продажами та прибутком доцільно оцінювати рівень задоволеності клієнтів, репутацію, соціальний вплив, екологічні характеристики продукції, ресурсоефективність і якість взаємодії зі стейкхолдерами[33].

Проведене дослідження дає підстави визначити управління маркетинговою діяльністю підприємства як безперервний, цілеспрямований та інтегрований процес аналізу ринку, планування, організації, координації, мотивації й контролю маркетингових заходів, спрямованих на створення споживчої цінності, забезпечення конкурентних переваг і досягнення цілей сталого розвитку.

## 1.2. Маркетингова діяльність як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств значною мірою визначається їхньою здатністю швидко реагувати на зміни ринкового середовища, адаптуватися до нових потреб споживачів, впроваджувати інновації та забезпечувати довгострокове економічне зростання. Одним із ключових інструментів реалізації цих завдань виступає маркетингова діяльність, яка сьогодні розглядається не лише як функція просування продукції, а як комплексна система управління підприємством, орієнтована на формування конкурентних переваг та забезпечення його сталого розвитку[22].

У сучасній економічній науці маркетинг трактується як концепція управління, що базується на всебічному дослідженні ринку, прогнозуванні змін зовнішнього середовища, визначенні потреб цільових споживачів та

створенні для них цінності, яка перевищує пропозиції конкурентів. Саме тому маркетингова діяльність дедалі більше інтегрується в систему стратегічного управління підприємством і стає одним із головних чинників його конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства характеризує його здатність ефективно функціонувати в умовах конкурентного ринку, забезпечувати високий рівень прибутковості, задовольняти потреби споживачів та утримувати стійкі ринкові позиції. На сучасному етапі розвитку економіки конкурентні переваги формуються не лише за рахунок цінових факторів, а насамперед завдяки інноваційності, високій якості продукції, ефективній системі управління, розвитку бренду, цифровим технологіям та орієнтації на клієнта.

Маркетингова діяльність безпосередньо впливає на всі зазначені складові конкурентоспроможності підприємства. Вона забезпечує:

— дослідження потреб споживачів;
— аналіз конкурентного середовища;
— розроблення конкурентних стратегій;
— формування асортиментної політики;
— управління ціноутворенням;
— організацію ефективних каналів збуту;
— побудову системи маркетингових комунікацій;
— формування позитивного іміджу підприємства;
— розвиток бренду;
— управління взаємовідносинами із клієнтами.

Фактично маркетинг інтегрує діяльність усіх функціональних підрозділів підприємства, забезпечуючи їх орієнтацію на кінцевого споживача та досягнення стратегічних цілей розвитку[22].

Особливої актуальності маркетингова діяльність набуває в умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та високої динаміки змін ринкового середовища. Сучасні підприємства змушені постійно

вдосконалювати власні маркетингові підходи, використовувати цифрові канали взаємодії зі споживачами, застосовувати сучасні методи аналітики великих масивів даних (Big Data), автоматизовані CRM-системи, інструменти штучного інтелекту та цифрового маркетингу.

Водночас сучасний маркетинг дедалі більше орієнтується не лише на отримання короткострокового прибутку, а й на досягнення довгострокових соціально-економічних результатів. Саме тому концепція сталого розвитку стала невід'ємною складовою сучасної маркетингової політики підприємств.

Сталий розвиток підприємства передбачає забезпечення збалансованого поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. У цьому контексті маркетингова діяльність набуває нового змісту, оскільки спрямовується на створення довгострокової цінності не лише для власників бізнесу, але й для всіх зацікавлених сторін — споживачів, працівників, партнерів, держави та суспільства[23].

Маркетинг забезпечує реалізацію принципів сталого розвитку через:

— виробництво екологічно безпечної продукції;
— відповідальне використання ресурсів;
— розвиток корпоративної соціальної відповідальності;
— формування довіри споживачів;
— підтримку місцевих громад;
— впровадження принципів етичного ведення бізнесу.

У сучасній літературі дедалі більшого поширення набуває поняття сталого маркетингу (Sustainable Marketing), який поєднує економічні, соціальні та екологічні цілі підприємства. Основною метою такого підходу є формування довгострокових відносин із клієнтами при одночасному забезпеченні позитивного впливу на суспільство та навколишнє середовище.

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє маркетингова стратегія. Саме вона визначає довгострокові напрями розвитку підприємства, способи досягнення конкурентних переваг,

механізми адаптації до змін ринку та ефективного використання наявних ресурсів.

Маркетингова стратегія повинна базуватися на результатах комплексного аналізу:

— зовнішнього середовища;
— конкурентного оточення;
— поведінки споживачів;
— внутрішнього потенціалу підприємства;
— тенденцій розвитку галузі[23].

Одним із найважливіших інструментів формування конкурентних переваг є сегментування ринку. Поділ споживачів на окремі групи дозволяє підприємству більш точно визначати їхні потреби, адаптувати товарну політику, встановлювати оптимальні ціни та підвищувати ефективність маркетингових комунікацій.

Після визначення цільових сегментів підприємство формує власне позиціонування — створення у свідомості споживача чітких конкурентних переваг продукції або бренду. Успішне позиціонування дозволяє сформувати позитивне сприйняття підприємства, підвищити його впізнаваність та забезпечити довгострокову лояльність клієнтів.

Суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємства має ефективне використання комплексу маркетингу (Marketing Mix). Класична модель 4P включає:

— Product (товар);
— Price (ціна);
— Place (розподіл);
— Promotion (просування).

У сучасних умовах дана модель була розширена до концепції **7P**, що включає також:

— People (персонал);
— Process (процеси);

— Physical Evidence (матеріальні підтвердження якості).

Одним із ключових напрямів маркетингової діяльності виступає управління товарною політикою. Саме товар є основним носієм споживчої цінності, тому його характеристики визначають рівень конкурентоспроможності підприємства[11].

Не менш важливим інструментом є цінова політика підприємства. Ціна виступає одночасно економічним показником ефективності діяльності та маркетинговим інструментом впливу на поведінку споживача. Правильно сформована система ціноутворення дозволяє підтримувати конкурентоспроможність навіть в умовах значної ринкової нестабільності.

Особливого значення набуває розвиток маркетингових комунікацій. Вони забезпечують інформаційний зв'язок між підприємством та споживачем, формують позитивне ставлення до бренду, стимулюють попит та зміцнюють ринкові позиції підприємства[37].

Не менш важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності виступає маркетинг взаємовідносин (Relationship Marketing). На відміну від традиційного підходу, який орієнтувався переважно на окремий продаж, сучасний маркетинг спрямований на побудову довгострокових партнерських відносин із клієнтами.

Основними перевагами маркетингу взаємовідносин є:

— зростання лояльності клієнтів;

— підвищення повторних продажів;

— скорочення витрат на залучення нових покупців;

— формування позитивної ділової репутації;

— збільшення довічної цінності клієнта (Customer Lifetime Value).

Управління взаємовідносинами із клієнтами реалізується за допомогою CRM-систем, які дозволяють накопичувати інформацію про поведінку споживачів, аналізувати історію покупок, прогнозувати попит та персоналізувати маркетингові пропозиції.

Суттєве значення має також розвиток бренду підприємства. Бренд є не лише торговельною маркою, а комплексом асоціацій, цінностей та емоцій, які виникають у споживача при взаємодії з продукцією підприємства. Сильний бренд формує додаткову споживчу цінність, дозволяє підтримувати вищий рівень цін та зміцнює конкурентні позиції підприємства[11].

Особливу роль маркетинг відіграє в управлінні інноваційною діяльністю. Саме маркетингові дослідження дозволяють визначати перспективні напрями розвитку продукції, оцінювати потреби споживачів, прогнозувати попит та мінімізувати ризики впровадження інновацій.

В умовах цифрової економіки маркетингова діяльність активно інтегрується з інформаційними технологіями. Використання Business Intelligence, Big Data, машинного навчання, автоматизації маркетингу та систем прогнозної аналітики дозволяє підприємствам приймати більш обґрунтовані управлінські рішення та оперативно реагувати на зміни ринку.

Водночас сучасний маркетинг дедалі більше орієнтується на реалізацію концепції ESG (Environmental, Social, Governance), яка передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських принципів у діяльність підприємства. Дотримання принципів ESG сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства, зміцненню його репутації та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності.

Маркетингова діяльність забезпечує реалізацію ESG-принципів через розвиток екологічного маркетингу, підтримку соціальних ініціатив, прозору комунікацію із зацікавленими сторонами, відповідальне управління ланцюгами постачання та впровадження принципів циркулярної економіки[14].

Таким чином, сучасна маркетингова діяльність виступає одним із ключових стратегічних інструментів забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Її значення виходить далеко за межі традиційного просування продукції, охоплюючи практично всі напрями управління підприємством. Саме маркетинг забезпечує адаптацію

підприємства до змін зовнішнього середовища, формування довгострокових конкурентних переваг, підвищення задоволеності споживачів, розвиток інноваційної діяльності та реалізацію принципів сталого розвитку.

## 1.3 Сучасні підходи та інструменти управління маркетинговою діяльністю підприємства

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високою динамічністю ринкового середовища, цифровізацією бізнес-процесів, посиленням конкуренції, зміною моделей поведінки споживачів та підвищенням суспільних вимог до відповідальності підприємств. За таких умов традиційне управління маркетинговою діяльністю, орієнтоване переважно на використання окремих інструментів реклами і стимулювання збуту, не забезпечує належної адаптивності та довгострокової результативності підприємства. Маркетингова діяльність дедалі більше набуває стратегічного, інтегрованого та технологічного характеру, охоплюючи процеси дослідження ринку, формування споживчої цінності, персоналізації пропозицій, управління клієнтським досвідом, цифровими комунікаціями та взаємодією із зацікавленими сторонами[27].

Під сучасним підходом до управління маркетинговою діяльністю доцільно розуміти сукупність концептуальних положень, методів і управлінських рішень, які визначають логіку дослідження ринку, формування маркетингової стратегії, організації взаємодії зі споживачами та оцінювання результативності маркетингових заходів. Інструменти маркетингового управління, своєю чергою, є конкретними методами, технологіями, інформаційними системами та механізмами, за допомогою яких реалізуються відповідні підходи.

До основних сучасних підходів управління маркетинговою діяльністю підприємства належать стратегічний, системний, процесний,

клієнтоорієнтований, ціннісний, партнерський, цифровий, омніканальний, аналітичний, інноваційний, гнучкий, стейкхолдерський і сталий підходи. Вони не виключають, а взаємно доповнюють один одного, формуючи комплексну модель маркетингового управління.

Стратегічний підхід передбачає підпорядкування маркетингової діяльності довгостроковим цілям підприємства. За такого підходу маркетинг не обмежується реалізацією поточних рекламних або збутових заходів, а бере участь у визначенні перспективних ринків, формуванні конкурентних переваг, виборі цільових сегментів і позиціонуванні підприємства.

Системний підхід передбачає розгляд маркетингової діяльності як складової загальної системи управління підприємством. Маркетингова система включає взаємопов'язані елементи: цілі, суб'єкти управління, об'єкти маркетингового впливу, інформаційне забезпечення, ресурси, інструменти, процеси та результати.

Процесний підхід розглядає маркетингову діяльність як сукупність взаємопов'язаних процесів, кожен із яких має певну мету, вхідні ресурси, виконавців, результат і систему показників.

Процесний підхід передбачає визначення власника кожного процесу, розподіл відповідальності, встановлення послідовності операцій та формування системи ключових показників ефективності. Він дозволяє виявляти дублювання функцій, зайві операції, затримки в ухваленні рішень і втрати ресурсів.

Клієнтоорієнтований підхід ґрунтується на пріоритетності потреб і очікувань споживача під час прийняття управлінських рішень. Основним критерієм результативності маркетингової діяльності стає не лише обсяг продажу, а й рівень задоволеності, лояльності, довіри та готовності клієнтів продовжувати взаємодію з підприємством.

Ціннісний підхід передбачає управління маркетинговою діяльністю на основі створення максимальної цінності для споживача. У цьому випадку

підприємство продає не лише товар або послугу, а сукупність функціональних, економічних, соціальних та емоційних вигод.

Партнерський підхід передбачає формування довгострокових взаємовигідних відносин із клієнтами, постачальниками, посередниками, персоналом та іншими зацікавленими сторонами. Його метою є не одноразовий продаж, а підтримка стабільної взаємодії, довіри та спільного створення цінності.

Цифровий підхід передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій на всіх етапах маркетингового управління. Він охоплює цифрові дослідження, автоматизацію комунікацій, електронну комерцію, вебаналітику, управління соціальними мережами та використання штучного інтелекту.

Омніканальний підхід передбачає інтеграцію всіх каналів взаємодії з клієнтом у єдину систему. Споживач може отримувати інформацію, оформлювати замовлення, оплачувати та отримувати товар через різні канали, не втрачаючи послідовності взаємодії.

Аналітичний підхід передбачає прийняття маркетингових рішень на основі систематичного збору, оброблення та інтерпретації даних. Він зменшує залежність від суб’єктивних оцінок і забезпечує кількісне обґрунтування управлінських рішень.

Автоматизація маркетингу передбачає використання програмних рішень для виконання повторюваних операцій, управління контактами, персоналізації комунікацій та контролю результатів.

Штучний інтелект застосовується для оброблення великих обсягів даних, прогнозування поведінки клієнтів, персоналізації пропозицій, автоматизації контенту та підтримки управлінських рішень.

Гнучкий підхід передбачає швидке тестування маркетингових гіпотез, короткі цикли планування, постійний зворотний зв’язок і оперативне коригування дій. Він особливо актуальний в умовах невизначеності, коли довгострокові плани можуть швидко втрачати актуальність.

Інноваційний підхід передбачає постійний пошук нових способів створення і доведення цінності до споживача. Маркетингові інновації можуть стосуватися продукту, упаковки, сервісу, комунікацій, каналів збуту, ціноутворення та бізнес-моделей.

Стейкхолдерський підхід передбачає врахування інтересів усіх груп, які впливають на діяльність підприємства або залежать від її результатів. До них належать споживачі, власники, працівники, постачальники, партнери, органи влади, місцеві громади та громадські організації.

У межах цього підходу маркетингова діяльність повинна забезпечувати не лише задоволення споживачів і отримання прибутку, а й підтримку репутації, соціальної довіри та легітимності бізнесу.

Сталий маркетинг передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних цілей у систему маркетингового управління. Його завданням є створення довгострокової цінності без погіршення можливостей майбутнього розвитку підприємства, суспільства та природного середовища.

Незважаючи на появу нових технологій, базовим інструментом маркетингового управління залишається комплекс маркетингу. Класична модель включає товар, ціну, розподіл і просування.

Брендинг є важливим інструментом диференціації підприємства. Бренд об’єднує назву, візуальну ідентичність, цінності, репутацію та споживчі асоціації.

Реалізація сучасних підходів потребує системи контролю, яка поєднує фінансові та нефінансові показники.

Показники сталого розвитку можуть включати частку екологічної продукції, скорочення упаковки, рівень довіри стейкхолдерів, соціальний ефект маркетингових програм та відповідність етичним стандартам (табл 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика сучасних підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємства[18]

| Підхід | Основна орієнтація | Ключові інструменти | Очікувані результати |
|---|---|---|---|
| Стратегічний | Довгострокові ринкові цілі | SWOT, PESTEL, портфельний аналіз | Формування стійких конкурентних переваг |
| Системний | Взаємозв'язок маркетингу з іншими функціями | Інтегроване планування, інформаційні системи | Узгодженість управлінських рішень |
| Процесний | Управління послідовністю маркетингових процесів | Моделювання процесів, регламенти, KPI | Скорочення витрат і підвищення оперативності |
| Клієнтоорієнтований | Потреби та клієнтський досвід | Сегментація, карта клієнтського шляху, опитування | Підвищення задоволеності й лояльності |
| Ціннісний | Формування сукупної споживчої цінності | Ціннісна пропозиція, позиціонування | Диференціація товарної пропозиції |
| Партнерський | Довгострокові відносини | CRM, програми лояльності, сервіс | Утримання клієнтів і стабільність взаємодії |
| Цифровий | Використання цифрових каналів і технологій | SEO, SMM, вебаналітика, автоматизація | Персоналізація та розширення охоплення |
| Омніканальний | Інтеграція каналів взаємодії | Єдина CRM, мобільні застосунки, інтеграція каналів | Безперервний клієнтський досвід |
| Аналітичний | Прийняття рішень на основі даних | BI, маркетингова аналітика, прогнозування | Підвищення точності рішень |
| Гнучкий | Швидке тестування та коригування | A/B-тести, короткі цикли, експерименти | Адаптивність до ринкових змін |
| Інноваційний | Створення нових продуктів і моделей | Дизайн-мислення, прототипування | Розвиток нових конкурентних переваг |
| Стейкхолдерський | Баланс інтересів зацікавлених сторін | Карта стейкхолдерів, консультації | Підвищення довіри та репутації |
| Сталий | Поєднання економічних, соціальних і екологічних цілей | Екомаркетинг, соціальні програми, відповідальні комунікації | Стратегічна стійкість підприємства |

Узагальнення сучасних підходів показує, що підприємство не повинно обмежуватися використанням одного методу маркетингового управління. Найбільш ефективною є інтегрована модель, яка поєднує стратегічну

орієнтацію, системність, процесну організацію, клієнтоорієнтованість, цифрові технології, аналітику та принципи сталого розвитку(табл 1.5).

Таблиця 1.5

Основні інструменти управління маркетинговою діяльністю підприємства [26]

| Група інструментів | Інструменти | Управлінське призначення |
|---|---|---|
| Стратегічно-аналітичні | SWOT, PESTEL, конкурентний, портфельний аналіз | Вибір напрямів розвитку і конкурентної стратегії |
| Дослідницькі | Опитування, інтерв'ю, спостереження, експеримент | Вивчення потреб і поведінки споживачів |
| Сегментаційні | Сегментація, профілювання, позиціонування | Визначення цільових груп |
| Товарні | Асортиментний аналіз, брендинг, управління життєвим циклом | Формування конкурентоспроможної пропозиції |
| Цінові | Аналіз еластичності, диференціація цін, динамічне ціноутворення | Оптимізація доходу та ринкового позиціонування |
| Збутові | Управління каналами, електронна комерція, маркетплейси | Забезпечення доступності продукції |
| Комунікаційні | Реклама, PR, SMM, контент-маркетинг, e-mail | Формування попиту та репутації |
| Клієнтські | CRM, програми лояльності, карта клієнтського шляху | Залучення, утримання та розвиток клієнтів |
| Цифрові | SEO, вебаналітика, чат-боти, автоматизація | Підвищення оперативності та персоналізації |
| Аналітичні | BI-системи, інформаційні панелі, прогнозні моделі | Підтримка рішень на основі даних |
| Контрольні | KPI, аудит, ROMI, аналіз відхилень | Оцінювання ефективності маркетингових заходів |
| Сталого розвитку | Екологічне позиціонування, соціальні комунікації | Баланс економічних і суспільних результатів |

Сучасні підходи та інструменти управління маркетинговою діяльністю відображають перехід від традиційного функціонального маркетингу до інтегрованої, клієнтоорієнтованої, цифрової та аналітично обґрунтованої системи управління. Її основою є стратегічне бачення, створення споживчої цінності, координація бізнес-процесів, використання сучасних інформаційних технологій і постійне оцінювання результатів[28].

Таким чином, комплексне застосування сучасних маркетингових підходів та інструментів створює умови для підвищення

конкурентоспроможності, ефективного використання ресурсів, зміцнення клієнтської лояльності, розвитку інновацій та забезпечення сталого розвитку підприємства. Маркетингова діяльність за таких умов перетворюється з окремого функціонального напряму на стратегічний механізм адаптації підприємства до ринкових змін і формування довгострокової економічної, соціальної та репутаційної стійкості.

## Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних основ управління маркетинговою діяльністю підприємства в контексті забезпечення його сталого розвитку, узагальнення наукових підходів дало змогу встановити, що маркетинг у сучасних умовах є не лише функціональним напрямом діяльності підприємства, пов’язаним із просуванням і збутом продукції, а цілісною системою ринково орієнтованого управління. Його зміст охоплює дослідження ринку, визначення потреб споживачів, формування конкурентоспроможної пропозиції, організацію взаємодії з клієнтами, координацію бізнес-процесів та оцінювання результативності маркетингових рішень.

Управління маркетинговою діяльністю доцільно розглядати як безперервний, цілеспрямований та інтегрований процес аналізу, планування, організації, координації, мотивації та контролю маркетингових заходів. Його основним завданням є забезпечення відповідності діяльності підприємства вимогам ринку, формування споживчої цінності та створення довгострокових конкурентних переваг.

Ефективне управління маркетинговою діяльністю повинно ґрунтуватися на принципах клієнтоорієнтованості, системності, комплексності, стратегічної спрямованості, адаптивності, гнучкості, наукової обґрунтованості, економічної ефективності, інноваційності, етичності, соціальної та екологічної відповідальності. Дотримання зазначених принципів забезпечує узгодженість маркетингових рішень, підвищує якість

використання ресурсів та створює передумови для стійкого функціонування підприємства.

Маркетингова діяльність є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. За допомогою маркетингових інструментів підприємство отримує можливість своєчасно реагувати на зміни попиту, формувати унікальну ціннісну пропозицію, удосконалювати асортимент, розвивати бренд, підвищувати якість обслуговування та зміцнювати ринкові позиції.

Сучасна система маркетингового управління повинна поєднувати стратегічний, системний, процесний, клієнтоорієнтований, ціннісний, партнерський, цифровий, аналітичний, інноваційний, стейкхолдерський та сталий підходи. Їх інтеграція дає змогу сформувати адаптивну модель управління, здатну забезпечувати довгострокову ринкову стійкість підприємства.

Управління маркетинговою діяльністю підприємства слід розглядати як стратегічний механізм його адаптації до ринкових змін, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Результативність такого управління залежить від системного використання сучасних підходів, інтеграції маркетингу з іншими функціями менеджменту, орієнтації на довгострокову споживчу цінність та збалансування економічних, соціальних і екологічних цілей.

Сформовані теоретичні положення створюють методичне підґрунтя для подальшого аналізу фактичного стану управління маркетинговою діяльністю конкретного підприємства, оцінювання його ефективності та визначення впливу на показники сталого розвитку.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод»

Товариство з обмеженою відповідальністю промислове підприємство «Дніпровський лакофарбовий завод» засноване у 1995 році в місті Дніпро фізичними особами. На сьогодні це середнє за розміром підприємство, сферою діяльності якого є виробництво та збут лакофарбової продукції.

Підрозділи підприємства:

1) економічний відділ, в його складі знаходяться фінансовий відділ, бухгалтерія та служба автоматизації і зв'язку:

1.1. фінансовий відділ – головна функція полягає в управлінні фінансовими потоками підприємства;

1.2. бухгалтерія – забезпечує ведення бухгалтерського і податкового обліку;

1.3. служба автоматизації і зв'язку – даний підрозділ управляє всім парком комп'ютерної техніки підприємства і втілює технічні проекти;

2) відділ з розвитку – основне завдання: побудова стратегії ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод». В цьому відділу допомагає відділ маркетингу;

3) відділ з кадрових і правових питань, в складі якого є юридичний відділ, відділ кадрів та відділ систем управління:

3.1. юридичний відділ;

3.2. відділ кадрів;

3.3. відділ систем управління - відповідає за функціонування системи управління якістю і за навчання персоналу на підприємстві;

4) служба головного інженера, в яку входить служба головного механіка і служба головного енергетика;

5) відділ виробництва, в складі якого знаходяться 3 виробничих цехи:

5.1. цех «ЛКМ» - випускає органорозчинну продукцію, який складається з ділянки виробництва емалей, ділянки фасовки і пакування лакофарбових матеріалів і ділянки лаку;

5.2. цех «Клей» - в його склад входять клейовий відділ і відділ водних фарб;

5.3. цех виробництва тари, який забезпечує продукцію підприємства ексклюзивною тарою;

6) планово-диспетчерський відділ;

7) служба постачання;

8) логістичний відділ;

9) служба збуту підприємства, яка включає в себе відділ продажів, відділ збуту і 34 філіали, які представляють ТОВ у всіх крупних містах України;

10) транспортний підрозділ; транспортний парк нараховує більше 30 одиниць магістральних машин перевезення продукції.

11) технологічний відділ, якому підпорядковуються відділ технічного контролю та дослідницька лабораторія:

11.1. відділ технічного контролю - відповідає за контроль якості продукції;

11.2. дослідницька лабораторія втілює в життя нові види продукції.

12) макетна майстерня – готують рекламні зразки для торгових точок;

13) швейна ділянка та кухня (в складі якої сама кухня та їдальня);

14) будівельна та механозбиральна ділянки.

Сучасна діяльність підприємства пов’язана з виробництвом лаків та фарб.

Місія підприємства: «Робити кращим своє життя і людей, робити його більш зручним та комфортним».

В цілому ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод» виготовляє 3 асортиментні групи, продукція яких в залежності від якісних характеристик та ціни, випускається під трьома існуючими на підприємстві торговими марками,а саме: ЗЕБРА, МАЛЬВА та TRIORA. Окрім допоміжних матеріалів, які виробляються на підприємстві для виробництва кінцевої прородукції, асортимент продукції, яка іде на збут, зображено на рис. 2.1.

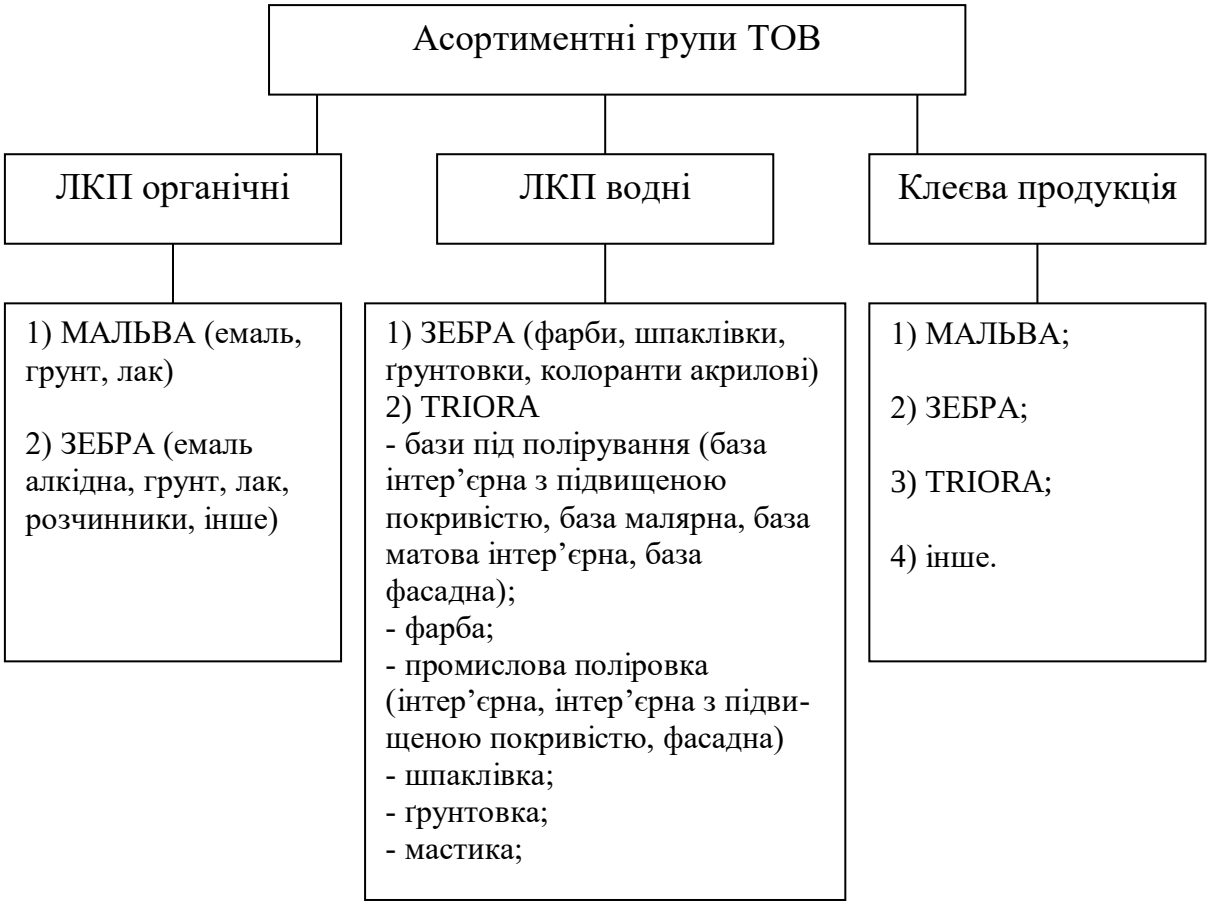



Рис. 2.1 Асортимент продукції ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод»

Виробництво продукції підприємства відбувається на високоякісному обладнанні, яке є німецького, французького та вітчизняного походження. Окрім технологічних ліній виробництва продукції, на підприємстві є 4

технологічні лінії виробництва банки для фарби, які функціонують за прямим призначенням та забезпечують унікальність виробництва як спосіб захисту від підробок, а також інше обладнання для іншої продукції підприємства.

На підприємстві успішно функціонує акредитована хімічна лабораторія, яка по праву вважається кращою лабораторією в Україні і обладнана як кращі лабораторії зарубіжних виробників. Вся сировина і готова продукція підприємства проходить на цій лабораторії тестування.

На сьогодні ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод» є лідером з продажу лакофарбової продукції і виготовляє близько 30 тис. тонн на рік, тобто частка ринку складає більше 10% і це при (за різними підрахунками експертів) 70-90 гравців ринку на станом 2025 рік. Впродовж економічної кризи, багато учасників ринку лакофарбової продукції вийшли з нього, припинивши діяльність, а тому частка ринку підприємства значно зросла.

ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод» має досить високий рівень конкурентоспроможності. Це забезпечується такими факторами, як:

1) підприємство сертифіковане за системою якості ISO 9001:2001, що мають не всі оператори сьогоднішнього лакофарбового ринку і це, в свою чергу, викликає довіру у споживача;

2) постійно ведеться робота з поліпшення якісних характеристик продукції підприємства у власних, оснащених новітнім технологічним устаткуванням (виробництва Німеччини, Іспанії, Великобританії, Голландії, Австралії, Польщі), лабораторіях з кращими фахівцями;

3) співвідношення ціна/якість/продажі продукції дозволяють говорити про те, що на сьогодні на ринку України гідного конкурента підприємству немає;

4) для продукції підприємства використовуються пігменти високої якості виробництва BASF (Німеччина), які дозволяють продовжити термін яскравості і насиченості кольору фарби;

5) продукція ТМ "TRIORA" успішно пройшла процедуру екологічної сертифікації згідно міжнародному стандарту ISO 14024 у міжнародній

системі сертифікації SIC (System of Independent Certification) та отримала відповідний сертифікат;

6) конкурентоспроможними елементами ТМ "TRIORA" і продукції ТОВ «Дніпроаський лакофарбовий завод» зокрема, є довговічність, екологічна безпека, продукція має гігієнічні властивості (поверхня «дихає» - крізь неї проникає пара, але не проникає вода), пожежо- та вибухобезпечність, простота і комфорт при використанні.

Проведений аналіз балансу ТОВ «Дніпроаський лакофарбовий завод» за три останні роки дозволив виявити як позитивні, так і негативні явища у фінансовому стані підприємства.

Позитивні:

- за аналізований період активи підприємства зросли на 32081,4тис. грн або 56% (збільшення активів в основному відбу-лось за рахунок збільшення основних засобів на 15619,9 тис. грн. (78%), виробничих запасів на 4053,3 тис. грн. (32,6%) та дебіторської заборгованості на 4552,3 тис. грн. (86%));

- зміна запасів на 32,6% в даному випадку можна розглядати як позитивну тенденцію, так як наряду з ними на 24,6% збільшилась виручка підприємства, що свідчить про значне збільшення реалізації продукції підприємства;

- за аналізований період відбулося збільшення власного капіталу підприємства на 28469,4 тис. грн. (59.2%);

- неодмінно позитивним явищем стало те, що питома вага дебіторської заборгованості у оборотних активах у 2025 році складала 19% (при нормативному значенні 10-20%), а це є позитивним показником, який свідчить про виважену політику підприємства стосовно власних дебіторів;

- позитивна тенденція росту спостерігається і в нематеріальних активах, які у 2025 році порівняно з 2023 роком зросли у 5 разів.

Негативні:

- зміна у бік збільшення позикового капіталу є негативним явищем для фінансового стану підприємства, а за аналізований період позиковий капітал збільшився на 3612 тис. грн (39%);

- за аналізований період дебіторська заборгованість зросла на 86%.

Розглянемо детальніше показники оцінювання майнового стану підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники оцінювання майнового стану ТОВ «Дніпроаський лакофарбовий завод» за 2023-2025 рр.

| Показник | Формула для розрахунку | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|
| Частка основних засобів в активах | Залишкова варість ОЗ / Активи | 0,35 | 0,33 | 0,4 |
| Коефіцієнт зносу основних засобів | Знос ОЗ / Первісна вартість ОЗ | 0,24 | 0,3 | 0,28 |
| Коефіцієнт оновлення основних засобів | Збільшення за звітний період первісної вартості ОЗ / Первісна вартість ОЗ | х | 0,21 | 0,33 |

Як свідчать дані таблиці 2.1 частка коштів, інвестованих в основні засоби, збільшилась на 0,05 пункта. Як свідчить коефіцієнт зносу основних засобів майно підприємства зношене на 28%, а темпи оновлення майна зростають (у 2025 році коефіцієнт оновлення зріс на 0,12 пунктів).

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є фінансова стійкість. Фінансова стійкість характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використання. Відповідно до забезпеченості запасів можливими варіантами фінансування можливі чотири типи фінансової стійкості: абсолютна, стійкість, нормальна стійкість, нестійкий та кризовий фінансові стани. У табл. 2.2 проведено розрахунок фінансової стійкості для ТОВ «Дніпроаський лакофарбовий завод».

Таблиця 2.2

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Дніпроаський лакофарбовий завод» за 2023-2025 рр. млн. грн

| Показник | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Власний капітал | 48,08 | 65,18 | 76,55 |
| Необоротні активи | 26,07 | 27,41 | 38,05 |
| Власні обігові кошти (р.1-р.2) | 22,01 | 37,77 | 38,495 |
| Довгострокові зобов'язання | - | - | 41,32 |
| Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів (р.3 + р.4) | 22,01 | 37,77 | 42,63 |
| Короткострокові кредити та позики | 92,89 | 69,83 | 87,69 |
| Загальний розмір основних джерел покриття запасів (р.5+р.6) | 31,299 | 44,75 | 51,396 |
| Запаси | 23,2 | 26,37 | 35,07 |
| Надлишок або нестача власних обігових коштів (р.3-р.8) | -11,92 | 11,395 | 34,296 |
| Надлишок або нестача власних коштів і довгострокових кредитів і позик (р.5-р.8) | -11,92 | 11,395 | 75,62 |
| Надлишок або нестача основних джерел покриття запасів (р.7-р.8) | 80,966 | 18,38 | 16,33 |
| Тип фінансової стійкості | нестійкий | абсолютна | абсолютна |

Таким чином, як свідчать дані табл. 2.2, з нестійкого фінансового стануу 2023 році фінансова стійкість підприємства у 2025 році покращилась до стану абсолютної фінансової стійкості.

Розглянемо докладніше показники фінансової стійкості підприємства (табл. 2.3).

Показник маневреності робочого капіталу характеризує частку запасів у власних обігових коштах. Напрямок позитивних змін даного показника – зменшення. У підприємства маневреність робочого капіталу у 2024 році покращилась, але у 2025 році даний показник дещо зріс.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ТОВ «Дніпроаський лакофарбовий завод» за 2023-2025 рр

| Показники | Формула для розрахунку | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|
| Маневреність робочого капіталу | Запаси / Робочий капітал | 0,94 | 0,65 | 0,78 |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) | Власний капітал / Пасиви | 0,84 | 0,9 | 0,86 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | (Власний капітал + довгострокові зобов'язання) / Пасиви | 0,84 | 0,9 | 0,9 |

Наглядно динаміка показників фінансової стійкості наведена на рис.2.2

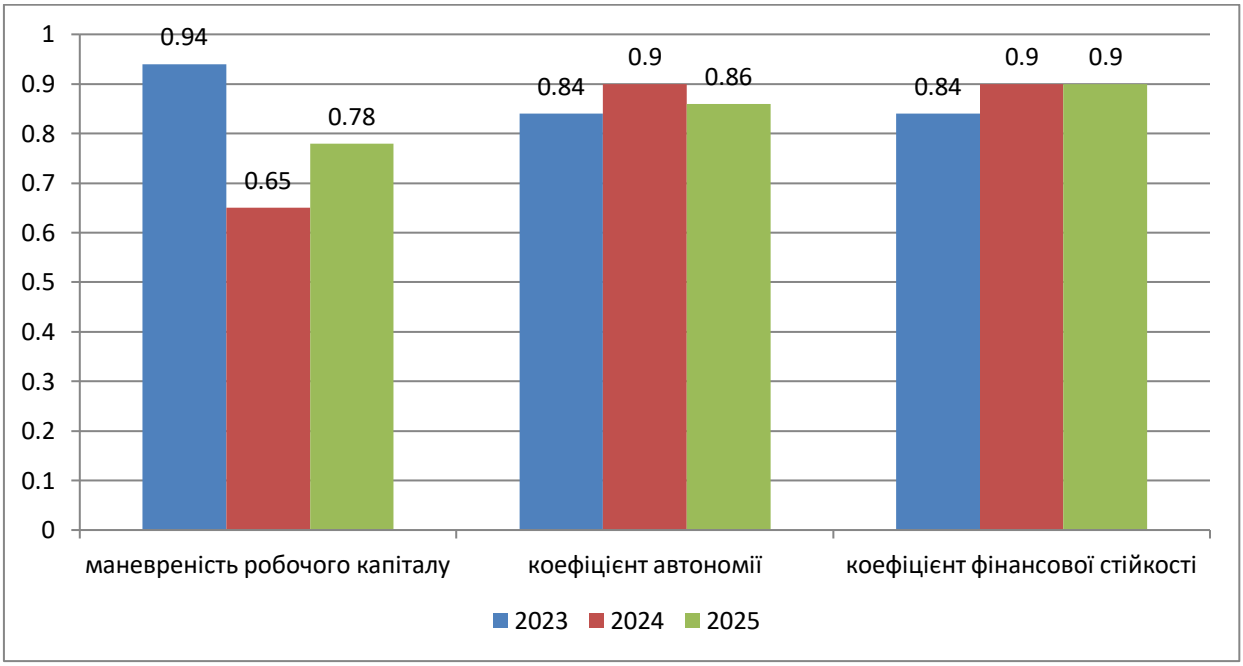



Рис.2.2 Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод» за 2023-2025 рр.

Коефіцієнт фінансової незалежності характеризує можливість підприємства виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів. Його нормативне значення повинно бути більше або дорівнювати 0,5. Як бачимо, протягом аналізованого періоду цей показник є майже незмінним, а його значення суттєво більше за нормативне, що свідчить про забезпеченість підприємства власними активами для покриття зовнішніх зобов'язань.

Коефіцієнт фінансової стійкості характеризує частку стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі. Він має бути в межах 0,85-0,90 і у аналізованого підприємства його значення саме в цих межах, що відповідає нормативному.

Поряд з абсолютними показниками фінансової стійкості доцільно розрахувати сукупність відносних аналітичних показників – коефіцієнтів ліквідності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники оцінювання ліквідності активів ТОВ «Дніпроаський лакофарбовий завод» за 2023-2025 рр

| Показник | Формула для розрахунку | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|
| Коефіцієнт покриття | Поточні активи / Поточні пасиви | 3,4 | 6,4 | 5,85 |
| Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості | Дебіторська заборгованість / Кредиторська заборгованість | 0,58 | 0,97 | 0,76 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | (Цінні папе-ри+Кошти)/ Поточні пасиви | 0,28 | 1,65 | 0,76 |

Коефіцієнт покриття характеризує достатність обігових коштів для погашення боргів протягом року. При значенні коефіцієнта менше 1 підприємство має неліквідний баланс. Як бачимо, значення цього показника для ТОВ «Дніпроаський лакофарбовий завод» є дуже гарним, адже він набагато більше 1.

Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості показує здатність підприємства розрахуватися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом року. Рекомендоване значення цього показника 1. Розраховане значення для аналізованого підприємства свідчить про фінансові проблеми у 2023 році та деяке покращення у 2024 та 2025 роках.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість. Нормативне значення цього показника знаходиться в межах 0,20 – 0,35. У 2023 році значення цього коефіцієнта відповідало нормативному, проте в подальшому, внаслідок збільшення грошових коштів у підприємства, значення коефіцієнта становили 1,65 для 2024 та 0,76 для 2025 років, що є значно більшим за нормативне.

Розглянемо показники ділової активності підприємства в аналізованому періоді (табл. 2.5).

Розглянемо кожен з наведених показників окремо:

1) фондовіддача – показує скільки виручки припадає на одиницю основних фондів. Як бачимо, цей показник має тенденцію до зменшення і за останні три роки тільки зменшувалась, що свідчить про зменшення ефективності використання основних фондів підприємства;

Таблиця 2.5

Показники оцінювання ділової активності ТОВ «Дніпроаський лакофарбовий завод»

| Показник | Формула для розрахунку | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|
| Фондовіддача | Чиста виручка / Основні виробничі фонди | 13,1 | 10,3 | 8,2 |
| Коефіцієнт оборотно-сті обігових коштів (обороти) | Чиста виручка / Обігові кошти | 90 | 21,1 | 46,1 |
| Період одного обороту обігових коштів (днів) | 360 / Коефіцієнт оборотності обігових коштів | 4 | 17,1 | 7,8 |
| Коефіцієнт оборотності запасів (обороти) | Собівартість реаліз.продукції/ Запаси | 15,3 | 6,9 | 6,2 |
| Період одного обороту запасів (днів) | 360 / Коефіцієнт оборотних запасів | 23,5 | 52,2 | 58,1 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороти) | Чиста виручка / Дебіторська заборгованість | 43,7 | 35,8 | 29,7 |
| Період погашення дебіторської заборгованості (днів) | 360/Коефіцієнт оборотності деб. заборгованості | 8,2 | 10,1 | 12,1 |
| Період погашення кредиторської заборгованості (днів) | Кредиторська заборгованість 360 / Собівартість реалізації продукції | 18,3 | 13,8 | 21,2 |

2) період одного обороту обігових коштів – визначає середній період від витрачання коштів для виробництва продукції до отримання коштів за реалізовану продукцію. Цей показник у 2024 році збільшився до 17,1 днів, проте у 2025 році спостерігається деяке зниження його значення – 7,8 днів. Зменшення цього показника у 2025 році порівняно з 2024 р. свідчить про більш ефективне використання обігових коштів на підприємстві;

3) період одного обороту запасів – це період, протягом якого запаси трансформуються в кошти. Мінімальне значення цього показника спостерігалося у 2023 році (23,5 днів). Однак у подальші роки цей показник збільшувався, що є негативним, адже зменшується кількість оборотів оборотного капіталу в цілому;

4) показники періоду погашення дебіторської та кредиторської заборгованості свідчать про те, що підприємство має негативну тенденцію в збільшенні періодів погашення дебіторської та кредиторської заборгованості.

На завершення аналізу розглянемо основні показники рентабельності підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Дніпроаський лакофарбовий завод» за 2023-2025 рр.

| Показник | Формула для розрахунку | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|
| Рентабельність капіталу (активів), % | Чистий прибуток / Активи ×100% | 29 | 27,8 | 23,4 |
| Рентабельність власного капіталу,% | Чистий прибуток / Власний капітал ×100% | 34,5 | 30,8 | 27,4 |
| Рентабельність реалізованої продукції,% | Чистий прибуток / Виручка від реалізації продукції × 100% | 5,9 | 6,9 | 6 |

З наведених даних слід відмітити, що рентабельність активів та рентабельність власного капіталу знижуються, що, на жаль, є негативним явищем. Це можна пояснити тим, що збільшенням темпів величини власного

капіталу підприємства є більшим ніж збільшенням темпів чистого прибутку показників. Однак позитивним явищем є зростання рентабельності реалізованої продукції у 2025 році порівняно із 2023 роком.

Окрім фінансових показників важливим етапом аналізу є визначення ефективності функціонування капіталу підприємства.

Розрахуємо абсолютні та відносні зміни величини основного капіталу, оборотного, виробничого капіталу підприємства на кінець 2024 року порівняно з початком. Динаміка структури капіталу за об'єктом його вкладення представлена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка структури капіталу за об'єктом його вкладення

| Показники | початок 2025 року | | кінець 2025 року | | зміни | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | млн. грн | % до заг.величини | млн. грн | % до заг.величини | млн. грн | % | % до заг.величи-ни |
| 1. Основний капітал | 27,09 | 37,5 | 37,54 | 42,0 | 10,45 | 38,6 | 11,8 |
| - первісна вартість | 33,48 | 46,4 | 49,61 | 55,5 | 16,14 | 48,2 | 19,6 |
| - залишкова вартість | 23,57 | 32,7 | 35,71 | 39,9 | 12,14 | 51,5 | 22,2 |
| - середньорічна вартість | 21,76 | 30,2 | 29,57 | 33,1 | 78,10 | 35,9 | 9,6 |
| 2. Оборотний капітал | 45,07 | 62,5 | 51,91 | 58,0 | 68,37 | 15,2 | - 7,1 |
| У тому числі - ОбК у сфері виробництва | 13,53 | 18,8 | 16,57 | 18,5 | 30,37 | 22,4 | - 1,2 |
| - ОбК у сфері обігу | 31,19 | 43,2 | 35,34 | 39,5 | 41,49 | -3,7 | - 8,56 |
| 3. Виробничий капітал | 31,54 | 43,7 | 68,48 | 76,6 | 36,94 | 117,1 | 75,2 |
| 4. Капітал підприємства | 72,16 | 56,3 | 89,45 | 60,5 | 13,49 | 33,2 | 7,5 |

Отже, лише за 1 рік структура капіталу значно змінилась. Адже активи підприємства зросли на 33,2%, а це є високим показником. Якщо аналізувати

чинники збільшення капіталу, то з вище наведених розрахунків видно, що найбільше зростання відбулось за рахунок збільшення основного капіталу, а саме: відбулось будівництво нових будівель на території підприємства та було закуплено нове обладнання. Тоді як оборотний капітал у сфері обігу зменшився, а саме: на 3,7%.

Розрахуємо показники ефективності використання основного, оборотного та виробничого капіталу. Результати аналізу представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Показники стану та ефективності використання капіталу підприємства за 2024-2025 рр.

| Показники | 2024 р. | 2025 р. | Зміна |
|---|---|---|---|
| ОСНОВНИЙ КАПІТАЛ | | | |
| 1. Коефіцієнт зносу основних засобів (032/031) | 0,3 | 0,28 | -0,02 |
| 2. Коефіцієнт оновлення основних засобів | 0,21 | 0,33 | 0,12 |
| 3. Фондовіддача | 12,8 | 9,9 | -2,9 |
| 4. Фондомісткість | 0,08 | 0,1 | 0,02 |
| 5. Фондоозброєність | (ЧП=913) 23,84 | (ЧП=835) 35,42 | 11,58 |
| 6. Рентабельність ОснК, % | 81,5 | 55,9 | -25,6 |
| ОБОРОТНИЙ КАПІТАЛ | | | |
| 1. Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу | 6,2 | 5,62 | -0,58 |
| 2. Тривалість обороту оборотного капіталу, день | 58,1 | 64,1 | 6 |
| 3. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів | 20,7 | 17,7 | -3 |
| 4. Тривалість обороту виробничих запасів, день | 17,4 | 20,3 | 3 |
| 5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | 32,4 | 48,9 | 16,5 |
| 6. Тривалість обороту дебіторської заборгованості, день | 11,1 | 7,4 | -3,7 |
| 7. Коефіцієнт оборотності виробничого оборотного капіталу | 21,5 | 20,96 | -0,54 |
| 8. Тривалість обороту виробничого оборотного капіталу, день | 16,7 | 17,2 | 0,5 |
| 9. Рентабельність оборотного капіталу, % | 49 | 40,4 | -8,6 |
| ВИРОБНИЧИЙ КАПІТАЛ | | | |
| 1. Продуктивність виробничого капіталу | 7,18 | 1,71 | -6,01 |
| 2. Коефіцієнт оборотності виробничого капіталу | 9,2 | 5,07 | -4,13 |
| 3. Тривалість обороту виробничого капіталу, день | 39,1 | 71 | 31,9 |
| 4. Рентабельність виробничого капіталу, % | 70 | 30,6 | -39,4 |

Визначивши показники стану та ефективності використання капіталу підприємства, можна зробити висновок, що попри збільшення капіталу підприємства, фінансовий стан в цілому погіршився. Адже показники оборотності складових капіталу погіршились, а саме: знизилась оборотність оборотного капіталу на 0,50 пунктів, виробничих запасів – 3 пункти, виробничого оборотного капіталу – 0,54 пункти. Окрім оборотного капіталу відбулось значне зниження оборотності виробничого капіталу (на 4,13 пунктів). Але попри всі зменшення оборотності та економічну кризу в світі зараз підприємство все ж більш менш функціонує та тримається «на плаву».

Таким чином, провівши аналіз фінансового стану ТОВ «Дніпроаський лакофарбовий завод» можна зробити наступні висновки:

— основні засоби у вартісному вимірі постійно зростають і в цілому є не сильно зношеними, частково відбувається оновлення існуючих основних фондів;

— фінансова стійкість підприємства є сприятливою, адже останні 2 роки підприємство має абсолютно стійкий фінансовий стан. Враховуючи існуючу фінансову кризу в світовій економіці, підприємство поки має резерви встояти і функціонувати далі;

— показники ліквідності підприємства свідчать про ліквідний баланс підприємства;

— показники ділової активності свідчать про збільшення періодів оборотності елементів оборотного капіталу та збільшення періодів погашення заборгованості.

Як висновок, можна сказати, що сьогодні підприємство в цілому має гарні фінансові показники діяльності. Однак оборотність оборотного капіталу все ж зменшилась, але слід також враховувати тяжкі часи, які переживає не тільки економіка України, але і світ в цілому. Фінансово-економічний стан, який має ТОВ «Дніпроаський лакофарбовий завод», є відносно позитивним, адже підприємство функціонує у галузі сезонного

попиту і потребує кредиторської підтримки. Дану проблему підприємство навіть за таких умов успішно вирішує.

## 2.2. Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства

Ефективність управління маркетинговою діяльністю підприємства характеризує спроможність його керівництва своєчасно виявляти зміни ринкового середовища, визначати потреби цільових споживачів, формувати конкурентоспроможний асортимент, обирати результативні канали збуту та забезпечувати досягнення запланованих економічних результатів. Оцінювання маркетингового управління має здійснюватися комплексно, оскільки зростання обсягів реалізації не завжди супроводжується відповідним збільшенням прибутку та рентабельності.

Маркетингова діяльність ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод» тісно пов’язана з роботою відділу розвитку, служби збуту, відділу продажів, логістичного підрозділу, дослідницької лабораторії, макетної майстерні та регіональних філій. Відділ розвитку відповідає за формування загальної стратегії підприємства, тоді як відділ маркетингу забезпечує її інформаційне й аналітичне супроводження, досліджує ринок, бере участь у формуванні товарного асортименту та просуванні торгових марок.

Практична реалізація маркетингової політики підприємства здійснюється через службу збуту, до складу якої входять відділ продажів, відділ збуту та 34 регіональні філії, що представляють продукцію підприємства у великих містах України. Наявність власної розгалуженої збутової мережі дає можливість підприємству підтримувати безпосередні контакти з торговельними організаціями, контролювати представленість продукції у торгових точках, швидше отримувати інформацію про зміни попиту та скорочувати час виконання замовлень.

Управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод» можна представити як послідовність взаємопов'язаних процесів:

1. дослідження ринку лакофарбових матеріалів і поведінки споживачів;
2. сегментування ринку та визначення цільових груп покупців;
3. формування асортименту продукції за трьома торговими марками;
4. установлення цін відповідно до якості продукції та платоспроможності цільових сегментів;
5. організація просування продукції;
6. формування та розвиток каналів розподілу;
7. контроль обсягів реалізації, прибутковості та ринкової частки;
8. коригування маркетингової стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.

Особливістю товарної політики підприємства є застосування диференційованого маркетингу. Продукція випускається під трьома торговими марками — «ЗЕБРА», «МАЛЬВА» і TRIORA, кожна з яких орієнтована на відповідний сегмент споживачів. Це дозволяє підприємству одночасно працювати у різних цінових категоріях, задовольняти потреби покупців із різним рівнем доходів і знижувати залежність від результатів реалізації продукції лише однієї торгової марки.

Торгова марка «ЗЕБРА» переважно орієнтована на масовий сегмент ринку, у якому важливими критеріями вибору є доступна ціна, практичність і звичність бренду. Продукція торгової марки «МАЛЬВА» займає проміжне положення та поєднує прийнятну вартість із належними якісними характеристиками. Торгова марка TRIORA позиціонується у вищому ціновому сегменті та орієнтується на покупців, для яких пріоритетними є якість, довговічність, екологічність, безпечність і комфорт використання продукції.

Така структура портфеля торгових марок сприяє ширшому охопленню ринку та дозволяє підприємству проводити гнучку асортиментну й цінову

політику. Водночас вона ускладнює маркетингове управління, оскільки кожна торгова марка потребує окремого позиціонування, комунікаційної стратегії, визначення цільової аудиторії та контролю прибутковості.

Важливим складником товарної політики є забезпечення якості лакофарбової продукції. Наявність сертифікованої системи управління якістю, використання якісних пігментів, постійне вдосконалення рецептур, екологічна сертифікація продукції TRIORA та контроль на всіх етапах виробництва створюють вагомі маркетингові переваги. Вони зміцнюють довіру споживачів, зменшують ризик рекламацій і сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства.

Ексклюзивність упаковки також є елементом маркетингової політики. На підприємстві функціонують чотири технологічні лінії з виробництва тари для фарб. Власна тара забезпечує впізнаваність продукції, захищає її від підробок та дозволяє оперативно змінювати дизайн упаковки відповідно до вимог ринку. Діяльність макетної майстерні, яка виготовляє рекламні зразки для торговельних точок, додатково підтримує просування продукції безпосередньо в місцях продажу.

Оцінювання ефективності маркетингового управління доцільно розпочати з аналізу динаміки результатів реалізації продукції.

Таблиця 2.11

Динаміка основних показників, пов’язаних з ефективністю маркетингової діяльності ТОВ ПП «Дніпровський лакофарбовий завод»

| Показник | 2024 р. | 2025 р. | Абсолютна зміна | Темп зміни, % |
|---|---|---|---|---|
| Виручка від реалізації, млн грн | 291,63 | 347,26 | +55,63 | 119,1 |
| Прибуток, млн грн | 22,07 | 20,97 | –1,10 | 95,0 |
| Рентабельність продажу, % | 7,60 | 6,03 | –1,57 в. п. | 79,3 |
| Оборотні активи, млн грн | 45,07 | 51,91 | +6,84 | 115,2 |
| Дебіторська заборгованість, млн грн | 7,10 | 9,87 | +2,77 | 139,0 |
| Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах | 0,16 | 0,19 | +0,03 | 118,8 |

Продовження табл 2.11

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Рентабельність активів, % | 27,8 | 23,4 | –4,4 в. п. | 84,2 |
| Рентабельність власного капіталу, % | 30,8 | 27,4 | –3,4 в. п. | 89,0 |

За даними таблиці 2.11, у 2025 році виручка від реалізації продукції зросла порівняно з 2024 роком на 55,63 млн грн, або на 19,1%. Зростання виручки підтверджує наявність попиту на продукцію підприємства, ефективність розгалуженої збутової мережі та достатньо сильні ринкові позиції його торгових марок.

Водночас прибуток підприємства скоротився на 1,10 млн грн, або на 5,0%. Отже, темпи збільшення витрат перевищували темпи зростання прибутку. Рентабельність продажу знизилася із 7,60% до 6,03%, тобто на 1,57 відсоткового пункту. На кожні 100 грн виручки у 2024 році підприємство отримувало 7,60 грн прибутку, а у 2025 році — лише 6,03 грн.

Таким чином, маркетингова діяльність підприємства забезпечила розширення масштабів реалізації, але не забезпечила пропорційного зростання фінансового результату. Це може бути пов’язано зі збільшенням виробничих, логістичних і маркетингових витрат, зростанням цін на сировину та енергоресурси, застосуванням цінових знижок, зміною структури реалізації на користь менш маржинальних товарів, а також значними витратами на підтримку розгалуженої мережі збуту.

Для більш детальної оцінки доцільно розрахувати показник прибутковості приросту продажів. У 2025 році додаткові 55,63 млн грн виручки супроводжувалися не збільшенням, а скороченням прибутку на 1,10 млн грн. Це означає, що приріст продажів мав переважно кількісний характер і не забезпечив позитивного приросту прибутку. Така ситуація свідчить про необхідність зміщення уваги керівництва з максимізації обсягів збуту на управління маржинальністю товарних груп, торгових марок, клієнтів і каналів реалізації.

Важливим індикатором результативності маркетингової діяльності є частка підприємства на ринку. ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод» виробляє близько 30 тис. тонн продукції на рік і контролює понад 10% українського ринку лакофарбових матеріалів. За наявності значної кількості учасників ринку такий показник характеризує підприємство як одного з його провідних операторів.

Скорочення кількості конкурентів у кризових умовах сприяло зміцненню ринкових позицій підприємства. Проте саме по собі збільшення частки ринку не може розглядатися як достатня ознака ефективності управління. Важливо визначити, чи відбувається воно за рахунок прибуткових товарних груп і стійкої лояльності покупців, чи переважно за рахунок зниження цін, активного надання знижок та інших заходів, які зменшують рентабельність продажу.

Збутова політика підприємства характеризується широким територіальним охопленням. Наявність 34 філій, власного транспортного підрозділу та понад 30 магістральних автомобілів забезпечує доступність продукції для покупців у різних регіонах України. Власна логістична інфраструктура зменшує залежність від сторонніх перевізників, поліпшує контроль за строками постачання та створює можливість швидкого поповнення товарних запасів клієнтів.

Разом із тим підтримання великої кількості філій і власного транспортного парку формує значні постійні витрати. Тому ефективність каналів збуту необхідно оцінювати не лише за обсягами реалізації, а й за такими показниками, як прибуток філії, маржинальний дохід, витрати на доставку однієї тонни продукції, середня вартість замовлення, частота повторних закупівель, рівень повернень та обсяг простроченої дебіторської заборгованості.

Збільшення дебіторської заборгованості з 7,10 до 9,87 млн грн, або на 39,0%, за зростання виручки на 19,1% свідчить про те, що заборгованість покупців зростала швидше, ніж обсяги продажу. Її частка в оборотних

активах збільшилася з 16 до 19%. Значення 19% залишається прийнятним, однак наближається до верхньої межі рекомендованого інтервалу.

Зазначена тенденція може бути наслідком розширення продажів із відстроченням платежу. Комерційний кредит є дієвим інструментом стимулювання збуту, проте його надмірне застосування погіршує грошові потоки та збільшує ризик несвоєчасного погашення заборгованості. Отже, підприємству необхідно узгоджувати цілі відділу продажів із завданнями фінансового підрозділу та включати своєчасність розрахунків клієнтів до системи оцінювання роботи менеджерів зі збуту.

Для визначення сильних і проблемних складників маркетингового управління проведемо їх узагальнену оцінку.

Таблиця 2.12

Оцінка складників управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод»

| Складник | Фактична характеристика | Оцінка |
|---|---|---|
| Товарна політика | Широкий асортимент, три торгові марки, власна лабораторія, контроль якості та розроблення нової продукції | Висока |
| Цінова політика | Диференціація пропозиції за ціновими сегментами, але зниження рентабельності продажу | Середня |
| Збутова політика | 34 філії, власний транспортний парк, широке територіальне охоплення | Висока |
| Комунікаційна політика | Впізнавані торгові марки, рекламні матеріали для торгових точок, екологічне позиціонування TRIORA | Достатня |
| Ринкові позиції | Понад 10% ринку, близько 30 тис. тонн продукції на рік | Висока |
| Динаміка реалізації | Зростання виручки у 2025 році на 19,1% | Висока |
| Прибутковість продажів | Зниження прибутку на 5,0% і рентабельності продажу до 6,03% | Недостатня |
| Управління клієнтською заборгованістю | Зростання дебіторської заборгованості на 39,0% | Середня |
| Маркетинговий контроль | Контроль загальних фінансових показників, але недостатня деталізація ефективності брендів і каналів збуту | Середня |
| Інноваційна орієнтація | Дослідницька лабораторія, удосконалення рецептур і впровадження нових видів продукції | Висока |

Результати оцінювання показують, що найсильнішими складниками маркетингової діяльності підприємства є товарна, асортиментна та збутова політика. Підприємство має сформований портфель торгових марок, розвинену виробничу й дослідницьку базу, власну систему контролю якості та розгалужені канали розподілу.

Слабшими складниками є управління прибутковістю продажів, контроль дебіторської заборгованості та аналітичне оцінювання результатів окремих маркетингових заходів. Зниження рентабельності при одночасному збільшенні виручки вказує на те, що маркетингова система підприємства більшою мірою орієнтована на нарощування обсягів реалізації та ринкової частки, ніж на забезпечення оптимального співвідношення між доходами і витратами.

Окремої уваги потребує оцінювання комунікаційної політики. Підприємство використовує впізнавані торгові марки, фірмову упаковку, рекламні зразки у місцях продажу, екологічну сертифікацію та аргументи щодо якості й безпечності продукції. Такі інструменти сприяють формуванню довіри до брендів і полегшують ідентифікацію продукції споживачами.

Для інтегрального оцінювання ефективності маркетингового управління доцільно використати бальний метод. Кожному напряму присвоюється ваговий коефіцієнт залежно від його значення та оцінка від 1 до 5 балів, де 1 бал відповідає критично низькому рівню, а 5 балів — високому рівню ефективності (табл 2.13).

Таблиця 2.13

Інтегральна оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод»

| Напрям оцінювання | Вага | Оцінка, балів | Зважена оцінка |
|---|---|---|---|
| Динаміка виручки від реалізації | 0,20 | 5 | 1,00 |
| Ринкова частка та конкурентні позиції | 0,15 | 5 | 0,75 |
| Ефективність товарної політики | 0,15 | 5 | 0,75 |

Продовження табл 2.13

| | | | |
|---|---|---|---|
| Розвиток каналів збуту | 0,15 | 5 | 0,75 |
| Ефективність маркетингових комунікацій | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Прибутковість продажів | 0,15 | 2 | 0,30 |
| Управління клієнтською заборгованістю | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Маркетинговий контроль та аналітика | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Разом | 1,00 | — | 4,25 |

Інтегральний показник становить 4,25 бала з 5 можливих, або 85% максимального рівня.

Одержане значення відповідає достатньо високому рівню ефективності управління маркетинговою діяльністю. Такий результат забезпечено передусім зростанням виручки, значною часткою ринку, диверсифікованим портфелем торгових марок, належною якістю продукції та широким територіальним охопленням збутової мережі.

Однак високий інтегральний показник не усуває наявних проблем. Зниження прибутку, рентабельності продажу, рентабельності активів і власного капіталу свідчить про погіршення якісних параметрів економічної ефективності. Підприємство успішно продає більші обсяги продукції, але отримує меншу віддачу з кожної гривні реалізації.

Для комплексного контролю маркетингової діяльності підприємству доцільно використовувати систему ключових показників (табл 2.14).

Таблиця 2.14

Система показників контролю маркетингової діяльності підприємства

| Напрям | Основні показники |
|---|---|
| Ринкові результати | Частка ринку; темп зростання продажів; обсяг реалізації за регіонами; рівень впізнаваності брендів |
| Товарна політика | Частка нової продукції у виручці; рентабельність асортиментних груп; частка рекламацій; коефіцієнт оновлення асортименту |
| Цінова політика | Середня ціна реалізації; розмір знижок; маржинальний дохід; цінова еластичність попиту |
| Збутова політика | Продажі та прибуток за філіями; середній чек; вартість доставки; виконання плану продажів |

Продовження табл 2.14

| | |
|---|---|
| Клієнтська політика | Кількість активних клієнтів; частота повторних закупівель; рівень утримання клієнтів; прострочена дебіторська заборгованість |
| Комунікаційна політика | Віддача від рекламних витрат; кількість звернень; конверсія звернень у продажі; охоплення цільової аудиторії |
| Фінансові результати маркетингу | Рентабельність продажу; маркетингова рентабельність інвестицій; прибуток за брендами та каналами збуту |

Упровадження запропонованої системи дозволить перейти від оцінювання загального обсягу реалізації до аналізу конкретних джерел формування прибутку. Особливо важливо визначати рентабельність кожної торгової марки, товарної групи, регіональної філії та категорії клієнтів. Це дасть змогу своєчасно виявляти напрями, у яких зростання продажів не забезпечує належного фінансового результату.

Оцінка маркетингової діяльності також має враховувати сезонний характер попиту на лакофарбову продукцію. Порівняння результатів лише за окремими місяцями може бути недостатньо об’єктивним, тому показники доцільно аналізувати у зіставних сезонних періодах. Для зменшення сезонних коливань підприємству необхідно розширювати асортимент продукції, попит на яку є відносно стабільним упродовж року, а також розвивати співпрацю з професійними будівельними організаціями, промисловими споживачами та торговельними мережами.

Отже, управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод» загалом можна оцінити як достатньо ефективне. Підприємство має сильні конкурентні позиції, контролює понад 10% ринку, виробляє близько 30 тис. тонн продукції на рік, використовує диференційований портфель із трьох торгових марок, забезпечує належний контроль якості та володіє розгалуженою збутовою мережею.

Позитивним результатом маркетингового управління стало зростання виручки у 2025 році на 19,1%. Водночас скорочення прибутку на 5,0% та зниження рентабельності продажу з 7,60 до 6,03% засвідчують недостатню економічну віддачу від розширення обсягів реалізації. Збільшення

дебіторської заборгованості на 39,0% також вказує на необхідність посилення контролю за умовами комерційного кредитування клієнтів.

Основними проблемами управління маркетинговою діяльністю підприємства є недостатня орієнтація на маржинальність продажів, відсутність комплексної оцінки ефективності окремих торгових марок і каналів збуту, обмежене використання клієнтської аналітики та недостатній контроль віддачі від маркетингових витрат. Подальше вдосконалення маркетингового управління має передбачати запровадження системи маркетингових KPI, сегментацію клієнтської бази, оцінювання прибутковості асортименту, оптимізацію цінової політики та цифровізацію взаємодії зі споживачами.

## 2.3. Аналіз впливу маркетингової діяльності на забезпечення сталого розвитку підприємства

Проведена оцінка засвідчила, що ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод» має достатньо ефективну систему управління маркетинговою діяльністю, сформований портфель торгових марок, розвинену збутову інфраструктуру та стійкі ринкові позиції. Водночас зростання виручки супроводжується зниженням прибутковості продажів, збільшенням дебіторської заборгованості та погіршенням окремих показників використання капіталу. Це зумовлює необхідність оцінювання маркетингової діяльності не лише за поточними комерційними результатами, а й за її здатністю забезпечувати довгостроковий збалансований розвиток підприємства.

На відміну від оцінювання ефективності маркетингового управління, аналіз його впливу на сталий розвиток передбачає визначення довгострокових економічних, соціальних та екологічних наслідків маркетингових рішень. Високі обсяги продажів і значна частка ринку самі по собі не гарантують стійкості підприємства, якщо вони супроводжуються

зниженням рентабельності, накопиченням запасів, посиленням кредитних ризиків або недостатнім урахуванням екологічних і соціальних вимог.

Сталий розвиток ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод» доцільно розглядати як здатність підприємства підтримувати економічну результативність, задовольняти потреби споживачів, забезпечувати якість і безпечність продукції, зменшувати негативний вплив на довкілля та зберігати конкурентні позиції в умовах нестабільного ринкового середовища.

Маркетингова діяльність впливає на сталий розвиток підприємства через формування структури попиту, визначення перспективних асортиментних напрямів, управління клієнтськими відносинами, позиціонування екологічних характеристик продукції та забезпечення інформаційної взаємодії із зацікавленими сторонами. Тому її результативність необхідно оцінювати за сукупністю фінансових і нефінансових показників. Основні напрями такого впливу наведено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Напрями впливу маркетингової діяльності на сталий розвиток підприємства

| Складова сталого розвитку | Маркетинговий механізм впливу | Результат для підприємства |
|---|---|---|
| Економічна | Формування стійкого попиту, диверсифікація клієнтів, управління маржинальністю | Стабільність доходів, зниження ринкових ризиків |
| Соціальна | Забезпечення доступності, якості та безпечності продукції | Задоволеність споживачів і довіра до брендів |
| Екологічна | Просування екологічної продукції, відповідальне інформування та екологізація упаковки | Зменшення екологічного впливу та зміцнення репутації |
| Інноваційна | Виявлення нових потреб і підтримка розроблення продукції | Оновлення асортименту та адаптація до змін ринку |
| Репутаційна | Комунікація цінностей підприємства та підтверджених характеристик продукції | Посилення лояльності та довгострокової вартості брендів |

Отже, подальший аналіз має визначити, наскільки чинна маркетингова політика підприємства сприяє не лише збільшенню продажів, а й формуванню довгострокової економічної стійкості, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості.

Економічна складова сталого розвитку характеризує здатність підприємства забезпечувати стабільне формування доходів, підтримувати достатній рівень прибутковості, своєчасно виконувати зобов'язання та зберігати фінансову незалежність у довгостроковій перспективі. Маркетингова діяльність впливає на економічну стійкість через формування попиту, диверсифікацію клієнтської бази, розвиток асортименту, управління цінами, підтримання ринкової частки та зниження залежності від окремих сегментів ринку.

Результати попереднього аналізу засвідчили, що ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод» має достатньо сильні ринкові позиції, а його частка на українському ринку лакофарбових матеріалів перевищує 10 %. Підприємство щороку виготовляє близько 30 тис. тонн продукції та реалізує її через розгалужену систему регіональних філій. Це створює основу для стабільного формування доходів і зменшує ризик втрати значної частини ринку внаслідок діяльності одного конкурента або зміни попиту в окремому регіоні.

Водночас сталий розвиток передбачає не лише збільшення обсягів реалізації, а й забезпечення належної віддачі від використаних ресурсів. У 2025 році виручка підприємства зросла порівняно з 2024 роком на 19,1 %, однак прибуток скоротився на 5,0 %, а рентабельність продажу знизилася з 7,60 до 6,03 %. Отже, маркетингова діяльність забезпечила кількісне розширення збуту, проте не повною мірою сприяла підвищенню якісних показників економічної результативності.

З позиції сталого розвитку така тенденція має подвійний характер. З одного боку, збільшення виручки підтверджує стійкість попиту, впізнаваність торгових марок і здатність підприємства підтримувати ринкову присутність. З іншого боку, зниження прибутковості означає, що додаткові

обсяги продажів супроводжуються швидшим зростанням виробничих, логістичних, збутових та інших операційних витрат.

Таким чином, маркетингова політика підприємства має бути переорієнтована з переважного нарощування обсягів реалізації на формування прибуткового та збалансованого портфеля замовлень. Для цього необхідно оцінювати не лише загальний обсяг продажів, а й внесок кожної товарної групи, торгової марки, регіональної філії та категорії клієнтів у формування прибутку.

Важливою перевагою підприємства є використання багатобрендової стратегії. Наявність торгових марок «ЗЕБРА», «МАЛЬВА» і TRIORA дозволяє одночасно працювати в різних цінових сегментах. У контексті сталого розвитку це знижує ризик різкого скорочення продажів у разі зменшення купівельної спроможності населення або зміни переваг споживачів.

Продукція доступнішого цінового сегмента забезпечує підтримання масового попиту та завантаження виробничих потужностей. Товари середнього цінового сегмента формують основу стабільного продажу, а продукція з підвищеними якісними й екологічними характеристиками створює можливості для отримання вищої маржі та зміцнення репутації підприємства.

Водночас багатобрендова політика буде сприяти економічній стійкості лише за умови чіткого розмежування цільових аудиторій, цінових категорій і каналів просування. Відсутність такого розмежування може спричинити внутрішню конкуренцію між торговими марками підприємства та перехід споживачів із більш прибуткових товарів на дешевші аналоги.

Ще одним чинником економічної стійкості є диверсифікація каналів збуту. Наявність 34 регіональних філій, власного транспортного парку та відділу продажів забезпечує територіальне охоплення ринку і дозволяє підприємству безпосередньо взаємодіяти з клієнтами. Це зменшує залежність від окремих посередників і підвищує надійність поставок.

Разом із тим розгалужена збутова інфраструктура формує значні постійні витрати. Тому з позиції сталого розвитку необхідно оцінювати кожну філію не лише за обсягом реалізації, а й за такими показниками:

— маржинальний дохід;
— операційний прибуток;
— логістичні витрати;
— рівень виконання плану продажів;
— оборотність запасів;
— частка простроченої дебіторської заборгованості;
— кількість активних клієнтів;
— частота повторних замовлень.

Використання таких показників дозволить своєчасно виявляти регіональні підрозділи, які забезпечують високі обсяги реалізації, але не створюють достатнього фінансового результату.

Окремим ризиком економічної стійкості є зростання дебіторської заборгованості. У 2025 році її обсяг збільшився швидше, ніж виручка підприємства. Це може свідчити про активне використання відстрочення платежів як інструменту стимулювання продажів.

Комерційне кредитування клієнтів позитивно впливає на обсяги реалізації, однак водночас зменшує ліквідність підприємства, підвищує ризик неповернення коштів і створює додаткову потребу у фінансуванні оборотного капіталу. Тому маркетингові цілі щодо зростання продажів необхідно узгоджувати з фінансовими обмеженнями та кредитною політикою.

Доцільно сегментувати клієнтів залежно від їхньої платіжної дисципліни, обсягів закупівель, прибутковості та тривалості співпраці. Для надійних партнерів можуть застосовуватися індивідуальні умови розрахунків, а для клієнтів із підвищеним ризиком — попередня оплата, скорочені строки відстрочення або встановлення кредитного ліміту.

Для узагальнення економічного впливу маркетингової діяльності доцільно визначити його позитивні результати та потенційні ризики (табл 2.16).

Таблиця 2.16

Вплив маркетингової діяльності на економічну стійкість ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод»

| Маркетинговий чинник | Позитивний вплив | Потенційний ризик |
|---|---|---|
| Багатобрендова стратегія | Охоплення різних цінових сегментів | Внутрішня конкуренція між торговими марками |
| Розширення збуту | Зростання виручки та ринкової частки | Зниження маржинальності продажів |
| Регіональна мережа | Диверсифікація ринку та стабільність поставок | Значні постійні витрати |
| Відстрочення платежів | Стимулювання закупівель клієнтів | Зростання дебіторської заборгованості |
| Оновлення асортименту | Адаптація до змін попиту | Зростання витрат на розроблення та просування |
| Екологічне позиціонування | Вихід на перспективні сегменти | Необхідність підтвердження екологічних характеристик |

Проведена оцінка свідчить, що маркетингова діяльність загалом підтримує економічну стійкість підприємства, однак її подальший позитивний вплив залежить від здатності керівництва забезпечити баланс між зростанням продажів, прибутковістю, оборотністю ресурсів і фінансовими ризиками.

Соціальна складова сталого розвитку підприємства передбачає задоволення потреб споживачів, забезпечення якості та безпечності продукції, відповідальне інформування ринку, розвиток довіри до торгових марок і врахування інтересів працівників, клієнтів, постачальників та місцевих громад.

Для виробника лакофарбової продукції соціальна відповідальність має особливе значення, оскільки товари підприємства використовуються у житлових, громадських і виробничих приміщеннях. Якість та безпечність лакофарбових матеріалів безпосередньо впливають на комфорт, умови праці й здоров'я споживачів.

ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод» забезпечує контроль якості сировини та готової продукції за допомогою власної акредитованої хімічної лабораторії та відділу технічного контролю. Це створює основу для реалізації принципів відповідального маркетингу, оскільки рекламні повідомлення про якість, довговічність і безпечність продукції мають підтверджуватися фактичними результатами лабораторних випробувань.

Соціальний вплив маркетингової діяльності підприємства проявляється за такими напрямами:

1. Забезпечення споживачів продукцією різних цінових категорій.

Наявність трьох торгових марок дозволяє підприємству задовольняти потреби покупців із різним рівнем доходів. Це підвищує доступність лакофарбової продукції та сприяє ширшому охопленню споживчого ринку.

2. Надання достовірної інформації.

Маркування, упаковка, рекламні матеріали та консультації працівників повинні містити точну інформацію про призначення продукції, способи нанесення, витрати матеріалу, тривалість висихання, умови зберігання та заходи безпеки.

3. Формування культури безпечного споживання.

Підприємство може використовувати маркетингові комунікації не лише для стимулювання продажів, а й для навчання покупців правильному використанню продукції. Це зменшує ризик неправильного застосування лакофарбових матеріалів і підвищує задоволеність кінцевим результатом.

4. Підтримання довіри до брендів.

Висока якість продукції, своєчасне реагування на претензії та прозоре інформування споживачів сприяють формуванню довгострокової лояльності.

Довіра є важливим нематеріальним ресурсом, який підтримує стабільність продажів навіть за умов загострення конкуренції.

5. Розвиток професійних компетентностей персоналу.

Працівники відділів продажів, маркетингу та регіональних філій повинні володіти достатніми знаннями про властивості продукції та особливості її застосування. Професійні консультації знижують інформаційну невизначеність споживачів і підвищують якість обслуговування.

6. Взаємодія з професійними клієнтами.

Проведення навчальних заходів, презентацій і консультацій сприяє розвитку партнерських відносин і підвищує рівень відповідальності підприємства перед професійною спільнотою.

Водночас у характеристиці підприємства відсутні дані про систематичне оцінювання задоволеності клієнтів, рівня лояльності, кількості рекламацій і швидкості розгляду звернень. Це обмежує можливість кількісного оцінювання соціального ефекту маркетингової діяльності.

Для вдосконалення соціальної складової доцільно використовувати систему показників, наведену в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Показники оцінювання соціальної результативності маркетингової діяльності ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод»

| Напрям оцінювання | Рекомендований показник |
|---|---|
| Задоволеність клієнтів | Середня оцінка задоволеності продукцією та обслуговуванням |
| Лояльність | Частка повторних покупок, індекс готовності рекомендувати бренд |
| Якість продукції | Кількість рекламацій на 1000 одиниць реалізованої продукції |
| Реагування на звернення | Середній строк розгляду претензії |
| Інформаційна відкритість | Частка продукції з повною інформацією про використання та безпеку |
| Професійна підтримка | Кількість консультацій, навчальних заходів і презентацій |
| Доступність | Представленість продукції в різних цінових сегментах |
| Безпечність | Частка продукції, що пройшла підтвердження відповідності |

Використання зазначених показників дозволить підприємству оцінювати не лише кількість проданої продукції, а й якість взаємодії зі споживачами та соціальну цінність маркетингової діяльності.

Екологічна складова сталого розвитку передбачає зменшення негативного впливу виробництва та споживання продукції на довкілля, раціональне використання матеріалів, скорочення відходів та поширення екологічно відповідальної поведінки.

Для підприємства лакофарбової промисловості екологічний маркетинг є не лише способом формування позитивного іміджу, а й важливим напрямом адаптації до підвищення вимог споживачів, торговельних мереж і корпоративних замовників.

Вагомою перевагою підприємства є екологічна сертифікація продукції торгової марки TRIORA відповідно до міжнародного стандарту ISO 14024. Це підтверджує відповідність продукції визначеним екологічним критеріям і створює основу для її позиціонування як безпечнішої та відповідальнішої альтернативи.

Екологічне позиціонування продукції може позитивно впливати на сталий розвиток підприємства через:

— розширення попиту на водорозчинні та безпечні матеріали;

— залучення екологічно свідомих споживачів;

— участь у проєктах зеленого будівництва;

— співпрацю з торговельними мережами, які встановлюють екологічні вимоги до постачальників;

— підвищення репутації торгової марки;

— зменшення ризику втрати ринку внаслідок посилення екологічних стандартів.

Однак екологічний маркетинг повинен ґрунтуватися на перевірених характеристиках продукції. Використання необґрунтованих тверджень про екологічність може створити репутаційні ризики. Тому всі відповідні повідомлення мають підтверджуватися сертифікатами, лабораторними

дослідженнями та достовірною інформацією про склад і властивості продукції.

Окремим напрямом екологізації маркетингової діяльності є вдосконалення упаковки. Підприємство має власні технологічні лінії з виробництва тари, що створює можливості для:

— зменшення ваги упаковки;

— скорочення використання первинної сировини;

— збільшення частки матеріалів, придатних до перероблення;

— розроблення багаторазової або поворотної тари;

— нанесення інформації про правила утилізації;

— використання конструкцій, які забезпечують повне використання продукту.

Власне виробництво тари дозволяє поєднати маркетингові функції упаковки з екологічними завданнями. Тара може одночасно забезпечувати впізнаваність бренду, захист від підробок, зручність використання та зменшення негативного впливу на довкілля.

Перспективним напрямом є також інформаційне стимулювання відповідального споживання. На упаковці та цифрових ресурсах підприємства доцільно розміщувати рекомендації щодо:

— правильного розрахунку необхідної кількості матеріалу;

— підготовки поверхні;

— безпечного нанесення;

— зберігання залишків;

— утилізації використаної тари;

— недопущення потрапляння залишків продукції у ґрунт або воду.

Це дозволить зменшити перевитрати матеріалів і кількість відходів, а також підвищить довіру споживачів до підприємства (табл 2.18).

Таблиця 2.18

Напрями екологізації маркетингової діяльності підприємства

| Напрям | Маркетинговий захід | Очікуваний результат |
|---|---|---|
| Екологічний асортимент | Розширення лінійки водорозчинної та сертифікованої продукції | Зростання попиту на безпечні матеріали |
| Упаковка | Зменшення матеріаломісткості та підвищення придатності до перероблення | Скорочення відходів |
| Маркування | Розміщення інформації про склад, використання та утилізацію | Підвищення відповідальності споживачів |
| Комунікації | Популяризація екологічних властивостей продукції | Зміцнення екологічного іміджу |
| Робота з партнерами | Участь у проєктах сталого та зеленого будівництва | Розширення корпоративного сегмента |
| Зворотна логістика | Програми повернення використаної тари | Зменшення навантаження на довкілля |

Таким чином, екологічна складова маркетингової діяльності підприємства має значний потенціал, але наразі найбільш виразно реалізується через сертифікацію та позиціонування окремої торгової марки. Для системного впливу на сталий розвиток екологічні принципи необхідно поширити на весь асортимент, упаковку, логістику та комунікації.

Інноваційність є важливою умовою сталого розвитку, оскільки дозволяє підприємству адаптуватися до зміни потреб споживачів, технологій та конкурентного середовища. Маркетинг у цьому процесі виконує інформаційну функцію: виявляє нові потреби, оцінює перспективність продуктів і забезпечує комерціалізацію результатів досліджень.

На підприємстві функціонує дослідницька лабораторія, яка розробляє нові види продукції та вдосконалює чинні рецептури. Це створює сприятливу основу для взаємодії між маркетинговими та технологічними підрозділами.

Для забезпечення сталого розвитку процес розроблення нової продукції доцільно будувати за такою послідовністю:

1. Виявлення незадоволених потреб споживачів.
2. Аналіз тенденцій ринку та дій конкурентів.
3. Формування концепції нового продукту.
4. Технічне розроблення і лабораторне тестування.

5. Оцінювання собівартості та можливої ціни.
6. Тестування продукції за участю цільових споживачів.
7. Пілотний продаж.
8. Оцінювання попиту та прибутковості.
9. Масштабування виробництва.
10. Контроль результатів після виведення продукту на ринок.

Використання маркетингових досліджень на ранніх етапах інноваційного процесу знижує ризик розроблення продукції, яка не відповідатиме реальному попиту.

До перспективних напрямів інноваційного розвитку асортименту можна віднести:

— продукцію зі зниженим вмістом летких органічних сполук;
— водорозчинні фарби;
— швидковисихаючі матеріали;
— покриття з підвищеною довговічністю;
— антибактеріальні та вологостійкі покриття;
— матеріали для енергоефективного будівництва;
— універсальні продукти для професійного та побутового використання;
— екологічно вдосконалену упаковку.

Маркетингова підтримка інновацій повинна включати пояснення переваг нової продукції, демонстрацію способів її використання, порівняння з традиційними матеріалами та навчання продавців і професійних клієнтів.

Сталий розвиток підприємства залежить від якості його взаємодії із зацікавленими сторонами. До основних груп належать споживачі, працівники, дилери, торговельні мережі, постачальники, професійні будівельні організації, державні органи та місцеві громади.

Маркетингова діяльність забезпечує двосторонній інформаційний обмін між підприємством і зазначеними групами. Вона повинна не лише

передавати рекламні повідомлення, а й збирати інформацію про очікування, проблеми та рівень задоволеності партнерів (табл 2.19).

Таблиця 2.19

Маркетингова взаємодія підприємства із зацікавленими сторонами

| Група | Основні очікування | Маркетингові інструменти взаємодії |
|---|---|---|
| Споживачі | Якість, безпечність, доступна ціна | Консультації, маркування, зворотний зв'язок |
| Дилери | Стабільні поставки, вигідні умови | Програми партнерства, навчання, персональні умови |
| Торговельні мережі | Надійність, впізнаваність бренду | Спільні акції, контроль представленості |
| Будівельні організації | Технічні характеристики і строки постачання | Професійні презентації, технічна підтримка |
| Працівники | Стабільність і професійний розвиток | Внутрішні комунікації, навчання |
| Постачальники | Прогнозовані замовлення і своєчасні розрахунки | Довгострокові контракти, обмін прогнозами |
| Місцеві громади | Екологічна безпека і зайнятість | Інформаційна відкритість, соціальні проєкти |

Системна взаємодія із зацікавленими сторонами дозволить підприємству краще прогнозувати зміни зовнішнього середовища, своєчасно виявляти ризики та підвищувати обґрунтованість маркетингових рішень.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу доцільно здійснити інтегральне оцінювання впливу маркетингової діяльності на сталий розвиток ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод». На відміну від інтегрального показника ефективності маркетингового управління, визначеного у підрозділі 2.2, запропонована оцінка характеризує не якість організації маркетингових процесів, а їх фактичний внесок у довгострокову економічну, соціальну, екологічну та інноваційну стійкість підприємства.

Для розрахунку використано п'ятибальну шкалу, де:

— 1 бал — критично низький вплив;

— 2 бали — низький вплив;

— 3 бали — середній вплив;

— 4 бали — достатньо високий вплив;

— 5 балів — високий вплив.

Вагові коефіцієнти встановлено відповідно до значення кожної складової для сталого розвитку промислового підприємства. Найбільшу вагу надано економічній стійкості, оскільки вона визначає здатність підприємства фінансувати виробничу, соціальну, екологічну та інноваційну діяльність.

Інтегральний показник визначається за формулою:

$$Iср = \sum(Bi \times Oi), \qquad (2.2)$$

де Iср — інтегральний показник впливу маркетингової діяльності на сталий розвиток;

Bi — ваговий коефіцієнт відповідної складової;

Oi — бальна оцінка складової.

Результати оцінювання наведено в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

Інтегральна оцінка впливу маркетингової діяльності на сталий розвиток ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод»

| Напрям оцінювання | Вага | Оцінка, балів | Зважена оцінка |
|---|---|---|---|
| Формування стійкого попиту та ринкової позиції | 0,15 | 4,6 | 0,690 |
| Забезпечення прибутковості продажів | 0,15 | 3,0 | 0,450 |
| Диверсифікація асортименту та клієнтської бази | 0,10 | 4,5 | 0,450 |
| Стійкість збутової та логістичної системи | 0,10 | 4,2 | 0,420 |
| Соціальна відповідальність перед споживачами | 0,10 | 4,1 | 0,410 |
| Якість і безпечність продукції | 0,10 | 4,7 | 0,470 |
| Екологічна орієнтація маркетингу | 0,10 | 3,8 | 0,380 |
| Інноваційна спрямованість | 0,10 | 4,3 | 0,430 |
| Взаємодія із зацікавленими сторонами | 0,05 | 3,7 | 0,185 |
| Маркетингова аналітика сталого розвитку | 0,05 | 3,0 | 0,150 |
| Разом | 1,00 | — | 4,04 |

Інтегральний показник становить:

Іср = 4,04 бала.

У відсотковому вираженні:

Іср = 4,04 / 5 × 100 % = 80,8 %.

Отримане значення відповідає достатньо високому рівню позитивного впливу маркетингової діяльності на сталий розвиток підприємства. Найбільший внесок забезпечують якість і безпечність продукції, формування стійкого попиту, диверсифікація асортименту, інноваційна орієнтація та розвинена збутова система.

Найнижчі оцінки отримали прибутковість продажів і маркетингова аналітика сталого розвитку. Це пов’язано зі зниженням рентабельності реалізації, уповільненням оборотності окремих елементів капіталу, збільшенням дебіторської заборгованості та відсутністю систематизованих нефінансових показників оцінювання маркетингової діяльності.

Порівняння інтегральної оцінки маркетингового управління, визначеної у підрозділі 2.2, з показником його впливу на сталий розвиток дає змогу виявити важливу закономірність (табл 2.21).

Таблиця 2.21

Порівняння ефективності маркетингового управління та його впливу на сталий розвиток

| Показник | Значення, балів | Значення, % |
|---|---|---|
| Ефективність управління маркетинговою діяльністю | 4,25 | 85,0 |
| Вплив маркетингової діяльності на сталий розвиток | 4,04 | 80,8 |
| Відхилення | –0,21 | –4,2 в. п. |

Ефективність управління маркетинговою діяльністю оцінюється вище, ніж її внесок у сталий розвиток. Різниця становить 0,21 бала, або 4,2 відсоткового пункту.

Це означає, що маркетингова система підприємства загалом добре організована і забезпечує зростання ринкової частки, виручки та масштабів реалізації.

Основною причиною такого розриву є переважна орієнтація маркетингового управління на коротко- і середньострокові комерційні результати. Зростання продажів і розширення ринкової присутності мають важливе значення, але для сталого розвитку необхідно одночасно забезпечувати достатню прибутковість, ефективне використання ресурсів, контроль заборгованості, екологізацію продукції та системну взаємодію із зацікавленими сторонами.

Для систематизації позитивних і негативних наслідків маркетингової діяльності сформовано відповідну матрицю (табл 2.22).

Таблиця 2.22

Матриця результатів впливу маркетингової діяльності на сталий розвиток підприємства

| Складова | Позитивні результати | Проблеми та обмеження |
|---|---|---|
| Економічна | Зростання виручки, частка ринку понад 10%, диверсифікований портфель брендів, розгалужена мережа збуту | Зниження прибутку та рентабельності, зростання дебіторської заборгованості, уповільнення оборотності запасів |
| Соціальна | Доступність продукції різних цінових категорій, контроль якості, безпечність, професійна підтримка клієнтів | Відсутність системного оцінювання задоволеності, лояльності та рекламацій |
| Екологічна | Екологічна сертифікація TRIORA, розвиток водних фарб, можливість удосконалення тари | Екологічна орієнтація не охоплює весь асортимент, обмежена інформація про поводження з відходами |
| Інноваційна | Власна дослідницька лабораторія, оновлення рецептур, розроблення нової продукції | Недостатня формалізація участі споживачів у тестуванні нових продуктів |
| Репутаційна | Впізнавані бренди, якість, сертифікація, захист продукції від підробок | Недостатнє вимірювання сили брендів і довгострокової лояльності |
| Партнерська | Регіональна присутність, взаємодія з дилерами і торговельними мережами | Відсутність єдиної системи оцінювання задоволеності партнерів |

Матриця підтверджує, що маркетингова діяльність підприємства створює позитивний вплив за всіма складовими сталого розвитку. Водночас цей вплив є нерівномірним. Найкраще розвинені економічно-ринкові та якісні аспекти, тоді як екологічні, соціальні й аналітичні компоненти потребують подальшої систематизації.

У процесі аналізу було виявлено низку ризиків, які можуть послабити довгостроковий позитивний ефект маркетингової діяльності.

Першим ризиком є зростання реалізації за рахунок зниження маржинальності. Така ситуація може виникати внаслідок надмірного використання цінових знижок, збільшення частки дешевшої продукції та зростання витрат на збут і логістику.

Другим ризиком є накопичення товарних запасів. Уповільнення їх оборотності може свідчити про недостатню точність прогнозування попиту, нерівномірність реалізації асортименту та надмірне виробництво окремих товарних позицій.

Третім ризиком є зростання дебіторської заборгованості. Надання відстрочення платежів стимулює продажі, але водночас погіршує грошові потоки та підвищує залежність підприємства від фінансової дисципліни клієнтів.

Четвертим ризиком є недостатня цифровізація маркетингової аналітики. За відсутності комплексної інформаційної системи підприємству складніше оцінювати прибутковість клієнтів, брендів, філій і каналів збуту.

П’ятим ризиком є обмеженість екологічної політики окремими товарними групами. Якщо екологічні принципи не будуть поширені на весь асортимент, упаковку, логістику та комунікації, підприємство може втратити частину перспективного попиту.

Шостим ризиком є недостатнє вимірювання соціальної результативності. Відсутність регулярних опитувань, системи обліку рекламацій і показників лояльності ускладнює оцінку довіри споживачів та своєчасне виявлення проблем.

Проведений аналіз дозволив встановити, що маркетингова діяльність ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод» є важливим чинником забезпечення його сталого розвитку. Її позитивний вплив проявляється у формуванні стійкого попиту, підтриманні частки ринку понад 10 %, диверсифікації асортименту, забезпеченні якості та безпечності продукції, розвитку інновацій і зміцненні конкурентних позицій.

Економічний вплив маркетингу має суперечливий характер. Зростання виручки свідчить про стійкість ринкового попиту, однак зниження прибутковості продажів, рентабельності активів і власного капіталу вказує на недостатню економічну віддачу від розширення реалізації. Тому маркетингове управління потребує більшої орієнтації на маржинальність, оборотність ресурсів і якість клієнтського портфеля.

Соціальний внесок маркетингової діяльності полягає у забезпеченні доступності продукції для різних груп покупців, контролі її якості, безпечності та наданні професійної інформації споживачам. Водночас підприємству необхідно запровадити регулярне вимірювання задоволеності, лояльності та результативності роботи зі зверненнями.

Екологічний вплив пов’язаний насамперед із сертифікацією продукції TRIORA, розвитком безпечніших лакофарбових матеріалів і можливістю екологізації власної упаковки. Проте для системного результату екологічні принципи слід поширити на весь асортимент, логістику, маркування та комунікації.

Інтегральний показник впливу маркетингової діяльності на сталий розвиток становить 4,04 бала, або 80,8 % максимального рівня. Це відповідає достатньо високому результату, але є нижчим за інтегральну ефективність маркетингового управління, яка становить 85 %. Виявлений розрив свідчить, що сильні ринкові й організаційні позиції підприємства ще не повною мірою трансформуються у довгострокові фінансові, соціальні та екологічні результати.

Отже, основним напрямом подальшого розвитку має стати інтеграція принципів сталості у маркетингову стратегію підприємства. Це передбачає поєднання зростання продажів із підвищенням їх прибутковості, розвитком відповідальних відносин зі споживачами, екологізацією продукції, удосконаленням маркетингової аналітики та формуванням системи показників, які відображатимуть не лише поточний комерційний ефект, а й довгострокову цінність маркетингових рішень.

## Висновки до 2 розділу

У другому розділі дипломної роботи проведено комплексне дослідження діяльності ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод», здійснено оцінку ефективності управління маркетинговою діяльністю та визначено її вплив на забезпечення сталого розвитку підприємства.

У результаті організаційно-економічного аналізу встановлено, що підприємство займає стійкі позиції на вітчизняному ринку лакофарбових матеріалів, виробляє близько 30 тис. тонн продукції на рік та контролює понад 10 % ринку. Важливими конкурентними перевагами підприємства є наявність трьох торгових марок, власної дослідницької лабораторії, сучасної виробничої бази, розгалуженої мережі збуту та власного транспортного підрозділу, що забезпечує високий рівень конкурентоспроможності й адаптивності до змін ринкового середовища.

Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства, зокрема збільшення обсягів реалізації, активів та власного капіталу. Водночас встановлено зниження прибутку, рентабельності продажів, активів і власного капіталу, а також зростання дебіторської заборгованості, що свідчить про необхідність підвищення ефективності використання ресурсів і вдосконалення управління фінансовими результатами.

Дослідження маркетингової діяльності показало, що на підприємстві сформована комплексна система маркетингового управління, яка охоплює товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику. Використання диференційованого портфеля торгових марок, розвиненої збутової мережі та сучасних підходів до забезпечення якості продукції сприяє підтриманню конкурентних позицій підприємства й розширенню ринкової присутності.

Інтегральна оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю становила 4,25 бала (85 %), що характеризує її як достатньо ефективну. Найвищі результати досягнуто у сфері товарної та збутової політики, розвитку асортименту, забезпечення якості продукції та формування конкурентних позицій. Водночас резервами підвищення ефективності залишаються управління прибутковістю продажів, розвиток маркетингової аналітики та вдосконалення системи оцінювання результативності окремих брендів і каналів збуту.

Аналіз впливу маркетингової діяльності на забезпечення сталого розвитку показав, що маркетинг є важливим чинником економічної, соціальної, екологічної та інноваційної стійкості підприємства. Позитивний вплив проявляється у формуванні стабільного попиту, диверсифікації асортименту, підтриманні високої якості продукції, розвитку інновацій та зміцненні довіри споживачів до торгових марок. Водночас потребують подальшого розвитку екологічно орієнтовані маркетингові заходи, систематичне оцінювання задоволеності клієнтів, цифровізація маркетингової аналітики та впровадження комплексної системи нефінансових показників.

Проведене дослідження підтвердило, що ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод» має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних переваг. Водночас виявлені проблеми обумовлюють необхідність розроблення комплексу практичних заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності, які будуть запропоновані у третьому розділі дипломної роботи.

# РОЗДІЛ 3
# УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 3.1. Розроблення комплексу заходів щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства

Проведений у другому розділі аналіз засвідчив, що маркетингова діяльність ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод» загалом є достатньо ефективною та забезпечує підприємству стійкі конкурентні позиції на ринку лакофарбових матеріалів.

Разом із тим результати аналізу дозволили виявити низку проблем, що стримують підвищення ефективності маркетингової діяльності та знижують її внесок у забезпечення сталого розвитку підприємства. Насамперед це стосується зменшення прибутковості продажів при одночасному зростанні обсягів реалізації, збільшення дебіторської заборгованості, недостатнього використання сучасних цифрових інструментів маркетингової аналітики, відсутності комплексної системи оцінювання ефективності взаємодії зі споживачами та обмеженого використання принципів екологічного маркетингу.

Проведене інтегральне оцінювання підтвердило, що ефективність управління маркетинговою діяльністю підприємства становить 4,25 бала, тоді як рівень її впливу на забезпечення сталого розвитку оцінено у 4,04 бала. Наявність такого розриву свідчить про необхідність переорієнтації маркетингової політики з досягнення переважно короткострокових комерційних результатів на формування довгострокових конкурентних переваг, що забезпечуватимуть одночасне досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей підприємства.

За сучасних умов господарювання ефективність маркетингової діяльності визначається не лише здатністю збільшувати обсяги реалізації

продукції, а й рівнем використання цифрових технологій, швидкістю прийняття управлінських рішень, якістю роботи з клієнтами, гнучкістю товарної політики та можливістю оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Саме тому вдосконалення маркетингової діяльності доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, який охоплюватиме всі основні бізнес-процеси підприємства та забезпечуватиме їх взаємозв'язок із цілями сталого розвитку.




Рис. 3.1 Комплекс заходів щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод»

Для досягнення зазначеної мети пропонується сформувати комплекс взаємопов'язаних організаційних, економічних та інформаційних заходів, представлений на рисунку 3.1.

На відміну від окремих локальних заходів, запропонований комплекс має системний характер, оскільки поєднує цифрову трансформацію маркетингових процесів, удосконалення клієнтоорієнтованого управління, розвиток інноваційної та екологічної складових маркетингу, а також впровадження сучасної системи оцінювання результативності.

Першочерговим напрямом удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод» є впровадження сучасної CRM-системи, інтегрованої з інструментами маркетингової аналітики. Необхідність реалізації цього заходу обумовлена значною кількістю клієнтів, наявністю розгалуженої мережі регіональних представництв, використанням різних каналів збуту та потребою в оперативному контролі дебіторської заборгованості.

Нині інформація про клієнтів, обсяги реалізації, частоту замовлень, платіжну дисципліну, рекламації та результати комунікації може зберігатися у різних інформаційних базах і використовуватися окремими структурними підрозділами. CRM-система має забезпечити централізоване накопичення, оброблення та використання інформації про всіх клієнтів підприємства.

Основні функціональні можливості CRM-системи для підприємства наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Функціональні можливості CRM-системи для ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод»

| Функція | Зміст | Очікуваний результат |
|---|---|---|
| Ведення єдиної клієнтської бази | Накопичення та систематизація інформації про клієнтів | Підвищення повноти й достовірності клієнтських даних |
| Контроль історії продажів | Облік обсягів, структури та частоти закупівель | Виявлення найбільш прибуткових клієнтів |
| Сегментація клієнтів | Розподіл за обсягами закупівель, маржинальністю, регіоном і платіжною дисципліною | Формування диференційованих маркетингових пропозицій |
| Контроль дебіторської заборгованості | Відстеження строків і сум прострочених платежів | Зниження фінансових ризиків |

Продовження табл 3.1

| | | |
|---|---|---|
| Управління комунікаціями | Фіксація контактів, звернень, пропозицій та рекламацій | Підвищення якості обслуговування |
| Автоматизація маркетингових кампаній | Розсилки, персональні пропозиції, нагадування | Підвищення результативності комунікацій |
| Формування звітності | Підготовка аналітичних панелей та звітів | Прискорення прийняття управлінських рішень |
| Прогнозування продажів | Використання історичних даних і сезонних тенденцій | Підвищення точності планування попиту |

Запровадження CRM-системи дозволить перейти від загального управління клієнтською базою до персоніфікованої взаємодії з різними категоріями споживачів. Запропонована сегментація дозволить диференціювати управлінські рішення, спрямовувати маркетингові ресурси на найбільш перспективні напрями та зменшувати ризики неповернення коштів. Її доцільно здійснювати на основі системи критеріїв, представлених у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Критерії сегментації клієнтів у CRM-системі

| Критерій | Показник оцінювання |
|---|---|
| Обсяг закупівель | Річна сума реалізації клієнту |
| Частота замовлень | Кількість замовлень за місяць або квартал |
| Маржинальність | Валовий прибуток від співпраці з клієнтом |
| Платіжна дисципліна | Середній строк оплати та кількість прострочень |
| Динаміка співпраці | Темп зростання або скорочення закупівель |
| Асортиментна широта | Кількість торгових марок і товарних груп у замовленнях |
| Потенціал розвитку | Можливість збільшення обсягів реалізації |
| Рівень лояльності | Тривалість співпраці та частота повторних закупівель |
| Кількість рекламацій | Частота претензій і звернень |
| Регіональна значущість | Вплив клієнта на позиції підприємства у відповідному регіоні |

Особливе значення CRM-система матиме для управління дебіторською заборгованістю. Результати другого розділу показали, що її зростання є одним із суттєвих ризиків для фінансової стійкості підприємства. Тому в системі доцільно передбачити автоматичний контроль строків оплати, формування нагадувань менеджерам і клієнтам, встановлення кредитних

лімітів та блокування нових відвантажень у разі перевищення допустимого рівня заборгованості.

Важливим елементом цифровізації є інтеграція CRM-системи з BI-аналітикою. Це дозволить перетворити накопичені дані на інформацію для прийняття маркетингових рішень. Інформація повинна оновлюватися в автоматизованому режимі та бути доступною керівникам відповідно до їх повноважень. Це дозволить скоротити час підготовки звітності, підвищити прозорість маркетингових процесів і своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників.

Процес упровадження CRM-системи доцільно здійснювати поетапно.

Етапи впровадження системи узагальнено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Етапи впровадження CRM-системи на підприємстві

| Етап | Основний зміст | Відповідальні підрозділи | Результат |
|---|---|---|---|
| 1. Аудит | Аналіз інформаційних потоків і вимог | Маркетинг, збут, фінанси, IT | Технічне завдання |
| 2. Вибір системи | Оцінка та налаштування програмного продукту | IT, керівництво, маркетинг | Обрана CRM-платформа |
| 3.Підготовка даних | Очищення та перенесення клієнтської інформації | Збут, фінанси, IT | Єдина база клієнтів |
| 4. Навчання | Підготовка користувачів | IT, HR, маркетинг | Готовність персоналу |
| 5.Пілотний запуск | Тестування системи в окремому підрозділі | IT, регіональна філія | Виявлення та усунення недоліків |
| 6.Масштабування | Поширення на всі підрозділи | Керівництво, IT | Повноцінне функціонування |
| 7. Моніторинг | Контроль використання та результативності | Маркетинг, IT, керівництво | Постійне вдосконалення |

Упровадження CRM-системи має супроводжуватися встановленням конкретних показників результативності. До них доцільно віднести повноту

заповнення клієнтських карток, частку активних користувачів системи, швидкість оброблення звернень, рівень утримання клієнтів, частку повторних закупівель, скорочення простроченої дебіторської заборгованості та зростання середньої маржинальності продажів.

Очікуваними результатами реалізації заходу є:

— формування єдиної інформаційної бази клієнтів;

— підвищення прозорості маркетингових і збутових процесів;

— покращення якості обслуговування клієнтів;

— персоналізація комерційних пропозицій;

— підвищення рівня лояльності та повторних закупівель;

— зниження простроченої дебіторської заборгованості;

— підвищення точності прогнозування продажів;

— скорочення часу підготовки управлінської звітності;

— покращення взаємодії між структурними підрозділами;

— зростання прибутковості клієнтського портфеля.

Таким чином, упровадження CRM-системи та цифрової маркетингової аналітики є базовою умовою переходу підприємства до клієнтоорієнтованої моделі управління. Реалізація цього заходу забезпечить не лише зростання обсягів продажів, а й підвищення їх якості, прибутковості та довгострокової стійкості.

Другим важливим напрямом удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод» є оптимізація товарного портфеля. Необхідність реалізації цього заходу обумовлена широким асортиментом продукції, наявністю кількох торгових марок, різним рівнем попиту на окремі товарні позиції та потребою у підвищенні прибутковості продажів.

Результати другого розділу показали, що підприємство забезпечує зростання обсягів реалізації, однак це не супроводжується відповідним збільшенням прибутку та рентабельності продажів. Така ситуація може свідчити про недостатню збалансованість товарного портфеля, надмірну

частку низькомаржинальної продукції, уповільнення оборотності окремих товарних груп та неефективний розподіл маркетингових ресурсів між брендами й асортиментними позиціями.

Товарний портфель підприємства охоплює продукцію різних цінових сегментів і функціонального призначення, що реалізується під торговими марками «ЗЕБРА», «МАЛЬВА» і TRIORA. Така структура створює можливості для широкого охоплення ринку, але водночас ускладнює управління асортиментом. За відсутності систематичного аналізу підприємство ризикує підтримувати у виробництві та збуті продукцію, яка має низький рівень попиту, недостатню маржинальність або надмірно тривалий період обороту.

Для прийняття обґрунтованих рішень щодо розвитку асортименту доцільно застосувати комплексний підхід, що поєднує:

— ABC-аналіз;
— XYZ-аналіз;
— оцінювання маржинального доходу;
— аналіз життєвого циклу продукції;
— оцінювання стратегічного значення товарних позицій;
— визначення екологічного та інноваційного потенціалу продукції.

ABC-аналіз дозволяє розподілити товарні позиції відповідно до їх внеску у загальний обсяг реалізації або маржинальний дохід підприємства. До групи A належать товари, які формують найбільшу частку результату, до групи B — продукція із середнім внеском, а до групи C — товари з незначним впливом на загальний результат.

Орієнтовні критерії розподілу продукції за результатами ABC-аналізу наведено в таблиці 3.4.

Для ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод» до групи A доцільно віднести найбільш популярні та прибуткові види продукції, які забезпечують основну частину виручки та мають стабільний попит. Для таких товарів необхідно підтримувати постійну наявність на складах, забезпечувати

пріоритетне просування, контролювати якість поставок і планувати виробництво з урахуванням сезонних коливань.

Таблиця 3.4

Критерії ABC-класифікації товарного портфеля підприємства

| Група | Частка товарних позицій | Частка у виручці або маржинальному доході | Управлінське значення |
|---|---|---|---|
| A | 15–20 % | 70–80 % | Стратегічно важливі товари, що потребують постійного контролю |
| B | 25–30 % | 15–20 % | Товари із середнім внеском і потенціалом зростання |
| C | 50–60 % | 5–10 % | Низькооборотні або малорентабельні позиції |

Товари групи B мають середній рівень продажів і можуть бути перспективними за умови цільового маркетингового просування, оновлення упаковки, зміни позиціонування або розширення каналів збуту. Саме ця група може стати джерелом майбутнього зростання підприємства.

До групи C відносяться товари, що мають низьку частоту продажів, незначний внесок у прибуток або характеризуються тривалим періодом зберігання. Для таких позицій необхідно здійснювати додатковий аналіз і приймати рішення щодо скорочення обсягів виробництва, перегляду ціни, перепозиціонування або вилучення з асортименту.

Однак ABC-аналіз не враховує стабільність попиту. Саме тому його необхідно доповнити XYZ-аналізом, який дозволяє класифікувати продукцію залежно від передбачуваності продажів.

До групи X належать товари зі стабільним попитом і незначними коливаннями обсягів реалізації. До групи Y відносяться товари з помірними коливаннями, що часто мають сезонний характер. Групу Z формує продукція з нерегулярним і важкопрогнозованим попитом.

Критерії XYZ-класифікації наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Критерії XYZ-класифікації товарного портфеля підприємства

| Група | Характер попиту | Рівень прогнозованості | Рекомендований підхід |
|---|---|---|---|
| X | Стабільний | Високий | Регулярне виробництво та підтримання нормативного запасу |
| Y | Сезонний або помірно мінливий | Середній | Планування з урахуванням сезонності та маркетингових кампаній |
| Z | Нерегулярний | Низький | Виробництво малими партіями або під замовлення |

Поєднання результатів ABC- та XYZ-аналізу дозволяє сформувати матрицю, яка забезпечує більш точне управління товарним портфелем.

Таблиця 3.6

Матриця управлінських рішень за результатами ABC-XYZ-аналізу

| Група | Характеристика | Управлінські рішення |
|---|---|---|
| AX | Висока цінність і стабільний попит | Постійна наявність, точне планування, пріоритетне фінансування |
| AY | Висока цінність і сезонний попит | Сезонне прогнозування, рекламна підтримка, гнучке управління запасами |
| AZ | Висока цінність і нестабільний попит | Індивідуальне планування, попередні замовлення, обмеження запасів |
| BX | Середня цінність і стабільний попит | Підтримання оптимального запасу, розвиток продажів |
| BY | Середня цінність і сезонний попит | Цільові маркетингові кампанії, коригування виробничих планів |
| BZ | Середня цінність і нестабільний попит | Аналіз причин коливань, виробництво малими партіями |
| CX | Низька цінність і стабільний попит | Стандартизація виробництва, мінімізація витрат |
| CY | Низька цінність і сезонний попит | Обмежене виробництво, сезонні розпродажі |
| CZ | Низька цінність і нестабільний попит | Перегляд доцільності збереження в асортименті |

Найбільш важливими для підприємства є позиції групи AX, оскільки саме вони формують основну частину доходів і мають стабільний попит. Виробництво та постачання таких товарів повинно здійснюватися без перебоїв. Для них необхідно встановити підвищений рівень страхового

запасу та забезпечити постійний контроль наявності у регіональних представництвах.

Групи AY і AZ також мають значний економічний вплив, однак потребують більш точного прогнозування. Для сезонної продукції необхідно враховувати динаміку будівельного ринку, погодні умови, строки проведення ремонтних робіт і активність професійних споживачів.

Товари групи CZ є найбільш проблемними, оскільки мають низький внесок у виручку та нестабільний попит. Їх накопичення на складах призводить до заморожування оборотного капіталу, збільшення витрат на зберігання та ризику морального старіння. Для таких позицій доцільно застосовувати принцип виробництва під конкретне замовлення або приймати рішення про поступове вилучення з асортименту.

Водночас обсяг реалізації не завжди відображає реальну економічну цінність товару. Тому ABC-XYZ-аналіз необхідно доповнити оцінюванням маржинального доходу.

Маржинальний дохід визначається як різниця між доходом від реалізації продукції та змінними витратами на її виробництво і збут. Його розрахунок дозволяє встановити, наскільки кожна товарна позиція бере участь у покритті постійних витрат і формуванні прибутку підприємства.

Коефіцієнт маржинальності визначається як відношення маржинального доходу до виручки від реалізації:

$$Км = МД / В \times 100\ \%, \qquad (3.1)$$

де Км — коефіцієнт маржинальності;

МД — маржинальний дохід;

В — виручка від реалізації продукції.

На основі отриманих результатів усі товарні позиції доцільно розподілити на чотири категорії (табл 3.7).

Стратегічні лідери є найбільш цінною частиною товарного портфеля. Вони повинні отримувати пріоритет у виробничому плануванні, рекламній підтримці та розподілі інвестиційних ресурсів.

Таблиця 3.7

Класифікація товарних позицій за рівнем продажів і маржинальності

| Категорія | Обсяг продажів | Маржинальність | Рекомендоване рішення |
|---|---|---|---|
| Стратегічні лідери | Високий | Висока | Активне просування, розширення виробництва |
| Лідери обсягу | Високий | Низька | Перегляд ціни, витрат, знижок і логістики |
| Потенційно прибуткові | Низький | Висока | Посилення просування та розширення каналів збуту |
| Проблемні товари | Низький | Низька | Скорочення, перепозиціонування або вилучення |

Лідери обсягу формують значну виручку, але мають низьку маржинальність. Для них необхідно проаналізувати структуру собівартості, умови надання знижок, витрати на доставку, упаковку та рекламу. За результатами аналізу можуть бути переглянуті ціни, умови співпраці з окремими клієнтами або технологічні параметри виробництва.

Потенційно прибуткові товари мають високу маржинальність, але поки що не забезпечують достатнього обсягу продажів. Для них доцільно розробити спеціальні програми просування, розширити представленість у торговельних мережах, активізувати цифрові комунікації та забезпечити консультаційну підтримку споживачів.

Проблемні товари мають низькі показники як за обсягом реалізації, так і за прибутковістю. Їх подальше виробництво доцільне лише за умови стратегічної важливості для формування комплексної пропозиції або задоволення потреб ключових клієнтів.

Важливим елементом оптимізації асортименту є аналіз товарного портфеля за торговими марками. Для кожного бренду необхідно визначати його частку у виручці, прибутку, загальному обсязі продажів, кількості клієнтів та рівні ринкового попиту.

Торгова марка TRIORA має значний потенціал розвитку завдяки підвищеній якості, екологічним характеристикам і можливості

позиціонування у середньому та преміальному сегментах. Її розвиток доцільно спрямувати на розширення асортименту екологічно безпечної продукції, посилення професійних комунікацій та співпрацю з будівельними організаціями.

Торгова марка «ЗЕБРА» може розглядатися як інструмент охоплення масового ринку та забезпечення стабільних обсягів реалізації. Основним завданням є підтримання оптимального співвідношення ціни та якості, контроль витрат і збереження доступності продукції.

Торгова марка «МАЛЬВА» може використовуватися для роботи з найбільш ціново чутливими сегментами споживачів. Разом із тим для неї особливо важливим є контроль маржинальності, оскільки надмірна цінова конкуренція може негативно впливати на загальну прибутковість підприємства.

Для прийняття стратегічних рішень доцільно запровадити щоквартальний перегляд товарного портфеля. Відділ маркетингу спільно з фінансовим, виробничим і збутовим підрозділами повинен аналізувати результати продажів та формувати пропозиції щодо зміни структури асортименту.

Організаційний механізм оптимізації товарного портфеля може включати такі етапи:

— Формування єдиного переліку товарних позицій.

— Збір даних про продажі, витрати, запаси та маржинальність.

— Проведення ABC-XYZ-аналізу.

— Визначення прибутковості кожного товару.

— Розподіл продукції за стратегічними категоріями.

— Формування управлінських рішень.

— Коригування виробничого і маркетингового планів.

— Моніторинг результатів та повторний аналіз.

Розподіл відповідальності між підрозділами наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Розподіл функцій з оптимізації товарного портфеля

| Підрозділ | Основні функції |
|---|---|
| Відділ маркетингу | Аналіз попиту, сегментація, оцінювання перспективності продукції |
| Служба збуту | Надання даних про продажі, клієнтів і регіональний попит |
| Фінансовий підрозділ | Розрахунок маржинального доходу та прибутковості |
| Виробничий підрозділ | Оцінювання технологічних можливостей і виробничих витрат |
| Логістика | Аналіз запасів, оборотності та витрат на зберігання |
| Дослідницька лабораторія | Удосконалення рецептур і розроблення нової продукції |
| Керівництво | Затвердження рішень щодо зміни асортименту |

Реалізація запропонованого заходу дозволить підприємству перейти від переважно кількісного управління асортиментом до управління економічною цінністю товарного портфеля. Це сприятиме підвищенню прибутковості, скороченню надлишкових запасів, більш ефективному використанню виробничих потужностей та концентрації маркетингових ресурсів на найбільш перспективних товарних групах.

Очікуваними результатами оптимізації товарного портфеля є:

— збільшення частки високорентабельної продукції;

— підвищення загальної маржинальності продажів;

— скорочення обсягів низькооборотних запасів;

— зменшення витрат на зберігання;

— підвищення точності виробничого планування;

— зростання оборотності оборотного капіталу;

— скорочення кількості нерентабельних товарних позицій;

— підвищення ефективності маркетингового бюджету;

— зміцнення конкурентних позицій торгових марок;

— покращення відповідності асортименту потребам споживачів.

Таким чином, оптимізація товарного портфеля на основі поєднання ABC-XYZ-аналізу та оцінювання маржинальності є необхідною умовою підвищення ефективності маркетингового управління. Запропонований підхід дозволить підприємству не лише збільшувати обсяги продажів, а й

забезпечувати їх достатню прибутковість, скорочувати неефективні витрати та створювати основу для довгострокового сталого розвитку.

## 3.2 Економічне обгрунтування заходів з вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю

Розроблення заходів щодо вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства має супроводжуватися визначенням їх економічної доцільності. Навіть стратегічно важливі організаційні та маркетингові рішення потребують відповідного ресурсного забезпечення, тому перед їх упровадженням необхідно зіставити прогнозовані витрати з очікуваними економічними результатами.

Вибір зазначених заходів обумовлений тим, що вони безпосередньо спрямовані на вирішення основних проблем, виявлених у другому розділі дипломної роботи: зниження рентабельності продажів, недостатню результативність роботи з клієнтською інформацією, зростання дебіторської заборгованості, відсутність систематичного оцінювання прибутковості товарних позицій і недостатнє використання сучасних аналітичних інструментів.

CRM-система має стати основною цифровою платформою управління взаємовідносинами з клієнтами ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод». Її використання дозволить систематизувати клієнтську інформацію, автоматизувати роботу менеджерів, контролювати виконання замовлень, аналізувати прибутковість клієнтів і каналів збуту, відстежувати дебіторську заборгованість та формувати персоналізовані комерційні пропозиції.

Для впровадження системи підприємству необхідно здійснити одноразові витрати на придбання або налаштування програмного забезпечення, інтеграцію CRM з чинними інформаційними системами, перенесення даних, навчання персоналу та забезпечення інформаційної безпеки.

Прогнозний бюджет упровадження CRM-системи наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Прогнозні витрати на впровадження CRM-системи та BI-аналітики

| Стаття витрат | Сума, тис. грн |
|---|---|
| Придбання ліцензій або річного пакета CRM-системи | 360 |
| Налаштування та інтеграція з обліковою системою підприємства | 220 |
| Перенесення, очищення та структурування клієнтських даних | 80 |
| Навчання працівників відділів маркетингу і збуту | 60 |
| Придбання обладнання, забезпечення захисту та резервування даних | 90 |
| Консультаційний супровід і тестування системи | 40 |
| Резерв непередбачених витрат | 30 |
| Загальні одноразові витрати | 880 |

Таким чином, початковий обсяг інвестицій у реалізацію CRM-проєкту становитиме 880 тис. грн. Крім одноразових вкладень, підприємство щорічно нестиме витрати на технічну підтримку, оновлення програмного забезпечення, хмарне зберігання інформації та адміністрування системи.

Прогнозні щорічні витрати на експлуатацію CRM-системи становитимуть близько 240 тис. грн, зокрема:

— технічна підтримка та оновлення — 100 тис. грн;

— оплата додаткових програмних модулів — 60 тис. грн;

— адміністрування та інформаційна безпека — 50 тис. грн;

— додаткове навчання персоналу — 30 тис. грн.

Економічний ефект від упровадження CRM-системи формуватиметься за декількома напрямами. Насамперед очікується збільшення обсягу реалізації продукції внаслідок підвищення частки повторних покупок, персоналізації комерційних пропозицій, скорочення кількості втрачених замовлень і покращення роботи менеджерів із перспективними клієнтами.

За результатами другого розділу обсяг чистого доходу підприємства за останній аналізований рік становив приблизно 346,89 млн грн. За консервативного прогнозу впровадження CRM-системи може забезпечити приріст реалізації на 2,5 %.

Приріст доходу визначається за формулою:

$$\Delta Д = Д_0 \times Тд / 100, \quad (3.3)$$

де ΔД — прогнозний приріст доходу;

$Д_0$ — фактичний чистий дохід підприємства;

Тд — прогнозний темп приросту доходу.

Тоді:

ΔД = 346 890 × 2,5 / 100 = 8 672,25 тис. грн.

Отже, прогнозний приріст доходу від реалізації продукції внаслідок підвищення ефективності взаємодії з клієнтами становитиме 8 672,25 тис. грн на рік.

Для визначення реального результату доцільно використати коефіцієнт маржинального доходу. За прогнозного рівня маржинальності додаткових продажів 18 % додатковий маржинальний дохід становитиме:

$$\Delta МД = 8\,672{,}25 \times 0{,}18 = 1\,561{,}01 \text{ тис. грн.}$$

Крім збільшення продажів, упровадження CRM-системи забезпечить економію коштів унаслідок:

— скорочення простроченої дебіторської заборгованості;

— зменшення трудомісткості підготовки звітності;

— автоматизації повторюваних операцій;

— зниження кількості втрачених клієнтів;

— підвищення обґрунтованості маркетингових витрат.

Прогнозні складові економічного ефекту наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Прогнозний річний економічний ефект від упровадження CRM-системи

| Джерело економічного ефекту | Сума, тис. грн |
|---|---|
| Додатковий маржинальний дохід від приросту продажів | 1 561,01 |
| Економія внаслідок зменшення простроченої дебіторської заборгованості | 420,00 |
| Економія робочого часу та скорочення витрат на підготовку звітності | 260,00 |
| Зменшення втрат через відтік клієнтів і невиконані замовлення | 310,00 |
| Загальний валовий економічний ефект | 2 551,01 |

Продовження табл 3.10

| | |
|---|---|
| Щорічні витрати на експлуатацію системи | 240,00 |
| Річний економічний результат до оподаткування | 2 311,01 |

Чистий економічний результат після сплати податку на прибуток за ставкою 18 % становитиме:

Еч = 2 311,01 × (1 – 0,18) = 1 894,? тис. грн.

Строк окупності інвестицій визначається як відношення початкового обсягу вкладень до чистого річного економічного ефекту:

$$Ток = I / Еч, \quad (3.4)$$

де Ток — строк окупності;

I — сума початкових інвестицій;

Еч — чистий річний економічний ефект.

Тоді:

Ток = 880 / 1 895,03 = 0,46 року.

Отже, вкладення у CRM-систему можуть окупитися приблизно за 0,46 року, або за 5–6 місяців її повноцінного використання.

Рентабельність інвестицій розраховується за формулою:

$$ROI = Еч / I \times 100\ \%. \quad (3.5)$$

ROI = 1 895,03 / 880 × 100 = 215,3 %.

Отриманий показник свідчить про високу прогнозну ефективність CRM-проєкту. На кожну гривню початкових інвестицій підприємство може отримати близько 2,15 грн чистого річного економічного ефекту.

Разом із прямим фінансовим результатом упровадження CRM-системи матиме важливі якісні наслідки: підвищення керованості маркетингових процесів, скорочення часу прийняття рішень, покращення якості клієнтського обслуговування, посилення платіжної дисципліни та формування інформаційної основи для довгострокового планування.

Другий проєкт передбачає впровадження регулярного ABC-XYZ-аналізу, оцінювання маржинального доходу товарних позицій, перегляд

асортименту та концентрацію маркетингових ресурсів на найбільш прибуткових і перспективних видах продукції.

Основною метою оптимізації товарного портфеля є не механічне скорочення асортименту, а формування такої його структури, яка забезпечуватиме оптимальне співвідношення між обсягом продажів, маржинальністю, стабільністю попиту, оборотністю запасів та стратегічним значенням продукції.

Реалізація заходу потребуватиме витрат на організацію аналітичної роботи, придбання або налаштування програмного модуля, проведення маркетингового дослідження, оновлення упаковки окремих товарів, просування високорентабельних позицій та навчання працівників.

Прогнозний бюджет заходу наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Витрати на оптимізацію товарного портфеля підприємства

| Стаття витрат | Сума, тис. грн |
|---|---|
| Проведення ABC-XYZ-аналізу та аудиту товарного портфеля | 120 |
| Налаштування програмного модуля асортиментної аналітики | 90 |
| Маркетингове дослідження попиту і споживчих переваг | 110 |
| Оновлення позиціонування та упаковки перспективних товарів | 180 |
| Просування високорентабельних товарних груп | 170 |
| Навчання працівників методам управління асортиментом | 40 |
| Резерв непередбачених витрат | 20 |
| Загальні одноразові витрати | 730 |

Щорічні додаткові витрати на підтримання системи асортиментного аналізу, актуалізацію даних і проведення маркетингових кампаній становитимуть приблизно 260 тис. грн.

Економічний результат від оптимізації товарного портфеля формуватиметься за рахунок:

— збільшення частки високорентабельної продукції;

— скорочення виробництва низькооборотних товарів;

— зниження витрат на зберігання запасів;

— зменшення обсягів списання продукції;

— оптимізації виробничих партій;

— скорочення логістичних витрат;

— підвищення ефективності маркетингового бюджету;

— збільшення продажів перспективних товарних груп.

За результатами аналізу передбачається, що перегляд структури асортименту та умов реалізації продукції дозволить збільшити маржинальний дохід підприємства на 1 150 тис. грн. Додатковий ефект від активнішого просування високорентабельних товарів прогнозується на рівні 620 тис. грн.

Скорочення надлишкових товарних запасів і прискорення їх оборотності забезпечить економію витрат на зберігання у розмірі близько 360 тис. грн. Зменшення списань, втрат від тривалого зберігання та морального старіння упаковки дозволить заощадити ще 140 тис. грн.

Оптимізація виробничих партій, скорочення кількості малорентабельних товарних позицій і покращення планування логістики забезпечать додаткову економію в сумі 410 тис. грн.

Розрахунок прогнозного ефекту наведено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Прогнозний економічний ефект від оптимізації товарного портфеля

| Джерело економічного ефекту | Сума, тис. грн |
|---|---|
| Приріст маржинального доходу внаслідок зміни структури асортименту | 1 150 |
| Додатковий дохід від просування високорентабельної продукції | 620 |
| Скорочення витрат на зберігання запасів | 360 |
| Зменшення втрат від списання та старіння продукції | 140 |
| Економія виробничих і логістичних витрат | 410 |
| Загальний валовий економічний ефект | 2 680 |
| Щорічні витрати на підтримання заходу | 260 |
| Річний економічний результат до оподаткування | 2 420 |

Чистий економічний ефект після оподаткування становитиме:

Еч = 2 420 × (1 – 0,18) = 1 984,4 тис. грн.

Строк окупності витрат на оптимізацію асортименту дорівнюватиме:

Ток = 730 / 1 984,4 = 0,37 року.

Отже, вкладення можуть окупитися приблизно за 4–5 місяців.

Рентабельність інвестицій становитиме:

ROI = 1 984,4 / 730 × 100 = 271,8 %.

Результати розрахунків свідчать, що оптимізація товарного портфеля є економічно доцільною. Висока прогнозна рентабельність пояснюється тим, що захід не потребує значних капітальних вкладень, але дозволяє підвищити ефективність використання вже наявних виробничих, маркетингових і логістичних ресурсів підприємства.

Для визначення загального результату необхідно об’єднати прогнозні показники двох проєктів. Загальний обсяг одноразових інвестицій становитиме:

Ізаг = 880 + 730 = 1 610 тис. грн.

Сумарний чистий річний ефект без урахування можливого перетину результатів дорівнюватиме:

Есум = 1 895,03 + 1 984,40 = 3 879,43 тис. грн.

Водночас окремі складові економічного ефекту двох проєктів можуть частково перетинатися. Зокрема, CRM-аналітика використовуватиметься для оцінювання продажів товарних груп, а оптимізація асортименту впливатиме на результативність клієнтських пропозицій. Тому для підвищення об’єктивності розрахунків доцільно застосувати коригувальний коефіцієнт 0,90.

Скоригований чистий річний ефект становитиме:

Ескор = 3 879,43 × 0,90 = 3 491,49 тис. грн.

Зведені результати економічного обґрунтування наведено в таблиці 3.13.

Загальний строк окупності визначається як:

Ток заг = 1 610 / 3 491,49 = 0,46 року.

Отже, сукупні інвестиції у вдосконалення управління маркетинговою діяльністю можуть окупитися приблизно за 5–6 місяців.

Таблиця 3.13

Зведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

| Показник | CRM-система та BI-аналітика | Оптимізація товарного портфеля | Загальний результат |
|---|---|---|---|
| Одноразові інвестиції, тис. грн | 880,00 | 730,00 | 1 610,00 |
| Валовий річний ефект, тис. грн | 2 551,01 | 2 680,00 | 5 231,01 |
| Поточні річні витрати, тис. грн | 240,00 | 260,00 | 500,00 |
| Результат до оподаткування, тис. грн | 2 311,01 | 2 420,00 | 4 731,01 |
| Чистий річний ефект, тис. грн | 1 895,03 | 1 984,40 | 3 879,43 |
| Скоригований чистий ефект, тис. грн | — | — | 3 491,49 |
| Строк окупності, років | 0,46 | 0,37 | 0,46 |
| Рентабельність інвестицій, % | 215,3 | 271,8 | 216,9 |

Скоригована рентабельність загального обсягу інвестицій становитиме:

ROIзаг = 3 491,49 / 1 610 × 100 = 216,9 %.

Це означає, що кожна гривня, вкладена у реалізацію запропонованого комплексу заходів, може забезпечити підприємству близько 2,17 грн чистого річного економічного ефекту.

Для більш повної оцінки доцільно визначити чисту приведену вартість інвестиційного проєкту. Розрахунок здійснюватиметься на три роки за ставки дисконту 20 %. Така ставка враховує ризиковість господарської діяльності, інфляційні процеси та необхідну дохідність вкладень.

Упровадження CRM-системи та оптимізація товарного портфеля повинні позитивно вплинути не лише на прибуток, але й на систему ключових маркетингових і фінансових показників підприємства.

Очікується, що завдяки використанню CRM-системи частка повторних закупівель може зрости на 5–7 відсоткових пунктів, середній строк оброблення замовлення скоротитися на 20–25 %, а рівень простроченої дебіторської заборгованості — знизитися приблизно на 10–12 %.

Оптимізація товарного портфеля має забезпечити скорочення частки низькооборотної продукції, підвищення оборотності запасів і збільшення питомої ваги високорентабельних товарів. Водночас покращиться відповідність асортименту потребам цільових сегментів ринку.

Прогнозну зміну основних показників наведено в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Прогнозний вплив запропонованих заходів на показники діяльності підприємства

| Показник | До впровадження | Після впровадження | Прогнозна зміна |
|---|---|---|---|
| Чистий дохід від реалізації, млн грн | 346,89 | 355,56 | +8,67 |
| Прибуток підприємства, млн грн | 20,92 | 24,41 | +3,49 |
| Рентабельність продажів, % | 6,03 | 6,87 | +0,84 в. п. |
| Частка повторних закупівель, % | 58 | 64 | +6 в. п. |
| Частка простроченої дебіторської заборгованості, % | 18 | 16 | –2 в. п. |
| Частка низькооборотної продукції в запасах, % | 22 | 16 | –6 в. п. |
| Точність прогнозування продажів, % | 72 | 85 | +13 в. п. |
| Частка високорентабельних товарів у реалізації, % | 34 | 40 | +6 в. п. |
| Інтегральна ефективність маркетингового управління, балів | 4,25 | 4,60 | +0,35 |
| Внесок маркетингу у сталий розвиток, балів | 4,04 | 4,42 | +0,38 |

Прогнозний прибуток підприємства після реалізації заходів визначено шляхом додавання скоригованого чистого економічного ефекту до фактичного прибутку:

$П_1 = 20,92 + 3,49 = 24,41$ млн грн.

Прогнозна рентабельність продажів становитиме:

$Рп = 24,41 / 355,56 \times 100 = 6,87$ %.

Отже, рентабельність продажів може зрости з 6,03 до 6,87 %, тобто на 0,84 відсоткового пункту. Це частково компенсує негативну тенденцію зниження прибутковості, виявлену у другому розділі дипломної роботи.

Важливим результатом стане підвищення інтегрального показника ефективності управління маркетинговою діяльністю. До впровадження заходів він становив 4,25 бала, або 85 % максимально можливого рівня. Завдяки розвитку клієнтської аналітики, автоматизації маркетингових процесів, оптимізації асортименту та підвищенню прибутковості прогнозується його зростання до 4,60 бала, або 92 %.

Інтегральний показник впливу маркетингової діяльності на сталий розвиток може зрости з 4,04 до 4,42 бала. Це пояснюється покращенням економічної результативності, більш раціональним використанням виробничих і товарних ресурсів, скороченням надлишкових запасів та підвищенням якості взаємодії зі споживачами.

Таким чином, проведене економічне обґрунтування показало, що запропоновані заходи щодо вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод» є економічно доцільними. Загальна потреба в одноразових інвестиціях становить 1 610 тис. грн, а скоригований чистий річний економічний ефект прогнозується на рівні 3 491,49 тис. грн.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме збільшенню доходу, підвищенню прибутковості продажів, скороченню дебіторської заборгованості, прискоренню оборотності запасів, підвищенню ефективності маркетингового бюджету та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Водночас удосконалення маркетингового управління створить передумови для більш збалансованого поєднання економічних результатів із соціальними, екологічними та інноваційними цілями сталого розвитку.

## Висновки до 3 розділу

Комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод» та економічне обґрунтування доцільності їх упровадження сформовано з

урахуванням результатів проведеного у другому розділі аналізу, який засвідчив достатньо високий рівень ефективності маркетингового управління підприємством, але водночас виявив низку проблем, що стримують підвищення його прибутковості та внеску у забезпечення сталого розвитку.

Основними проблемами визначено зниження рентабельності продажів за одночасного зростання обсягів реалізації, збільшення дебіторської заборгованості, недостатнє використання цифрових інструментів маркетингової аналітики, фрагментарність клієнтської інформації та відсутність систематичного оцінювання прибутковості окремих товарних позицій. Усунення зазначених недоліків потребує переходу від застосування окремих маркетингових інструментів до формування інтегрованої системи управління, орієнтованої на потреби клієнтів, економічну результативність і довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

У межах удосконалення маркетингової діяльності запропоновано впровадження CRM-системи, інтегрованої з інструментами BI-аналітики. Реалізація цього заходу дозволить сформувати єдину інформаційну базу клієнтів, автоматизувати основні маркетингові та збутові процеси, забезпечити контроль історії продажів, платіжної дисципліни, дебіторської заборгованості, звернень і рекламацій. Використання CRM-системи сприятиме персоналізації комерційних пропозицій, підвищенню рівня утримання клієнтів, збільшенню частки повторних закупівель і покращенню взаємодії між відділами маркетингу, збуту, фінансів та логістики.

Другим пріоритетним напрямом визначено оптимізацію товарного портфеля на основі поєднання ABC-XYZ-аналізу та оцінювання маржинальності продукції. Запропонований підхід передбачає класифікацію товарних позицій за їх внеском у виручку та прибуток, стабільністю попиту, оборотністю запасів і стратегічним значенням. Це створює основу для прийняття обґрунтованих рішень щодо підтримання, активного просування, перепозиціонування, скорочення або вилучення окремих товарів з асортименту.

Особливу увагу запропоновано приділяти товарам, які забезпечують значні обсяги реалізації, але характеризуються недостатньою маржинальністю. Для таких позицій необхідно переглядати ціни, систему знижок, умови доставки, виробничі та логістичні витрати. Високомаржинальні товари з недостатнім рівнем продажів доцільно підтримувати цільовими маркетинговими кампаніями, розширенням каналів збуту та вдосконаленням позиціонування. Низькорентабельні товари з нестабільним попитом мають вироблятися обмеженими партіями, під замовлення або поступово вилучатися з асортименту за умови відсутності стратегічного значення.

Запропоновані заходи матимуть не лише економічне, а й організаційне та стратегічне значення. Їх реалізація сприятиме підвищенню прозорості маркетингових процесів, якості управлінських рішень, рівня клієнтоорієнтованості та узгодженості роботи структурних підрозділів.

Запропонований комплекс заходів є економічно обґрунтованим і спрямованим на вирішення основних проблем маркетингової діяльності ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод». Його впровадження створить передумови для підвищення прибутковості продажів, раціонального використання маркетингових ресурсів, зміцнення взаємовідносин із клієнтами, оптимізації товарного портфеля та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Реалізація запропонованих рекомендацій забезпечить посилення впливу маркетингової діяльності на економічну стійкість і довгостроковий сталий розвиток підприємства.

# ВИСНОВКИ

Теоретичне узагальнення та практичне вирішення науково-прикладного завдання щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства як чинника забезпечення його сталого розвитку дозволило уточнити теоретичні засади маркетингового управління, оцінити його сучасний стан на ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод», визначити вплив маркетингової діяльності на економічну, соціальну та екологічну складові сталого розвитку, а також розробити й економічно обґрунтувати комплекс практичних заходів щодо підвищення її ефективності.

За результатами теоретичного дослідження встановлено, що управління маркетинговою діяльністю підприємства являє собою цілеспрямований і безперервний процес аналізу ринкового середовища, визначення потреб споживачів, формування маркетингових цілей, планування, організації, мотивації та контролю маркетингових заходів.

Обґрунтовано, що сучасне управління маркетинговою діяльністю не може обмежуватися лише просуванням і реалізацією продукції. Воно повинно охоплювати товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику, управління взаємовідносинами з клієнтами, дослідження ринку, прогнозування попиту, формування конкурентних переваг і контроль результативності маркетингових рішень.

У роботі встановлено взаємозв’язок між маркетинговою діяльністю та сталим розвитком підприємства. Маркетинг забезпечує не лише економічні результати у вигляді збільшення доходу, прибутку та частки ринку, а й сприяє досягненню соціальних, екологічних та інноваційних цілей. Через дослідження споживчих потреб, розвиток безпечної продукції, відповідальні комунікації, раціональне управління асортиментом і підтримання довгострокових відносин із зацікавленими сторонами маркетинг створює основу для збалансованого розвитку підприємства.

Узагальнення сучасних підходів до управління маркетинговою діяльністю показало доцільність поєднання стратегічного, процесного, системного, ситуаційного, клієнтоорієнтованого та цифрового підходів. Їх комплексне застосування дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринку, підвищувати обґрунтованість управлінських рішень, персоналізувати взаємодію зі споживачами та забезпечувати ефективніше використання маркетингових ресурсів.

Практичну частину дослідження виконано на матеріалах ТОВ ПП «Дніпровський лакофарбовий завод», що функціонує на ринку лакофарбової продукції та має розвинуті виробничі, збутові й маркетингові можливості. Підприємство характеризується значними обсягами виробництва, широким асортиментом, використанням кількох торгових марок, наявністю власної дослідницької лабораторії та регіональної системи збуту. Частка підприємства на ринку перевищує 10 %, що свідчить про його помітні конкурентні позиції.

Аналіз основних фінансово-економічних показників засвідчив зростання масштабів діяльності підприємства. Така динаміка свідчить про збільшення попиту, розширення збутових можливостей і результативність ринкової діяльності підприємства.

У процесі оцінювання системи управління маркетинговою діяльністю встановлено, що підприємство має сильні сторони у сфері товарної політики, якості продукції, представленості на ринку, підтримання клієнтських відносин і організації збуту. Разом із тим виявлено недоліки, пов’язані з недостатньою інтеграцією маркетингової інформації, обмеженим використанням автоматизованої клієнтської аналітики, відсутністю єдиної CRM-системи, недостатньою деталізацією оцінювання прибутковості клієнтів і товарних позицій, зростанням дебіторської заборгованості та потребою в удосконаленні контролю маркетингових результатів.

Аналіз впливу маркетингової діяльності на сталий розвиток підприємства дозволив встановити, що найбільш вираженим є її економічний

вплив. Він проявляється у зростанні доходу, підтриманні ринкової частки, розвитку асортименту та розширенні клієнтської бази. Водночас зниження рентабельності свідчить про необхідність більшої орієнтації маркетингового управління на прибутковість, а не лише на обсяги реалізації.

За результатами проведеного аналізу розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства. Його ключовими складовими визначено впровадження CRM-системи з BI-аналітикою та оптимізацію товарного портфеля на основі ABC-XYZ-аналізу й оцінювання маржинальності продукції.

Упровадження CRM-системи спрямоване на централізацію клієнтської інформації, автоматизацію маркетингових і збутових процесів, контроль історії взаємодії з клієнтами, платіжної дисципліни та дебіторської заборгованості. Запропоновано здійснювати сегментацію клієнтів за обсягами закупівель, маржинальністю, частотою замовлень, платіжною дисципліною та потенціалом розвитку. Це дозволить диференціювати умови співпраці, підвищити рівень персоналізації комерційних пропозицій та сконцентрувати маркетингові ресурси на найбільш перспективних клієнтах.

Інтеграція CRM із BI-аналітикою забезпечить керівництво інформацією про продажі за регіонами, торговими марками, товарними групами та клієнтськими сегментами. Це сприятиме підвищенню точності прогнозування, скороченню часу підготовки звітності, посиленню контролю маркетингових витрат і підвищенню оперативності управлінських рішень.

Оптимізацію товарного портфеля запропоновано здійснювати на основі поєднання ABC- та XYZ-аналізу. ABC-аналіз дозволяє визначати внесок окремих товарних позицій у виручку та маржинальний дохід, а XYZ-аналіз — оцінювати стабільність і прогнозованість попиту. Поєднання цих методів створює основу для розподілу товарів на стратегічні, перспективні, стабільні та проблемні групи. Додатково запропоновано оцінювати товарні позиції за рівнем маржинальності.

Економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації розроблених заходів.

Запропонований комплекс рішень створює передумови для переходу підприємства до цифрової, клієнтоорієнтованої та аналітично обґрунтованої системи маркетингового управління. Його реалізація сприятиме підвищенню прибутковості, зміцненню конкурентних позицій, раціональнішому використанню ресурсів, покращенню взаємодії зі споживачами та посиленню внеску маркетингової діяльності у довгостроковий сталий розвиток ТОВ ПП «Дніпровський лакофарбовий завод».

Отже, мету дипломної роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15.

2. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17.

3. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14.

4. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12.

5. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр.

6. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12.

7. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14.

8. ДСТУ ISO 26000:2019. Настанови щодо соціальної відповідальності. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019.

9. Абрамович І.А., Воловик Д.В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. Агросвіт. 2020. № 10. С. 52–57.

10. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Основи, 2020. 519 с.

11. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2022. 368 с.

12. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 612 с.

13. Бутенко В.В., Бутенко Т.В. Аналіз розвитку конкурентоспроможності української продукції в умовах глобалізації. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2020. № 1. С. 19-28.

14. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. 9-те вид. Київ : Лібра, 2021. 720 с.

15. Грибіненко О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини.*. 2018. № 16. С. 35–37.

16. Гудзь О., Федюнін С.. Діджиталізація як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3 (29), С. 18–24. http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215 70 URL: (дата звернення – 12.08.2026 р.).

17. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. No12. С. 227 – 234. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/38.pdf(дата звернення - 12.08.2026 р.)

18. Дашевська Т.Ш., Павленко І.І. Поняття та суть маркетингу в діяльності підприємств. *Вісник УНУ. Економічні науки*. 2015. № 3. С. 92–94.

19. Дем'яненко, Т., & Альошин, Д. (2023). Теоретичні аспекти формування механізму інноваційного розвитку підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка,* 17(34). https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-08(дата звернення - 12.08.2026 р.)

20. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua.

21. Ілляшенко С. М. Маркетинговий менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2021. 334 с.

22. Ілляшенко С. М. Інноваційний маркетинг : підручник. Суми : Університетська книга, 2020. 505 с.

23. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент / пер. з англ. Київ : Хімджест, 2021. 720 с.

24. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. No17.С.332–336 URL http://global-national.in.ua/archive/17-2017/71.pdf (дата звернення - 25.07.2026 р.)

25. Крикавський Є. В. Маркетингова товарна політика : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 376 с.

26. Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3. С. 13–17.

27. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 524 с.

28. Маказан Є.В. Сучасні маркетингові принципи управління підприємством. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2019. Вип. 31, Т. 2. С. 49–54.

29. Мартиненко В. П., МанькоІ. В. Економічна сутність управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Підприємництво та інновації.* 2017.No4 С.93–97URL http://ei-journal.in.ua/index. php/journal/article/view/ 118/105(дата звернення- 25.07.2026 р.)

30. Мосійчук, І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні. Імплементація наукових засад та перспективи досконалої маркетингової діяльності підприємств як ринково-орієнтованої концепції їх розвитку: колект. монографія. Житомир: видавець Євенок О.О., 2017. С. 278 –302. URL http://eprints.zu.edu.ua/ 25081/1/selection.pdf (дата звернення - 25.07.2026 р.)

31. Окландер М. А. Маркетингова політика підприємства : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 248 с.

32. Офіційний сайт ТОВ ПП «Дніпровський лакофарбовий завод». URL: https://www.zebra.ua.

33. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.

34. Поддєрьогін А. М. Скочій С. В. Факторний аналіз формування прибутку виробничого підприємства. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. № 2. С. 304–318.

35. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ : Наш Формат, 2020. 624 с.

36. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: Наш Формат, 2021. 424 с.

37. Примак Т. О. Маркетинг : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 352 с.

38. Продіус Ю. І. Вплив маркетингової діяльності на конкурентоспроможність підприємства. «*ΛΌГОΣ. The art of scientific mind».* 2019. № 4. С. 26–29.

39. Процес управління маркетингом. URL: https://studfile.net/preview/9960758/page:3/ (дата звернення - 10.07.2026 р.).

40. Райко Д.В. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107–123.

41. Рзаєв Г. І., Корольчук І. І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. No5. С. 195 –198. URL http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/42-15.pdf (дата звернення - 10.07.2026 р.)

42. Сорока А. М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019.№ 4. С. 77–81.

43. Тульчинська С. О. Скоробогатий О. І. Основні чинники впливу на прибутковість підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11.

44. Фінансова звітність ТОВ «Дніпровський лакофарбовий завод» за 2023–2025 рр. https://www.zebra.ua.

45. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: Вид-во НУА, 2019. 320 с.

46. Шевченко А.В., Крушинський А.В. Методи інноваційного маркетингу реалізації маркетингової стратегії підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 3(17) 2023. С. 251-261.

47. Шпак Н.О., Грабович І.В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 45. С. 84-90.

48. Янчук Т. В., Денисова А. С. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві та напрями її вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-121 (дата звернення - 25.07.2026 р.)

49. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 8th ed. Pearson, 2022. 608 p.

50. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 6.0: The Future Is Immersive. Wiley, 2024. 272 p.

51. Armstrong G., Kotler P. Principles of Marketing. 19th ed. Pearson, 2023. 736 p.

52. Keller K. L. Strategic Brand Management. 5th ed. Pearson, 2020. 608 p.

53. Porter M. E. Competitive Strategy. New York : Free Press, 2008. 432 p.