

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет маркетингу

Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Маркетингове управління розвитком підприємства на ринку»

здобувача Павленко Катерини Іванівни _____

Науковий керівник: к.е.н., доц. Шевченко О.Л. _____

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Федорченко А.В. _____

Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет маркетингу**

Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи
(гарант) освітньо-професійної
програми

_____ Ларіна Я.С.

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Федорченко А.В.

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти

_____ Павленко Катерини

Заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Маркетингове управління розвитком підприємства на ринку»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ПрАТ «Галичина»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ
Розділ 2	ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ГАЛИЧИНА»
Розділ 3	ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ГАЛИЧИНА»

Об'єкт дослідження:	є процес управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Галичина».
Предмет дослідження:	є розробка рекомендацій з удосконалення маркетингового управління розвитком підприємства.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингового управління розвитком підприємства на ринку.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	визначити сутність та функції маркетингового управління підприємством; розглянути механізм маркетингового управління підприємством; дослідити методи оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства;
У розділі 2	провести маркетинговий аналіз ПрАТ «Галичина»; виконати дослідження переваг і недоліків управління маркетинговою діяльністю підприємства; оцінити ефективність управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Галичина»;
У розділі 3	розробити маркетингову стратегію розвитку ПрАТ «Галичина» на ринку молочної продукції; визначити напрями покращення маркетингового управління діяльністю ПрАТ «Галичина»; провести розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.

**Завдання підготував
науковий керівник**

Шевченко Олена Леонідівна

**Завдання
здобувач одержав**

«___» _____ 20__ р.

Катерина Павленко

« 27 » _вересня_ 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 77 сторінок, 16 таблиць, 32 рисунків, список використаних джерел з 40 найменувань, додатки.

Маркетингове управління розвитком підприємства на ринку

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Галичина».

Предметом дослідження є розробка рекомендацій з удосконалення маркетингового управління розвитком підприємства.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингового управління розвитком підприємства на ринку.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- визначити сутність та функції маркетингового управління підприємством;
- розглянути механізм маркетингового управління підприємством;
- дослідити методи оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства;
- провести маркетинговий аналіз ПрАТ «Галичина»;
- виконати дослідження переваг і недоліків управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- оцінити ефективність управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Галичина»;
- розробити маркетингову стратегію розвитку ПрАТ «Галичина» на ринку молочної продукції;
- визначити напрями покращення маркетингового управління діяльністю ПрАТ «Галичина»;
- провести розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в проведенні аналізу управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Галичина» та розробці конкретних пропозицій щодо удосконалення маркетингового управління діяльністю ПрАТ «Галичина».

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2023

Рік захисту роботи 2024

Ключові слова (5-7 слів або словосполучень): Маркетинг, управління, цільовий ринок, підприємство, товари та послуги, економічна ефективність.

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Катерини Павленко

Тема: Маркетингове управління розвитком підприємства на ринку

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення.

В умовах конкуренції маркетингове управління розвитком підприємства на ринку є визначальним фактором розвитку підприємства. Навіть якщо підприємство виготовляє якісну продукцію, надає послуги високого рівня без відповідного їх просування на ринку компанія не зможе сформуванати на них необхідний попит. Для завоювання цільової аудиторії та утримання ринкової частки підприємству необхідно використовувати маркетингові інструменти.

Особливо важливим маркетингове управління розвитком підприємства на ринку стає в періоди невизначеності та кризи. В 2020 році на український ринок вплинула пандемія Ковід-19, а в 2022 році почалась повномасштабна війна і було оголошено військовий стан. Все це мало сильний вплив на українські підприємства, більшість з яких зазнавало фінансових втрат. Тому, для посилення своїх конкурентних переваг вітчизняним підприємствам необхідно приділяти достатньо уваги маркетинговому управлінню розвитком.

Якість проведеного дослідження. Здійснений аналіз є якісним та змістовним.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. Кваліфікаційна робота в повній мірі відповідає змісту і розроблювальній темі.

Зауваження. У роботі немає суттєвих недоліків, все наведено в повному обсязі, згідно методичних рекомендацій

Практична значимість висновків і рекомендацій полягає в проведенні аналізу управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та розробці конкретних пропозицій щодо удосконалення маркетингового управління діяльністю ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

Місце роботи та посада рецензента
Науковий ступінь, учені звання (за наявності)

Підпис засвідчують:

Місце печатки організації, де працює рецензент



[Handwritten signature]
(підпис, ПІБ)

*Директор з управління персоналом
ТОВ «Молочна компанія «Галичина»*
(посада, підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ	6
1.1. Сутність та функції маркетингового управління підприємством	6
1.2. Механізм маркетингового управління розвитком підприємства на ринку ...	12
1.3. Методи оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства	17
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ГАЛИЧИНА»	24
2.1. Маркетинговий аналіз ПрАТ «Галичина»	24
2.2. Дослідження переваг і недоліків управління маркетинговою діяльністю підприємства	34
2.3. Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Галичина»	41
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ГАЛИЧИНА»	46
3.1. Розробка маркетингової стратегії розвитку ПрАТ «Галичина»	46
3.2. Напрями покращення маркетингового управління діяльністю підприємства	52
3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів	58
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність. В умовах конкуренції маркетингове управління розвитком підприємства на ринку є визначальним фактором розвитку підприємства. Навіть якщо підприємство виготовляє якісну продукцію, надає послуги високого рівня без відповідного їх просування на ринку компанія не зможе сформувати на них необхідний попит. Для завоювання цільової аудиторії та утримання ринкової частки підприємству необхідно використовувати маркетингові інструменти.

Особливо важливим стає маркетингове управління розвитком підприємства на ринку стає в періоди невизначеності та кризи. В 2020 році на український ринок вплинула пандемія Ковід-19, а в 2022 році почалась повномасштабна війна і було оголошено військовий стан. Все це мало сильний вплив на українські підприємства, більшість з яких зазначало фінансових втрат. Тому, для посилення своїх конкурентних переваг вітчизняним підприємствам необхідно приділяти достатньо уваги маркетинговому управлінню розвитком.

Теоретико-методичні засади маркетингового управління розвитком підприємства на ринку розглянуті в роботах таких вітчизняних авторів: Амеліна І.В., Багорка М. О., Борисенко О.С., Васюткіна Н. В., Гіржева О. М., Жалінська І. В., Ільченко Т. В., Кравченко О., Куденко Н. В., Нестеренко В.Ю., Пачева Н., Сорока Л. М., Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шуміло О. С., Євтушенко Г. В., Шумкова О. В., Янчук Т.

Метою написання кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингового управління розвитком підприємства на ринку. Для досягнення мети роботи будуть виконані такі завдання:

- визначити сутність та функції маркетингового управління підприємством;
- розглянути механізм маркетингового управління підприємством;
- дослідити методи оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства;

- провести маркетинговий аналіз ПрАТ «Галичина»;
- виконати дослідження переваг і недоліків управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- оцінити ефективність управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Галичина»;
- розробити маркетингову стратегію розвитку ПрАТ «Галичина» на ринку молочної продукції;
- визначити напрями покращення маркетингового управління діяльністю ПрАТ «Галичина»;
- провести розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Галичина». **Предметом дослідження** є розробка рекомендацій з удосконалення маркетингового управління розвитком підприємства.

Методи дослідження: для дослідження теоретичних основ маркетингового управління підприємством було використано описовий метод, метод аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення; для проведення аналізу управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Галичина» було використано метод фінансового аналізу, метод SWOT-аналізу, матрицю конкурентних переваг; для вибору стратегії розвитку ПрАТ «Галичина» використаємо матрицю можливих стратегій, матрицю І. Ансоффа, матрицю Томпсона та Стрікленда, матрицю БКГ, матрицю Маккінзі та проведемо порівняння отриманих результатів; для вибору напрямів покращення маркетингового управління діяльністю підприємства було використано АВС-аналіз та XYZ-аналіз, матрицю БКГ; для розрахунку економічної ефективності заходів було використано методи прогнозування та порівняння.

База дослідження: ПрАТ «Галичина» - український виробник молочної продукції. Підприємство було створено у 1998 році. Виробничі потужності ТМ «Галичина» розташовані на заході України: у містечку Радехів Львівської області. Підприємство випускає свою продукцію (сири, йогурти, солодковершкове масло,

молоко тощо) під ТМ «Галичина». Підприємство належить до лідерів українського ринку молочної продукції.

Теоретична значимість роботи полягає дослідженні елементів маркетингового механізму розвитку підприємства та етапів формування маркетингового механізму розвитку підприємства.

Практична значущість полягає в проведенні аналізу управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Галичина» та розробці конкретних пропозицій щодо удосконалення маркетингового управління діяльністю ПрАТ «Галичина».

Інформаційна база дослідження: наукові статті, підручники, авторські книги, Інтернет-публікації, дані офіційних статистичних досліджень (Держстатистика, Мінфін), офіційний сайт, дані сторінок в соціальних мережах, фінансова звітність ПрАТ «Галичина» за 2018-2022 роки.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

1.1. Сутність та функції маркетингового управління підприємством

У сучасному бізнес-середовищі будь-яка компанія взаємопов'язана з використанням маркетингових інструментів для визначення свого місця на ринку, аналізу можливостей, вивчення ринкового контексту та визначення стратегії розвитку. Таким чином, ефективна маркетингова діяльність стала необхідною складовою успішного сучасного управління бізнесом.

Управління маркетингом є найважливішу складову частину загальної системи управління підприємством. Але, не можна забувати, що маркетинг тісно пов'язаний із зовнішнім середовищем, яке визначає ринкову діяльність підприємства. Основна мета маркетингу – отримання прибутку. Вона забезпечує зв'язок підприємства із ринком збуту.

Процес управління маркетингом одна із найважливіших елементів успішного функціонування підприємства. Адже від грамотного управління та виконання всіх вимог у цій галузі залежить взаємодія організації з усіма суб'єктами ринку, що впливають на її розвиток [18].

Варто зауважити, що маркетинг, як система, є лише однією складовою менеджменту в управлінні підприємством, і він включає в себе різноманітні завдання та цілі. Маркетинг є виразом орієнтації на ринок в управлінському стилі мислення і відрізняється креативними, комплексними та іноді агресивними підходами. Для розуміння сутності термінів, таких як «управління маркетингом» і «маркетинговий менеджмент», необхідно провести теоретичний аналіз, що дозволить розглянути та підтвердити ці поняття, а також визначити їх роль та місце в сучасному управлінні підприємством.

Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Чорна Д.О. управління маркетингом розглядають як «систематичний цілеспрямований вплив на маркетингову

діяльність за допомогою планування, організації, мотивації та контролю для досягнення маркетингових цілей підприємства» [5, с.61].

Пачева Н., Подзігун С. зазначають, що сутність маркетингового менеджменту полягає у систематичному взаємодії всіх підрозділів підприємства на основі принципів маркетингу з метою ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та досягати соціально-економічних результатів [18].

Шульга Л. В., Терещенко І. О., Горілей В. Ю. вважають, що маркетинговий менеджмент є аналізом, плануванням, реалізацією та контролем за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства (отримання прибутку, зростання обсягів збуту, збільшення частки ринку, проникнення на ринок тощо) [21, с.64].

Отже, можна встановити взаємозв'язок між термінами «управління маркетингом» та «маркетинговий менеджмент». Управління маркетингом орієнтоване на координацію, організацію та узгодження дій працівників усіх підрозділів підприємства, що відповідають за маркетингове управління в рамках всього підприємства. Це різновид управління, який включає в себе функції маркетингу, такі як дослідження ринку, збут, товарні та цінові стратегії, а також організацію роботи маркетингового відділу на прямому рівні [8].

У свою чергу, «маркетинговий менеджмент» представляє собою функції та процеси управління, які співпрацюють з іншими функціональними завданнями для забезпечення загального управління підприємством. Такий підхід підкреслює універсальність маркетингового менеджменту та його важливість для всіх аспектів підприємницької діяльності. Ефективне впровадження та застосування маркетингового менеджменту вимагає чіткого розуміння його сутності, мети та принципів, а також функцій та етапів його впровадження. Таким чином, маркетингове управління може ефективно функціонувати лише при повному засвоєнні принципів маркетингу в організації, де споживач виступає в якості основного фокусу. Маркетингова система та управління повинні спільно працювати

для максимального задоволення потреб споживачів. Звідси впливають основні принципи маркетингового менеджменту на підприємстві (рис. 1.1).

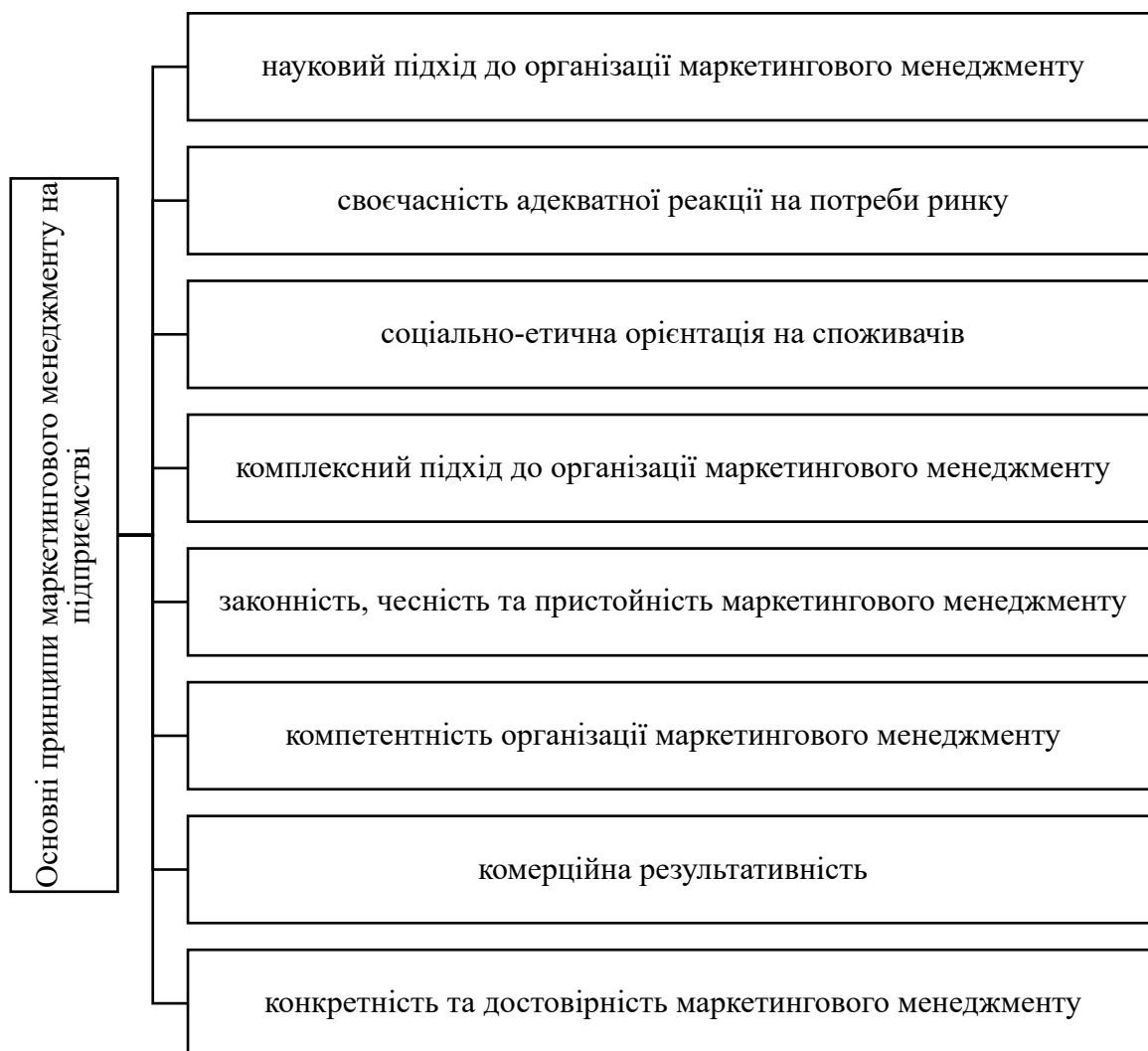


Рисунок 1.1 – Основні принципи маркетингового менеджменту на підприємстві

Джерело: [12]

Маркетинговий менеджмент включає в себе аналіз, планування, впровадження та контроль різних ініціатив. Ці заходи призначені для створення та підтримки взаємовигідних ринкових операцій, спрямованих на досягнення мети підприємства [1].

Доцільно визначити основні завдання маркетингового управління діяльністю підприємства (рис.1.2).

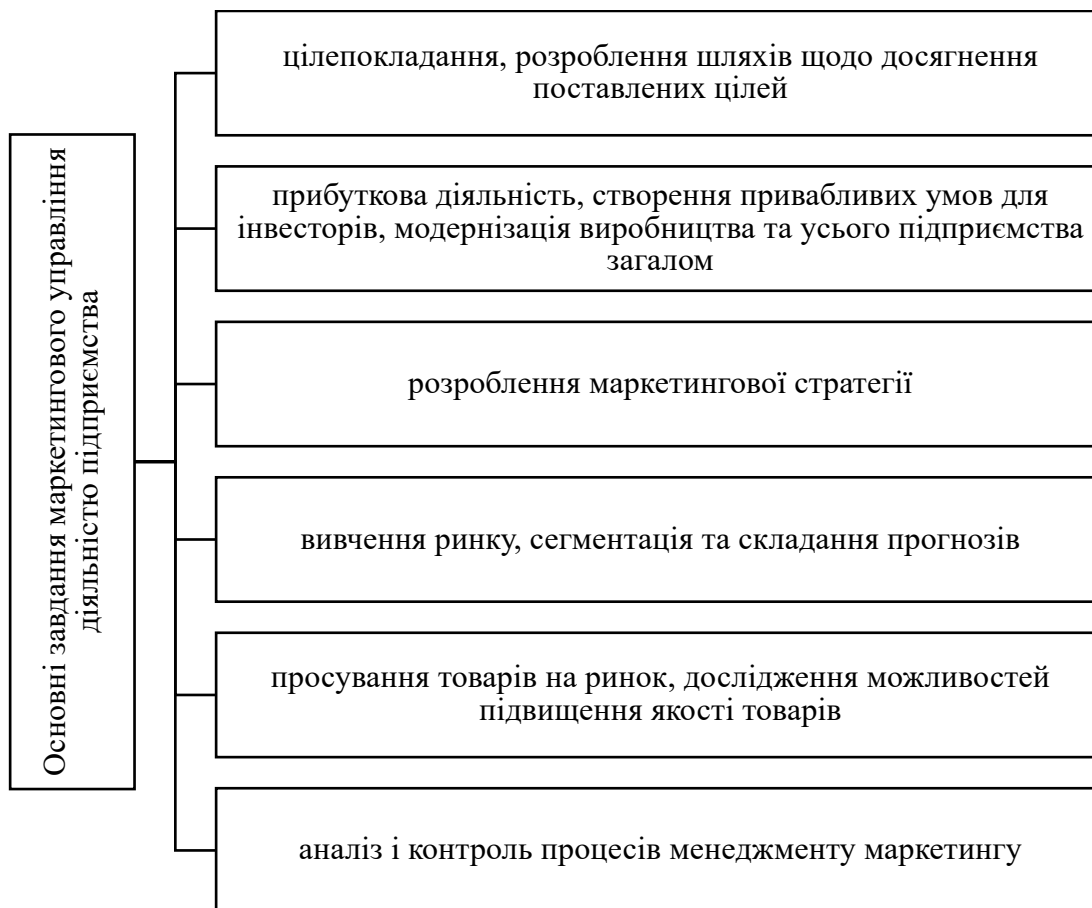


Рисунок 1.2 – Основні завдання маркетингового управління діяльністю підприємства

Джерело: [2;11;18]

Отже, головною метою сучасного маркетингу є вирішення протиріч між зовнішнім оточенням, таким як умови суспільного відтворення, і внутрішньою діяльністю конкретної компанії, яка впливає на її розвиток. У зв'язку зі змінами на ринку та в світі загалом керівники вітчизняних підприємств повинні вживати системний і комплексний підхід до вирішення завдань, які вони мають перед собою. Це включає в себе встановлення на меті досягнення комерційного успіху на довгостроковій перспективі, постійний аналіз ринкової ситуації, вимог споживачів та можливостей конкурентів, активну реакцію на турбулентні зміни в економіці, соціумі та політиці, а також впровадження інновацій у всі аспекти виробництва та управління [15, с. 36].

Шлях до успішного управління маркетинговою діяльністю включає в себе наступні етапи: оцінку можливостей на ринку, визначення цільових ринків,

розробку комплексної маркетингової стратегії та впровадження маркетингових ініціатив.

Як і на інші аспекти маркетингового менеджменту, існують різні погляди на функції маркетингового менеджменту. Так, Пачева Н., Подзігун С. пропонують такий перелік функцій маркетингового менеджменту (рис.1.3).

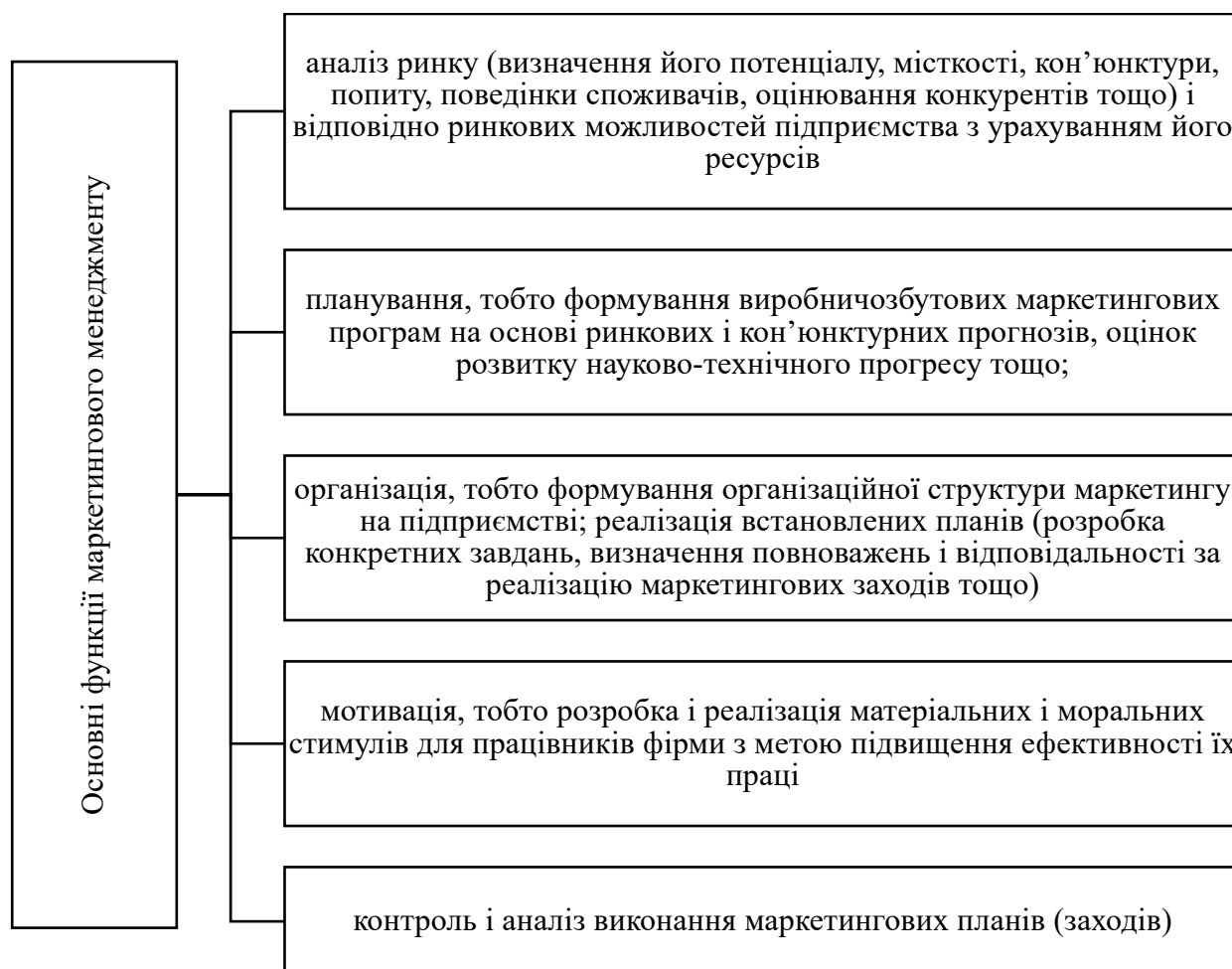


Рисунок 1.3 – Основні функції маркетингового менеджменту

Джерело: [18]

Основою маркетингового менеджменту є функції управління. Важливо розглядати маркетинговий менеджмент у контексті завдань, пов'язаних з маркетинговим процесом, а також завдань з управління персоналом. Він також визначає планування та координацію всіх дій підприємства на рівні ринку і в суспільстві. Маркетинговий менеджмент грає важливу роль у формуванні стратегічних планів та виборі ефективного стратегічного напрямку.

Кравченко О., Кравченко О., Шуба А. пропонують ширший перелік функцій маркетингового менеджменту виділяють (дод.А). Однак, на нашу думку перелік функцій, наданий Пачева Н., Подзігун С. краще виражає сутність маркетингового менеджменту.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища є ключовою складовою процедур маркетингового менеджменту на підприємстві. Внутрішнє середовище дозволяє оцінити доступність трудових ресурсів, робочий колектив та організацію трудових процесів, фінансову стабільність та ступінь впровадження інновацій у виробництво. Сприятливі умови внутрішнього середовища є важливою передумовою успішного виробництва й надання послуг для задоволення потреб споживачів.

Зовнішнє середовище також суттєво впливає на маркетингову діяльність підприємства, охоплюючи економічні, демографічні, політичні, природні, технічні та культурні фактори. Постійний моніторинг впливу зовнішніх факторів є ключовим для розробки ефективної стратегії підприємства, його збуту та просування продукції й послуг, що веде до збільшення прибутку [21].

Контроль над факторами внутрішнього та зовнішнього середовища є фундаментальним для досягнення успіху та зростання прибутковості підприємства. Застосування маркетингового менеджменту в умовах швидкого розвитку науки, техніки й технологій стає необхідністю для забезпечення ефективного управління підприємством загалом [5].

Отже, маркетинговий менеджмент має бути включеним до загальної системи управління підприємством, забезпечуючи творчий підхід до діяльності та постійний пошук нових способів адаптації до змінливих умов. Його сутність проявляється у спрямованій взаємодії всіх функціональних підрозділів підприємства на засадах маркетингу для швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі та отримання соціально-економічного ефекту.

1.2. Механізм маркетингового управління розвитком підприємства на ринку

Сьогодні актуальним завданням управління підприємством є створення управлінських механізмів. Використання принципів маркетингу, а саме маркетингового менеджменту, в конструюванні системи управління підприємством, представляє собою один із способів вирішення цієї проблеми.

Маркетинговий механізм розвитку підприємства визначається як комплекс управлінських ресурсів та інструментів маркетингу, включаючи конкретні засоби, принципи, методи та організаційні маркетингові принципи, що застосовуються підприємством для керування маркетинговою діяльністю. Цей механізм спрямований на перетворення маркетингового потенціалу підприємства в конкретний комплекс маркетингу. Такий комплекс повинен задовольнити потреби споживачів, створити конкурентні переваги для підприємства на ринку і забезпечити його економічну ефективність на тривалий період. Отже, цей механізм, в контексті маркетингової діяльності, створений для безперервного забезпечення бізнес-процесів на підприємстві та виготовлення товарів (послуг), що відповідають вимогам споживачів.

У цьому процесі інструменти маркетингу можуть бути використані на будь-якому етапі, і вони можуть застосовуватися окремо або в комбінації. Вони можуть також служити для прийняття рішень щодо напрямків розвитку підприємства або як засіб для комерціалізації вже наявних пропозицій. Проте важливо підкреслити, що цей маркетинговий механізм розвитку підприємства вимагає системного підходу до використання маркетингових інструментів в бізнес-діяльності. Він передбачає наявність різних підсистем, які взаємопов'язані і становлять частину загальної системи. Існування цієї системи неможливе без жодного з її компонентів [3].

Основне завдання маркетингового менеджменту підприємства полягає у забезпеченні задоволеності всіх учасників ринку, включаючи виробників, постачальників та споживачів.

Суть маркетингового менеджменту міститься у його цілях. Цілі маркетингового менеджменту повинні відповідати цілям діяльності компанії, тому вони формуються з урахуванням специфіки її діяльності. Залежно від цілей компанії, можна виділити кількісні та якісні цілі. Кількісні цілі стосуються фінансових показників підприємства, таких як прибуток, рентабельність, частка ринку, обсяги продажів тощо, тоді як якісні цілі спрямовані на задоволення потреб споживачів. Цілі маркетингового менеджменту змінюються залежно від важливості маркетингу для діяльності підприємства, можуть включати підвищення рівня рентабельності, покращення темпів зростання на ринку, або досягнення великого обсягу продажів.

Предметом маркетингового менеджменту є комплексний процес, спрямований на задоволення потреб споживачів через взаємодію між виробниками та споживачами. Центральним об'єктом є попит та його обсяг і структура.

Методи маркетингового менеджменту можна класифікувати на економічні, організаційно-адміністративні та соціальні. До економічних методів, які впливають на маркетинговий менеджмент, відносяться маркетингове планування, економічні регулятори внутрішнього середовища підприємства і маркетингові програми. До непрямих економічних методів належать різні пільги, податки, умови банківського кредитування, санкції, ціни і інше. Організаційно-адміністративні методи включають в себе постанови, накази, розпорядження та інші розпорядчі дії. Соціальні методи включають соціальне прогнозування для оцінки проблем служби маркетингу та їх вирішення, соціальне планування для поліпшення якості життя персоналу та планування робочого потенціалу, соціальне регулювання для встановлення правил внутрішнього порядку на підприємстві, різні договори та контакти, а також соціальне нормування, яке включає норми права, норми, встановлені громадськими організаціями та моральні стандарти [37, с.313].

Розглянемо основні елементи маркетингового механізму розвитку підприємства на рис. 1.4.

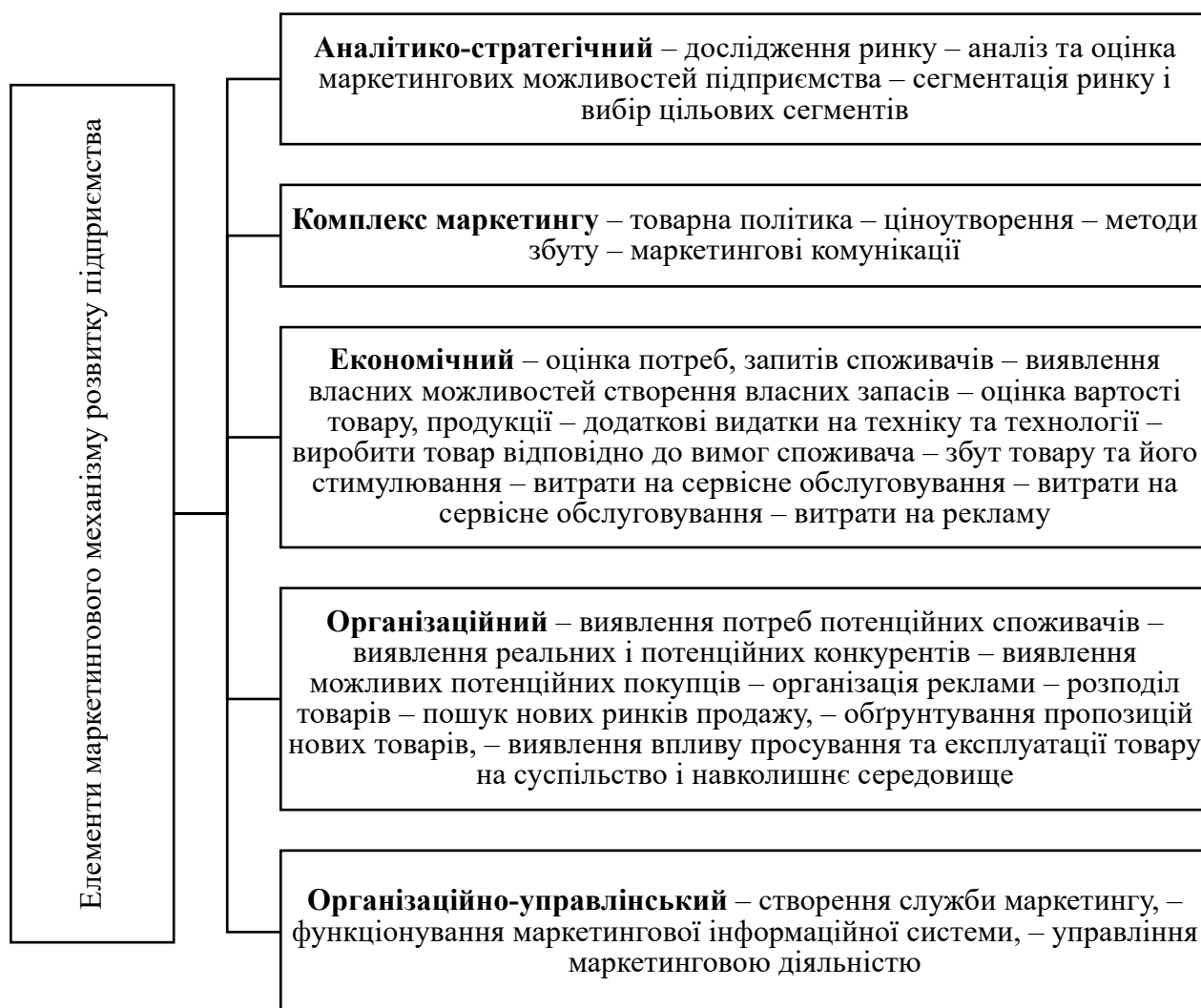


Рисунок 1.4 – Елементи маркетингового механізму розвитку підприємства

Джерело: [5;37]

Розширюючи концепцію структури маркетингового механізму розвитку підприємства, можна стверджувати, що формування, застосування та вдосконалення маркетингових механізмів розвитку підприємства, спрямованих на задоволення потреб споживачів у товарах та послугах, відображає сучасну філософію ринкової діяльності маркетингового управління. Враховуючи це, можна вбачати, що така філософія обумовлює необхідність глибокої підготовки персоналу, який повинен мати всебічне розуміння процесів створення, виробництва та комерціалізації пропозицій, а також здатність ефективно керувати цими складними процесами в сучасних умовах господарювання, використовуючи передові маркетингові механізми.

Процес формування маркетингового менеджменту на підприємстві включає кілька етапів, спрямованих на управління попитом потенційних споживачів і задоволення потреб ринку (рис.1.5).

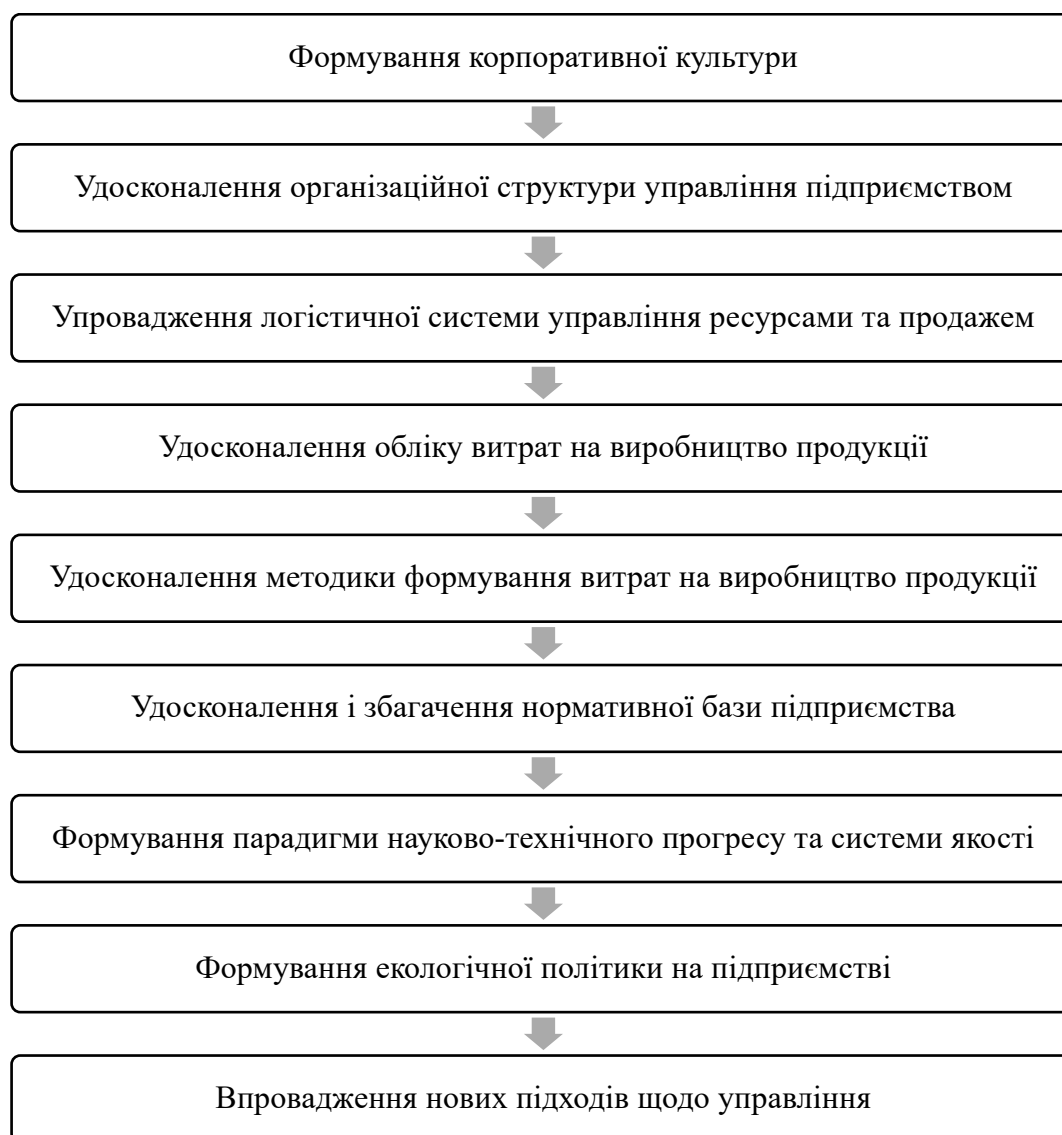


Рисунок 1.5 – Етапи формування маркетингового механізму розвитку підприємства

Джерело: [5;15;36]

Формування корпоративної культури - це процес створення та утвердження спільних цінностей, переконань, підходів і норм, які визначають спосіб функціонування та взаємодії на підприємстві. Важливо, щоб корпоративна культура відображала місію та візію підприємства і стимулювала співробітників до спільних цілей.

Щоб досягти оптимальної ефективності на підприємстві, слід створити маркетингову службу. Маркетингова служба повинна аналізувати показники діяльності підприємства та маркетинговий процес, впроваджувати сучасні ідеї і пропозиції для подальшого вдосконалення. Якщо маркетинговий менеджмент буде правильно структурований, це дозволить підприємству вийти на лідируючі позиції на ринку і розробити особливі пропозиції для споживачів, конкуруючи в умовах конкуренції.

В умовах ринкової економіки підприємства піддані впливу різноманітних внутрішніх та зовнішніх факторів, тому важливо для підприємства займати свою нішу та мати впізнаваний імідж, щоб виділитися серед конкурентів.

Зрозуміння співробітниками цілей діяльності підприємства допомагає досягати результатів швидше та максимізувати прибуток, розробляючи та вдосконалюючи оптимальні маркетингові програми. Маркетологи підприємства розробляють програму, яка служить основою для всіх планів підприємства, що дозволяє уникнути помилок та правильно оцінити свої можливості.

Упровадження логістичної системи управління ресурсами та продажем включає в себе створення ефективної інфраструктури для планування, контролю та оптимізації руху ресурсів та товарів на підприємстві. Удосконалення обліку витрат на виробництво продукції підвищує ефективність управління ресурсами та допомагає визначити оптимальні стратегії зниження витрат. Удосконалення методики формування витрат на виробництво продукції передбачає оновлення і вдосконалення існуючих підходів до розрахунку виробничих витрат з метою підвищення точності та ефективності. Удосконалення і збагачення нормативної бази підприємства означає оновлення і вдосконалення внутрішніх положень та процедур для забезпечення відповідності змінюються вимогам та стандартам. Формування парадигми науково-технічного прогресу та системи якості спрямоване на постійне вдосконалення технологій та підвищення якості продукції через впровадження сучасних інновацій. Формування екологічної політики на підприємстві передбачає прийняття ефективних заходів для зменшення впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище. Впровадження нових підходів

щодо управління має на меті інтеграцію інноваційних стратегій та методик для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Рішення щодо управління маркетингом базуються на знанні сильних сторін маркетингових функцій та чіткому розумінні та застосуванні методів нагляду і керування. Задачі управління маркетингом реалізуються як менеджерами з маркетингу, так і менеджерами виробництва. Їхні рішення впливають на видимий результат у вигляді продукції, цін, рекламних кампаній та акцій і т. д. Менеджерам з маркетингу важливо збалансувати вартість переваг та рішень, що пропонуються клієнтам, з прибутковістю певних груп клієнтів. Кожна організація має свою власну унікальну корпоративну культуру, яка може як сприяти, так і перешкоджати успішному виконанню маркетингових функцій [14]. Маркетинговий менеджмент служить механізмом, який сприяє усуненню дисбалансу між потребами споживачів і можливостями підприємства.

Отже, організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством створює передумови для ефективного виконання господарської діяльності.

1.3. Методи оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства

Оцінювання ефективності маркетингового менеджменту підприємства дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених перед маркетинговою службою цілей. Незважаючи на значну увагу, що приділяється проблемам оцінки ефективності зарубіжні та вітчизняні маркетологи, на сьогоднішній день відсутня чітко визначена система категорій, методів та показників для оцінки маркетингової діяльності.

На різних етапах оцінювання ефективності маркетингового менеджменту підприємства використовуються різні методи. Сукупність методів маркетингового оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства наведено на рис.1.6.



Рисунок 1.6 – Методи оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства

Джерело: [26, с.56;39]

Всі ці методи стосуються різних сфер маркетингової діяльності, що дозволяє на різних етапах її здійснення приймати належні управлінські рішення. Рівень ефективності маркетингової діяльності недоцільно оцінювати лише одним показником, а правильно поєднувати елементи маркетингу у комплексну оцінку ефективності.

При виборі методики для оцінки ефективності маркетингового менеджменту підприємства слід враховувати ряд факторів, таких як складність розрахунків, наявність необхідної інформації, професійні навички управлінського персоналу, можливість використання обраного методу для порівняння показників в динаміці та інші [24, с.122].

Оцінка маркетингового менеджменту підприємства може проводитися як за кількісними показниками, такими як рентабельність, прибуток, інфляційний облік

і інші, так і за якісними характеристиками, такими як імідж, репутація, рівень узнаваності торговельної марки і інші аспекти.

Для аналізу ефективності маркетингового менеджменту застосовуються такі методи:

- аналіз абсолютних показників: ґрунтується на вивченні даних, представлених у маркетинговій звітності, таких як фінансові вкладення, розмір запозичених коштів, обсяг продукції та інші;
- горизонтальний аналіз: включає порівняння показників за певний рік з даними за попередній період для виявлення тенденцій змін;
- вертикальний аналіз: використовується для визначення впливу кожної позиції звітності на загальний результат та визначення структури підсумкових фінансових показників;
- динамічний аналіз: здійснює співставлення показників звітності за декілька років для визначення основних тенденцій динаміки показників, без урахування випадкових впливів та особливостей окремих періодів [2с.112].

Також поширеним є використання наступних дев'яти показників, котрі дозволяють всебічно оцінити результативність маркетингового менеджменту:

1. Обізнаність про бренд (brand awareness) – характеризує відсоток споживачів, які підтвердили, що їм відома дана торгова марка.
2. Споживачі, які спробували продукт до покупки (test-drive).
3. Рівень відтоку клієнтів (churn rate) – співвідношення тих клієнтів, хто пішов до кінця певного моменту часу до тих, хто прийшов на початку цього періоду.
4. Рівень задоволеності (CSI, customer satisfaction index) – оцінка рівня задоволеності клієнта після взаємодії з компанією. CSI відображає наскільки успішним був клієнтський досвід споживача.
5. Прибуток (profit).
6. Чистий дисконтована вартість (NPV).
7. Внутрішня норма прибутковості (IRR).
8. Окупність інвестицій (payback).

9. Довічна цінність клієнта (CLTV, customer lifetime value) – це передбачуваний обсяг валового прибутку, яку може принести клієнт протягом свого життя [12].

Данні метрики являють собою класичні маркетингові показники: з 1 по 5 – найбільш важливі немонетарні показники, з 6 по 9 – фінансові показники. Поряд з цим існують підходи, що ґрунтуються на залученні методів економіко-математичного моделювання.

Узагальнений показник ефективності маркетингового менеджменту, визначений як індекс доходності, представляє собою співвідношення сукупного дисконтованого прибутку, отриманого від впровадження маркетингових заходів протягом розрахункового періоду, до витрат на реалізацію цих заходів. Ефективність маркетингового менеджменту визначається як позитивна, коли індекс доходності перевищує ставку капіталу, і вважається непродуктивною, якщо менший за неї.

Для оцінки маркетингового менеджменту необхідно враховувати параметри, що відображають продуктивність кожного бізнес-підрозділу або групи продукції, такі як дохід від реалізації, частка ринку, маржинальний і чистий прибуток. Грошова виручка від реалізації продукції служить комплексним показником, відображаючи ефективність зусиль зі збуту та правильність ціноутворення. Обсяги продажів вказують на позицію підприємства на ринку та тенденції його змін. Також важливо враховувати беззбитковий обсяг, який визначає кількість товару, що має бути продана для покриття всіх постійних витрат.

Для соціологічної оцінки ефективності маркетингового менеджменту використовують інструменти прикладної соціології, розробляючи програми досліджень і проводячи їх відповідно до методологічних та методичних принципів. Соціологічні методи орієнтовані на оцінку ефективності реклами, стимулювання збуту та зв'язків з громадськістю через застосування опитувань та аналіз соціальних аспектів.

Бальні методи визначення ефективності маркетингового менеджменту передбачають розподіл окремих заходів та створення критеріїв для оцінки

відповідності структур та концепції маркетингу. Експертна група, що включає в себе кваліфікованих фахівців з різних галузей, визначає бали за кожним критерієм для формування об'єктивної оцінки ефективності.

Розглянемо методики SWOT-аналіз, STEP-аналіз, метод «4P» з точки зору оцінювання ефективності маркетингового менеджменту підприємства:

- SWOT включає в себе аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства та зовнішніх можливостей і загроз. Шляхом визначення можливостей для використання сильних сторін та нейтралізації слабких сторін, SWOT допомагає покращити стратегію маркетингу та адаптуватися до змін у середовищі [15];
- STEP-аналіз (також відомий як PEST або PESTEL) аналізує фактори соціокультурні, технологічні, економічні та політичні, а також враховує фактори навколишнього середовища та правові аспекти. Дозволяє виявити можливості та загрози, що виникають з зовнішнього середовища, що впливають на стратегію маркетингу [4];
- метод «4P» (Product, Price, Place, Promotion) визначає основні компоненти маркетингового міксу – продукт, ціну, місце та просування. Аналізує, наскільки кожен з елементів впливає на досягнення маркетингових цілей та задоволення потреб клієнтів [26].

Всі ці методики спрямовані на розуміння внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на маркетинговий менеджмент підприємства. Оцінка ефективності здійснюється через призму виявлення можливостей для вдосконалення стратегій та адаптації до змін у бізнес-середовищі.

Часткові показники ефективності маркетингового менеджменту наведемо в дод. Б.

За результатами дослідження різних підходів до оцінювання ефективності маркетингового менеджменту пропонуємо використовувати наступний алгоритм (рис.1.7).

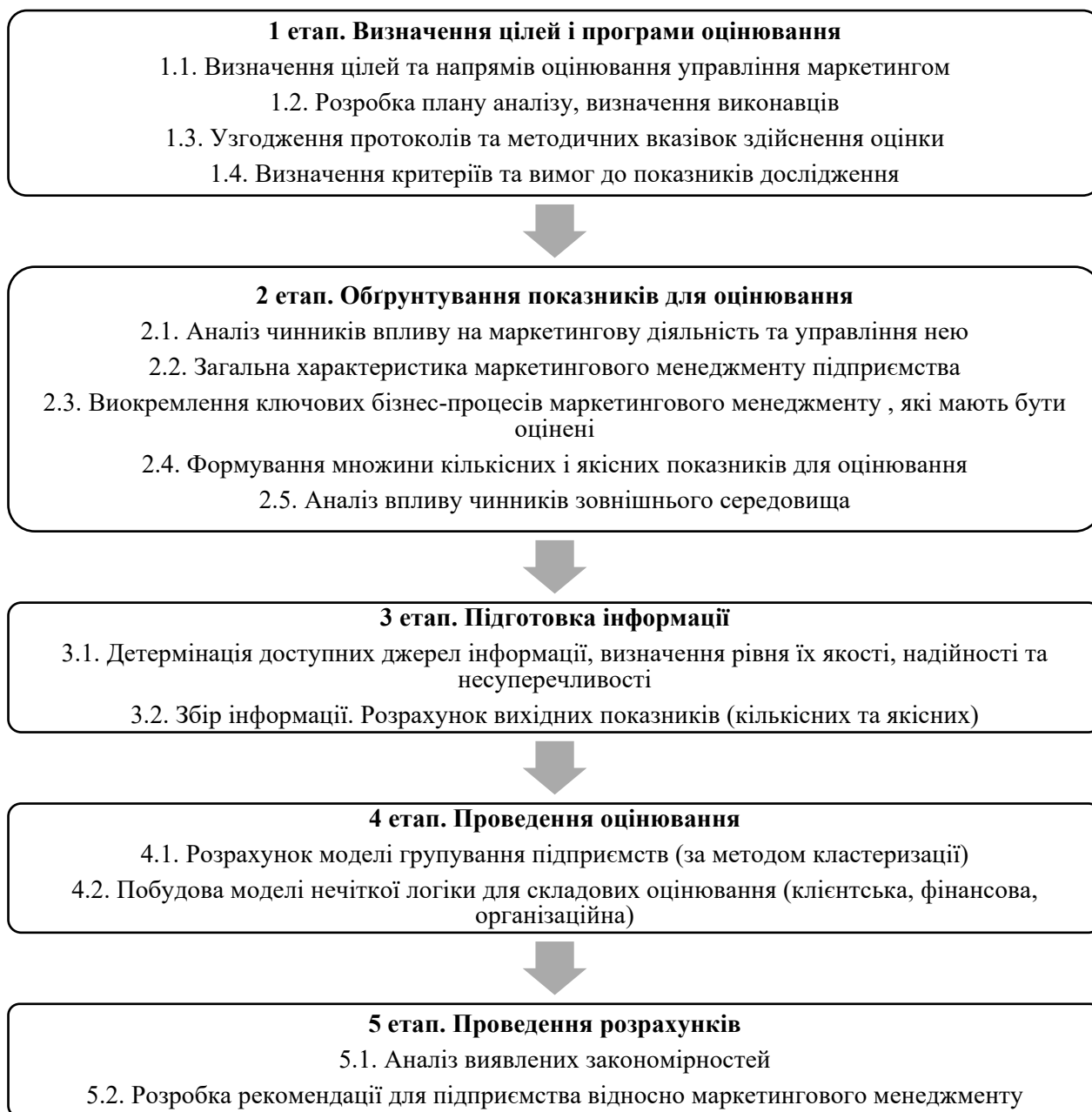


Рисунок 1.7 – Алгоритм оцінювання ефективності маркетингового менеджменту

Джерело: [26, с.57]

Зазначимо, що якість проведеної оцінки залежить від використаної інформації. Система маркетингової інформації представляє собою постійно діючий комплекс логічно взаємопов'язаних моделей, інструментів і методів, спрямованих на вирішення завдань збору, класифікації, аналізу, оцінки та поширення актуальної інформації для осіб, що вирішують маркетингові завдання. Оцінка ефективності маркетингової діяльності визначається виконанням різноманітних інформаційно-

аналітичних функцій в межах системи маркетингової інформації, таких як збір та обробка даних, накопичення та систематизація інформації, а також аналіз і інтерпретація отриманих даних [19, с.347].

Отже, для ефективного планування, впровадження та оцінки результативності маркетингової діяльності (незалежно від використання будь-якого з наведених методичних підходів) важливою умовою є впровадження на підприємстві системи маркетингової інформації. Ця система повинна ефективно задовольняти різноманітні оперативні потреби у економічному, виробничо-технічному та іншому обґрунтуванні маркетингових рішень та розробці маркетингових стратегій.

Отже, ефективність маркетингового менеджменту є ключовим показником успішності підприємства, який відображає ступінь виконання стратегічного плану та досягнення маркетингових цілей. Для об'єктивного аналізу ефективності маркетингу необхідно розглядати різні аспекти, такі як виконання управлінських функцій перед застосуванням маркетингових інструментів, включаючи оптимальне використання маркетингових ресурсів. Перелік та кількість використовуваних показників є унікальним для кожного підприємства і залежить від його виду діяльності, етапу розвитку та характеристик ринку.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ГАЛИЧИНА»

2.1. Маркетинговий аналіз ПрАТ «Галичина»

ПрАТ «Галичина» – це український виробник молочної продукції під ТМ «Галичина». Виробничі потужності ТМ «Галичина» розташовані на заході України: у містечку Радехів Львівської області.

Проаналізуємо основні маркетингові характеристики ПрАТ «Галичина» (товар, ціна, покупці, просування).

ПрАТ «Галичина» випускає всю свою продукцію під ТМ «Галичина» (під даною торговою маркою випускається молочна, кисломолочна продукція та вершкове масло).

Розглянемо асортимент продукції компанії:

- Карпатський йогурт має три лінійки: без цукру (5 видів), йогурт питний (9 видів) та карпатська фішка (7 видів). Всі три види мають різні види смаків. Всього товарна група налічує 21 товарних позицій;
- Карпатський кефір (3 види). Всього товарна група налічує 3 товарні позиції;
- безлактозні продукти: сир безлактозний, молоко безлактозне (2 види), йогурт безлактозний (2 види). Всього товарна група налічує 5 товарних позицій;
- інша продукція: сир зернистий, молоко 3,2% (2 види), молоко 1% (2 види), молоко 2,5 (4 види), вершки 33%, вершки 10%, сметана 20%, ряжанка, масло солодковершкове (2 види), сметана 15%, сир кисломолочний (3 види) Всього товарна група налічує 19 товарних позицій.

98% сировини МК «Галичина» отримує з фермерських господарств, що забезпечує високий вміст білка та якісні показники молока у виготовлені продукції. Якість продукції підтверджено міжнародним сертифікатом відповідності FSSC

22000 v5.1, який відноситься до категорії найвищих міжнародних стандартів у сфері безпеки харчових продуктів. Запуск лінійки карпатських кисломолочних продуктів став результатом тривалих досліджень потреб та вподобань споживачів, вивчення новітніх світових трендів та традицій молочного виробництва Галичини. Для оформлення йогуртів компанія використовує стильний дизайн для своєї продукції (новий дизайн було створено в 2018 році).

Розглянемо структуру продаж продукції ПрАТ «Галичина» в 2020-2022 роках (рис.2.2).

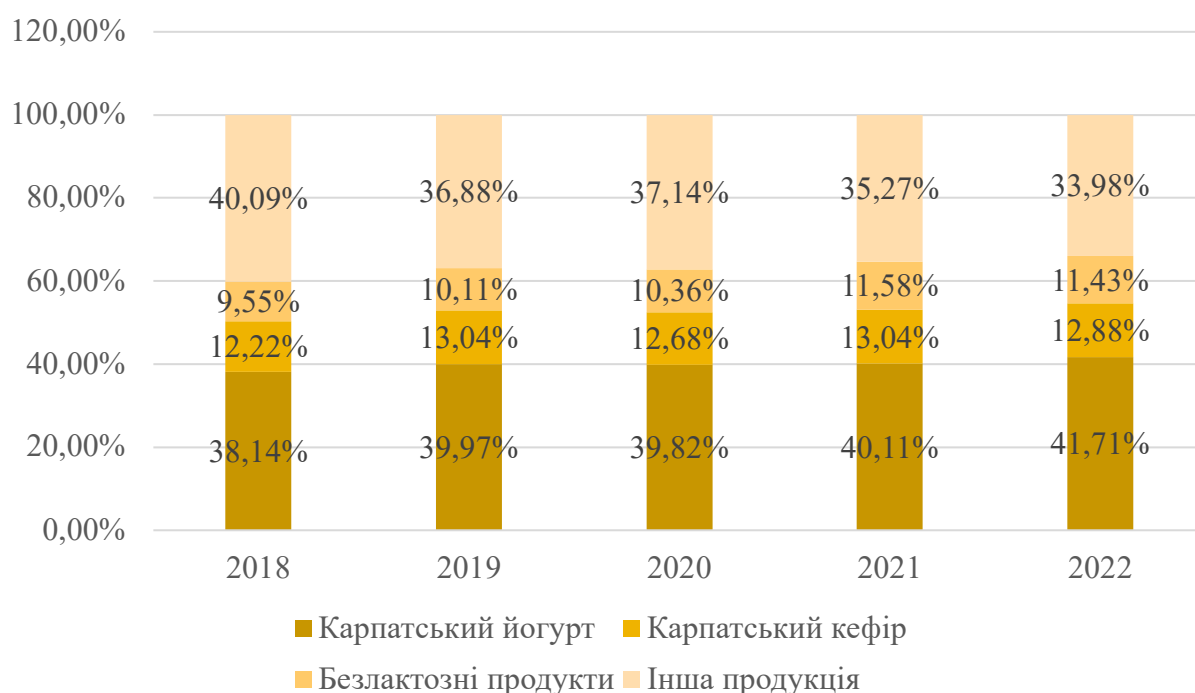


Рисунок 2.2 – Структура доходів компанії за видами продукції ПрАТ «Галичина», %

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Галичина»

З рис.2.2 бачимо, що найбільше компанія реалізовує продукції категорії «карпатський йогурт», частка продажу якого виросла до 41,71% в 2022 році, на другому місці продаж продукції категорія «інші види» - 33,98%.

Проаналізуємо цінову політику ПрАТ «Галичина» шляхом порівняння цін на молоко різних ТМ (рис.2.3).

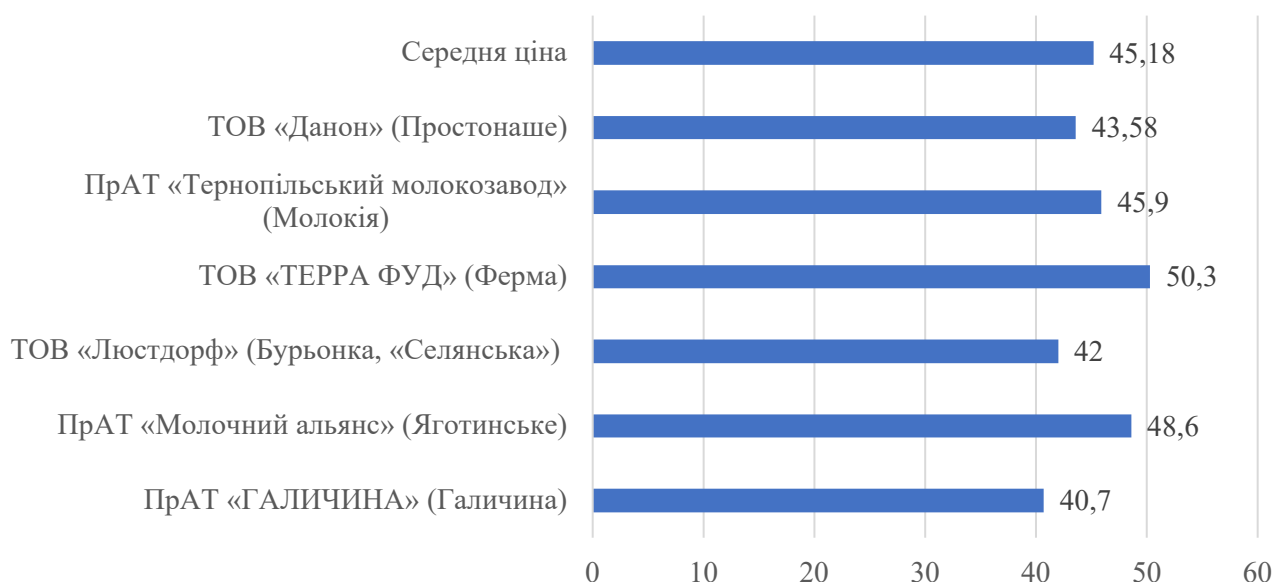


Рисунок 2.3 – Порівняння цін на молоко 2,5% жирності, 1 л ТМ «Галичина» та відомих брендів

Джерело: складено за цінами інтернет-магазинів Ашан та Сільпо

З рис.2.3 бачимо, що ціни на молоко питне у ПрАТ «Галичина» найнижчі серед відомих виробників молочної продукції. Порівняємо ціни на сир кисломолочний (рис.2.4).

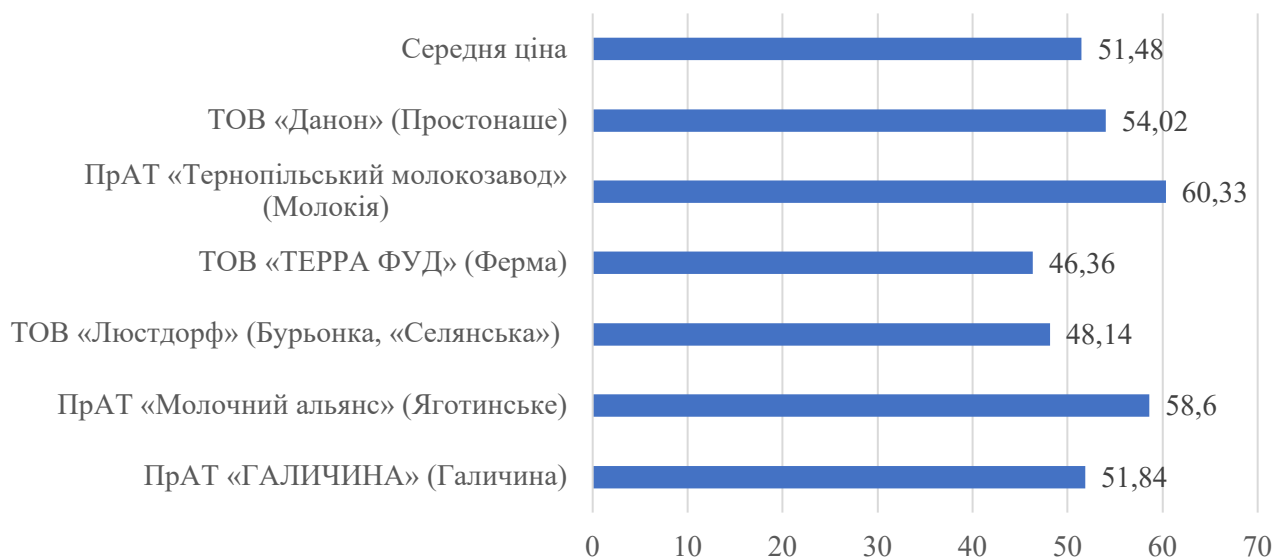


Рисунок 2.4 – Порівняння цін на сир кисломолочний 9% жирності, 250 г ТМ «Галичина» та відомих брендів

Джерело: складено за цінами інтернет-магазинів Ашан та Сільпо

Порівнявши ціни на сир кисломолочний ТМ «Галичина» та відомих брендів виявлено, що ціна на сир кисломолочний відповідає середньому рівню на ринку. Отже, можна зробити висновки, що компанія дотримується політики середніх цін та використовує акції та знижки для залучення покупців. Знижки на продукцію бренду «Галичина» постійно встановлюються в мережах супермаркетів. Наприклад, в супермаркетах «АТБ», «Сільпо», «Метро» (дод. Г).

Проаналізуємо цільову аудиторію ПрАТ «Галичина». Для аналізу цільової аудиторії ТМ Галичина було складено анкету (дод. Д).

Структура споживачів продукції ТМ Галичина за віком наведена на рис.2.5.

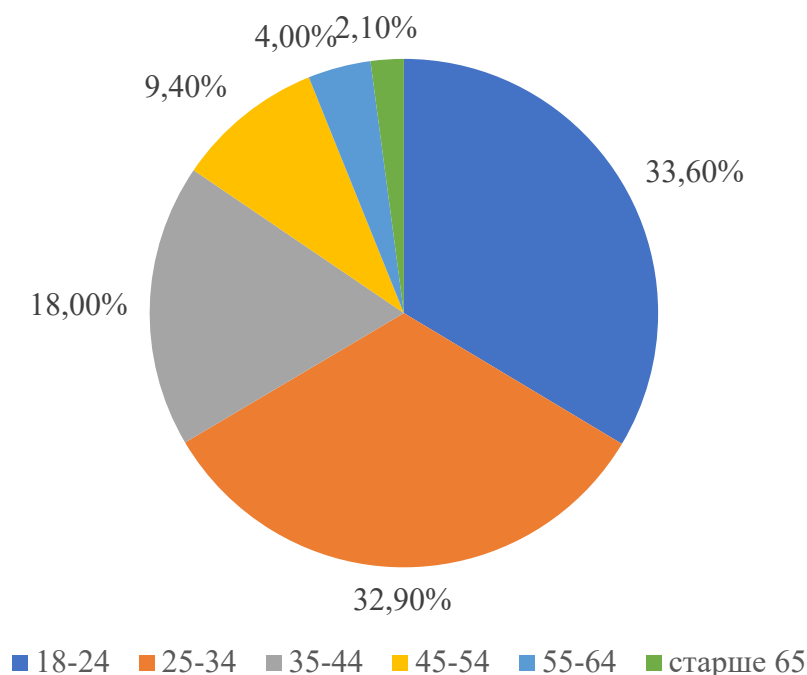


Рисунок 2.5 – Структура споживачів продукції ТМ Галичина за віком, %

Джерело: складено за даними опитування

З рис.2.5 бачимо, що середній вік споживачів молочної продукції ТМ Галичина, становить 18-35 років, серед них віком 18-24 роки – 33,6% та віком 24-35 років – 32,9%. Причинами цього є те, що молодь більше турбується про здорове харчування або використовує кисломолочну продукцію для діт.

Розглянемо структуру цільової аудиторії за рівнем доходів (рис.2.6). З рис.2.6 бачимо, що рівень доходів впливає на спроможність населення купувати молочну продукцію, оскільки населення з рівнем доходів до 10000 грн. на родину

купають більш дешеву продукцію, ніж продукція ТМ Галичина, однак, населення з вищим рівнем доходів більш охоче купує продукцію ТМ Галичина, однак, якщо рівень доходів перевищує 25000 грн. то продукція ТМ Галичина купується менш часто, так як родини можуть дозволити собі купувати і більш дорогу продукцію.

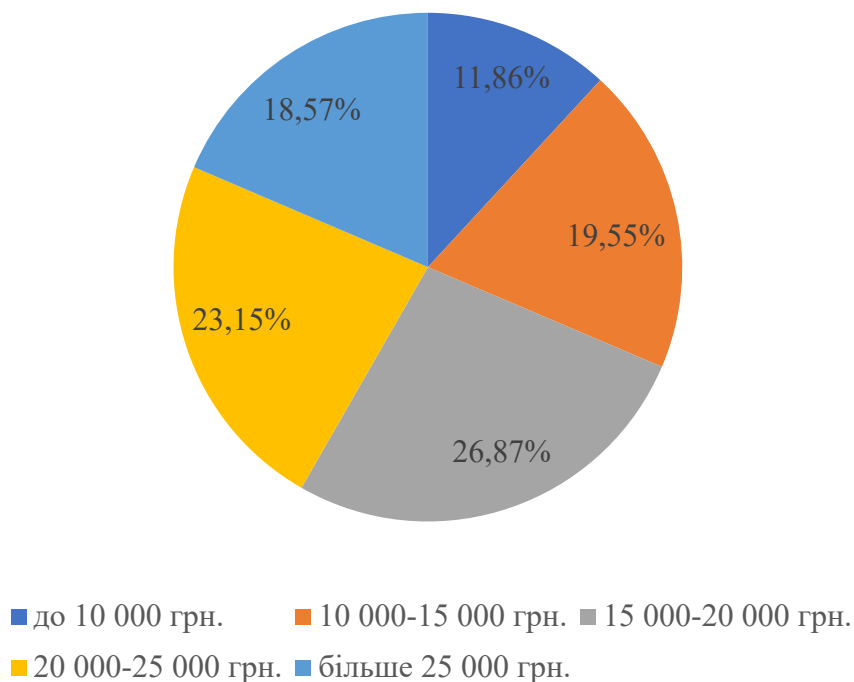


Рисунок 2.6 – Структура споживачів продукції ТМ Галичина за рівнем доходів родини, %

Джерело: складено за даними опитування

Отже, цільова аудиторія ТМ Галичина має рівень доходів від 15 000 до 25 000 грн. на місяць.

Розподіл покупців за статтю показав, що 64,8% продукцію ТМ Галичина купують жінки та 35,2% чоловіки. Однак, за розподіл за споживанням майже однаковий, оскільки саме жінки частіше здійснюють закупку продуктів для родини. При цьому, 73,6% респондентів дають продукцію ТМ Галичина дітям.

Отже, цільова аудиторія ТМ Галичина: жінки віком від 18 до 35 років з рівнем доходів родини 15-25 тис.грн. та які мають дітей.

Продукція ТМ Галичина продається в супермаркетах, маленьких магазинах формату «біля дому», в інтернет-магазині та на маркет-плейсах (Пром.юа). Географія продаж вся Україна (окрім окупованої території в 2022-2023 роках).

Проаналізуємо динаміку ринку молочної продукції в Україні в 2018-2022 роках. Динаміка виробництва молочної продукції в Україні в 2018-2022 роках наведена на рис.2.7.

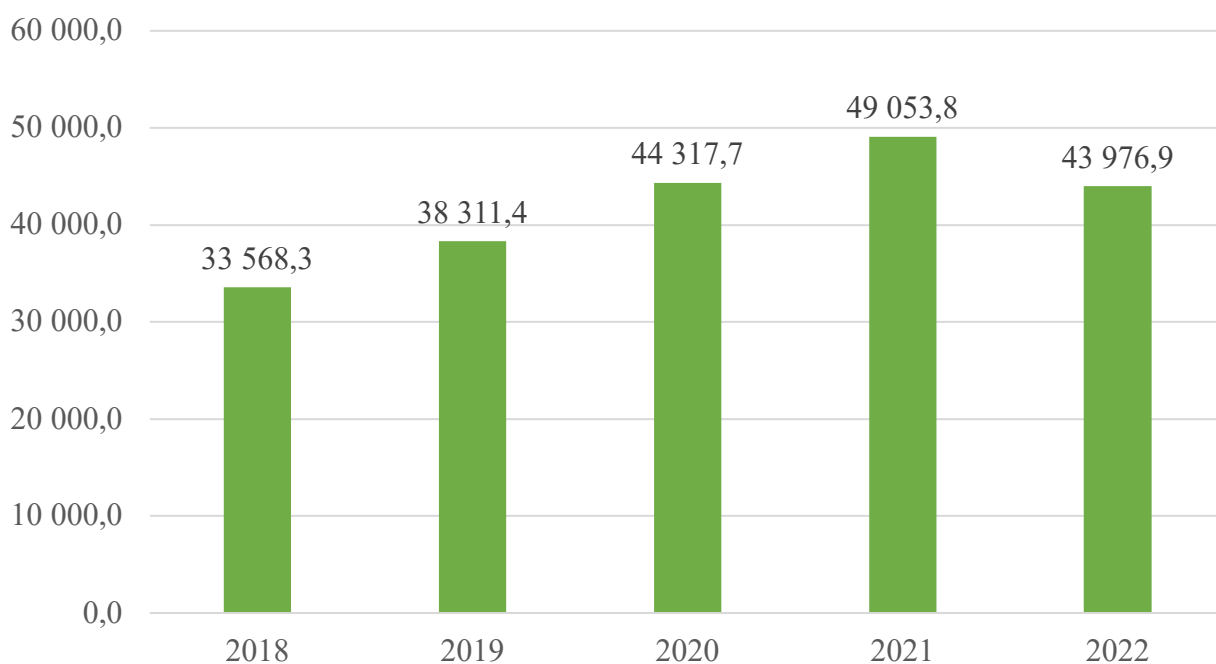


Рисунок 2.7 – Динаміка виробництва молочної продукції в Україні в 2018-2022 роках, млн.грн.

Джерело: [21]

Основними виробниками молочної продукції на ринку України є: ТМ «Галичина» (ПрАТ «Галичина»), власні ТМ АТБ (Розумний вибір та Своя лінія), ТМ «Яготинське», ТМ «Славія» (ПАТ «Яготинський маслозавод»), ТМ «Злагода» (ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»), ТМ «Слов'яночка» (ТОВ «Вімм-Біль-Данн»), ТМ «President», ТМ «Дольче» (Groupe Лакталіс), ТМ «Ферма» (ТОВ «Терра Фуд»), ТМ «Простоквашино», ТМ «Активія» (ТОВ «Данон Україна») та інші.

Розглянемо основних гравців ринку. ПАТ «Яготинський маслозавод» - це український завод-виробник, продукція якого займає значну частку ринку молочної продукції України. Перевагами компанії є інноваційне обладнання,

великий штат працівників, але компанія має певні прецеденти щодо якості продукції, інформація про незадовільну якість продукції розміщувалась в мережі інтернет та мала негативний вплив на діяльність компанії (мова йшла про масло вершкове ТМ «Яготинське»). Ринкова частка компанії в 2022 році склала 0,036% ринку молочної продукції [30].

ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» включає 4 заводи, 3 з яких випускають молочну продукцію. Компанія має всі відповідні сертифікати якості та міжнародні відзнаки якості. Компанія також є лідером ринку. Ринкова частка компанії в 2022 році склала 0,02% ринку молочної продукції [31].

Групе Лакталіс – це виробник світового рівня. перевагами компанії є те, що вона частка великої корпорації, має розкручений бренд. представлений в різних країнах світу. Ринкова частка компанії в 2022 році склала 0,03% ринку молочної продукції [32].

ТОВ «Данон Україна» - це також міжнародна компанії з відомим брендом молочної продукції, яка має представництво в Україні, де на українських заводах виготовляється продукція за світовими технологіями. Ринкова частка компанії в 2022 році склала 0,026% ринку молочної продукції [33].

Ринкова частка ПрАТ «Галичина» в 2022 році склала 0,031% ринку молочної продукції [34].

Складемо матрицю конкурентних переваг для лідерів ринку молочної продукції (табл.2.1).

Отже, основними конкурентними перевагами ТОВ «Галичина» є якість продукції, цінова політика та популярність бренду. Компанія є лідером на ринку молочної продукції України в категорії йогурти.

Як бачимо, лідером ринку молочної продукції є компанія ПрАТ «Галичина», на другому місці Групе Лакталіс. Побудуємо багатокутник конкурентних переваг для лідерів ринку молочної продукції (дод. В).

Таблиця 2.1 – Аналіз конкурентних переваг лідерів ринку молочної продукції України

Конкурентні переваги	Ваговий коефіцієнт	Яготинський маслозавод		Комбінат «Придніпровський»		Groupe Лакталіс		Данон Україна		Галичина	
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
Якість продукції	0,25	5	1,25	4	1	5	1,25	5	1,25	5	1,25
Цінова політика	0,25	4	1	3	0,75	5	1,25	4	1	5	1,25
Популярність бренду	0,2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1
Ринкова частка	0,2	5	1	3	0,6	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Фінансовий стан компанії	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	5	0,5	5	0,5
Всього балів	1		4,55		3,75		4,7		4,55		4,8

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Галичина»

Проаналізуємо фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ «Галичина».

Політичні чинники вплинули на маркетингову активність компанії. Починаючи з 24 лютого 2022 року, в Україні виникла повномасштабна війна, що суттєво вплинула на функціонування кожного українського підприємства. Внаслідок початку війни трансляції по телебаченню пройшли зміни, і протягом тривалого періоду на всіх каналах транслювався лише «Єдиний марафон», а реклама взагалі відсутня була. Це привело до зниження рекламної активності ПрАТ «Галичина». Але посилення патріотичного настрою через політичні події в країні привели до підвищення лояльності споживачів до продукції ПрАТ «Галичина».

Серед соціальних чинників впливу слід відзначити погіршення демографічної ситуації в країні, що призводить до скорочення ринку збуту продукції в Україні через воєнні події та зміни соціальних настроїв серед населення. Міграція населення та окупація частини території зменшили потенційну цільову аудиторію.

Економічні фактори також вплинули на ПрАТ «Галичина». Купівельна спроможність населення знизилась в 2022 році, так як знизився рівень середньої заробітної плати в країні на 16,5% (рис.2.8). Як бачимо з рис.2.8, в 2022 році відбулось суттєве зростання темпу інфляції до 126,8%, що більше ніж за весь досліджуваний період. Через зниження купівельної спроможності населення споживачі стали купувати більш дешеву продукцію, однак, так як ПрАТ

«Галичина» дотримується середніх ринкових цін в поєднанні з високою якістю продукції, то компанії вдалось збільшити свої доходи в 2022 році.



Рисунок 2.8 – Динаміка середнього рівня заробітної плати в Україні в 2018-2022 рр., грн.

Джерело: [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Розглянемо вплив екологічних факторів. ПрАТ «Галичина» реалізує стратегію у сфері екології, дотримуючись вимог законодавства України щодо охорони довкілля. Виробничі цехи обладнані системами пилоочищення, які ефективно утримують пил та інші забруднюючі речовини у повітрі. Також здійснюється збір та очищення стічних та талоспадних вод за допомогою сучасних систем обробки води. Додатково, на підприємстві діють програми моніторингу використання ресурсів, таких як електроенергія, тепло і вода, і річне споживання цих ресурсів зменшується на 2%. Варто відзначити, що компанія не акцентує увагу громадськості на своїй екологічній ініціативі, оскільки не складає соціальні звіти зі сталого розвитку. Підкреслення аспектів екологічної діяльності ПрАТ «Галичина» може сприяти покращенню репутації компанії.

Технологічні фактори включають постійний процес розробки інноваційної продукції. Ця особливість акцентується в рекламних роликах компанії, що сприяє позитивному впливу на попит на продукцію ПрАТ «Галичина».

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу для ПрАТ «Галичина» в табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Галичина»

		Можливості	Загрози
		Зовнішнє середовище	Можливість розширення географії експорту продукції за рахунок її високої якості Зростання попиту на продукцію національних виробників
Внутрішнє середовище			
Сильні сторони	СІМ	СіЗ	
Висока якість продукції, підтверджена сертифікатами якості Широкий асортимент продукції Успішні маркетингові кампанії протягом 2019-2022 років Запровадження інноваційної продукції Оптимальна цінова політика Наявність експорту продукції Гарна ринкова позиція	Стратегія розширення країн експорту	Стратегія утримання ринкових позицій шляхом посилення маркетингової активності	
Слабкі сторони	СліМ	СліЗ	
Залежність від постачальників сировини Короткий термін реалізації продукції Відсутність фірмових магазинів	Стратегія, направлена на покращення репутації компанії в Україні	Стратегія скорочення бізнесу (в крайньому випадку закриття бізнесу в Україні)	

Джерело: побудовано автором

Отже, в 2022 році, з початком війни в Україні, умови ведення бізнесу в Україні погіршились, що також вплинуло і на ПрАТ «Галичина», проте компанія має гарні позиції на ринку та збільшує щорічно свої доходи на рахунок високої якості продукції, оптимальних цін та ефективної маркетингової діяльності.

2.2. Дослідження переваг і недоліків управління маркетинговою діяльністю підприємства

Управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Галичина» здійснює департамент маркетингу. Організаційна структура департаменту маркетингу включає директора з маркетингу, керівників напрямків (служба маркетингових досліджень, служба реклами) та співробітників служб (рис.2.9).

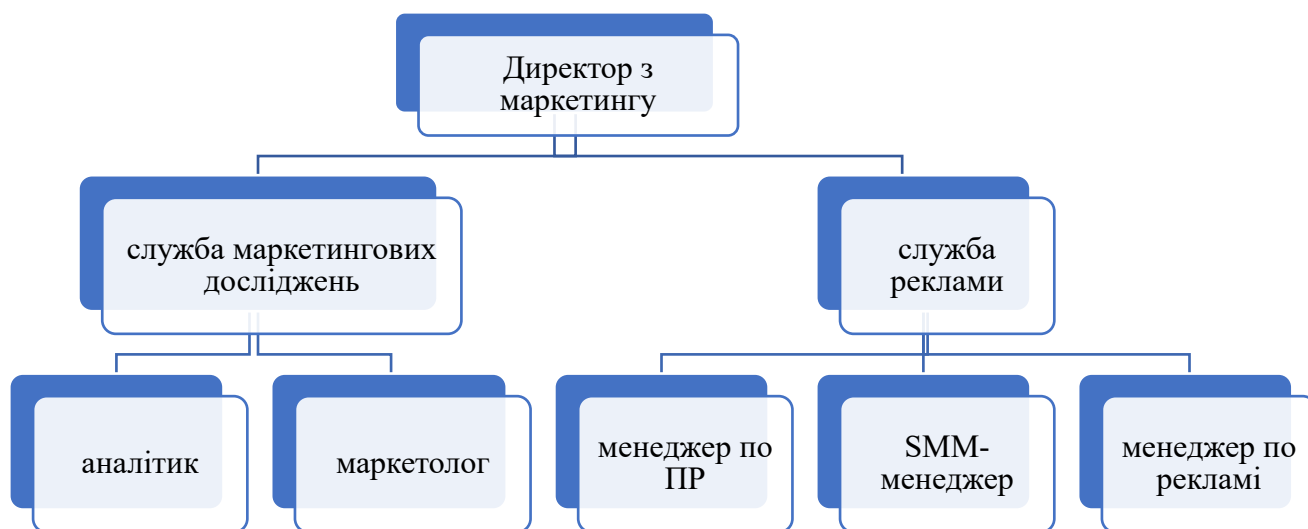


Рисунок 2.9 – Організаційна структура департаменту маркетингу ПрАТ «Галичина»

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Галичина»

Служба маркетингових досліджень виконує такі функції:

- аналіз ринку;
- аналіз конкурентів;
- оцінка попиту та складання портрету цільової аудиторії;
- проведення опитувань цільової аудиторії.

Служба реклами виконує такі функції:

- планування рекламного бюджету;
- визначення маркетингової стратегії компанії;
- проведення рекламних заходів;
- комунікація з цільовою аудиторією.

Компанія має власний логотип (рис.2.10).



Рисунок 2.10 – Логотип ТМ «Галичина»

Джерело: [22]

Рекламна стратегія компанії націлена на охоплення різних сегментів цільової аудиторії (молодь, діти, сімейні пари) з метою збільшення обсягів продаж своєї продукції. Для рекламування продукції компанії використовує рекламу в інтернет, соціальних мережах, на ТБ та радіо, зовнішню рекламу та рекламу в точках продажу. Основний слоган рекламних повідомлень: продукція ТМ Галичина використана з якісної продукції місцевих фермерів з дотриманням міжнародних стандартів якості.

ПрАТ «Галичина» в 2018-2023 роках велась активна рекламна діяльність. Було запуснено ряд рекламних роликів, наприклад:

- українська реклама Галичина, карпатський йогурт, 2018 (https://www.youtube.com/watch?v=laXIBCcJs_g);
- Карпатський йогурт Галичина. Де б ви не були (https://www.youtube.com/watch?v=G1nNdJ12_n0);
- Галичина. Ми замість я (https://www.youtube.com/watch?v=vE14_0iAs0I).

Всього за 5 років 8 рекламних роликів було запуснено в ці роки.

Медіастратегія ПрАТ «Галичина» полягає в цілеспрямованому використанні різноманітних медіа-каналів та інструментів з метою підвищення своєї присутності на ринку, взаємодії зі споживачами та підтримки позитивного образу компанії.

Підприємство враховує такі критерії: максимальне охоплення цільової аудиторії, відповідність каналу цілям рекламної кампанії, співвідношення витрат (ефект реклами), доступність каналу та наявність альтернативних каналів.

Рекламування продукції ПрАТ «Галичина» проводиться на ТБ, радіо, в соціальних мережах, на Ютуб, в точках продажу, іноді компанія використовує зовнішню рекламу (банери перед супермаркетами). Найбільше зусиль зосереджується на створенні рекламних відеороликів, які транслюються на ТБ та на ЮТУБ (як платна реклама), оскільки продукція продається по всій країні, а ТБ та інтернет-канали охоплюють максимальну кількість цільової аудиторії. При трансляції реклами в Ютуб обираються фільми та відео-ролики, які охоплюють цільову аудиторію.

Час від часу компанія розміщує рекламу своєї продукції на радіо, але не часто, оскільки для молочних продуктів більш ефективною є реклама на ТБ. ПрАТ «Галичина» співпрацює з таким періодичним виданням як «Галичина», а також багато статей про економічну діяльність підприємства публікують в інформаційному щомісячнику «Пропозиція», в останні роки публікуються Інтернет-статті. ПрАТ «Галичина» при нагоді використовує деякі засоби ЗМІ для розповсюдження інформації про діяльність, а також бере активну участь у різноманітних рейтингах, тендерах та конкурсах. ПрАТ «Галичина» проводить дегустацію своєї продукції на місцях продажу.

ПрАТ «Галичина» не продає свою продукцію в РФ та Білорусь та не рекламує свою продукцію для даних країн. З 2020 року вся рекламні активності компанії проводяться без використання російської мови. Якщо порівняти активність компанії з маркетинговими активностями конкурентів. Реклама ТМ Данон робить наголос на тому, що йогурти Данон вживаються в різних країнах світу та на натуральності продукції. ТМ Яготинський робить наголос в рекламі йогурту на дієтичності продукту, гуморі, гарному смаку продукту.

З метою оптимізації рекламного бюджету спочатку проводиться маркетингове дослідження для виявлення очікувань цільової аудиторії. Окрім того,

враховується фактор сезонності і активність конкурентів. Розмір бюджету формується орієнтуючись на цілі рекламної кампанії та її тривалість.

Проаналізуємо медіаплан рекламної кампанії ПрАТ «Галичина» (2022 рік). Основною метою проведення рекламної кампанії було збільшення обсягів реалізації продукції в 2022 році на 25% з метою максимізації прибутку.

Цільова аудиторія: населення України віком від 18 до 65 років, переважно жінки та діти

Товар: йогурт «Карпатський»

Відповідальні: директор з маркетингу

Запланована вартість: 3 600 тис.грн.

Спонсорство: дитячі заклади, які піклуються дітьми, що постраждали внаслідок війни в Україні.

Таблиця 2.3 – Медіаплан рекламної кампанії ПрАТ «Галичина» в 2022 році

Період проведення	Заходи	Бюджет (грн)	Заплановане охоплення цільової аудиторії
01.01.2022-28.02.2022	Проведення рекламної кампанії в соціальних мережах (Facebook, Instagram) (5000 показів на день, 6 дол. на день)	13 452	1 800 000
01.01.2022-28.02.2022	Розміщення рекламних банерів на популярних інтернет-порталах (200 грн. на день)	11 800	1 500 000
15.01.2022, 20.01.2022, 25.01.2022	Проведення дегустацій в торговельних центрах (точках продажу) в різних містах України. Всього буде охоплено 300 супермаркетів, а вартість проведення 1 дегустації 10 тис.грн.	750 000	300 000
	Разом	775 252	3 600 000

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Галичина»

Для рекламування власної продукції в Інтернеті підприємство використовує:

- веб-сайт [22];
- сторінку в соціальній мережі Інстаграм [26];
- сторінку в соціальній мережі Фейсбук [27];

– Ютуб-канал [40].

На веб сайті ПрАТ «Галичина» є можливість перегляду інформації 2 мовами (українська та англійська) та наведено інформацію про компанії, її продукцію, сировину, з якої виготовляється продукція, наведені контакти підприємства, є функція замовити продукцію онлайн (із зазначенням, що доставка безкоштовна). Сайт компанії оформлений в дизайні, розробленому в 2018 році в біло-блакитних кольорах з рисунками ягід (дод.Є). Оформлення дуже привабливе, сайт легко відкривається в мобільній версії, на сайті розміщена продукція, її опис та актуальні ціни, що дуже зручно для потенційних покупців.

На сторінці в соціальній мережі Інстаграм 12,1 тис. підписників (рис.2.11).

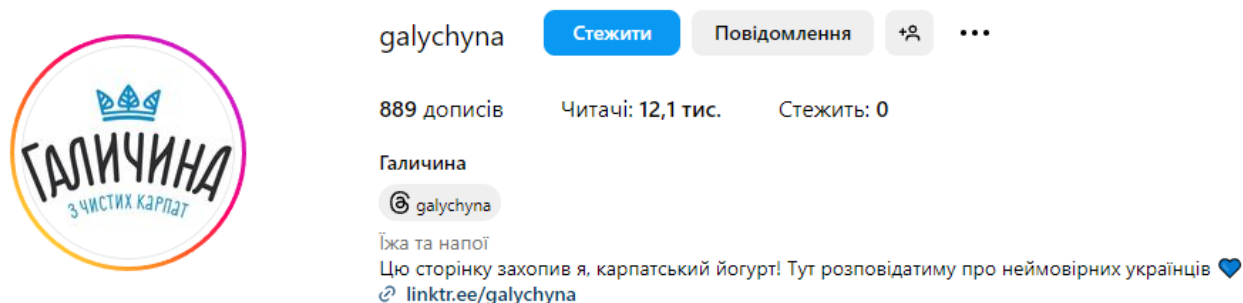


Рисунок 2.11 – Сторінка в соціальній мережі Інстаграм ПрАТ «Галичина»

Джерело: [26]

Інформація оновлюється постійно (рекламні пости, рецепти з продукцією Галичина, акції, розіграші). Кожен пост збирає від 200 до 3000 лайків, що вказує на цікавість постів для підписників. На запитання та коментарі читачів SMM-менеджер ПрАТ «Галичина» відповідає своєчасно.

На сторінці в соціальній мережі Інстаграм 23 тис. підписників (рис.2.12).

Під кожним постом на сторінці є лайки, коментарі та поширення. Працівники департаменту маркетингу ПрАТ «Галичина» розробили цікавий контент для сторінок в соціальній мережі.

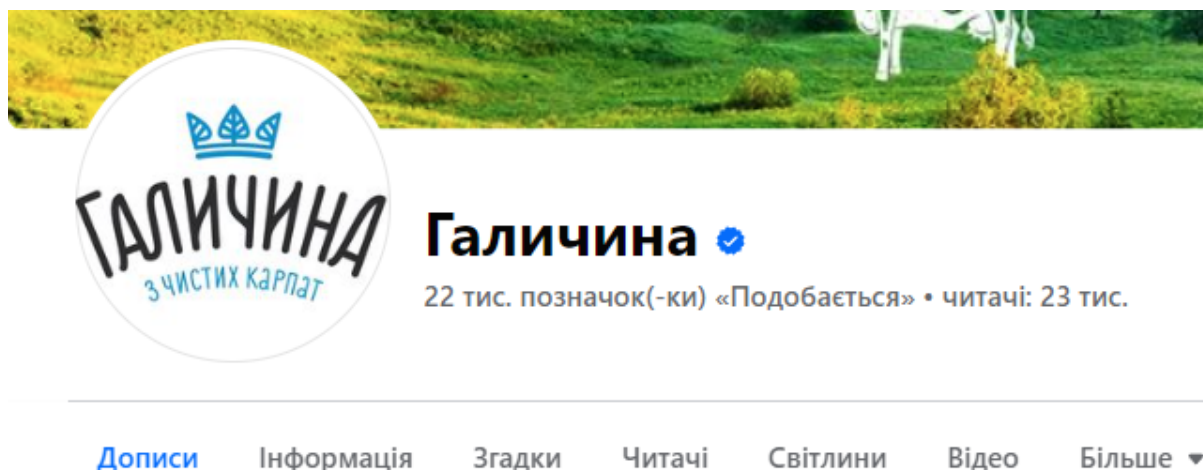


Рисунок 2.12 – Сторінка в соціальній мережі Фейсбук ПрАТ «Галичина»

Джерело: [26]

Серед останніх публікацій рецепт маслопива для перегляду фільмів про Гаррі Поттера, пости про місцеві традиції національної кухні, про національні свята (День гідності та свободу та інші), рецепти кухонь світу (японських мочі) з продукцією Галичина.

На каналі Ютуб ПрАТ «Галичина» такі плейлисти: сміливість бути Україною, Експлейнери, сила Карпат, Галичина – чиста краса, ком'юніті нового покоління.

Контент сторінок в соціальних мережах та на Ютуб і реклама компанії орієнтовані на сучасну молодь, але негативним є те, що відсутній контент для дитячої аудиторії, у той час як багато споживачів купують продукцію своїм дітям, а тому необхідно створювати контент і для дітей.

Проаналізуємо структуру маркетингових витрат в 2022 році (рис.2.13).

Як бачимо, в 2022 році найбільшу частку маркетингових витрат склали витрати на прямі продажі – 24,68%, реклами в соціальних мережах та на Ютуб – 31,35%, реклама на ТБ та радіо – 18,73%.

Узагальнимо переваги та недоліки управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Галичина» в табл.2ю4ю

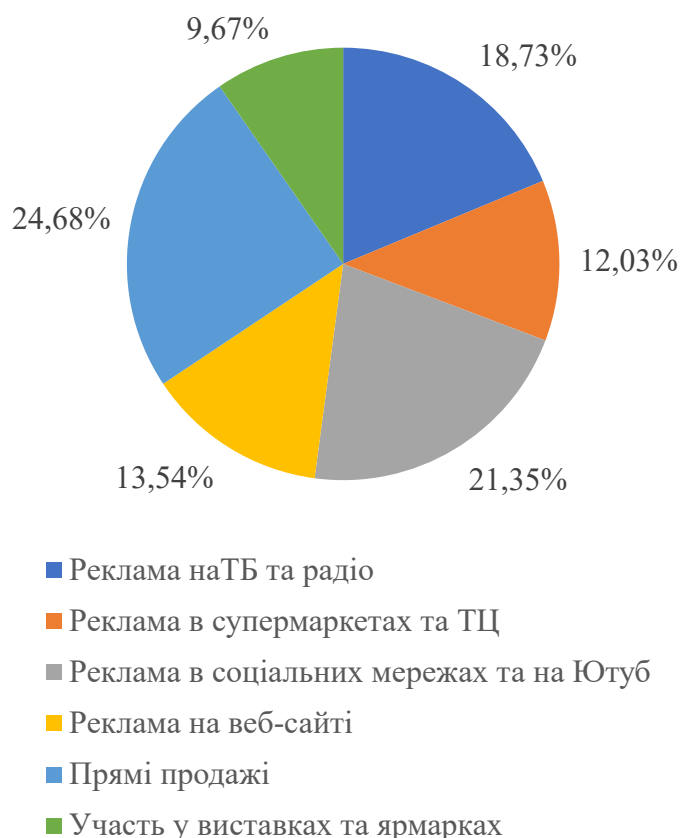


Рисунок 2.13 – Структура маркетингових витрат ПрАТ «Галичина» в 2022 році, %

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Галичина»

Таблиця 2.4 – Переваги та недоліки управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Галичина»

Переваги управління маркетинговою діяльністю	Недоліки управління маркетинговою діяльністю
<ul style="list-style-type: none"> – Велика кількість медіа-каналів (ТВ, радіо, Інтернет, соціальні мережі, Ютуб). – Активна рекламна діяльність та запуск рекламних роликів. – Якісні рекламні ролики та контент в соціальних мережах. – Висока залученість цільової аудиторії в соціальних мережах. – Використання патріотичної тематики в рекламних текстах. – Наявність успішних рекламних кампаній в останні 5 років. – Використання різноманітних рекламних заходів та спонсорства. – Наявність багатомовного веб-сайту та зручної онлайн-платформи. 	<ul style="list-style-type: none"> – Відсутність контенту для дитячої аудиторії. – Використання російської мови було припинено, що може вплинути на лояльність російськомовної аудиторії – Потреба в оптимізації рекламного бюджету та більш детальному вивченні витрат. – Відсутність спеціалізованого контенту для дітей, що може втратити частину аудиторії. – Потреба у більшому різноманітті стратегій для рекламування продукції в різних країнах. – Недостатній аналіз результатів рекламних кампаній. – Низький рівень маркетингового дослідження ринку та змін у попиті та поведінці споживачів.

Джерело: складено автором

Отже, проведений аналіз дозволив виявити такі переваги: велика кількість медіа-каналів; активна рекламна діяльність; якісні рекламні ролики та контент в соціальних мережах; висока залученість цільової аудиторії в соціальних мережах; використання патріотичної тематики в рекламних текстах; наявність успішних рекламних кампаній в останні 5 років. Основними недоліками управління маркетинговою діяльністю є: відсутність контенту для дитячої аудиторії; потреба в оптимізації рекламного бюджету; недостатній аналіз результатів рекламних кампаній; низький рівень маркетингового дослідження ринку. При цьому, переваг більше, ніж недоліків. Тому можемо зробити висновок, що підприємство достатньо ефективно здійснює маркетингове управління розвитком підприємства за рахунок ребрендингу, проведення рекламних кампаній, що дозволило суттєво збільшити обсяги продаж.

2.3. Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Галичина»

Для оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Галичина» проаналізуємо ряд показників. Проаналізуємо динаміку маркетингових витрат та відношення маркетингових витрат до обсягів продаж в 2018-2022 роках на рис.2.14.

Обсяг маркетингових витрат зростав щорічно з 2018 по 2022 рік він збільшився на 167,47%, при цьому, та відношення маркетингових витрат до обсягів продаж зменшилось з 22,72% до 20,61%, що вказує на ефективність управління маркетинговою діяльністю. Це свідчить про ефективність управління маркетинговою діяльністю компанії, оскільки попри інтенсивний розвиток рекламних заходів, вдається знижувати відсоткове співвідношення маркетингових витрат до обсягів продаж. Такий показник свідчить про оптимізацію бюджету та ефективно використання ресурсів у маркетинговій стратегії компанії.



Рисунок 2.14 – Динаміка маркетингових витрат та відношення маркетингових витрат до обсягів продаж ПрАТ «Галичина» в 2018-2022 роках, тис.грн./%

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Галичина»

Проаналізуємо частку витрат на збут в загальних витратах підприємства в 2018-2022 роках (рис.2.15).

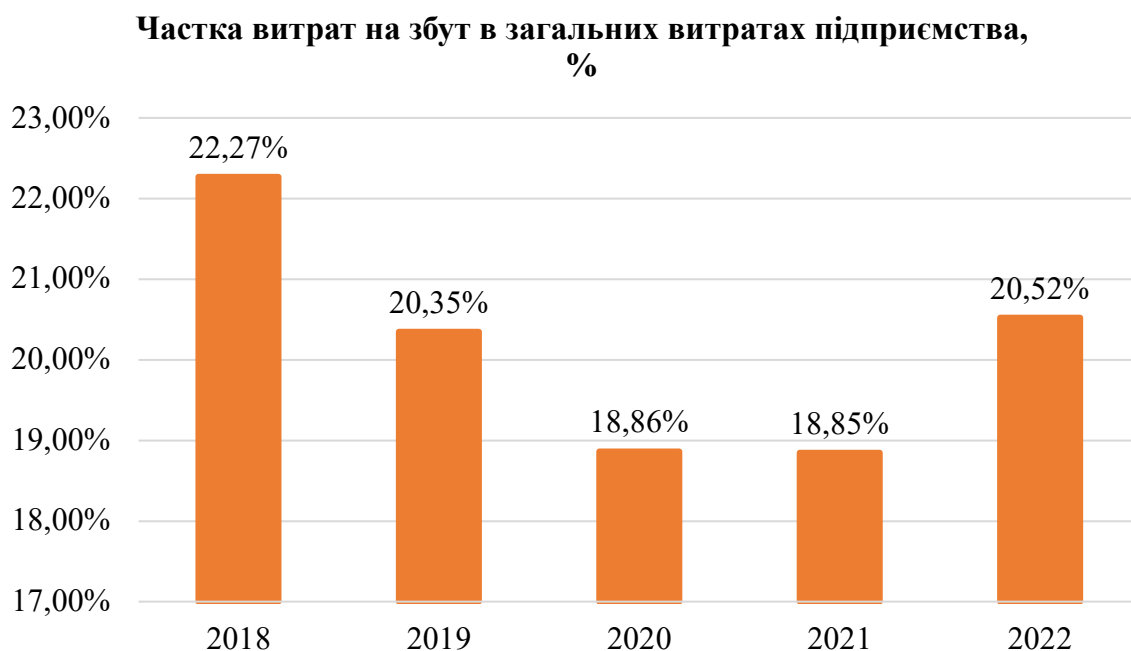


Рисунок 2.15 – Частка витрат на збут в загальних витратах ПрАТ «Галичина» в 2018-2022 роках, %

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Галичина»

З рис.2.15 бачимо, що частка витрат на збут зменшилась за 5 років з 22,27% до 20,52%, найменшими були показники в 2020-2021 роках, так як в 2018 році було проведено глобальну рекламну кампанію та ребрендинг, а тому частка витрат вища, ніж в інші роки.

В 2022 році частка витрат виросла, так як витрати в соціальних мережах формуються в дол. США, а курс долара в 2022 році виріс за рік з 28 грн. до 38,6 грн. на кінець року через війну в країні.

Проаналізуємо динамку зростання доходів компанії в 2018-2022 роках на рис.2.16.

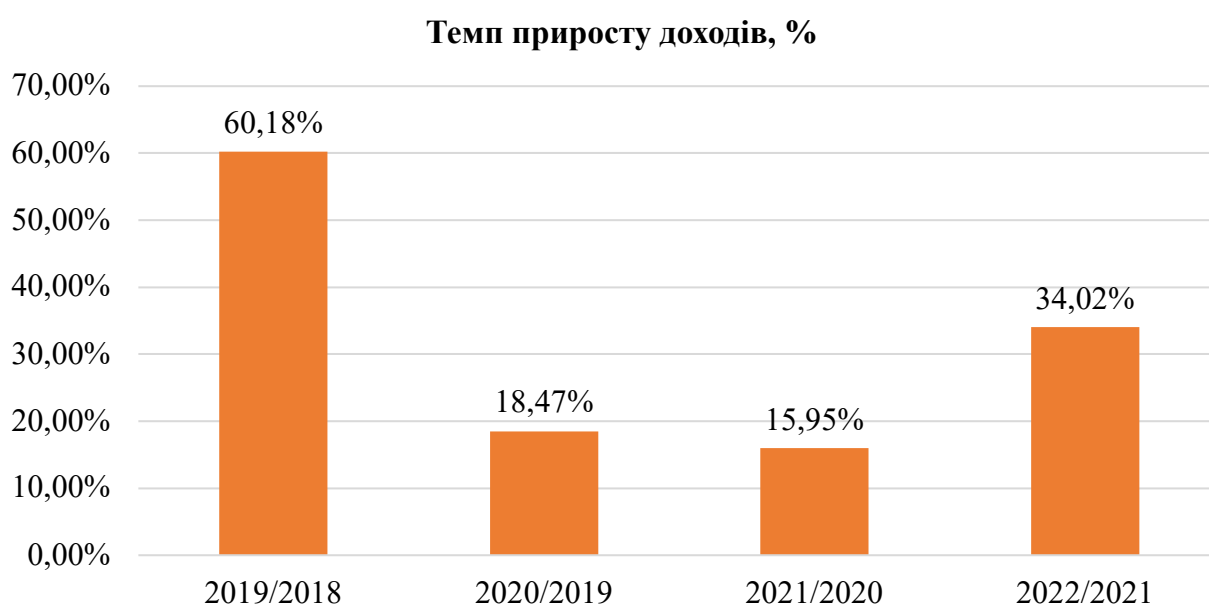


Рисунок 2.16 – Динаміка зростання доходів ПрАТ «Галичина» в 2018-2022 роках, %

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Галичина»

З рис.2.16 бачимо, що найвищим темп зростання доходів був в 2018 році, саме тоді, коли компанія здійснила ребрендинг та запустила рекламні ролики «Галичина – сила Карпат», які мали успіх та дозволили збільшити продаж продукції ТМ Галичина.

Проаналізуємо показники рентабельності ПрАТ «Галичина» в 2018-2022 роках в табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності ПрАТ «Галичина» в 2018-2022 роках, %

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення, 2022/2018
Рентабельність витрат на збут, %	119,43	121,60	116,27	61,68	128,42	8,98
Рентабельність продаж, %	0,68	0,53	0,48	0,42	0,97	0,29
Рентабельність продукції %	0,94	0,70	0,63	0,49	1,33	0,39

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Галичина»

З рис.2.5 бачимо, що рентабельність витрат на збут виросла за 5 років на 8,98% та склала 128,42%, рентабельність продаж зросла за 5 років на 0,29% та є дуже низькою – 0,97%, рентабельність продукції виросла на 0,39% та склала 1,33%, що також є низьким показником. Отже, не зважаючи на позитивну динаміку показників, необхідно вживати заходи для збільшення рентабельності продаж та рентабельності продукції.

Для оцінювання рівня лояльності споживачів до бренду було проведено опитування споживачів молочної продукції в супермаркетах та отримані такі результати (рис.2.17).

Чи плануєте Ви купувати продукцію ТМ Галичина в майбутньому та чи готові рекомендувати її своїм друзям та знайомим

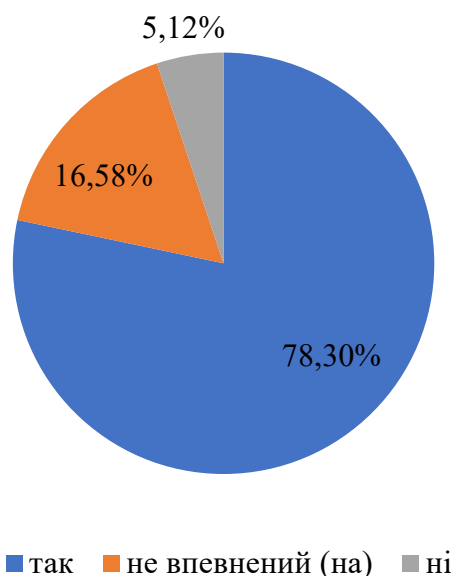


Рисунок 2.17 – Визначення лояльності цільової аудиторії ПрАТ «Галичина», %

Джерело: складено за даними опитування

Визначимо за отриманими даними рівень лояльності:

- прихильники – 78,3%
- критики – 5,12%.

Рівень лояльності складає:

$78,3\% - 5,12\% = 73,18\%$, тобто рівень прихильності цільової аудиторії достатньо високий.

Нами було проаналізовано ефективність управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Галичина». Висновок щодо управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Галичина» базується на аналізі показників за п'ятирічний період з 2018 по 2022 рік. Зростання обсягу маркетингових витрат на 167,47% при впровадженні ефективної стратегії рекламних заходів та ребрендингу свідчить про високий рівень активності компанії в цьому напрямку. Однак зниження відношення маркетингових витрат до обсягів продаж на показник 20,61% свідчить про успішну оптимізацію бюджету та ефективне використання ресурсів у маркетинговій стратегії компанії. При цьому, частка витрат на збут зменшилась за 5 років з 22,27% до 20,52%. Темп приросту доходів компанії найвищим був в 2019 році, а через пандемію Ковід-19 в 2020 році суттєво знизився, однак, компанія прийняла відповідні заходи та темп доходів в 2021-2022 роках зростав до рівня 34,02% за рік. Аналіз рівня лояльності споживачів до бренду «Галичина» показав, що рівень прихильності цільової аудиторії достатньо високий (73,18%), що є позитивним сигналом для компанії та свідчить про успішне сприйняття бренду цільовою аудиторією та також вказує на ефективність маркетингової діяльності. Також в 2018-2022 роках зростали показники рентабельності витрат на збут, рентабельності продаж та рентабельності продукції, що вказує на ефективність маркетингових заходів. Зазначена динаміка вказує на високий рівень ефективності управління маркетинговою діяльністю, але варто врахувати питання щодо низьких показників рентабельності продаж та продукції, які потребують уваги та можливих заходів для подальшого покращення.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ГАЛИЧИНА»

3.1. Розробка маркетингової стратегії розвитку ПрАТ «Галичина»

Під час розробки стратегії розвитку для ПрАТ «Галичина» будемо брати до уваги фактори макро- та мікросередовища підприємства, які було проаналізовано в попередньому розділі. Мета стратегічного розвитку компанії ПрАТ «Галичина» на 2 роки: збільшення доходів компанії на 50%.

Для вибору стратегії розвитку ПрАТ «Галичина» використаємо матрицю можливих стратегій, матрицю І. Ансоффа, матрицю Томпсона та Стрікленда, матрицю БКГ, матрицю Маккінзі та проведемо порівняння отриманих результатів.

Побудуємо матрицю можливих стратегій ПрАТ «Галичина», для цього врахуємо рентабельність підприємства в 2018-2022 роках (рис.3.1).

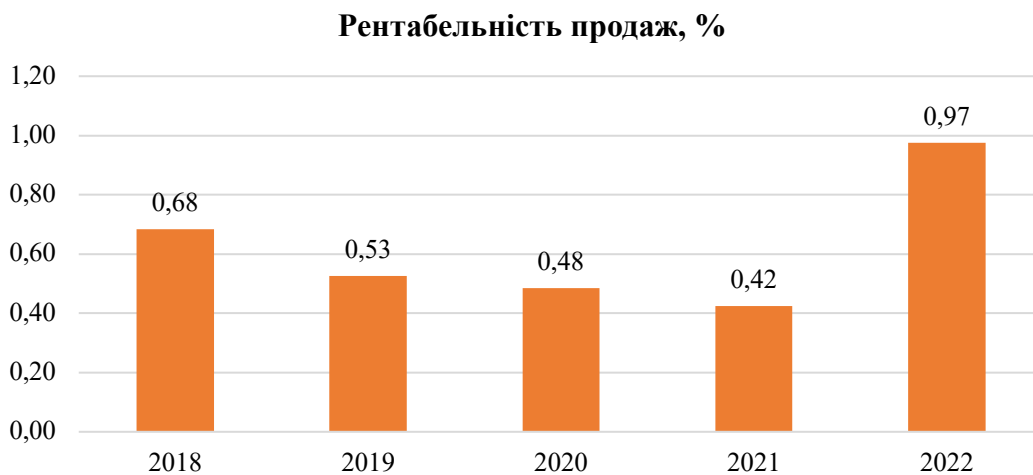


Рисунок 3.1 – Динаміка рентабельності продаж ПрАТ «Галичина» в 2018-2022 роках, %

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Галичина»

Конкурентоспроможність підприємства було проаналізовано в розділі 2 (табл.2.1), проведений аналіз показав, що компанія входить до лідерів ринку та має високу конкурентоспроможність.

Рентабельність діяльності	100	Стратегія фокусування	Стратегія зниження витрат та пошуку можливостей горизонтальної інтеграції	Стратегія лідерства та інновацій
	50	Стратегія часткового згортання бізнесу та отримання прибутку в короткостроковому періоді	Стратегія диференціації продукції або диференціації виробництва	Стратегія зниження витрат та пошуку можливостей вертикальної інтеграції
	20 (до 1%)	Стратегія згортання бізнесу	Стратегія часткового згортання бізнесу та отримання прибутку в короткостроковому періоді	Стратегія фокусування
		низька	середня	Висока (лідер ринку)

Конкурентоспроможність підприємства

Рисунок 3.2 - Матриця можливих стратегій ПрАТ «Галичина»

Джерело: побудовано автором

Отже, відповідно до матриці можливих стратегій ПрАТ «Галичина» доцільно використовувати стратегію фокусування. Стратегія фокусування означає вибір специфічного цільового ринку або групи клієнтів і виготовлення продуктів або надання послуг, що відповідають їхнім потребам і вимогам краще, ніж у конкурентів.

Далі побудуємо матрицю І. Ансоффа для ПрАТ «Галичина». Компанія реалізовує свою продукцію в Україні (присутність в усіх регіонах), тобто ринок є старим. Компанія виготовляє молочні продукти та поки не розробляла нових видів продукції (тож, продукт також старий).

		Ринок	
		Старий	Новий
Товар	Старий	Стратегія вдосконалення діяльності	Стратегія розвитку ринку
	Новий	Стратегія розробки товару	Стратегія диверсифікації

Рисунок 3.3 - Матриця І. Ансоффа ПрАТ «Галичина»

Джерело: побудовано автором

Побудувавши матрицю І. Ансоффа для ПрАТ «Галичина» бачимо, що оптимальною для розвитку діяльності компанії є стратегія вдосконалення діяльності. Перспективними напрямками удосконалення діяльності є оптимізація цінової політики, стимулювання збуту, розширення товарного асортименту.

Матриця Томпсона і Стрикленда надає можливість аналізувати поточну стратегію розвитку підприємства, ідентифікувати та оцінювати п'ять ключових факторів впливу та приймати рішення щодо обрання нової стратегії. Побудуємо матрицю Томпсона та Стрікленда для ПрАТ «Галичина».

Для цього визначимо темп зростання ринку молочної продукції в Україні в 2018-2022 роках (в 2022 році обсяг ринку суттєво знизився через війну, перебої у виробництві молока, окупації частини територій, міграції населення), в 2023 році ситуація дещо покращилась (хоча війна ще триває, але підприємства та населення адаптувались).

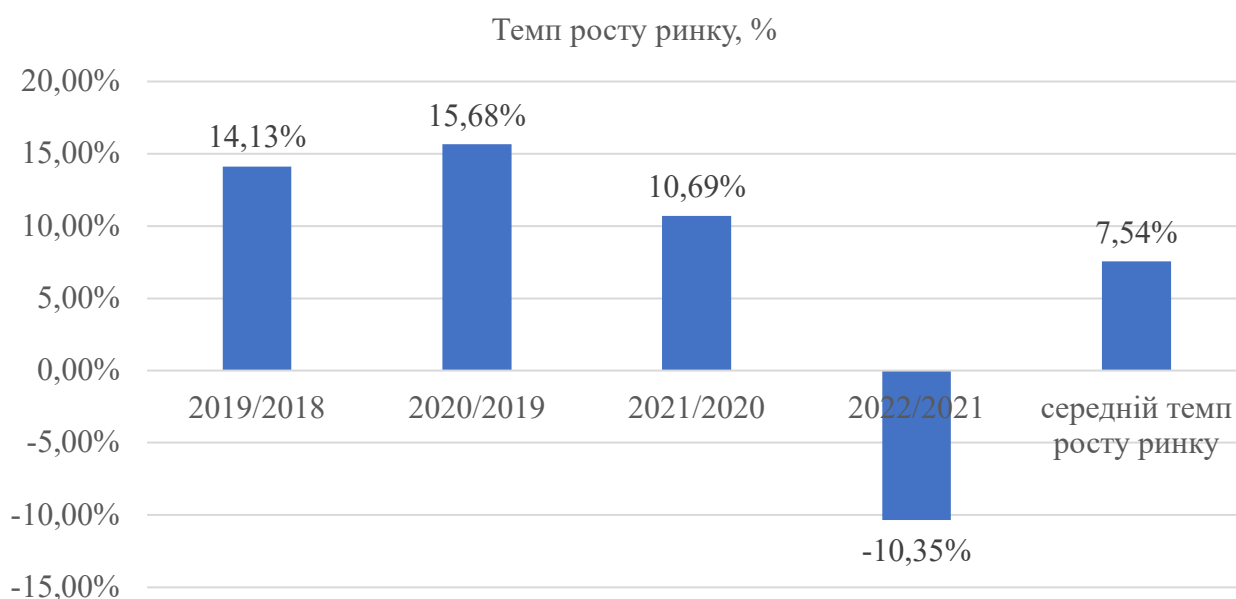


Рисунок 3.4 – Темп зростання ринку молочної продукції в Україні в 2018-2022 роках, %

Джерело: [21]

Отже, будемо вважати, що з 2022 року на ринку молочної продукції повільне зростання. ПрАТ «Галичина» має сильну конкурентну позицію та є одним з лідерів

ринку. Побудуємо матрицю Томпсона та Стріклєнда для ПрАТ «Галичина» на рис.3.5.

Темп росту ринка	Швидке зростання ринка	II квантант: стратегія концентрації, вертикальна інтеграція, стратегія центрованої диверсифікації	I квантант: Перегляд стратегії концентрації Горизонтальна інтеграція або злиття Стратегія скорочення Стратегія ліквідації
	Повільне зростання ринка	III квантант: Скорочення витрат Диверсифікація діяльності Скорочення або ліквідація	IV квантант: Стратегія центрованої диверсифікації Конгломеративна диверсифікація Спільне підприємство в новій сфері
		Сильна конкурентна позиція	Слабка конкурентна позиція
Конкурентна позиція			

Рисунок 3.5 - Матриця Томпсона та Стріклєнда ПрАТ «Галичина»

Джерело: побудовано автором

З рис. 3.5 бачимо, що ПрАТ «Галичина» потрапило до III квантанта, та рекомендованими стратегіями розвитку є: стратегія скорочення витрат, диверсифікація діяльності, скорочення або ліквідація. Так як компанія має гарні перспективи, а ринок має перспективи для відновлення, стратегії скорочення або ліквідація розглядатись не будуть.

Наступною побудуємо матрицю McKinsey для ПрАТ «Галичина». Для цього проведемо оцінку привабливості ринку за 5-ти бальною системою (5-максимальний бал, 0 – мінімальний бал).

Таблиця 3.1 – Показники привабливості ринку

Показники	Вага	Результати оцінки експертами					Середній бал
		експерт 1	експерт 2	експерт 3	експерт 4	експерт 5	
1	2	3	4	5	6	7	8
Темпи зростання ринку	0,2	4	3	3	2	3	0,6
Рентабельність	0,2	4	5	4	4	5	0,88
Рівень конкуренції на ринку	0,2	5	4	5	5	4	0,92

Кінець табл.3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Розмір необхідних інвестицій	0,2	4	4	4	5	4	0,84
Державне регулювання ринку	0,2	4	5	4	5	4	0,88
Усього	1						4,12

Джерело: побудовано автором

Отже, галузь (ринок молочної продукції України) має високий рівень привабливості (не зважаючи на уповільнення темпу росту ринку).

Проведемо оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «Галичина» в табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Показники конкурентоспроможності ПрАТ «Галичина»

Показники	Вага	Результати оцінки експертами					Середній бал
		експерт 1	експерт 2	експерт 3	експерт 4	експерт 5	
Якість товару	0,25	5	5	5	5	5	1,25
Темп зростання ринкової частки	0,25	4	4	5	4	5	1,10
Привабливість асортименту	0,05	5	5	5	5	5	0,25
Фінансові ресурси	0,23	5	5	4	5	5	1,10
Виробничі можливості	0,22	4	5	5	5	5	1,06
Усього	1						4,76

Джерело: побудовано автором

Отже, рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Галичина» є високим (складає 4,76 бали).

Побудуємо матрицю McKinsey для ПрАТ «Галичина» на рис.3.6.

За даною матрицею оптимальною для ПрАТ «Галичина» на момент проведення аналізу є стратегія зростання (збільшення обсягів виробництва, розширення географії збуту, розширення асортименту продукції тощо).

Привабливість ринку	висока	Стратегія інвестування (зростання)	Стратегія інвестування (зростання)	Стратегія обмеженого зростання
	середня	Стратегія інвестування (зростання)	Стратегія інвестування (зростання)	Стратегія звертання бізнесу
	низька	Стратегія інвестування (зростання)	Стратегія звертання бізнесу	Стратегія звертання бізнесу
		висока	нормальне	низька
		Привабливість компанії		

Рисунок 3.6 - Матриця McKinsey ПрАТ «Галичина»

Джерело: складено автором

Порівняємо отримані результати щодо оптимальної стратегії розвитку для ПрАТ «Галичина» (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Результати оцінювання напрямку стратегічного розвитку ПрАТ «Галичина»

Методика	Рекомендована стратегія
матриця можливих стратегій	стратегія фокусування
матриця Томпсона та Стріклєнда	стратегія скорочення витрат, диверсифікація діяльності
матриця І. Ансоффа	стратегія вдосконалення діяльності
матриця McKinsey	стратегія зростання

Джерело: складено автором

Отже, на нашу думку, оптимальною стратегією для ПрАТ «Галичина» буде поєднання стратегії фокусування з елементами стратегії вдосконалення діяльності. Це дозволить компанії не лише концентруватися на конкретному сегменті ринку, а й вдосконалювати свої продукти та послуги, оптимізувати витрати і забезпечити збільшення ринкової частки.

3.2. Напрями покращення маркетингового управління діяльністю підприємства

Для реалізації стратегії розвитку ПрАТ «Галичина» необхідно провести заходи щодо покращення маркетингового управління діяльністю підприємства:

- розширення товарного асортименту компанії;
- оптимізація цінової політики;
- проведення рекламної кампанії для стимулювання збуту.

Для розширення товарного асортименту компанії спочатку визначимо, які категорії продукції ПрАТ «Галичина» приносять компанії найбільше прибутку та мають найбільш прогнозовану динаміку продаж. Для цього скористаємось методом АВС-аналізу та XYZ-аналізу, а також побудуємо матрицю БКГ.

Таблиця 3.4 – Результати АВС-аналізу ПрАТ «Галичина»

Товарна категорія	Чистий дохід, тис.грн.	Частка	Акум.частка	Категорія
Карпатський йогурт питний	525 216	16,54%	16,54%	А
Карпатський йогурт (Карпатська фішка)	501 537	15,80%	32,34%	А
Карпатський кефір	408 952	12,88%	45,22%	А
Карпатський йогурт без цукру	297 577	9,37%	54,59%	А
Сир кисломолочний	239 601	7,55%	62,14%	А
Масло солодковершкове	231 499	7,29%	69,43%	А
молоко безлактозне	153 748	4,84%	74,27%	А
Сметана	133 136	4,19%	78,46%	А
Молоко питне в асортименті	132 057	4,16%	82,62%	А
сир зернистий	129 468	4,08%	86,70%	В
Вершки	121 322	3,82%	90,52%	В
Сир безлактозний	113 395	3,57%	94,09%	В
йогурт безлактозний	95 770	3,02%	97,11%	С
Ряжанка	91 814	2,89%	100,00%	С
Всього:	0	100,00%		

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Галичина»

Отже, в табл.3.4 було проведено розподіл товарних категорій продукції ПрАТ «Галичина» за часткою в доходах на категорії А (найбільш доходи, В – середньої доходності та С – які приносять мінімальні доходи компанії).

Проведемо XYZ-аналіз товарного портфелю ПрАТ «Галичина» в табл.3.5.

Таблиця 3.5 - Матриця XYZ -аналізу ПрАТ «Галичина»

Категорія товарів	обсяги продаж за 6 місяців 2022 року, тис.грн.						коэф. змін	Категорія
	1	2	3	4	5	6		
Карпатський йогурт питний	43 768	42 517	45 689	42 456	43 692	41 574	-7%	X
Карпатський йогурт (Карпатська фішка)	41 795	40 125	39 658	42 658	40 157	41 650	-11%	Y
Карпатський кефір	34 079	35 148	34 658	35 614	34 157	32 541	5%	X
Карпатський йогурт без цукру	24 798	23 154	25 687	24 581	23 654	26 571	-1%	X
Сир кисломолочний	19 967	18 654	17 984	20 354	19 875	20 351	-13%	Y
Масло солодковершкове	19 292	19 654	20 354	18 765	20 350	19 854	13%	Y
молоко безлактозне	12 812	11 984	13 574	12 541	9 024	11 354	-44%	Z
Сметана	11 095	10 325	12 457	11 256	12 045	10 354	9%	X
Молоко питне в асортименті	11 005	12 987	11 032	9 854	9 894	10 354	-8%	X
сир зернистий	10 789	10 457	11 254	10 651	10 547	11 254	2%	X
Вершки	10 110	9 561	8 547	11 457	10 547	11 240	8%	X
Сир безлактозний	9 450	8 654	11 457	7 854	9 025	8 651	-17%	Y
йогурт безлактозний	7 981	8 691	7 984	6 524	10 742	8 541	32%	Z
Ряжанка	7 651	7 854	7 561	7 965	8 012	7 654	10%	X

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Галичина»

Узагальнимо результати ABC-аналізу та XYZ-аналізу на рис.3.7.

Категорії за часткою доходів (ABC) та стабільністю продаж (XYZ)	X	Y	Z
A	Карпатський йогурт питний, Карпатський кефір, Карпатський йогурт без цукру, сметана, молоко питне	Карпатський йогурт (Карпатська фішка), сир кисломолочний, масло солодковершкове	молоко безлактозне
B	сир зернистий, вершки	Сир безлактозний	йогурт безлактозний
C	ряжанка		

Рисунок 3.7 - Матриця ABC та XYZ-аналізу ПрАТ «Галичина»

Джерело: складено автором

До категорії АХ потрапили Карпатський йогурт питний, Карпатський кефір, Карпатський йогурт без цукру, сметана, молоко питне. Дана продукція приносить найбільші та стабільні прибутки, тому доцільно розширювати їх асортимент. До категорії АУ потрапили Карпатський йогурт (Карпатська фішка), сир кисломолочний, масло солодковершкове. Продукція цієї категорії приносить високі прибутки, але попит є відносно нестабільним. До категорії АZ потрапило молоко безлактозне. Дана категорія товарів приносить гарні доходи, але попит на неї нестабільний, а тому доцільно проводити заходи зі стимулювання збуту.

До категорії ВХ потрапили сир зернистий, вершки. Ці товари приносять середній рівень доходів та мають середній рівень попиту, тож необхідно проводити заходи зі стабілізації попиту на них. До категорії ВУ потрапив сир безлактозний. Даний товар має середній рівень доходності та середній рівень попиту. До категорії ВZ потрапив йогурт безлактозний. Даний товар має середній рівень доходності при нестабільному попиті.

До категорії СХ потрапила ряжанка, яка має низький рівень доходності та середній попит, а тому потрібно або змінювати стратегію її просування, або прибирати даний товар з асортименту продукції.

Тепер розрахуємо вихідні дані для побудови матриці БКГ для ПрАТ «Галичина».

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ ПрАТ «Галичина»

Продукт	Відносна частка ринку	Темпи росту ринку, %	Питома вага в товарному портфелі, %
Карпатський йогурт	55,12%	23,70%	41,71%
Карпатський кефір	21,47%	17,50%	12,88%
Безлактозні продукти	31,40%	10,40%	11,43%
Інша продукція	22,00%	2,40%	33,98%

Джерело: складено автором

Побудуємо матрицю БКГ на рис.3.8.

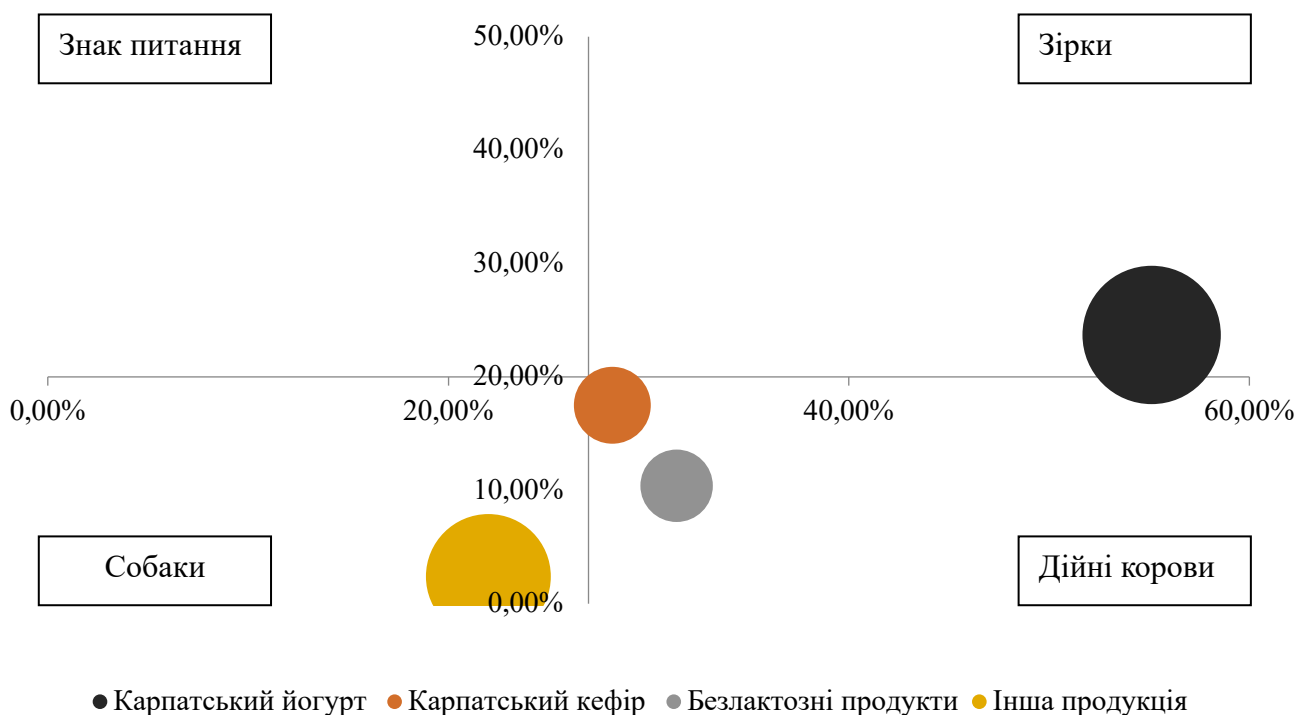


Рисунок 3.8 - Матриця БКГ ПрАТ «Галичина»

Джерело: складено автором

До категорії собаки потрапили товари групи «інша продукція», а до групи дійні корови – безлактозна продукція та кефір, товари групи «йогурти» потрапили до зірок (асортимент йогуртів потрібно розширяти). А для стабілізації попиту на товари категорії «інші товари» необхідно проводити рекламні заходи, аналізувати попит на ринку та адаптуватись до нього, а також можливо збільшувати експорт даної продукції.

Пропонуємо розширити перелік смаків йогуртів «Карпатських». На даний час асортимент йогуртів складає: без цукру (5 видів), йогурт питний (9 видів) та карпатська фішка (7 видів). Всі три види мають різні види смаків. Всього товарна група налічує 21 товарних позицій. Пропонуємо розширити лінійку йогуртів та створити йогурт «Карпатський для дітей», який матиме 9 смаків, товарний асортимент складе 30 позицій. Зростання продажу йогуртів в наступному році складе:

$$(30-21)/21*100\%=43\%$$

Щодо оптимізації цінової політики, то найбільшим є попит на йогурти, а тому доцільно порівняти ціни на йогурт з основними конкурентами та визначити можливість підвищення цін на йогурти. Огляд цін на йогурти наведемо на рис.3.9.



Рисунок 3.8 – Огляд цін на йогурт питний, грн.

Джерело: складено автором

Як бачимо, середня ціна на йогурт складає 60,65грн., а ціна на йогурт питний ПрАТ «Галичина» - 58 грн., тобто середні ринкові ціни вищі на таку частку:

$$(60,65-58)/58*100\%=4,57\%$$

Тому, пропонуємо в наступному році збільшити ціни на питні йогурти на 4,5%.

Також ми зазначали необхідність проведення рекламної кампанії для стимулювання збуту продукції ПрАТ «Галичина». Так як вводиться новий вид продукції – йогурт для дітей, то пропнуємо рекламувати саме його.

Цільова аудиторія: населення України віком від 18 до 35 років, переважно молодь та діти

Товар: йогурт «Карпатський для дітей»

Відповідальні: директор з маркетингу

Контент для Instagram: Тематичні фото, відео з блогерами, акції, розіграші, поздоровлення зі святами, інформаційні пости

Контент для Facebook: Інформаційні пости, розважальні пости, поздоровлення зі святами, акції, розіграші

Окрім того, для наповнення сторінок у соц.мережах контентом пропонуємо створення коротких, але цікавих або забавних фільмів, роликів про свою продукцію, що не є прямою рекламою. Ціна контакту в даному випадку набагато нижча, ніж у традиційній телерекламі, а комунікативна ефективність суттєво вища, тому що на відміну від нав'язливої телереклами перегляд ролика з відеохостингу є самостійним вибором споживача.

Також пропонуємо викласти на сторінках в соціальних мережах та на сайті компанії статтю щодо того, що компанія не звільняє працівників під час війни не зважаючи на зниження обсягів продаж та сумлінно сплачує співробітникам заробітну плату.

Відеоролик буде розміщено на каналі Ютуб, а короткі відеозвернення та картинка-реклама будуть розміщені на сторінках компанії Facebook, Instagram.

Також для реклами в інтернет буде використано:

Google Ads – це сервіс контекстної реклами, що надає зручний інтерфейс та безліч інструментів для створення ефективних рекламних повідомлень, які можна редагувати в реальному часі на основі отриманих даних. Сервіс дозволяє показувати рекламу вузької цільової аудиторії.

Facebook Ads – це сервіс, який дозволяє керувати всією рекламою у Facebook, Instagram, Messenger та Audience Network. З його допомогою ви зможете створювати рекламу, налаштовувати час та місце її показу, а також відстежувати результативність кампаній.

Складемо медіа-план на 2024 рік для рекламної кампанії ПрАТ «Галичина» в табл.3.7.

Таблиця 3.7 - Медіаплан рекламної кампанії ПрАТ «Галичина»

Період проведення	Заходи	Заплановане охоплення цільової аудиторії
01.01.2024-28.02.2024	Проведення рекламної кампанії в соціальних мережах (Facebook, Instagram)	1 800 000
01.01.2024-28.02.2024	Розміщення рекламних банерів на популярних інтернет-порталах	1 500 000
15.01.2024, 20.01.204, 25.01.2024	Проведення дегустацій в торговельних центрах (точках продажу) в різних містах України	300 000
	Разом	3 600 000

Отже, для реалізації стратегії розвитку ПрАТ «Галичина» пропонуємо проведення таких заходів: розширення товарного асортименту компанії (створення йогурту «Карпатський для дітей»); оптимізація цінової політики (підвищення цін на йогурти на 4,5%); проведення рекламної кампанії для стимулювання збуту йогурту «Карпатський для дітей» та іншої продукції компанії.

3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

Для визначення доцільності проведення запропонованих заходів розрахуємо економічний ефект від їх проведення. Для цього розрахуємо рекламний бюджет рекламної кампанії ПрАТ «Галичина» в 2024 році в табл.3.8.

Таблиця 3.8 - Рекламний бюджет рекламної кампанії ПрАТ «Галичина» в 2024 році, тис.грн.

Вид реклами	Вартість за день, тис.грн.	Кіл-ть днів	Сума за рік, тис.грн.
1	2	3	4
Створення рекламного ролику (відео-ролик, 30 сер – 150 тис.грн., аудіо-ролик – 20 тис.грн.)	170	1	170

Кінець табл.3.8

1	2	3	4
Рекламні ролики (день показу (12500*2 канали*31 день)	25,0	93	2 325,0
Баннерна реклама на популярних сайтах (5000 грн.*31 день)	5,0	31	155,0

Рекламні аудіоролики (на Ютуб) (7500 грн.*31 день)	7,5	61	457,5
Проведення дегустацій в торговельних центрах (точках продажу) в різних містах України	10,0	30	300,0
Білборди в містах та на трасах (20 тис.грн.*40 міст)	25,8	31	800,0
Google AdWords та соціальні медіа (5000 грн. *31 день)	5,0	31	155,0
Відеореклама та спонсорвані пости	10,0	1	10,0
Реклама на транспорті та у торгових центрах (50 тис.*40 міст)	66,7	30	2 000,0
Реклама на популярних інтернет-порталах (5000 грн.*31 день)	5,0	31	155,0
Всього витрат			6 527,5

Джерело: складено автором

Отже, бюджет рекламних витрат в 2024 році складе 6 527,5 тис.грн.

Розрахуємо зростання доходів за рахунок збільшення обсягів продажу йогуртів в 2024 році на 43% (за рахунок розширення асортименту йогуртів):

$$1\,324\,330 * 43\% = 569\,462 \text{ тис.грн.}$$

Тепер визначимо зростання собівартості виробництва йогуртів в 2024 році при збільшенні обсягів їх виробництва на 43% з урахуванням того, що частка постійних витрат складає 38,6%. Обсяг витрат на виробництво йогурту в 2024 році складе:

$$973\,789 * 38,6\% + 973\,789 * (100\% - 38,6\%) * 43\% = 1\,230\,889 \text{ тис.грн.}$$

Зростання собівартості виробництва йогуртів за рахунок збільшення обсягів їх виробництва складе:

$$1\,230\,889 - 973\,789 = 257\,100 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо зростання доходів від продажу йогуртів в 2024 році за рахунок підвищення ціни на йогурти «Карпатські» на 4,5%:

$$569\,462 * 104,5\% = 595\,088 \text{ тис.грн.}$$

Складемо прогноз фінансових результатів ПрАТ «Галичина» з урахуванням збільшення доходів від продажу, підвищення цін на йогурти та понесення витрат на рекламні заходи в 2024 році. Окрім того, планові витрати на збут також зростуть на 43%.

Таблиця 3.9 – Прогноз фінансових результатів ПрАТ «Галичина» в 2024 році, тис.грн.

Стаття	2022	2024	Відхилення, тис.грн.	Відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 175 091	3 770 179	595 088	18,74%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2 334 666	2 591 766	257 100	11,01%
Валовий прибуток	840 425	1 178 413	337 988	40,22%
Інші операційні доходи	51 857	51 857	0	0,00%
Адміністративні витрати	65 540	65 540	0	0,00%
Витрати на збут	654 459	942 404	287 945	44,00%
Інші операційні витрати	105 955	105 955	0	0,00%
Прибуток від операційної діяльності	66 328	116 371	50 043	75,45%
Інші доходи	191	191	0	0,00%
Фінансові витрати	28 763	28 763	0	0,00%
Інші витрати	7	7	0	0,00%
Прибуток до оподаткування	37 749	87 792	50 043	132,57%
Податок на прибуток	6 795	15 803	9 008	132,56%
Чистий прибуток	30 954	71 989	41 035	132,57%

Джерело: складено автором

Отже, очікується зростання чистого прибутку на 41 035 тис.грн. (132,57%) за рік за рахунок реалізації стратегії розвитку ПрАТ «Галичина».

Проаналізуємо вплив запропонованих заходів на рентабельність компанії в 2024 році на рис.3.9.

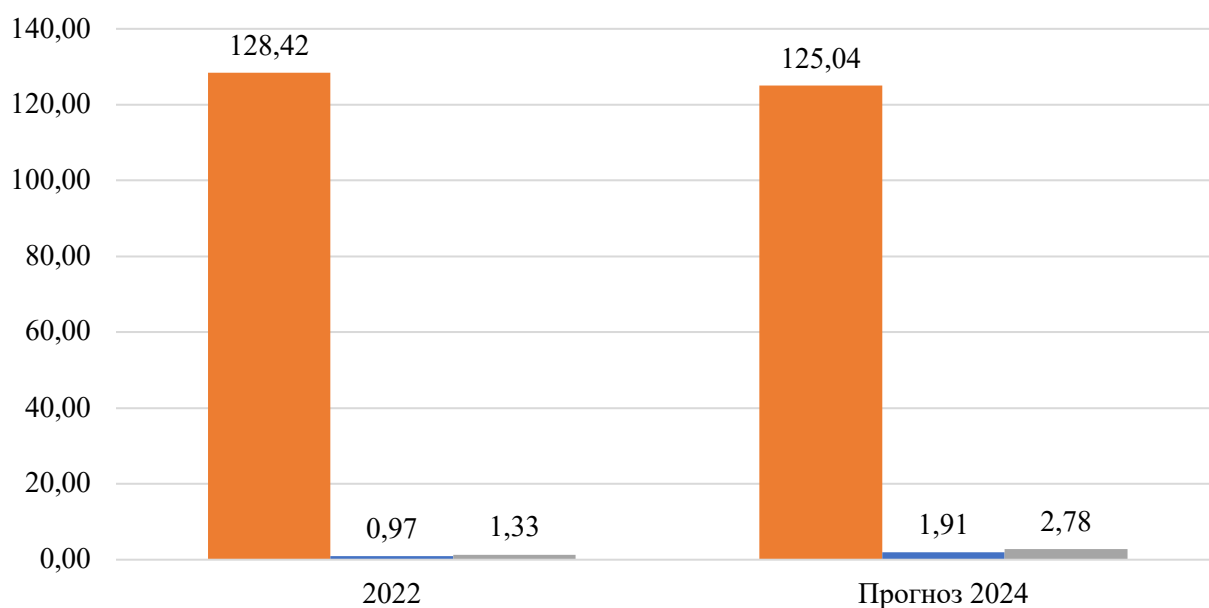


Рисунок 3.9 – Прогноз показників рентабельності ПрАТ «Галичина» в 2024 році, %

Джерело: складено автором

З рис.3.9 бачимо, що очікується покращення показників рентабельності підприємства, однак, рівень рентабельності продаж та рентабельності продукції все ще залишається на дуже низькому рівні, а тому в подальшому необхідно також проводити заходи з оптимізації витрат, збільшення обсягів виробництва (що дозволить також скоротити собівартість виробництва продукції).

Спрогнозуємо вплив запропонованих заходів на рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Галичина» в 2024 році (табл.3.10).

Таблиця 3.10 – Прогноз конкурентоспроможності ПрАТ «Галичина»

Конкурентні переваги	Ваговий коефіцієнт	до удосконалення		після удосконалення	
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
Якість продукції	0,25	5	1,25	5	1,25
Цінова політика	0,25	5	1,25	5	1,25
Популярність бренду	0,2	5	1	5	1
Ринкова частка	0,2	4	0,8	5	1
Фінансовий стан компанії	0,1	5	0,5	5	0,5
Всього балів	1		4,8		5

Джерело: складено автором

Як бачимо, проведення запропонованих заходів дозволить збільшити ринкову частку підприємства, удосконалити цінову та асортименту політику, що позитивно вплине на конкурентні переваги ПрАТ «Галичина» та дозволить посилити позицію лідера на ринку молочної продукції України.

Тож можемо зробити висновки, що запровадження стратегії фокусування з елементами стратегії вдосконалення діяльності, яка буде реалізована шляхом проведення таких заходів як розширення товарного асортименту компанії (створення йогурту «Карпатський для дітей»); оптимізація цінової політики (підвищення цін на йогурти на 4,5%); проведення рекламної кампанії для стимулювання збуту йогурту «Карпатський для дітей» та іншої продукції компанії дозволить отримати економічний результат у розмірі 41 035 тис.грн. за рік, збільшити показники рентабельності та покращити конкурентні переваги підприємства.

ВИСНОВКИ

Під час написання кваліфікаційної магістерської роботи було визначено сутність та функції маркетингового управління підприємством; розглянуто механізм маркетингового управління підприємством; досліджено методи оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства; проведено маркетинговий аналіз ПрАТ «Галичина»; виконано дослідження переваг і недоліків управління маркетинговою діяльністю підприємства; оцінено ефективність управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Галичина»; розроблено маркетингову стратегію розвитку ПрАТ «Галичина» на ринку молочної продукції; визначено напрями покращення маркетингового управління діяльністю ПрАТ «Галичина»; проведено розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів, що дозволило сформулювати такі висновки та пропозиції:

1. Маркетинговий менеджмент включає в себе аналіз, планування, впровадження та контроль різних ініціатив. Його сутність проявляється у спрямованій взаємодії всіх функціональних підрозділів підприємства на засадах маркетингу для швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі та отримання соціально-економічного ефекту. Маркетинговий менеджмент має бути включеним до загальної системи управління підприємством, забезпечуючи творчий підхід до діяльності та постійний пошук нових способів адаптації до змінливих умов.

2. Основне завдання маркетингового менеджменту підприємства полягає у забезпеченні задоволеності всіх учасників ринку, включаючи виробників, постачальників та споживачів. Процес формування маркетингового менеджменту на підприємстві включає кілька етапів: формування корпоративної культури, удосконалення організаційної структури управління підприємством, впровадження логістичної системи управління ресурсами та продажем, удосконалення обліку витрат на виробництво продукції, удосконалення методики формування витрат на виробництво продукції, удосконалення і збагачення нормативної бази підприємства, формування парадигми науково-технічного прогресу та системи

якості, формування екологічної політики на підприємстві, впровадження нових підходів щодо управління. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством створює передумови для ефективного виконання господарської діяльності.

3. Ефективність маркетингового менеджменту є ключовим показником успішності підприємства, який відображає ступінь виконання стратегічного плану та досягнення маркетингових цілей. Для аналізу ефективності маркетингового менеджменту застосовуються різні методи кількісного та якісного аналізу: аналіз абсолютних показників, SWOT-аналіз, STEP-аналіз, метод «4P» та інші методи. Перелік та кількість використовуваних показників є унікальним для кожного підприємства і залежить від його виду діяльності, етапу розвитку та характеристик ринку.

4. ПрАТ «Галичина» – це український виробник молочної продукції під ТМ «Галичина». ПрАТ «Галичина» випускає всю свою продукцію під ТМ «Галичина» (під даною торговою маркою випускається молочна, кисломолочна продукція та вершкове масло). В структурі доходів компанії «карпатський йогурт» займає найбільшу частку, яка склала 41,71% в 2022 році. Компанія дотримується політики середніх цін та використовує акції та знижки для залучення покупців. Цільовою аудиторією підприємства є жінки віком від 18 до 35 років з рівнем доходів родини 15-25 тис.грн. та які мають дітей. Продукція ТМ Галичина продається в супермаркетах, маленьких магазинах формату «біля дому», в інтернет-магазині та на маркет-плейсах (Пром.юа). Географія продаж вся Україна. Ринкова частка ПрАТ «Галичина» в 2022 році склала 0,031% ринку молочної продукції. Проведений SWOT-аналіз ПрАТ «Галичина» показав, що 2022 році, з початком війни в Україні, умови ведення бізнесу в Україні погіршились, що також вплинуло і на ПрАТ «Галичина», проте компанія має гарні позиції на ринку та збільшує щорічно свої доходи на рахунок високої якості продукції, оптимальних цін та ефективної маркетингової діяльності.

5. Проведений аналіз дозволив виявити такі переваги управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Галичина»: велика кількість медіа-каналів;

активна рекламна діяльність; якісні рекламні ролики та контент в соціальних мережах; висока залученість цільової аудиторії в соціальних мережах; використання патріотичної тематики в рекламних текстах; наявність успішних рекламних кампаній в останні 5 років. Основними недоліками управління маркетинговою діяльністю є: відсутність контенту для дитячої аудиторії; потреба в оптимізації рекламного бюджету; недостатній аналіз результатів рекламних кампаній; низький рівень маркетингового дослідження ринку. При цьому, переваг більше, ніж недоліків. Отже, підприємство достатньо ефективно здійснює маркетингове управління розвитком підприємства за рахунок ребрендингу, проведення рекламних кампаній, що дозволило суттєво збільшити обсяги продаж.

6. Було проведено оцінку ефективності управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Галичина» в 2018-2022 роках та виявлено, що зростання обсягу маркетингових витрат на 167,47% при впровадженні ефективної стратегії рекламних заходів та ребрендингу свідчить про високий рівень активності компанії в цьому напрямку. Однак зниження відношення маркетингових витрат до обсягів продаж на показник 20,61% свідчить про успішну оптимізацію бюджету та ефективне використання ресурсів у маркетинговій стратегії компанії. Зазначена динаміка вказує на високий рівень ефективності управління маркетинговою діяльністю, але варто врахувати питання щодо низьких показників рентабельності продаж та продукції, які потребують уваги та можливих заходів для подальшого покращення. У результаті опитування споживачів виявлено високий рівень лояльності, що є позитивним сигналом для компанії та свідчить про успішне сприйняття бренду цільовою аудиторією.

7. Для вибору стратегії розвитку ПрАТ «Галичина» було побудовано матрицю можливих стратегій, матрицю І. Ансоффа, матрицю Томпсона та Стрікленда, матрицю БКГ, матрицю Маккінзі. Відповідно до матриці можливих стратегій ПрАТ «Галичина» доцільно використовувати стратегію фокусування. За результатами матриці І. Ансоффа для ПрАТ «Галичина» оптимальною для розвитку діяльності компанії є стратегія вдосконалення діяльності. За матрицею Томпсона та Стрікленда рекомендованими є стратегія скорочення витрат, диверсифікація

діяльності, скорочення або ліквідація. За матрицю McKinsey оптимальною для ПрАТ «Галичина» на момент проведення аналізу є стратегія зростання (збільшення обсягів виробництва, розширення географії збуту, розширення асортименту продукції тощо). Порівнявши отримані результати оптимальною стратегією було визначено стратегію зростання (збільшення обсягів виробництва, розширення географії збуту, розширення асортименту продукції тощо).

8. Для реалізації стратегії розвитку ПрАТ «Галичина» було запропоновано проведення таких заходів: розширення товарного асортименту компанії (створення йогурту «Карпатський для дітей»); оптимізація цінової політики (підвищення цін на йогурти на 4,5%); проведення рекламної кампанії для стимулювання збуту йогурту «Карпатський для дітей» та іншої продукції компанії.

9. Попередні розрахунки показали, що запровадження стратегії фокусування з елементами стратегії вдосконалення діяльності, яка буде реалізована шляхом проведення таких заходів як розширення товарного асортименту компанії (створення йогурту «Карпатський для дітей»); оптимізація цінової політики (підвищення цін на йогурти на 4,5%); проведення рекламної кампанії для стимулювання збуту йогурту «Карпатський для дітей» та іншої продукції компанії дозволить отримати економічний результат у розмірі 41 035 тис.грн. за рік, збільшити показники рентабельності та покращити конкурентні переваги підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна І.В., Лукашенко К.С. Роль комплексу маркетингу в управлінні діяльністю підприємства в умовах ринкової конкуренції. *Економіка і регіон*. 2022. № 1 (84). С. 50–58
2. Аналіз вітчизняного ринку молокопродуктів: реалії та перспективи. *Маркетинг і ринкові відносини*. 2021. № 7-8. С. 96-103.
3. Багорка М. О., Устік Т. В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № (5). URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-04-01/2022-5-04-01> (дата звернення: 08.11.2023).
4. Багорка М. О. Комплексна аналітична оцінка маркетингової діяльності підприємств як основа прийняття антикризових управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2023. № 1-2 (84-85). С. 106–117
5. Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Чорна Д.О. Теоретико-методологічні аспекти організації та впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах. *Приазовський економічний вісник: електронний науковий журнал*. 2021. № 2(25). С. 60-65.
6. Васюткіна Н. В., Марченко С. М. Оцінювання ефективності маркетингу у збутовій діяльності підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2-1 (103).
7. Гіржева О. М. Методологічні засади оцінки маркетингової діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 4. С. 37-42.
8. Деділова Т.В., Осьмірко І.В. Актуальні аспекти підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. № 30. С.117-125.

9. Жалінська І. В. Основні аспекти сучасних змін у маркетинговому менеджменті. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2 (104). С. 45–50.
10. Жидок В., Ткач Ю. Методика оцінювання ефективності маркетингової діяльності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 3 (3). С. 53–58
11. Ільченко Т. В. Впровадження маркетингового менеджменту на підприємстві: проблеми теорії та практики. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління* : електрон. наук.-практ. журн. 2019. № 1(18). С. 115-121.
12. Крайнюченко О. Ф., Петрович М. В. GAP-аналіз як ефективний інструмент для оцінювання стратегічних розривів: сутність та методологія. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Випуск 42. С. 61–65.
13. Кравченко О., Кравченко О., Шуба А. Формування системи маркетингового менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № (27). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/450/432> (дата звернення: 08.11.2023).
14. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібн. К. : КНЕУ, 2005. 152 с.
15. Лищенко М. О., Макаренко Н. О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 33 – 40.
16. Молочна промисловість України: аналіз стану та перспективи розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 65. С. 197-200. http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65_2022/35.pdf (дата звернення: 16.11.2023).
17. Нестеренко В.Ю., Сідельнікова В.К. Аналіз маркетингової діяльності підприємства: актуальні аспекти оцінювання ефективності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 26. С. 89-97.

18. Пачева Н., Подзігун С. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № (38). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1279/1233> (дата звернення: 08.11.2023).

19. Пивавар І. В., Пономаренко О. О., Лісна І. Ф. Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №9. С. 345–354.

20. Райко Д. В., Подрез О. І., Черепанова В. О. Сучасні підходи до формування маркетингових інструментів управління підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 3 (53). С. 128-136.

21. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі за товарними групами. <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 16.11.2023).

22. Сайт компанії Галичина. <https://galychyna.com.ua/> (дата звернення: 16.11.2023).

23. Соболева-Терещенко О. А., Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7058> (дата звернення: 02.11.2023).

24. Сорока Л. М. Оцінка ефективності імплементації комплексу маркетингових комунікацій на ресторанному підприємстві. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*. № 19. 2021. С. 121-126.

25. Стренковська А.Ю., Панченко М.О. Аналіз методичних підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. № 1. С. 149-157.

26. Сторінка в соціальній мережі Інстаграм. URL: <https://www.instagram.com/galychyna/> (дата звернення: 20.11.2023)

27. Сторінка в соціальній мережі Фейсбук (<https://www.facebook.com/Galychyna/> (дата звернення: 20.11.2023)

28. Томчук О. Ф., Градомська І. О. Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. Інфраструктура ринку. 2020. Випуск 41. С. 307–312.

29. Турчин Л. Я. Методичний підхід до оцінювання рівня ефективності маркетингової діяльності підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2021. № 1. С. 55-61.

30. Фінансова звітність ПАТ «Яготинський маслозавод». https://clarity-project.info/edr/00446003/finances?current_year=2022 (дата звернення: 16.11.2023).

31. Фінансова звітність ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». https://clarity-project.info/edr/01528186/finances?current_year=2022 (дата звернення: 16.11.2023).

32. Фінансова звітність Groupe Лакталіс. https://clarity-project.info/edr/25593656/finances?current_year=2022 (дата звернення: 16.11.2023).

33. Фінансова звітність ТОВ «Данон Україна». https://clarity-project.info/edr/31489175/finances?current_year=2022 (дата звернення: 16.11.2023).

34. Фінансова звітність ПрАТ «Галичина». <https://galychyna.com.ua/zvit-nez-auditoriv-2022/> (дата звернення: 16.11.2023).

35. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Горілей В. Ю. Система маркетингового менеджменту підприємства. Агросвіт. 2019. № 18. С. 63-67.

36. Шуміло О. С., Євтушенко Г. В., Каретін Д. О. Теоретичні засади маркетингового менеджменту підприємства. БІЗНЕС-ІНФОРМ. 2023. № 8. С. 309-315.

37. Шуміло О. С., Євтушенко В. А., Чумак А. В. Роль маркетингу в антикризовому менеджменті за сучасних умов функціонування підприємства. Бізнес Інформ. 2021. № 11. С. 461–466.

38. Шумкова О. В., Швець Є. М. Особливості механізму управління маркетинговою діяльністю підприємства оборонної галузі. Інфраструктура ринку. 2021. № 51. С. 237-242.

39. Янчук Т., Денисова А. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві та напрями її вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2022. № (44).

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1914/1842> (дата звернення: 08.11.2023).

40. Ютуб-канал ПрАТ «Галичина». URL: <https://www.youtube.com/channel/UCIBa71jQtyuoWriYsmyJtgg> (дата звернення: 20.11.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

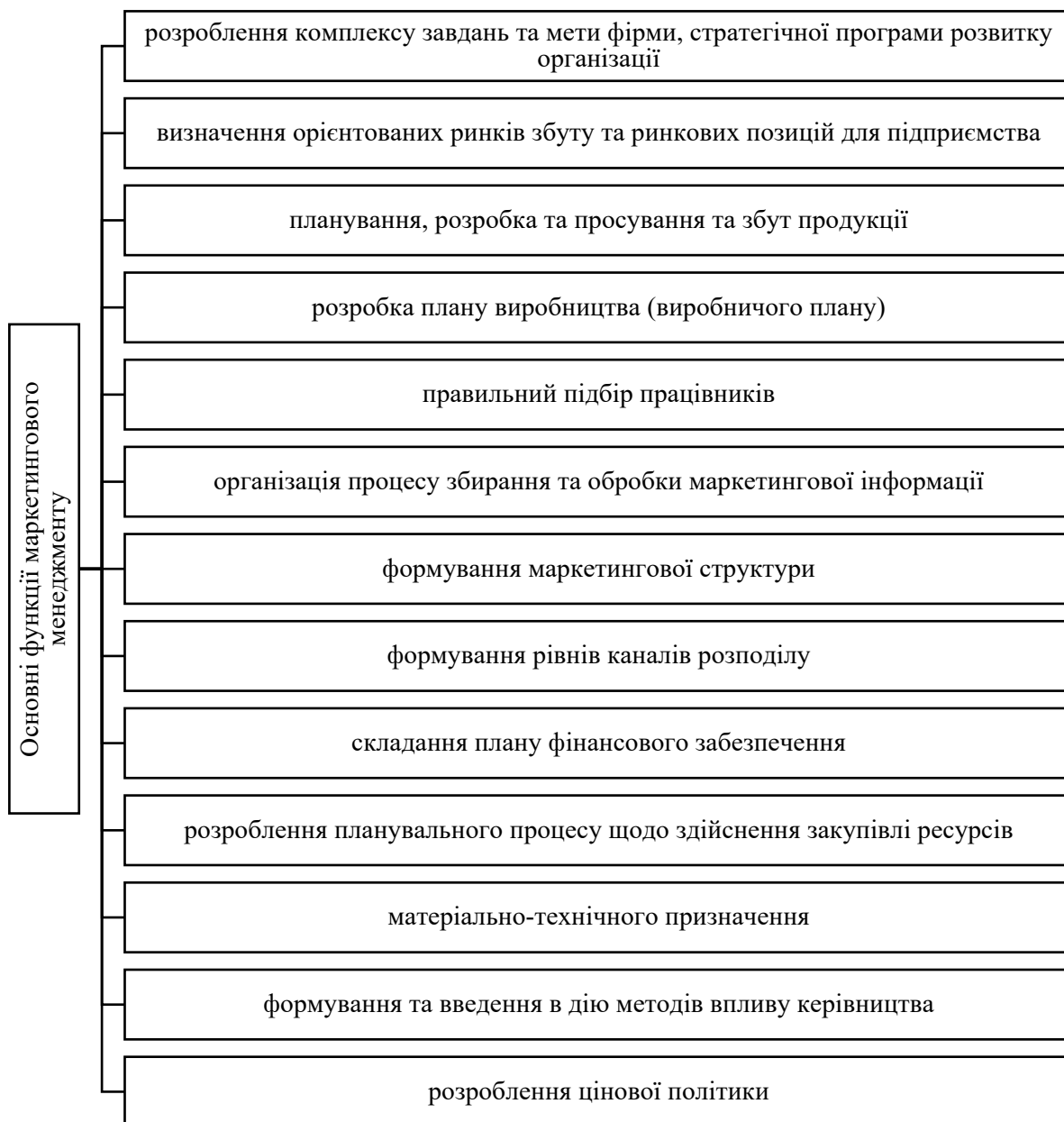


Рисунок А.1 – Основні функції маркетингового менеджменту за підходом Кравченко О., Кравченко О., Шуба А.

Джерело: [12]

Часткові показники ефективності маркетингового менеджменту

Показник	Метод розрахунку
Частка витрат на збут у загальних витратах	$ЧВ_{зб} = V_{зб} / V$, де $V_{зб}$ - витрати на збут, грн.; V - загальні витрати підприємства, грн.
Коефіцієнт рентабельності витрат на збут	$РВ_{зб} = П / V_{зб}$, де $П$ - валовий прибуток від реалізації, грн.; $V_{зб}$ - витрати на збут, грн.
Частка витрат на просування у загальних витратах	$ЧВ_{пр} = V_{пр} / V$, де $V_{пр}$ - витрати на заходи просування, грн.; V - загальні витрати підприємства, грн.
Коефіцієнт рентабельності заходів просування	$Р_{пр} = ЧП / V_{пр}$, де $ЧП$ - чистий прибуток, грн.; $V_{пр}$ - витрати на заходи просування продукції, грн.
Темп приросту	$\Delta ОР_c = \Delta ОР_{c1} / \Delta ОР_{c0} - 1$, де $\Delta ОР_{c1}$ – обсяг реалізації у базовому році, грн.; $\Delta ОР_{c0}$ – обсяг реалізації у попередньому році, грн.
Рентабельність продажів	$Р_{ii} = ЧП / ЧД$, де $ЧП$ - чистий прибуток, грн.; $ЧД$ - чистий дохід від реалізації, грн.
Рентабельність продукції	$Р_{пр} = ЧП / С$, де $ЧП$ - чистий прибуток, грн.; $С$ - собівартість реалізованої продукції, грн.
Індекс товарообігу	$I_t = TO / TO_0$, де TO_i - товарообіг поточного періоду, грн.; TO_0 - товарообіг базового періоду, грн.
Коефіцієнт покриття витрат	$КПв = TO / (C + BO)$, де TO - товарообіг підприємства, грн.; $С$ - собівартість реалізованої продукції, грн.; BO - сума витрат обігу, грн.
Рівень торгової націнки в роздрібній ціні	$РТН_p = ТН_i / РЦ_i * 100\%$, де $ТН_i$ - торгова націнка і-го реалізованого товару, грн.; $РЦ_i$ - роздрібна ціна і-го реалізованого товару, грн.
Лояльність споживачів	$NPSt = f(SP_t ; P_t)$ де $NPSt$ – лояльність споживачів у аналізований період; P - ціна продукції в аналізований період

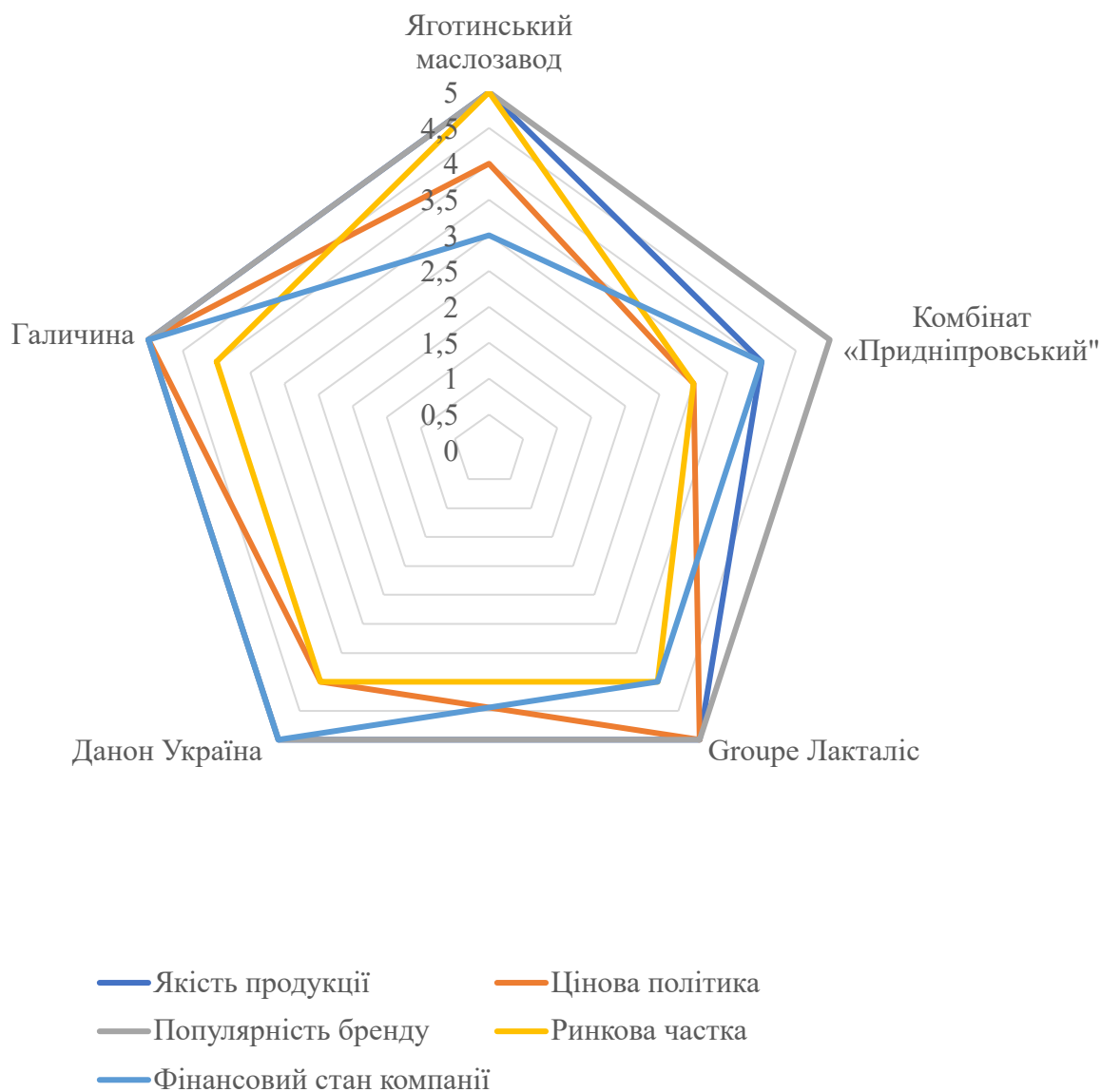


Рисунок В.1 - Багатокутник конкурентних переваг лідерів ринку молочної продукції



METRO
У К Р А Ї Н А

ДО -40%

ГАЛИЧИНА
3 ЧАСТКИ КАРПАТ
МОЛОКО
УЛЬТРАПАСТЕРИЗОВАНЕ
2,5% ЖИР

ГАЛИЧИНА
3 ЧАСТКИ КАРПАТ
ЙОГУРТ
КАРПАТСЬКИЙ
10% ЖИР

ГАЛИЧИНА
3 ЧАСТКИ КАРПАТ
СМЕТАНА
15% ЖИР

**АСОРТИМЕНТ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ
ГАЛИЧИНА**

ЦІНА ДІЄ ЗА УМОВИ КУПІВЛІ В ТЦ

Рисунок Г.1 – Приклад акції на продукцію ТМ Галичина

Анкета

Просимо Вас відповісти на декілька запитань:

1. Назвіть Ваш вік? _____
 2. Ваша стать:
 - чоловіча
 - жіноча
 3. Середній дохід Вашої родини на місяць _____
 4. Чи споживаєте Ви молочну продукцію на постійній основі?
 - Так
 - Ні
 5. Як часто Ви зазвичай купуєте йогурти?
 - Раз на місяць
 - Раз на день
 - інше (Ваш варіант) _____
 6. Наскільки Вас влаштовують ціни на продукцію ТМ Галичина?
 - Цілком влаштовують
 - Влаштовують на обрані групи товарів
 - Ціни для мене зависокі
 - інше (Ваш варіант) _____
 7. Чи купуєте Ви продукцію Галичина дітям?
 - Так
 - Ні
 - інше (Ваш варіант) _____
 8. Яку продукцію ТМ Галичина Ви купуєте найчастіше
(Ваш варіант) _____
- Дякуємо за увагу!



Рисунок Є.1 – Оформлення сайту Галичина