

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ ДИСТАНЦІЙНОГО ТА
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Олега ДЯКОВСЬКОГО

Науковий керівник:
к.е.н., доц. **Володимир ГОБЕЛА**

Рецензент:
к.е.н., доц. **Юрій Муравйов**

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«__» _____ 2023 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів
2023

АНОТАЦІЯ

Дяковський О. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів. 2023.

У першому розділі досліджено теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства.

У другому розділі здійснено загальну характеристику ТОВ «Ван Леувен Україна» та його виробничо-господарської діяльності. Розроблено пропозиції щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства. На основі результатів дослідження зроблено відповідні висновки.

Ключові слова: маркетинг, управління маркетингом, менеджмент, ефективність, реклама.

ANNOTATION

Diakovskiy O. Management of enterprise's marketing activities. The manuscript.

Study on obtaining the educational bachelor degree in specialty 073 «Management». Lviv, 2023.

The first chapter studied the theoretical principles of management of the marketing activity of the enterprise.

The second chapter, carried out a general description of LLC "Van Leeuwen Ukraine" and its production and economic activities. Proposals for improving the management of the enterprise's marketing activities were developed. Based on the results of the study, appropriate conclusions were drawn.

Key words: marketing, marketing management, management, efficiency, advertising.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ...	7
1.1. Управління маркетинговою діяльністю підприємства як об'єкт теоретичного аналізу	7
1.2. Функціональна характеристика маркетингової діяльності	12
1.3. Теоретична структуризація процесу управління маркетинговою діяльністю	19
Висновки до першого розділу.....	26
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	28
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Ван Леувен Україна»	28
2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства.....	32
2.3. Шляхи удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «Ван Леувен Україна»	38
Висновки до другого розділу.....	43
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47

ВСТУП

Досягнення ефективності діяльності будь-якого сучасного підприємства, яке функціонує в умовах насиченої конкуренції, значної кількості ризиків та загроз, видається неможливим без використання ринкового інструментарію – маркетингу та маркетингового менеджменту. Використання такого інструменту дає можливість ефективно моніторити ринкове середовище, кон'юнктуру, основні перспективи та загрози на ринку. Така діяльність дозволяє забезпечувати процес прийняття зважених та раціональних управлінських рішень, що є запорукою розвитку підприємства.

Незважаючи на доволі широку поширеність маркетингу, як науки та, як практичної діяльності, активне використання основних принципів та інструментів маркетингу підприємцями, у науковців немає єдності щодо трактування теоретичного змісту та суті цієї діяльності. Відповідно, розкриття теоретичного змісту, суті та специфіки маркетингової діяльності у сучасних умовах потребує особливої уваги та є актуальною.

Дослідженнями теоретико-прикладних аспектів маркетингу займалися такі науковці: Ф. Котлер, Л. В. Балабанова, Н. Ф. Басій, В. Г. Герасимчук, В. М. Гончаров, Н. В. Карпенко та інші. Незважаючи на значну увагу до окреслених питань потребує глибшого дослідження особливостей управління маркетинговою діяльністю підприємства у сучасних умовах.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є дослідження теоретико-методичних засад управління маркетинговою діяльністю.

Задля досягнення мети дослідження було сформовано кілька завдань:

- 1) здійснити теоретичний аналіз системи управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- 2) здійснити функціональну характеристику маркетингової діяльності підприємства;
- 3) здійснити теоретичну структурування процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства;

- 4) провести загальну характеристику підприємства;
- 5) реалізувати аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства;
- 6) розробити шляхи удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є маркетинг у системі управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Для реалізації дослідження використовувались такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: метод теоретичного аналізу та синтезу, методи індукції та дедукції, аналітичні та статистичні методи, метод теоретичного узагальнення тощо.

Апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи мають практичну цінність бо містять теоретичні моделі управління взаємодією із клієнтами та управління маркетинговими інструментами, що використовуватимуться у практичній діяльності ТОВ «Ван Леувен Україна».

Інформаційну базу дослідження становили: наукові статті та монографії, довідково-аналітична література, ресурси Інтернету, фінансова звітність підприємства.

Основний зміст роботи викладений на 47 сторінках, у роботі міститься 12 таблиць та 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Управління маркетинговою діяльністю підприємства як об'єкт теоретичного аналізу

Сучасні ринкові умови вимагають розуміння та обґрунтування законів та особливостей їх функціонування. Відповідно, багато сучасних науковців займаються дослідженням проблематики ринкових відносин та закономірностей його функціонування на сучасному етапі суспільних відносин, що характеризується процесами глобалізації та цифровізації. За таких умов посилюється конкуренція, що також піддалася процесам глобалізації, стала виходити за межі однієї країни та перетворюється у глобальний процес. Нині великі, багатонаціональні підприємства можуть розробляти програми підвищення конкурентоспроможності не тільки на національному ринку, а й на глобальних ринках, у світовому масштабі. Загалом усі теоретичні напрацювання в окресленому напрямі об'єднуються однією наукою, що має назву ринкознавство. На превеликий жаль, цей термін ще не став широковживаним, а ринкознавство, як наука, не відокремилась в окрему науку та далі є складовою частиною загальної економічної теорії, макроекономіки та мікроекономіки [7].

Варто також звернути увагу на об'єкт та предмет нашого дослідження. Зауважимо, що у науковому тезаурусі доволі широко поширені терміни: «управління маркетингом», «маркетингове управління», «маркетинговий менеджмент» тощо. Етимологія зазначених термінів дозволяє сприймати їх як відносно не однорідні, як такі, що передбачають специфічне їх поєднання в процесі синтезу наукових категорій – менеджмент та маркетинг. Вирішальним, за такого підходу до сприйняття, є тільки першочерговість чи пріоритетність того чи іншого терміну. Наприклад, вживаючи термін «маркетингове

управління» вирішальним та доміантним є управління, а вживаючи термін «управління маркетингом» основний акцент робиться на маркетингу та маркетинговій діяльності [18].

Однак, ґрунтуючись на результатах теоретичного аналізу можна стверджувати, що зазначені вище терміни є по-суті синонімами та не мають виразних відмінних рис. Тому, в межах нашого дослідження, вважатимемо ці терміни ідентичними за змістом та вживатимемо як синоніми. Варто звернути увагу на праці відомого вченого та основоположника маркетингу як сучасної науки – Філіпа Котлера. Намагаючись внести ясність у суть окреслених понять та термінів він підготував та опублікував свою відому працю «Маркетинг-менеджмент». Аналізуючи його основні постулати викладені у цій книзі, зазначимо, маркетингове управління, за своєю суттю, є маркетинг-менеджментом. Варто зауважити, що автор книги стверджує, що маркетингове управління це [25]:

- процес, що передбачає такі операції як планування, аналіз, покрокову реалізацію планів та здійснення контролю;
- процес, що охоплює товари і послуги та ґрунтується на ідеї;
- процес, основою якого є обмін;
- процес, що має на меті задоволення потреб усіх учасників обміну.

Ф. Котлер вважає, що в історичній ретроспективі маркетингове управління ототожнюється із персональними діловими відносинами на ринку споживчих товарів та послуг. Більш того, науковець вважає ідентичними не тільки маркетинг-менеджмент та маркетингове управління, а також і управління маркетингом. При цьому він зауважує, що управління маркетингом має на меті вирішення завдань, які стосуються впливу на рівень та структуру попиту на продукцію у спосіб, що дозволяє організації досягати поставлених цілей та реалізації своєї місії. Крім того, Ф. Котлер схиляється до думки, що за сутнісною ознакою маркетингове управління є управлінням попитом на продукцію та послуги.

Відповідно до таких міркувань можемо зробити висновок, що всі існуючі тлумачення терміну «управління маркетингом» варто брати до уваги та вважати науково доречними, оскільки вони загалом підкреслюють ту чи іншу особливість функціонування на ринку чи певний аспект діяльності в ринкових умовах. Відповідно, основне завдання в межах реалізації теоретичного аналізу полягає у встановленні основної характеристики суті діяльності – управління маркетингом як багатогранного суспільного феномену та ринкового явища, розкрити вагомі та актуальні характеристики, що матимуть теоретичну та практичну цінність для ринкознавства [11].

Провівши ретроспективний аналіз існуючих підходів до тлумачення поняття управління маркетингом можемо синтезувати основні та найбільш вагомі із них, що відображають певні характеристики діяльності підприємства в ринкових умовах [17]:

- управління маркетингом – це аналіз, планування, поетапне виконання та контролінг стану виконання програм, що спрямовані утворення, підтримку та розширення взаємовідносин із споживачами за цільовими категоріями; відповідно, управління маркетингом напряду взаємопов'язано та залежить від регулювання попиту та взаємовідносин із споживачами цільового ринку;
- діяльність спрямована на ефективну реалізацію маркетингових цілей та забезпечення стабільного попиту;
- забезпечення ефективного та інтенсивного товароруку в системі виробництво-споживання.

У таблиці 1.1. наведемо найбільш поширені аспекти дефініції поняття «управління маркетингом».

Таблиця 1.1

Варіація підходів до тлумачення поняття «управління маркетингом»

Підхід	Джерело	Характеристика
1	[29]	формування і реалізація комплексу засобів впливу на підприємство у його взаємозв'язку з мікро- та макросередовищем з метою забезпечення максимального прибутку, за якого задоволення попиту споживачів продукції і послуг є фактором досягнення мети
	[2]	вид діяльності, що забезпечує цілісність, підтримує заданий режим діяльності системи і сприяє досягненню мети, управління маркетингом „здійснюється за певною схемою, дотримання якої сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності на фірмі та досягненню бажаного для фірми результату її діяльності на ринку
	[6]	сукупність діяльності за умов ринкової економіки, пов'язаної з керівництвом людьми, із визначенням цілей і завдань бізнесу, створенням механізму управління, розробкою планів, формулюванням відповідних правил і процедур
	[23]	створення ефективного середовища для людей, які діють у формальних організаційних групах
	[24]	процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації
	[12]	цілеспрямована діяльність фірми по регулюванню позиції на ринку під впливом планування, організації, обліку, контролю виконання кожної фази позиційно-діючої поведінки фірми з врахуванням впливу закономірностей розвитку ринкового простору, конкурентного середовища для досягнення прибутку і ефективної діяльності суб'єкта на ринку
2	[8]	управлінська діяльність, пов'язана з плануванням, організацією, координацією, контролем, аудитом і стимулюванням заходів по інтенсифікації процесу формування попиту на товари та послуги, збільшення прибутків
	[27]	діяльність з виявленням цільових ринків, вивченням потреб споживачів, розробки товарів, встановлення цін на них, вибору способів просування та розподілу з метою здійснення обміну, який задовольняє потреби зацікавлених груп
	[19]	аналіз, планування, реалізація і контроль за виконанням програм, спрямованих на створення, підтримку і розширення вигідних відносин з цільовими покупцями для досягнення цілей організації
3	[3]	пошук кількості споживачів, достатньої для даного рівня виробництва компанії
	[19]	система маркетингової діяльності, яка передбачає планування, виконання й контроль маркетингової програми та індивідуальних обов'язків кожного працівника, оцінку ризику й прибутків, ефективності маркетингових рішень

Крім того, здійснимо теоретичний аналіз основних характеристик змісту поняття «управління маркетингом», основні результати представимо графічно на рисунку 1.1.

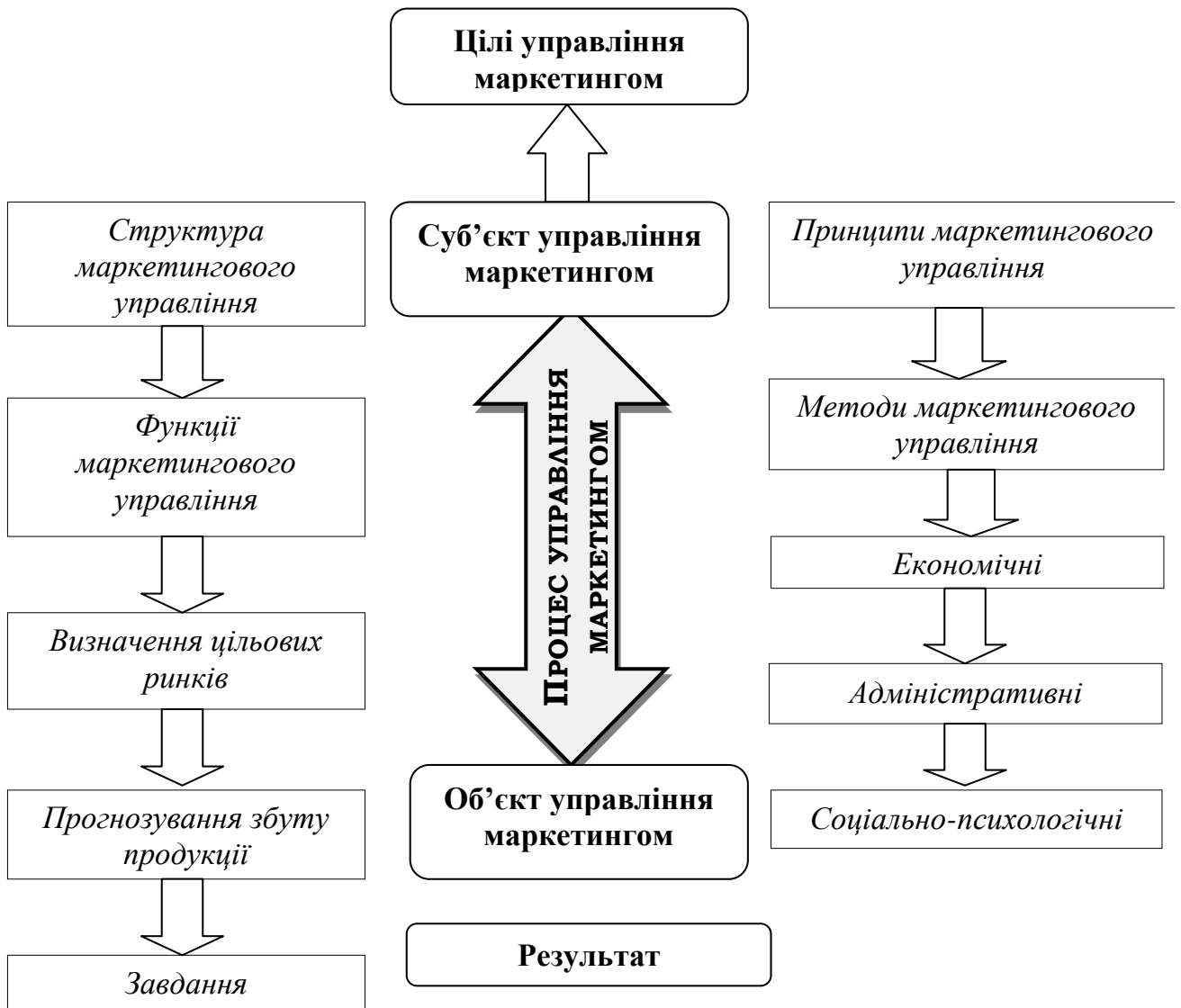


Рис. 1.1. Основні категоріальні характеристики змісту поняття «управління маркетингом»

Проведений теоретичний аналіз дає можливість зробити певні теоретичні узагальнення щодо сутнісного змісту поняття «управління маркетинговою діяльністю» [20]:

- управління маркетингом можна трактувати у вузькому та широкому розумінні. У широкому розумінні – управління попитом; у вузькому розумінні – це формування, реалізація управлінського рішення щодо планування, організації, мотивації та контролю маркетингової діяльності.
- управління маркетингом має певні особливості, зокрема цільові, структурно-функціональні та процесні, встановивши які можемо створити всеохоплюючий понятійно-категоріальний апарат управління маркетингом як цілісною системою;
- не варто остерігатись ототожнення управління маркетингом, маркетинговий менеджмент та маркетингове управління бо ці терміни в більшій чи меншій мірі висвітлюють теоретичні міркування про маркетинг та управління.

1.2. Функціональна характеристика маркетингової діяльності

Перейдемо до аналізу основних функцій управління маркетингом на підприємстві. Серед таких функцій виділяють [23]:

- здійснення планування маркетингової діяльності підприємства, що передбачає встановлення найбільшої міри системності маркетингової діяльності в межах його тактичних та стратегічних цілей. В ой же час менеджмент фірми намагається знизити рівень невизначеності та ризику ґрунтуючись на результатах проведених досліджень та забезпечити максимальне накопичення і концентрацію ресурсів для реалізації цілей на обраних стратегічних напрямках.

- забезпечення організації маркетингової діяльності підприємства, що скеровується для формування структурних одиниць що виконуватимуть функції маркетингової діяльності. В межах організації маркетингової діяльності підприємства встановлюється провідна роль структурного підрозділу маркетингу в управлінській системі підприємства, його взаємозв'язки із іншими структурними підрозділами, їх підпорядкованість та взаємодія;
- важливу роль відіграє інформаційне забезпечення маркетингової діяльності, що дозволяє ефективно реалізовувати усі функції маркетингу, внаслідок налагодженої системи комунікацій та передачі інформації. Вирішення такого роду питань передбачає утворення маркетингових інформаційних систем, що полегшують процедуру отримання інформації за рахунок оптимізації процесів збирання, передачі та аналізу інформації та її використання;
- контроль маркетингової діяльності підприємства, який націлено на оцінку результатів реалізації стратегічних завдань, встановлення коригуючи дій, що загалом забезпечують реалізацію маркетингових цілей.

Відповідно до такого підходу потребує поглибленої уваги до встановлення взаємозв'язків між загальними функціями управління та функціями маркетингу як діяльності. За таких умов зауважимо, що основна функція маркетингу «дослідження та збір інформації» тісно переплітається із функцією управління маркетингом «аналіз, організація. Збирання та обробка маркетингової інформації». Відповідно, робимо висновок про наявність тісного взаємозв'язку між функціями управління маркетингом та функцією маркетингу планування асортименту товарів тощо. У таблиці 1.2. представимо взаємозв'язок функцій управління маркетингом.

Таблиця 1.2

**Взаємозв'язок функцій управління та функцій управління
маркетингом**

Функції управління	Функції управління маркетингом
1. Визначення цілей	<ul style="list-style-type: none"> – організація збирання й обробки маркетингової інформації; – розроблення цілей та завдань підприємства; – розроблення основних стратегічних принципів діяльності підприємства
2. Планування	<ul style="list-style-type: none"> – розроблення стратегії підприємства, визначення ринків і позицій, які забезпечуватимуть успіх; – планування фінансового забезпечення, матеріально-технічних ресурсів, виробництва, цінової політики, каналів розподілу, комплексу маркетингових комунікацій
3. Рішення	<ul style="list-style-type: none"> – рішення щодо формування і реалізації товарної, цінової політики, просування і прощтовхування
4. Організування	<ul style="list-style-type: none"> – формування структури маркетингу; – підбір службовців; – формування і реалізація керуючих впливів; – створення організаційної структури управління
5. Оперативне регулювання	<ul style="list-style-type: none"> – регулювання та усунення недоліків
6. Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> – матеріальне і нематеріальне стимулювання працівників
7. Контролювання	<ul style="list-style-type: none"> – контроль за виконанням функцій маркетингу

Джерело: [15].

Варто зауважити, що існує доволі тісний взаємозв'язок між функціями маркетингу та функціями управління маркетингом, результати якого представимо графічно у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Взаємозв'язок функцій маркетингу та функцій управління маркетингом

Функції маркетингу	Функції управління маркетингом
1. Дослідження маркетингу та збирання інформації	– аналіз та організація збирання й обробки маркетингової інформації
2. Планування асортименту	– розроблення стратегії підприємства, визначення ринків і позицій, які забезпечуватимуть успіх; – розроблення плану маркетингу; – планування фінансового забезпечення; – планування продукції; – підготовка планів закупівель матеріально-технічних ресурсів; – формування виробничого плану
3. Збут і розповсюдження товарів	– формування каналів розподілу; – реалізація комплексу маркетингових комунікацій
4. Стимулювання збуту і реклами	– матеріальне і нематеріальне стимулювання працівників; – рішення щодо політики розподілу

Джерело: [8].

Провівши аналіз у попередніх двох таблицях можемо констатувати, що маркетингу притаманні також функції збуту та просування товарів, що своєю чергою тісно пов'язана із функцією управління маркетингом, що має назву організування. Також зазначимо, що на основі результатів аналізу можемо стверджувати про взаємозв'язок функції управління «мотивації» та функції маркетингу «збут та реклама».

Така ситуація щодо наявності тісного взаємозв'язку між функціями ґрунтується на теоретичному базисі. Відповідно до якого маркетинг є особливою та специфічною функцією менеджменту, що обумовлює настільки тісний зв'язок.

У цьому плані, цілком можемо стверджувати про те, що маркетинг є специфічною функцією менеджменту, тому й звідси впливає така тісна взаємопов'язаність функцій маркетингу і функцій управління.

Відповідно до таких міркувань та ґрунтуючись на результатах теоретичного аналізу можемо виокремити основні завдання управління маркетингом [22]:

- проведення аналізу ринкового середовища, тобто оцінка його потенціалу, ринкової кон'юнктури, величини попиту, поведінки споживачів на ринку тощо;
- реалізація планування;
- проведення організації, що передбачає створення організаційної структури підрозділу маркетингу на підприємстві, його системи субординації та підпорядкованості, конкретно визначених орієнтирів та завдань, повноважень та відповідальності суб'єктів управління;
- здійснення мотивації, що полягає у забезпеченні належного матеріального забезпечення працівників для підвищення ефективності виконання ними своїх обов'язків.

Маркетингове управління може здійснюватися на будь-якому ринку. На споживчому ринку маркетинг зазвичай здійснюється менеджерами з продажу, працівниками відділу збуту, менеджерами з реклами та просування, аналітиками, менеджерами по роботі з клієнтами, менеджерами по виробництву і реалізації товарів, менеджерами торгової марки і віце-президентом компанії з маркетингу. Перед кожним з них поставлені чіткі завдання і визначена міра відповідальності. Тому, функціональні посадові обов'язки більшості співробітників включають в себе управління спеціальними маркетинговими ресурсами, такими як реклама, торгове представництво або маркетингові дослідження. І навпаки, менеджер з виробництва і реалізації продукції, менеджер з маркетингу керують відповідними маркетинговими програмами. Їх діяльність полягає в аналізі, плануванні та реалізації програм, що дозволяє досягати наміченого, об'ємного і прибуткового рівня трансакцій на цільових ринках. Тому цілком оправданим вважається, що основна робота менеджера з маркетингу полягає у стимулюванні попиту на продукцію компанії. Управління маркетингом якраз і спрямоване на вирішення завдання впливу на рівень і

структуру попиту таким чином, щоб організація досягла поставленої мети. По суті, маркетингове управління є управління попитом.

Управління маркетингом може бути реалізовано на будь-якому ринку. На споживчому ринку маркетингом зазвичай займаються менеджери з продажу, торговий персонал, менеджери з реклами та просування, аналітики, менеджери з обслуговування клієнтів, менеджери з виробництва та продажів, бренд-менеджери та віце-президент компанії з маркетингу. Кожен із них має чіткі завдання та визначену ступінь відповідальності. Тому функціональні посадові обов'язки більшості працівників включають управління певними маркетинговими ресурсами, такими як реклама, торгове представництво або маркетингові дослідження. З іншого боку, керівник відділу виробництва і збуту, начальник відділу маркетингу керує відповідними маркетинговими програмами. Їхня діяльність полягає в аналізі, плануванні та реалізації програм, які дозволяють досягти очікуваного, комплексного та прибуткового рівня бізнесу на цільових ринках. Тому видається цілком виправданим, що основним завданням менеджера з маркетингу є стимулювання попиту на продукцію підприємства. Управління маркетингом орієнтоване на вирішення завдання впливу на рівень і структуру попиту для досягнення організацією поставленої мети. Отож, по суті, управління маркетингом – це управління попитом.

Відповідно у дослідженні доцільно розглядати управління маркетингом як діяльність та процес. Причиною, що зумовили обрати такий підхід є те, що сутнісними ринковими характеристиками середовища маркетингу на підприємстві, маркетингової діяльності як об'єкту керування виступають суб'єкти, об'єкти та специфіка відносин між ними, що проявляються у купівлі, продажі обміні тощо.

Відповідно, формуючи основне функціональне призначення системи управління маркетингом можемо стверджувати, що пізнання змісту та суті є ключовим у процесі підготовки та ухвалення управлінських рішень в процесі планування, організації та мотивування (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Двоєдина сутність змісту поняття «управління маркетингом»

Саме тому, ґрунтуючись на результатах попередньо проведеного теоретичного аналізу можемо констатувати, що аналізовані основні поняття «управління маркетингом», «управління маркетинговою діяльністю», «маркетинг-менеджмент» та інші можна об'єднати за рахунок розкриття ними певних характеристик, зокрема [28]:

- управління маркетингом – це діяльність щодо проведення аналізу, планування, реалізації та контролю за станом виконання цілей та завдань, які націлені на створення та підтримку тривалих на доброзичливих контактів із споживачами;
- управління маркетингом – це процес, який тісно пов'язаний із коригуванням попиту, що передбачає регулювання відносин;

- управління маркетингом – це особлива система збору інформації, дослідження цільових ринків, організації реклами, реалізація маркетингової стратегії операцій фірми стосовно просування продуктів та їх обслуговування.

1.3. Теоретична структуризація процесу управління маркетинговою діяльністю

Загальновідомим є те, що під процесом управління розуміємо впорядкований ряд взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування та розвиток організації в цілому. Під процесом управління ми також розуміємо особливу форму розподілу та кооперації управлінської діяльності, в рамках якої процес управління відбувається за відповідними функціями, спрямованими на вирішення завдань і досягнення необхідної мети. Доречно вказати на існування ще одного наукового підходу, який виділяє кілька послідовних етапів процесу управління маркетингом, які позначають основні складові його створення та реалізації. Слід зазначити, що типовим представником цього підходу є С. В. Скібінський, який трактує процес маркетингового менеджменту як процедуру діагностики діяльності компанії та прогнозування ринку, що дозволяє сформулювати уявлення про майбутні можливості компаній з точки зору фінансових, технологічних та інших ресурсів, кадрового потенціалу, пов'язаних з певною сферою, напрямом діяльності компанії та пропонує таку графічну її інтерпретацію.

Грунтуючись на результатах нашого аналізу та на основі зроблених відповідних теоретичних узагальнень можемо запропонувати загальну схему реалізації процесу структуризації управління маркетинговою діяльністю підприємства, яка представлена на рисунку 1.3.

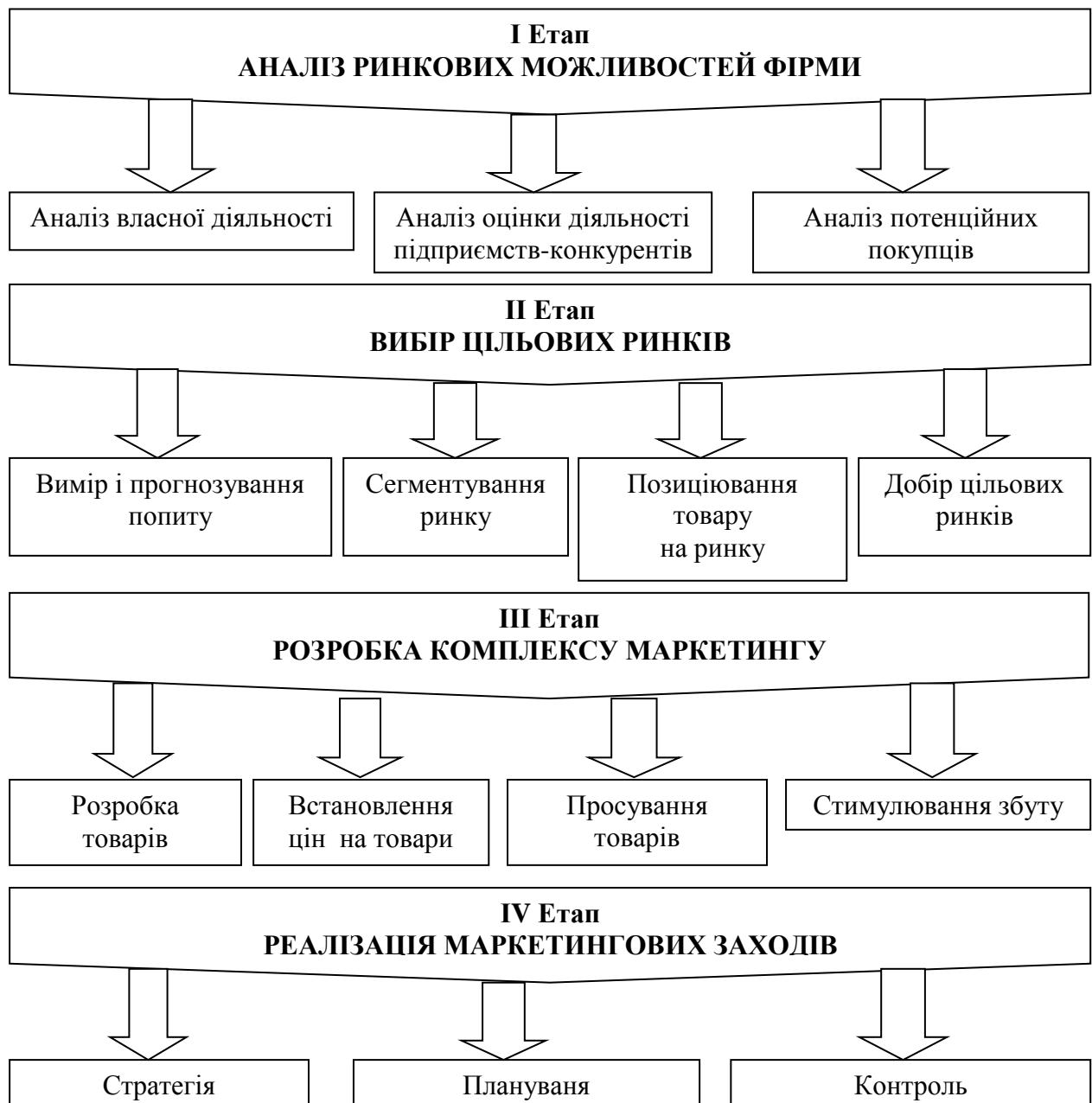


Рис. 1.3. Основні етапи процесу управління маркетингом

Зауважимо, що є досить вагомим підстави вважати, що у представленій графічно схемі, досить чітко висвітлено основні етапи процесу управління маркетинговою діяльністю фірм, детально визначені послідовні етапи його реалізації. Отож, як показує схема, в основі процесу управління маркетинговою діяльністю на підприємстві лежить система послідовного прийняття рішень щодо таких питань: аналізу ринкових можливостей фірми, відбору цільових ринків, розробки комплексу маркетингу та реалізації маркетингових заходів.

В процесі розробки стратегії маркетингової діяльності підприємства важливим є формування та застосування науково-методичного підходу до здійснення маркетингу на закордонному ринку. Такий підхід визначає ступінь пристосованості (адаптації) програм маркетингу до потреб відповідного цільового ринку. В теорії маркетингу існує кілька підходів, зокрема адаптація і стандартизація (рис. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика підходів до маркетингової діяльності підприємств

Під-хід	Суть	Причини	Переваги	Недоліки
Адаптований (диференційований)	Адаптація міжнародного маркетингового комплексу та управлінської діяльності до потреб кожного зарубіжного ринку	<ul style="list-style-type: none"> - різноманітність національно-культурних та національно-державних особливостей; - різноманітність потреб та уподобань споживачів з різних країн 	<ul style="list-style-type: none"> - визначення та врахування суттєвих розбіжностей між різними зарубіжними ринками; - краще та швидше пристосування до ринкових тенденцій та потреб іноземних ринків 	<ul style="list-style-type: none"> - значні витрати пов'язані із виходом на зарубіжний ринок; - складніша організація управлінської та маркетингової діяльності на закордонних ринках;
Стандартизований (глобальний)	Стандартизація маркетингового комплексу та управлінської діяльності на всіх зарубіжних ринках	<ul style="list-style-type: none"> - поступова глобалізація світового ринку та створення уніфікованих потреб іноземних споживачів; - відмова від специфічних характеристик продукту заради нижчої ціни за умов гарантованого рівня якості 	<ul style="list-style-type: none"> - економія на масштабах виробництва; - активізація міжнародної спеціалізації та кооперування; - глобальне визнання торгових марок; - ефективніша організація управлінської та маркетингової діяльності на іноземних ринках 	<ul style="list-style-type: none"> - втрата гнучкості маркетингу із-за неможливості пристосування до потреб місцевих ринків; - не сприяє розвитку творчого підходу до нововведень серед працівників, оскільки їх основна роль полягає в забезпеченні лише успішних продаж

Джерело: складено автором на основі [11].

Можемо сміливо погодитись із тими твердженнями, що передбачають відсутність та, апріорі, неможливість «чистого» застосування одного із наведених елементів. Відповідно, практика показує, що стандартизація і стандартизована стратегія повинна застосовуватись у тих ситуаціях, коли це можливо. Натомість адаптована стратегія, повинна використовуватись у випадках, коли це необхідно.

Саме поняття «процес управління» передбачає діяльність суб'єктів управління, що об'єднані в одну систему та мають спільні характеристики, яка спрямована для досягнення основних цілей суб'єкта господарювання шляхом реалізації конкретних функцій, що здійснюються за допомогою методів управління.

Зазвичай управлінські процеси на підприємстві доволі різнопланові та багатогранні, їм притаманна складна структура управління. Загалом же, управлінський процес передбачає кілька загальних функцій поєднаних у відповідні цикли управління (рис. 1.5). тому процес управління слід аналізувати у різних аспектах [3]:

- теоретична суть управлінської діяльності передбачає її реалізацію шляхом виконання таких етапів: ціль-ситуація-проблема-управлінське рішення;
- сутнісний зміст управлінської діяльності передбачає послідовність відповідних функцій управління: планування, організація, мотивація та контроль;
- встановлення потреби в ресурсах, оцінка наявних ресурсів, розподіл та використання ресурсів – етапи, що визначають економічну суть управлінської діяльності.
- організаційна суть управлінської діяльності полягає у використанні організаційних засобів впливу, таких як: регламентування, нормування, інструктаж тощо.

- Організаційний зміст управлінської діяльності полягає у послідовному виконання таких операцій: пошук та збір інформації, її обробка та передача різноманітними каналами зв'язку.

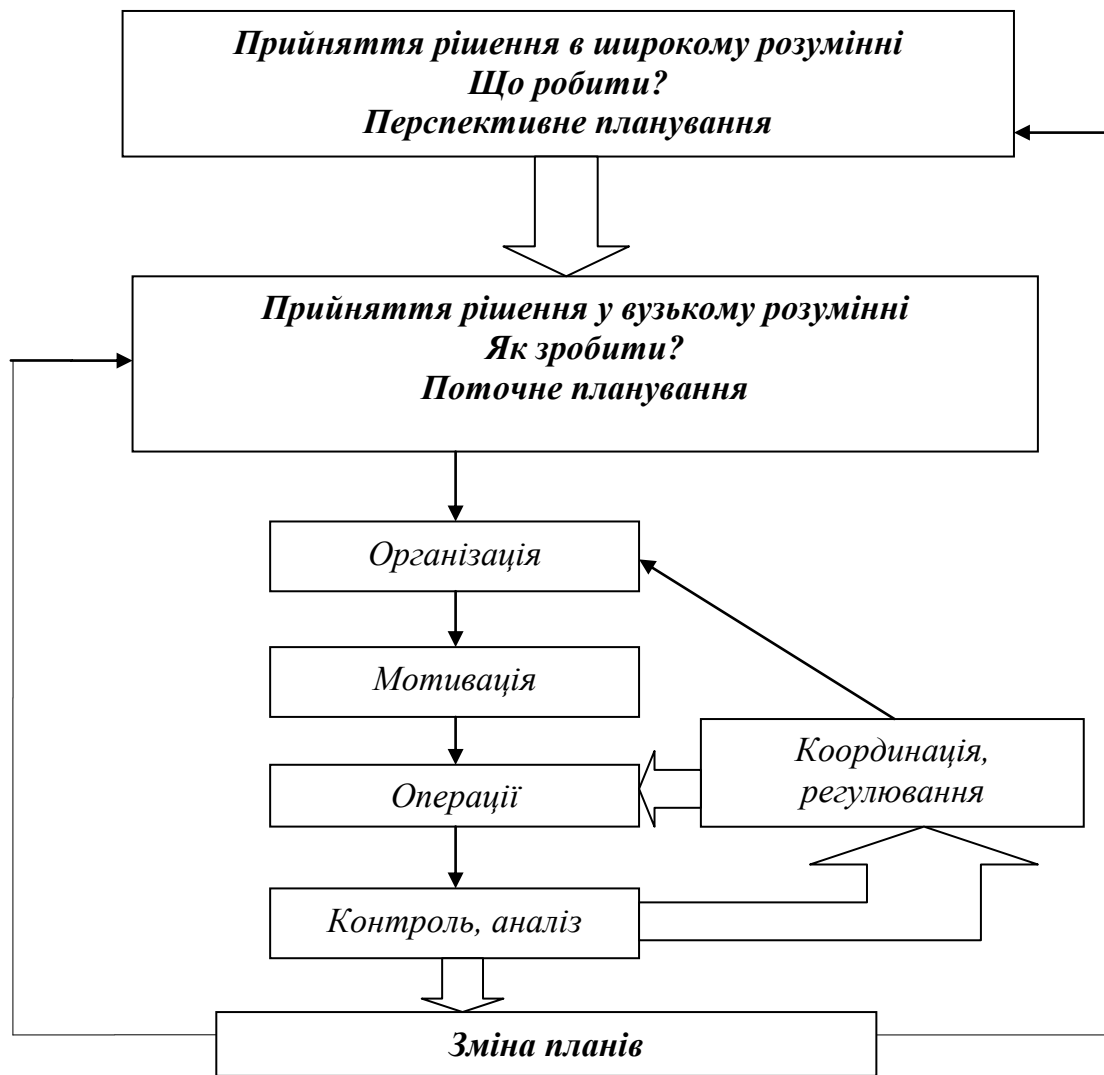


Рис. 1.5. Цикл управління маркетингом

Джерело: складено автором

Науковці виокремлюють поняття тактики та стратегії у процесі управління маркетинговою діяльністю підприємством. Зазвичай, під стратегією та тактикою розуміють програму заходів, що впливає на пріоритетні цілі та ресурси для реалізації ключових завдань діяльності підприємства (рис. 1.6).

ТАКТИКА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ

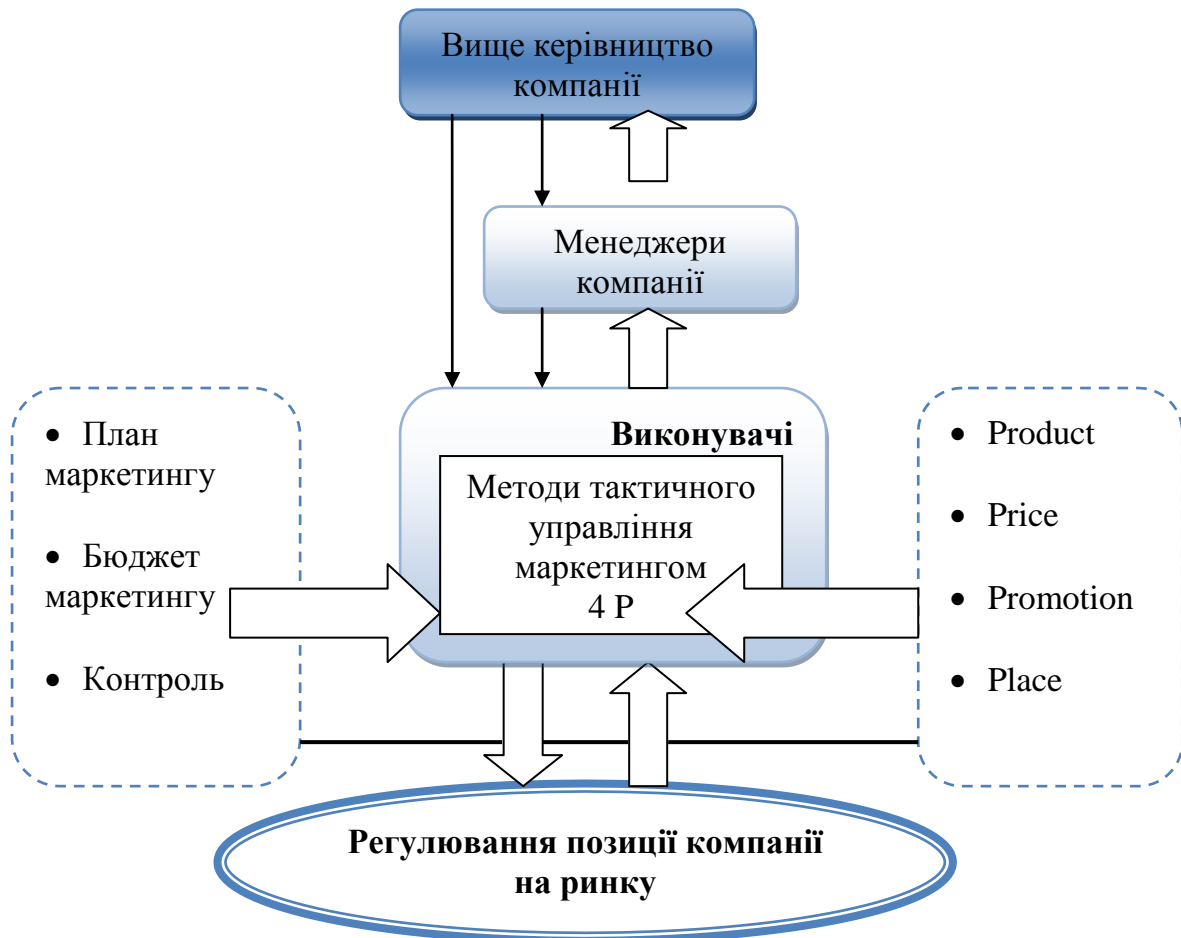


Рис. 1.6. Тактика управління маркетинговою діяльністю

Зазвичай тактика управління маркетинговою діяльністю підприємства передбачає зв'язок із системою відповідних маркетингових операцій, натомість стратегія маркетингової діяльності підприємства встановлює загальні риси та цілі поведінки підприємства у сфері маркетингу.

В процесі реалізації маркетингової діяльності дуже важливого значення набуває інформація, її збір, аналіз та передача. Відповідно формування системи маркетингової інформації є вагомим складовим елементом управління маркетингом на підприємстві. На цьому етапі теоретичного аналізу проведемо узагальнення вимог до інформації. Грунтуючись на суті зазначених вимог встановимо

критерії для інформації, що необхідна для реалізації ефективної маркетингової діяльності підприємства, які наведемо у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Критерії якості інформації необхідної для здійснення ефективної маркетингової діяльності підприємства

Критерії інформації	Характеристика критеріїв
➤ Репрезентативність	– Правильність відбору і формування інформації з метою адекватного відображення заданих властивостей об'єкту
➤ Достовірність і точність	– Інформація базується на залученні до оцінювання стану й розвитку діяльності туристичної компанії
➤ Надійність	– Інформація використовується з більшої кількості джерел, тобто розширення обсягу і кількості повідомлень без збільшення їх інформаційної цінності
➤ Своєчасність	– Відображення поточного стану об'єкту або процесу
➤ Актуальність	– Визначається ступенем цінності інформації для управління в момент її використання
➤ Змістовність	– Відображення інформації є необхідним для об'єктивного обліку всіх чинників, що формують або впливають на стан і розвиток маркетингового середовища
➤ Корисність і відповідність суті справи	– Подання інформації, яка безпосередньо стосується справи
➤ Доступність	– Інформація повинна мати таку форму, яка б легко сприймалася і менеджерам всіх рівнів було зручно з нею працювати
➤ Коректність в юридичному аспекті	– Інформація повинна відповідати вимогам, які висуваються до неї в нормах відповідних законодавчих актів

Джерело: складено автором

Отже, варто зазначити, що підприємство для реалізації успішної маркетингової діяльності повинно володіти достовірною та якісною інформацією, що повинна бути своєчасною.

Висновки до першого розділу

Обґрунтовано доцільність застосування маркетингу для досягнення цілей підприємствами у сучасних умовах, що характеризуються посиленням конкуренції та глобалізації споживчих ринків. проведено теоретичний аналіз понять «управління маркетингом», «маркетингове управління» та «маркетинговий менеджмент» та встановлено, що загалом ці поняття є тотожними та можуть трактуватися ідентично за своєю суттю та змістом.

Проведено теоретичний аналіз основних дефініцій щодо тлумачення поняття «управління маркетингом» зроблено відповідні теоретичні узагальнення: управління маркетингом можна трактувати у вузькому та широкому розумінні, у широкому розумінні – управління попитом; у вузькому розумінні – це формування, реалізація управлінського рішення щодо планування, організації, мотивації та контролю маркетингової діяльності; управління маркетингом має певні особливості, зокрема цільові, структурно-функціональні та процесні, встановивши які можемо створити всеохоплюючий понятійно-категоріальний апарат управління маркетингом як цілісною системою; не варто остерігатись ототожнення управління маркетингом, маркетинговий менеджмент та маркетингове управління бо ці терміни в більшій чи меншій мірі висвітлюють теоретичні міркування про маркетинг та управління.

Визначено основні функції управління маркетинговою діяльністю підприємства: здійснення планування маркетингової діяльності підприємства, що передбачає встановлення найбільшої міри системності маркетингової діяльності в межах його тактичних та стратегічних цілей; забезпечення

організації маркетингової діяльності підприємства, що скеровується для формування структурних одиниць що виконуватимуть функції маркетингової діяльності; важливу роль відіграє інформаційне забезпечення маркетингової діяльності, що дозволяє ефективно реалізовувати усі функції маркетингу, внаслідок налагодженої системи комунікацій та передачі інформації; контроль маркетингової діяльності підприємства, який націлено на оцінку результатів реалізації стратегічних завдань, встановлення коригуючи дій, що загалом забезпечують реалізацію маркетингових цілей.

Ідентифіковано основні завдання управління маркетинговою діяльністю підприємства: проведення аналізу ринкового середовища, тобто оцінка його потенціалу, ринкової кон'юнктури, величини попиту, поведінки споживачів на ринку тощо; реалізація планування; проведення організації, що передбачає створення організаційної структури підрозділу маркетингу на підприємстві, його системи субординації та підпорядкованості, конкретно визначених орієнтирів та завдань, повноважень та відповідальності суб'єктів управління; здійснення мотивації, що полягає у забезпеченні належного матеріального забезпечення працівників для підвищення ефективності виконання ними своїх обов'язків.

РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Ван Леувен Україна»

«Ван Леувен Україна» – це компанія, що функціонувала раніше під назвою «Benteler Distribution». Згодом підприємство змінило власників та свою назву на – LLC «VAN LEEUWEN Central Europe B.V.» Ця компанія, що зареєстрована у Нідерландах, є відомим дистриб'ютором сталевих продукції на світовому ринку, що пропонує продукцію для усіх галузей промисловості. Ключовим видом продукції, яким торгує підприємство вважаються сталеві труби. У Нідерландах зареєстровано тільки материнську компанію. Окрім цього, до структури підприємства входять 84 філії та представництва більш ніж у 40 різних країнах світу. Логотип компанії зображено на рисунку 2.1.

Основною ціллю підприємства на міжнародному ринку є поступове нарощування обсягів продажу, розширення ринків збуту за рахунок проникнення на нові регіональні та національні ринки. Такий стратегічний вектор діяльності компанії передбачає посилення конкурентних позицій підприємства за рахунок нарощування обсягів реалізації, витіснення конкурентів з локальних ринків, економії витрат реалізації за рахунок ефекту масштабу та зменшення трансакційних витрат.



Рис. 2.1. Логотип ТОВ «Ван Леувен Україна»

Варто зауважити, що корпоративна культура компанії «Ван Леувен» базується на постійному удосконаленні професійного рівня працівників. Працівники компанії постійно проходять різні види тренінгів та курсів підвищення кваліфікації. Така політика дозволяє працівникам оволодівати спеціальними знаннями для пошуку альтернативних і нестандартних рішень та формує креативне мислення фахівців компанії. Особлива структура та місія підприємства сприяли створенню ефективних логістичних потоків та процесів, що ґрунтуються на принципах формування ефективних логістичних ланцюгів поставок. Такий підхід дозволяє знижувати витрати на транспортування та реалізацію продукції, що призводить до посилення конкурентоспроможності компанії «Ван Леувен» на регіональних та світових ринках [6].

Компанія LLC «VAN LEEUWEN Central Europe B.V.» має своє представництво і в країні, це підприємство ТОВ «Ван Леувен Україна». Товариство було засноване у 2008 році та успішно функціонує донині. Українське представництво компанії також займається торгівлею виробами зі сталі та сталевими трубами зокрема. Асортимент продукції компанії передбачає такі асортиментні групи (рис. 2.2):

- сталеві труби оцинковані;
- сталеві труби не оцинковані;
- труби зварні;
- шток хромований;
- фітинги сталеві;
- конструкційні профілі;
- сталеві прутки оцинковані;
- сталеві прутки не оцинковані;
- труби з вуглецевої та нержавіючої сталі.

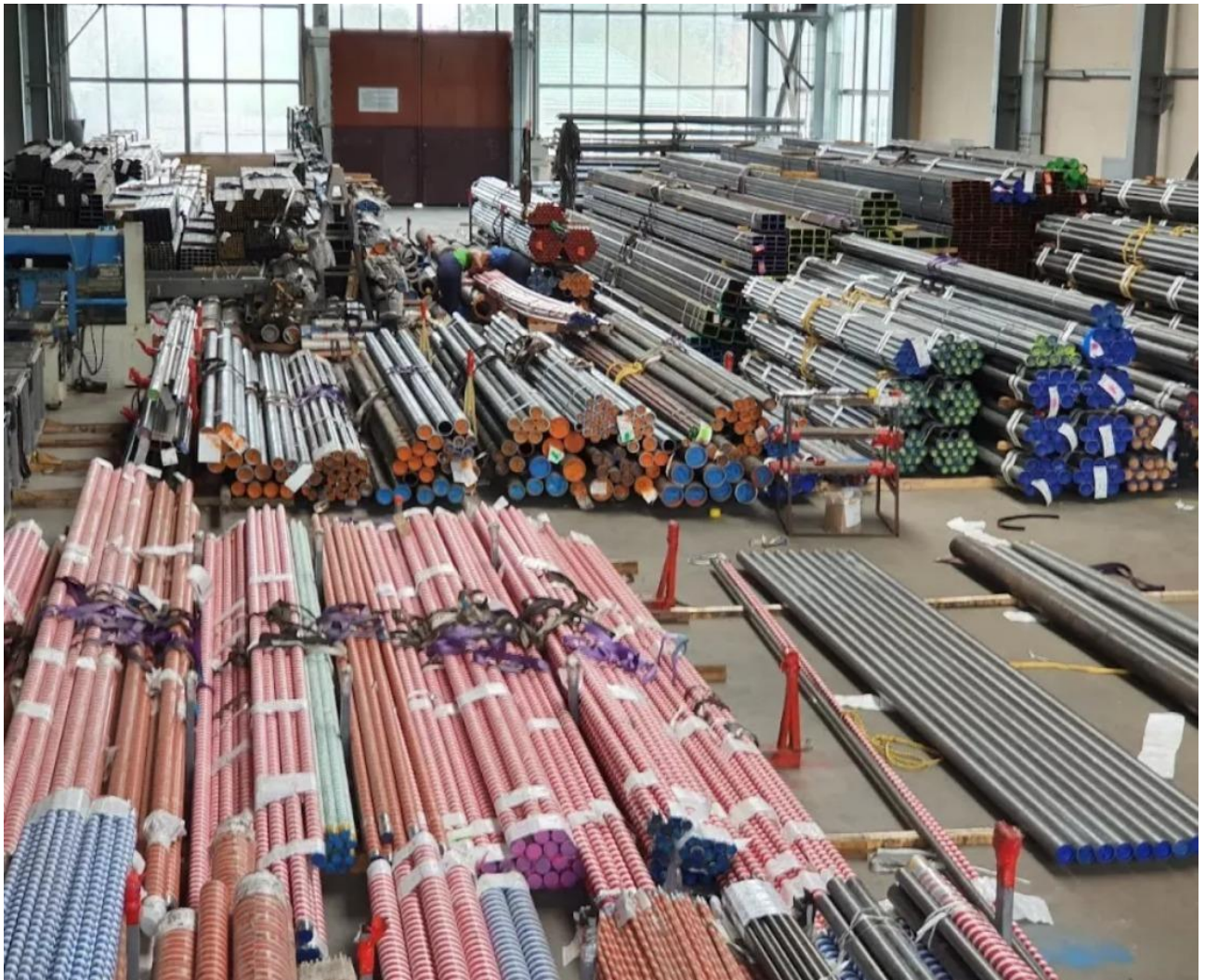


Рис. 2.2. Візуалізація асортименту продукції компанії

Основними споживачами продукції підприємства є підприємства, що представляють такі галузі промисловості [6]:

- машинобудування;
- автомобілебудування;
- паливна промисловість та трубопроводи;
- електроенергетика;
- будівництво та встановлення металоконструкцій.

Варто наголосити, що продукція компанії та її української філії є сертифікованою, міжнародним стандартом якості ISO 9001:2000.

З метою реалізації комплексної характеристики підприємства здійснимо SWOT-аналіз (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «Ван Леувен Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – добре вивчений ринок, потреби покупців, наявність сталих зв'язків та представництв; – ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі, зокрема на міжнародному ринку; – висока рентабельність порівняно із конкурентами (за рахунок ефектів масштабу та стратегії інтернаціоналізації); – потужні фінансові ресурси та можливості, що досягаються за рахунок глобальної структури внутрішньо корпоративних зв'язків 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність унікальних конкурентних переваг (компанія торгує продукцією, що є відносно стандартизованою, застосовується для потреб промисловості та є доволі легко замінною); – недостатньо приділена увага інноваціям та науково-дослідній діяльності; – не є виробником, що не дозволяє значною мірою впливати на собівартість продукції
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – різке збільшення обсягів продажу на внутрішньому ринку за рахунок збільшення попиту оборонно-промислового комплексу спричиненого війною росії проти України; – наявність відносного дефіциту продукції на зовнішньому ринку спричиненого війною та порушенням логістичних ланцюгів постачання 	<ul style="list-style-type: none"> – високий рівень конкуренції; – високий рівень інфляції та негативні прогнози його темпу, що пов'язується із непрогнозованими наслідками війни; – втрати значної частки ринку внаслідок воєнних дій; – пошкодження майна, транспортного потенціалу підприємства внаслідок ворожих дій та зокрема ракетних обстрілів; – політична нестабільність в країні спричинена війною

В результаті проведеного аналізу та ґрунтуючись на результатах схожих теоретичних досліджень можемо виокремити кілька висновків та пропозицій. Для діяльності підприємства у сучасних умовах (війна Російської Федерації проти України та глобальний спад економіки) важливим є врахування не тільки економічних, соціальних та політико-правових чинників, а й воєнних, особливо

повоєнних тенденцій та наслідків. Основною загрозою для діяльності підприємства у цей період є руйнування транспортної інфраструктури та ймовірність її подальшого нищення внаслідок ворожих обстрілів чи іншого роду атак. До основних загроз діяльності підприємства варто також віднести коливання курсу національної валюти та її прогнозована нестабільність у період повоєнного відновлення країни.

Крім того, варто визначити потенційні можливості, які можуть бути реалізовані у недалекому майбутньому. Зокрема це зростання обсягів попиту на продукцію підприємства зумовленого процесами повоєнного відновлення та існування певного рівня дефіциту зазначеного виду продукції.

2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства

Проведемо аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «Ван Леувен Україна». Такий аналіз допоможе встановити поточний стан підприємства, визначити основні його «вузькі місця» та ґрунтуючись на таких даних встановити основні напрями удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Розпочнемо аналіз із оцінки оборотних активів підприємства ТОВ «Ван Леувен Україна». Структура майна підприємства передбачала наявність оборотних коштів часткою 57,46 %. За попередній, порівняно із аналізованим роком, вартість оборотних коштів зросла на 4,87 млн грн. Відповідно частка оборотних коштів у структурі усіх активів підприємства також зростала та становить 62 % (таблиця 2.2).

Зростає також і частка високоліквідних грошових коштів та короткострокових вкладень у загальній структурі обігових засобів підприємства на понад 30 %, що у грошовому вимірі становить 50 тис. грн. не враховуючи таке зростання, їх частка в загальній структурі оборотних коштів

становить 1,58 %, що демонструє певний спад порівняно із попереднім періодом, коли цей показник становив 1,87 %.

Водночас, дебіторська заборгованість підприємству, що вважається порівняно менш ліквідним засобом становила 40 % від загального обсягу оборотних коштів підприємства. Відповідно у кінці звітної періоду така заборгованість уже складала практично 27 %. Така тенденція не є позитивною, але загалом зменшення дебіторської заборгованості підприємства сприяє вивільненню «заморожених» активів, що можуть бути спрямовані на інші потреби бізнесу, зокрема й на маркетингові витрати.

Таблиця 2.2

Оцінка оборотних активів «Ван Леувен Україна» за 2017-2022 рр.

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	Всього майна	9539,4	10169	13153,4	14194,2	15572,3
Оборотні засоби	3823,1	4812,2	7559	8574	8947,9	13815,9
у % до майна	40,08	47,32	57,47	60,40	57,46	61,59
Матеріальні оборотні кошти	3015,8	3 693,2	4 718,5	3 639,2	5 184,9	9 672,2
у % до оборотних коштів	78,88	76,75	62,42	42,44	57,95	70,01
Грошові засоби і короткострокові фінансові вкладення	21,10	1,20	36,90	253,90	167,00	217,9
у % до оборотних коштів	0,55	0,02	0,49	2,96	1,87	1,58
Дебіторська заборгованість	786,20	1 117,8	2 786,5	4 680,9	3 596,0	3 675,1
у % до оборотних коштів	20,56	23,23	36,86	54,59	40,19	26,60
Інші оборотні активи	0,00	0,00	17,10	0,00	0,00	162,90
у % до оборотних коштів	0,00	0,00	0,23	0,00	0,00	1,18

Джерело: [6].

Проте відносно висока сума дебіторської заборгованості, що становить в грошовому вимірі понад 3,6 млн грн є доволі вагомою загрозою для успішного функціонування підприємства. Знову ж таки, загальна динаміка дебіторської заборгованості демонструє позитивні тенденції та протягом досліджуваного періоду постійно зменшується.

На досліджуваному підприємстві ТОВ «ВАН ЛЕУВЕН УКРАЇНА» прослідковується наявність строгої вертикалі управління та ієрархії управлінських працівників. Загалом ієрархія управління – це один із підходів до побудови управлінської вертикалі на підприємстві.

Із зростанням рівня ієрархії зростає обсяг і складність виконуваних функцій, відповідальності, частка стратегічних рішень і доступ до інформації. Директор належить до вищого рівня управління. До середнього рівня менеджменту: фінансовий директор; директор з розвитку; комерційний директор. До нижчого рівня управління входять директор економічної служби, головний бухгалтер тощо.

У таблиці 2.3 приведено розподіл управлінських працівників підприємства за рівнями управління.

Як показують розрахунки, коефіцієнт обороту щодо прийому на роботу загалом по підприємстві ТОВ «Ван Леувен Україна» становить 0 %. Така ситуація є відображенням відсутності набору працівників для роботи на підприємстві у цей період.

Відповідно коефіцієнт обороту працівників по вибуття із лав підприємства значно перманентно зростає за аналізований період часу. така ситуація спричинена перш за все, проблемами спричиненими коронавірусною кризою, що розпочалась у на початку 2020 року. Згодом зростання цього показника може бути свідченням та наслідком повномасштабного вторгнення Російської Федерації до України. На початку 2022 року, що змусило окремих працівників компанії звільнитись та покинути територію держави.

Динаміка коефіцієнту стабільності кадрів по підприємству демонструє, що кількість працівників підприємства, які мають загальний стаж роботи більше

ніж п'ять років становить в середньому 75-85 %. Така тенденція є доволі нормальною у сучасних умовах.

Таблиця 2.3

**Динаміка інтенсивності руху персоналу ТОВ «ВАН ЛЕУВЕН
УКРАЇНА» за 2018-2022 рр.**

Показник	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт обороту по прийому	0,9	0,9	0	0	0
Коефіцієнт обороту по вибуттю	3,4	5,5	12,9	14,9	63,0
Коефіцієнт необхідного обороту персоналу	0,0	1,8	2,6	6,0	6,1
Коефіцієнт сталості кадрів	1,7	1,8	1,3	1,5	0,0
Коефіцієнт стабільності кадрів	57,3	58,2	77,9	80,6	84,8
Коефіцієнт заміщення персоналу	25,0	16,7	0,0	0,0	0,0
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,9	0,9	0,0	0,0	0,0
Коефіцієнт загального обороту персоналу	4,3	6,4	42,9	14,9	103,0
Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу	4,3	4,5	2,6	1,5	3,0
Коефіцієнт приросту персоналу	-2,6	-4,5	-	-	-
			42,9	14,9	103,0
Повний період змінюваності персоналу	29,3	18,3	2,3	6,7	1,0
Рівень стабільності кадрів	1,0	0,9	0,6	0,9	0,0

Варто звернути увагу на розподіл керівників підприємства за відповідними рівнями управління (таблиця 2.4):

- вищий;
- середній;
- нижчий.

Таблиця 2.4

**Розподіл керівників ТОВ «ВАН ЛЕУВЕН УКРАЇНА»
за рівнями менеджменту**

Рівень менеджменту	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Вищий	11	14
Середній	23	27
Низовий	50	59
Всього:	84	100

Як бачимо із результатів аналізу основна частка керівників припадає на керівників нижчої ланки управління, що зумовлено вертикально інтегрованою структурою управління та специфікою торговельної діяльності підприємства. Зазначимо, що саме керівники середнього рівня, частка яких становить 27 % відповідають за функціональні сфери діяльності та маркетингову діяльність зокрема. Натомість керівники низового рівня є відповідальними за доведення управлінських рішень та завдань до працівників підприємства, які безпосередньо їх виконують.

Одним із важливих аспектів, що розкриває стан підприємства загалом, та системи управління підприємством (включно із маркетинговим управлінням) зокрема, є показник продуктивності праці на підприємстві (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка показників продуктивності праці ТОВ «ВАН ЛЕУВЕН
УКРАЇНА» за 2018 – 2022 рр.**

Показник	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	64873,2	65547,3	66352	68300,4	701044,5
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	234	220	154	164	116
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./чол.	277,23	297,9	430,8	416,4	604,21

В результаті проведеного аналізу можемо констатувати, що система управління персоналом є доволі збалансованою, за маркетингові функції відповідає функціональний керівник та працівники служби маркетингу, що належать до середньої та здебільшого низової ланки управління.

Перейдемо до аналізу показників, що відображають ефективність використання основних фондів підприємства та їх характеризують їхній стан. Основні результати аналізу представимо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки і структури основних фондів за 2018-2022 рр.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Основні засоби, тис. грн.	4950,0	5187,7	5215,0	6208,1	8203,0
Основні засоби вир призначення, тис. грн.	3305,6	3403,0	3413,7	5909,0	7925,6
в тому числі:					
основні засоби III групи	2936,1	2755,1	2631,0	2801,1	3306,5
у % до ОВФ	88,82	80,96	77,07	47,40	41,72
невиробничого призначення	1644,4	1780,7	1799,7	242,4	230,5
у % до основних засобів	33,2	34,3	34,5	3,9	2,8
основні засоби IV	346,2	262,1	248,8	340,1	557,2
у % до ОВФ	10,47	7,70	7,29	5,76	7,03
основні засоби V та VI групи	23,3	385,8	533,9	2767,8	4061,9
у % до ОВФ	0,70	11,34	15,64	46,84	51,25
основні засоби XI групи	0	4	1,6	56,72	46,9
у % до ОВФ	0,00	0,12	0,05	0,96	0,59

Щодо структури основних фондів підприємства то зазначимо, що більшість основних фондів підприємства ТОВ «Ван Леувен Україна», відносяться до III, IV, V, VI, та XI груп основних фондів. У загальній структурі фондів підприємства найбільшу вартість становлять основні фонди третьої групи. Їхня частка становить у 2018 році 88 %, проте вона має тенденцію до зменшення, і уже у 2022 році складає 41 %. Натомість простежується зростання основних фондів шостої групи, частка яких зростає з 23 % до 51 % протягом досліджуваного періоду. Така тенденція загалом викликана зміною логістичної

стратегії підприємства та її переорієнтації на автомобільні шляхи сполучення для постачання малогабаритної продукції.

2.3. Шляхи удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «Ван Леувен Україна»

Проведений теоретичний аналіз дає змогу розробити певні шляхи удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства.

В попередньому розділі роботи було зроблено висновок, що робота із постійними та лояльними клієнтами для підприємства є дуже пріоритетною та важливою справою, що підлягає до компетенції маркетингової сфери. Відповідно формування бази споживачів для підприємства є важливим напрямом діяльності. адже клієнтська база підприємства є не випадковою сукупністю власних споживачів та клієнтів фірми, а елемент системи ресурсів компанії, особливо її нематеріальної складової, яка забезпечує економічну корисність діяльності компанії, сприяє її прибутку та підвищує її ринкову вартість. Для удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства пропонується сформувати систему управління взаємодією із постійними та потенційними клієнтами ТОВ «Ван Леувен Україна». Встановлено потребу формування трьохрівневої системи управління взаємодією із клієнтами фірми. Така модель повинна передбачати:

- систему управління процесами залучення клієнтів підприємства до постійної співпраці;
- система управління щодо забезпечення обслуговування клієнтів підприємства;
- система управління щодо утримування клієнтів та підвищення рівня їхньої лояльності (рис. 2.3).

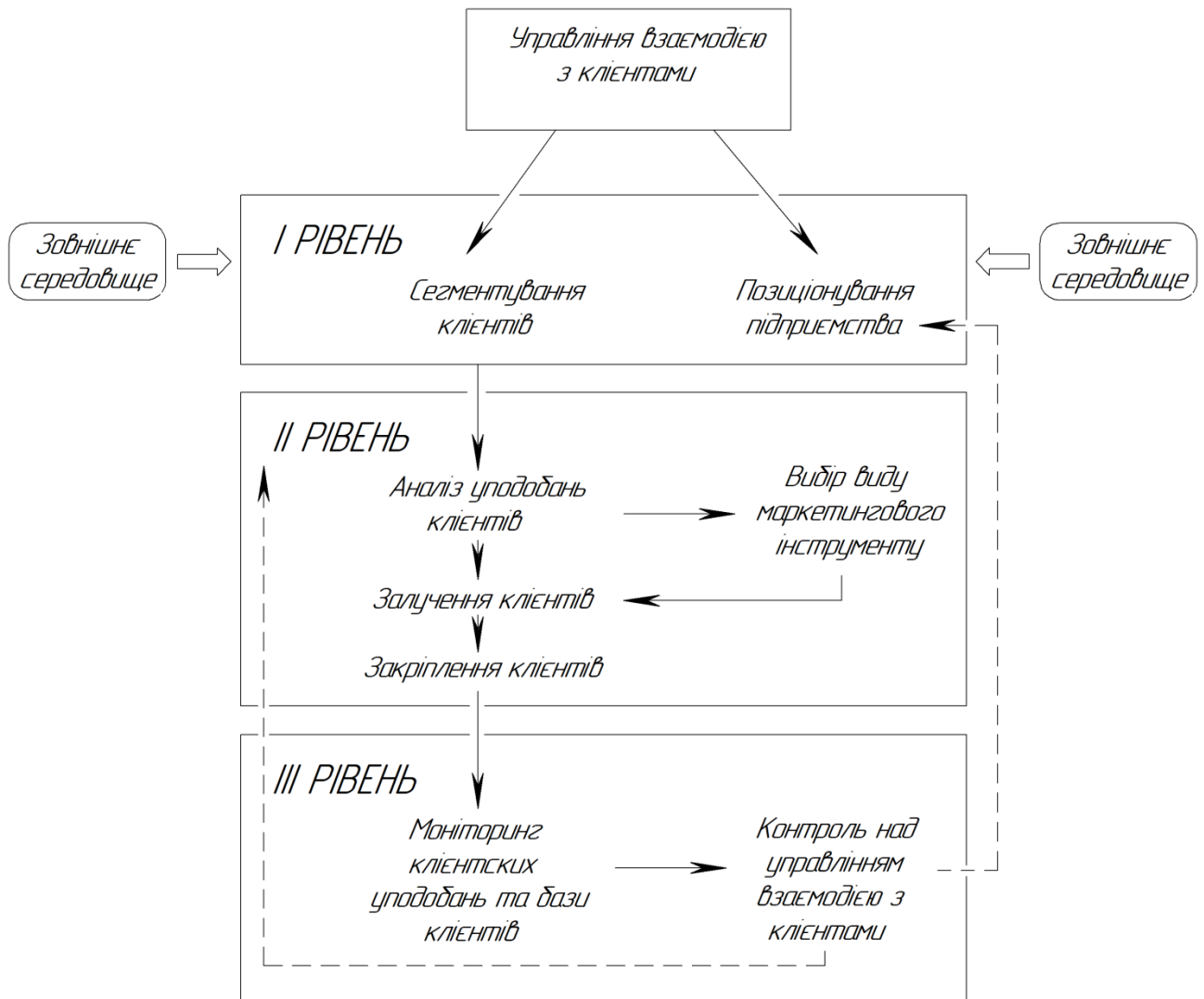


Рис. 2.3. Модель управління взаємодією із клієнтами ТОВ «Ван Леувен Україна»

Налагодження такої системи взаємодії із клієнтами та формування системи підвищення рівня їх лояльності та утримування сприятиме підвищенню ефективності не тільки маркетингової діяльності, а й ефективності діяльності підприємства загалом. Адже, за результатами окремих досліджень, підвищення рівня утримування клієнтів на 5 % може призвести до зростання обсягів продаж та прибутковості на рівні 25-35 % і більше. Більш того, асортимент продукції підприємства призначається для вузькоспеціалізованих підприємств, які досить легко можуть стати постійними клієнтами ТОВ «Ван Леувен Україна». Крім

того, для роботи з клієнтами щодо підвищення рівня їх лояльності необхідно виконувати пропонований набір заходів, на постійній основі:

- визначення очікувань споживачів від якості продукції та логістичних характеристик її транспортування (для реалізації задуму використовуються різні види опитувань та анкетувань);
- отримання інформації щодо рівня задоволення отриманою продукцією (для реалізації задуму використовуються анкетування, соціальні мережі);
- регулярний аналіз отриманої інформації, що передбачена у попередніх пунктах (робота відділу маркетингу);
- оцінка задоволення споживачів від програми лояльності.

Проектовані заходи для підприємства ТОВ «Ван Леувен Україна» за умови їх успішної реалізації матимуть доволі вагомий вплив на лояльність клієнтів. Такі заходи сприятимуть виявленню рівня задоволеності клієнтів та їх потенційні очікування від підприємства. Важливим аспектом такої реорганізації маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Ван Леувен Україна» є потреба пришвидшити комунікації всередині підприємства та швидкість прийняття управлінських рішень щодо маркетингової діяльності.

Встановлено, що маркетингова інформаційна система підприємства становить перелік взаємопов'язаних елементів:

- інформаційну систему;
- систему обліку та контролю;
- систему звітності;
- систему вимог.

Перелічені підсистеми спрямовані на забезпечення усіх напрямів та функціональних сфер діяльності підприємства та сприяють отриманню різного роду даних отримуваних із зовнішнього середовища

Перейдемо до формування теоретично моделі управління маркетинговими інструментами підприємства ТОВ «Ван Леувен Україна» (рис. 2.4). Така модель покликана сприяти удосконаленню системи управління маркетинговою

діяльністю підприємства за рахунок підвищення ефективності маркетингових комунікацій та оптимізації системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві.

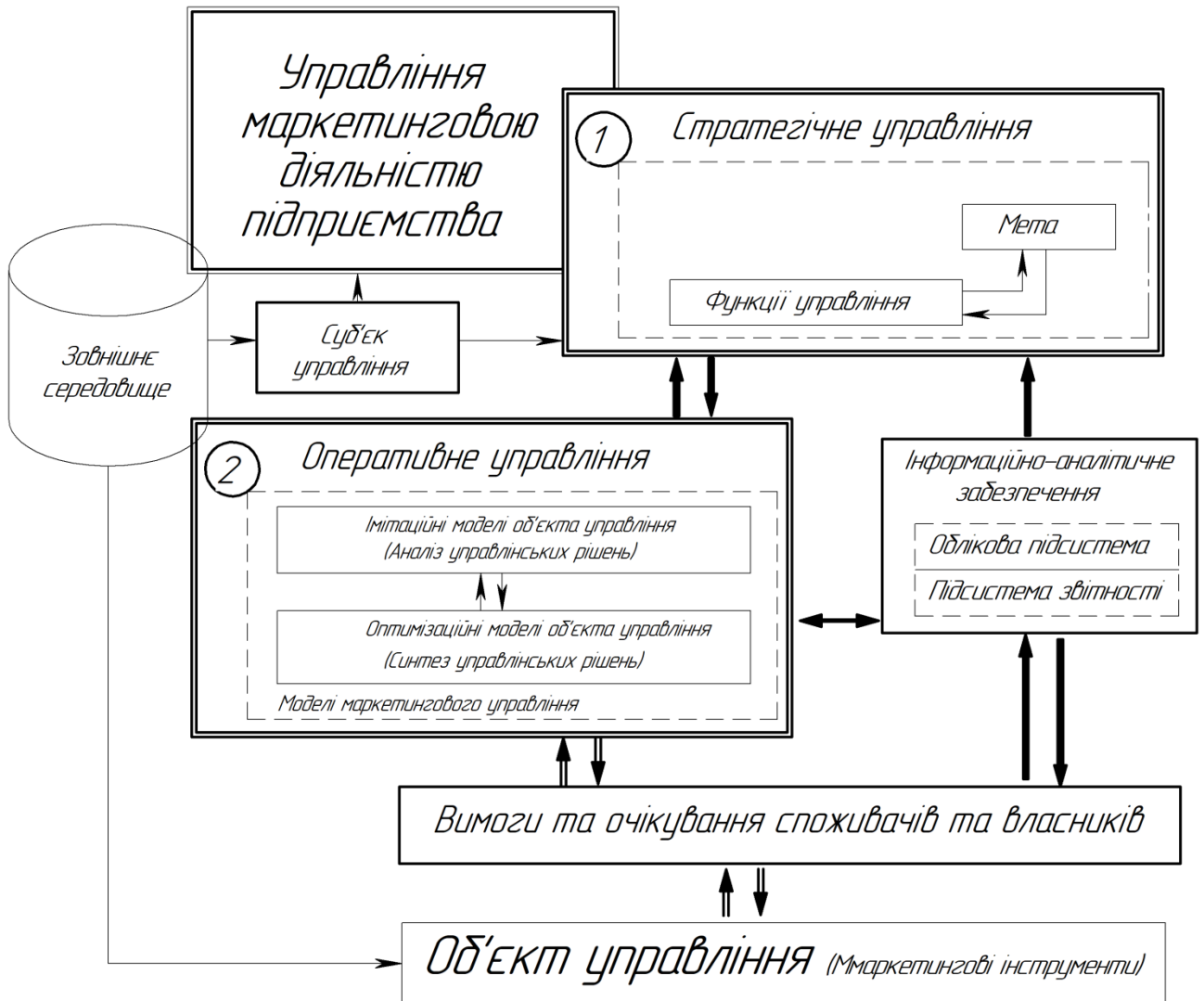


Рис. 2.4. Модель управління маркетинговими інструментами підприємства ТОВ «Ван Леувен Україна»

У пропонованій моделі керуючу підсистему наведено у формі взаємозв'язку двох циклів управління: стратегічного і оперативного. Кожен з яких відрізняється рівнем управління.

Наступним кроком щодо удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «Ван Леувен Україна» стане оптимізація маркетингових витрат за рахунок раціоналізації рекламного бюджету фірми. В процесі проведення аналізу зроблено висновок про відносну неефективність рекламних заходів та недоцільного їх розподілу за видами реклами. Зокрема реклама у різноманітних засобах масової інформації не є доволі ефективною бо продукція підприємства є вузькопрофільною. Натомість, закупівлею такого роду продукції зазвичай займаються керівники середнього, а частіше нижчої ланки управління. Тому, для просування продукції такого асортименту та таких товарних груп рекомендується користуватись рекламою на радіо та зовнішньою рекламою. В результаті пропонується оптимізувати структуру витрат на рекламу та види реклами (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Порівняння фактичного та проектного рекламного бюджету

Найменування	2022		Проект		Загальний ефект
	тис. грн	%	тис. грн	%	
Телевізійна реклама	126,0	28	120,0	24	+6,0
Реклама у ЗМІ	81,0	18	0	0	+81,0
Реклама на радіо	24,75	5,5	120,0	24	-95,25
Зовнішня реклама	139,5	31	120,0	24	+19,5
Поліграфічна продукція (флаєри, проспекти і т.п.)	47,25	10,5	40	8	+7,25
Інтернет	31,5	7	100,0	20	-68,5
Загальні витрати на рекламу	450,0	100	500,0	100	-50,0

Джерело: складено автором.

Варто зауважити, що в результаті зростання обсягів погашення дебіторської заборгованості підприємства, вивільнені кошти пропонується направити на збільшення рекламного бюджету на 10 %. В результаті оптимізації видів реклами та їх бюджету очікується зростання її ефективності.

Висновки до другого розділу

Здійснено загальну характеристику ТОВ «Ван Леувен Україна» та встановлено, що основною метою підприємства в умовах конкуренції на міжнародному ринку є поступове нарощування обсягів продажу, розширення ринків збуту за рахунок проникнення на нові регіональні та національні ринки. Відповідно. Такі наміри компанії вимагають посилення конкурентних позицій підприємства за рахунок нарощування обсягів реалізації, витіснення конкурентів з локальних ринків, економії витрат реалізації маркетингової діяльності та зменшення трансакційних витрат.

Проведено аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Ван Леувен Україна». Встановлено, що структура майна підприємства передбачала наявність оборотних коштів часткою 57,46 %. За попередній, порівняно із аналізованим роком, вартість оборотних коштів зросла на 4,87 млн грн. Відповідно частка оборотних коштів у структурі усіх активів підприємства також зростала та становить 62 %.

Простежується тенденція до зростання частки високоліквідних грошових коштів та короткострокових вкладень у загальній структурі обігових засобів підприємства на понад 30 %, що у грошовому вимірі становить 50 тис. грн. не враховуючи таке зростання, їх частка в загальній структурі оборотних коштів становить 1,58 %, що демонструє певний спад порівняно із попереднім періодом, коли цей показник становив 1,87 %.

Водночас, дебіторська заборгованість підприємству, зменшується із показника у 40 % від загального обсягу оборотних коштів підприємства до 27 % на кінець звітної періоду. Така тенденція не є позитивною, але загалом зменшення дебіторської заборгованості підприємства сприяє поповненню обігових активів.

В результаті аналізу встановлено, що коефіцієнт обороту щодо прийому на роботу загалом по підприємстві ТОВ «Ван Леувен Україна» становить 0 %. Натомість коефіцієнт обороту працівників по вибутті із лав підприємства

постійно зростає за аналізований період часу. Така ситуація спричинена перш за все, проблемами спричиненими коронавірусною кризою, що розпочалась у на початку 2020 року. Згодом зростання цього показника може бути свідченням та наслідком повномасштабного вторгнення Російської Федерації до України.

Динаміка коефіцієнту стабільності кадрів по підприємству демонструє, що кількість працівників підприємства, які мають загальний стаж роботи більше ніж п'ять років становить в середньому 75- 85 %. Така тенденція є доволі нормальною у сучасних умовах.

Встановлено, що система управління персоналом є доволі збалансованою, за маркетингові функції відповідає функціональний керівник та працівники служби маркетингу, що належать до середньої та здебільшого низової ланки управління.

Грунтуючись на результатах проведеного аналізу розроблено шляхи удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства. Такі пропозиції полягають у: формування моделі управління взаємодією із клієнтами удосконаленні ТОВ «Ван Леувен Україна»; удосконаленні системи управління взаємодією із клієнтами ТОВ «Ван Леувен Україна»; оптимізації та перерозподілу структури рекламного бюджету компанії. В результаті зростання обсягів погашення дебіторської заборгованості підприємства, вивільнені кошти пропонується направити на збільшення рекламного бюджету на 10 %.

ВИСНОВКИ

В результаті здійсненого теоретичного аналізу встановлено зміст поняття «управління маркетингом». Та зроблено такі узагальнення: управління маркетингом можна трактувати у вузькому та широкому розумінні, у широкому розумінні – управління попитом; у вузькому розумінні – це формування, реалізація управлінського рішення щодо планування, організації, мотивації та контролю маркетингової діяльності; управління маркетингом має певні особливості, зокрема цільові, структурно-функціональні та процесні, встановивши які можемо створити всеохоплюючий понятійно-категоріальний апарат управління маркетингом як цілісною системою; не варто остерігатись ототожнення управління маркетингом, маркетинговий менеджмент та маркетингове управління бо ці терміни в більшій чи меншій мірі висвітлюють теоретичні міркування про маркетинг та управління.

З'ясована та охарактеризовано основні функції управління маркетинговою діяльністю підприємства, що передбачають: здійснення планування маркетингової діяльності підприємства, що передбачає встановлення найбільшої міри системності маркетингової діяльності в межах його тактичних та стратегічних цілей; забезпечення організації маркетингової діяльності підприємства, що скеровується для формування структурних одиниць що виконуватимуть функції маркетингової діяльності; важливу роль відіграє інформаційне забезпечення маркетингової діяльності, що дозволяє ефективно реалізовувати усі функції маркетингу, внаслідок налагодженої системи комунікацій та передачі інформації; контроль маркетингової діяльності підприємства, який націлено на оцінку результатів реалізації стратегічних завдань, встановлення коригуючи дій, що загалом забезпечують реалізацію маркетингових цілей.

Проведено загальну характеристику ТОВ «Ван Леувен Україна» та його господарської діяльності.

Проведено аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Ван Леувен Україна». З'ясовано, що підприємство загалом є прибутковим та фінансово стабільним. Простежується позитивна динаміка зменшення обсягів дебіторської заборгованості, що сприяла вивільненню певної суми грошових коштів, що можуть бути використані для реалізації інших цілей. Також спостерігається тенденція до зростання частки високоліквідних грошових коштів та короткострокових вкладень у загальній структурі обігових засобів підприємства на понад 30 %, що у грошовому вимірі становить 50 тис. грн. не враховуючи таке зростання, їх частка в загальній структурі оборотних коштів становить 1,58 %, що демонструє певний спад порівняно із попереднім періодом, коли цей показник становив 1,87 %.

На основі проведеного теоретичного аналізу та аналітичних розрахунків розроблено шляхи удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства. Такі пропозиції полягають у: формування моделі управління взаємодією із клієнтами удосконаленні ТОВ «Ван Леувен Україна»; удосконаленні системи управління взаємодією із клієнтами ТОВ «Ван Леувен Україна»; оптимізації та перерозподілу структури рекламного бюджету компанії. В результаті зростання обсягів погашення дебіторської заборгованості підприємства, вивільнені кошти пропонується направити на збільшення рекламного бюджету на 10 %.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hnylytska L., Franchuk V., Melnyk S., Nakonechna N., Leskiv H., & Hobela V. (2022). Security-oriented model of business risk assessment. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(45), 202–210. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4938>
2. Hobela, V., Blikhar, M., Syrovackyi, V., Maraieva, U., & Dudiuk, V. (2021). Economic and legal measures for ensuring the economy greening in the post-pandemic period. *Amazonia Investiga*, 10(44), 252-260. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/37850>
3. Mykhalitska N., Vereskliia M., Gorban I. Instrumentation of diagnostics flexibility of the enterprise development strategy in the context of ensuring economic security. *Problems of modern science: Collection of scientific articles*. Fadette editions, Namur, Belgium. 2018. P. 87-92.
4. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник : у 2 т. / Л. В. Балабанова. 3-тє вид. перероб. і доп. Т. 2. Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. 392 с.
5. Балабанова Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 184 с.
6. Ван Леувен Україна. ЕВА – веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/member/van-leeuwen-ukraine/>
7. Вергун А. М., Савченко М. М., Тарасенко І. О. Діагностика рівня фінансово-економічної безпеки підприємства URL : <file:///C:/Users/Іринка/Downloads/14296481272184.pdf>.
8. Векслер Д. М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 4. С. 74-81.
9. Гобела В. В. Економіко-безпекова екологізація: теорія і практика : монографія. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 244 с.

10. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : Львів : ЛДУВС, 2022. 228 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4772>
11. Гончаров В. М. Маркетингові підходи до формування стратегії підприємства : монографія / В. М. Гончаров, М. М. Шевченко, В. Ю. Припотень. Луганськ : Ноулідж, 2013. 146 с.
12. Гуржій Н. М. Управління стратегічним маркетингом: парадигма, інструментарій, результативність : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. 559 с.
13. Жук І. З. Концептуальні засади формування системи управління маркетинговою діяльністю туристичних підприємств. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2013. Вип. 24. С. 144–149.
14. Квасницька Р. С., Доценко І. О. Деякі методичні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 2. Т. 1. С. 34–38.
15. Копич І. М. Математичні моделі в менеджменті та маркетингу : навчальний посібник / І. М. Копич, В. М. Сороківський, В. І. Стефаняк. Львів : Львівська комерційна академія, 2012. 268 с.
16. Косянчук Т. Ф. Маркетинговий потенціал підприємства: особливості формування та оцінювання : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2013. 172 с.
17. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетіаван А. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ : КМ-Букс. 2021. 224 с.
18. Крикавський Є. В. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник / Є. В. Крикавський, Л. І. Третякова, Н. С. Косар. 2-ге вид. Львів : Львівська політехніка, 2013. 255 с.
19. Кукліна Т. С. Управління комплексом маркетингу в забезпеченні розвитку туристичних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Т. С. Кукліна. Херсон, 2011. 20 с.
20. Лепейко Т. І. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик, І. О. Кінас. Харків : ХНЕУ, 2012. 103 с.

21. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049>
22. Майовець Є. Й. Маркетингові комунікації : навчальний посібник / Є. Й. Майовець, О. В. Кузик. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2013. 191 с.
23. Маркетинг : навчальний посібник / О. М. Литвинова. Харків : Харківський національний аграрний університет ім. В. В. Докучаєва, 2013. 238 с.
24. Маркетинг в системі управління підприємствами, регіонами, державою : монографія / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2013. 189 с.
25. Піцур Я. С., Гобела В. В. Теоретико-методологічний аналіз процесу формування оптимальної системи управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Науковий вісник ЛьвДУВС*. 2018. №1. С. 227-235.
26. Сірант М., Гурковський М., Михаліцька Н., Яцик М., Єсімов С. Economic and legal characteristics of financialization: benefit or harm to the real economy? *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023.Т. 1.(48). Р. 418-426. URL. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5231>
27. Типізація, спеціалізація та форматизація як чинники конкурентоспроможності роздрібної торгівлі. / Гуштан Т., Лихолат С., Михаліцька Н., Верескля М. Р., Таранський І. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Том 3. № 34. С. 432-440. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3353>
28. Фірсова С. Г. Маркетинг : навчальний посібник / С. Г. Фірсова. Житомир, 2013. 323 с.
29. Хамініч С. Ю. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Дніпропетровськ : Маковецький Ю. В., 2011. 192 с.

30. Хома І. Б. Вплив оптимізації методів складання прогнозів збуту у маркетинг-плануванні на тенденцію зміни рівня економічної безпеки підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*, 2017. № 17. С. 318-328.