

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра маркетингу та міжнародної логістики

Допущено до захисту

Завідувач кафедри
Саєнсус М.А

(підпис)
“ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 075 Маркетинг
за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика»

на тему: **«Управління маркетинговою діяльністю ПрАТ**
"ОДЕСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ"»

Виконавець:

студентка факультету міжнародної
економіки

Гуменюк Анастасія Олексіївна

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
Тарасова Кристина Ігорівна

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутнісні характеристики та структура управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	6
1.2. Оцінювання ефективності маркетингу: основні концепції та підходи.....	14
1.3. Маркетингове управління в контексті загального менеджменту підприємства.....	22
Висновки до 1 розділу.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОДЕСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ».....	34
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	34
2.2. Дослідження ринку м'ясних продуктів України.....	40
2.3. Аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Одеський м'ясокомбінат».....	50
Висновки до 2 розділу.....	62
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ОДЕСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ».....	64
3.1. Удосконалення організаційно-управлінської структури маркетингової служби ПрАТ «ОМК».....	64
3.2. Ключові вектори вдосконалення маркетингу підприємства.....	74
Висновки до 3 розділу.....	84
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

Актуальність теми дослідження «Управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Одеський м'ясокомбінат» зумовлена необхідністю підвищення ефективності управлінських рішень у сфері маркетингу в умовах динамічного розвитку ринку м'ясної продукції, цифрової трансформації економіки та зростаючої конкуренції. Сучасні виклики, серед яких – зміна структури споживчого попиту, активне впровадження стандартів якості, посилення регуляторних вимог, а також цифровізація каналів просування, вимагають від м'ясопереробних підприємств перегляду підходів до управління маркетингом.

ПрАТ «Одеський м'ясокомбінат» здійснює виробництво широкого асортименту м'ясної продукції та функціонує в умовах високої конкуренції як у сегменті B2C, так і у B2B. Ефективність управління маркетингом безпосередньо впливає на здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін, підтримувати конкурентоспроможність, розширювати клієнтську базу та формувати позитивний імідж серед споживачів і партнерів.

Попри наявність значної кількості наукових праць, присвячених управлінню маркетингом (Котлер Ф., Ламбен Ж.-Ж., Балабанова Л. В., Ілляшенко С. М., Діброва Т. Г.), саме практичні аспекти впровадження маркетингових управлінських рішень у сфері м'ясопереробної галузі залишаються недостатньо розкритими. Це визначає як наукову новизну, так і прикладну значущість обраної теми, адже результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення системи маркетингового управління на підприємствах аналогічного профілю.

Мета дослідження – проаналізувати особливості управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Одеський м'ясокомбінат» та надати обґрунтовані рекомендації щодо її вдосконалення з урахуванням галузевих особливостей і сучасних ринкових тенденцій.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- Розкрити сутність маркетингової діяльності та охарактеризувати її місце в системі управління підприємством.
- Дослідити основні підходи до оцінювання ефективності маркетингу та визначити їх роль у прийнятті управлінських рішень.
- Визначити взаємозв'язок між загальними функціями менеджменту і специфікою маркетингового управління в контексті промислового виробництва.
- Надати загальну організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Одеський м'ясокомбінат» та оцінити його фінансово-господарські показники.
- Проаналізувати поточну ситуацію на ринку м'ясної продукції України та виявити ключові тенденції його розвитку.
- Дослідити конкурентне середовище підприємства за допомогою SWOT-аналізу, STEP-аналізу та багатокутника конкурентоспроможності.
- Запропонувати шляхи удосконалення організаційної структури маркетингової служби підприємства для посилення її адаптивності.
- Обґрунтувати ключові напрямки розвитку маркетингу підприємства, зокрема посилення цифрових каналів комунікації, активізацію виставкової діяльності та впровадження інструментів інтерактивного маркетингу.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю м'ясопереробного підприємства.

Предметом дослідження виступають маркетингові інструменти, що використовуються ПрАТ «Одеський м'ясокомбінат», та шляхи їх удосконалення з метою зміцнення ринкових позицій підприємства та ефективнішої взаємодії з цільовими споживачами.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс теоретичних та емпіричних методів. До теоретичних методів належать аналіз наукової, навчальної літератури та нормативно-методичних документів, а

також вивчення внутрішньої звітності ПрАТ «Одеський м'ясокомбінат», що дало змогу з'ясувати особливості реалізації маркетингових комунікацій підприємства. Серед емпіричних методів застосовувалися спостереження, експертне оцінювання, конкурентний аналіз, SWOT- та STEP-аналіз. Це дозволило комплексно охарактеризувати зовнішнє й внутрішнє середовище функціонування підприємства, виявити основні загрози та резерви зростання, а також обґрунтувати напрями вдосконалення його маркетингової комунікаційної політики.

Інформаційна база дослідження. Дослідження ґрунтується на використанні підручників, наукових монографій, статей з фахових видань, матеріалів конференцій, статистичних даних, інформації з офіційних вебсайтів та аналітичних платформ, що висвітлюють питання маркетингу в харчовій промисловості та розвитку ринку м'ясної продукції.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел. Загальний обсяг становить 94 сторінки машинописного тексту. У роботі представлено 17 таблиць та 15 рисунків, які відображають результати аналізу та обґрунтування пропозицій. Список використаних джерел охоплює 43 найменування і займає 4 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісні характеристики та структура управління маркетинговою діяльністю підприємства

Процес управління маркетингом становить собою цілеспрямований і послідовний комплекс дій, що забезпечує реалізацію маркетингових функцій і принципів, з метою виявлення та задоволення потреб споживачів, а також досягнення підприємством запланованого прибутку.

На основі аналізу наукових підходів до трактування сутності управління маркетинговою діяльністю доцільним є уточнене визначення цього поняття, яке відображає його призначення, зміст та системний характер. Управління маркетинговою діяльністю підприємства розглядається як інтегрована система взаємопов'язаних дій стратегічного та тактичного рівнів, що охоплюють комплекс заходів, спрямованих на ефективне функціонування підприємства на ринку та досягнення його ключових цілей – задоволення споживчих потреб і забезпечення максимального прибутку.

Таке розуміння підкреслює складність, цілісність і системність процесу управління маркетингом, що передбачає його здійснення на основі комплексного підходу.

Управління маркетингом може здійснюватися на основі п'яти концептуальних підходів, серед яких виділяють: концепцію вдосконалення виробництва, концепцію вдосконалення товару, концепцію інтенсифікації комерційних зусиль, концепцію маркетингу та концепцію соціально-етичного маркетингу (табл. 1.1).

Концепція вдосконалення виробництва ґрунтується на припущенні, що споживачі віддають перевагу товарам, які є масово доступними та мають прийнятну ціну. Відповідно, підприємство повинно орієнтувати свої зусилля на підвищення продуктивності виробництва та ефективності системи збуту. Доцільність застосування цього підходу визначається в умовах, коли попит перевищує пропозицію, або ж коли висока собівартість продукції потребує її зниження за рахунок зростання виробничої ефективності.

Таблиця 1.1

П'ять підходів до управління маркетингом

Назва підходу	Характеристика
Підхід, орієнтований на вдосконалення товару	Зосереджений на підвищенні якості продукції та її споживчих властивостей.
Підхід інтенсифікації комерційних зусиль	Передбачає активне стимулювання збуту за допомогою реклами та продажів.
Підхід вдосконалення виробничих процесів	Базується на підвищенні ефективності виробництва та зниженні собівартості.
Маркетинговий підхід	Орієнтується на потреби споживачів і побудову ринкової стратегії відповідно до них.
Соціально-етичний підхід до маркетингу	Враховує інтереси суспільства та довгостроковий вплив на навколишнє середовище.

Джерело: [1-5]

Концепція вдосконалення товару ґрунтується на припущенні, що споживачі віддають перевагу продукції з найвищими якісними та функціональними характеристиками. Відповідно, підприємство має зосереджуватися на постійному поліпшенні властивостей своїх товарів. Однак слабкою стороною цієї концепції є ігнорування того факту, що споживачі прагнуть не до самого товару, а до задоволення своїх потреб, які можуть бути реалізовані за допомогою різних рішень або альтернативних продуктів.

Концепція інтенсифікації комерційних зусиль передбачає, що продукція не буде достатньо успішною на ринку без активних заходів щодо її просування. Це стосується насамперед товарів з пасивним попитом, таких як страхові послуги чи спеціалізована довідкова література, продаж яких вимагає значних маркетингових зусиль у сфері збуту та стимулювання продажів.

Концепція маркетингу акцентує увагу на необхідності глибокого розуміння потреб і очікувань цільових споживачів. Основна мета компанії полягає у створенні конкурентної переваги через здатність краще, ніж

конкуренти, задовольняти ці потреби. Ключовим принципом тут виступає орієнтація на клієнта як головну рушійну силу маркетингових рішень.

Концепція соціально-етичного маркетингу розширює класичний підхід, включаючи не лише задоволення потреб споживачів і досягнення прибутковості, а й турботу про довгострокове суспільне благо. Компанії, які дотримуються цієї концепції, прагнуть гармонізувати свої комерційні інтереси із соціальною відповідальністю та екологічною сталістю, вирішуючи потенційні суперечності між короткостроковими бажаннями клієнтів і їхнім довготривалим благополуччям.

На основі аналізу зазначених концепцій можна виокремити ключові принципи управління маркетингом на підприємстві, зокрема:

- орієнтацію на споживача;
- здатність впливати на поведінку споживачів;
- гнучкість та адаптивність;
- перспективне мислення;
- комплексний і системний підхід;
- інноваційність;
- зниження потенційних ризиків;
- фокус на базові потреби;
- економічну ефективність;
- комунікацію, просвіту та захист інтересів споживача [5].

Ці принципи визначають основні вектори діяльності підприємства у сфері маркетингового управління, формують склад і спрямованість ключових функцій. При цьому варто зауважити, що в сучасній науковій літературі відсутня єдина система класифікації маркетингових функцій, що зумовлює варіативність їх трактування залежно від масштабів виробництва, інтенсивності конкуренції, асортиментної політики та специфіки попиту на продукцію підприємства.

Управління маркетинговою діяльністю підприємства включає низку взаємопов'язаних функцій, які реалізуються в межах єдиного управлінського процесу. Цей процес починається з аналізу, який забезпечує інформаційну основу для прийняття ефективних маркетингових рішень. Аналіз дає змогу оцінити зовнішнє середовище, виявити ринкові можливості та загрози, а також внутрішні сильні й слабкі сторони підприємства.

На основі результатів аналізу здійснюється планування, що охоплює розробку стратегічних і маркетингових планів. Стратегічне планування формує загальні напрями розвитку маркетингової діяльності у довгостроковій перспективі, тоді як маркетингове планування визначає конкретні тактичні дії, інструменти та ресурси для досягнення поставлених цілей.

Наступним етапом є реалізація, яка передбачає втілення розроблених планів у практичну діяльність. Це включає організацію, координацію та виконання маркетингових заходів.

Завершальною функцією виступає контроль, що дозволяє оцінити ефективність реалізованих заходів. Контроль включає кількісне визначення фактичних результатів, їх порівняння з запланованими показниками, а також прийняття коригуючих дій у разі відхилень для досягнення бажаних результатів.

Усі зазначені функції є взаємозалежними, утворюють єдиний логічний цикл і забезпечують цілісне управління маркетингом на підприємстві.

У структурі управління маркетинговою діяльністю підприємства виокремлюються основні методи маркетингових досліджень і практичних дій, що відображені на рисунку 1.1.

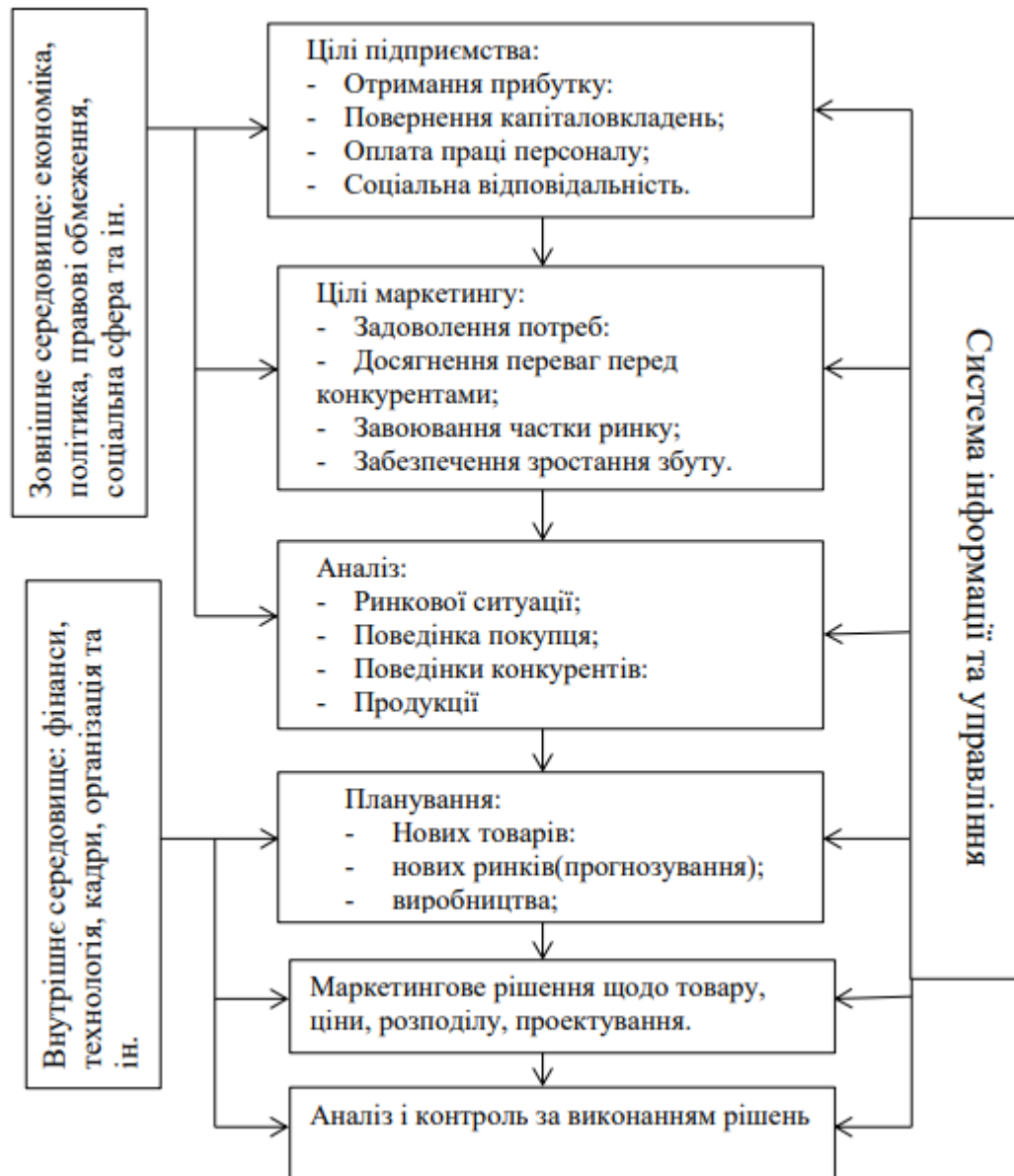


Рис. 1.1. Схема управління маркетинговою діяльністю підприємства

Джерело: [6-7]

До них належать:

- аналіз факторів зовнішнього середовища;
- вивчення характеристик наявної продукції та планування нових товарів;
- організація логістики та процесу реалізації продукції;
- формування системи збуту й заходів щодо стимулювання попиту;
- розробка та реалізація цінової стратегії підприємства;

– забезпечення належного рівня безпеки використання товару, відповідність екологічним стандартам та споживчим вимогам [7, с. 48–49].

Попри наявність різноманітних підходів до оцінювання ефективності маркетингової діяльності, в її плануванні та впровадженні спостерігаються певні недоліки. Серед них: недостатнє усвідомлення важливості систематичного дослідження маркетингових заходів, низький рівень професійної підготовки персоналу, який відповідає за маркетинг, а також формальний характер аналітичної роботи без використання сучасних методів і аналітичних інструментів.

Узагальнену модель управління маркетинговою діяльністю підприємства можна представити у вигляді табл. 1.2. Ця модель ілюструє логіку та послідовність реалізації основних функцій маркетингового менеджменту.

Таблиця 1.2

Модель управління маркетинговою діяльністю

Напрямок	Зміст
Функціональне забезпечення маркетингової діяльності	– створення служби маркетингу; – функціонування маркетингової інформаційної служби; – визначення стратегії планування маркетингу; – маркетинговий контроль;
Дослідження ринку	– дослідження поведінки споживачів; – аналіз конкурентів; – аналіз і дослідження маркетингових можливостей підприємства; – сегментація ринку та вибір цільових сегментів; – позиціонування товару на ринку;
Розроблення комплексу маркетингу	– розроблення товару; – ціноутворення; – методи збуту; – методи просування товару.

Джерело: [8-9]

Функціональне забезпечення управління маркетингом охоплює створення маркетингової служби, впровадження маркетингової інформаційної системи, визначення стратегії та проведення планування, а також здійснення маркетингового контролю. Усі ці елементи базуються на попередньому вивченні ринку, що включає аналіз поведінки споживачів,

дослідження конкурентного середовища, оцінку маркетингових можливостей підприємства, сегментацію ринку та визначення позиціонування товару.

На наступному етапі формується маркетинговий комплекс підприємства, який охоплює основні рішення щодо товарної політики, ціноутворення, вибору каналів розподілу, а також засобів просування продукції на ринку.

У моделі також враховується вплив зовнішнього та внутрішнього середовища. До зовнішнього середовища належать економічні, політичні, правові, соціальні та інші фактори. Внутрішнє середовище включає фінансові ресурси, кадровий потенціал, рівень технологічного розвитку та організаційну структуру підприємства.

Модель узгоджується з двома рівнями цілей:

- цілями підприємства, серед яких: отримання прибутку, повернення інвестицій, забезпечення гідної оплати праці персоналу та реалізація соціальної відповідальності;
- цілями маркетингу, які включають: задоволення потреб споживачів, досягнення конкурентних переваг, розширення частки ринку та стимулювання зростання обсягів продажу.

Процес управління передбачає етапи (рис. 1.2):

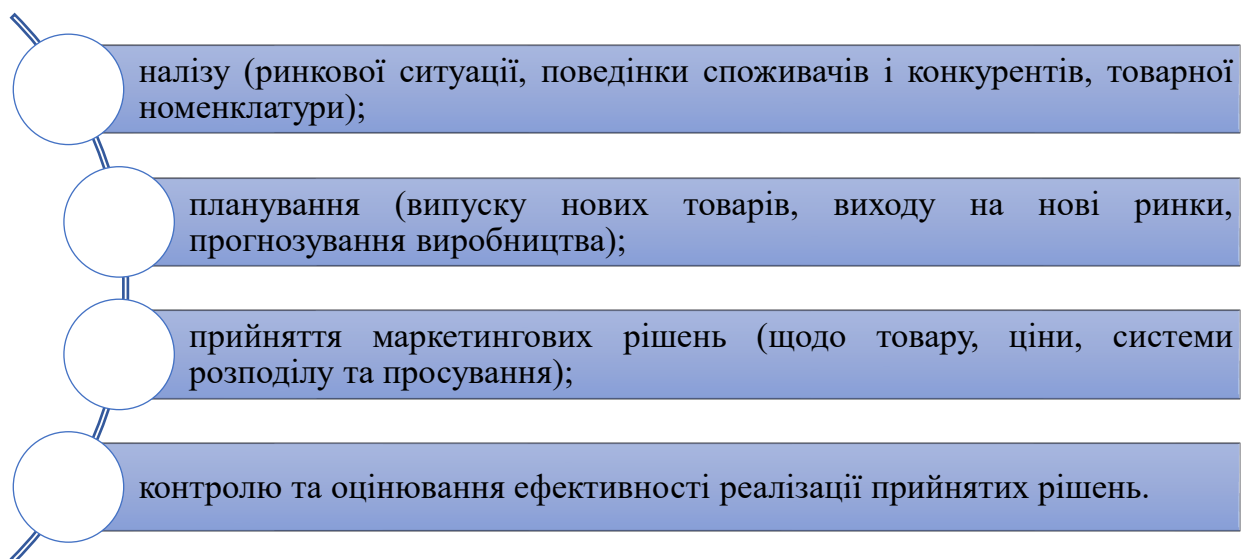


Рис. 1.2. Етапи процесу управління

Джерело: [10-12]

Ця модель підкреслює важливість інтегрованого підходу до управління маркетингом на основі інформаційної системи та адаптивної управлінської структури [12, с. 291–292].

Постійний розвиток управління маркетингом зумовлюється динамічним оновленням ідей, інструментів та тенденцій у цій сфері. Навіть за умов сформованої практики у країнах з розвиненою ринковою економікою, де накопичено значний досвід використання маркетингу в діяльності підприємств, ця галузь зберігає статус однієї з найдинамічніших у структурі економіки. Актуальні зміни у ринковому середовищі відіграють ключову роль в еволюції маркетингової теорії і практики. Серед таких змін зростає увага до якості товарів і послуг, значущості цінової політики, орієнтації на задоволення потреб споживачів. У сучасному маркетингу важливою стає побудова довгострокових взаємин із клієнтами, посилення лояльності, а також вдосконалення процесного управління, що інтегрує функції різних підрозділів. Розширюється практика глобального стратегічного планування з одночасним урахуванням локальних ринкових особливостей. Зростає значення стратегічних партнерств, розвитку високотехнологічних секторів, поширення маркетингу послуг, онлайн-маркетингу, а також етичних стандартів у взаємодії зі споживачем.

Функціональне забезпечення маркетингової діяльності охоплює організацію відповідних структурних підрозділів, розбудову системи маркетингової інформації, формування стратегії і планів маркетингової діяльності, а також ефективний контроль за реалізацією рішень. Основою для цих процесів є маркетингові дослідження, які включають вивчення поведінки споживачів, аналіз конкурентного середовища та можливостей підприємства, здійснення сегментації ринку та позиціонування продукції. На цій основі розробляється маркетинговий комплекс, що охоплює товарну політику, цінові підходи, вибір методів збуту та інструментів просування.

Для ефективного впровадження маркетингу необхідне створення відповідних умов: формування професійного кадрового потенціалу, побудова

спеціалізованих структур, забезпечення науково-методичної та матеріально-технічної бази, впровадження механізмів мотивації для переорієнтації управлінських рішень на принципи маркетингового мислення. Окрему роль у цьому процесі відіграють допоміжні підсистеми, зокрема системи планування, організації та контролю маркетингової діяльності. Їхня скоординована взаємодія визначає рівень ринкового успіху підприємства.

У сучасному підприємництві маркетингові рішення базуються на інтеграції трьох взаємопов'язаних підходів до розуміння маркетингу — як філософії бізнесу, як системи організації діяльності та як практичного інструментарію управління обмінними процесами. Такий підхід забезпечує цілісність і ефективність функціонування маркетингу в умовах динамічного ринкового середовища.

1.2. Оцінювання ефективності маркетингу: основні концепції та підходи

В умовах зростаючої конкуренції та економічної нестабільності маркетинг набуває особливого значення для забезпечення життєздатності підприємства. Оскільки реалізація маркетингових заходів передбачає значні фінансові вкладення, підприємство зацікавлене в досягненні максимальної результативності таких інвестицій. Для обґрунтованого прийняття управлінських рішень на основі фактичних результатів необхідно здійснювати систематичне оцінювання ефективності маркетингової діяльності.

Поняття ефективності в економіці зазвичай тлумачиться як співвідношення отриманого результату до витрат, понесених на його досягнення. Відповідно, ефективність маркетингової діяльності відображає співвідношення між досягнутими результатами (зокрема, через реалізацію рекламних кампаній, дослідження ринку, розробку нових продуктів тощо) та витратами, необхідними для їх реалізації.

У науковій літературі пропонуються різні підходи до трактування економічної ефективності маркетингу. Зокрема, вона може розглядатися як сукупний результат реалізації маркетингових заходів на всіх етапах діяльності, який відповідає проміжним і кінцевим цілям підприємства. Також ефективність може визначатися як відношення досягнутого ефекту до сукупності всіх витрат на маркетинг, або як показник віддачі ресурсів, що відображає співвідношення результату, вираженого в натуральній або вартісній формі, до витрат матеріальних, трудових та інших ресурсів, необхідних для реалізації маркетингових функцій.

Результати маркетингової діяльності можуть проявлятися у збільшенні попиту на продукцію, розширенні клієнтської бази, зростанні лояльності до бренду, підвищенні рівня задоволеності споживачів, зростанні обсягів продажу, покращенні поінформованості ринку, збільшенні ринкової частки та доходу від реалізації. Водночас оцінювання витрат на маркетинг не може обмежуватися лише витратами на збут або рекламу. До них також належать витрати на створення нових товарів, розробку цінової політики, проведення комунікаційних кампаній, а також утримання маркетингового персоналу та функціонування профільних структурних підрозділів підприємства.

Таким чином, комплексний підхід до оцінювання ефективності маркетингової діяльності дозволяє не лише об'єктивно виміряти результативність реалізованих заходів, а й забезпечити стратегічну обґрунтованість управлінських рішень у сфері маркетингу.

У практичній діяльності підприємств застосовується широкий спектр показників, які дозволяють оцінити різні аспекти ефективності маркетингової діяльності. Для виробничих підприємств такі показники забезпечують кількісне відображення результативності функціонування маркетингової системи та витрат, пов'язаних із реалізацією маркетингових завдань.

Одним із показників є частка маркетингового персоналу, яка демонструє співвідношення кількості працівників, залучених до виконання маркетингових функцій, до загальної чисельності персоналу підприємства. У

вітчизняній практиці, зважаючи на те, що функції маркетингу нерідко зводяться лише до організації збуту продукції, а більшість працівників маркетингових підрозділів займаються саме збутовою діяльністю, значення цього показника може бути завищеним і не завжди відображати реальну частку маркетингової активності.

Іншим індикатором виступає частка витрат на маркетинговий персонал, яка визначається як питома вага заробітної плати працівників, що входять до складу маркетингового відділу, у загальному фонді оплати праці підприємства.

Рентабельність витрат на просування і збут характеризує ефективність реалізації продукції через канали збуту та маркетингові заходи і обчислюється як відношення прибутку від реалізації до витрат на відповідну діяльність.

Більш узагальненим показником є рентабельність маркетингових витрат, що дає змогу оцінити загальну результативність маркетингової політики підприємства. Вона визначається як співвідношення прибутку, отриманого від реалізації продукції, до сукупного обсягу витрат на маркетингову діяльність.

Ще один важливий аналітичний показник – це коефіцієнт затоварення, який відображає динаміку залишків готової продукції на підприємстві. Його обчислюють як відношення зміни залишків до обсягу реалізованої продукції. Зростання цього коефіцієнта зі знаком «плюс» свідчить про накопичення нереалізованої продукції, тоді як його зниження або від'ємне значення вказує на скорочення запасів готової продукції.

Комплексне уявлення про основні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності, розроблені на основі досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців, представлено в табл. 1.3.

Аналіз ефективності маркетингової діяльності залежно від часової перспективи передбачає використання різних груп показників: у короткостроковому періоді ефективність оцінюється за допомогою

індикаторів, що відображають доходи та обсяги продажу продукції, тоді як у довгостроковому – за показниками, пов’язаними з розвитком бренду, зокрема рівнем лояльності споживачів, впізнаваністю та сприйняттям бренду.

Таблиця 1.3

Основні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності
підприємства

Автор	Трактування
1	2
Ілляшенко С. М., Ілляшенко Н. С.	Ефективність маркетингової діяльності необхідно оцінювати на основі аналізу об’ємів витрат на маркетинг і їх впливу на розмір реалізованої продукції.
Ковальчук С. В.	Виділяються групи показників, що базуються на співвідношенні витрат на маркетинг та обсягів реалізації: індекс прибутковості, частка організації на ринку, динаміка прибутку, обсяг продажів, ефективність заходів, досягнення беззбитковості.
Остапчук М. В.	Ефективність оцінюється за такими напрямками: купівельна поведінка, маркетингова інтеграція, інформованість, стратегічна орієнтація, оперативна ефективність. Автори пропонують систему оцінки та алгоритм розрахунку.
Шульга Н. Ю.	Оцінювання ефективності відбувається шляхом побудови математичної моделі за підсистемами та видами маркетингової діяльності.
Соловійова О. І.	Ефективність пов’язується з функціями маркетингу (дослідження, збут, комунікації тощо) та узагальненими показниками (прибутковість, активність, стратегічна реалізація).
Козловський В. В.	Результативність маркетингової діяльності розраховується через зміну показників доходів і витрат, рівень обсягів реалізації та ефективність маркетингових заходів.
Popescu, D., Suciu, M.	Ефективність ототожнюється з якістю прийнятих рішень і ступенем реалізації цілей.
Clark, B. H.	Наголос робиться на зв’язку ефективності з факторами зовнішнього і внутрішнього середовища.
Kaplan, R. S., Norton, D. P.	Пропонується оцінювати ефективність через виконання маркетингових функцій.
Ambler, T., Roberts, J. H.	Оцінювання базується на показниках рентабельності маркетингових інвестицій, які дозволяють оцінити прибуток і рівень інвестиційної доцільності.
Reibstein, D. J., Day, G. S., Wind, J.	Показник ROMI (рентабельність інвестицій у маркетинг) розраховується за формулами: 1) $ROMI = (IRAM \times P) / MS$, де IRAM – додатковий дохід, що припадає на маркетинг; P – прибуток; MS – маркетингові витрати. 2) $ROMI = (R \times P) / MS$, де R – виручка, P – рентабельність у відсотках, MS – маркетингові витрати.

Продовження таблиці 1.3

1	2
Homburg, C., Kuester, S., Krohmer, H.	Основна увага приділяється оцінці ефективності витрат, а не безпосередньо маркетингової діяльності. Витрати на маркетинг аналізуються як поточні, а не інвестиційні. Такий підхід передбачає оцінювання ефективності через рентабельність маркетингових інвестицій, що є поширеним у західних компаніях і має перспективу подальшого розвитку.
Boso, N., Story, V. M., Cadogan, J. W.	Ефективність маркетингу оцінюється на основі вдосконалення виробничо-збутової діяльності підприємства та включає такі напрямки: ефективне використання ринкового потенціалу, підвищення точності прогнозів, визначення цільових сегментів ринку, підвищення аналітичної точності.
Baker, M. J., Hart, S.	Запропоновано комплексний підхід до оцінювання ефективності маркетингу. Виділяються такі напрями: результативність маркетингової діяльності, ефективність маркетингових досліджень, сегментація та позиціонування, управління продажами, планування й організація, якість управління та функціонування відділу маркетингу, оцінка його внеску в загальні результати підприємства.

Джерело: [13-25]

Цікавим напрямом в оцінюванні ефективності маркетингової діяльності є підхід, що враховує як короткострокову, так і довгострокову перспективу. Такий підхід дозволяє комплексно аналізувати як оперативні результати, пов'язані з доходами та збутом, так і стратегічні показники, що відображають стійкість ринкової позиції бренду.

Аналіз матеріалів табл. 1.3 свідчить про відсутність єдиного універсального підходу чи узгодженої методології оцінювання ефективності маркетингу. Більшість практиків пов'язують ефективність із зростанням обсягів продажу та прибутку. Однак такий підхід, як справедливо зауважує О. Сумець, є надто спрощеним, оскільки він не враховує впливу інших важливих елементів ресурсного потенціалу підприємства [26, с. 75]. До таких чинників належать управлінські процеси, якість кадрового складу, рівень розвитку технологічної бази, а також фінансова спроможність підприємства. Тому оцінювання ефективності маркетингової діяльності вимагає більш комплексного підходу.

Попри стратегічні цілі розвитку маркетингу на вітчизняному ринку, у практиці його планування та реалізації спостерігаються низка проблем. Серед них можна виокремити відсутність системного підходу до дослідження ефективності реалізованих заходів, зокрема як на проміжному, так і на кінцевому етапах. Також залишається невирішеним питання недостатнього професійного рівня працівників у сфері реклами та маркетингу, що обмежує можливості здійснення повноцінного аналітичного супроводу стратегічних рішень. Навіть у тих випадках, коли аналіз ефективності все ж проводиться, він часто має формальний характер, не підкріплений використанням сучасних економіко-математичних методів.

У сучасній науковій літературі подано різні підходи до оцінювання ефективності маркетингу. Так, у дослідженнях Т. Дерев'янченко запропонована класифікація кількісних методів аналізу, яка включає багатовимірні статистичні інструменти, такі як факторний і кластерний аналіз. Вони дозволяють виявити залежності між технічними, ціновими та комунікаційними характеристиками товару й обсягами його реалізації. Регресивні та кореляційні моделі дають змогу ідентифікувати зв'язки між групами змінних, які впливають на ефективність маркетингових дій [27].

Особливу увагу приділяють імітаційним методам, що застосовуються для моделювання поведінки споживачів або дій конкурентів у ситуаціях, які не піддаються традиційному аналітичному аналізу. Методи статистичної теорії прийняття рішень дозволяють описувати реакцію ринку на зміну умов у стохастичних моделях. У випадках, коли необхідно знайти оптимальні рішення за множини взаємопов'язаних змінних, доцільним є застосування методів дослідження операцій – зокрема, лінійного та нелінійного програмування. Гібридні моделі, що поєднують елементи детермінованого та ймовірнісного підходів, демонструють ефективність у вирішенні проблем логістики та розподілу продукції. Доповненням до зазначених інструментів виступають моделі мережевого планування, які забезпечують можливість аналізу часової структури маркетингових процесів.

Таким чином, оцінка ефективності маркетингу потребує не лише кількісного виміру результатів, але й залучення аналітичних, моделювальних та стратегічних інструментів, що дозволяють виявити реальні фактори впливу на досягнення підприємством своїх цілей.

Отже, застосування методів, заснованих на побудові економіко-математичних моделей, а також використання таких інструментів, як кореляційно-регресійний, варіаційний і факторний аналіз, дає змогу більш обґрунтовано та точно оцінити ефективність маркетингової діяльності, а також доцільність реалізації окремих маркетингових заходів. Відтак, при аналізі як конкретних маркетингових рішень, так і загальної ефективності маркетингової діяльності підприємства, доцільним є використання сучасних кількісних методів і моделей.

До основних переваг економіко-математичних підходів в аналізі ефективності маркетингу належить, насамперед, можливість формалізовано описувати взаємозв'язки між ключовими економічними показниками, зокрема витратами на маркетинг і досягнутими результатами. Застосування таких моделей забезпечує точні, об'єктивні дані щодо ефективності реалізованих заходів і створює підґрунтя для прогнозування майбутніх результатів на основі варіативних сценаріїв розвитку.

Враховуючи викладене, доцільно здійснювати аналіз ефективності маркетингу за кількома ключовими напрямками. По-перше, це оцінювання витрат за основними складовими маркетингової діяльності – товарною, ціновою, збутовою та комунікаційною політиками, а також витратами на утримання маркетингового підрозділу. Аналіз проводиться у співвідношенні до прибутковості та обсягів реалізації продукції. По-друге, маркетингова активність розглядається крізь призму функціональних напрямів діяльності, таких як аналітична, виробнича, збутова та управлінська функції. Для цього використовуються інтегровані показники, включаючи рентабельність, оборотність запасів та фінансову стійкість підприємства.

Окрему увагу слід приділити оцінці неекономічних показників, що мають вагомий вплив на загальну результативність підприємства. До таких показників належать якість продукції в порівнянні з конкурентами, рівень обізнаності споживачів про продукцію, її конкурентоспроможність, сформований імідж підприємства, втрата клієнтів, динаміка залучення нових покупців та рівень лояльності до бренду.

Важливим методичним аспектом у процесі оцінювання є наявність чітко структурованого алгоритму аналізу маркетингової ефективності. Проведення такого аналізу варто здійснювати відповідно до визначеної послідовності етапів, представленої в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Алгоритм проведення аналізу ефективності маркетингової діяльності підприємства

Етап	Зміст
I	Формування системи показників та критеріїв оцінювання ефективності маркетингу за напрямками, що комплексно характеризують складові маркетингової діяльності підприємства (витрати, функції та неекономічні результати маркетингу).
II	Проведення безпосереднього аналізу маркетингової діяльності за обраними показниками ефективності.
III	Нормування фактичних значень показників і порівняння нормативних показників з одиницею для визначення резервів підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства.
IV	На основі проведеного аналізу розроблення плану стратегічних і тактичних заходів підвищення ефективності як окремих елементів маркетингу, так і маркетингової діяльності загалом.

Джерело: [28]

Таким чином, узагальнення підходів до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства та визначення найбільш результативних напрямів її реалізації створює умови для оптимізації витрат і досягнення високої ефективності функціонування суб'єкта господарювання. З цією метою доцільно здійснювати всебічну оцінку маркетингових витрат, функціонального наповнення маркетингової діяльності, а також неекономічних показників, що впливають на результативність, з опорою на

чітко структуровані алгоритми та економіко-математичні моделі. Водночас важливо оцінювати підсумкові результати маркетингової діяльності, зокрема обсяги прибутку, рівень реалізації продукції та частку ринку, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку маркетингової політики підприємства.

1.3. Маркетингове управління в контексті загального менеджменту підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку постійно змінюються не лише його вимоги, а й підходи до організації маркетингової діяльності. Маркетингова практика адаптується до нових викликів через удосконалення технологій, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на формування та підтримку ринкової позиції підприємства, досягнення його стратегічних і тактичних цілей. Відповідно до визначення Британського інституту маркетингу (The Chartered Institute of Marketing – CIM), маркетинг розглядається як управлінський процес, основною метою якого є передбачення, формування та задоволення потреб споживачів із урахуванням вигоди для організації [29-31].

Таким чином, ключова функція маркетингу полягає у забезпеченні підприємству стабільного доходу, достатнього для досягнення запланованого прибутку. Реалізація цієї функції ґрунтується на глибокому розумінні ринкових процесів і тенденцій, що можливе лише за умови ефективного застосування відповідних маркетингових інструментів та аналітики.

Маркетинговий менеджмент, як складова системи загального управління, передбачає цілеспрямоване, системне регулювання маркетингової діяльності через планування, організацію, мотивацію та контроль. Його завдання полягає в досягненні маркетингових цілей підприємства шляхом узгодження маркетингових дій з загальною управлінською логікою.

При цьому маркетинг у своїй сутності є одночасно і окремим функціональним напрямом, і складовою частиною менеджменту. Його специфіка полягає в здатності впливати на всі інші управлінські функції – виробництво, фінанси, логістику – спрямовуючи їх на задоволення потреб цільового споживача. Завдяки цьому маркетинг виступає інтегровальним елементом загального управлінського процесу, що формує споживчу орієнтацію підприємства та перетворює її у реальні доходи.

Поняття «маркетинговий менеджмент» може трактуватися як у вузькому, так і у широкому сенсі. У вузькому значенні йдеться про процес управління окремими маркетинговими функціями – дослідженнями, ціноутворенням, розробкою товару, збутом, комунікаціями. У ширшому розумінні – це комплекс стратегічних і оперативних управлінських рішень, спрямованих на досягнення стабільного успіху підприємства на ринку, формування попиту та прибутковості його діяльності. Відтак ефективне управління маркетингом потребує системної координації всіх маркетингових напрямів, їх адаптації до змін ринкового середовища та забезпечення економічної віддачі від кожного прийнятого рішення.

У вузькому трактуванні маркетинговий менеджмент розглядається як управління діяльністю служби маркетингу, що здійснюється з урахуванням впливу загальної системи керування виробничо-фінансовою діяльністю підприємства. Взаємозв'язок між цими складовими управління базується на принципі відповідності: ефективність реалізації маркетингової стратегії залежить як від реалістичності обраної концепції, так і від здатності маркетингового підрозділу забезпечити її виконання. Навіть найперспективніша маркетингова програма може виявитися нездійсненою в умовах слабкої організації роботи відповідного відділу, так само як недоліки самої концепції не можуть бути компенсовані ефективністю її реалізації.

Маркетинговий менеджмент, як одна з функціональних підсистем управління підприємством, повинен функціонувати у відповідності з планом маркетингу, який є невід'ємною складовою загального стратегічного і

тактичного планування господарської діяльності. Реалізація управлінських рішень у сфері маркетингу відбувається в межах конкретних умов внутрішнього й зовнішнього середовища, що безпосередньо впливає на вибір концептуальних підходів, цілей, а також інструментів управління.

Взаємодія між загальними управлінськими функціями та функціональними елементами маркетингу проявляється безпосередньо в процесі здійснення господарської діяльності підприємства, зокрема – через реалізацію основних функцій маркетингового управління, які систематизовано представлено у табл.1.5.

Таблиця 1.5

Взаємозв'язок функцій управління і маркетингового управління

Функції управління	Функції маркетингового управління
Визначення цілей	Організація збору й оброблення маркетингової інформації; розроблення концепції, цілей і завдань підприємства, основних стратегічних принципів його діяльності.
Планування	Розроблення стратегії підприємства, визначення ринків і позицій, які сприятимуть успіху; планування фінансового забезпечення, продукції, закупівель матеріально-технічних ресурсів, виробництва, цінової політики, каналів розподілу, комунікаційної політики.
Прийняття рішень	Формування і реалізація товарної, цінової політики, шляхів і напрямів просування продукції.
Організація діяльності	Формування структури маркетингу; підбір кадрів; формування і реалізація керуючих впливів; створення організаційної структури управління маркетингом.
Оперативні заходи	Установлення відхилень, виявлення недоліків та усунення їх.
Мотивація	Побудова системи матеріального і нематеріального стимулювання працівників маркетингової служби.
Контролювання	Контроль за виконанням функцій маркетингу.

Джерело: [32-34]

У структурі маркетингового управління існує тісний взаємозв'язок між основними функціями маркетингу та функціями управління маркетингом [3, 5]. Зокрема, базова функція маркетингу, пов'язана зі збором інформації для проведення ринкових досліджень, органічно поєднується з управлінською функцією, що передбачає організацію процесів збирання, оброблення та аналізу маркетингової інформації. Так само, процес планування асортиментної політики в межах маркетингу тісно пов'язаний із визначенням

ринків, розробленням маркетингової стратегії, підготовкою планів із забезпечення ресурсами та фінансуванням, що входить до сфери функцій управління маркетингом. Цей зв'язок ілюструє включеність планування до ширшої системи управлінських процесів підприємства, які виходять за межі виключно маркетингової діяльності.

Функції збуту та просування продукції, у свою чергу, відображаються в організації й реалізації плану маркетингу, який передбачає визначення конкретних завдань для маркетингових підрозділів, адаптацію цих завдань до різних регіонів і ринків, а також формування ефективних каналів розподілу і системи комунікацій. Мотиваційна функція маркетингу охоплює заходи стимулювання збуту й рекламну активність, які спрямовані як на працівників підприємства, залучених до процесу реалізації, так і на кінцевого споживача з метою формування попиту.

Здійснення функцій маркетингу забезпечується відповідною управлінською структурою, яка регламентує повноваження, підзвітність та відповідальність працівників за реалізацію поставлених цілей. Організація маркетингової діяльності може будуватись за різними принципами: функціональним, товарним, регіональним, сегментним, збутовим, ринковим або комбінованим (товарно-ринковим) [31].

Функціональна модель організації маркетингової служби передбачає поділ обов'язків між підрозділами за основними напрямками діяльності, такими як маркетингові дослідження, планування продукції, реклама, збут і сервісне обслуговування. Вона дозволяє чітко розмежувати функціональні завдання, налагодити систему інформаційних потоків та уникнути конфліктів між окремими управліннями. Такий підхід є оптимальним для підприємств з обмеженим асортиментом товарів і невеликою кількістю ринків збуту.

До переваг функціональної структури належать її простота, функціональна спеціалізація працівників, що сприяє підвищенню рівня їх професійної компетентності, а також можливість оцінювання поточних результатів діяльності за кожним напрямом. Однак із розширенням

номенклатури продукції та ускладненням ринкової ситуації виникають певні труднощі: знижується якість координації, ускладнюється пошук інноваційних підходів, зростає конкуренція між підрозділами за ресурси і пріоритети.

За умов зростання масштабів виробництва, розширення споживчих сегментів і ринків, підприємства переходять до впровадження інших моделей організації маркетингової діяльності, таких як товарна, регіональна або сегментна. Товарна структура передбачає концентрацію управління навколо конкретних товарів або товарних груп, за які відповідають спеціалізовані менеджери. Така модель забезпечує глибше розуміння специфіки продукту, дозволяє оптимізувати канали збуту, визначати адекватну цінову політику та ефективніше реагувати на поведінкові особливості споживачів.

Однак одночасно з перевагами, товарна структура може мати і певні недоліки, зокрема: дублювання функцій між підрозділами, надмірне розширення обов'язків окремих працівників, зниження кваліфікаційної глибини через розпорошення завдань, а також складність у реалізації єдиної маркетингової стратегії підприємства.

Таким чином, вибір організаційної структури маркетингового управління має базуватись на специфіці підприємства, обсягах виробництва, рівні диверсифікації продукції та складності ринкового середовища.

Товарна організаційна структура маркетингу є доцільною в тих випадках, коли окремі товари підприємства потребують різного підходу до рекламної підтримки, збуту, сервісу, пакування та інших маркетингових інструментів. Такий підхід дозволяє зосередити увагу на специфіці кожного товару і забезпечити індивідуалізоване управління його просуванням на ринок.

Регіональна модель організації маркетингу, за своєю логікою, подібна до товарної, однак поділ обов'язків і функцій управління відбувається не за товарними категоріями, а за географічними ринками. Відповідальність за досягнення запланованих показників прибутку покладається на регіональних

керівників, які організовують збут у межах конкретних територій. Така структура є особливо ефективною для підприємств, що працюють на ринках з чітко вираженими регіональними особливостями. Вона дозволяє враховувати локальні відмінності – соціальні, політичні, економічні, культурні – і формувати адаптовані рекламні кампанії, індивідуальну упаковку та ефективні механізми стимулювання збуту.

Сегментна орієнтація маркетингової структури базується на обслуговуванні окремих груп споживачів незалежно від їхнього місця розташування. Підприємство створює окремі підрозділи, кожен із яких відповідає за визначений сегмент ринку. Така структура дозволяє глибше аналізувати потреби цільових груп, точніше прогнозувати ємність ринку, адаптувати виробничі потужності до реального попиту, краще координувати діяльність структурних підрозділів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства в межах обраного сегменту.

Маркетингове управління за ринковим принципом застосовується тоді, коли споживчі переваги та купівельна поведінка значно відрізняються на різних ринках. Центр уваги при цьому зміщується на потреби покупців. Ключові ринки закріплюються за відповідальними менеджерами, які, у тісній взаємодії з функціональними підрозділами, розробляють комплексні маркетингові плани. Така структура сприяє підвищенню рівня координації між підрозділами, поліпшенню розуміння специфіки зовнішнього середовища та дозволяє формувати комплексні стратегії виходу на ринок. Водночас вона ускладнює систему управління, знижує її гнучкість, зумовлює дублювання функцій і ускладнення комунікацій, а також може спричиняти зниження рівня спеціалізації працівників.

Товарно-ринкова організаційна структура є доцільною для підприємств із широким асортиментом продукції, що реалізується на численних ринках із суттєвими відмінностями. Управління здійснюється у форматі матричної системи, де менеджери з окремих товарів співпрацюють із менеджерами, відповідальними за окремі ринки. Менеджери з продуктів відповідають за

планування обсягів продажів, прибутковості, а також за вибір каналів просування. Їх взаємодія з менеджерами ринкової спеціалізації дозволяє узгодити товарну політику з особливостями конкретного ринку.

Використання такої структури забезпечує можливість одночасного фокусування як на товарі, так і на ринку його реалізації, створення гнучких комплексних стратегій виходу на ринок, підвищення точності прогнозування з урахуванням ринкової специфіки. Разом із тим, така модель супроводжується збільшенням управлінських витрат, можливим дублюванням функцій та ускладненням системи координації, що може спричинити конфлікти між підрозділами.

Загалом, структура маркетингових служб не є сталою й адаптується під впливом зовнішніх чинників, стратегічних змін у діяльності підприємства, накопиченого досвіду, а також оцінки ефективності різних моделей управління маркетингом, що визначається співвідношенням їх переваг і недоліків (див. табл. 1.6).

Окрім базових моделей організації маркетингових служб, у практиці управління все частіше застосовуються комбіновані структури, що поєднують елементи кількох організаційних типів. Їх використання є доцільним за умов широкої номенклатури продукції, великої кількості ринків, а також у процесі виведення нових товарів на ринок. Найпоширенішими є матричні варіанти таких структур — функціонально-товарна, функціонально-регіональна та товарно-регіональна, які поєднують переваги відповідних підходів.

У великих диверсифікованих компаніях, де структурні підрозділи функціонують автономно, мають власні назви, але залишаються фінансово залежними від головної компанії (власника контрольного пакета акцій), доцільним є впровадження холдингової моделі маркетингового управління. Водночас у конгломератах — об'єднаннях, що складаються з автономних економічних одиниць, — маркетингові структури можуть мати різні форми в окремих підрозділах: функціональну, товарну або матричну. Центральний

офіс у цьому разі виконує роль координуючого органу, який відповідає за стратегічне планування, формування загальної маркетингової політики, а також за узгодження діяльності всіх бізнес-одиниць.

Таблиця 1.6

Переваги і недоліки організаційної структури служби маркетингу

Модель маркетингової структури	Призначення	Переваги	Недоліки
Функціональна	Характерна для великих підприємств із незначним асортиментом продукції й великою кількістю ринків	Концентрація уваги на розв'язанні основних завдань маркетингу. Однозначний опис обов'язків. Високий рівень функціональної спеціалізації. Простота управління. Конкуренція між учасниками як стимул ефективної роботи.	Одноманітність роботи, низька гнучкість. Можливість «обороблення» функцій. Складність у разі зростання номенклатури товарів.
Товарна	Характерна для великих підприємств із диверсифікованим виробництвом	Координація дій, концентрація уваги на маркетинговому комплексі кожного продукту. Можливість виявлення потреб і адаптації заходів до специфіки товару. Оперативне реагування. Порівняння результатів окремих підрозділів.	Високі витрати. Паралелізм розробок. Конкуренція між підрозділами. Ускладнена координація. Зростання витрат.
Сегментна	Характерна для підприємств, ринки яких становлять декілька великих сегментів	Індивідуалізація підходів до кожного сегмента. Тісний зв'язок зі споживачем. Можливість формування комплексної програми виходу на ринок. Точні прогнози з урахуванням специфіки.	Велика трудомісткість. Високі вимоги до персоналу. Низький рівень спеціалізації. Дублювання функцій.

Джерело: [35]

Вибір конкретної організаційної моделі маркетингу повинен ґрунтуватися на низці управлінських принципів, серед яких – чітке визначення стратегічних і оперативних цілей підприємства, ефективна система обміну інформацією між підрозділами, мінімізація конфліктів подвійного підпорядкування, оптимальна побудова управлінських ланок,

раціональне кадрове забезпечення, а також узгодженість дій лінійного та функціонального керівництва. Дотримання цих принципів дозволяє забезпечити найбільш адекватну форму управління маркетингом відповідно до конкретних умов діяльності підприємства.

У сучасних умовах ефективність комерційної діяльності підприємств значною мірою залежить від активного впровадження систем управління, орієнтованих на планування, реалізацію, контроль і оцінку ризиків, а також на використання відповідних інструментів для вирішення маркетингових завдань із метою досягнення прибутковості.

Процес управління маркетингом передбачає як стандартні (типові), так і нестандартні завдання. Для вирішення стандартних управлінських проблем доцільно використовувати перевірені підходи, що базуються на принципах планування, організації, обліку, контролю й регулювання господарської діяльності. Вони мають переважно формалізований характер і відповідають класичним моделям управління.

Однак у сучасному ринковому середовищі підприємства також стикаються з низкою нетипових викликів, які вимагають креативних підходів до управління. До таких завдань належать, зокрема, проведення кон'юнктурних досліджень, розроблення інноваційної продукції, адаптація управлінської системи до змін у маркетинговій парадигмі. Їх розв'язання пов'язане з вищими витратами часу та ресурсів, а також потребує впровадження нестандартних управлінських технологій.

Слід підкреслити, що нестандартні проблеми найчастіше є похідними від класичних, адже виникають на основі загального збору й оброблення інформації, планування асортименту, реалізації стратегічного і тактичного контролю.

Отже, управління маркетингом доцільно розглядати як логіко-дедуктивний процес, у межах якого вирішуються взаємопов'язані завдання, що мають різну змістову спрямованість. Ці завдання можна умовно згрупувати у кілька функціональних блоків: аналітично-інформаційний,

інструментально-реалізаційний, організаційно-контрольний, технологічний та логіко-дедуктивний. Таке структурування дозволяє системно підходити до управління маркетинговою діяльністю підприємства з урахуванням її складності та багаторівневої взаємозалежності.

Система управління маркетингом охоплює організаційні аспекти, розподіл повноважень між посадовими особами, а також процедури планування і контролю маркетингової діяльності на підприємстві.

Першим етапом управління є ситуаційний аналіз, який ґрунтується на виявленні як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що спричинили позитивні або негативні результати. У процесі аналізу оцінюється рівень професійної підготовки персоналу, ефективність виконання обов'язків, описується поточний стан підприємства та можливі варіанти його змін.

Далі відбувається підготовка маркетингових рішень, яка включає формування стратегічних цілей з урахуванням поточної кон'юнктури ринку. Цей етап є основою для розроблення рішень у межах стратегічного планування. Визначаються напрями розвитку маркетингу, формулюються маркетингові стратегії та напрями реалізації тактичних заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Тактичне планування, у свою чергу, зосереджується на формуванні конкретних дій за всіма напрямками функціонування підприємства. У його межах готуються оперативні плани, визначаються механізми реалізації стратегічних орієнтирів. Завершальним етапом є маркетинговий контроль, який охоплює моніторинг виконання планів, оцінку відхилень від запланованих показників, аналіз прибутковості, річних результатів та збір додаткової інформації, що може вплинути на стратегічні рішення підприємства.

Досвід українських підприємств свідчить, що лише формальне створення маркетингових структур не гарантує швидкого покращення економічних результатів суб'єкта господарювання. Разом з тим, формування сучасного ринкового середовища вимагає системного підходу до організації

маркетингового управління. Впровадження ефективних структур маркетингового менеджменту стає важливою умовою підвищення результативності виробничо-комерційної діяльності підприємства.

Важливо підкреслити, що організаційна перебудова системи управління має супроводжуватись розробленням стратегічного підходу до маркетингового управління, який передбачає його чітку орієнтацію на цілі та потреби підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного теоретичного дослідження можна зробити висновок, що доцільно розмежовувати поняття «управління маркетингом» та «управління маркетинговою діяльністю». Перше з них передбачає організацію роботи відповідного підрозділу підприємства, що виконує аналітичні, комунікаційні та збутові функції, орієнтовані на задоволення ринкових потреб і формування конкурентних переваг. У той час як управління маркетинговою діяльністю охоплює ширший спектр стратегічних та оперативних дій, які інтегрують усі елементи маркетингового комплексу та спрямовані на досягнення цілей підприємства.

У межах вивчення теоретичних підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності обґрунтовано необхідність використання системного аналізу маркетингових витрат, функціонального навантаження та неекономічних результатів із залученням економіко-математичних методів. Такий підхід дозволяє знизити рівень необґрунтованих витрат, забезпечити оптимальне використання ресурсів і сформулювати умови для прийняття раціональних управлінських рішень, орієнтованих на підвищення прибутковості, розширення частки ринку та зростання обсягів реалізації продукції.

Маркетинговий менеджмент як окрема функція підприємства повинен реалізовуватись у межах загальної системи менеджменту з дотриманням

планових підходів, адаптованих до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Успішна реалізація маркетингової стратегії вимагає чіткої концепції, визначених меж реалізації, цілей та методів управлінського впливу.

Практика вітчизняних підприємств свідчить про те, що сам факт впровадження організаційних структур маркетингу не завжди гарантує швидке покращення економічних показників. Однак в умовах посилення ринкової конкуренції саме створення ефективної системи маркетингового управління набуває критичного значення для забезпечення результативної виробничо-комерційної діяльності.

У підсумку слід наголосити, що реформування управлінських структур підприємства має відбуватись у тісному зв'язку з формуванням маркетингово орієнтованої стратегії розвитку, яка забезпечить відповідність організаційної моделі сучасним вимогам ринку та дозволить досягти стійких конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОДЕСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Одеський м'ясокомбінат» (ЄДРПОУ 30001967) — зареєстроване 11 серпня 1998 року в місті Одеса за адресою вул. Чорноморського Козацтва, 80 Статутний капітал підприємства становить 4 020 000 грн. Керівником, відповідно до даних реєстру, є Кресюн Олег Петрович. Основна юридична форма – приватне акціонерне товариство.

Фірма спеціалізується на виробництві м'яса і м'ясопродуктів, а також має додаткові напрями діяльності – переробку молока (масла і сиру), а також оптову і роздрібну торгівлю продуктами харчування й напоями. Цікаво, що є інформація про КВЕД 35.11 (виробництво електроенергії), але також зазначено основну діяльність в м'ясній сфері.

Станом на 2024 рік у компанії працювали в середньому 3 співробітники (раніше – до 29). У фінансовому звіті зазначено чистий прибуток 575 700 грн. за 2024 рік, з доходом 14 874 000 грн.

Підприємство не має дочірніх структур, філій чи представництв. Основна банківська установа – Укргазбанк (рахунок у нацвалюті). Облікова політика передбачає лінійний метод амортизації, запаси оцінюються FIFO.

ПРАТ функціонує як вертикально інтегрована структура з акцентом на виробництво м'яса і м'ясних продуктів та торгівлю супутньою сільгосппродукцією. Це дає змогу підприємству контролювати ключові етапи виробничо-збутового циклу – від виробництва до реалізації, що значною мірою впливає на маркетингові стратегії та позиціонування товарів.

Приватне акціонерне товариство «Одеський м'ясокомбінат» є одним із провідних підприємств м'ясопереробної галузі південного регіону України. Його діяльність охоплює повний цикл переробки м'яса та виготовлення

ковбасної продукції, що забезпечує ефективне функціонування підприємства в межах вертикально інтегрованої структури.

До структури підприємства входять виробничі підрозділи, які займаються забоєм худоби, первинною переробкою м'яса, виготовленням ковбас, копченостей, пельменів та інших м'ясних продуктів. ПрАТ «Одеський м'ясокомбінат» приділяє значну увагу впровадженню сучасних технологій, що дозволяє не лише зберігати якість продукції, а й дотримуватися високих санітарно-гігієнічних стандартів на кожному етапі виробництва.

Підприємство реалізує свою продукцію через розгалужену дистрибуційну мережу, яка охоплює як ринок м. Одеси та Одеської області, так і інші регіони України. Значна частина продукції виготовляється під власними торговими марками, які користуються стабільним попитом серед споживачів.

Також у структурі підприємства функціонують допоміжні підрозділи, зокрема логістичний центр та транспортний підрозділ, які забезпечують своєчасне постачання сировини та доставку готової продукції до торгових точок. Розширення виробничих потужностей, оновлення обладнання та реалізація інвестиційних програм спрямовані на зміцнення позицій ПрАТ «Одеський м'ясокомбінат» на ринку та нарощування обсягів виробництва.

Аналіз організаційної структури ПрАТ «Одеський м'ясокомбінат» свідчить про чітку інтеграцію ключових етапів виробництва – від надходження сировини до випуску готової продукції. Підприємство має розвинуту виробничу базу, що включає забійний комплекс, м'ясопереробні цехи, лінії для виготовлення ковбасних виробів, а також допоміжні логістичні та сервісні підрозділи.

Для забезпечення стабільного функціонування виробничих процесів комбінат активно співпрацює з постачальниками м'ясної сировини, зокрема підприємствами Одеської, Миколаївської та Кіровоградської областей, що дозволяє формувати надійну сировинну базу. Частина постачань

здійснюється за прямими контрактами з фермерськими господарствами, що гарантує контроль якості ще на етапі вирощування та первинної обробки худоби.

Технологічні лінії на підприємстві оснащені обладнанням провідних європейських виробників, що забезпечує високий рівень автоматизації процесів та дозволяє виготовляти широкий асортимент продукції. Серед основної продукції: варені, напівкопчені, копчені ковбаси, сосиски, сардельки, паштети, холодці, м'ясо в оболонці, пресовані вироби тощо. Асортимент нараховує понад 100 найменувань у свіжому, охолодженому та замороженому вигляді.

Цехи підприємства дозволяють реалізовувати сучасні методи обробки м'яса – шокове охолодження та глибоке заморожування, що продовжує термін зберігання без втрати смакових якостей. Упаковка продукції здійснюється на автоматизованому обладнанні, що дозволяє зберігати її протягом тривалого часу – до 120 годин у охолодженому стані.

Доставка продукції до торговельних точок здійснюється власним спеціалізованим автотранспортом, обладнаним холодильними установками, що забезпечує дотримання температурного режиму та збереження якості товару впродовж усього логістичного ланцюга.

Для оцінки фінансового стану та результатів діяльності ПрАТ «ОМК» за останні роки було проведено аналіз ключових показників звіту про фінансові результати за 2022–2024 роки. У табл. 2.1 представлено динаміку змін чистого доходу, витрат, прибутків, а також окремих статей операційної діяльності, що дозволяє простежити загальні тенденції розвитку підприємства, ефективність управління ресурсами та прибутковість господарської діяльності. Аналіз змін у відсотковому вираженні дозволяє об'єктивно оцінити напрямки росту або зниження основних фінансових показників у міжрічному розрізі.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансового стану ПрАТ «ОМК»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2023/2022 (%)	Зміна 2024/2023 (%)
Чистий дохід від реалізації продукції	1965,5	2024,3	1487,2	2,99	-26,53
Інші операційні доходи	3,2	33,7	33,7	953,12	0
Інші доходи	х	х	1,8	х	х
Разом доходи	1965,5	2058	1487,4	4,71	-27,73
Собівартість реалізованої продукції	-1364	-953,1	-1331,6	-30,12	39,71
Інші операційні витрати	-783,6	-854,1	-811,2	9	-5,02
Інші витрати					
Разом витрати	-2147,6	-1807,2	-1412,8	-15,85	-21,82
Фінансовий результат до оподаткування	-182,1	250,8	751,2	-237,73	199,52
Податок на прибуток	0	-35,4	-175,5	х	395,76
Чистий прибуток (збиток)	-182,1	215,4	575,7	-218,29	167,27

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Протягом аналізованого періоду підприємство демонструвало нестабільну динаміку основних фінансових результатів. У 2022 році було зафіксовано збиток у розмірі 182,1 тис. грн, що свідчить про перевищення витрат над доходами. Такий результат був зумовлений значним рівнем інших операційних витрат (783,6 тис. грн) на фоні відносно низького рівня інших операційних доходів (3,2 тис. грн) і відсутністю прибуткових джерел поза основною діяльністю.

У 2023 році ситуація суттєво покращилася: чистий прибуток зріс до 215,4 тис. грн, що є позитивною динамікою на +218,29% порівняно з 2022 роком. Основним чинником цього зростання стало значне зменшення собівартості реалізованої продукції з 1364 тис. грн до 953,1 тис. грн (–30,12%), що дало змогу зберегти прибутковість, незважаючи на зростання інших операційних витрат.

У 2024 році чистий прибуток продовжив зростання і досяг 575,7 тис. грн, що більше ніж удвічі перевищує показник попереднього року (+167,27%). При цьому загальний обсяг доходів знизився з 2058 тис. грн до

1487,4 тис. грн (–27,73%). Таке зменшення доходів не завадило отриманню рекордного прибутку, що свідчить про високу ефективність витратної політики підприємства. Зокрема, інші операційні витрати були скорочені на 5,02%, а загальні витрати — на 21,82%.

Собівартість продукції у 2024 році знову зросла і склала 1331,6 тис. грн, що на 39,71% більше, ніж у 2023 році. Проте завдяки зменшенню інших витрат та ефективному управлінню операційною діяльністю фінансовий результат до оподаткування сягнув 751,2 тис. грн, що майже втричі перевищує результат 2023 року.

Таким чином, ПрАТ «ОМК» продемонструвало успішне фінансове відновлення після збиткового 2022 року, суттєво наростивши прибутковість у наступні періоди. Це свідчить про стабілізацію бізнес-процесів, покращення фінансового менеджменту та потенціал підприємства до зростання за умов утримання витратної дисципліни.

Для оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ОМК» у динаміці за 2022–2024 роки доцільно проаналізувати основні показники рентабельності. Зокрема, рентабельність продажів, активів і власного капіталу дозволяють визначити рівень прибутковості підприємства від реалізації продукції, ефективність використання майна та дохідність вкладеного капіталу. У таблиці нижче (табл. 2.2) представлено результати розрахунків зазначених коефіцієнтів за три роки, що дає змогу простежити загальні тенденції в економічній ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності ПрАТ «ОМК»

Показник	2022	2023	2024
Рентабельність продажів	0,04	0,16	0,06
Рентабельність активів (ROA, %)	0,06	0,2	0,07
Рентабельність власного капіталу (ROE, %)	0,13	0,5	0,19

Джерело: розраховано автором

Аналіз динаміки показників рентабельності ПрАТ «ОМК» за 2022–2024 роки дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів підприємства та прибутковість його діяльності.

У 2022 році показник рентабельності продажів становив лише 4%, що свідчить про низьку маржу прибутку з кожної гривні реалізованої продукції. Така ситуація могла бути зумовлена як значними витратами на виробництво, так і низькими цінами реалізації. Проте вже у 2023 році рентабельність продажів зросла до 16%, що може свідчити про зменшення собівартості продукції, підвищення ефективності операцій або покращення цінової політики. У 2024 році цей показник знизився до 6%, що вказує на певне погіршення фінансової результативності, хоча рівень залишився вищим, ніж у базовому 2022 році.

Показник рентабельності активів (ROA), який відображає прибутковість використання всіх активів підприємства, у 2022 році становив 6%. У 2023 році спостерігається суттєве зростання до 20%, що може бути пов'язано з підвищенням прибутковості на тлі ефективнішого використання активів. Проте в 2024 році ROA знижується до 7%, що може свідчити про зменшення ефективності управління ресурсами або зростання обсягів активів без відповідного зростання прибутку.

Ще більш динамічно змінювався показник рентабельності власного капіталу (ROE): з 13% у 2022 році до 50% у 2023 році, після чого він знижується до 19% у 2024 році. Такий стрибок у 2023 році свідчить про те, що власний капітал у цей період використовувався максимально ефективно. Але зниження в 2024 році, хоч і залишається вищим за рівень 2022 року, може бути наслідком або зростання частки власного капіталу, або зменшення чистого прибутку, що знизило ефективність інвестованих коштів.

Загалом, 2023 рік виявився найбільш успішним для підприємства з точки зору прибутковості, що підтверджується всіма трьома проаналізованими показниками. У 2024 році показники дещо погіршились, однак залишаються вищими за значення 2022 року, що свідчить про

поступовий розвиток підприємства, хоча і з окремими викликами в напрямі утримання досягнутої рентабельності.

Отже, Товариство демонструє стабільну діяльність із помірною прибутковістю, з ознаками фінансової ефективності у 2023 році та потребою в удосконаленні управлінських рішень у 2024 році для збереження позитивної динаміки.

2.2. Дослідження ринку м'ясних продуктів України

Ринки м'ясної продукції в Україні відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки та формуванні споживчого кошика населення. Галузь тваринництва, зокрема виробництво м'яса, є однією з провідних та динамічних у структурі сільського господарства. Вона характеризується порівняно швидкими темпами відтворення поголів'я, високою ефективністю використання ресурсів, а також значною часткою в загальному обсязі аграрного виробництва.

Продукція м'ясної галузі забезпечує населення життєво необхідними харчовими компонентами. Особливо вагоме місце належить м'ясу птиці, свинині та яловичині. Курятина, як найбільш доступний вид м'яса, посідає провідне місце в раціоні споживачів завдяки своїй харчовій цінності, універсальності у приготуванні та відсутності обмежень у споживанні з боку релігійних переконань.

М'ясо в цілому є одним із ключових елементів «споживчого кошика», який формується з урахуванням фізіологічних потреб людини, норм харчування та рекомендацій ВООЗ щодо збалансованого споживання білків, жирів та вуглеводів.

Система нормативно-правового регулювання у сфері виробництва та реалізації м'ясної продукції в Україні охоплює як загальні положення господарського законодавства, що регулюють аграрну діяльність, так і спеціалізовані акти, що стосуються тваринництва, санітарних вимог,

безпеки харчових продуктів, маркування, транспортування та сертифікації.

Тваринництво, як основна галузь сільського господарства, має не лише економічне, але й соціальне значення, оскільки сприяє розвитку сільських територій, створенню робочих місць та зміцненню внутрішнього ринку. Його функціональне призначення полягає у забезпеченні переробної промисловості сировиною, а споживачів – високоякісними м'ясними продуктами.

Станом на 2024 рік ринок м'ясної продукції в Україні демонструє відносну стабільність з ознаками незначного скорочення. Загальний обсяг ринку м'яса оцінюється приблизно в 3,3 млрд доларів США, що на 2% менше порівняно з 2023 роком, коли цей показник складав близько 3,4 млрд доларів. Попри це, обсяги забою тварин, включаючи велику рогату худобу, свиней та птицю, продовжили зростати – за січень–жовтень 2024 року вони склали 2 542,7 тис. тонн, що на 4% більше у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року [36-37].

Провідним сегментом у структурі виробництва м'яса в Україні залишається птахівництво. Так, у 2023 році обсяг виробництва м'яса птиці досягнув 1,29 млн тонн, продемонструвавши зростання на 5,8% порівняно з 2022 роком. Частка м'яса птиці у загальному виробництві м'ясної продукції становила приблизно 56–57%, що підтверджує її провідну роль у харчовому забезпеченні населення [38]. Натомість виробництво яловичини залишається значно меншим: у 2023–2024 роках воно склало близько 272 тис. тонн, з приростом лише на 4 тис. тонн. При цьому споживання яловичини на душу населення у 2024 році знизилося до 3,7 кг, що майже вдвічі менше, ніж середній рівень по ЄС (9–10 кг) [39].

Водночас в Україні фіксується суттєве скорочення імпорту м'ясної продукції. Зокрема, у 2023–2024 роках імпорт м'яса птиці зменшився на 17 тис. тонн – до 61 тис. тонн; яловичини – на 2 тис. тонн (до 5 тис. тонн), а свинини – на 33 тис. тонн (до 41 тис. тонн). Це свідчить про поступове

заміщення імпорتنих поставок внутрішнім виробництвом, а також про адаптацію до змін зовнішньої кон'юнктури.

У контексті споживання, в 2023 році середній рівень споживання м'яса та м'ясопродуктів на одну особу становив 54,7 кг, що перевищує встановлену мінімальну норму в 52 кг. Прогноз на 2024 рік передбачає незначне зниження до 53,9 кг. Структурно споживання розподілилося наступним чином: курятина – 27 кг (+0,8 кг до 2022 року), свинина – 19,8 кг (зменшення на 0,5 кг), яловичина – 7,4 кг (+0,4 кг) [39].

Зовнішня торгівля залишається важливою складовою функціонування ринку. У 2023 році частка експорту м'яса птиці складала близько 32,9% від загального виробництва, з тенденцією до зростання – прогноз на 2033 рік передбачає збільшення цієї частки до 37%. Однак логістичні виклики, зокрема блокади на кордоні з ЄС, негативно вплинули на поставки, спричинивши дефростацію продукції. Водночас розширення експортних зв'язків із країнами Близького Сходу – Саудівською Аравією, ОАЕ, Туреччиною та Іраком – допомогло компенсувати частину втрат [40].

Щодо експорту яловичини, у 2024 році обсяг її виробництва зменшився на 21,6%, склавши 231 тис. тонн, з яких лише 29 тис. тонн (12,4%) було експортовано [41]. Крім того, зафіксовано незначне зростання експорту живої великої рогатої худоби – до 18 тис. тонн, що становить приріст приблизно на 3%.

Таким чином, сучасний ринок м'яса в Україні залишається відносно стійким, попри складні внутрішні та зовнішні обставини, зокрема війну, логістичні бар'єри та зміну споживчих вподобань. Домінування птахівництва, скорочення імпорту, стабільне внутрішнє споживання та розвиток нових експортних ринків формують головні тренди у 2023–2024 роках.

Основні показники розвитку ринку м'яса наведені в табл. 2.3.

Попри складну економічну ситуацію та війну, ринок м'яса залишається досить стабільним. Його обсяг у 2024 році зменшився лише на 2% у

порівнянні з 2023 роком (з \$3,4 млрд до \$3,3 млрд), що свідчить про збереження купівельного попиту на основні білкові продукти, а також про достатню адаптивність вітчизняних виробників.

Таблиця 2.3

Основні показники розвитку ринку м'яса

Показник	2022	2023	2024
Обсяг ринку м'яса, \$млрд	~3,4	~3,4	~3,3 (–2%)
Забій тварин, тис тон	—	—	2 542,7 (+4%)
Вир-во м'яса птиці, тис тон	~1 258	1 290	~1 300 (+5,8%)
Частка птиці у виробництві, %	56%	56–57%	—
Споживання м'яса/особу, кг	53,1	54,7	53,9
Курятина /особу, кг	26,2	27	—
Свинина /особу, кг	20,3	19,8	—
Яловичина /особу, кг	7	7,4	3,7
Імпорт загалом, тис тон	—	160	108 (–34%)
Експорт птиці, % виробництва	—	32,9	—
Експорт яловичини, тис тон	—	—	29 т (12,4%)

Джерело: [42-43]

Незважаючи на загальне зниження вартості ринку, фізичні обсяги забою зросли на 4%, що говорить про переорієнтацію виробництва з імпортозалежного на внутрішній ресурс, можливо з орієнтацією на експорт або складування.

М'ясо птиці залишається основним видом м'яса в Україні, забезпечуючи понад 56% усього виробництва. Зростання цього сегмента на 5,8% у 2023 році – свідчення ефективності індустріального виробництва курятини, яке вимагає менше ресурсів і дає швидшу віддачу, ніж інші види тваринництва.

Низький рівень споживання яловичини (3,7 кг/рік у 2024 році проти 9–10 кг у ЄС) демонструє проблеми доступності цього виду м'яса – через високу ціну, низьку рентабельність виробництва та скорочення поголів'я ВРХ.

Зменшення імпорту практично за всіма видами м'яса – птиці (–17 тис. т), свинини (–33 тис. т), яловичини (–2 тис. т) – свідчить про зміцнення

внутрішнього виробництва або зниження попиту, а також про перевагу локальних виробників у логістиці в умовах воєнного стану.

Споживання м'яса в розрахунку на одну особу не зазнало значного падіння – лише з 54,7 кг до 53,9 кг за рік. Це вказує на стійкий попит населення, незважаючи на зменшення доходів чи еміграцію.

М'ясо птиці демонструє стабільний експортний потенціал (32,9% у 2023 р.) з тенденцією зростання. У той же час експорт яловичини скоротився, що, з одного боку, свідчить про зниження обсягів виробництва, а з іншого – про посилення внутрішньої конкуренції або обмеження на зовнішніх ринках.

Поточна ситуація на ринку м'яса в Україні вказує на зростання ролі птахівництва, структурну адаптацію виробників до змін споживчого попиту й зовнішньої кон'юнктури, а також на поступову переорієнтацію на локальне виробництво. З огляду на зниження імпорту та збереження обсягів споживання, український ринок м'яса демонструє ознаки помірної самодостатності й потенціалу до стабілізації в умовах кризи.

Розглянемо також деталі поточного року.

Упродовж останніх тижнів середньозважена ціна на свинину зберігається в межах 92–93 грн/кг. Станом на початок червня 2025 року вона становить 92,7 грн/кг, що лише на 0,6% нижче за попередній період. Попри незначне зниження цінових піків, ринок зберігає цінову стабільність. При цьому попит на кондиційну свинину відповідає рівню пропозиції, що свідчить про тимчасовий ринковий баланс. Проте учасники ринку відзначають обмеженість обсягів живця, що змушує заготівельників розширювати радіус закупівель за межі звичних регіонів.

Очікується, що з настанням сприятливих погодних умов котирування можуть повернутися до вищих позначок, а активність закупівель збільшиться у зв'язку з сезонними коливаннями попиту.

За перші чотири місяці 2025 року Україна імпортувала 5 тис. тонн сала, свинячого та пташиного жиру, що на 32% менше, ніж за аналогічний період минулого року. У грошовому еквіваленті обсяг імпорту скоротився на 56% –

до \$4 млн. Основними країнами-постачальниками залишаються Польща (80,8%), Іспанія (10,1%) та Нідерланди (6,4%). Така динаміка може свідчити як про зростання внутрішнього виробництва, так і про загальне зниження попиту внаслідок економічної ситуації.

Уряд України продовжує практику квотування експорту продукції тваринництва. Зокрема, у 2025 році невикористаний залишок експортної квоти в обсязі 1084,7 тонн м'яса птиці було перерозподілено між провідними експортерами, серед яких:

- ПрАТ «Миронівська птахофабрика» – 576,7 т
- ТОВ «Вінницька птахофабрика» – 374,3 т
- ТОВ «Птицекомплекс «Дніпровський» – 100,9 т

Інші менші експортери отримали частки відповідно до обсягів минулорічного експорту.

Це вказує на продовження активної участі держави в регулюванні зовнішньоторговельної діяльності та надання пріоритету великим агропромисловим виробникам.

У січні–березні 2025 року загальний обсяг забою сільськогосподарських тварин в Україні склав 749,4 тис. тонн – це на 3% менше, ніж за аналогічний період минулого року. При цьому обсяг забою великої рогатої худоби (ВРХ) знизився на 7% – до 44 тис. тонн. Особливо помітне зростання спостерігалось у березні, коли порівняно з лютим обсяг забою зріс майже вдвічі (+97%).

Сільгосппідприємства збільшили свою частку в структурі забою: 33% – проти 67% у домогосподарствах. Це свідчить про поступовий зсув ваги ринку на користь промислових виробників. Водночас спостерігається скорочення активності населення у виробництві м'яса, що може бути наслідком демографічних або економічних змін.

Станом на липень 2024 року Україна досягла позитивного сальдо у зовнішній торгівлі ВРХ та яловичиною – \$8,72 млн. Обсяги експорту живої худоби склали 1,74 тис. тонн, що на 25% більше за червень. Основним

імпортером залишався Ліван. Також спостерігалось зростання експорту мороженої яловичини (до 1,71 тис. т), з основними напрямками: Узбекистан (34%), Грузія (31%) та Казахстан (26%).

Натомість річні обсяги експорту яловичини за січень–липень 2024 року знизилися на 31% у фізичному виразі та на 26% у грошовому, що може свідчити про цінову волатильність та зміну кон'юнктури на зовнішніх ринках.

Поточна ситуація на ринку м'яса в Україні у 2024–2025 роках демонструє стриману, але відчутну трансформацію. Цінова стабільність при зниженні імпорту свідчить про поступове зміцнення внутрішнього виробництва. Натомість скорочення обсягів забою ВРХ і зменшення експорту червоного м'яса є сигналами для потенційної політики підтримки цієї галузі. Активність експортерів м'яса птиці зберігається високою, і держава продовжує регулювати ринок квотами, надаючи можливості для найбільш конкурентоспроможних виробників.

Для того щоб глибше проаналізувати поточний стан та перспективи розвитку ринку м'ясної продукції в Україні, доцільно застосувати PEST-аналіз – один із найпоширеніших методів стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства.

PEST-аналіз дозволяє системно оцінити політичні (P), економічні (E), соціальні (S) та технологічні (T) чинники, які можуть прямо або опосередковано впливати на функціонування підприємств у галузі. Такий підхід дає змогу ідентифікувати зовнішні можливості та загрози, що формуються внаслідок змін державної політики, регуляторного середовища, економічної динаміки, суспільних тенденцій і рівня технологічного розвитку. Саме тому аналіз цих факторів є важливою складовою стратегічного планування для компаній, які працюють у сфері виробництва та переробки м'яса.

У табл. 2.4 представлено результати PEST-аналізу для ринку м'яса в Україні, адаптованого під умови діяльності ПрАТ «ОМК».

Таблиця 2.4

PEST-аналіз діяльності ПрАТ «ОМК»

Група факторів	Вплив
1	2
Політичні фактори	• Наявність та зміни у законодавстві щодо якості, безпечності та сертифікації м'ясної продукції (наприклад, ДСТУ, вимоги НАССР). • Ліцензування діяльності та вимоги до ведення обліку продукції тваринного походження. • Програми державної підтримки агропромислового комплексу, зокрема субсидії на модернізацію обладнання, енергоефективність та розвиток переробки. • Дотації на виробництво м'ясної продукції, компенсації за утримання поголів'я ВРХ або свиней. • Обмеження щодо логістики, доступу до сировини, енергопостачання. • Ризики пошкодження виробничих об'єктів або перебоїв у поставках. • Обмеження експорту м'яса до країн ЄС у межах встановлених квот. • Ліцензування експорту та необхідність відповідати європейським стандартам якості та санітарії. • Податкові зміни у сфері сільського господарства та переробної промисловості (наприклад, ПДВ на м'ясну продукцію). • Умови імпорту сировини або обладнання (митні тарифи, акцизи тощо). • Розвиток Національної системи продовольчої безпеки, яка посилює контроль над походженням, якістю і безпечністю продуктів харчування. • Потенційні обмеження щодо використання гормонів, антибіотиків тощо. • Геополітична напруженість, вплив санкцій, торговельні бар'єри, які можуть впливати на експортно-імпортні операції. • Співпраця з країнами Близького Сходу, Центральної Азії, ЄС – залежність від політичної стабільності та торгових угод із цими регіонами.
Економічні фактори	• Постійні коливання валютного курсу гривні впливають на собівартість імпортованих кормів, технологічного обладнання, пакувальних матеріалів. • Зростання інфляції призводить до подорожчання енергоносіїв, транспорту, сировини, що підвищує загальні витрати на виробництво. • Зниження реальних доходів українців обмежує обсяги попиту на м'ясну продукцію, особливо на товари середнього і преміального сегментів. • Зміщення споживчих пріоритетів у бік дешевших джерел білка (курятина, субпродукти, фаршована продукція). • Високі кредитні ставки у банківському секторі обмежують можливість модернізації підприємств. • Недостатній рівень прямих іноземних інвестицій у харчову галузь через воєнний ризик і низьку кредитну надійність країни. • У 2023–2024 роках відзначається зростання обсягів забою птиці та певне зниження імпорту яловичини та свинини. • Позитивна динаміка у виробництві м'яса птиці, яка формує високу конкуренцію всередині країни. • Значне зростання вартості електроенергії, газу, пального – критичний фактор для м'ясопереробних підприємств. • Ефективність виробництва напряму залежить від можливості оптимізувати витрати на енергоресурси та логістику.

Продовження таблиці 2.4

1	2
Соціальні фактори	• Українці дедалі більше орієнтуються на здорове харчування, зростає попит на дієтичні, органічні та збагачені продукти. • Певне зниження популярності червоного м'яса (яловичини та свинини) на користь м'яса птиці, як джерела більш доступного та легкозасвоюваного білка. • Економічна нестабільність та війна призвели до зменшення купівельної спроможності, що змушує споживачів обирати дешевшу продукцію або скорочувати споживання м'яса в цілому. • У 2024 році середнє споживання м'яса на душу населення в Україні знизилось до 53,9 кг (проти 54,7 кг у 2023), хоча мінімальна норма становить 52 кг. • Зниження чисельності населення через міграцію, тимчасову евакуацію та зменшення народжуваності скорочує ємність внутрішнього ринку. • Старіння населення формує попит на продукцію з підвищеною біологічною цінністю, що вимагає змін у продуктовому портфелі підприємства. • Молоді споживачі надають перевагу готовим до вживання продуктам або напівфабрикатам, що стимулює розвиток сегменту convenience food. • У великих містах зростає попит на упаковану, брендovanу, безпечну продукцію з підтвердженням походженням. • Споживачі стали більш чутливими до питань якості продукції, умов вирощування тварин, наявності антибіотиків чи ГМО. • Відкрита інформація про умови утримання тварин, сертифікацію виробництва та екологічні аспекти стала важливою частиною репутації бренду. • Частина споживачів (зокрема в окремих етнічних та релігійних групах) може відмовлятися від певних видів м'яса або вимагати сертифікації (наприклад, halal, kosher), що потребує адаптації виробничих процесів.
Технологічні	• Постійний розвиток обладнання для забою, обвалювання та фасування м'яса дозволяє знижувати собівартість, покращувати гігієну виробництва та забезпечувати стабільну якість. • Впровадження ERP-систем (систем управління ресурсами підприємства), CRM для продажів і логістики, моніторингу запасів та простежуваності продукції сприяє зниженню втрат і підвищенню продуктивності. • Цифровий контроль за технологічними параметрами виробництва (температурні режими, стерильність) стає нормою на конкурентному ринку. • Підвищується значення не лише первинної обробки м'яса, а й випуску готових до вживання м'ясопродуктів, що відповідають запитам ринку (ковбаси, м'ясні снеки, делікатеси, дитяче харчування). • Інновації у рецептурах (високобілкові, безглютенові, зі зниженим вмістом жиру) стають конкурентною перевагою. • Розвиток технологій контролю безпечності: ДНК-тестування, відстеження залишків антибіотиків, впровадження HACCP, ISO 22000. • Підвищення вимог з боку споживачів і регуляторів до технологій безпечності змушує підприємства модернізувати лабораторне обладнання та впроваджувати сертифікацію. • Зростання важливості онлайн-продажів та просування в соціальних мережах, особливо у B2C-сегменті.

Джерело: розроблено автором

Аналіз зовнішнього середовища за методом PEST дозволив виявити ключові фактори, які формують умови функціонування та розвитку ПрАТ «ОМК» у 2024–2025 роках.

Політичні чинники свідчать про постійну змінюваність нормативного середовища, зокрема в частині ліцензування експорту, ветеринарного контролю та доступу до ринків ЄС. Водночас, державна підтримка агропромислового комплексу, євроінтеграційні процеси та експортні квоти створюють перспективи для розширення зовнішніх ринків.

Економічна ситуація залишається складною, проте демонструє ознаки адаптації бізнесу до воєнних умов. Незважаючи на скорочення загального обсягу споживання, попит на м'ясну продукцію залишається відносно стабільним, а також зберігається позитивне сальдо зовнішньої торгівлі в окремих сегментах. Зниження імпорту і високий рівень інфляції підштовхують до локалізації виробництва та підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому ринку.

Соціальні чинники вказують на зміни у споживчих пріоритетах: українці дедалі більше орієнтуються на доступну, дієтичну та якісну продукцію. Спостерігається зниження споживання дорогих видів м'яса, таких як яловичина, та помірне зростання споживання курятини. Зростання свідомості споживачів у питаннях безпечності харчування та натуральності продукції створює передумови для розвитку брендів із чіткою якісною позицією.

Технологічні чинники формують одночасно виклики і можливості: підприємства, що інвестують у сучасне обладнання, цифрові системи обліку та контроль якості, отримують суттєві конкурентні переваги. Розвиток логістики, онлайн-продажів, глибокої переробки і технологій безпечності стає критично важливим елементом стратегічної стабільності ПрАТ «ОМК».

Загалом, аналіз показує, що підприємство функціонує в умовах динамічного зовнішнього середовища, що потребує високого рівня адаптивності, технологічного оновлення та активного позиціонування на

ринку. ПрАТ «ОМК» має достатній потенціал для реагування на виклики, зокрема через модернізацію виробництва, розширення асортименту та посилення експортної активності. Успішна стратегія підприємства має передбачати як врахування ризиків, так і реалізацію можливостей, ідентифікованих під час проведеного аналізу.

2.3. Аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Одеський м'ясокомбінат»

Ринок м'ясної продукції України є одним з найбільш динамічних і конкурентних сегментів агропромислового комплексу. Особливо швидко розвивається напрям птахівництва, однак із розвитком м'ясопереробки вітчизняний ринок охоплює широкий спектр продукції – від курятини й свинини до делікатесної яловичини, субпродуктів та ковбасних виробів. На цьому фоні підприємства, що працюють у сфері м'ясної переробки, включаючи ПрАТ «ОМК», змушені адаптуватися до змін ринкових умов, вдосконалювати логістику, покращувати якість та оптимізувати виробничі витрати.

ПрАТ «ОМК» функціонує у конкурентному полі, де присутні як спеціалізовані м'ясопереробні компанії, так і багатoproфільні агрохолдинги, які мають вертикальну інтеграцію і охоплюють усі етапи – від вирощування сільгосппродукції до глибокої переробки та експорту. Серед основних гравців ринку варто виділити:

Групу компаній «Миронівський хлібопродукт (МХП)» – найбільший в Україні інтегрований холдинг з виробництва м'яса курятини. Компанія охоплює повний виробничий цикл – від зерна до готового продукту, активно експортує продукцію у ЄС, Близький Схід та Африку. Має у своєму складі такі підприємства, як ТОВ «Вінницька птахофабрика», ПрАТ «Миронівська птахофабрика», ПрАТ «Оріоль-Лідер» та інші.

Група компаній «Агромарс» (ТМ «Гаврилівські курчата») – один з лідерів у сегменті якісної курятини. Компанія має повний цикл виробництва, значну частку реалізації через роздрібні мережі, а також робить акцент на натуральності та безпечності.

ПрАТ «Володимир-Волинська птахофабрика» – потужний регіональний гравець, що також забезпечує повний цикл виробництва м'яса птиці, зосереджуючи зусилля на західноукраїнському ринку.

ТОВ «Агро-Овен» – багатoproфільна компанія, що спеціалізується не тільки на птахівництві, а й на виробництві комбикормів, вирощуванні зернових, соняшника, переробці продукції.

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» – потужний м'ясопереробний завод, що виробляє широкий асортимент ковбасної продукції, напівфабрикатів і охолодженого м'яса, з орієнтацією як на внутрішній ринок, так і на експорт.

Агрохолдинг «Астарта-Київ» – хоча основною спеціалізацією є цукрова галузь, вирощування сої та зернових, компанія активно розвиває тваринництво, має власні молочнотоварні ферми та виходить на ринок м'ясної продукції через переробку побічної сировини.

Група компаній «Кернел» – попри фокус на зернових і соняшниковій олії, у складі холдингу є м'ясопереробні активи, зокрема забійні цехи та підрозділи з вирощування ВРХ.

ТОВ «Нива Переяславщини» – вертикально інтегроване підприємство з виробництва свинини повного циклу, яке забезпечує сучасні стандарти біозахисту, контролю якості та екологічної безпеки.

На фоні цих компаній ПрАТ «ОМК» має низку своїх конкурентних переваг, зокрема: спеціалізацію на переробці м'ясної сировини, наявність потужностей з виготовлення продукції різного ступеня обробки, сталу сировинну базу, добре налагоджену дистрибуцію та потенціал до розширення асортименту. Водночас, підприємство має враховувати високу

концентрацію ринку, зростаючі вимоги до стандартів якості та активізацію дрібних виробників, які просувають «м'ясо з ферми» як окремий бренд.

Таким чином, конкурентне середовище для ПрАТ «ОМК» є насиченим і динамічним. Для утримання та посилення своїх ринкових позицій компанія має і надалі інвестувати у модернізацію виробництва, бренд-комунікацію, розширення каналів збуту, а також адаптацію до вимог зовнішніх ринків, зокрема шляхом сертифікації та просування експортного напрямку.

Нижче розташована таблиця (табл. 2.5) з порівняльною характеристикою ключових гравців м'ясної галузі України, включаючи підприємства як вузької спеціалізації (птахівництво, свинарство), так і широкого профілю. Вона дозволяє оцінити тип продукції, масштаби діяльності та орієнтованість на експорт кожного з них.

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика підприємств м'ясної галузі

Підприємство	Спеціалізація	Орієнтація	Примітки
ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП)	Курятина, вирощування зернових, комбікорми	Всеукраїнська, експорт	Найбільший експортер курятини, вертикальна інтеграція
ТОВ «Комплекс Агромакс»	Курятина, інкубація, забій, переробка	Всеукраїнська	Застарілі технології, обмежений експорт
ПрАТ «Володимир-Волинська птахофабрика»	Курятина, інкубація, забій, переробка	Регіональна (Західна Україна)	Органічна продукція, висока якість
ТОВ «Агро-Овен»	Курятина, свинарство	Центральна і Східна Україна	Комбінована структура, зростання
ТОВ «Птахокомплекс «Дніпровський»	Курятина (бройлери), біоенергетика	Південний регіон	Виробництво і переробка в одному циклі
Група компаній «НІВА ПЕРЕЯСЛАВЩИНИ»	Свинарство, комбікорми, м'ясопереробка	Центральна Україна	Потужна відгодівельна база, брендова продукція
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	Свинарство, м'ясопереробка, ковбаси	Центральна Україна	Власна торгова мережа
ТОВ «Ювента»	Яловичина, м'ясопереробка, консерви	Регіональна (Одеська обл.)	Мала частка ринку, локальна присутність

Джерело: розроблено автором

Для здійснення якісного аналізу позиціонування ПрАТ «ОМК» серед ключових гравців галузі, було проведено порівняльний аналіз за низкою стратегічно важливих критеріїв. Зведена таблиця відображає конкурентні позиції ПрАТ «ОМК» у порівнянні з такими виробниками, як МХП, Агромарс, Волинська птахофабрика та Глобинський м'ясокомбінат (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Конкурентний профіль основних гравців ринку м'ясної продукції

Критерії порівняння	ПрАТ «ОМК»	МХП	Агромарс	Волинська птахофабрика	Глобинський МК
Обсяг виробництва	7	10	7	6	8
Рівень вертикальної інтеграції	6	10	8	6	7
Якість продукції	8	9	8	7	8
Цінова політика	9	8	8	7	8
Інноваційність	6	9	7	6	7
Потужності переробки	7	10	8	6	8
Дистрибуція та логістика	7	10	8	7	8
Присутність на зовнішніх ринках	5	9	6	5	6

Джерело: розроблено автором

Як видно з таблиці, МХП продовжує утримувати найсильніші позиції на ринку завдяки високому рівню вертикальної інтеграції, інноваціям та ефективній логістиці. ПрАТ «ОМК» демонструє сильні результати в частині цінової політики та якості продукції, однак поступається у масштабі виробництва, інноваційності та зовнішньоекономічній присутності. Це свідчить про наявність потенціалу для посилення конкурентної позиції через

диверсифікацію дистрибуційних каналів та модернізацію виробничих потужностей.

Для наочності представимо результати нашого аналізу у формі багатокутника конкурентоспроможності (рис. 2.1).

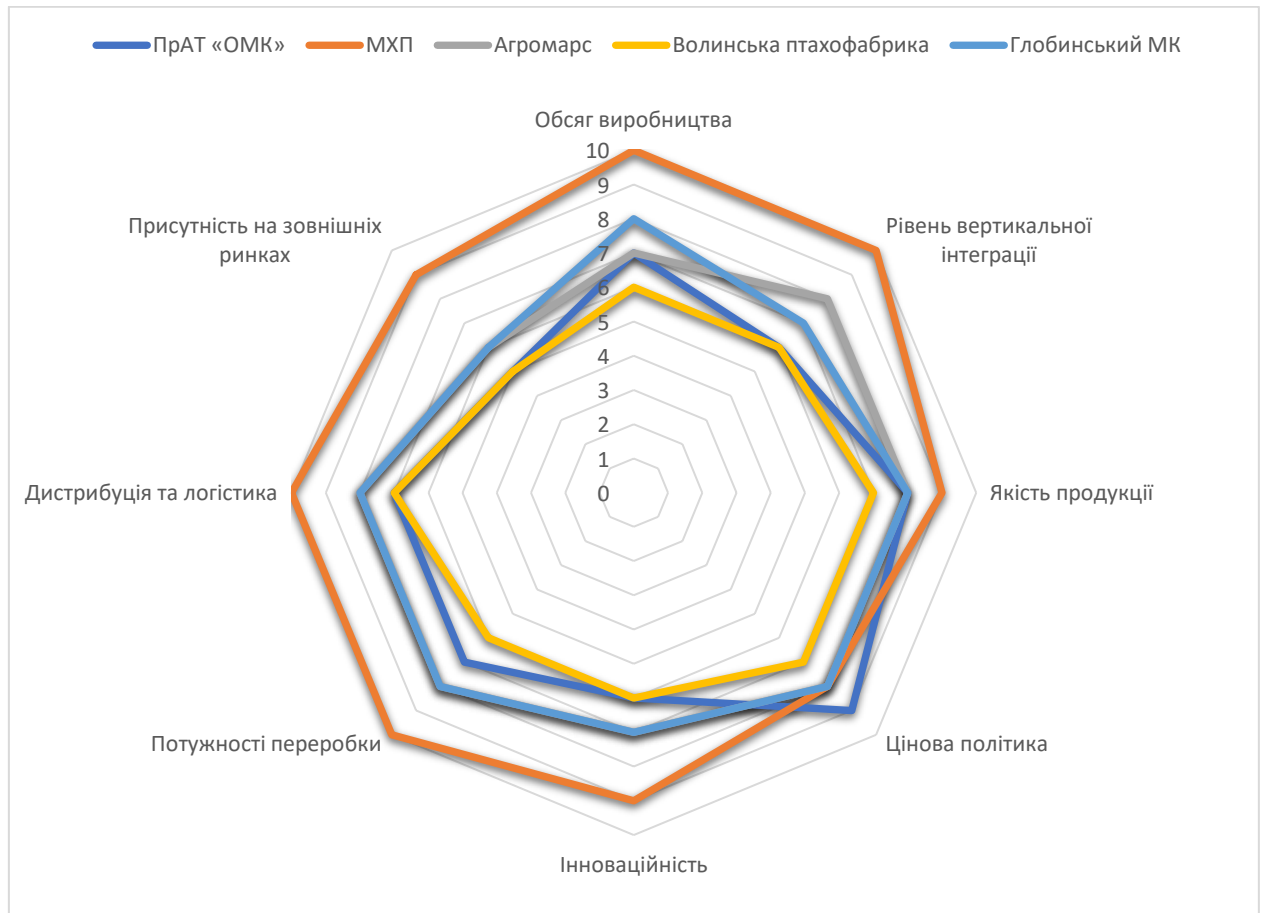


Рис. 2.1. Багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «ОМК»

Джерело: сформовано за табл. 2.5

Для повноцінного розуміння ринкової позиції ПрАТ «ОМК» важливо не лише оцінити його фінансові показники та конкурентне середовище, але й проаналізувати маркетингову стратегію підприємства – зокрема ключові елементи комплексу маркетингу, що формують поведінку компанії на внутрішньому та зовнішньому ринку. Такий аналіз дозволяє виявити, наскільки ефективно компанія взаємодіє з цільовими споживачами, реагує на зміну кон'юнктури та протистоїть конкурентному тиску з боку лідерів галузі, таких як МХП, Агромарс чи «Дніпровський птахокомплекс».

ПрАТ «ОМК» працює в умовах високої насиченості ринку та зростаючих вимог до якості, асортименту та прозорості виробництва. Одним з головних інструментів підтримки конкурентоспроможності є чітко структурований комплекс маркетингу, який охоплює товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику.

Номенклатура продукції підприємства відображає запит на якісні, безпечні, зручні в споживанні м'ясопродукти – це не лише сире м'ясо, а й широка лінійка ковбас, напівфабрикатів та субпродуктів. Асортимент регулярно оновлюється: ПрАТ «ОМК» швидко реагує на зміни в попиті – зокрема на популярність швидких рішень для приготування їжі. На відміну від деяких вертикально інтегрованих конкурентів, підприємство частіше адаптується під ринкову кон'юнктуру, ніж працює за стабільною виробничою моделлю.

Цінова політика компанії базується на принципах гнучкості та адаптивності до платоспроможного попиту. В умовах інфляційного тиску та зростання витрат, підприємство утримує конкурентну ціну на рівні середньоринкових показників, не намагаючись грати на демпінгу, як деякі невеликі виробники. Завдяки оптимізованій логістиці та власному автопарку ПрАТ «ОМК» знижує витрати доставки та гарантує стабільну якість, що є перевагою порівняно з низкою імпортерів постачальників.

Канали збуту охоплюють як гуртові мережі, так і роздрібну торгівлю. Компанія активно працює над розширенням своєї присутності через фірмові точки продажу, що дозволяє їй уникати залежності від зовнішніх дистриб'юторів. Водночас, у порівнянні з МХП або «Володимир-Волинською птахофабрикою», які мають масштабну роздрібну інфраструктуру, ПрАТ «ОМК» ще має потенціал для зростання в цьому напрямі, особливо в онлайн-сегменті.

Що стосується просування, підприємство обирає змішану стратегію: поєднує традиційні інструменти (реклама в місцях продажу, зовнішня реклама, участь у виставках) із новими – цифровим маркетингом, соцмережами та контент-

просуванням. Хоча обсяги інвестицій у комунікації суттєво поступаються лідерам ринку, фокус на локальному брендуванні дозволяє компанії зберігати прихильність постійної аудиторії. При цьому в B2B-сегменті ПрАТ «ОМК» активно працює через індивідуальні переговори, дегустаційні кампанії для торгових партнерів і участь у регіональних галузевих заходах.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що маркетингова політика Товариства має адаптивний та ринково-орієнтований характер. Компанія гнучко реагує на ринкові виклики, зберігає свою цінову привабливість, підтримує збалансовану товарну лінійку та активно працює над збутом. Однак для посилення своїх позицій на національному рівні доцільним є посилення інвестицій у розвиток бренду, цифрових каналів та програм лояльності – з орієнтацією на ті сегменти споживачів, які прагнуть якості, зручності та прозорості походження продукції.

Для поглиблення розуміння конкурентного середовища, в якому функціонує Одеський м'ясний кобмінат, доцільно застосувати модель п'яти сил М. Портера. Цей підхід дозволяє виявити інтенсивність конкуренції в галузі, рівень загроз з боку нових учасників, вплив постачальників і покупців, а також ризики з боку товарів-замінників. Модель дає змогу краще зрозуміти, які сили формують прибутковість підприємства в галузі та на які з них слід реагувати за допомогою стратегічних маркетингових рішень (табл. 2.7).

Аналіз п'яти сил М. Портера свідчить про високий рівень конкурентного тиску на ринку м'ясної продукції України. Основну загрозу для ПрАТ «ОМК» становить інтенсивна боротьба між чинними гравцями та посилення позицій товарів-замінників. Попри помірний ризик виходу нових гравців, підприємство має адаптувати свою маркетингову стратегію до умов високої чутливості споживачів до ціни й якості. Натомість сила впливу постачальників є обмеженою, що створює простір для ефективної політики закупівель. Загалом, поточна ринкова ситуація вимагає від ПрАТ «ОМК»

підвищеної уваги до стратегій позиціонування, диверсифікації каналів збуту та інноваційного розвитку продуктів.

Таблиця 2.7

Аналіз п'яти сил Портера для ПрАТ «ОМК»

Сила впливу	Характеристика
1. Загроза появи нових конкурентів	Помірна. Високі початкові інвестиції, потреба у дозвільній документації та усталених каналах збуту стримують нових гравців, але лояльність до брендів невисока.
2. Ринкова влада постачальників	Низька. Через велику кількість постачальників кормів, пакування та допоміжних матеріалів, підприємство має можливість обирати вигідні умови.
3. Ринкова влада покупців	Висока. Споживачі чутливі до цін, очікують високої якості та сервісу. Рітейлери часто диктують свої умови співпраці.
4. Загроза товарів-замінників	Суттєва. Альтернативні джерела білка (свинина, яловичина, рослинні аналоги) дедалі більше впливають на структуру попиту.
5. Конкуренція серед існуючих гравців	Дуже висока. На ринку працюють потужні вертикально інтегровані компанії з сильною логістикою, маркетингом і розподільчими мережами.

Джерело: розроблено автором

Для формування стратегічних орієнтирів розвитку ПрАТ «ОМК» було проведено SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити внутрішні сильні й слабкі сторони підприємства, а також виявити зовнішні можливості та загрози на ринку м'ясної продукції. Це дослідження є основою для подальшої побудови стратегічних альтернатив і вибору оптимальних шляхів розвитку компанії (табл. 2.8).

Проведений SWOT-аналіз ПрАТ «ОМК» засвідчив, що компанія має міцні внутрішні позиції, особливо завдяки сучасним технологіям, вертикальній інтеграції та стабільним логістичним каналам. Однак, існують і певні слабкі сторони, зокрема, залежність від внутрішнього ринку та обмежена товарна лінійка. Значні можливості для зростання пов'язані зі змінами на глобальному ринку м'яса, розширенням географії експорту та державною підтримкою.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ПрАТ «ОМК»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Сучасне технологічне обладнання для переробки м'яса	Висока енергозалежність виробництва	Зростання попиту на м'ясо птиці та субпродукти	Логістичні обмеження через війну
Повна інтеграція виробничого циклу (від вирощування до збуту)	Залежність від внутрішнього ринку та обмежений асортимент	Розвиток нових експортних ринків (Близький Схід, Азія)	Підвищення цін на корми та енергоносії
Налагоджені логістичні канали в межах України та на експорт	Недостатня впізнаваність бренду на міжнародному ринку	Державні програми підтримки аграрного сектору	Конкуренція з боку транснаціональних виробників

Джерело: розроблено автором

Разом з тим, зовнішні загрози у вигляді геополітичної нестабільності, підвищення цін на ресурси та зростаючої конкуренції вимагають стратегічної гнучкості й оперативного реагування з боку керівництва підприємства.

Після проведення SWOT-аналізу доцільно сформувати TOWS-матрицю, яка дозволяє виявити стратегічні альтернативи розвитку підприємства на основі поєднання внутрішніх факторів (сильних і слабких сторін) із зовнішніми (можливостями та загрозами). Цей інструмент сприяє вибору найбільш ефективних напрямів дій (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

TOWS-матриця для ПрАТ «ОМК»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії: - Використання сучасного обладнання для збільшення експорту. - Розширення каналів збуту через онлайн-платформи.	ST-стратегії: - Підвищення гнучкості у ціновій політиці для протидії імпорту. - Створення довгострокових контрактів із ключовими партнерами.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії: - Підвищення рівня кваліфікації персоналу за допомогою грантів. - Оптимізація логістичних процесів для зменшення витрат.	WT-стратегії: - Впровадження системи контролю якості та обліку витрат. - Залучення зовнішніх консультантів для адаптації до ринкових змін.

Джерело: розроблено автором

На основі поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів у TOWS-матриці було сформовано чотири типи стратегічних альтернатив: SO, WO, ST та WT, що дозволяє глибше усвідомити можливості та виклики, а також ефективніше адаптувати діяльність підприємства до ринкового середовища.

SO-стратегії (сила + можливість) демонструють найбільший потенціал для зростання: компанія може використовувати свою ефективну виробничу базу, налагоджену логістику та сильні ринкові позиції для розширення експортних операцій і виходу на нові ринки. Також існує потенціал для просування бренду через здорову продукцію, що відповідає сучасним дієтичним трендам.

WO-стратегії (слабкість + можливість) вказують на потребу в інвестиціях у модернізацію обладнання та інновації, щоб скористатися зростанням попиту на м'ясну продукцію. Недостатня диверсифікація каналів збуту та залежність від окремих ринків можуть бути компенсовані цифровізацією маркетингу та розвитком B2C-каналів.

ST-стратегії (сила + загроза) допомагають нівелювати ринкові та регуляторні ризики завдяки внутрішнім перевагам. Так, сильна логістика та вертикальна інтеграція можуть стати інструментами у боротьбі з нестабільністю на внутрішньому ринку та зростанням конкуренції з боку імпорту.

WT-стратегії (слабкість + загроза) акцентують увагу на необхідності мінімізувати вразливість підприємства: покращення фінансової гнучкості, підвищення енергоефективності виробництва, диверсифікація постачальників та мінімізація витрат – критичні напрямки дій в умовах інфляційного тиску, нестабільного споживчого попиту та зовнішньоекономічних викликів.

Загалом, аналіз TOWS показує, що Одеський м'ясокомбінат має значні стратегічні переваги, однак для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності необхідно усунути внутрішні слабкості та активно

реагувати на динаміку зовнішнього середовища через адаптивну та інноваційну стратегію.

Наступним етапом стратегічного аналізу ПрАТ "ОМК" після проведеного SWOT-аналізу та побудови TOWS-матриці є формування, оцінка та вибір стратегічних альтернатив, які мають бути основою для розробки ефективної маркетингової та управлінської політики підприємства.

На третьому кроці стратегічного планування здійснюється оцінка сформованих стратегічних альтернатив. Кожна з них аналізується за низкою критеріїв, таких як вплив на прибутковість, конкурентоспроможність, відповідність місії підприємства, доступність необхідних ресурсів та можливість реалізації у коротко- та середньостроковій перспективі. На основі цього аналізу визначається рейтинг стратегій за привабливістю та реалістичністю. Наприклад, SO-стратегія, що передбачає розширення ринкової присутності підприємства на регіональних ринках та збільшення експорту охолодженої продукції, може бути визначена як пріоритетна з огляду на зростаючий попит на якісне м'ясо серед країн Близького Сходу та Центральної Азії.

Четвертий крок передбачає побудову стратегічної карти, яка візуалізує логіку реалізації обраної стратегії та її ключові цілі у розрізі чотирьох напрямів, запропонованих методологією Balanced Scorecard. У фінансовому аспекті визначаються такі цілі, як зростання чистого прибутку на 20% та підвищення рентабельності виробництва. В аспекті клієнтів акцент робиться на підвищенні рівня задоволеності покупців і зміцненні ділових зв'язків із ключовими ритейлерами. Внутрішні бізнес-процеси включають заходи з оптимізації логістичних ланцюгів, модернізації виробництва та впровадження інновацій у сфері зберігання й пакування продукції. Останній блок, навчання та розвиток, охоплює підвищення кваліфікації персоналу, впровадження цифрових рішень та розвиток корпоративної культури як основи для довгострокового зростання.

Завершальним п'ятим кроком є розробка комплексу заходів реалізації обраної стратегії. Формується деталізований план дій із вказівкою конкретних відповідальних осіб, строків реалізації, необхідних ресурсів і очікуваних результатів. Такий план включає короткострокові тактичні ініціативи (наприклад, рекламна кампанія нової торговельної марки, укладання нових контрактів з дистриб'юторами) та середньострокові стратегічні проєкти (модернізація обладнання, вихід на нові ринки). Визначаються контрольні точки та ключові показники ефективності, що дозволяє забезпечити моніторинг реалізації стратегії та своєчасне внесення коректив у випадку потреби.

Таким чином, системне проходження всіх п'яти кроків стратегічного планування дає змогу сформувати чіткий курс розвитку ПрАТ «ОМК», забезпечити досягнення визначених цілей та закласти основу для сталого конкурентного зростання на ринку м'ясопродуктів України.

Проведений аналіз конкурентного середовища Товариства засвідчив, що підприємство функціонує в умовах високої насиченості ринку м'ясної продукції, де сформувалося коло сильних і досвідчених конкурентів як у вузькому (виробництво м'яса птиці), так і в ширшому сегменті (м'ясопереробка загалом). Основними гравцями ринку залишаються вертикально інтегровані корпорації з повним виробничим циклом і потужними дистрибуційними системами, що дозволяє їм забезпечувати стабільну якість продукції, конкурентоспроможні ціни та активну присутність на зовнішніх ринках.

На фоні цього Одеський м'ясокомбінат демонструє достатній рівень конкурентоспроможності завдяки сучасному виробничому обладнанню, гнучкій логістиці, широкому асортименту продукції та ефективному позиціюванню у регіональних торговельних мережах. Водночас аналіз показав наявність низки викликів, зокрема: залежність від сировинної бази, обмежена географія збуту, зростання витрат на енергоносії та тиск з боку більш масштабних виробників.

Отже, для підвищення конкурентної стійкості ПрАТ «ОМК» доцільно зосередитися на зміцненні бренду, розширенні ринків збуту, підвищенні ефективності маркетингової діяльності, впровадженні інноваційних технологій у переробці м'яса та активнішій участі у виставковій діяльності. Отримані результати будуть враховані у подальшій розробці стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дослідження розкрито комплексну характеристику поточного стану ПрАТ «ОМК» як одного з представників вітчизняної м'ясопереробної галузі. Визначено ключові параметри його функціонування, включно з фінансовими результатами, динамікою доходів, витрат та прибутковості упродовж останніх трьох років. Упродовж досліджуваного періоду підприємство демонструвало поступову адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, проте залишалося вразливим до коливань у витратах та нестабільності собівартості, що відобразилося на рентабельності основної діяльності.

Паралельно було охарактеризовано сучасний стан вітчизняного ринку м'ясопродуктів, на якому функціонує підприємство. Простежується загальнонаціональна тенденція до домінування продукції птахівництва, тоді як виробництво яловичини та свинини зазнає зниження або стагнації. Споживчий попит на м'ясо поступово знижується внаслідок економічної ситуації та зміни поведінки населення, що прямо впливає на обсяги реалізації. Одночасно зовнішньоекономічна активність в умовах війни зазнає певних обмежень, зокрема в частині експорту, що зменшує здатність підприємств конкурувати на зовнішніх ринках.

Дослідження політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників через PEST-аналіз показало, що діяльність підприємства тісно пов'язана зі змінами в законодавстві, рівнем інфляції, купівельною

спроможністю населення, технологічними інноваціями в харчовій промисловості та вимогами до безпеки харчових продуктів. У свою чергу, оцінка конкурентного середовища продемонструвала домінування на ринку кількох великих вертикально інтегрованих компаній, з якими Одеський м'ясокомбінат конкурує за рахунок регіонального позиціонування, гнучкості постачання та технологічної оснащеності.

Усі ці аспекти дозволили ідентифікувати стратегічне положення підприємства у конкурентному просторі. Його силами залишаються виробничі потужності, якість продукції та внутрішня організація бізнес-процесів, тоді як викликами є підвищена залежність від ринкових коливань та обмеженість доступу до зовнішніх ринків. Результати SWOT-аналізу та TOWS-матриці окреслили можливі напрями зміцнення позицій підприємства, зокрема шляхом розвитку інноваційних рішень, підвищення маркетингової активності та адаптації до змін у структурі споживання.

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ОДЕСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

3.1. Удосконалення організаційно-управлінської структури маркетингової служби ПрАТ «ОМК»

У сучасних умовах динамічного ринку м'ясопереробної продукції ефективність маркетингової діяльності значною мірою залежить від організаційної побудови відповідних структур на підприємстві. ПрАТ «Одеський м'ясокомбінат», як вертикально інтегроване підприємство з широким асортиментом продукції, потребує такої моделі маркетингового управління, яка б забезпечувала оперативну взаємодію всіх ланок – від виробництва до реалізації.

Єдиного універсального підходу до побудови організаційної структури маркетингової служби не існує. Навіть схожі за масштабами підприємства можуть обирати різні моделі управління маркетингом, виходячи зі специфіки асортименту, регіонального охоплення, стратегії позиціонування та цільової аудиторії.

Загальновизнано, що маркетингові структури можуть формуватись за функціональним, товарним, регіональним, ринковим принципом або як комбінація цих моделей. Для ПрАТ «ОМК», з огляду на диверсифіковану продуктову лінійку (варені, копчені, заморожені вироби тощо), доцільною є товарна або комбінована товарно-функціональна модель організації маркетингової діяльності. Такий підхід дозволяє зосередитись на специфіці просування кожної товарної категорії, враховуючи її споживчі особливості, канали збуту та цінову політику.

Наразі в організаційній структурі підприємства функції маркетингу розподілені між декількома підрозділами. Водночас підрозділ збуту діє автономно та не завжди інтегрований у єдину систему маркетингового

планування, що ускладнює стратегічне управління ринковою діяльністю. З огляду на це, доцільно провести реструктуризацію наявної системи з виділенням централізованої маркетингової служби, до складу якої увійдуть:

- відділ маркетингових досліджень і аналітики;
- група з бренд-менеджменту за товарними напрямками (варені ковбаси, копченості, заморожені вироби тощо);
- відділ комунікацій та реклами;
- відділ планування та ціноутворення;
- аналітично-логістична група для координації з відділом збуту.

З позицій маркетингу, збут – одна з його ключових функцій. Проте в реальних умовах м'ясопереробної галузі збутові підрозділи, як правило, функціонують автономно, що дозволяє сконцентрувати зусилля на безперебійному забезпеченні реалізації продукції. Разом з тим, працівники збутових структур взаємодіють із дистриб'юторами та торговими точками, опосередковано виконуючи й маркетингові функції – збір інформації про переваги споживачів, сезонні коливання попиту, ефективність просування.

Таким чином, запропонована модель удосконалення організаційної структури маркетингової служби ПрАТ «ОМК» забезпечить:

- оптимальну координацію між маркетингом і збутом;
- індивідуалізоване управління товарними групами;
- підвищення аналітичного потенціалу завдяки функціональній спеціалізації;
- гнучкість у реалізації рекламних кампаній і адаптації до ринкових змін;
- системність в ухваленні рішень, орієнтованих на довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Одним із поширених підходів до організації маркетингової діяльності є функціональна структура, коли персонал розподілений за напрямками маркетингової діяльності – дослідження ринку, реклама, ціноутворення,

комунікації тощо. Така модель є простою у впровадженні та зручною для підприємств із обмеженим асортиментом і стабільними ринками. Втім, у випадку ПрАТ «ОМК», де представлено понад 100 найменувань продукції, функціональна структура є недостатньо гнучкою. Її слабким місцем є відсутність конкретних відповідальних осіб за просування окремих товарних груп або діяльність на конкретних ринках, що ускладнює оперативне прийняття рішень і адаптацію до змін споживчого попиту.

Для м'ясопереробного підприємства з широким асортиментом продукції цікавою виглядає продуктова (товарна) структура маркетингової служби. В її основі – призначення відповідальних менеджерів за конкретні товарні категорії (наприклад, варені ковбаси, копченості, заморожені вироби тощо), які координують усі етапи маркетингової діяльності по своїй лінійці: від аналізу ринку та формування ціни до просування продукції. Така модель дозволяє чітко враховувати специфіку кожного продукту, формувати індивідуальні стратегії просування та підвищувати відповідальність за результат.

Ще одним варіантом є ринкова структура, яка передбачає поділ маркетингової діяльності за типами споживачів або сегментами ринку (наприклад, HoReCa, роздрібна торгівля, гуртові покупці). У такому підході кожен керівник напрямку відповідає за адаптацію маркетингових інструментів відповідно до особливостей цільової аудиторії. Для ПрАТ «ОМК», яке працює як із мережевими торговими точками, так і з локальними споживачами, така модель дозволяє гнучко реагувати на запити окремих сегментів, формувати таргетовані пропозиції та підвищувати ефективність комунікацій.

Одним із ключових завдань, що має реалізовуватись через маркетингову службу ПрАТ «ОМК», є не лише виконання окремих операційних функцій, а й формування загальної маркетингової орієнтації підприємства. Це передбачає узгоджену роботу всіх структурних підрозділів у напрямку впровадження маркетингових принципів у виробничу, збутову,

логістичну та управлінську діяльність. Такий підхід сприяє інтеграції маркетингового мислення у всі бізнес-процеси та забезпечує стратегічну єдність і підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому.

Найпростішою для впровадження моделлю є функціональна організація, в якій співробітники маркетингової служби розподіляються відповідно до ключових функцій: аналітика, реклама, ціноутворення, збут, зв'язки з громадськістю тощо. Подібна структура є ефективною для компаній з обмеженим асортиментом і стабільним ринковим середовищем. Однак у випадку ПрАТ «ОМК», де номенклатура продукції перевищує 100 найменувань, така модель не відповідає сучасним викликам, оскільки не передбачає індивідуальної відповідальності за окремі продукти чи ринки. Це створює труднощі в адаптації до змін у споживчих уподобаннях і обмежує гнучкість управлінських рішень.

Більш адаптивною до умов діяльності підприємства є географічна модель організації, яка передбачає розподіл функцій маркетингу за регіональним принципом. У межах такої структури відповідальні спеціалісти зосереджуються на обслуговуванні певної території, враховуючи її соціально-економічні, культурні та логістичні особливості. Для ПрАТ «ОМК», яке реалізує продукцію як у межах м. Одеси, так і в інших регіонах України, такий підхід дозволяє підвищити точність адаптації маркетингових заходів до локального контексту, проте потребує наявності регіональних представництв або агентської мережі, що поки відсутня.

У практиці м'ясопереробних підприємств широкого профілю найбільш доцільною вважається товарна (продуктова) організаційна структура. Вона передбачає призначення окремих менеджерів за товарними напрямками – наприклад, за ковбасною продукцією, копченостями, замороженими напівфабрикатами тощо. Кожен менеджер відповідає за повний спектр маркетингових заходів щодо «свого» продукту: аналіз ринку, ціноутворення, позиціонування, просування, комунікації. Така модель забезпечує індивідуалізований підхід до кожної товарної групи, що сприяє оптимізації

асортиментної політики, кращому розумінню потреб споживачів і підвищенню відповідальності за досягнення результатів.

Ще одним ефективним варіантом є ринкова модель, яка базується на поділі маркетингової роботи за типами клієнтів або ринковими сегментами. У цьому випадку організаційна структура орієнтується не на продукцію, а на специфіку споживачів – мережеву роздрібну торгівлю, HoReCa, гуртові підприємства, державні установи тощо. Для ПрАТ «ОМК», яке працює з різними каналами збуту, така структура дозволяє формувати таргетовані пропозиції, підвищити ефективність комунікацій та адаптувати підхід до кожного сегмента.

З урахуванням особливостей виробничої структури, асортименту та моделі дистрибуції, оптимальним для ПрАТ «Одеський м'ясокомбінат» є впровадження комбінованої організаційної моделі, що поєднує елементи товарної та ринкової структур. Такий підхід дозволяє одночасно враховувати специфіку продукції та поведінкові характеристики різних категорій споживачів, що значно розширює можливості підприємства в напрямку підвищення конкурентоспроможності, адаптивності до ринку та ефективності реалізації маркетингової стратегії.

З метою забезпечення цілісного підходу до управління маркетингом та підвищення результативності збутової діяльності, доцільно впровадити **структуровану модель відділу маркетингу та збуту ПрАТ «ОМК»**, яка передбачає поділ функцій за ключовими напрямками.

Запропонована модель дозволяє розмежувати функціональне навантаження між підрозділами, встановити чіткі зони відповідальності, що сприятиме кращій координації маркетингових та збутових процесів. Керівники і провідні фахівці маркетингової служби при цьому мають відповідати не лише професійним вимогам, а й низці особистісних якостей, які обумовлені специфікою ринку м'ясної продукції.

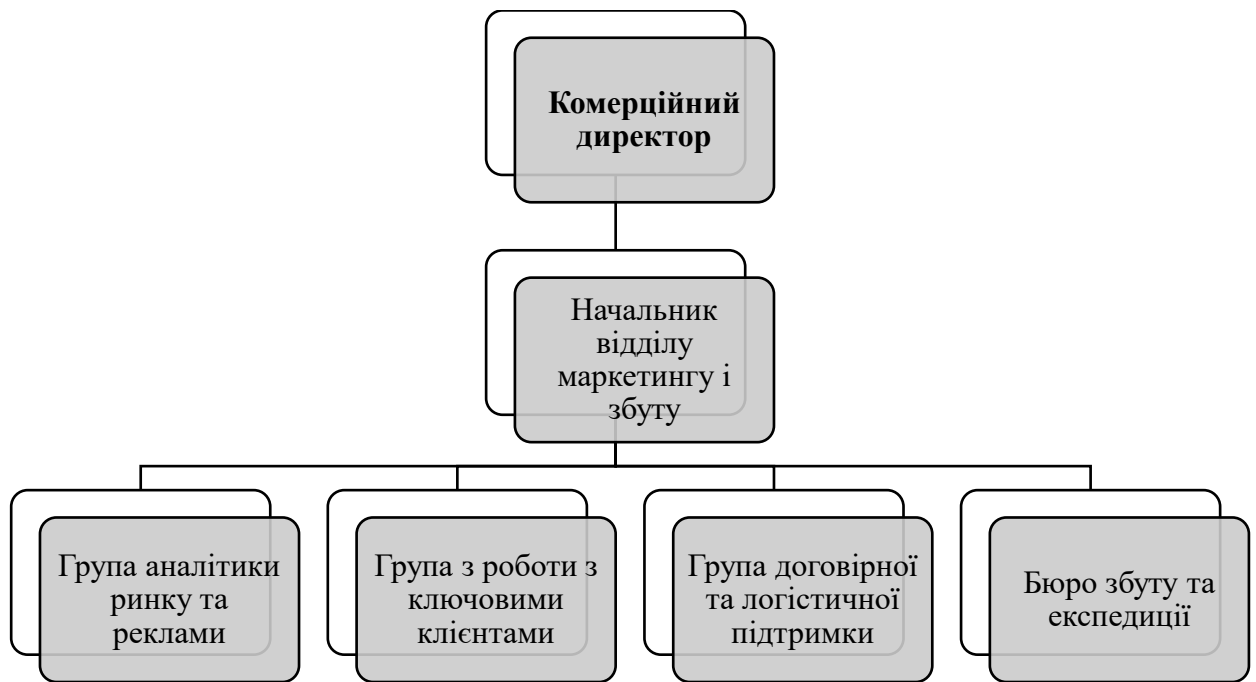


Рисунок 3.1 Організаційна структура відділу маркетингу і збуту ПрАТ «ОМК»

Джерело: розроблено автором

Серед ключових вимог до персоналу маркетингової служби можна виокремити:

1. **Системне мислення та фахові знання**, що включають обізнаність у сучасних підходах до маркетингу, аналізу ринку, комунікаційних технологій та тенденцій у м'ясопереробній галузі.
2. **Комунікабельність та вміння вести перемовини** з представниками різних груп: дистриб'юторами, торговими мережами, постачальниками, виробничим та фінансовим персоналом підприємства.
3. **Високий рівень адаптивності й ініціативності**. Здатність швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, пропонувати нові підходи до просування продукції, використовувати сучасні інструменти маркетингової діяльності.
4. **Дипломатичність та здатність долати внутрішні бар'єри**, які можуть виникати при впровадженні нововведень. Часто ініціативи щодо оновлення асортименту, коригування ціноутворення або запуску рекламних

кампаній викликають певний спротив у суміжних підрозділах. У такій ситуації маркетингові фахівці повинні вміти аргументовано обґрунтовувати свої пропозиції, вести конструктивний діалог і узгоджувати дії з іншими службами підприємства.

Важливо, щоби система управління маркетингом будувалася на **чітко визначених правах, обов'язках і межах відповідальності**. Тільки за умови, коли місце маркетингової служби у загальній організаційно-управлінській структурі підприємства буде точно окреслено, можлива її ефективна інтеграція у стратегічну й операційну діяльність ПрАТ «ОМК».

Для підвищення ефективності реалізації маркетингової стратегії та забезпечення скоординованої роботи між підрозділами, у структурі ПрАТ «Одеський м'ясокомбінат» запропоновано впровадити чіткий функціональний поділ обов'язків у межах відділу маркетингу і збуту. Такий підхід дозволяє уникнути дублювання завдань, підвищити контроль за виконанням функцій та покращити взаємодію між маркетингом, збутом і логістикою (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Функціональний розподіл у межах відділу маркетингу і збуту ПрАТ «ОМК»

Підрозділ	Основні функції та обов'язки
Група аналітики ринку та реклами	– Проведення маркетингових досліджень (ринок, конкуренти, споживачі); – Аналіз продажів і оцінка ефективності маркетингових заходів; – Розробка рекламних кампаній та інформаційних матеріалів; – Координація зовнішньої комунікації з медіа, партнерами.
Група з роботи з ключовими клієнтами	– Побудова довгострокових відносин із гуртовими покупцями, дистриб'юторами, НоReCa; – Супровід виконання умов контрактів; – Розробка індивідуальних комерційних пропозицій; – Аналіз лояльності клієнтів і управління претензіями.
Група договірної та логістичної підтримки	– Оформлення договірних зобов'язань із клієнтами та партнерами; – Взаємодія з юридичним відділом та бухгалтерією; – Логістичне планування доставок продукції до точок реалізації; – Контроль виконання умов поставок.
Бюро збуту та експедиції	– Прийом замовлень, координація обробки замовлень; – Облік та контроль виконання планів реалізації; – Взаємодія з експедиційною службою та складування; – Підготовка щоденних і щомісячних звітів з продажу.

Джерело: розроблено автором

Запропонована модель функціонального поділу в межах відділу маркетингу і збуту ПрАТ «ОМК» спрямована на досягнення високого рівня координації між структурними одиницями, оперативне реагування на запити ринку та підвищення ефективності реалізації продукції. Завдяки чіткому розмежуванню обов'язків забезпечується не лише оптимізація бізнес-процесів, а й підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства на ринку м'ясної продукції.

Оскільки на даний момент у структурі ПрАТ «ОМК» відсутній окремий відділ маркетингу, пропонується створення спеціалізованого підрозділу з чітко визначеними функціональними обов'язками. Для прийняття обґрунтованого управлінського рішення необхідно провести розрахунок витрат, пов'язаних із впровадженням даної ініціативи. Нижче подано орієнтовний бюджет на перший рік функціонування нового підрозділу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Орієнтовний бюджет створення відділу маркетингу та збуту ПрАТ «ОМК»,
грн на рік

Стаття витрат	Кількість / Опис	Сума, грн
Заробітна плата персоналу (включаючи податки)	6 штатних одиниць (середня ЗП 25 000 грн × 12 міс.) + ЄСВ	2 250 000
Закупівля офісної техніки	6 ноутбуків (по 30 000 грн), принтер – 1 шт.	200 000
Меблі та оргтехніка	Стіл, крісло, шафа – 6 комплектів	90 000
Ліцензійне програмне забезпечення	MS Office, CRM, антивірус (6 ліцензій)	60 000
Інтернет, телефонія та обслуговування	Зв'язок, хостинг, домен, ІТ-підтримка	36 000
Витратні матеріали	Папір, картриджі, канцтовари	24 000
Навчання персоналу	Маркетинг-курси, семінари (раз на півріччя)	30 000
Інше (непередбачені витрати, ремонт, амортизація)	Резерв 5% від загального бюджету	139 500
Разом		2 829 500

Джерело: розроблено автором

Після розрахунку бюджету на створення нового підрозділу доцільно оцінити економічну ефективність впровадження відділу маркетингу та збуту. Така оцінка дозволяє виявити потенційні переваги інвестицій та обґрунтувати доцільність витрат з урахуванням очікуваних результатів діяльності. Ефективність запропонованих змін розраховано на основі прогнозованого зростання обсягів продажу та приросту прибутку у результаті покращення маркетингової активності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка ефективності створення відділу маркетингу та збуту ПрАТ «ОМК»

Показник	До створення відділу	Після створення відділу (прогноз)
Обсяг реалізації, грн/рік	148 722 000	178 466 400
Зростання обсягів реалізації, %	-	+20%
Зростання прибутку, %	-	+50%
Рентабельність реалізації, %	8,0%	10,0%
Річні витрати на відділ маркетингу, грн	-	2 829 500
Приріст чистого прибутку, грн	-	1 800 000
Період окупності, років	-	1,57

Отримані розрахунки свідчать про економічну доцільність створення окремого відділу маркетингу та збуту на підприємстві ПрАТ «ОМК». За умови зростання реалізації продукції на 20% і збільшення чистого прибутку на 50%, приріст прибутку складе близько 1,8 млн грн на рік. За таких умов інвестиції у створення відділу окупляться менш ніж за 2 роки. Крім фінансових вигод, очікується і покращення якості комунікацій з клієнтами, підвищення впізнаваності бренду та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Прогнозна оцінка ефективності створення відділу маркетингу та збуту ПрАТ «ОМК» здійснювалась на основі експертно-аналітичного підходу з використанням елементів сценарного моделювання. В якості базового сценарію було взято середні показники обсягів реалізації та чистого

прибутку за попередній рік, що відображають наявний рівень комерційної активності підприємства в умовах відсутності системного маркетингу.

Прогнозовані зміни були оцінені за аналогами впровадження маркетингових служб на підприємствах харчової галузі зі схожою продуктовою номенклатурою та ринковою структурою. Очікуване зростання обсягів реалізації на рівні 20% обумовлене посиленням аналітичної підтримки збуту, впровадженням цільових комунікацій та розширенням каналів просування продукції. Приріст чистого прибутку на 50% прогнозується завдяки кращому позиціонуванню продукції, оптимізації цінової політики та покращенню обслуговування клієнтів у ключових сегментах.

Рентабельність реалізації прогнозовано зростає з 8% до 10%, що свідчить про підвищення ефективності витрат на збут і маркетинг. Для розрахунку періоду окупності було враховано сукупні витрати на створення відділу (2 829 500 грн) та річний приріст чистого прибутку (1 800 000 грн), що дало змогу визначити термін повернення інвестицій менш як за два роки.

Таким чином, прогноз базується на поєднанні реалістичних припущень щодо впливу маркетингової діяльності на фінансові результати та адаптації кращих практик управління маркетингом до специфіки діяльності ПрАТ «ОМК».

Запропоновані зміни в організаційно-управлінській структурі маркетингової діяльності ПрАТ «ОМК» відповідають стратегічним потребам підприємства в умовах високої конкуренції на ринку м'ясопереробної продукції. Впровадження окремого відділу маркетингу та збуту із чітким функціональним поділом забезпечує системну координацію маркетингових процесів, покращення взаємодії з клієнтами, адаптацію товарних стратегій до запитів цільових сегментів. Економічні розрахунки підтверджують обґрунтованість інвестицій у створення такого підрозділу: очікуване зростання обсягів реалізації та прибутковості забезпечує швидку окупність витрат і створює передумови для довгострокового розвитку. Таким чином,

реалізація запропонованої моделі є доцільним кроком на шляху підвищення ефективності маркетингової політики підприємства.

3.2. Ключові вектори вдосконалення маркетингу підприємства

Процес формування ефективної маркетингової діяльності на підприємстві м'ясопереробної галузі, зокрема ПрАТ «ОМК», має індивідуальний характер і повинен враховувати специфіку виробничих процесів, географічну структуру збуту, масштаби виробництва, наявні управлінські практики, а також ринкові зв'язки, які вже склалися. У зв'язку з цим впровадження маркетингової орієнтації вимагає поетапної реалізації комплексу заходів, що охоплюють три ключові напрями:

- організаційні заходи – перегляд і адаптація управлінської структури підприємства з урахуванням функцій новоствореного відділу маркетингу та збуту, включаючи оновлення процесів взаємодії між підрозділами;
- правові заходи – закріплення функціональних змін на рівні внутрішніх нормативних документів підприємства (посадові інструкції, положення про відділ маркетингу, зміни до установчих документів за потреби);
- методичні заходи – розробка та впровадження маркетингової стратегії, визначення тактичних інструментів роботи зі споживачами, сегментами ринку, каналами дистрибуції.

Розгортання повноцінної маркетингової діяльності на ПрАТ «ОМК» передбачає створення відповідної організаційної структури, добір компетентних фахівців, чітке визначення повноважень і відповідальності в межах маркетингової системи управління, а також налагодження ефективної внутрішньої та зовнішньої взаємодії.

Практика свідчить, що підвищення рівня маркетингової активності потребує не лише удосконалення існуючих управлінських механізмів, а й

впровадження нових процедур та інструментів, здатних забезпечити стійкий розвиток підприємства та посилення його ринкових позицій.

Як відомо, система управління маркетинговою діяльністю включає низку взаємопов'язаних елементів: підсистему маркетингової інформації (внутрішня звітність, маркетинговий моніторинг, результати досліджень), сукупність функцій, методів і процедур управління (аналіз, планування, прогнозування, контроль), а також об'єкти маркетингового дослідження.

Ефективне функціонування цієї системи забезпечує виконання ключових завдань маркетингу, серед яких: дослідження ринкової ситуації та прогнозування її змін; аналіз і оцінка потенціалу ринку та перспектив підприємства; формування маркетингової стратегії й вибір засобів її реалізації; організація контролю та своєчасне коригування прийнятих рішень.

Розробка стратегічних орієнтирів маркетингової діяльності повинна базуватися на попередньому аналізі зовнішнього середовища (споживацький попит, конкуренція, ринкові тренди) і внутрішніх можливостей підприємства. Внутрішній аналіз охоплює оцінку виробничого, кадрового, фінансового, технологічного та інтелектуального потенціалу підприємства, ефективність матеріально-технічного забезпечення, стан збутової інфраструктури та рівень ринкової адаптації виробництва.

У межах такого аналізу необхідно виявляти як сильні, так і слабкі сторони функціонування підприємства. Сильні сторони мають стати основою для розвитку конкурентних переваг, тоді як слабкі – потребують усунення або вдосконалення. Так, у випадку ПрАТ «ОМК» до потенційно сильних сторін можна віднести наявність сучасного виробничого обладнання, широку продуктову лінійку, стабільні партнерські зв'язки з торговими мережами, а також досвід у забезпеченні контролю якості на всіх етапах виробництва. Реалізація маркетингових ініціатив має ґрунтуватися на комплексному використанні цих переваг у поєднанні з гнучким управлінням ринковими ризиками.

Маркетингова стратегія ПрАТ «ОМК» повинна формуватись на основі трьох взаємопов'язаних складових:

- визначення цільових ринків (сегментів споживачів);
- формування чіткого позиціонування продукції;
- розробка комплексу маркетингових інструментів (маркетинг-міксу).

Комплекс маркетингу охоплює такі ключові елементи, як продукт, ціна, місце реалізації (дистрибуція) та просування. Їхня гармонійна реалізація дозволяє досягти стратегічних маркетингових цілей, включаючи зміцнення позицій на ринку та розширення частки продажів у ключових сегментах.

Впровадження ефективної маркетингової стратегії потребує проведення регулярного ситуаційного аналізу, що передбачає оцінку використання ресурсів, поточних показників збуту, витрат на маркетинг, рівня рентабельності та динаміки ринкової частки. Цей підхід дає змогу не лише приймати обґрунтовані рішення, а й своєчасно коригувати напрямки реалізації запланованих заходів.

З метою підвищення гнучкості управління збутом пропонується впровадити систему аналітичної звітності за трьома групами параметрів: об'єкти (товарні групи, канали збуту, регіони), показники (обсяги продажу, середній чек, рентабельність), часові інтервали (місяць, квартал, рік). Така структура звітності дозволить оперативно виявляти зміни в поведінці споживачів, ефективності каналів реалізації та доцільності рекламних кампаній.

Для цілісної оцінки ринкових позицій підприємства доцільно проводити аналіз частки ринку за такими напрямками:

- загальна частка ПрАТ «ОМК» на ринку м'ясопереробної продукції;
- частка по окремих товарних групах (варені ковбаси, копченості, паштети тощо);
- відносна частка у порівнянні з найбільшими конкурентами;
- частка за окремими каналами реалізації (роздріб, гурт, HoReCa);
- частка в межах основних географічних регіонів присутності.

На основі комплексного аналізу маркетингової діяльності ПрАТ «ОМК» можливо сформулювати адаптивну модель управління маркетингом, яка дозволить підприємству ефективно функціонувати в умовах мінливої ринкової кон'юнктури та зберігати стійку конкурентну позицію (рис. 3.2).

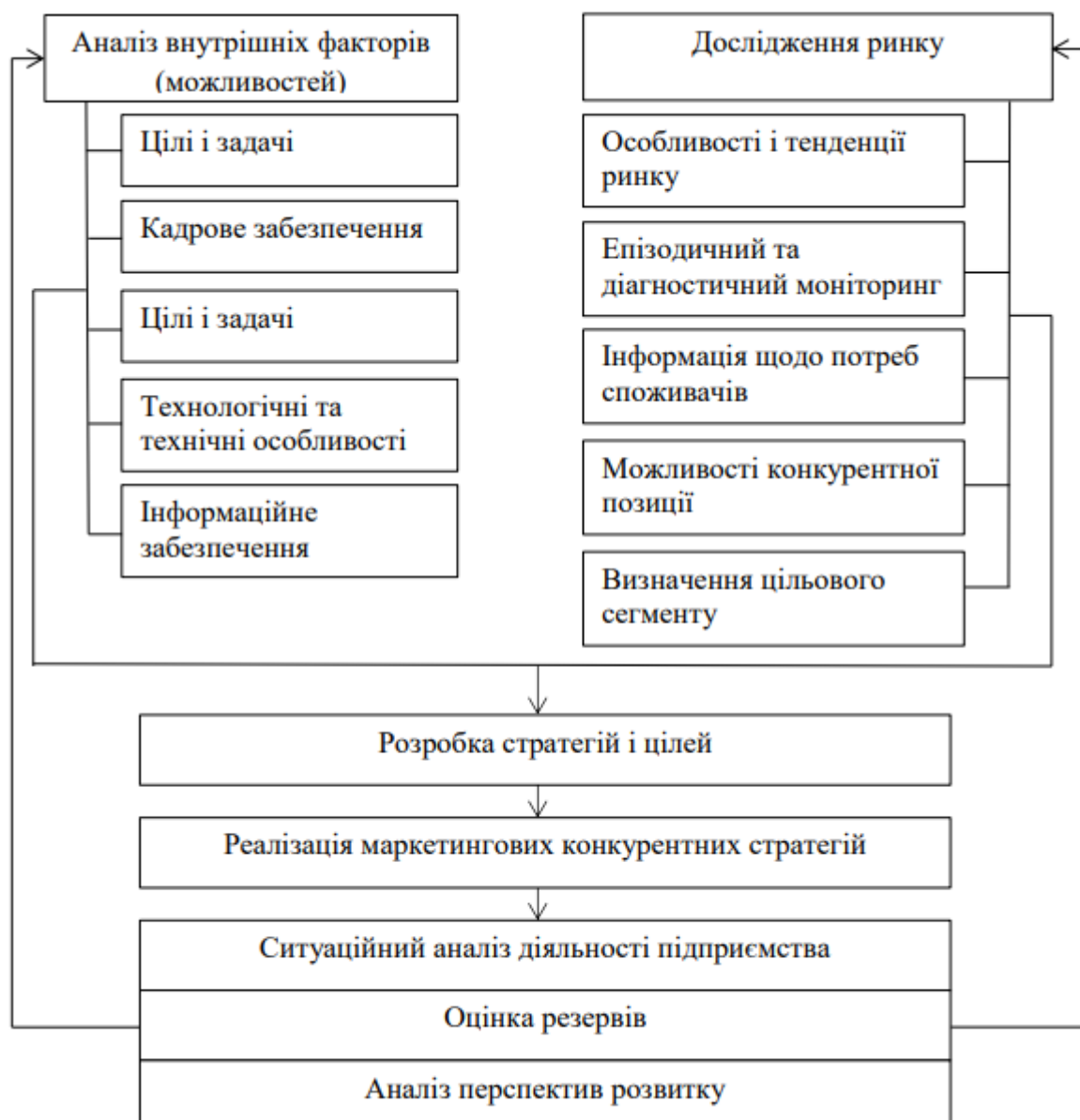


Рис. 3.2. Модель організації ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства

Джерело: розроблено автором

Комплексне вдосконалення маркетингової діяльності ПрАТ «ОМК» має ґрунтуватися на підвищенні ефективності ключових напрямів маркетингової роботи:

1. **У сфері маркетингових досліджень** – необхідне впровадження систематичних як широкомасштабних, так і локальних досліджень для вивчення споживчих переваг, динаміки ринкових змін і моніторингу конкурентного середовища. Рекомендується запровадити діагностичний і регулярний моніторинг із фокусом на поведінку цільових груп, географічну структуру попиту та тенденції каналів збуту.

2. **У продуктивній політиці** – доцільно посилити роботу зі створення нових товарів та оновлення існуючого асортименту, орієнтуючись на запити ринку, сегментацію споживачів і конкурентний тиск. Особлива увага має бути приділена розробці інноваційних форматів упакування, технологічних рішень та позиціонуванню кожної товарної групи.

3. **У сфері ціноутворення** – підприємству слід впроваджувати адаптивні цінові стратегії з урахуванням еластичності попиту, сезонності, каналової специфіки (гурт, роздріб, HoReCa) та конкурентної поведінки. Методи ціноутворення мають включати порівняльний аналіз, динамічне регулювання цін і використання психологічних ефектів у споживанні.

4. **У рекламній діяльності** – варто посилити таргетовану присутність у галузевих ЗМІ, впровадити професійні PR-кампанії, брати участь у виставках, галузевих форумах, семінарах і профільних заходах. Це дозволить покращити обізнаність про бренд, сформувати лояльність цільової аудиторії та закріпити позиції компанії як стабільного виробника.

5. **У сфері персонального продажу** – актуальним є використання інструментів маркетингу взаємодії, включаючи індивідуалізований підхід до ключових клієнтів, програм лояльності, CRM-систем і розвитку партнерських форматів співпраці.

6. **У сфері розподілу** – рекомендовано посилити розвиток власної збутової інфраструктури, створити або розширити дилерську мережу та

налагодити прямі канали комунікації зі споживачами. Власна система збуту не лише знижує залежність від зовнішніх посередників, а й дозволяє оперативно отримувати інформацію щодо змін у попиті, перевагах споживачів і нових тенденцій ринку.

Розробка маркетингових стратегій на основі вивчення ринкової ситуації дозволить Товариству формувати диференційовані підходи залежно від рівня конкурентної позиції товарної групи: як для лідера ринку, так і для претендента, нішевого гравця або підприємства-новатора.

Наявність сучасної виробничої бази, перспективи технічного оновлення, фаховий кадровий потенціал, а також досвід у сфері якості та безперервного забезпечення ринку продукцією створюють вагомі передумови для формування стійкої маркетингової моделі, здатної забезпечити довгострокове зростання й зміцнення ринкових позицій Одеського м'ясокомбінату.

З метою підвищення ефективності діяльності ПрАТ «ОМК» доцільно акцентувати увагу на вдосконаленні структури витрат, оптимізації асортименту продукції та підвищенні її споживчої цінності. Це дозволить підприємству покращити свої конкурентні позиції навіть у умовах домінування великих гравців на ринку.

Перехід до більш гнучкої моделі виробництва, орієнтованої на індивідуальні замовлення покупців, може сприяти зниженню надлишкових витрат, зокрема на закупівлю сировини, зберігання матеріалів та управління залишками готової продукції на складах.

Окрім того, раціональним є залучення спеціалізованих партнерів і посередників для виготовлення окремих напівфабрикатів або пакувальних компонентів. Такий підхід дозволить зменшити навантаження на основні виробничі потужності, скоротити витрати на оплату праці та зменшити час виробничого циклу, зберігаючи при цьому якість продукції.

Для ПрАТ «ОМК» ці заходи можуть стати основою підвищення рентабельності, зменшення собівартості продукції та створення умов для більш гнучкої адаптації до змін ринкового попиту.

Оскільки ПрАТ «ОМК» не є лідером ринку, доцільно створити структуру конкурентної стратегії під модель «підприємства-претендента», яке прагне поступово зайняти вільні ніші або витіснити менш ефективних конкурентів. Нижче – структурована таблиця, що подає логіку конкурентної стратегії для вашого підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Конкурентна стратегія ПрАТ «ОМК» як підприємства-претендента

Ключовий стратегічний напрям	Конкретні дії	Очікуваний результат
Збільшення попиту на продукцію	– Проведення локальних акцій;– Виведення нових продуктів у середньому ціновому сегменті	Залучення нових покупців і збільшення повторних продажів
Освоєння вільних ринкових ніш	– Вивчення регіонального попиту;– Робота з сегментами HoReCa, місцеві ринки	Розширення географії збуту, підвищення присутності в нових регіонах
Цінова стратегія витіснення	– Встановлення більш привабливих цін порівняно з лідерами у сегменті;– Тимчасові знижки на новинки	Привернення уваги до нових товарів, зростання продажів за рахунок конкурентної ціни
Підвищення якості обслуговування	– Покращення пакування, фасування;– Запровадження сервісу зворотного зв'язку	Формування лояльності споживачів, позитивного іміджу бренду
Адаптація виробництва під попит	– Гнучке планування випуску за замовленнями;– Зниження обсягів нереалізованих залишків	Скорочення витрат на складування, мінімізація втрат продукції
Робота з посередниками та партнерами	– Спільні акції з торговими точками;– Мережеві дистриб'юторські угоди	Посилення каналів збуту, стабільні обсяги поставок

Джерело: розроблено автором

Ця стратегія базується не на масштабному домінуванні, а на поступовому розширенні присутності через ефективне використання наявних ресурсів, цінову чутливість споживачів та слабкі місця конкурентів. Замість прямого протистояння з лідерами ПрАТ «ОМК» варто орієнтуватися на гнучкість, нішеву експертизу та оперативність у прийнятті рішень.

Для підприємства, яке не є лідером галузі, але прагне поступового посилення ринкових позицій, доцільно формувати наступальну конкурентну стратегію з урахуванням специфіки своєї діяльності. ПрАТ «ОМК», маючи стабільне виробництво та досвід роботи у середньому ціновому сегменті, може ефективно реалізовувати стратегію претендента, орієнтуючись на незадоволений попит, нішеві сегменти та слабкості у діях конкурентів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Компоненти наступальної стратегії ПрАТ «ОМК»

Стратегічний напрям	Зміст і реалізація
Зниження витрат і адаптивне ціноутворення	Формування конкурентної ціни через скорочення витрат на упаковку, логістику та аутсорсинг частини процесів. Запровадження гнучких систем знижок для постійних клієнтів.
Комплексне обслуговування	Супровід продажів сервісом: консультації, швидка обробка замовлень, зручна фасовка продукції. Формування позитивного клієнтського досвіду для утримання покупців.
Освоєння незадоволеного попиту	Запуск нових товарних груп (делікатесна продукція, спеціальні пропозиції HoReCa), які не охоплені основними конкурентами.
Залучення додаткових ресурсів	Пошук партнерів для виробництва окремих компонентів або фасування. Кооперація з постачальниками та дистриб'юторами.
Укріплення іміджу та значущості	Чітке виконання зобов'язань за договорами, робота над репутацією, надання персоналізованих умов постійним покупцям.

Джерело: розроблено автором

Реалізація наступальної стратегії ПрАТ «ОМК» має бути спрямована на ефективне використання внутрішнього потенціалу, освоєння незаповнених ніш, підвищення цінності для клієнта та формування сталих зв'язків із партнерами. Це дозволить підприємству поступово зміцнити ринкову позицію та забезпечити стабільне зростання обсягів збуту.

З метою переведення стратегічних рішень у площину практичної реалізації, доцільно оцінити очікувані витрати на впровадження ключових напрямів, запропонованих у межах конкурентної стратегії ПрАТ «ОМК».

Нижче наведено орієнтовний бюджет стратегічних ініціатив на перший рік реалізації (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Орієнтовні витрати на реалізацію стратегічних ініціатив ПрАТ «ОМК»

Ініціатива	Зміст/Ресурс	Орієнтовна сума, грн
Виведення нових товарів	Розробка рецептур, пакування, тестовий запуск (2 позиції)	150 000
Маркетингові дослідження	Опитування споживачів, аналіз ринку, робота з даними	50 000
Рекламна кампанія	Інтернет-реклама, POS-матеріали, участь у виставках	100 000
Сервісна підтримка продажів	Підтримка консультацій, розробка інструкцій, телефонія	35 000
Розширення каналів збуту	Пошук нових партнерів, відрядження, маркетингова підтримка HoReCa	80 000
Упаковка та фасування	Закупівля нового типу пакувальних матеріалів	60 000
Разом		475 000

Джерело: розроблено автором

Для обґрунтування доцільності інвестицій у стратегічні маркетингові ініціативи ПрАТ «ОМК» доцільно оцінити очікуваний економічний ефект. Розрахунок базується на припущеннях щодо приросту обсягів реалізації, збільшення частки ринку та підвищення чистого прибутку в результаті виведення нових товарів і розширення каналів збуту (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Очікуваний економічний ефект від реалізації стратегічних ініціатив

Показник	До впровадження	Після впровадження (прогноз)
Обсяг реалізації, грн/рік	148 722 000	178 466 400
Зростання обсягів реалізації, %	-	+15,6%
Зростання чистого прибутку, %	-	+30,6%
Рентабельність реалізації, %	8,0%	9,0%
Інвестиції у реалізацію, грн	-	475 000
Приріст чистого прибутку, грн	-	1 100 000
Окупність інвестицій, років	-	0,43

Джерело: розроблено автором

Оцінка економічного ефекту від реалізації стратегічних ініціатив ПрАТ «ОМК» здійснювалася на основі порівняння поточних фінансових показників

із прогнозованими результатами після впровадження запропонованих заходів. Основною метою розрахунку було визначення, наскільки ефективними можуть виявитися інвестиції у маркетинговий розвиток підприємства.

Прогноз будувався з урахуванням динаміки попередніх періодів, очікуваного зростання обсягів продажу після запуску нових товарів та активізації рекламних зусиль. Також враховано можливе розширення каналів збуту і підвищення впізнаваності бренду. Усі витрати, необхідні для реалізації стратегічних дій, попередньо згруповано в окремий бюджет, що дозволило зіставити їх із потенційним приростом прибутку.

Окрему увагу приділено оцінці часу, за який інвестиції можуть окупитися. Розрахунок базувався на очікуваному щорічному прирості чистого прибутку, який підприємство зможе отримати завдяки впровадженним змінам. Такий підхід дозволив визначити економічну доцільність стратегії та оцінити її вплив на фінансову стабільність компанії в найближчій перспективі.

Таким чином, здійснений аналіз ініціатив показує, що вже протягом першого року очікується приріст чистого прибутку на рівні 1,1 млн грн за інвестицій у розмірі 475 тис. грн. Це дозволяє стверджувати про високу рентабельність запропонованих заходів. Період окупності становить менше півроку, що є позитивним сигналом для прийняття управлінського рішення щодо впровадження стратегічного плану. Таким чином, реалізація обґрунтованих маркетингових дій здатна забезпечити не лише зростання доходів, а й закласти основу для стабільного розвитку підприємства.

Підсумовуючи, можна зазначити, що для ПрАТ «ОМК» як підприємства, що прагне розширити свої ринкові позиції у конкурентному середовищі, ключовим завданням є впровадження адаптивної маркетингової стратегії з орієнтацією на незадоволені потреби цільових сегментів, вдосконалення продукційної та збутової політики, активне використання внутрішніх резервів та партнерських ресурсів. Формування чіткої ціннісної

пропозиції для споживачів, розвиток сервісного супроводу, запуск нових товарів і підвищення операційної ефективності дадуть змогу підприємству посилити конкурентоспроможність, закріпити позиції в обраних нішах ринку та забезпечити стабільне зростання у середньостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

Проведений аналіз підтвердив, що відсутність на підприємстві спеціалізованої маркетингової служби стримує ефективний розвиток збуту та знижує здатність компанії адаптуватися до змін ринкового середовища. В умовах високої конкуренції й насиченості ринку м'ясної продукції це створює додаткові ризики втрати позицій.

Запропоноване удосконалення організаційної структури через створення окремого маркетингового підрозділу дозволяє не лише розмежувати відповідальність між функціональними напрямками, а й краще фокусуватись на окремих товарних групах та споживчих сегментах. Це підвищує керованість процесами просування продукції та дозволяє гнучко реагувати на зміни попиту.

Розрахунки засвідчили, що інвестиції в маркетингову інфраструктуру мають обґрунтований характер і можуть принести відчутний фінансовий результат уже в середньостроковій перспективі. Очікуване зростання обсягів реалізації, покращення впізнаваності бренду й оптимізація каналів збуту здатні суттєво посилити конкурентні позиції підприємства.

Крім того, стратегічні ініціативи, пов'язані з посиленням маркетингової активності, відкривають нові можливості для формування стабільної клієнтської бази, оновлення продуктової лінійки та виходу на нові ринки. Таким чином, впровадження запропонованих рішень сприяє переходу ПрАТ «ОМК» від реактивного управління продажами до проактивної, системної маркетингової політики.

ВИСНОВКИ

У результаті теоретичного аналізу в дипломній встановлено, що маркетингова діяльність є ключовим фактором забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства в умовах динамічного ринку. Ефективний маркетинг передбачає не лише задоволення потреб споживачів, а й формування довгострокової цінності, що підвищує лояльність клієнтів і забезпечує стабільність збуту.

Управління маркетингом повинно базуватись на комплексному підході, що поєднує аналіз ринку, планування, реалізацію і контроль результатів. Важливу роль у цьому процесі відіграє організаційна структура маркетингової служби, яка має бути адаптивною до специфіки продукції, особливостей споживчих сегментів та стратегії розвитку підприємства. Рациональна побудова маркетингової системи дозволяє оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та забезпечити ефективну взаємодію з зовнішнім середовищем.

Об'єктом дослідження у другому розділі обрано ПрАТ «Одеський м'ясокомбінат» – підприємство харчової промисловості, що спеціалізується на виробництві ковбасних виробів, м'ясних делікатесів, півфабрикатів і продукції швидкого приготування. Компанія функціонує на ринку більше 20 років, має власні виробничі потужності в місті Одеса, налагоджену логістику та реалізує продукцію як через торговельні мережі, так і через фірмові точки продажу.

Фінансовий стан підприємства є стабільним, проте без істотного зростання. Незначне підвищення виручки та прибутковості свідчить про потребу в активнішому маркетинговому управлінні та диверсифікації каналів збуту. Аналіз комплексу маркетингу засвідчив, що товарна політика комбінату є достатньо широкою, але недостатньо сегментованою; цінова стратегія помірно-конкурентна, збут переважно орієнтований на локальний ринок, а комунікаційна активність обмежена епізодичними акціями.

Вивчення особливостей українського ринку м'яса показало, що галузь перебуває в умовах насиченої конкуренції, коливань цін на сировину та змін у споживчих перевагах. Посилюється попит на продукцію з підвищеною якістю, екологічністю та зручністю споживання, що формує нові виклики для традиційних виробників.

Результати STEP-аналізу вказали на вплив таких зовнішніх факторів, як економічна нестабільність, регуляторні обмеження у сфері харчової безпеки, зростання вартості енергоресурсів та загальна зміна споживчих очікувань у бік здорового харчування.

SWOT-аналіз дозволив виявити сильні сторони підприємства, зокрема наявність власного виробництва, відпрацьованих технологічних процесів і впізнаваного бренду в регіоні. Водночас були ідентифіковані слабкі сторони – обмежена присутність на загальнонаціональному ринку, недостатня інноваційність продукції та слабкий розвиток цифрових каналів комунікації.

Аналіз багатокутника конкурентоспроможності показав, що ПрАТ «ОМК» поступається лідерам галузі за більшістю маркетингових параметрів – зокрема у сфері просування, розширення асортименту та впізнаваності бренду. Водночас підприємство має потенціал для зростання завдяки оптимізації внутрішніх процесів, посиленню маркетингової активності та переорієнтації на нові сегменти ринку.

На основі виявлених недоліків у функціонуванні маркетингової діяльності ПрАТ «ОМК» були розроблені конкретні управлінські пропозиції, спрямовані на її вдосконалення. Насамперед було обґрунтовано необхідність створення повноцінного маркетингового відділу, здатного координувати стратегічні та оперативні напрямки маркетингу на підприємстві. Визначено оптимальну організаційно-функціональну структуру служби, яка базується на поєднанні товарного та ринкового принципів, що дозволяє враховувати специфіку як продукції, так і цільових сегментів споживачів.

Для реалізації даної ініціативи запропоновано річний бюджет впровадження маркетингової служби з урахуванням витрат на персонал,

технічне оснащення, меблі та організаційні потреби. Також здійснено розрахунок очікуваної економічної ефективності, що показав позитивний вплив нової системи управління на рівень продажів, прибутковість та конкурентоспроможність підприємства.

Крім того, у межах стратегічного розвитку маркетингової діяльності запропоновано низку ініціатив: проведення регулярних маркетингових досліджень, оновлення асортименту продукції відповідно до тенденцій ринку, впровадження цільових рекламних кампаній та розвиток сервісної складової. Для реалізації цих напрямків також визначено орієнтовний стратегічний бюджет і прогнозовано економічний ефект, який підтвердив доцільність та результативність запропонованих заходів.

Таким чином, реалізація окреслених управлінських рішень дозволить підвищити ефективність маркетингової політики ПрАТ «ОМК», зміцнити його позиції на ринку та забезпечити стійке зростання в середньостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Літвак Б. Г. Управління маркетингом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 384 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління маркетингом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 464 с.
3. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг : європейський досвід. Харків : Фактор, 2016. 800 с.
4. Амблер Т. Практика маркетингу : як створювати цінність для споживача. Київ : Основи, 2017. 416 с.
5. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. Київ : Вільямс, 2016. 832 с.
6. Діброва Т. Г. Управління маркетинговою діяльністю підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 312 с.
7. Шевченко О. В. Маркетинг і логістика в системі управління підприємством : монографія. Дніпро : Пороги, 2017. 268 с.
8. Ілляшенко С. М., Савченко Т. С., Ілляшенко Н. С. Моделі управління маркетинговою діяльністю підприємств : монографія. Суми : СумДУ, 2016. 296 с.
9. Блонська В. І. Управління маркетингом на підприємстві в умовах нестабільного ринку : навч. посіб. Львів : Новий Світ – 2000, 2019. 240 с.
10. Кибанов А. Я., Шекшня С. В. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 368 с.
11. Карпенко О. Л. Теорія і практика управління : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 312 с.
12. Мішин О. О., Чумаченко І. О. Менеджмент : підручник. Одеса : ОНЕУ, 2020. 420 с.
13. Ілляшенко С. М., Ілляшенко Н. С. Управління ефективністю маркетингової діяльності підприємства : монографія. Суми : СумДУ, 2017. 288 с.

14. Остапчук М. В. Методичні основи оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємств : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 256 с.
15. Шульга Н. Ю. Аналіз ефективності маркетингових стратегій підприємства. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 234 с.
16. Соловійова О. І. Ефективність маркетингової діяльності: інструменти оцінювання : навч. посіб. Дніпро : УАДУ, 2020. 198 с.
17. Козловський В. В. Управління маркетингом підприємства : оцінка результативності та ефективності. Івано-Франківськ : Фоліант, 2021. 244 с.
18. Popescu, D., Suci, M. Marketing performance measurement – conceptual frameworks and challenges. *Journal of Competitiveness*, 2017, Vol. 9(3), pp. 42–60.
19. Clark, B. H. Marketing performance measures: History and interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 2017, Vol. 33(5-6), pp. 431–456.
20. Kaplan, R. S., Norton, D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Revised ed. Boston : Harvard Business Review Press, 2016. 322 p.
21. Ambler, T., Roberts, J. H. Assessing marketing performance: Don't settle for a silver metric. *Business Horizons*, 2017, Vol. 60(5), pp. 517–526.
22. Reibstein, D. J., Day, G. S., Wind, J. *Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value*. 2nd ed. New York : Wiley, 2017. 344 p.
23. Homburg, C., Kuester, S., Krohmer, H. *Marketing Management: A Contemporary Perspective*. 3rd ed. London : Springer, 2019. 497 p.
24. Boso, N., Story, V. M., Cadogan, J. W. Marketing effectiveness and business performance in emerging markets. *International Journal of Research in Marketing*, 2017, Vol. 34(3), pp. 635–656.
25. Baker, M. J., Hart, S. *The Marketing Book*. 8th ed. London : Routledge, 2018. 618 p.

26. Сумець О. О. Маркетингова діяльність підприємства: стратегічні та ресурсні аспекти : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 264 с.
27. Дерев'янченко Т. Ю. Кількісні методи в маркетингових дослідженнях : монографія. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. 228 с.
28. Гаврилюк В. С. Ефективність маркетингової діяльності підприємств : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 284 с.
29. Бейкер М. Маркетинг : навч. посіб. / пер. з англ. Київ : Основи, 2017. 412 с.
30. The Chartered Institute of Marketing. Marketing and the 7Ps: A Brief Summary of Marketing and How It Works. Maidenhead : CIM, 2015. 12 p.
31. Біловус Т. Г., Коренєв С. М. Основи маркетингу : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 320 с.
32. Беляєв О. О., Репіна І. М. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 360 с.
33. Куденко Н. В. Стратегічне управління маркетингом : підручник. Київ : КНЕУ, 2016. 350 с.
34. Савицька Г. В. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Львів : Новий Світ – 2000, 2018. 416 с.
35. Ліпич Л. І., Бондар І. С. Маркетинг : підручник. Львів : Новий Світ – 2000, 2016. 432 с.
36. USDA FAS. Poultry and Products Annual: Ukraine. Kyiv, 2024. 25 p.
37. Kyiv School of Economics. AgroDigest Ukraine January 2025. Kyiv : KSE, 2025. 30 p.
38. Kyiv School of Economics. AgroDigest Ukraine January 2025. Kyiv : KSE, 2025. 30 p.
39. Kyiv School of Economics. Current state and trends of cattle rearing, cattle meat and milk in Ukraine. Kyiv, Feb 2025.

40. State Statistics Service of Ukraine. External trade in meat and edible meat offal in 2023. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/zd/ztt/ztt_u/ztt0323_u.htm (дата звернення: 12.06.2025).

41. Український клуб аграрного бізнесу. Експорт м'яса з України: підсумки 2023 року. URL: https://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/eksport_miasa_z_ukraini_pidsumki_2023_roku (дата звернення: 12.05.2025).

42. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Звіт про стан і перспективи експорту м'яса у 2023–2024 рр. URL: <https://minagro.gov.ua/news/zvit-pro-eksport-myasa-2023> (дата звернення: 12.05.2025).

43. AgroTimes. Експорт м'яса яловичини з України зменшився на 21,6% у 2024 році. URL: <https://agrotimes.ua/agromarket/eksport-yalovychyny-zmenshyvsya-na-21-6> (дата звернення: 12.05.2025).