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

# УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**кваліфікаційна робота**
здобувачки вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
**Софії СТАСЮК**

**Науковий керівник:**
кандидат економічних наук, доцент
**Володимир ГОБЕЛА**

**Рецензент:**
кандидат економічних наук, доцент
**Іван ГУЛЬ**

***Кваліфікаційна робота допущена до захисту***

«___»_____20___р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів
2024

## АНОТАЦІЯ

СТАСЮК С. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів. 2024.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади організації маркетингової системи підприємства. У другому розділі здійснено загальну характеристику Жовківського ДЛГП «Галсільліс» та його маркетингової діяльності. На основі результатів аналізу розроблено рекомендації щодо удосконалення маркетингової системи Жовківського ДЛГП «Галсільліс».

**Ключові слова**: управління, маркетинг, система, маркетингова діяльність, реклама, підприємство.

## ANNOTATION

STASIUK S. Enterprise marketing activities management. – The manuscript.

Study on obtaining the educational bachelor degree in specialty 073 «Management». Lviv, 2024.

The qualification work’s first section investigated the theoretical foundations of the enterprise’s marketing system. The qualification work’s second section carried out a general description of the Zhovkva State Forestry Enterprise «Halsillis» and its marketing activity. Based on the research results study developed recommendations for the improvement the enterprise marketing activities management.

**Keywords**: management, marketing, system, marketing activity, advertising, enterprise.

# ЗМІСТ

ВСТУП ..... 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ..... 8

1.1. Суть маркетингової діяльності підприємства ..... 8

1.2. Організація процесу управління маркетингом на підприємстві ..... 14

1.3. Маркетингова діяльність підприємства в умовах кризи ..... 18

Висновки до першого розділу ..... 23

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ ЖОВКІВСЬКОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» ..... 26

2.1. Загальна характеристика Жовківське ДЛГП «Галсільліс» ..... 26

2.2. Аналіз господарської та збутової діяльності Жовківське ДЛГП «Галсільліс» ..... 30

2.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс» ..... 38

Висновки до другого розділу ..... 42

ВИСНОВКИ ..... 44

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... 48

# ВСТУП

**Обґрунтування актуальності теми дослідження.** Для досягнення успішної діяльності будь-якого сучасного підприємства, яке діє в умовах жорсткої конкуренції та великої кількості ризиків, обов'язковим є використання маркетингових інструментів та стратегій. Застосування таких методів дозволяє ефективно вивчати ринкове середовище, його тенденції, перспективи та загрози. Ця діяльність сприяє ухваленню обґрунтованих та ефективних управлінських рішень, що є важливою умовою для успішного розвитку підприємства.

Хоча маркетинг є широко поширеним напрямом практичної діяльності, у наукових колах все ще існує розбіжність у тлумаченні теоретичних аспектів та сутності цієї діяльності. Тому вивчення теоретичних питань, сутності та особливостей маркетингу та маркетингової діяльності в сучасних умовах вимагає особливої уваги та залишається актуальною проблемою.

**Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми.** Вивченням проблемних питань у сфері маркетингу займалося багато дослідників, зокрема: Багорка М. О., Балабанова Л. В., Балабанова І. В., Бєлова Т. Г., Біловодська О. А., Васюткіна Н. В., Войчак А. В., Гаркавенко С. С., Гузенко Г. М., Жук О. І., Килипенко В. В., Кирич Н. Б., Коноплянникова М. А., Кравець С. В., Куриленко І. І., Лукан О. М., Мельничук О. І., Муковіз В. С., Нестеренко С. А., Окландер М. А., Петруня Ю. Є., Пілько А. Д., Піскун Д. Н., Страпчук С. І., Селезньова О. О., Федотова І. В., Хома І. Б., Шиліпук О. Я., Якимчук К. Д. та інші.

**Мета дослідження.** Мета дослідження полягає у формуванні теоретико-практичних засад управління маркетинговою діяльністю.

**Завдання дослідження.** Реалізація мети дослідження передбачала виконання низки завдань дослідження, зокрема:

– дослідити суть маркетингової діяльності підприємства;

- проаналізувати процес організації маркетингової діяльності підприємства;
- дослідити особливості маркетингової діяльності підприємства в умовах кризи;
- здійснити загальну характеристику Жовківське ДЛГП «Галсільліс»;
- провести аналіз господарської та збутової діяльності Жовківське ДЛГП «Галсільліс»;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс».

**Об'єктом дослідження** є маркетингова система підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-прикладні засади забезпечення ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства.

**Перелік методів дослідження.** У кваліфікаційній роботі використовувались низка загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме: методи аналізу та синтезу, методи індукції та дедукції, математичні та статистичні методи, графічний метод, метод теоретичного узагальнення тощо.

**Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації).** Кваліфікаційна робота становить певну практичну цінність, адже запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності маркетингової діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс».

**Структура та обсяг роботи:** Кваліфікаційна робота складається із анотації українською та англійською мовами, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (41 найменування на 5 сторінках). Загальний обсяг роботи становить 52 сторінки, із них основний текст – 42 сторінки, які містять 7 таблиць і 6 рисунків.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## 1.1. Суть маркетингової діяльності підприємства

Часи воєнного стану приводять до необхідності запровадження унікальних та інноваційних методик у всіх сферах операційної діяльності бізнесу та у сфері реалізації продукції. Це тісно пов'язане з удосконаленням технік управління і маркетингового управління зокрема, яке забезпечується через стратегічний підхід у діяльності підприємств, що контролюється через техніку маркетингового менеджменту. Розуміється, що маркетинговий менеджмент відіграє роль в системі управління, спрямованої на ринкову орієнтацію підприємства, здійснення стратегічних маркетингових ініціатив і єднання підрозділів фірми для досягнення цілей [3]. Очевидною є думка, що маркетинговий менеджмент є ключовим компонентом системи управління, базуючись на виборі сегментів ринку, залученні та збереженні клієнтів. В українській економічній теорії маркетинговий менеджмент вивчається як керівництво маркетинговими відділами чи маркетингова управління, що охоплює процес управління маркетинговою діяльністю організації на основі маркетингу. Аналізуючи наявний досвід і поточні умови, можна аргументувати, що маркетинговий менеджмент є інтегрованою системою управління, яка прагне до досягнення корпоративних цілей з погляду задоволення потреб ринку [14].

В контексті сприйняття підприємства як відкритої системи, маркетинговий менеджмент на ньому виконує роль управління орієнтованою на ринок діяльністю організації. У процесі формулювання маркетингових управлінських стратегій лідерство підприємства враховує характеристики зовнішнього й внутрішнього ринкового середовища, а також унікальні аспекти конкретного бізнесу. У сфері маркетингового управління, яке є управлінською функцією, його завдання полягає в підтримці виконання різних корпоративних функцій –

виробничих, фінансових, збутових, інноваційних та інших – що сприяє розвитку міцних взаємозв'язків на ринку. Важливо також підкреслити, що досягнення маркетингових цілей можливе за умови координованої роботи усіх підрозділів підприємства. В цьому контексті маркетинговий менеджмент має зосередитися на прогнозуванні потреб ринку і швидкому відгуку на його зміни, враховуючи при цьому можливості, які пропонують конкуренти [22].

Тому лідери та менеджери в області маркетингу на підприємствах повинні об'єднатися в одну добре налагоджену команду для досягнення обраних цілей, активно залучаючись до загального процесу маркетингової діяльності. В такому контексті доречно застосовувати визначення «маркетингове партнерство». З цього погляду, маркетинговий менеджмент можна розглядати як цілеспрямований процес координації та контролю діяльності фірми, яка включає ринкові операції на різних рівнях і ґрунтується на маркетингових принципах. Ціль маркетингового менеджменту полягає у керуванні маркетингом так, щоб забезпечити повне задоволення потреб споживачів та досягнути стратегічних цілей фірми. З такої перспективи процес маркетингової діяльності слід розглядати як послідовність облікованих управлінських рішень стосовно планування, організації і контролю маркетингових заходів, предметом яких є глибокий аналіз ринкових умов і вибудовування всіх аспектів маркетингового комплексу [15].

Для ефективної роботи системи маркетингу необхідно спиратися на науково підтверджені основні та допоміжні принципи маркетингу. Така система маркетингового управління буде ефективна, коли керівництво підприємства використовуватиме принципи маркетингу, що базуються на наукових дослідженнях і спрямовані на забезпечення максимального задоволення потреб клієнтів. У зв'язку з цим важливо врахувати ключові принципи маркетингового менеджменту, які повинні виконуватися на ринково орієнтованих підприємствах. Варто додати, що використання менеджментом підприємства зазначених принципів, повністю або частково залежить від об’єкта управління маркетингом [21].

Аби більш ретельно ознайомитися із поняттям маркетингової діяльності підприємства розглянемо його основні та допоміжні функції (рис. 1.1).

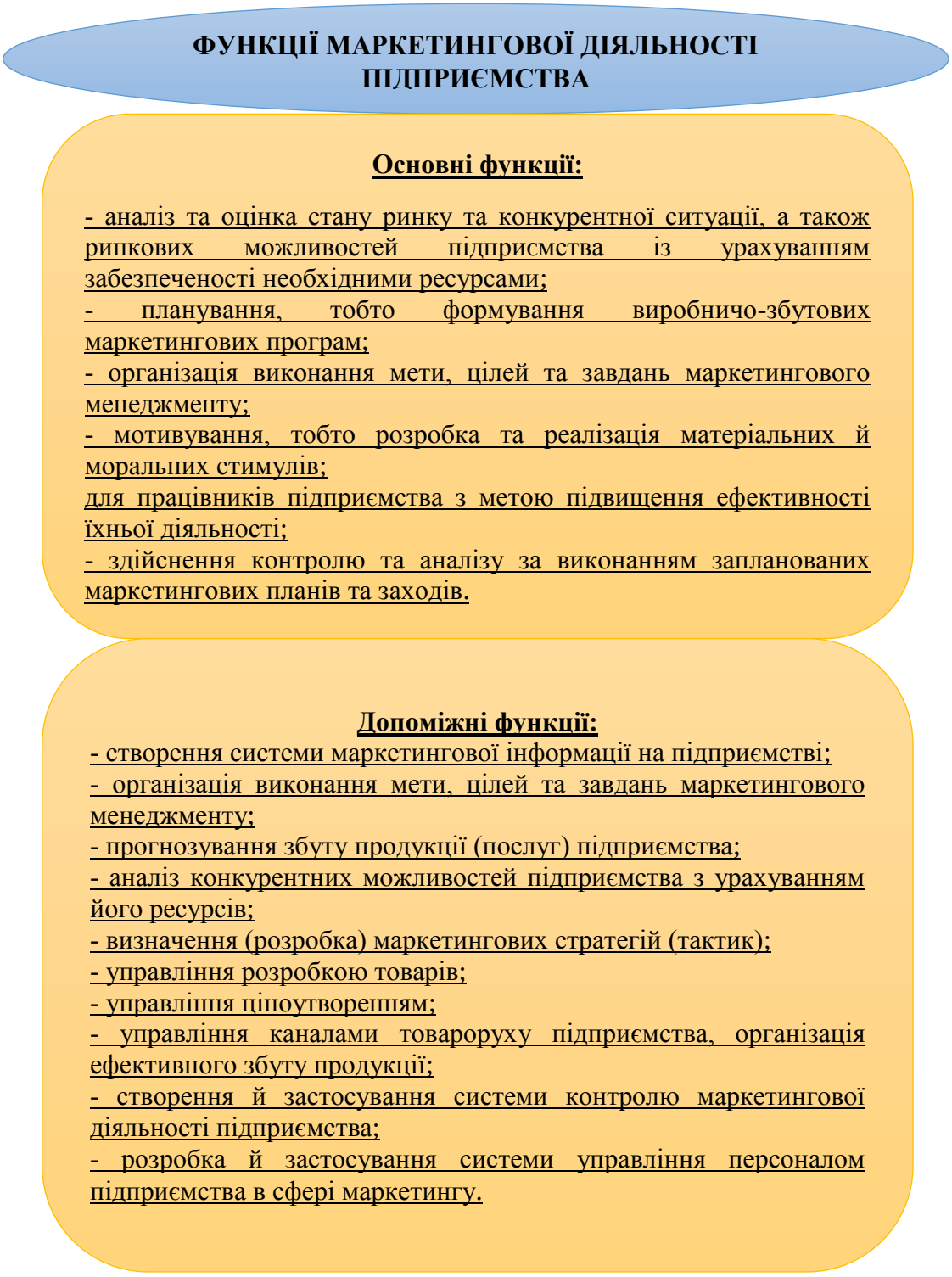



Рис. 1.1. Характеристика основних та допоміжних функцій маркетингового менеджменту

Джерело: [24].

При аналізі методологічної бази маркетингового менеджменту, можна визначити кілька основних підходів, що визначають його структурування, включаючи систематичний підхід, інтегральний підхід, підхід оптимізації та контекстний підхід. Опис цих підходів, що лягають в основу методології маркетингового менеджменту, представлено на рисунку 1.2.




Рис. 1.2. Підходи, які формують методологічну основу маркетингового менеджменту

Джерело: [18].

Проаналізувавши окреслені підходи, що лежать в основі маркетингової діяльності та маркетингового управління можна стверджувати, що їхня основна мета полягає у формуванні рівня управління, який дозволив би якісно та ефективно забезпечувати маркетингову діяльність [27].

Окрім цього, проведемо компаративний аналіз основних характеристик теоретичного змісту поняття «управління маркетингом», його результати представимо на рисунку 1.3.

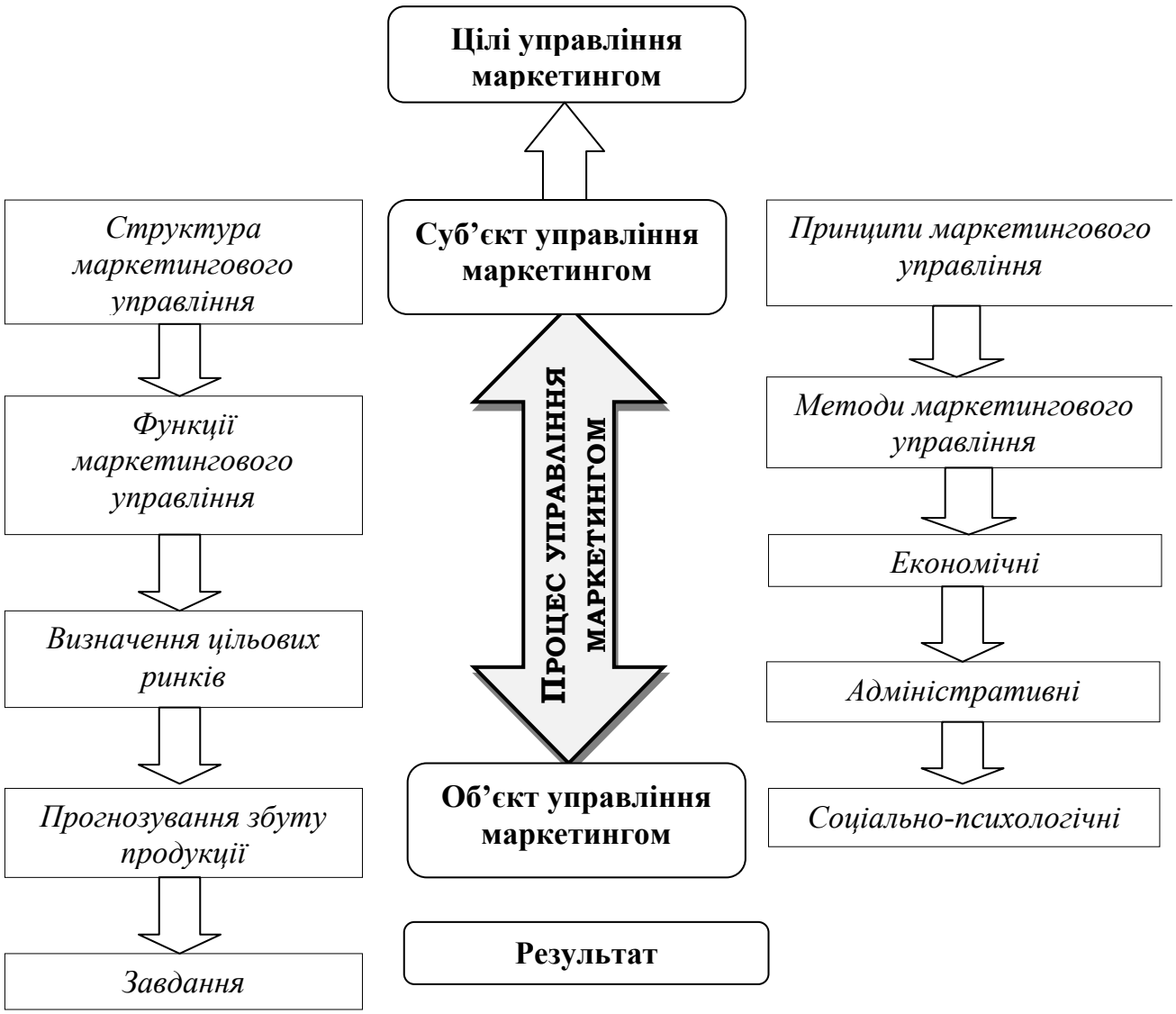



Рис. 1.3. Основні категоріальні характеристики змісту поняття «управління маркетингом»

Джерело: [10].

Усвідомити теоретичний зміст маркетингової діяльності дають змогу ключові завдання, які представлені на рис. 1.4.




Рисунок 1.4. Суть основних завдань маркетингового менеджменту

Джерело: [11].

В результаті проведеного аналізу ключових завдань маркетингової діяльності робимо теоретичне узагальнення, що розробка та впровадження заходів щодо формування та впровадження системи маркетингового менеджменту потребує розробки та запровадження ефективної моделі маркетингового менеджменту.

## 1.2. Організація процесу управління маркетингом на підприємстві

На сучасному етапі значущість управління маркетинговою діяльністю підприємства на світовій арені постійно збільшується, оскільки маркетинг має зростаючий вплив на активність споживачів та на економіку держав у цілому. Більшість послуг управління маркетингом виконуються з мінімальними витратами, що свідчить про зростання впливу маркетингу на глобальну економіку – це характеризує економічну систему. Керування маркетинговою діяльністю підприємства надає можливість досягти найбільш високих показників прибутку економічної системи.

Отож, у процесі формування та реалізації маркетингової діяльності на підприємствах виникає низка складнощів, зокрема [25; 32]:

- нестабільність і варіативність зовнішнього маркетингового середовища;
- зміни в ринкових умовах;
- інтенсивна конкурентна боротьба;
- небажання керівництва впроваджувати радикальні заходи та технологічні зміни в управлінні;
- дефіцит висококваліфікованих фахівців з маркетингу;
- відсутність маркетингового підходу в управлінні організацією.

Детальніше розглянемо значення та роль маркетингової концепції в управлінні підприємством, яка виступає як інтегрована система, що дозволяє синхронізувати можливості підприємства із запитами ринку. Вітчизняним підприємствам та організаціям необхідно радикально змістити акценти маркетингової орієнтації на застосування маркетингової концепції, що потребуватиме певних змін у структурі їх управління [1].

У цьому контексті варто відзначити, що всі процеси, які відбуваються у виробничій, господарській, збутовій та маркетинговій діяльності підприємств, є складовими елементами маркетингового менеджменту. Тому доцільно виділити

ключові напрямки розвитку та формування маркетингового менеджменту на підприємствах [37].

Сучасний ринок вимагає постійного оновлення, зокрема вдосконалення маркетингових технологій. Це охоплює різноманітність методів, прийомів та рішень в управлінні, що сприяють досягненню не лише маркетингових, а й загальних цілей організації. Варто підкреслити, що маркетинг виступає невід'ємною частиною системи управління, і його властивості відповідають характеристикам управлінського процесу. З цього випливає, що управління маркетингом стає свідомим та систематичним процесом впливу на маркетингові активності підприємства через основні функції управління: планування, організацію, мотивацію та контроль для досягнення маркетингових цілей підприємства [30].

Розглядаючи детальніше терміни «маркетинговий менеджмент» або «управління маркетингом», слід зазначити, що це комплексне поняття, яке включає набір стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його прибутковості [7].

Виходячи з наведених завдань, маркетинговий менеджмент можна розглядати як процес, що включає визначення потенційних ринків, аналіз та задоволення потреб споживачів, а також розробку та впровадження нових продуктів, встановлення цінової стратегії і просування товарів. Це сприяє створенню та підтримці високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Маркетинговий менеджмент виступає одним із стратегічних інструментів для ефективного просування продукції чи послуг, дозволяючи максимально використовувати наявні та потенційні ресурси для зростання конкурентоспроможності та виходу підприємства на нові ринки збуту [26].

У цьому контексті, важливим є чітке координування зусиль керівництва та відділу маркетингу для просування товарів і послуг, розвитку власного бренду та залучення нових клієнтів. Сучасні вітчизняні підприємства та організації, щоб зберігати свою конкурентоспроможність, повинні впроваджувати ефективні антикризові маркетингові стратегії. Управління маркетингом

допомагає як існуючим, так і новим бізнесам знайти свою ринкову нішу та заповнити її інноваційними товарами чи послугами [31].

До ключових елементів управління маркетингом належать [28]:

- встановлення цілей (визначення досяжних цілей, включаючи продажі, фінансові показники та стратегічний розвиток підприємства);
- координація (забезпечення тісної співпраці та узгоджених дій між керівництвом та персоналом підприємства в цілому);
- маркетингові дослідження (постійний моніторинг ринку, аналіз проблем та викликів, розробка маркетингових стратегій);
- розвиток відносин (побудова й зміцнення стабільних відносин з існуючими клієнтами та залучення нових);
- ідеогенерація (адаптація до змін та тенденцій на ринку, своєчасна реакція на них).

Інтерес підприємства до результатів своєї діяльності диктує потребу в підвищенні ефективності всіх процесів, включаючи управління маркетингом, яке є продуктом злагодженої роботи всіх структурних підрозділів. Це вимагає розробки та впровадження ефективної системи управління маркетингом з урахуванням специфіки кожного окремого підприємства або організації. З цією метою при створенні системи маркетингового менеджменту виокремлюють такі підсистеми [34]:

- керівну (орган управління маркетингом підприємства);
- керовану (планування, організація, виконання та контроль маркетингової діяльності).

За допомогою цих двох підсистем формується модель управління маркетингом, яка включає організаційну структуру, процеси, ресурси, методи, засоби та технології, що дозволяють реалізувати маркетингові переваги підприємства в поточному та майбутньому бізнес-середовищі. В управлінні маркетинговою діяльністю підприємства залучено багато висококваліфікованих спеціалістів як з числа керівників, так і виконавців. Реалізація маркетингової моделі зазвичай здійснюється маркетинговим відділом підприємства або

спеціально створеним органом для управління маркетинговою діяльністю. Ці управлінські структури виконують ряд функцій, а саме: інформаційно-аналітичну, регулятивну, координаційну, мотиваційну, дорадчу та контрольну, задля забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємства в цілому. Отже, орган управління маркетинговою діяльністю має здійснювати загальне керівництво та координацію діяльності всіх підрозділів підприємства [35].

Процес ухвалення управлінських рішень керівним органом враховує зміну факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Ці фактори мають як прямий, так і непрямий вплив не тільки на процес прийняття рішень, але й на ефективність маркетингової діяльності підприємства загалом. Важливо зазначити, що такі фактори важко контролювати, тому одне з ключових завдань маркетингової служби полягає в пошуку шляхів впливу на них та посилення зворотного зв'язку. На основі моніторингу та детального аналізу цих факторів формується загальна корпоративна стратегія підприємства. Після аналізу отриманої інформації визначається ефективність маркетингової діяльності, виявляються проблемні аспекти в системі управління маркетингом, та пропонуються шляхи підвищення її ефективності. Для реалізації цих завдань керівництво розробляє комплекс цільових завдань для окремих підрозділів підприємства та контролює їх виконання [29].

Ефективність маркетингової діяльності підприємства визначається не лише досягнутими результатами у сфері маркетингу та правильністю управлінських процесів і рішень, але й ефективністю роботи кожного окремого підрозділу. Таким чином, оцінка результативності маркетингової діяльності проводиться не в рамках окремих ділянок, а на рівні всього підприємства [13].

Підсумовуючи теоретичний аналіз підходів до тлумачення концепції «управління маркетинговою діяльністю», можна запропонувати таке визначення цього терміну: це процес, що відбувається всередині підприємства, орієнтований на ринкове середовище і розрахований на використання новітніх інформаційних технологій, сприяє розвитку позитивних відносин зі

споживачем, що дозволяє адаптувати маркетингові інструменти до потреб конкретних ринків, сприяючи досягненню маркетингових цілей підприємства.

### 1.3. Маркетингова діяльність підприємства в умовах кризи

Умови кризи вимагають від підприємств інтегрованої взаємодії між маркетинговими та управлінськими інструментами. Система менеджменту сприяє ухваленню адекватних управлінських рішень у всіх сферах діяльності підприємства, включаючи маркетинг. Ключовим аспектом у цьому процесі є правильний вибір та реалізація антикризової політики, що спирається на внутрішні ресурси і можливості підприємства. Ці внутрішні ресурси є складовими елементами діючої системи менеджменту, до яких належать планування, прогнозування, організація взаємодії, інформаційне та матеріальне забезпечення, мотивація, координація, контроль тощо [8].

Розглядаючи антикризову програму підприємства, слід зазначити, що маркетинг у рамках антикризового управління є не тільки однією з підсистем підприємства, а й основою, на якій базується діяльність усіх інших підрозділів. У загальній стратегії підприємства маркетингова антикризова стратегія, яка включає стратегії скорочення, зростання, стабілізації, диференціації, конкурентних переваг, комунікації, інновацій, ринку та диверсифікації, виступає кінцевим результатом антикризового маркетингового управління. Основною метою цієї стратегії є не лише виведення підприємства з маркетингової кризи, але й з кризи підприємства загалом [5; 12].

Сучасна військова, політична та економічна ситуація, що склалася в нашій країні, вимагає швидкої й адекватної реакції у формі управлінських маркетингових рішень. Ці рішення повинні враховувати зміну цінностей та потреб споживачів, які змінюються під впливом внутрішніх, і особливо зовнішніх факторів середовища. Це, у свою чергу, вимагає впровадження сучасних підходів до розробки стратегій виходу з кризи, зокрема в сфері маркетингу. Тому традиційні методи антикризового управління збагачуються

сучасними маркетинговими інструментами. Завдяки цим інструментам досягаються не лише маркетингові цілі, але й загальні стратегічні цілі організації [36].

Варто зауважити, що маркетингові кризи мають динамічний та циклічний характер, подібний до звичайних кризових явищ. Виходячи з цього, їх можна передбачити, запобігти, моніторити, аналізувати та оцінювати.

Маркетингові кризові явища можуть бути спричинені впливом цілого ряду чинників, включаючи [4; 6]:

- зміни в ціновій політиці та механізмах ціноутворення;
- процеси капіталізації;
- темпи виробництва;
- стратегія інновацій;
- рівень партнерства;
- комунікаційна стратегія;
- та інші аспекти.

Звичайно, управлінські процеси на підприємстві є різноманітними та складними, мають складну структуру управління. Загалом, управлінський процес включає кілька загальних функцій, які об'єднані в цикли управління (рис. 1.5).

Нині, вітчизняні підприємства та установи, щоб залишатися конкурентоспроможними у своїй сфері, повинні мати ефективні кризові маркетингові стратегії. Керівництво маркетингом сприяє виявленню ринкової ніші для існуючого та нового бізнесу, заповненню її новими товарами або послугами.

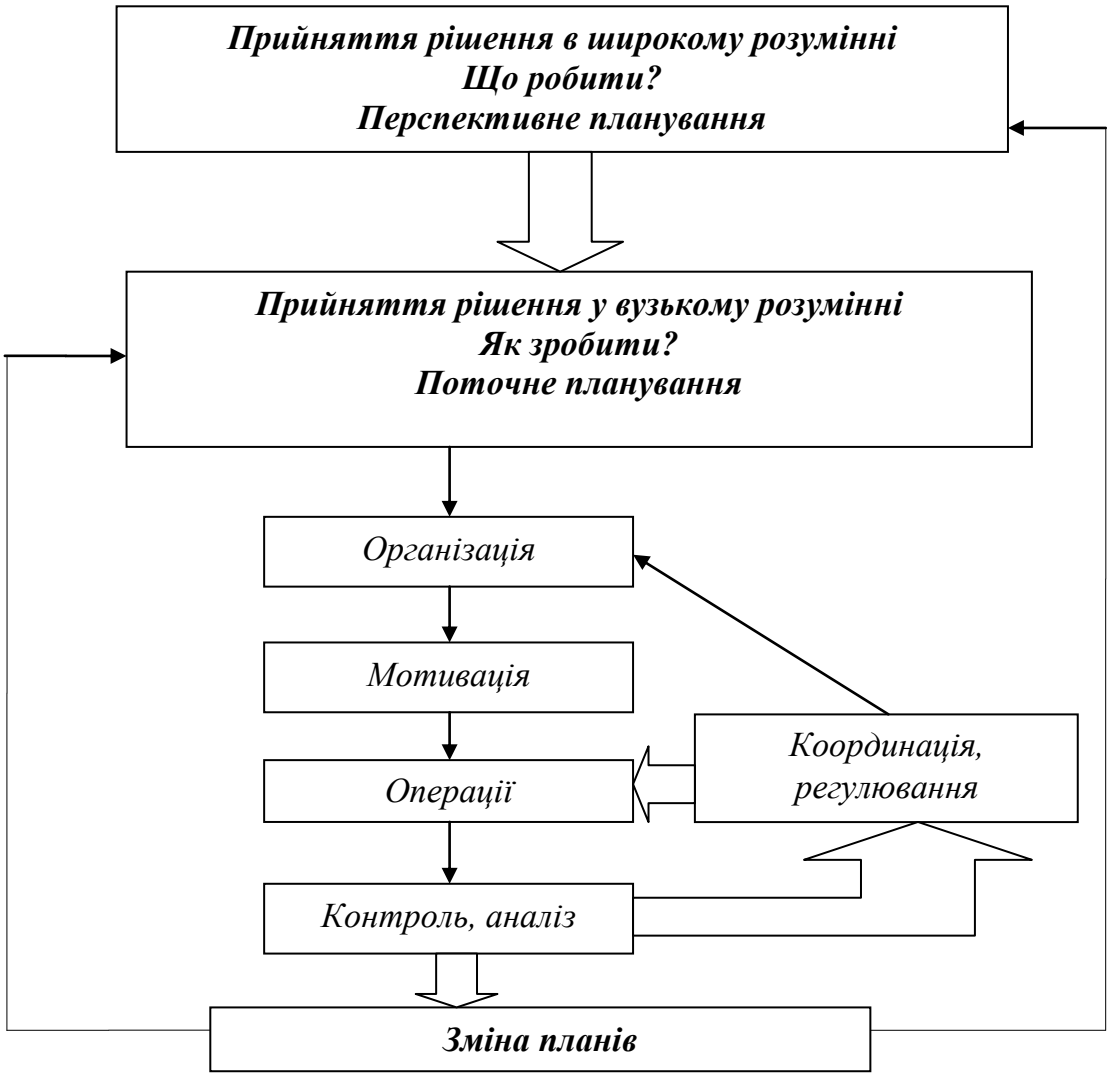



Рис. 1.5. Цикл управління маркетингом

Джерело: складено автором на основі [17; 33].

Тому процес управління варто аналізувати з різних точок зору [2; 9; 11; 23]:

- теоретична суть управлінської діяльності вимагає реалізації через такі етапи: постановка цілей - аналіз ситуації - виявлення проблем - ухвалення управлінського рішення;
- сутність управлінської діяльності передбачає послідовність виконання відповідних функцій управління: планування, організація, мотивація та контроль;

- визначення потреб та використання ресурсів, оцінка наявних ресурсів, розподіл та ефективне використання є складовими економічної сутності управління;
- організаційна сутність управлінської діяльності передбачає використання організаційних методів впливу, таких як регламентація, нормування, інструктаж тощо;
- організаційний зміст управлінської діяльності включає в себе послідовні операції: збір та аналіз інформації і її передача через різноманітні канали зв'язку.

Маркетингове управління під час кризових умов, як будь-яке управління, включає антикризові аспекти, оскільки його мета полягає в реалізації трьох ключових етапів управління кризою: запобігання, реагування та післякризове управління. Використання маркетингових інструментів, таких як функції, методи, стратегії тощо, робить його різнобічним та гнучким, оскільки його застосування залежить не лише від рівня кризової ситуації на підприємстві, але й від ринкових факторів. Під час аналізу залучення маркетингових інструментів на різних етапах кризового управління відзначаємо, що на стадії передкризового періоду важливу роль відіграють маркетингові дослідження, включаючи збір та моніторинг маркетингової інформації. Під час самої кризи використовуються маркетингові комунікації, стратегії ціноутворення та сучасні інноваційні маркетингові засоби. На після кризовому етапі використовуються стратегії диверсифікації, інноваційні стратегії, креативні та кадрові стратегії. Мета цих стратегій – не лише виходження з кризової ситуації, але і відновлення підприємства, санація, пошук нових ринкових можливостей та подальший розвиток підприємства. У сучасних умовах ці інструменти маркетингового управління можуть бути рекомендовані для вирішення стратегічно важливих завдань у практичній роботі вітчизняних підприємств [20].

Зокрема, при описі механізму антикризового маркетингу на підприємстві важливо звернути увагу на його ключові компоненти, серед них: об’єкт управління (кризові ситуації та стан); суб’єкт управління (відповідальні

інстанції антикризового управління); методи та цілі антикризового управління; ефективну систему комунікацій; постійний антикризовий контроль, коригування та зворотний зв’язок [40].

Підсумовуючи вищезазначене, можна підкреслити, що управління маркетингом на підприємстві під час кризи представляє собою складний та важливий процес, який потребує значних покращень та розробки нових творчих та інноваційних підходів.

Різні маркетингові концепції відзначаються своїми відмінностями у цілях, від збільшення обсягів продажів та максимізації фінансових потоків до побудови стабільних взаємовідносин із зацікавленими сторонами на основі взаємо вигідності з такого співробітництва. Однак зазвичай інструментарій впровадження маркетингових концепцій обмежується використанням моделі «4Р» (товар – ціна, місце – збут, просування – реклама), або окремих її компонент [39].

Перша версія моделі «4Р» була представлена Нейлом Борденом у 1964 році у його статті «Концепція маркетингового змішання», де він намагався об'єднати всі аспекти маркетингового плану підприємства в одному повному переліку. Спочатку цей план містив багато пунктів, але автору вдалося звести їх до 4, зробивши їх легкими для запам'ятовування. Маркетинговий змішаний комплекс «4Р» включає фактори, на які може вплинути маркетолог. Маркетингова стратегія, побудована на основі моделі «4Р», може підвищити цінність пропонованого продукту.

Структура маркетингового змішаного комплексу «4Р» включає такі компоненти [38]:

Продукт (Product) – це стратегія товару та всі заходи, пов'язані з ним. Наприклад, розробка продукту, дизайн, якість товару, упаковка, товарна марка, післяпродажне обслуговування, гарантійний сервіс, диференціація продукту, індивідуалізація, менеджмент асортименту.

Ціна (Price) – стратегія цін підприємства. Включає в себе розробку цінової політики, вибір методів ціноутворення, систему знижок та бонусів, кредитну політику, фінансові умови постачання та інші аспекти.

Місце (Place) – точки продажу, які сьогодні частіше називають «збутом». Включає у себе всі аспекти поширення товарів та їх доставки від виробника до споживача. Це включає в себе вибір дистрибуційних каналів, будівництво роздрібних та оптових мереж, навчання персоналу, організацію продажів, умови транспортування та зберігання, логістику, управління запасами.

Промоція (Promotion) – комунікативна політика підприємства, яка спрямована на інформування покупців про властивості товару та стимулювання попиту на нього. Сюди входять PR, просування, особисті продажі, брендування, прямий маркетинг, спонсорство та інші засоби, що дозволяють підприємству взаємодіяти з цільовою аудиторією: клієнтами, постачальниками, партнерами, конкурентами та персоналом.

Підбиваючи проміжний підсумок, слід зауважити, що розробка маркетингової стратегії підприємства є складним процесом, оскільки вона обумовлена постійними змінами у зовнішніх і внутрішніх маркетингових умовах. Під час формування маркетингової стратегії відтворюють місію підприємства на практичному рівні та уточнюють власну візію майбутнього бізнесу. Правильно розроблена та втілена маркетингова стратегія дозволяє підвищити обсяги продажів та, відповідно, прибуток, а також зміцнити конкурентні позиції компанії в сегменті роздрібного ринку харчових товарів.

## Висновки до першого розділу

Встановлено суть маркетингової діяльності підприємства, яка полягає у максимально ефективному задоволенні потреб споживачів продукцією підприємства.

Ґрунтуючись на результатах теоретичного аналізу виокремлено основні та додаткові функції маркетингової діяльності підприємства, серед яких: аналіз та

оцінка стану ринку та конкурентної ситуації, а також ринкових можливостей підприємства із урахуванням забезпеченості необхідними ресурсами; планування, тобто формування виробничо-збутових маркетингових програм; організація виконання мети, цілей та завдань маркетингового менеджменту; мотивування, тобто розробка та реалізація матеріальних й моральних стимулів; для працівників підприємства з метою підвищення ефективності їхньої діяльності; здійснення контролю та аналізу за виконанням запланованих маркетингових планів та заходів.

Досліджено та синтезовано основні підходи до управління маркетингом на підприємстві, зокрема: системний, комплексний, оптимізаційний та ситуаційний. Зазначені підходи лягли в основу формування методології маркетингового менеджменту, їх основна мета полягає у формуванні рівня управління, який дозволив би якісно та ефективно забезпечувати маркетингову діяльність.

Сформовано та здійснено характеристику основних завдань маркетингової діяльності підприємства, що дало змогу усвідомити їх теоретичний зміст. Більш того, зроблено теоретичне узагальнення, що розробка та впровадження заходів щодо формування та впровадження системи маркетингового менеджменту потребує розробки та запровадження ефективної моделі маркетингового менеджменту.

В результаті проведеного критичного аналізу виокремлено перелік складнощів, що виникають в процесі реалізації маркетингової діяльності: нестабільність і варіативність зовнішнього маркетингового середовища; зміни в ринкових умовах; інтенсивна конкурентна боротьба; небажання керівництва впроваджувати радикальні заходи та технологічні зміни в управлінні; дефіцит висококваліфікованих фахівців з маркетингу; відсутність маркетингового підходу в управлінні організацією.

Розроблено основні елементи управління маркетингом, зокрема: встановлення цілей (визначення досяжних цілей, включаючи продажі, фінансові показники та стратегічний розвиток підприємства); координація

(забезпечення тісної співпраці та узгоджених дій між керівництвом та персоналом підприємства в цілому); маркетингові дослідження (постійний моніторинг ринку, аналіз проблем та викликів, розробка маркетингових стратегій); розвиток відносин (побудова й зміцнення стабільних відносин з існуючими клієнтами та залучення нових); ідеогенерація (адаптація до змін та тенденцій на ринку, своєчасна реакція на них).

# РОЗДІЛ 2
# ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ ЖОВКІВСЬКОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС»

## 2.1. Загальна характеристика Жовківське ДЛГП «Галсільліс»

У 2001 році було створено дочірнє лісогосподарське підприємство Жовківське «Галсільліс». Підприємство спеціалізується на управлінні лісовими ресурсами, розташованими на землях колгоспів Жовківського району. Земельний фонд цього підприємства розташований на території 32 сільських рад району, а останнє лісовпорядкування тут проводилось у 2011 році. Загальна площа лісового фонду складає 6221,9 га, з 96 кварталами та середньою площею кожного кварталу 64,8 га, а також 2477 виділів з середньою площею 2,5 га. Одним із основних аспектів діяльності підприємства є проведення рубок головного користування, які полягають у вирубуванні зрілих деревостанів для добування деревини [16].

Підприємство здійснює заготівлю деревини для потреб населення та промисловості, водночас здійснює догляд та вирощування лісу. Першочергово для вирубки лісу відбирають насадження, які пошкоджені, висохлі, мають низьку густину та інші вимоги щодо скорочення терміну для відтворення, а також насадження, які виходять з необхідності перезавантаження. Операції рубок, які проводяться підприємством – вибіркові, суцільні та поступові, враховують групу лісів, рівень охорони, умови лісорослинного середовища, біологічні особливості деревих порід, тип лісу, композицію та вікову структуру деревостану, наявність та стан комплексу господарських порід, крутизну ділянки, якість ґрунту щодо ерозії та інші особливості [16].

Вибіркові рубки, передбачають вирубку групи дерев зрілого віку з послідовним відновленням лісової рослинності на місці вирубаного.

Поступові рубки, незалежно від типу (рівномірні, групові, смугові), проводяться етапами з поступовим рубанням деревостану.

Суцільні рубки передбачають повну вирубку лісу, за винятком важливих компонентів, як-от насінників, живого підросту та новоутворення, цінних видів дерев та кущів, які потребують збереження згідно з установленими правилами для відпуску деревини на місці в українських лісах.

Порядок проведення рубок головного користування регламентується відповідно до Правил рубок головного користування, встановлених у Наказі Держкомлісгоспу України №364 від 23.12.2009 року, а також у Правилах для гірських лісів у Карпатському регіоні, що визначені Постановою Кабінету Міністрів України №929 від 22.10.2008 року.

Під час проведення рубок з формування та оздоровлення лісів застосовуються різноманітні види рубок, такі як доглядові, санітарні, відновлювальні, рубки, пов'язані з відновленням лісу та ландшафтними рубками.

Рубки догляду можуть бути поділені на окремі категорії, такі як освітлення, прочищення, розрідження та прохідні рубки.

Освітлюючі рубки спрямовані на створення деревостану з бажаним складом та густотою, забезпечуючи присутність основної породи, що відповідає специфіці лісових умов та меті формування лісу.

Рубки прочистки регулюють склад і однакове розташування дерев основної породи на площі, формують оптимальну структуру для майбутнього деревостану та контролюють кількісне співвідношення між видами у стані.

Рубки розрідження стимулюють розвиток стовбура та крони найкращих дерев (особлива увага акцентується на якості та структурі деревостану, формуючи другий шар у складних деревостанах).

Прохідні рубки спрямовані на стимулювання приросту найкращих дерев, підвищення якості деревостанів, скорочення часу вирощування технічно зрілої деревини, поліпшення структури та підвищення стійкості деревних масивів.

Санітарні рубки призначені для удосконалення та підвищення біологічної стійкості лісів, запобігання їх захворювання та пошкодження. Ці рубки поділяються на вибіркові та суцільні.

Лісовідновні рубки проводяться в стиглих або перестійних, різновікових багатоярусних деревостанах або деревостанах простої структури для відновлення цінних порід дерев у лісах, де не допускається проведення рубок головного користування.

Такі рубки проводяться і в тих випадках, коли вибіркові санітарні рубки можуть призвести до різкого зменшення густини деревостанів нижче допустимого рівня. У процесі лісовідновного рубання використовуються методи розробки лісосік та технології, що сприяють створенню сприятливих умов для відновлення лісу.

Рубки переформування – це комплексні операції, спрямовані на поетапне перетворення одновікових чистих у мішані різновікові багатоярусні лісові масиви. Такі рубки проводяться у всіх категоріях лісів та вікових групах деревостанів і включають одночасне вирубування окремих дерев або груп і підтримку природного відновлення лісу за умови збереження лісового покриву.

Рубки переформування проводяться поетапно шляхом реалізації комплексу заходів у лісовому господарстві для формування цільового деревостану в ситуаціях, коли склад і структура насаджень не відповідають оптимальним параметрам, близьким до природних.

Метою рубок переформування є:

- ✓ багатоцільове лісове господарство на підґрунті принципів, близьких до природних, з урахуванням соціальних, екологічних та економічних вимог;
- ✓ збереження та підвищення біорізноманіття лісу за допомогою підтримки природних процесів шляхом розвитку різновікових змішаних деревостанів з густою вертикальною та складною горизонтальною структурою.

Рубки, пов'язані із реконструкцією невартісних молодняків та похідних деревостанів (надалі – реконструктивні рубки), виконуються з метою заміни невартісних молодняків цільовими і включають в себе заходи, пов'язані із штучним відновленням лісів.

Реконструктивні рубки здійснюються в:

- ✓ заростях із неповним відновленням ключових порід;
- ✓ густо розріджених деревостанах;
- ✓ деревостанах, що не відповідають конкретним типам лісу у наявності невартісних елементів.

Ландшафтні рубки проводяться з метою створення лісопаркових пейзажів і підвищення їх естетичних, оздоровчих та стійких якостей у місцях для відпочинку та відновлення сил, у лісах історичного або культурного значення, а також на територіях рекреаційних зон національних і регіональних парків.

Такі види ландшафтних рубок можуть включати:

- ✓ ландшафтні рубки догляду;
- ✓ ландшафтні реконструктивні рубки для покращення лісів;
- ✓ ландшафтні рубки для регулювання різноманітності ландшафтів;
- ✓ пейзажні рубки;
- ✓ ландшафтні рубки для планування території.

Ландшафтні рубки догляду проводяться з метою покращення архітектурно-ландшафтного вигляду, декоративності, санітарно-оздоровчої цінності лісів та посилення їх можливостей для відпочинку. Вони спрямовані на створення відповідного складу порід та структури лісів та покращення просторового розташування дерев.

За останнє десятиліття Жовківське ДЛГП «Галсільліс» акцентує свою діяльність на запровадженні стратегії лісового господарства за програмою FLEG. Під час виконання програми FLEG (2019-2024), експерти програми виявили ряд серйозних недоліків у відомчій моделі управління лісовим господарством в Україні. Законодавчо-виконавча змішана модель управління економічними аспектами (включаючи торгівлю деревиною) співіснує з ініціативами у законодавстві та державному нагляду, що призводить до порушення довгострокових державних інтересів на користь короткострокових вигод окремих відомств, підприємств та груп впливу [16].

Українська система лісового господарства не дозволяє оптимально використовувати потенціал лісів та лісових угідь і у багатьох відношеннях відрізняється від законодавчої бази та звичайної практики лісного господарства країн Європейського Союзу.

Для усунення цієї проблеми необхідні кардинальні перетворення. Події 2014 року поставили відбій структурним та кадровим змінам у системі управління, а також перегляду пріоритетів розвитку країни, що включають боротьбу з корупцією та реформування, спрямовані на підготовку до вступу України до Європейського Союзу. У таких обставинах реорганізація державного управління лісами та ведення лісового господарства стає не лише можливим, але й необхідним.

Для здійснення реформ у лісовому секторі необхідно провести комплексний аналіз і перегляд всіх законів та нормативних актів, що регулюють лісові відносини. Метою такого перегляду є приведення їх у відповідність із законодавчою базою Європейського Союзу та новими принципами управління лісами. Нижче представлені рекомендації програми FLEG у сферах, які були проаналізовані експертами виконавчих організацій цієї програми.

## 2.2. Аналіз господарської та збутової діяльності Жовківське ДЛГП «Галсільліс»

Проведемо детальний аналіз економічної діяльності організації під назвою Жовківське ДЛГП «Галсільліс». Такого роду дослідження дозволить нам оцінити поточний стан підприємства, виокремити його основні слабкі сторони, а також на основі цих даних визначити ключові напрями для поліпшення маркетингової стратегії та підвищення ефективності маркетингової діяльності. Почнемо аналіз із дослідження оборотних активів Жовківського ДЛГП «Галсільліс». Структура майна підприємства передбачала, що 57,46% активів є оборотними. Порівняно з попереднім роком, вартість оборотних

активів збільшилася на 4,87 млн грн, що призвело до підвищення їх частки у структурі всіх активів до 62% (таблиця 2.1).

Рівень високоліквідних грошових коштів та короткострокових вкладень в структурі обігових засобів підприємства значно зростає на понад 30%, що у грошовому виразі становить 50 тис. грн. Без врахування цього збільшення, їх частка в загальній структурі оборотних коштів склала 1,58%, показуючи певний тренд до зниження порівняно з попереднім періодом, коли вони становили 1,87%.

Таблиця 2.1.

Оцінка оборотних активів Жовківського ДЛГП «Галсільліс»

| Показники | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Всього майна | 9539,4 | 10169 | 13153,4 | 14194,2 | 15572,3 | 22433,4 |
| Оборотні засоби | 3823,1 | 4812,2 | 7559 | 8574 | 8947,9 | 13815,9 |
| у % до майна | 40,08 | 47,32 | 57,47 | 60,40 | 57,46 | 61,59 |
| Матеріальні оборотні кошти | 3015,8 | 3 693,2 | 4 718,50 | 3 639,20 | 5 184,90 | 9 672,20 |
| у % до оборотних коштів | 78,88 | 76,75 | 62,42 | 42,44 | 57,95 | 70,01 |
| Грошові засоби і короткострокові фінансові вкладення | 21,10 | 1,20 | 36,90 | 253,90 | 167,00 | 217,90 |
| у % до оборотних коштів | 0,55 | 0,02 | 0,49 | 2,96 | 1,87 | 1,58 |
| Дебіторська заборгованість | 786,20 | 1 117,8 | 2 786,50 | 4 680,90 | 3 596,00 | 3 675,10 |
| у % до оборотних коштів | 20,56 | 23,23 | 36,86 | 54,59 | 40,19 | 26,60 |
| Інші оборотні активи | 0,00 | 0,00 | 17,10 | 0,00 | 0,00 | 162,90 |
| у % до оборотних коштів | 0,00 | 0,00 | 0,23 | 0,00 | 0,00 | 1,18 |

Джерело: розроблено автором на основі [16].

З іншого боку, дебіторська заборгованість підприємства, яка вважається менш ліквідним засобом, складала 40% від загального обсягу оборотних коштів. На кінець звітного періоду цей показник зменшився практично до 27%.

Хоча ця тенденція не є позитивною, але загальне зниження дебіторської заборгованості сприяє вивільненню «заморожених» активів, які можуть бути використані для інших потреб підприємства, в тому числі на маркетингові витрати.

Однак велика сума дебіторської заборгованості, що перевищує 3,6 млн грн, становить серйозну загрозу для успішної роботи підприємства. Незважаючи на це, загальна динаміка дебіторської заборгованості показує позитивні тенденції і протягом розглянутого періоду постійно зменшується.

У Жовківському ДЛГП «Галсільліс» спостерігається наявність жорсткої вертикалі управління і ієрархії серед управлінських працівників. Загалом, ієрархія управління є одним з підходів до побудови управлінської вертикалі на підприємстві.

Зі зростанням рівня ієрархії збільшується обсяг та складність виконуваних функцій, рівень відповідальності, участь у стратегічних рішеннях та доступ до інформації. Директор знаходиться на найвищому рівні управління. До середнього рівня менеджменту включено фінансового директора, директора з розвитку та комерційного директора. На найнижчому рівні управління операційний директор, головний бухгалтер та інші. У таблиці 2.2 наведено розподіл управлінських кадрів підприємства за рівнями управління.

За розрахунками, коефіцієнт обороту працівників загалом на підприємстві Жовківського ДЛГП «Галсільліс» дорівнює 0%. Ця ситуація відображає відсутність набору працівників для роботи на підприємстві протягом цього періоду.

Коефіцієнт обороту працівників, які покидають підприємство, значно зростає протягом розглянутого періоду. Ця ситуація переважно пов'язана з проблемами, що виникли внаслідок коронавірусної кризи, що розпочалася на початку 2021 року. У подальшому зростання цього показника може бути наслідком повномасштабної агресії російської федерації проти України. З початком 2022 року деякі працівники підприємства були змушені звільнитися та залишити територію держави.

Таблиця 2.2.

Динаміка інтенсивності руху персоналу Жовківського ДЛГП «Галсільліс»

| Показник | Роки | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Коефіцієнт обороту по прийому | 0,9 | 0,9 | 0 | 0 | 0 |
| Коефіцієнт обороту по вибуттю | 3,4 | 5,5 | 12,9 | 14,9 | 63,0 |
| Коефіцієнт необхідного обороту персоналу | 0,0 | 1,8 | 2,6 | 6,0 | 6,1 |
| Коефіцієнт сталості кадрів | 1,7 | 1,8 | 1,3 | 1,5 | 0,0 |
| Коефіцієнт стабільності кадрів | 57,3 | 58,2 | 77,9 | 80,6 | 84,8 |
| Коефіцієнт заміщення персоналу | 25,0 | 16,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Коефіцієнт оновлення персоналу | 0,9 | 0,9 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Коефіцієнт загального обороту персоналу | 4,3 | 6,4 | 42,9 | 14,9 | 103,0 |
| Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу | 4,3 | 4,5 | 2,6 | 1,5 | 3,0 |
| Коефіцієнт приросту персоналу | -2,6 | -4,5 | -42,9 | -14,9 | -103,0 |
| Повний період змінюваності персоналу | 29,3 | 18,3 | 2,3 | 6,7 | 1,0 |
| Рівень стабільності кадрів | 1,0 | 0,9 | 0,6 | 0,9 | 0,0 |

Джерело: розроблено автором на основі [16].

Динаміка стабільності кадрів на підприємстві показує, що середня кількість працівників підприємства з загальним стажем роботи понад п'ять років становить 75-85%. Ця тенденція є досить типовою в сучасних умовах.

Також варто зауважити, що розподіл керівників підприємства за рівнями управління є класичним:

- вищий;
- середній;
- нижчий.

Структуризація керівників підприємства за відсотковим складом представлена у таблиці 2.3)

Таблиця 2.3.

Розподіл керівників Жовківського ДЛГП «Галсільліс»

за рівнями менеджменту

| Рівень менеджменту | Чисельність, осіб | Питома вага, % |
|---|---|---|
| Вищий | 1 | 4 |
| Середній | 6 | 25 |
| Низовий | 17 | 71 |
| Всього: | 24 | 100 |

Джерело: розроблено автором на основі [16].

За результатами аналізу було виявлено, що більшість керівників припадає на низький рівень управління, що пояснюється вертикальною інтегрованою структурою управління та особливостями торговельної діяльності підприємства. Зокрема, керівники середнього рівня, які відповідають за функціональні сфери діяльності та маркетинг, складають 27% від загальної кількості керівників. З іншого боку, керівники нижнього рівня відповідають за передачу управлінських рішень та завдань працівникам, які безпосередньо їх виконують.

Після проведеного аналізу можемо зазначити, що система управління персоналом показує досить збалансований характер, де за маркетингові функції відповідають керівник економічного відділу. Фактично маркетингові функції виконують працівники підприємства, здебільшого економічного відділу, які переважно належать до середнього і, в основному, нижнього рівнів управління. Загалом, якість та ефективність виконуваних функцій є доволі низькою та не приносить багато користі в процесі просування та збуту продукції.

У таблиці 2.4 представлено динаміку показників продуктивності праці.

Таблиця 2.4.

Динаміка показників продуктивності праці Жовківського ДЛГП «Галсільліс»

| Показник | Роки | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 64873,2 | 65547,3 | 66352 | 68300,4 | 701044,5 |
| Середньоспискова чисельність персоналу, чол. | 234 | 220 | 154 | 164 | 116 |
| Продуктивність праці персоналу, тис. грн./чол. | 277,23 | 297,9 | 430,8 | 416,4 | 604,21 |

Джерело: розроблено автором на основі [16].

Отже, одним із ключових аспектів, що відображає стан підприємства загалом і систему його управління (включаючи маркетингове управління), є показник продуктивності праці на підприємстві.

Подальший аналіз буде спрямований на оцінку ефективності використання основних фондів підприємства та їх поточний стан. Основні результати цього аналізу будуть представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Аналіз динаміки і структури основних фондів

| Показники | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|---|---|
| Основні засоби, тис. грн. | 4950,0 | 5187,7 | 5215,0 | 6208,1 | 8203,0 |
| Основні засоби вир призначення, тис. грн. | 3305,6 | 3403,0 | 3413,7 | 5909,0 | 7925,6 |
| в тому числі: | | | | | |
| основні засоби III групи | 2936,1 | 2755,1 | 2631,0 | 2801,1 | 3306,5 |
| у % до ОВФ | 88,82 | 80,96 | 77,07 | 47,40 | 41,72 |
| невиробничого призначення | 1644,4 | 1780,7 | 1799,7 | 242,4 | 230,5 |
| у % до основних засобів | 33,2 | 34,3 | 34,5 | 3,9 | 2,8 |
| основні засоби IV | 346,2 | 262,1 | 248,8 | 340,1 | 557,2 |
| у % до ОВФ | 10,47 | 7,70 | 7,29 | 5,76 | 7,03 |
| основні засоби V та VI групи | 23,3 | 385,8 | 533,9 | 2767,8 | 4061,9 |
| у % до ОВФ | 0,70 | 11,34 | 15,64 | 46,84 | 51,25 |
| основні засоби XI групи | 0 | 4 | 1,6 | 56,72 | 46,9 |
| у % до ОВФ | 0,00 | 0,12 | 0,05 | 0,96 | 0,59 |

Джерело: розроблено автором на основі [16].

Щодо структури основних активів підприємства, варто відзначити, що більшість з них є фізично та морально застарілими. Більш того, здебільшого техніка для лісозаготівлі та транспортування деревини є ще радянського зразка, відповідно термін її експлуатації становить щонайменше 35 років. В цілому, основні активи підприємства – техніка т а автомобілі мають найвищу вартість у структурі активів підприємства Жовківське ДЛГП «Галсільліс». Їх частка становила 88% у 2018 році, але має тенденцію до зменшення, опускаючись до 41% в 2022 році. З іншого боку, відбувається зростання вартості основних активів іншої групи, частка яких збільшилася з 23% до 51% протягом досліджуваного періоду. Ця тенденція взагалі обумовлена зміною логістичної стратегії компанії та переорієнтацією на автотранспорт для постачання невеликих товарів.

Україна в основному вирощує ліс та збирає деревину за допомогою спеціалізованих та лісогосподарських підприємства. Початково ці підприємства, розглядаючи особливості своєї продукції (зокрема, споживачами є спеціалізовані підприємства, і попит на товар частково передбачається), не надавали достатньо уваги організації збуту та маркетинговій стратегії. Однак ситуація зазнала змін: ринок розширився за рахунок численних приватних підприємств, внаслідок чого попит на лісову продукцію значно зріс. Сьогодні дуже популярними товарами стали дрова, які продаються масово (у спеціалізованих магазинах, на заправних станціях тощо), дерев'яні заготовки, інші продукти, які не виготовлені з дерева, та багато іншого. Тому активізація і удосконалення стратегії збуту та маркетингових заходів стають актуальними та важливими напрямками розвитку лісового господарства.

Перейдемо до аналізу тих чинників, що «стримують» ефективний розвиток підприємства. Отож, виділимо основні виклики, з якими підприємство стикається у процесі реалізації продукції:

- забезпечення необхідної якості товарів;
- змагання за конкурентоспроможність товарів на зовнішніх ринках;
- оптимізація асортименту товарів;

- ефективна позиціонування продукції на ринку.

Отже, ключові завдання та цілі маркетингової стратегії підприємства включають:

- виявлення і задоволення попиту на ринку споживчих товарів;
- максимізація фінансових результатів від реалізації продукції;
- застосування інноваційних технологій та інструментів для здійснення збутової діяльності.

Варто зауважити, що збут продукції лісогосподарських підприємств, значно залежить від внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому в рамках організації «Галсільліс» проводиться аналіз зовнішнього середовища для ефективного реагування на зміни.

Проте, збутова діяльність лісогосподарських підприємств у межах об'єднання «Галсільліс» значно впливає на умови та тенденції зовнішнього середовища. Тому в «Галсільліс» проводиться аналіз зовнішнього середовища для ефективного реагування на зміни. Важливо відзначити, що асортимент продукції лісогосподарських підприємств, що входять до складу «Галсільліс» , обмежується певними категоріями товарів. Основні групи продукції наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Асортимент експортних поставок лісоматеріалів
за 2022-2023 роки

| Назва продукції | Об'єм, $м^3$ 2022 р. | Об'єм, $м^3$ 2023 р. | % |
|---|---|---|---|
| Дрова колоті | 4972 | 4 856 | 97,8 |
| Пиломатеріали твердолистяних порід | 983 | 890 | 91 |
| Заготовки хвойних порід | 15 673 | 14 685 | 94 |
| Пиломатеріали хвойних порід | 23 919 | 21 568 | 90,1 |
| Технологічна тріска | 3 795 | 3 925 | 103 |
| Всього | **49372** | **45 924** | **93,0** |

Джерело: розроблено автором на основі [16].

Отож Жовківське ДЛГП «Галсільліс» реагує на коливання цін через вплив зовнішнього середовища. Щодо встановлення цін, вони визначають мінімально прийнятні рівні для аукціонного продажу продукції. У зв'язку з відносинами на ринку, лісові підприємства в групі змушені утримувати або підвищувати свою конкурентоспроможність. Виникнення надлишкового попиту, значні інфляційні коливання та інші фактори можуть призвести до зростання цін. Підвищення цін може негативно впливати на споживачів та на загальну реакцію на підприємство як учасника ринку. Тому вчасне коригування мінімальних цін має значення для оптимізації виробничо-збутової діяльності лісового підприємства.

## 2.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс»

Теоретичний аналіз, який був проведений, дозволяє визначити конкретні шляхи для покращення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства. У попередньому розділі дослідження було з'ясовано, що робота з постійними та лояльними клієнтами є однією з високопріоритетних та ключових функцій маркетингового відділу. Таким чином, формування бази споживачів для підприємства є значущим напрямом діяльності, оскільки клієнтська база підприємства є стратегічним ресурсом, який визначає економічну ефективність, прибутковість та ринкову цінність підприємства.

Для поліпшення системи управління маркетингом пропонується створити систему управління взаємодією з постійними та потенційними клієнтами Жовківського ДЛГП «Галсільліс». Відзначається важливість впровадження трьохрівневої системи управління взаємодією з клієнтами.

Потрібно розробити таку модель, що включатиме:

- систему управління процесами залучення клієнтів підприємства для постійної співпраці;
- систему управління забезпечення обслуговування клієнтів підприємства;

- систему управління для утримання клієнтів та підвищення рівня їхньої лояльності.

Для ефективного функціонування організації важливо визначити і організувати результативну маркетингову діяльність. Створення системи маркетингу повинно бути спроектоване та заплановане відділом маркетингу. Вагоме значення має вирішення питання щодо створення структури відділу маркетингу. Один з оптимальних варіантів – створення відділу маркетингу в кожному лісогосподарському підприємстві, що належить до об'єднання, або створення єдиного відділу на рівні обласного управління, який відповідатиме за збут лісової господарської справи. Можливо найбільш оптимальним вважається формування відділу маркетингу на базі відділу головного економіста, відділу постачання та збуту.

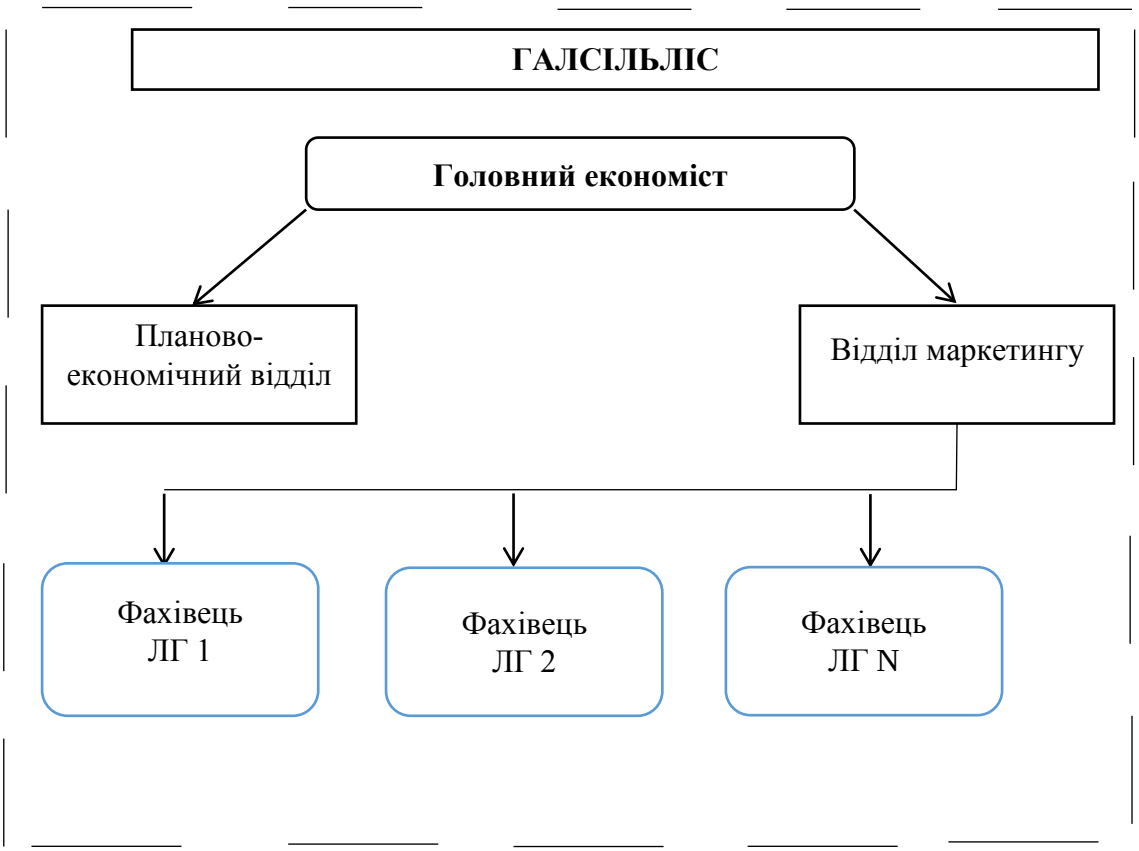



Рис. 2.5. Організація збутової діяльності «Галсільліс»

Джерело: розроблено автором.

Відділ маркетингу буде відповідальний за розробку загальної стратегії збуту, організацію рекламних заходів та підготовку продукції для участі у аукціонах. Кожне лісогосподарське підприємство формулюватиме свою стратегію асортименту, замовлятиме матеріали та комплектуючі для господарства та складатиме прогнозований план продажу. Відповідальність за ці функції ляже на економіста, який працюватиме відділі головного економіста лісогосподарського підприємства. Такий підхід до організації збутової діяльності дозволить розробити згуртовану стратегію збуту за мінімальними витратами.

Зазначений відділ маркетингу має на меті вирішити такі завдання:

- розробка стратегії маркетингової діяльності;
- аналіз попиту та його структури на продукцію лісового господарства;
- орієнтування робочих підрозділів (лісозаготівельних, деревообробних) на відповідні потреби покупців;
- забезпечення взаємодії зі споживачами;
- планування логістики та оптимізація витрат на збут;
- розробка та впровадження рекламних кампаній.

Для підштовхування збутової діяльності рекомендується використовувати такі основні методи:

- відправлення рекламних буклетів та подарункових виробів постійним клієнтам та можливим покупцям;
- поширення реклами про підприємство через радіо, регіональне телебачення, спеціалізовані журнали, соціальні мережі тощо;
- впровадження системи знижок для оптових покупців та постійних споживачів продукції.

Зокрема, ефективно використовувати такі типи знижок:

- бонусні знижки – концентруються на клієнтах, що постійно купують або роблять великі покупки;
- знижка за дострокову виплату – за оплату товару передбаченої дати;

- різноманітність асортиментних знижок – для покупців, що вибирають певний асортимент товарів;
- сезонні пропозиції – надання знижок на сезонні товари, наприклад, знижки на дрова влітку.

Наступним кроком у вдосконаленні системи управління маркетингом Жовківського ДЛГП «Галсільліс» буде оптимізація маркетингових витрат шляхом раціоналізації рекламного бюджету. В ході аналізу було виявлено відносну неефективність рекламних заходів та нецільовий їх розподіл за видами реклами. Особливо, реклама в різних засобах масової інформації виявилася не настільки ефективною через специфіку продукції підприємства, яка має вузьку спеціалізацію. Зазвичай, придбання такої продукції вирішують керівники середнього та нижчого рівнів управління. Отже, для просування цього асортименту та товарних груп рекомендується використовувати рекламу на радіо, рекламу в мережі інтернет та зовнішню рекламу. У результаті пропонується оптимізувати структуру витрат на рекламу та види реклами.

Таблиця 2.7.

Порівняння фактичного та проектного рекламного бюджету

| Найменування | 2023 | | Проект | | Загальний ефект |
|---|---|---|---|---|---|
| | тис. грн | % | тис. грн | % | |
| Телевізійна реклама | - | 0 | 120,0 | 37,5 | +37,5 |
| Реклама у ЗМІ | 81,0 | 50,5 | - | 0 | -50,5 |
| Реклама на радіо | 24,75 | 15,4 | 40,0 | 12,5 | -1,9 |
| Зовнішня реклама | 39,5 | 24,6 | 70,0 | 22 | -2,6 |
| Поліграфічна продукція (флаєри і т.п.) | 15,25 | 9,5 | 10 | 3 | -6,5 |
| Інтернет | - | 0 | 80,0 | 25 | +25 |
| Загальні витрати на рекламу | 160,5 | 100 | 320,0 | 100 | -159,5 |

Джерело: розроблено автором.

На завершення зазначимо, що зростання обсягів погашення дебіторської заборгованості Жовківського ДЛГП «Галсільліс» сприятиме вивільненню грошових коштів. Відповідно, вивільнені кошти варто було б спрямувати на збільшення рекламного бюджету. Такі заходи, очікувано сприятимуть більш ефективному просуванню та продажу товарів. Також, прогнозується зростання ефективності реклами внаслідок оптимального розподілу витрат за видами реклами.

**Висновки до другого розділу**

В результаті здійсненої характеристики Жовківського ДЛГП «Галсільліс», з'ясовано, що підприємство є структурною одиницею «Галсільліс», утворено в 2001 році. Земельний фонд підприємства розташований на території 32 сільських рад району. Загальна площа лісового фонду складає 6221,9 га, з 96 кварталами та середньою площею кожного кварталу 64,8 га, а також 2477 виділів з середньою площею 2,5 га. Загалом, підприємство здійснює заготівлю деревини для потреб населення та промисловості, водночас здійснює догляд та вирощування лісу.

В результаті проведеного аналізу оборотних активів Жовківського ДЛГП «Галсільліс» зроблено умовивід про значне зростання високоліквідних грошових коштів та короткострокових вкладень в структурі обігових засобів підприємства, на понад 30% що у грошовому виразі становить 50 тис. грн. Без врахування цього збільшення, їх частка в загальній структурі оборотних коштів склала 1,58%, показуючи певний тренд до зниження порівняно з попереднім періодом, коли вони становили 1,87%.

Аналіз виробничо-господарської діяльності виявив наявність потенційної загрози для підприємства, оскільки сума дебіторської заборгованості перевищує 3,6 млн грн.

Проведено аналіз ефективності використання основних фондів підприємства та їх поточний стан, що дало змогу зробити висновок про їх значне моральне та фізичне старіння.

На основі результатів проведеного аналізу запропоновано створити відділ маркетингу. Зазначений відділ пропонується створити на базі обласного управління «Галсільліс», а на кожному лісогосподарському підприємстві, що входять до його складу варто ввести 1 штатну одиницю – фахівець з маркетингу.

Виокремлено основні завдання відділу маркетингу: розробка стратегії маркетингової діяльності; аналіз попиту та його структури на продукцію лісового господарства; орієнтування робочих підрозділів (лісозаготівельних, деревообробних) на відповідні потреби покупців; забезпечення взаємодії зі споживачами; планування логістики та оптимізація витрат на збут; розробка та впровадження рекламних кампаній.

Для підвищення ефективності маркетингової системи Жовківського ДЛГП «Галсільліс» запропоновано оптимізувати маркетингові витрати шляхом раціоналізації рекламного бюджету. Оскільки було виявлено відносну неефективність рекламних заходів та нецільовий їх розподіл за видами реклами. Для просування асортименту та товарних груп рекомендується використовувати, рекламу в мережі інтернет, рекламу в соціальних мережах та зовнішню рекламу.

# ВИСНОВКИ

Здійснено аналіз теоретичних засад маркетингової діяльності підприємства, в результаті чого встановлено суть маркетингової діяльності підприємства, яка полягає у максимально ефективному задоволенні потреб споживачів продукцією підприємства.

Синтезовано та проаналізовано основні та додаткові функції маркетингової діяльності підприємства, серед яких: аналіз та оцінка стану ринку та конкурентної ситуації, а також ринкових можливостей підприємства із урахуванням забезпеченості необхідними ресурсами; планування, тобто формування виробничо-збутових маркетингових програм; організація виконання мети, цілей та завдань маркетингового менеджменту; мотивування, тобто розробка та реалізація матеріальних й моральних стимулів; для працівників підприємства з метою підвищення ефективності їхньої діяльності; здійснення контролю та аналізу за виконанням запланованих маркетингових планів та заходів.

Виокремлено основні підходи до маркетингового менеджменту підприємства, зокрема: системний, комплексний, оптимізаційний та ситуаційний. Зазначені підходи лягли в основу формування методології маркетингового менеджменту, їх основна мета полягає у формуванні рівня управління, який дозволив би якісно та ефективно забезпечувати маркетингову діяльність.

Проведено компаративний аналіз основних характеристик теоретичного змісту поняття «управління маркетингом», що передбачає аналіз в розрізі цілей та результатів управління, суб’єктів та об’єктів цього процесу. Виокремлено та охарактеризовано основні завдання маркетингової діяльності підприємства, що дало змогу усвідомити їх теоретичний зміст. Більш того, зроблено теоретичне узагальнення, що розробка та впровадження заходів щодо формування та впровадження системи маркетингового менеджменту потребує розробки та запровадження ефективної моделі маркетингового менеджменту.

Виокремлено перелік складнощів, що виникають в процесі реалізації маркетингової діяльності: нестабільність і варіативність зовнішнього маркетингового середовища; зміни в ринкових умовах; інтенсивна конкурентна боротьба; небажання керівництва впроваджувати радикальні заходи та технологічні зміни в управлінні; дефіцит висококваліфікованих фахівців з маркетингу; відсутність маркетингового підходу в управлінні організацією.

Синтезовано ключові елементи управління маркетингом, зокрема: встановлення цілей (визначення досяжних цілей, включаючи продажі, фінансові показники та стратегічний розвиток підприємства); координація (забезпечення тісної співпраці та узгоджених дій між керівництвом та персоналом підприємства в цілому); маркетингові дослідження (постійний моніторинг ринку, аналіз проблем та викликів, розробка маркетингових стратегій); розвиток відносин (побудова й зміцнення стабільних відносин з існуючими клієнтами та залучення нових); ідеогенерація (адаптація до змін та тенденцій на ринку, своєчасна реакція на них).

На основі результатів теоретичного аналізу розроблено цикл управління маркетингом на підприємстві, що передбачає прийняття рішень «що робити?» у широкому та вузькому розумінні.

Проведено характеристику Жовківського ДЛГП «Галсільліс», в результаті чого встановлено, що підприємство є структурною одиницею «Галсільліс», утворено в 2001 році. Основна спеціалізація підприємства полягає в управлінні лісовими ресурсами, розташованими в Жовківському районі. Земельний фонд цього підприємства розташований на території 32 сільських рад району. Загальна площа лісового фонду складає 6221,9 га, з 96 кварталами та середньою площею кожного кварталу 64,8 га, а також 2477 виділів з середньою площею 2,5 га. Загалом, підприємство здійснює заготівлю деревини для потреб населення та промисловості, водночас здійснює догляд та вирощування лісу.

Здійснено загальний аналіз господарської діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс». Аналіз структури майна підприємства продемонстрував, що 57,46% активів є оборотними. Порівняно з попереднім роком, вартість

оборотних активів збільшилася на 4,87 млн грн, що призвело до підвищення їх частки у структурі всіх активів до 62%.

Аналіз дебіторської заборгованості дозволив зробити висновки про значну загрозу для підприємства, оскільки сума дебіторської заборгованості, що перевищує 3,6 млн грн. Водночас, зниження рівня дебіторської заборгованості сприятиме вивільненню коштів та сформує джерела потенційних фінансових ресурсів.

Результати аналіз складу та структури персоналу Жовківського ДЛГП «Галсільліс» дають змогу зробити певні висновки: коефіцієнт обороту працівників, які покидають підприємство, значно зростає протягом розглянутого періоду в результаті прояву наслідків коронавірусної кризи та війни росії проти України. Більш того, окремі працівники підприємства були змушені звільнитися та залишити територію держави. Також встановлено, що середня кількість працівників підприємства з загальним стажем роботи понад п'ять років становить 75-85%.

Аналіз маркетингової системи підприємства дозволив зробити наступні висновки – за маркетингові функції відповідає керівник економічного відділу, але фактично маркетингові функції виконують працівники підприємства, здебільшого економічного відділу, які переважно належать до середнього і, в основному, нижнього рівнів управління. Загалом, якість та ефективність виконуваних функцій є доволі низькою та не приносить багато користі в процесі просування та збуту продукції.

Здійснено аналіз ефективності використання основних фондів підприємства та їх поточний стан. З’ясовано, що більшість основних фондів підприємства є фізично та морально застарілими. Більш того, здебільшого техніка для лісозаготівлі та транспортування деревини ще радянського зразка, відповідно термін її експлуатації становить щонайменше 35 років. В цілому, основні активи підприємства – техніка т а автомобілі мають найвищу вартість у структурі активів підприємства Жовківське ДЛГП «Галсільліс». Їх частка

становила 88% у 2018 році, але має тенденцію до зменшення, опускаючись до 41% в 2022 році.

Для усунення виявлених недоліків та удосконалення маркетингової діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс» пропонується створити відділ маркетингу. Зазначений відділ пропонується створити на базі обласного управління «Галсільліс», а на кожному лісогосподарському підприємстві, що входять до його складу варто ввести 1 штатну одиницю – фахівець з маркетингу.

Для удосконалення маркетингової діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс» запропоновано провести оптимізацію маркетингових витрат шляхом раціоналізації рекламного бюджету. В ході аналізу було виявлено відносну неефективність рекламних заходів та нецільовий їх розподіл за видами реклами. Отже, для просування асортименту та товарних груп рекомендується використовувати, рекламу в мережі інтернет, рекламу в соціальних мережах  та зовнішню рекламу.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Hnylytska L., Franchuk V., Melnyk S., Nakonechna N., Leskiv H., & Hobela V. (2022). Security-oriented model of business risk assessment. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *4*(45), 202–210. http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4938
2. Hobela V., Huzenko I., Blaga N. Determining ecological threats to the state's economy. *Znanstvena misel journal*.2021. № 60. Vol. 1. Pp. 13–18. http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4118
3. Hobela, V., Blikhar, M., Syrovackyi, V., Maraieva, U., & Dudiuk, V. (2021). Economic and legal measures for ensuring the economy greening in the post-pandemic period. Amazonia Investiga, 10(44), 252-260. https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/37850
4. Аронова В. В. Ситуаційно-процесна діагностика стану маркетингової діяльності на підприємстві : монографія. Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2019. 224 с.
5. Багорка М. О. Особливості моніторингу процесів формування попиту й стимулювання збуту на продовольчому ринку. *АгроСвіт*. 2019. № 6. С. 5–10.
6. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури. 2012. 612 с.
7. Бєлова Т. Г. Стратегічний маркетинг : конспект лекцій. Київ : НУХТ, 2022. 127 с.
8. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності ролі та значення. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 85–97.
9. Бойчук І. В. Організація маркетингової діяльності на промислових підприємствах . *Торгівля, комерція, підприємництво.* 2017. Вип.17. С. 71– 74.

10. Васюткіна Н. В., Зуй М.О. Комплексний підхід до визначення складових частин екологічного маркетингу в системі управління сталим розвитком підприємства. *Економіка розвитку*. 2017. № 1. С. 68–77.
11. Войчак А. В. Дослідження сучасних концепцій маркетингу та маркетингового менеджменту. *Маркетинг в Україні*. 2019. №4. С. 52–55.
12. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник. Київ : Лібра. 2022. 705 с.
13. Голяш І. Аналіз маркетингових ризиків підприємства. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 10(4). С. 59–62.
14. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017.№12. С. 227–234.
15. Дудяк Р., Більський І., Бугіль С. Теоретичні основи ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК*. 2015. № 22(1). С. 134–138.
16. Жовківське ДЛГП «Галсільліс». Youcontrol : веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31091763/
17. Жук О. І. Сучасні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Е*кономіка. Проблеми економічного становлення*. 2021. № 2. С. 51–55.
18. Килипенко В. В. Теоретичний зміст і сутність управління маркетинговою діяльністю. *Економіка АПК: міжнародний науково-виробничий журнал*. 2016. № 11. С. 86–93.
19. Кирич Н. Б., Шведа Н. М., Юрик Н. Є. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 334–344.
20. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 17. С. 332–336.

21. Кравець С. В. Сутність та особливості управління маркетинговими ризиками підприємств. На*укові праці Національного університету харчових технологій*. 2017. Т. 23, № 2. С. 75–85.
22. Куриленко І. І. Формування системи стратегічного маркетингу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 6. С. 47–51.
23. Лукан О. М. Економічна сутність маркетингової діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2019. №58. С.172–180.
24. Луценко К. О. Актуальні тенденції розвитку комунікацій в системі маркетингу. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2018. Вип. 3. С. 151–156.
25. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія за заг. ред. д.е.н., проф. Н. В. Карпенко. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 252 с.
26. Мельничук О. І. Економічна сутність системи маркетингу підприємств, її складові та функції. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2015. № 3. С. 259–267.
27. Муковіз В. С. Облік формування резервів в управлінні ризиками підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 2. С. 49–54.
28. Нестеренко С. А. Формування системи управління маркетинговою діяльністю підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2017. № 1-2. С. 142–148.
29. Окландер М. А., Кірносова М. В. Маркетингова товарна політика : навчальний посібник. Львів: ЦУЛ, 2017. 200 с.
30. Петруня Ю. Є. Маркетинг: навчальний посібник. 3-тє вид., перероб. і доп. Дн-петровськ : Університет митної справи та фінансів. 2016. 362 с.

31. Пілько А. Д. Моделювання процесу оптимізації структури бюджету маркетингових комунікацій інвестиційно-будівельної компанії. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 167–173.
32. Піскун Д. Н. Особливості формування системи маркетингового управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2018. Вип. 32. С. 109–112.
33. Піцур Я. С., Гобела В. В. Теоретико-методологічний аналіз процесу формування оптимальної системи управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Науковий вісник ЛьвДУВС*. 2018. №1. С. 227–235.
34. Страпчук С. І. Основні підходи до визначення поняття маркетингу та маркетингової діяльності. *Молодий вчений*. 2015. № 2(17). С. 1398–1401.
35. Селезньова О. О. Оцінка економічної результативності управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка.* 2016. Вип. 1. С. 175–183.
36. Федотова І. В. Формування системи управління маркетингом взаємодії на основі концепції життєздатних систем. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 32. С. 30–48.
37. Хома І. Б. Вплив оптимізації методів складання прогнозів збуту у маркетинг-плануванні на тенденцію зміни рівня економічної безпеки підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*, 2017. № 17. С. 318–328.
38. Шиліпук О. Я. Сучасні маркетингові інструменти підприємств в умовах Євроінтеграції . Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «*Тенденції розвитку економіки у 2018 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти* ». (Київ, 1 грудня 2018 року). С. 236.

39. Шпак Н. О., Грабович І. В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 45. С. 84–90.
40. Якимчук К. Д. Маркетингова логістика та її значення в стратегії сталого розвитку соціуму. URL: http://www.info-library.com.ua/libs /stattya/40-stattya (дата звернення 24.03.2024)