

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ

Н. Ю. Буга

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації
до виконання практичних та самостійних робіт
для здобувачів вищої освіти ОС «Магістр»
галузі знань D Бізнес, адміністрування та право
спеціальності D5 Маркетинг ОП «Маркетинг»

Електронне видання

Вінниця
2025

УДК 339.138:658.8(075.8)

М 266

*Затверджено на засіданні вченої ради економічного факультету
Донецького національного університету імені Василя Стуса
(протокол № 4 від 21.11.2025 р.)*

Укладач:

Буга Н. Ю., канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та бізнес-аналітики Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Рецензенти:

Янчук Т. В., канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та бізнес-аналітики Донецького національного університету імені Василя Стуса;

Клочковська В. О., канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса.

М 266 Маркетинговий менеджмент: методичні рекомендації до виконання практичних та самостійних робіт для здобувачів вищої освіти ОС «Магістр» галузі знань D Бізнес, адміністрування та право спеціальності D5 Маркетинг, освітньої програми «Маркетинг» / уклад. Н. Ю. Буга. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2025. 56 с.

У методичній розробці наведено методичні рекомендації щодо виконання практичних робіт, зокрема, теоретичні питання, що будуть обговорюватися на практичних заняттях, завдання та рекомендації з їх розв'язання, тестові завдання тощо. Розробка містить поради щодо виконання самостійної роботи, а саме, удосконалення маркетингової діяльності підприємства, із врахуванням основних принципів маркетингового менеджменту. Методи контролю знань і критерії оцінювання вмінь здобувачів складено відповідно до силабусу дисципліни.

Наприкінці методичних рекомендацій наведено список літератури для самостійного опрацювання.

УДК 339.138:658.8(075.8)

© Буга Н. Ю., 2025

© ДонНУ імені Василя Стуса, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. Методичні рекомендації до проведення практичних занять	6
Тема 1. Сутність маркетингового менеджменту. Процес маркетингового менеджменту	6
Тема 2. Організація маркетингового менеджменту на підприємстві.....	12
Тема 3. Управління маркетинговими дослідженнями.....	22
Тема 4. Система маркетингового планування на підприємстві	27
Тема 5. Маркетингове стратегічне, тактичне та оперативне планування	33
Тема 6. Контроль та аналіз маркетингової діяльності.....	37
Тема 7. Корпоративний маркетинг. Маркетинг взаємодії зі стейкхолдерами і партнерських відносин	44
Тема 8. Agile та техніки бірюзового управління в маркетинговому менеджменті.....	48
РОЗДІЛ 2. Завдання до самостійної роботи	51
РОЗДІЛ 3. Методи контролю і критерії оцінювання знань здобувачів.....	52
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	55

ВСТУП

Методичні рекомендації до вивчення дисципліни розроблено відповідно до силабусу освітньої компоненти «Маркетинговий менеджмент» і призначено для здобувачів спеціальності D5 «Маркетинг» денної та заочної форм навчання.

Метою вивчення дисципліни є засвоєння студентами теоретичних знань з організації, планування, реалізації та контролю маркетингової діяльності на підприємстві.

Вивченню дисципліни «Маркетинговий менеджмент» передують такі освітні компоненти: «Професійна іноземна мова», «Стратегічний маркетинг», «Рекламний менеджмент», «Маркетинг інновацій», «Управління проєктами», «Аналіз даних та моделювання». Знання з дисципліни «Маркетинг» стануть основою для вивчення таких освітніх компонентів: «Курсова робота», «Виробнича (науково-дослідна) практична підготовка», «Підготовка (кваліфікаційної) магістерської роботи», «Захист (кваліфікаційної) магістерської роботи».

Освітня компонента передбачає формування та розвиток у здобувачів компетентностей та програмних результатів навчання відповідно до освітньої програми спеціальності D5 «Маркетинг» освітньої програми «Маркетинг».

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК1. Здатність ухвалювати обґрунтовані рішення.

ЗК4. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності (СК):

СК2. Здатність коректно інтерпретувати результати останніх теоретичних досліджень у сфері маркетингу та практики їх застосування.

СК6. Здатність обирати і застосовувати ефективні засоби управління маркетинговою діяльністю ринкового суб'єкта на рівні організації, підрозділу, групи, мережі.

СК8. Здатність формувати систему маркетингу ринкового суб'єкта та оцінювати результативність і ефективність її функціонування.

Програмні результати навчання (Р):

Р1. Знати і вміти застосовувати у практичній діяльності сучасні принципи, теорії, методи і практичні прийоми маркетингу.

Р6. Вміти підвищувати ефективність маркетингової діяльності ринкового суб'єкта на різних рівнях управління, розробляти проєкти у сфері маркетингу та керувати ними.

Р7. Вміти формувати і вдосконалювати систему маркетингу ринкового суб'єкта.

Р9. Розуміти сутність та особливості застосування маркетингових інструментів у процесі ухвалення маркетингових рішень.

P10. Обґрунтовувати маркетингові рішення на рівні ринкового суб'єкта із застосуванням сучасних управлінських принципів, підходів, методів, прийомів.

P12. Здійснювати діагностування та стратегічне й оперативне управління маркетингом задля розробки та реалізації маркетингових стратегій, проєктів і програм.

P13. Керувати маркетинговою діяльністю ринкового суб'єкта, а також його підрозділів, груп і мереж, визначати критерії та показники її оцінювання.

P14. Формувати маркетингову систему взаємодії, будувати довгострокові взаємовигідні відносини з іншими суб'єктами ринку.

P16. Вміти керувати маркетинговими службами інноваційно-активних підприємств та наукових організацій.

Методичні рекомендації містять теоретичні основи дисципліни, практичні завдання, тестові завдання та список основної та рекомендованої літератури для поглибленого вивчення курсу. Все це дозволить здійснювати підготовку до виконання практичних занять, самостійно користуватися і ефективно опановувати навчальний матеріал із дисципліни «Маркетинговий менеджмент», що сприятиме формуванню практичних навичок, розвиватиме логічне мислення та активізуватиме пізнавальну діяльність і творчу працю у здобувачів.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Тема 1

Сутність маркетингового менеджменту.

Процес маркетингового менеджменту

Маркетинговий менеджмент – системний, програмно-цільовий механізм взаємодії інструментів маркетингу та управління щодо адаптації підприємства до змін маркетингового середовища з метою максимального задоволення потреб споживачів та цілей підприємства за умови ефективного розподілу обмежених ресурсів.

Метою маркетингового менеджменту є спрямованість маркетингового планування, організації, мотивації, реалізації, аналізу та контролю на ефективне задоволення потреб споживачів завдяки обміну та отримання запланованих результатів. *Предметом маркетингового менеджменту* можна визначити систему виробничих відносин, яка спрямовує управління сучасним виробництвом на задоволення потреб споживачів за рахунок створення суцільного ланцюга виробник – споживач, кожна ланка якого сприяє збільшенню цінностей для кінцевого покупця. *Об'єктом маркетингового менеджменту* є обсяг і структура попиту.

Функції маркетингового менеджменту.

Моніторинг ринку: визначення місткості ринку та його елементів, вивчення поведінки споживачів, конкурентів, прогнозування збуту, аналіз кон'юнктури, можливостей підприємства.

Планування: створення та підтримка відповідності між цілями підприємства та його потенційними можливостями і шансами в процесах ринкової діяльності; розроблення конкретної програми дій.

Організація: формування організаційної структури управління підприємства, її внутрішньої ієрархії, конкретних завдань, повноважень і відповідальності за реалізацію маркетингових заходів, розробка методичного забезпечення функціонування маркетингу.

Мотивація: створення відповідних моральних і матеріальних стимулів роботи працівників служби маркетингу на підприємстві з метою забезпечення найкращого виконання ними своїх обов'язків.

Реалізація: виконання розроблених планів і програм.

Контроль: перевірка виконання маркетингових заходів, ситуаційний аналіз, маркетинговий контролінг та аудит маркетингової діяльності.

Питання для самоконтролю:

1. Як відбувалась еволюція маркетингового менеджменту?
2. У чому сутність, зміст, мета і завдання маркетингового менеджменту?
3. Охарактеризуйте методологічну базу маркетингового менеджменту.
4. Визначте об'єкт та предмет маркетингового менеджменту.
5. Перелічіть елементи моделі та сформулюйте концепцію маркетингового менеджменту на підприємстві.
6. Визначте необхідні заходи і проблеми впровадження маркетингового менеджменту в ринкових умовах.
7. Назвіть завдання процесу маркетингового менеджменту?
8. Наведіть і охарактеризуйте етапи процесу маркетингового менеджменту.
9. Що таке процедури процесу управління маркетингом на підприємстві?
10. Назвіть управлінські концепції маркетингового менеджменту.
11. Охарактеризуйте тенденції розвитку маркетингового менеджменту.

Тестові завдання:

1. Маркетинговий менеджмент – це:

- а) підприємницька діяльність, пов'язана із просуванням товарів і послуг від виробника до споживача;
- б) філософія сучасного бізнесу, що визначає стратегію і тактику фірми в умовах конкуренції та є орієнтованою на споживача виробничо-збутовою діяльністю, що забезпечує фірмі довгостроковий максимальний прибуток від реалізації її продукції;
- в) процес управління виробництвом, фінансами та персоналом підприємства, підпорядкований вимогам, особливостям і тенденціям ринку;
- г) самостійний вид професійно здійснюваної діяльності, спрямований на досягнення в ринкових умовах кількісних цілей, шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням принципів, функцій і методів економічного механізму менеджменту.

2. Предметом вивчення маркетингового менеджменту – є:

- а) планування, організація і контроль стратегії та програм маркетингової діяльності;
- б) система виробничих відносин, яка спрямовує управління виробництвом на задоволення потреб споживачів;
- в) обсяг і структура попиту;
- г) процес моніторингу маркетингової інформації.

3. На якому еволюційному етапі маркетингового менеджменту з'являються концепції: маркетингу, освіченого маркетингу, маркетингового управління, конкурентної раціональності, стратегічного маркетингу, максімаркетингу, маркетингу відносин, мегамаркетингу?

а) інтуїтивний етап формування маркетингового інструментарію, що тривав до початку XX століття;

б) етап формування та розвитку концепцій управління маркетингом суб'єкту, що тривав із початку і до середини XX століття;

в) етап формування та розвитку концепцій маркетингового управління суб'єктом, що розпочався з 50-х років XX ст., триває і до сьогодні;

г) на всіх зазначених етапах.

4. На якому еволюційному етапі маркетингового менеджменту з'являються концепції: удосконалення виробництва, удосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль?

а) інтуїтивний етап формування маркетингового інструментарію, що тривав до початку XX століття;

б) етап формування та розвитку концепцій управління маркетингом суб'єкту, що тривав із початку і до середини XX століття;

в) етап формування та розвитку концепцій маркетингового управління суб'єктом, що розпочався з 50-х років XX ст., триває і до сьогодні;

г) на всіх зазначених етапах.

5. До функцій маркетингового менеджменту належать:

а) моніторинг ринку, планування, організація, мотивація, реалізація, контроль;

б) дослідження ринку, втілення у життя, аналіз, регулювання, контролінг;

в) моніторинг ринку, планування, організація, аналіз, регулювання, контроль, аудит;

г) моніторинг ринку, планування, організація, контроль.

6. Сутність якого принципу маркетингового менеджменту полягає у залежності між внеском кожного працівника маркетингової структури в результати діяльності підприємства і його особистими доходами:

а) орієнтація управління маркетингом на інноваційний шлях розвитку підприємств;

б) використання системного підходу до управління маркетингом;

в) правильний підбір і раціональне розміщення кадрів;

г) матеріальна і моральна зацікавленість у результатах праці.

7. До управлінських концепцій маркетингового менеджменту належать:

а) концепція стратегічного маркетингу, конкурентної раціональності, максімаркетингу, маркетингового управління;

б) прикладні концепції – промисловий, торговий, банківський, передвиборний, релігійний, соціальний маркетинг, макромаркетинг;

в) розвиваючий, протидіючий маркетинг, демаркетинг, ремаркетинг;

г) всі зазначені концепції зараховуються до управлінських.

8. Яка управлінська концепція маркетингового менеджменту заснована на тому, що управління маркетингом має бути націлене на процес створення і розширення міцних взаємовигідних відносин зі споживачами та іншими особами?

- а) концепція стратегічного маркетингу;
- б) концепція соціального маркетингу;
- в) концепція ремаркетингу;
- г) концепція маркетингу відносин.

9. До сучасних тенденцій розвитку маркетингового менеджменту не належить:

- а) поява нових сегментів ринку, тенденції до постійних змін у структурі споживчого попиту;
- б) посилення впливу європейської інтеграції і глобалізації економіки;
- в) маркетинг стає суто функцією відділу маркетингу (менеджера-маркетолога);
- г) зростання значення і рівня сервісного обслуговування, підвищення якості продукції і послуг, що пропонуються споживачеві.

10. До сучасних тенденцій розвитку маркетингового менеджменту зараховують:

- а) сталий характер структури споживчого попиту;
- б) швидка поява і розповсюдження товарів-новинок щодо наявних товарів-аналогів;
- в) тенденція до зменшення витрат на рекламу, просування товарів та на інші маркетингові заходи;
- г) зменшення значення каналів розподілу продукції.

Практичні завдання:

Завдання 1. Дайте визначення термінам «управління» та «менеджмент». У чому полягає відмінність між управлінням та менеджментом? Чим відрізняється маркетингове управління від маркетингового менеджменту?

Управління це – ...

Менеджмент це – ...

Спільне між менеджментом і маркетингом ...

Відмінне між менеджментом і маркетингом ...

Спільне між маркетинговим управлінням та маркетинговим менеджментом ...

Відмінне між маркетинговим управлінням та маркетинговим менеджментом ...

Завдання 2. Що є об'єктами вивчення у менеджменті та маркетингу? Навести приклади.

Завдання 3. Обрати підприємство, яке стане об'єктом дослідження в курсовій роботі. Надати його загальну характеристику. Оцінити діяльність підприємства з позицій принципів маркетингового менеджменту, зокрема, концепцію маркетингу, якої дотримується підприємство. Охарактеризуйте типові проблеми під час використання маркетингового менеджменту на цьому підприємстві.

Проаналізувати товарну та цінову політику. Обрати один із товарів підприємства та на основі опитування клієнтів (щонайменше 20 осіб) визначити їх потреби / болі, що задовольняються та розв'язуються підприємством. Визначити цільову аудиторію та основних конкурентів.

Завдання 4. Магазин «Форум», розташований у м. Вінниця, був побудований та розпочав діяльність у 2005 році на основі внесків засновників. Магазин є частиною мережі супермаркетів «Форум», що розташовані по всій Україні. Магазин є юридичною особою, має самостійний баланс, володіє власним майном, має розрахунковий і валютний рахунки, і функціонує на принципах повної економічної та правової самостійності. У своїй діяльності магазин керується чинним законодавством і статутом, затвердженим міськвиконкомом м. Вінниця (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Основні показники господарської діяльності магазину «Форум»,
м. Вінниця**

№	Показники	Одиниці виміру	Період	
			Попередній	Звітний
1	Товарообіг	тис. грн	27 210,3	33 649,4
2	Дохід від реалізації без ПДВ	тис. грн	3 932,8	5 471,1
3	Інші операційні доходи	тис. грн	235,1	201,2
4	Адміністративні витрати	тис. грн	350,6	504,8
5	Витрати на збут	тис. грн	3 800,6	5 148,2
6	Прибуток від реалізації	тис. грн	16,7	19,3
7	Інші доходи	тис. грн	0	0
8	Інші витрати	тис. грн	0	0
9	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн	16,7	19,3
10	Податок на прибуток від звичайної діяльності	тис. грн	5,0	5,8
11	Чистий прибуток	тис. грн	11,7	13,5
12	Середньорічна вартість ОФ	тис. грн	9 036	8 125,9
13	Середня вартість обігових коштів	тис. грн	2 840,7	4 340,4
14	Середньоспискова чисельність працівників	осіб	823	980
	– з них працівники апарату управління	осіб	176	223
15	Фонд оплати праці	тис. грн	1 209,2	1 595,1
	– у т. ч. виплата премій	тис. грн	60,5	80,1

Мережа супермаркетів «Форум» – це 3 магазини самообслуговування розташовані в різних районах Вінниці.

Магазини «Форум» – перші магазини самообслуговування, що запрацювали в місті. Щоденно в них здійснюють покупки якісних продовольчих та непродовольчих товарів близько 10 тисяч покупців.

Завжди свіжі та якісні продукти, високий рівень обслуговування, помірні ціни – ось головні переваги магазинів «Форум», яким вже давно віддають перевагу жителі міста.

У тому числі в м. Вінниця продовольча торгівля здійснюється в 3 магазинах із торговою площею 9,1 тис. м² і річним обсягом продажів 27,0 млн грн. У звітному році керівництво ухвалило рішення відкрити у мікрорайоні Поділля (м. Вінниця) новий магазин із торговельною площею 800 м².

Сучасний етап економіки в Україні характеризується динамічним маркетинговим середовищем: негативним є стан соціальної інфраструктури; збільшилася розбіжність між платоспроможним попитом на товар та його пропозицією, гострою залишається проблема збалансованості товарообігу з товарними ресурсами. Для того, щоб за цих умов успішно функціонувати на ринку споживчих товарів, підприємствам необхідно своєчасно вживати заходи для адаптації внутрішнього середовища до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюються.

У свою чергу, однією з умов ефективного управління підприємством є своєчасне надходження інформації. Але в існуючій мережі супермаркетів «Форум» інформаційне забезпечення має ряд недоліків.

Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на питання:

1) використовуючи наведені нижче дані щодо попиту і пропозиції на товар А, який продається в мережі супермаркетів «Форум» (табл. 1.2), встановіть, що буде спостерігатися на ринку: переважання попиту чи пропозиції, якщо ціна на товар А становитиме: а) 12 грн; б) 20 грн.

2) оцініть інформаційне забезпечення управління мережі супермаркетів «Форум» та визначте проблеми, що потребують ухвалення управлінського рішення;

Таблиця 1.2

Дані щодо попиту та пропозиції торговельного закладу

Ціна, грн	Обсяг попиту тис. шт. на рік	Обсяг пропозиції, тис. шт. на рік
10	10	3
12	9	4
14	8	5
16	7	6
18	6	7
20	5	8

3) за даними табл. 1.1 проаналізуйте ефективність управління мережею супермаркетів «Форум» та визначте основні напрями її підвищення;

4) складіть оперативний план заходів реалізації рішення щодо відкриття нового магазину у мікрорайоні Поділля (м. Вінниця).

Тема 2

Організація маркетингового менеджменту на підприємстві

Організація як функція менеджменту – це процес забезпечення результативної діяльності підприємства, що передбачає побудову такої структури підприємства (на основі внутрішньої та зовнішньої взаємодії), яка дозволить досягти встановленої цілі.

Організація маркетингового менеджменту – це процес забезпечення результативної діяльності підприємства на основі оптимізації внутрішньої та зовнішньої взаємодії за умов динамічного маркетингового середовища, спрямований на досягнення встановлених маркетингових цілей та забезпечення ефективності маркетингового управління.

Маркетингова взаємодія є комплексом дій щодо формування і розвитку довгострокових взаємовигідних маркетингових відносин. До того ж маркетингова взаємодія може бути зовнішньою (з органами влади, бізнес-партнерами, покупцями) і внутрішньою (з працівниками підприємства).

Організаційна структура управління підприємством – це сукупність функціональних підрозділів, що діють разом для досягнення цілей підприємства.

Організаційна поведінка – сукупність правил і способів взаємодії окремих осіб та груп людей у межах підприємства.

Організаційна дисципліна спрямована на дотримання працівниками організаційних правил підприємства.

Організаційна культура – це сукупність певних правил, норм, традицій, цінностей, які здобуло підприємство у процесі маркетингової взаємодії та які схвалюють більшість працівників підприємства.

Стратегічні зміни – це дії, які сприяють переходу об'єкта на більш якісний рівень його розвитку та удосконалення.

Організація маркетингового менеджменту на підприємстві охоплює такі завдання:

- побудову та удосконалення організаційної структури управління маркетингу;
- підбір фахівців із маркетингу належної кваліфікації;
- розподілення завдань, прав і відповідальності серед працівників із маркетингу;
- створення належних умов для ефективної роботи персоналу з маркетингу;
- організацію ефективної взаємодії маркетингової служби з іншими підрозділами підприємства.

Корпоративна культура і філософія для суб'єкта господарювання мають визначальне значення: є інструментом, за допомогою якого керівництво контролює, підтримує і розвиває виробничі комерційні й навіть соціальні процеси; є найважливішими чинниками внутрішнього порядку, які зумовлюють довготермінову ефективність профільної і територіальної діяльності організації в зовнішньому середовищі; формують певну систему цінностей, яка, у свою чергу, утворює моральні й соціальні засади корпоративної атмосфери (духу) і відповідних прагнень, які лежать в основі життєздатності й успіху підприємства; «працюють» як на формування і розвиток внутрішнього середовища підприємства, так і на формування й розвиток ідентифікованих корпоративних рис, які виявляються через специфіку багатофункціональної діяльності та характер поведінки суб'єкта господарювання в зовнішньому середовищі.

Маркетингова організаційна структура управління визначає системну сукупність функцій, через які відбувається упорядкування завдань, посад, повноважень і відповідальності, на основі яких підприємство здійснює маркетингову діяльність, тобто це прийнятна для підприємства система підпорядкованості підрозділів служби маркетингу і взаємодії між ними стосовно володіння, використання та передавання інформації з метою ухвалення обґрунтованих управлінських рішень і контролю за їх виконанням.

Служба маркетингу – це одна з найважливіших ланок в управлінні підприємством, що разом з іншими службами створює єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення потреб споживачів та одержання за рахунок цього запланованого прибутку. Служба маркетингу виконує такі завдання:

- організовує та проводить постійні спостереження за ринком, на якому функціонує підприємство, займається підготовкою оглядів ринкової кон'юнктури та інформаційних довідок;
- визначає потенційну місткість ринків окремих видів і різновидів товарів, розробляє пропозиції та рекомендації до складання виробничих програм;
- оцінює відповідність виробничого (торговельного) асортименту та якості товарів, що виробляються, попиту населення і оптових покупців, розробляє рекомендації щодо стимулювання попиту та активізації збуту продукції;
- готує ринок до виведення нових товарів, формує попит на нові різновиди товарів;
- проводить сегментації ринку, оцінює конкурентоспроможність продукції підприємства за сегментами, розробляє стратегії конкурентної боротьби, з політикою цін і пошуком нових ніш включно;
- визначає пріоритетні напрями інвестиційної діяльності;
- розробляє маркетингову стратегію підприємства.

Питання для самоконтролю:

1. У чому сутність і значення концептуальної бази підприємства?
2. Охарактеризуйте способи і методи підтримки концептуальної бази підприємства.
3. Дайте визначення поняттю «корпоративна філософія». Наведіть приклади.
4. Сформулюйте сутність корпоративної культури і охарактеризуйте її інструментарій.
5. Сформулюйте корпоративні культурні цінності сучасного підприємства.
6. Проаналізуйте типологію корпоративних культур.
7. Визначте сутність, принципи вираження та напрями ділової етики в організації маркетингового менеджменту.
8. Охарактеризуйте зміст етичного кодексу Американської маркетингової асоціації.
9. Проаналізуйте розвиток маркетингової етики в європейських країнах.
10. Розкрийте зміст репутації та іміджу підприємства.
11. Яка сутність, цілі, функції та завдання організаційних структур маркетингу?
12. Наведіть та охарактеризуйте рівні маркетингового управління.
13. Як відбувалась еволюція організаційних структур маркетингу?
14. Перелічіть способи організації маркетингових структур. Наведіть приклади.
15. Сформулюйте сутність, умови, особливості застосування, переваги та недоліки вертикальних ієрархічних маркетингових структур.
16. Дайте характеристику горизонтальних і дворівневих маркетингових структур за схемою: сутність, умови, особливості застосування, переваги та недоліки.
17. Виконайте порівняльний аналіз інтегрованих і не інтегрованих, жорстких і м'яких організаційних маркетингових структур.
18. Охарактеризуйте сучасні тенденції розвитку організаційних структур маркетингу.
19. Сформулюйте принципи, алгоритм та вимоги створення маркетингових структур на підприємстві.
20. Які існують підходи до розподілу функцій між працівниками маркетингових служб?

Тестові завдання:

1. Як процес зв'язку працівників (підрозділів, організацій) комунікації бувають:
 - а) вхідні та вихідні;
 - б) внутрішні та зовнішні;

- в) прямі та зворотні;
- г) звичайні та специфічні.

2. *Результативність комунікацій підприємства не залежить від:*

- а) характеристики трудового колективу підприємства, його бажання брати участь в інформаційному обміні;
- б) особливостей організаційної структури управління підприємством;
- в) інформаційного перевантаження працівників;
- г) величини чистого прибутку підприємства.

3. *Покращити існуючі комунікаційні зв'язки підприємства на ринку неможливо за рахунок:*

- а) наявних психологічних бар'єрів;
- б) управлінського регулювання комунікаційного процесу;
- в) вдосконалення системи зворотного зв'язку та збору пропозицій;
- г) використання сучасних інформаційних технологій за рахунок останніх досягнень комп'ютерної і телекомунікаційної індустрії.

4. *Який елемент системи управління маркетинговою функцією підприємства акумулює внутрішню звітність, поточну та дослідницьку інформацію, а також аналітичну систему маркетингу?*

- а) маркетингова інформаційна система;
- б) організація маркетингу;
- в) маркетингове планування;
- г) маркетинговий контроль та аналіз.

5. *Який елемент системи управління маркетинговою функцією підприємства передбачає упорядкування завдань, повноважень і відповідальності служб маркетингу у реалізації стратегічних цілей підприємства?*

- а) маркетингова інформаційна система;
- б) організація маркетингу;
- в) маркетингове планування;
- г) маркетинговий контроль та аналіз.

6. *Який елемент системи управління маркетинговою функцією підприємства створюється шляхом розробки комплексу перспективних і поточних маркетингових планів?*

- а) маркетингова інформаційна система;
- б) організація маркетингу;
- в) маркетингове планування;
- г) маркетинговий контроль та аналіз.

7. *Який елемент системи управління маркетинговою функцією підприємства формується за рахунок проведення моніторингу маркетингової діяльності підприємства?*

- а) маркетингова інформаційна система;
- б) організація маркетингу;
- в) маркетингове планування;
- г) маркетинговий контроль та аналіз.

8. *Управління попитом спрямоване на досягнення підприємством поставленої мети за рахунок впливу на:*

- а) рівень, часові межі і структуру попиту;
- б) витрати, ринкову ситуацію та споживача;
- в) маркетингологів, що займаються плануванням, організацією та контролем маркетингової діяльності;
- г) всі функціональні підрозділи підприємства.

9. *Відповідальність за формування дієвого маркетинг-міксу як механізму управління попитом лежить на:*

- а) топ-менеджері підприємства;
- б) менеджері з продукту;
- в) менеджері (інструкторі, спеціалісті) з навчання персоналу стандартизованим прийомам маркетингової діяльності з урахуванням особливостей ринку і підприємства;
- г) економісті-аналітику.

10. *В основу механізму управління попитом покладено:*

- а) організаційну структуру управління маркетингом;
- б) маркетинг-мікс;
- в) функції та принципи маркетингового менеджменту;
- г) достатній рівень фінансового забезпечення.

Практичні завдання:

Завдання 1. ТОВ «М'ясков» виробляє м'ясні та ковбасні вироби. Загальна кількість працівників – 70 осіб, із них робітників – 50 та службовців – 20 осіб.

Станом на сьогодні асортиментний портфель підприємства характеризується такими показниками:

- твердокопчені ковбаси – 10 найменувань;
- напівкопчені ковбаси – 9 найменувань;
- варені ковбаси – 13 найменувань;
- сосиски – 15 найменувань;
- копченина – 8 найменувань.

Новинка товариства – випуск цих товарів у вакуумній упаковці.

Реалізуються товари переважно у м. Вінниця та Вінницькій області.

Вище керівництво ТОВ: директор, віце-президент з економічних питань, заступник з фінансів та маркетингу, заступник з технічних питань, головний бухгалтер, головний технолог.

У 2016 р. на підприємстві організований відділ маркетингу. Очолює відділ магістр із маркетингу. Два співробітники займаються здебільшого розширенням «географії» ринків збуту. Під час ухвалення рішення щодо випуску нового товару або вдосконалення наявного використовуються так звані «загальні ініціативи», до розв'язання цих питань долучають працівників відділу маркетингу.

Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на питання:

- 1) визначте статус відділу маркетингу на підприємстві;
- 2) охарактеризуйте і дайте оцінку способу організації маркетингу на підприємстві;
- 3) Ваші пропозиції щодо організації служби маркетингу на підприємстві;
- 4) розробіть кваліфікаційну карту, у якій наведіть детальний опис кваліфікаційних характеристик, які повинен мати «ідеальний» маркетолог базового та управлінського рівнів;
- 5) створіть карту компетенцій маркетолога для підприємства;
- 6) опрацюйте матрицю ухвалення маркетингових рішень за даними табл. 2.1 для підприємства, використовуючи умовні позначення, наведені в примітці до таблиці;

Таблиця 2.1

Матриця прийняття маркетингових рішень на ТОВ «М'ясков»

Функції	Посади та структурні підрозділи									
	Директор	Віце-президент з економічних питань	Заступник директора з фінансів та маркетингу	Магістр з маркетингу	Керуючий продуктами	Відділ маркетингу	Маркетолог за окремими ринками	Група дослідження ринку	Підрозділ збуту	Група планування маркетингу
Маркетингові дослідження										
Розроблення нових продуктів										
Реклама										
Розроблення торгової марки										
Збут										
Послуги споживачам										
Маркетинговий контроль										

Примітка: Р – ухвалення рішення; П – підготовка рішення; У – участь у підготовці рішення; С – обов'язкове узгодження на стадії підготовки рішення чи його ухвалення; В – виконання рішення; К – контроль виконання рішення.

7) розробіть Положення про структурний підрозділ відділу маркетингу підприємства;

8) розробіть посадову інструкцію маркетолога управлінського та базового рівнів підприємства.

Завдання 2. Побудувати організаційну структуру підприємства, яке досліджується в курсовій роботі. Визначити тип організаційної структури.

Приклад діаграми організаційної структури показано на рис. 2.1.

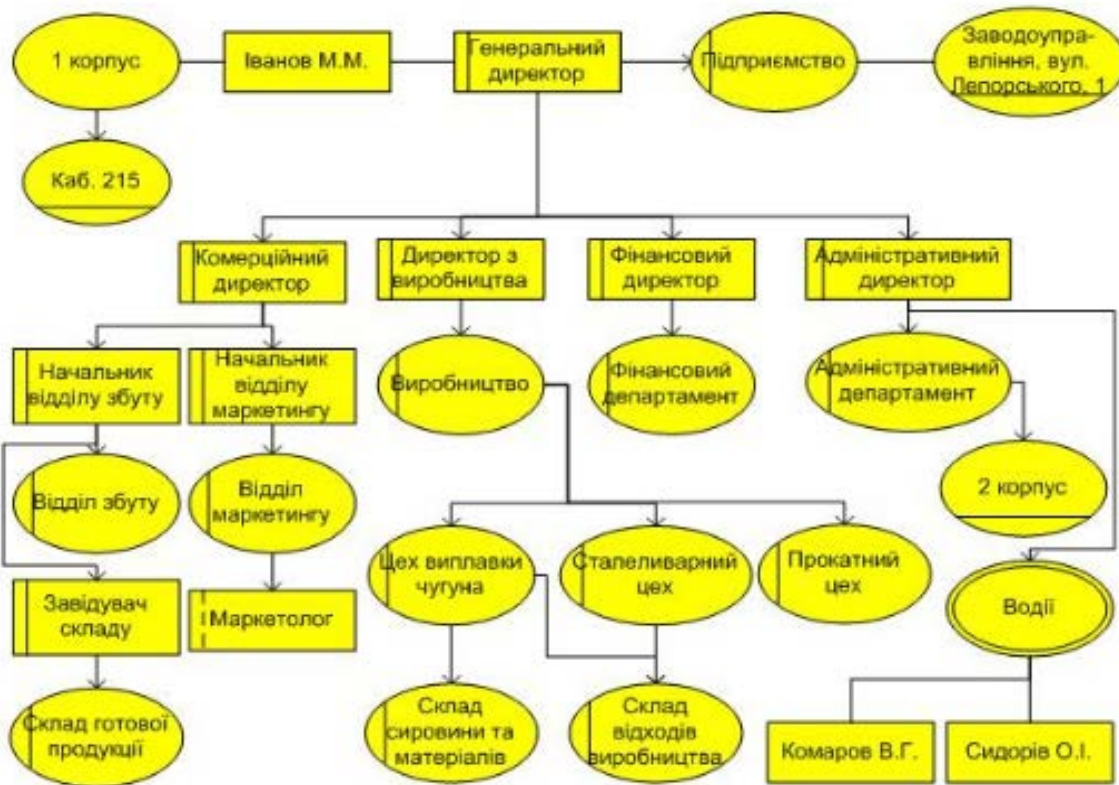


Рис. 2.1. Приклад діаграми організаційної структури підприємства

Графічні символи схеми організаційної структури ARIS показані в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Графічні символи схеми організаційної структури ARIS

Символ	Найменування	Пояснення
	Група (Group)	Відображає групу співробітників, які працюють разом протягом певного проміжку часу, наприклад, проектна група
	Розташування (Location)	Визначає фізичне місцезнаходження організаційних одиниць, обладнання і технічних ресурсів підприємства. Ним може бути регіон, місто, завод, споруда, кімната і навіть окреме робоче місце
	Організаційна одиниця (Organizational unit)	Організаційні одиниці є виконавцями завдань, рішення яких необхідне для досягнення бізнес-цілей. Вони є досить стабільними утвореннями з набором штатних одиниць, займаних конкретними співробітниками
	Тип організаційної одиниці (Organizational unit type)	Узагальнює окремі організаційні одиниці, що володіють однаковими характеристиками, наприклад, право доступу й обов'язки. Усі підрозділи підпорядковуються загальним правилам, які, завдяки наявності такого об'єкту, визначаються лише один раз

	Співробітник (Internal person)	Окремий службовець, ідентифікований, наприклад, за його персональним кодом. Він може бути пов'язаним з організаційною одиницею і функціями (які він виконує або за які несе відповідальність)
	Тип співробітника (Person type)	Відображає узагальнення окремих співробітників з однаковими характеристиками. Наприклад, відповідальність начальників відділів, у разі існування такого об'єкту, потрібно описати лише один раз
	Посада (Position)	Елементарна організаційна одиниця підприємства. Із нею пов'язані співробітники, і, зазвичай, їх права й обов'язки визначаються саме профілем посади

Визначити місце маркетингового підрозділу або підрозділу, що виконує функції маркетингу (в ідеальному варіанті запропонувати зміни щодо його удосконалення).

Розробити цілі, завдання підрозділу / посади. Виявити групи споживачів та їх потреби, залежно від цього сформулювати маркетингові завдання підрозділу.

Рекомендації щодо визначення мети та завдань підрозділів підприємства або їх керівників (здобувачі мають право змінювати мету і завдання залежно від прямої діяльності підприємства)

Генеральний директор. Мета: управління підприємством для забезпечення стійкості підприємства на ринку, досягнення збалансованих показників діяльності, досягнення максимального прибутку. Завдання: 1) розробка стратегічних, тактичних та операційних планів підприємства; 2) контроль фінансової діяльності підприємства; 3) контроль маркетингової діяльності; 4) контроль виробничої діяльності підприємства; 5) контроль збутової діяльності підприємства; 6) управління кадровою політикою.

Керівник відділу закупівель. Мета: управління закупівельною діяльністю підприємства для забезпечення безперебійної роботи підприємства шляхом постачання сировини своєчасно, в необхідній кількості, необхідної якості. Завдання: 1) розробка планів постачання сировини на рік, місяць, декаду; 2) маркетингові дослідження постачальників сировини та створення інформаційної бази; 3) контроль за залишками і організація поставок; 4) ведення договірної роботи та своєчасної звітності; 5) контроль якості продукції, що постачається.

Директор з маркетингу. Мета: управління маркетинговою діяльністю для створення додаткової вартості підприємства за рахунок підвищення репутації, іміджу продукції і всього підприємства на ринку, що сприяє досягненню цілей підприємства та розширенню ринків збуту. Завдання: 1) розробка плану маркетингу на рік, місяць; 2) розробка бюджету маркетингових заходів на рік, місяць; 3) контроль за виконанням бюджету; 4) управління торговельними марками, брендами підприємства; 5) проведення тендерів серед зовнішніх маркетингових та рекламних компаній; 6) проведення асортиментних рад.

Директор із продажів. Мета: управління збутовою діяльністю підприємства для забезпечення виконання плану продажів та досягнення цілей із товарообігу, прибутку та рентабельності продажів. Завдання: 1) розробка планів продажів на рік, квартал, місяць; 2) розробка стратегії дистрибуції; 3) організація системи збуту та логістики; 4) ведення переговорної роботи з клієнтами з метою розширення системи збуту та підвищення її ефективності; 5) контроль за реалізацією маркетингових і мерчандайзингових програм у системі дистрибуції та оцінка їх ефективності.

Бренд-менеджер. Мета: управління ЖЦТ товарної групи (категорії, ТМ тощо) для забезпечення їх активного продажу і досягнення планових показників прибутковості всього асортименту товарної групи (категорії, ТМ тощо). Завдання: 1) дослідження ЖЦТ; 2) дослідження ринку, визначення частки ринку, ринкової сегментації на майбутні періоди; 3) дослідження споживачів та виділення споживацького сегмента, побудова профілю споживача ТМ; 4) розробка нових видів продукції і виведення їх на ринок; 5) розробка асортиментної політики товарної групи (категорії, ТМ); 6) розробка цінової політики товарної групи (категорії, ТМ); 7) розробка та впровадження маркетингової політики просування; 8) розробка мерчандайзингових стандартів.

Керівник відділу маркетингових досліджень. Мета: забезпечення достовірною інформацією про ринок для планування і ухвалення рішень щодо товарної, цінової, збутової політики та політики просування. Завдання: 1) проведення кількісних та якісних досліджень щодо ринку, товару; 2) організація проведення польових досліджень; 3) робота із зовнішніми маркетинговими компаніями; 4) оцінка та аналіз ситуації на ринку, тенденцій розвитку ринків та товарів.

Керівник відділу реклами. Мета: забезпечення ефективною промопідтримкою товару в ЗМІ і зовнішній рекламі, підвищення його привабливості на ринку для підтримки прибутковості. Завдання: 1) розробка проєктів рекламних компаній; 2) розробка та затвердження бюджетів рекламних проєктів; 3) організація та реалізація рекламних проєктів; 4) аналіз ефективності та результативності рекламних проєктів.

Керівник відділу дизайну і пакування. Мета: забезпечення збереження товару та його привабливості, а також інформаційної підтримки для стимулювання продажів. Завдання: 1) розробка програм оновлення пакування; 2) розробка дизайну пакування; 3) розробка та затвердження бюджету; 4) організація виробництва пакування; 5) розробка інформаційного змісту пакування.

Керівник відділу промоакцій і мерчандайзингу. Мета: забезпечення стимулювання продажів товару шляхом проведення промоакцій і мерчандайзингу. Завдання: 1) розробка проєктів, планів, бюджетів промоакцій; 2) організація виробництва промообладнання; 3) проведення промоакцій і оцінка їх ефективності; 4) розробка і впровадження мерчандайзингових стандартів.

Керівник відділу зі зв'язків із громадськістю. Мета: створення позитивного іміджу в соціальному середовищі та забезпечення соціальної підтримки розвитку підприємства і товарів. Завдання: 1) розробка плану та бюджету PR-заходів; 2) організація виробництва орендованої сувенірної продукції; 3) проведення соціальних проєктів та заходів; 4) контроль і оцінка ефективності та результативності соціальних проєктів.

Трейд-маркетинг менеджер. Мета: підтримка активного збуту продукції шляхом розміщення її на фірмовому торговельному обладнанні згідно з мерчандайзинговими стандартами. Завдання: 1) аналіз та категоризація торговельних роздрібних підприємств; 2) розробка стандартів розміщення торговельного обладнання; 3) розробка планів виготовлення торговельного обладнання, затвердження бюджету; 4) проведення тендерів (конкурсів) серед виробників рекламного торговельного обладнання та матеріалів; 5) організація виробництва торговельного обладнання і розподіл за роздрібними торговельними підприємствами; 6) аналіз ефективності використання торговельного обладнання.

Продакт-маркетинг менеджер. Мета: забезпечення використання можливостей виробництва під час виготовлення та виведення на ринок нових видів продукції. Завдання: 1) аналіз можливостей виробництва нових видів продукції; 2) розробка рецептур нових видів продукції; 3) проведення досліджень якості нових видів продукції; 4) розробка інформації для споживачів, що розміщується на пакуванні та в буклетах; 5) розробка пропозицій щодо вдосконалення виробничого обладнання чи закупівлі нового.

Менеджер з логістики. Мета: забезпечення збереження, ротації і постачання сировини та готової продукції зовнішнім та внутрішнім клієнтам у точно визначений час, у потрібній кількості та належної якості. Завдання: 1) приймання та розміщення товарів на складі; 2) облік та ротація товарів на складі та в дорозі; 3) відвантаження та транспортування товарів; 4) контроль залишків товарів; 5) проведення тендерів із транспортними компаніями та укладання договорів на перевезення.

Регіональні менеджери збутових підрозділів. Мета: забезпечення продажів із метою виконання планів продажів та отримання прибутку. Завдання: 1) розробка плану розвитку регіону; 2) розробка бюджету; 3) контроль витрат, прибутків, рентабельності продажів; 4) управління торговельними командами власної або незалежної дистрибуції; 5) управління регіональним складом; 6) управління товарними потоками; 7) управління грошовими потоками (дебіторською заборгованістю); 8) ведення переговорів з дистриб'юторами та роздрібними мережами; 9) ведення договірної роботи.

Керівник виробничого підрозділу. Мета: забезпечення виробництва згідно із заявками системи продажів та маркетингу. Завдання: 1) планування виробниц-

тва; 2) оформлення заявок на постачання сировини та матеріалів; 3) контроль якості сировини, готової продукції; 4) управління технологією та виробництвом; 5) аналіз результативності та ефективності використання обладнання та задоволення потреб споживачів.

Розробити положення про відділ маркетингу.

Розробити посадові інструкції одного зі спеціалістів відділу маркетингу.

Тема 3

Управління маркетинговими дослідженнями

Маркетингові дослідження – це систематичний процес збирання, аналізу та інтерпретації інформації про ринок, споживачів, конкурентів, товари, рекламу та інші елементи маркетингового середовища з метою ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. *Об'єкт* – ринкові процеси, явища, суб'єкти маркетингу (споживачі, конкуренти, посередники, товари тощо). *Предмет* – інформація про взаємозв'язки, закономірності та тенденції, які впливають на ефективність маркетингової діяльності.

Отримання достовірних даних, необхідних для: зменшення ризику управлінських рішень; виявлення потреб споживачів; визначення конкурентних переваг; прогнозування змін на ринку.

Етапи проведення маркетингового дослідження:

1. Визначення проблеми та формулювання цілей.
2. Розробка плану дослідження.
3. Збір даних.
4. Аналіз та інтерпретація результатів.
5. Підготовка та презентація звіту.

Вибірка – частина генеральної сукупності (всі потенційні споживачі), яка відображає її структуру та використовується для збору даних.

Методи аналізу даних: статистичний аналіз; кореляційно-регресійний аналіз; факторний, кластерний, дискримінантний аналіз; SWOT-аналіз, ABC/XYZ-аналіз.

Головна мета управління дослідженнями полягає у тому, щоб отримана інформація була точною, своєчасною, релевантною; сприяла зменшенню ризиків під час ухвалення маркетингових рішень; допомагала досягати цілей підприємства – підвищення конкурентоспроможності, задоволення потреб споживачів, збільшення прибутку. Тобто не просто зібрати інформацію, а спрямувати її на розв'язання конкретної маркетингової проблеми (наприклад, зниження продажів, вибір цільового ринку, розробку нового продукту тощо).

Тестові завдання:

1. *Що є головною метою маркетингових досліджень?*
 - а) підвищення обсягів виробництва;
 - б) отримання достовірної інформації для ухвалення рішень;
 - в) формування іміджу компанії;
 - г) збільшення частки ринку.
2. *Який етап маркетингового дослідження є першим?*
 - а) збір даних;
 - б) аналіз інформації;
 - в) визначення проблеми та цілей;
 - г) підготовка звіту.
3. *Яке дослідження базується на вже зібраній інформації?*
 - а) польове;
 - б) експериментальне;
 - в) кабінетне;
 - г) панельне.
4. *До первинних джерел інформації належать:*
 - а) державна статистика;
 - б) звіти аналітичних агентств;
 - в) опитування споживачів;
 - г) публікації у ЗМІ.
5. *Яке дослідження спрямоване на перевірку причинно-наслідкових зв'язків?*
 - а) пошукове;
 - б) описове;
 - в) казуальне;
 - г) панельне.
6. *Що є об'єктом маркетингового дослідження?*
 - а) способи збору інформації;
 - б) ринкові процеси, явища та суб'єкти маркетингу;
 - в) методи статистичного аналізу;
 - г) планування рекламної кампанії.
7. *Який метод збору даних ґрунтується на безпосередньому вивченні поведінки людей у природних умовах?*
 - а) опитування;
 - б) спостереження;
 - в) експеримент;
 - г) контент-аналіз.
8. *Який документ підсумовує результати маркетингового дослідження?*
 - а) бізнес-план;

- б) маркетинговий звіт;
- в) стратегія просування;
- г) SWOT-матриця.

9. Що характеризує вибіркoву сукупність?

- а) кількість товарів у магазині;
- б) частина генеральної сукупності, відібрана для дослідження;
- в) група конкурентів на ринку;
- г) споживачі, що не беруть участі в опитуванні.

10. Управління маркетинговими дослідженнями полягає у:

- а) пошуку нових ринків збуту;
- б) системному плануванні, організації, контролі дослідницького процесу;
- в) проведенні експериментів з рекламою;
- г) встановленні цінової політики.

Практичні завдання:

Завдання 1. Приватне підприємство «Аква» засновано в 2007 році. Основним видом діяльності є виробництво та торговельна діяльність у сфері оптової, роздрібної торгівлі товарами (працює на ринку соняшникової олії). У процесі розробки бізнес-плану виникла проблема вибору каналів реалізації товару. Керівництво приватного підприємства звернулось із проханням надати допомогу у виборі оптимального рішення щодо каналів реалізації продукції, виходячи із таких даних (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Оптимальні рішення щодо каналів реалізації продукції приватного підприємства «Аква»

Види ринків	Умови, характеристики ринків
1. Місткість ринку:	
– державне замовлення	Мінімальна, 70 % товарної маси
– на біржі	Середня
– бартер	Обмежена
2. Ціна продажу:	
– державне замовлення	Фіксована (у разі додаткового продажу понад обсяг державного замовлення ціна підвищується)
– на біржі	Ціна ринкова залежно від попиту та пропозиції
– бартер	Ціна покупця
3. Торгова обстановка:	
– державне замовлення	Угода укладена
– на біржі	Ситуаційна
– бартер	Ситуаційна
4. Забезпеченість необхідними матеріальними ресурсами під угоду:	
– державне замовлення	На 60 %

Види ринків	Умови, характеристики ринків
– на біржі	Не гарантується
– бартер	Гарантується за інтересами
5. Наявність нормативних актів:	
– державне замовлення	Визначає здобувач
– на біржі	Визначає здобувач
– бартер	Визначає здобувач
6. Конкуренція:	
– державне замовлення	Практично відсутня
– на біржі	Ще не розвинута
– бартер	Середня
7. Вимоги до якості:	
– державне замовлення	Середні
– на біржі	Середні

Примітка: Процес вибору каналів реалізації продукту підприємства охоплює:

- вибір типу каналу товаропросування;
- визначення чисельності персоналу і принципів побудови служби збуту (за географічною ознакою чи за видами товарів);
- розроблення системи підготовки, підбору і стимулювання працівників служби збуту фірми.

Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на питання:

- 1) визначте головні можливості і загрози з боку ринку для ПП «Аква»;
- 2) на які цільові сегменти орієнтує підприємство свою продукцію;
- 3) визначте основні методи збуту продукції існуючих каналів товароруху та виберіть оптимальний для цього підприємства;
- 4) запропонуйте оптимальний канал розподілу продукції.

Завдання 2. Компанія «Спорт» розвивалася на Вінницькому регіональному ринку за відсутності жорсткої прямої конкуренції, орієнтуючись на існуючий попит і незайняті ніші. Спочатку компанія займалася роздрібним продажем спортивних товарів. Потім освоїла суміжні сегменти: продаж спортивного інвентаря, товарів для полювання, риболовлі, мото / велотуризму. Через кілька років з'явилася виробництво спортивного одягу для гімнастики і фітнесу. Загальна концепція бізнесу – все для спорту і активного відпочинку. Позиціонування: товари в середньому ціновому сегменті, оригінальна продукція власного виробництва.

У 2024 р на регіональний ринок вийшла крупна мережева компанія Х. Продажі компанії «Спорт» перестали зростати, а в деяких сегментах (роздріб і вело / мото) і зовсім зменшилися.

Заходи щодо підвищення збуту:

1) Збільшили рекламу та активізували маркетингову підтримку. Але ситуація не змінилася, до того ще й зросли витрати. У продавців зменшилися бонуси, і став погіршуватися моральний клімат у колективі.

2) Покращили мотивацію продавців для нарощення продажів і повернення на траєкторію зростання. Як наслідок, прибуток продовжував падати.

Виникла думка продати бізнес, поки не стало ще гірше.

Завдання: відповісти на 3 запитання та знайти вихід зі складної ситуації:

1. Чи може такий невеликий регіональний бізнес вижити і продовжити розвиватися, конкуруючи з великими мережами?

2. Як необхідно скорегувати бізнес-модель фірми «Спорт» для повернення в прибуткову зону?

3. Які рішення можуть забезпечити сталий розвиток компанії у межах кількох років?

Завдання 3. Підприємство ТОВ «ЕкоСмак» планує вивести на ринок новий продукт – йогурт зі стевією. Перед запуском необхідно провести маркетингове дослідження, щоб визначити:

- рівень обізнаності споживачів про стевію;
- попит на продукти без цукру;
- цільову аудиторію;
- очікувану ціну.

1. Визначте проблему та мету дослідження. Наприклад: недостатня інформація про споживчі переваги щодо натуральних підсолоджувачів.

2. Сформулюйте 3–5 основних завдань дослідження. Наприклад: оцінити готовність споживачів купувати; визначити оптимальний канал комунікації тощо.

3. Розробіть план управління дослідженням та зазначте:

- етапи проведення;
- відповідальних осіб або підрозділи;
- терміни виконання;
- необхідні ресурси (людські, фінансові, інформаційні).

4. Запропонуйте метод збору даних (опитування, фокус-група, спостереження тощо) і обґрунтуйте свій вибір.

5. Опишіть систему контролю за якістю проведення дослідження. Які показники перевірятимуться, хто відповідає за перевірку достовірності даних.

6. Підготуйте короткий висновок, як результати дослідження допоможуть ухвалити управлінське рішення щодо запуску продукту і заповніть табл. 3.2

Таблиця 3.2

Результати дослідження

№	Елемент управління	Зміст	Приклад для орієнтиру
1	Проблема дослідження		Низька обізнаність споживачів про продукти без цукру
2	Мета дослідження		
3	Основні завдання		
4	Етапи проведення дослідження		
5	Відповідальні особи / підрозділи		

№	Елемент управління	Зміст	Приклад для орієнтиру
6	Методи збору даних		
7	Тип інформації		
8	Терміни проведення		
9	Ресурси необхідні для виконання		
10	Система контролю якості		
11	Очікувані результати		
12	Висновок і управлінське рішення		

Тема 4

Система маркетингового планування на підприємстві

Маркетингове планування – управлінський процес створення і дотримання відповідності між цілями підприємства та його потенційними можливостями і перспективами в господарських процесах ринкової діяльності. Маркетингове планування спирається на програмну заяву підприємства (місію, мету та завдання діяльності), викладення допоміжних цілей та завдань, достатній портфель замовлень та стратегію зростання.

Головна задача плану маркетингу – знайти і використати будь-які можливості, що дозволять підприємству зміцнити свої позиції на ринку і виграти конкурентну боротьбу. Водночас *основними завданнями* маркетингового планування є:

- дослідження умов навколишнього бізнес-середовища та потенціалу підприємства;
- узгодження потенціалу підприємства відповідно до вимог навколишнього бізнес-середовища, потреб споживачів, обраних цільових ринків;
- розроблення заходів на окремих напрямках маркетингової діяльності підприємства, оптимальне об'єднання їх у єдиний комплекс;
- деталізація та обґрунтування переліку конкретних маркетингових дій;
- визначення того, хто, де, як і коли буде виконувати заплановані маркетингові дії;
- прогнозування перспектив подальшого розвитку маркетингової діяльності підприємства.

Маркетинговий план – це документ, що містить відомості про ринок, маркетингові стратегії і конкретні заходи, що пропонується використовувати для досягнення цілей підприємства (маркетингових, фінансових тощо). До того ж *маркетинговий план* є інструментом планування і реалізації маркетингової діяльності підприємства, за допомогою якого забезпечується безперервний процес аналізу, управління і контролю, спрямований на узгодження можливостей підприємства з вимогами ринку. *Процес розроблення маркетингового плану* охоплює:

- аналіз проблеми, пов'язаної з досягненням поставленої мети. Є дослідженням існуючої і бажаної кінцевої ситуації, принципових проблем реалізації ухвалених програм щодо досягнення мети;

- визначення мети маркетингової діяльності на плановий період. Така мета має бути виражена кількісно, розрахована на конкретний період, реальна, але разом із тим і досяжна;
 - пошук альтернативних рішень, тобто можливих варіантів розв’язання існуючих проблем;
 - формування уявлення про майбутній розвиток найважливіших показників діяльності, очікувану поведінку конкурентів, споживачів, постачальників;
 - вибір найкращого варіанта розв’язання існуючої проблеми;
 - ухвалення рішення та постановка планового завдання (формування плану);
 - супровід плану (його корегування під час виконання завдань).
- Здобувачу слід ознайомитись зі змістом консолідованого маркетингового плану.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняттю «маркетингове планування» та сформулюйте його принципи, функції і завдання.
2. Наведіть схему, що пояснює процес маркетингового планування та його етапи.
3. Опишіть комплекс проблем та варіанти їх розв’язання за допомогою підходу «10 – S» успішного маркетингового планування.
4. Охарактеризуйте систему маркетингового планування.
5. Сформулюйте сутність маркетингових планів та наведіть їх класифікацію.
6. Визначте особливості маркетингового планування в різних організаціях.
7. У чому полягає сутність календарного планування?
8. План маркетингу та його місце в бізнес-плані підприємства.
9. Наведіть шляхи удосконалення механізму аналізу та планування маркетингової діяльності підприємства.
10. Які підрозділи мають план та бюджет маркетингової діяльності на підприємстві?

Тестові завдання:

1. *Планування в маркетинговій діяльності складається із:*
 - а) стратегічного планування і контролю;
 - б) стратегічного і тактичного планування;
 - в) тактичного планування і контролю;
 - г) організації маркетингу та контролю.
2. *Чим мотивоване планування маркетингової діяльності на фірмі?*
 - а) «модюю» на цю роботу в капіталістичних економіках;
 - б) «пережитком» діяльності підприємств, яким довелося функціонувати за планової економіки;

в) необхідністю керівництву фірм інструментами маркетингу розв'язувати безліч основних і другорядних, поточних і подальших проблем;

г) елементарною функцією будь-якої фірми.

3. Різниця між стратегічним і тактичним плануванням полягає:

а) у термінах передбачення;

б) масштабах об'єкта передбачення, його важливості для фірми;

в) першому і другому, тобто в термінах і масштабах;

г) ні в першому, ні в другому, а в чомусь іншому.

4. Метою маркетингового стратегічного планування може бути:

а) ефективне розміщення ресурсів фірми для досягнення успіху на цільовому ринку;

б) мобілізація кадрового, технічного, фінансового потенціалу для максимізації доходів;

в) оптимальне розміщення в часовому і територіальному вимірах усіх видів робіт, спрямованих на досягнення запланованих темпів приросту прибутків;

г) забезпечення ухвалення безпомилкових маркетингових рішень у процесі освоєння цільового ринку.

5. Якщо метою маркетингового стратегічного планування є ефективне розміщення ресурсів для досягнення успіху на цільовому ринку, то про який термін за тривалістю йдеться?

а) хоча б короткотривалий;

б) тільки на довготривалий період;

в) на коротко- чи на довготривалий період, залежить від стратегії, яка ухвалена на фірмі;

г) це окрема відповідь, яка знаходиться не в площині стратегічного планування.

6. Визначальні ознаки стратегічного планування:

а) створення умов для ефективного функціонування фірми на тривалий період (15–20 років);

б) глобальний підхід до розв'язання маркетингових проблем без зайвої деталізації та структуризації;

в) відповіді п. 1, 2 є правильними;

г) відповіді п. 1, 2 є правильними, але перелік ознак неповний.

7. Стратегічне планування – це:

а) прогнозування розвитку діяльності фірми;

б) перспективне бачення позицій фірми на ринку;

в) управлінський процес підтримування рівноваги між цілями фірми, її можливостями і перспективами у сфері маркетингу;

г) відповіді п. 1, 2 доповнюють одна одну.

8. Назвіть послідовність здійснення процедури стратегічного планування (1 – програма фірми; 2 – мета та завдання фірми; 3 – план розвитку господарського портфеля; 4 – стратегія розвитку фірми):

- а) 1, 2, 3, 4;
- б) 4, 3, 2, 1;
- в) 3, 1, 2, 4;
- г) 2, 1, 3, 4.

9. Орієнтація на розв'язання яких завдань дасть змогу фірмі посісти провідні позиції на ринку і сформулювати свою програму дій?

- а) нові технології, підвищення продуктивності праці, зменшення собівартості продукції;
- б) ретельне дослідження клієнтів фірми, їхніх інтересів і поглядів щодо того, якою є фірма і якою має бути;
- в) завдань диверсифікації своєї діяльності;
- г) усі відповіді є правильними.

10. Визначення мети та завдання фірми в межах стратегічного планування необхідне для:

- а) наочної демонстрації своїх намірів цільовій аудиторії;
- б) конкретизації програми фірми, завдань кожного підрозділу та контролю їх виконання;
- в) реєстрації фірми в органах місцевої влади;
- г) отримання кредиту у банку і вступу в одну із громадських асоціацій.

Практичні завдання:

Завдання 1. За вказаними етапами (табл. 4.1) розробити консолідований маркетинговий план підприємства – об'єкта дослідження курсової роботи.

Таблиця 4.1

Етапи розробки консолідованого маркетингового плану підприємства

Етап	Зміст завдання	Результат роботи студента
1. Вибір підприємства	Оберіть реальне або умовне підприємство (виробниче, сервісне чи торговельне), для якого буде розроблятися консолідований маркетинговий план	Опис підприємства: галузь, вид діяльності, структура, основні продукти
2. Аналіз ринкового середовища	Проведіть аналіз мікро- і макросередовища (SWOT, PEST або 5 сил Портера)	Аналітична таблиця або короткий звіт із висновками щодо можливостей і загроз
3. Визначення маркетингових цілей	Сформулюйте стратегічні та тактичні цілі підприємства (SMART)	Перелік цілей із показниками результативності (KPI)
4. Розробка маркетингових стратегій	Опишіть основні стратегії щодо продукту, ціни, збуту, просування, бренду	Таблиця з описом стратегічних напрямів та очікуваних результатів

Етап	Зміст завдання	Результат роботи студента
5. Формування консолідованого плану	Об'єднайте всі часткові плани в єдиний консолідований документ	Таблиця «Консолідований маркетинговий план підприємства» з елементами: завдання, заходи, ресурси, відповідальні, терміни
6. Розробка бюджету маркетингу	Розрахуйте витрати на маркетингові активності та очікуваний економічний ефект	Бюджетна таблиця (план – факт, ROI, прогноз рентабельності)
7. Контроль і оцінка ефективності	Визначте критерії моніторингу та показники успіху реалізації плану	Система контролю виконання: методи, періодичність, відповідальні особи

Приклад виконання завдання:

1. Опис підприємства.

Назва: ТОВ «GreenPulse».

Галузь: харчова промисловість (виробництво безалкогольних напоїв).

Продукт: інноваційні функціональні напої на основі натуральних екстрактів і стевії.

Місія: сприяти формуванню культури здорового споживання в Україні.

Цільова аудиторія: молоді активні споживачі 18–35 років, що дбають про здоров'я.

2. Аналіз ринкового середовища (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Аналіз ринкового середовища підприємства

Аналіз	Ключові результати
SWOT	S: натуральний склад, сучасний бренд W: низька впізнаваність O: тренд на здорове харчування T: зростання конкуренції зі сторони імпортованих брендів
PEST	P: державна підтримка локальних виробників E: нестабільність курсу валют S: популярність фітнес-культури T: розвиток e-commerce та мобільних додатків

3. Маркетингові цілі (SMART) (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Маркетингові цілі підприємства

Ціль	Показник	Термін
Підвищити впізнаваність бренду GreenPulse на українському ринку	+30 % за результатами опитувань	12 місяців
Збільшити обсяг продажу у національних мережах	+25 %	1 рік
Розширити онлайн-продажі через власний сайт та маркетплейси	+40 %	9 місяців

4. Основні маркетингові стратегії (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Основні маркетингові стратегії підприємства

Елемент	Стратегія	Очікуваний результат
Продукт	Запуск лінійки «Energy Natural» з екстрактом гуарани	Залучення молодіжної аудиторії
Ціна	Стратегія «ціна за цінність» (вище середнього)	Формування преміального позиціонування
Збут	Розширення присутності в Rozetka, EVA, Varus	Зростання доступності товару
Просування	Digital-кампанія з екоблогерами, відео на YouTube та TikTok	Збільшення впізнаваності
Бренд	Позиціонування: «Твоя енергія з природи»	Позитивний імідж інноваційності

5. Консолідований маркетинговий план підприємства (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Консолідований маркетинговий план підприємства

Напрямок	Завдання	Заходи	Термін	Відповідальні	Ресурси
Продуктова стратегія	Розробити нову лінійку	R&D, дегустації, упаковка	I кв. 2026	Відділ розробки	350 тис. грн
Комунікаційна стратегія	Запуск рекламної кампанії	YouTube, соцмережі, PR	II кв. 2026	Маркетинг-директор	500 тис. грн
Збутова стратегія	Вихід на маркетплейси	Укладання договорів, логістика	III кв. 2026	Комерційний відділ	200 тис. грн
Контроль	Моніторинг KPI	Щомісячний звіт про продажі	Постійно	Аналітик	-

6. Прогнозований бюджет маркетингу підприємства на 2026 рік (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Прогнозований бюджет маркетингу підприємства

Стаття витрат	Сума, грн	Очікуваний ефект
Реклама (digital + influencer)	500 000	+25 % продажів
Розробка нової упаковки	150 000	Підвищення впізнаваності
Участь у виставках	100 000	Пошук партнерів
Просування у соцмережах	250 000	Ріст онлайн-продажів
Разом	1 000 000	ROI $\approx$ 1,8

7. Контроль та оцінка ефективності (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

Контроль та оцінка ефективності підприємства

Показник	Метод контролю	Частота
Обсяги продажів	Аналіз звітів	Щомісяця
Рівень впізнаваності бренду	Онлайн-опитування	Щоквартально
ROI маркетингових кампаній	Фінансовий аналіз	Піврічно
Активність у соцмережах	Метрики engagement	Щотижня

Висновки. Консолідований маркетинговий план підприємства «GreenPulse» забезпечує узгодження стратегічних і тактичних дій у сфері продукту, ціни, збуту та комунікацій. Завдяки системному підходу компанія може ефективно реагувати на ринкові зміни, оптимізувати ресурси та підвищити конкурентоспроможність.

Тема 5

Маркетингове стратегічне, тактичне та оперативне планування

Маркетингова стратегія – це середньо- та довгострокові рішення з відповідними способами та засобами, які визначають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей, що охоплюють елементи комплексу маркетингу (продукт, ціну, місце та просування). Вони є глобальними напрямками діяльності, які потребують конкретизації через планування заходів маркетингу, і є своєрідним планом, згідно з яким підприємство формалізує, як саме воно досягне успіху, тобто реалізує продукцію на конкретному ринку.

Маркетингова стратегія є складовою частиною бізнес-планування, яке охоплює стратегічні бізнес-одиниці та стратегію підприємства в цілому. Це сприяє ухваленню на вищому рівні найбільш якісних рішень та проведенню необхідної корекції на нижчих рівнях управління в разі зміни ринкової ситуації.

Розробка маркетингової стратегії підприємства – це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Її мета – ефективне розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку. Предметом маркетингової стратегії є розв’язання питань щодо того, які продукти (стратегічні простори) мають бути освоєні підприємством, і як це завдання можна виконати.

Маркетингове стратегічне планування – процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. До того ж найголовнішими завданнями є: визначення цілей і місії підприємства; координація напрямів діяльності та ухвалення стратегічних рішень; оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища; визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності; розроблення стратегічного плану та контроль за його реалізацією; створення умов для ефективного розподілу продукції тощо.

Метою стратегічного планування є забезпечення передумов ефективної діяльності підприємства, покращення реакції підприємства на динаміку ринку та поведінку конкурентів, а *предметом* – розв’язання питань про те, які продукти, напрями (стратегічні простори), повинні бути освоєні підприємством та яким способом це можна зробити.

Оперативні і тактичні плани маркетингу розробляються для підприємства та кожного його структурного господарського підрозділу й охоплюють плани для окремих продуктових ліній, окремих видів продуктів і окремих ринків; вони

також можуть бути орієнтовані на окремі групи споживачів. *Тактичний маркетинг* – маркетингова діяльність, метою якої є використання певної ринкової ситуації або швидке пристосування маркетингового комплексу до неї.

Тактичний план маркетингу виявляє ділові можливості підприємства і передбачає способи проникнення, захоплення та утримання позицій на певних ринках. Тактичний план маркетингу поєднує всі елементи маркетингу у погоджений план дій, у якому детально розписано, хто, що, коли, де і яким чином виконує для досягнення попередньо поставлених цілей. Основні завдання тактичного планування маркетингу такі:

- визначення додаткових, особливих чи узагальнених цілей, які сприятимуть конкретизації вибраної маркетингової стратегії;
- визначення засобів, які мають забезпечити досягнення конкретно поставлених цілей;
- розробка бюджету, планування витрат для конкретних маркетингових програм (рекламування, вивчення ринку, створення нової продукції, розподілу, ціноутворення тощо);
- реалізація конкретних маркетингових програм;
- контроль за результатами маркетингової діяльності, визначення її ефективності;
- коригування тактики маркетингу.

Питання для самоконтролю:

1. Визначте сутність і наведіть класифікацію стратегій підприємства.
2. Розкрийте зміст корпоративних стратегій, наведіть приклади.
3. Проаналізуйте маркетингові стратегії малих підприємств.
4. Охарактеризуйте особливості стратегії зростання середніх і великих підприємств.
5. Наведіть шляхи вдосконалення методики маркетингового стратегічного планування в умовах вітчизняних підприємств.
6. Запропонуйте показники контролю виконання плану.
7. Визначте сутність тактичного маркетингового планування.
8. Опишіть структуру та зміст маркетингового тактичного плану.
9. Сформулюйте сутність та характерні риси маркетингового оперативного планування.
10. Охарактеризуйте етапи розроблення маркетингових оперативних планів.

Тестові завдання:

1. *Маркетингова діяльність, метою якої є використання певної ринкової ситуації або швидке пристосування маркетингового комплексу до неї, – це:*

- а) стратегічний маркетинг;
- б) тактичний маркетинг;
- в) маркетингова програма;
- г) контроль маркетингу.

2. *До основних завдань тактичного планування маркетингу належать:*

а) визначення додаткових, особливих чи узагальнених цілей, які сприятимуть конкретизації вибраної маркетингової стратегії; визначення засобів, які мають забезпечити досягнення конкретно поставлених цілей;

б) ефективне розміщення ресурсів фірми для досягнення успіху на цільовому ринку;

в) мобілізація кадрового, технічного, фінансового потенціалу для максимізації доходів;

г) оптимальне розміщення в часовому і територіальному вимірах усіх видів робіт, спрямованих на досягнення запланованих темпів приросту прибутків.

3. *Вкажіть відмінність між тактичним планом та стратегічним:*

а) відрізняється метою розроблення, змістом, терміном, охопленням сфер впливу;

б) фазами і процедурами встановлення цілей;

в) методом стратегічного аналізу;

г) вимогами стратегічного аналізу.

4. *За своєю суттю тактичний маркетинг охоплює:*

а) маркетингові дослідження, продуктову політику, цінову політику, політику розподілу, комунікаційну політику;

б) характеристику підприємства (історія, засновники, напрями діяльності); товари і технології; ринкові можливості; фінансовий стан; потреби у фінансуванні;

в) вибір цільових сегментів ринку; позиціонування; рішення щодо асортименту і номенклатури;

г) рішення щодо ціни і знижок; стратегію щодо конкретних ринків.

5. *Оперативний план є процесом конкретизації стратегічного плану, тому в ньому уточнюється:*

а) фінансування, інвестиції, збут, закупівлі, персонал, результати;

б) реклама, вивчення ринку, розподіл, ціноутворення;

в) цінова політика, розподільча політика, маркетингові дослідження;

г) створення нової продукції, комунікаційна політика.

6. Яке з наведених тверджень не відповідає суті та змісту маркетингового оперативного планування:

- а) носії ідеї планування – менеджери середнього і нижчого рівня;
- б) носії ідеї планування – менеджери вищого рівня;
- в) горизонт планування – до 1 року;
- г) інтенсивність планування – детальність.

7. Доповніть визначення відсутніми ключовими словами:

Тактика маркетингового менеджменту – це система ... конкретних дій із метою реалізації заданої ... (2) підприємства.

8. Документ, у якому обґрунтовується реальність запропонованої справи з урахуванням особливостей ринку, можливостей підприємства і кінцевих результатів, а також передумов і умов успішної реалізації, – це:

- а) стратегія підприємства;
- б) маркетингова стратегія підприємства;
- в) тактичне планування;
- г) бізнес-план підприємства.

9. Оперативний план є процесом конкретизації стратегічного плану, тому до нього не належить:

- а) фінансування, інвестиції, збут, закупівлі, персонал, результати;
- б) реклама, вивчення ринку, розподіл, ціноутворення;
- в) цінова політика, розподільча політика, маркетингові дослідження;
- г) створення нової продукції, комунікаційна політика.

10. Вкажіть, який горизонт планування маркетингового оперативного плану:

- а) горизонт планування – 1 рік;
- б) горизонт планування – 2 роки;
- в) горизонт планування – 1,5 років;
- г) горизонт планування – 6 місяців;

Практичні завдання:

Завдання 1. Визначити місію та бачення запропонованих підприємств: МакДональдз, PepsiCo, ТЕРРА ФУД, АТБ та підприємства – об'єкта дослідження в курсовій роботі. Провести аналіз. Яке значення має сформована місія для маркетингової діяльності підприємств?

Завдання 2. Підприємство ТОВ «SweetLife» планує розширити свій асортимент і запустити нову лінійку натуральних фруктових батончиків без цукру. Перед маркетингологом стоїть завдання підготувати фрагмент маркетингового плану для виведення цього продукту на ринок.

1. Сформулюйте місію та стратегічну мету компанії.

2. Проведіть короткий аналіз ринкової ситуації: тенденції на ринку здорового харчування; основні конкуренти; характеристика цільової аудиторії.
 3. Визначте маркетингові цілі на перший рік реалізації продукту.
 4. Складіть план маркетингових заходів за елементами комплексу 4Р.
 5. Розподіліть відповідальних осіб та терміни виконання заходів.
- Заповніть табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Результати виконання завдання

№	Елемент планування	Зміст	Приклад для орієнтиру
1	Назва підприємства / продукту		ТОВ «SweetLife» – фруктові батончики без цукру
2	Місія підприємства		
3	Стратегічна мета		
4	Маркетингова ситуація (короткий аналіз ринку)		
5	Цільова аудиторія		
6	Маркетингові цілі (SMART)		
7	Товарна політика (Product)		
8	Цінова політика (Price)		
9	Збутова політика (Place)		
10	Комунікаційна політика (Promotion)		
11	Відповідальні виконавці		
12	Терміни реалізації заходів		
13	Показники контролю ефективності		
14	Очікувані результати		

Тема 6

Контроль та аналіз маркетингової діяльності

Контроль маркетингової діяльності – періодична, всебічна, об’єктивна перевірка маркетингової діяльності фірми для здійснення коригувальних дій, які забезпечують досягнення маркетингових цілей.

Контроль маркетингу на рівні організації спрямований на отримання інформації, необхідної для оцінки рівня ефективності маркетингу й ухвалення відповідних рішень із боку керівництва організації. Про результати контролю доповідають щомісяця на раді директорів. *Такий вид контролю спрямований на оцінку:* ефективності виконання стратегічного плану й річного плану маркетингу організації; прогресу в галузі маркетингової діяльності; співвідношення: ціни – витрати – прибуток; результатів розроблення нових продуктів.

Оцінка прогресу маркетингової діяльності здійснюється на основі вивчення динаміки показників доходу, витрат і прибутку. Така оцінка на рівні організації

в цілому здійснюється для окремих видів бізнесу, інколи – для певних продуктів і ринків.

Аналіз і контроль маркетингу здійснюються на різних етапах за допомогою окремих елементів контрольно-аналітичної системи, яка містить:

1) ситуаційний аналіз – попередній аналітичний етап маркетингового планування, що має на меті визначити становище підприємства на ринку. Використовується аналіз складових зовнішнього й внутрішнього середовища маркетингу у формі відповідей на заздалегідь підготовлені групи питань;

2) контроль маркетингу – заключний етап маркетингового планування, що має на меті виявити відповідність і результативність обраної стратегії й тактики реальним ринковим процесам. Здійснюється у вигляді контролю за виконанням річних планів, стратегічного, поточного контролю та контролю прибутковості з використанням стандартизованих форм;

3) ревізія маркетингу – процедура перегляду або істотного коригування стратегії й тактики маркетингу внаслідок змін умов як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Здійснюються відповідні розрахунки й оцінки;

4) аудит маркетингу – аналіз і оцінка маркетингової функції підприємства, що здійснюється фахівцями у формі незалежної зовнішньої перевірки всіх елементів системи маркетингу, будується на загальних принципах аудиту, спрямованих на виявлення втрачених вигод від неадекватного використання маркетингу на підприємстві і використовує загальноприйняті процедури управлінського консультування (діагностика, прогноз тощо).

Основними принципами контролю маркетингової діяльності є: періодичність (систематичність); всебічність; послідовність; об'єктивність; досконалість; професіоналізм.

Процес контролю маркетингової діяльності охоплює чотири етапи: встановлення планових величин і стандартів (цілі та норми); виявлення реальних значень показників; порівняння; аналіз результатів порівняння.

Контролінг маркетингової діяльності – це підсистема маркетингового менеджменту, яка вчасно забезпечує керівництво підприємства необхідною маркетинговою інформацією про зовнішнє та внутрішнє середовище, виконує функцію контролю, що охоплює усі сторони маркетингової діяльності підприємства, а також є системою, яка синтезує елементи обліку, аналізу, контролю та планування.

Питання для обговорення:

1. Розкрийте сутність контролю маркетингової діяльності підприємства.
2. Охарактеризуйте процес проведення контролю маркетингової діяльності на підприємстві.

3. Які існують критерії ефективних форм маркетингового контролю? Опишіть їх.

4. У чому полягає відмінність контролінгу від контролю маркетингової діяльності?

5. Яку етапну послідовність використовують підприємства у процесі проведення аналізу маркетингової діяльності?

6. Які результати маркетингової діяльності передбачають аналіз із боку підприємства?

7. Сформулюйте сутність поняття «маркетинговий аудит» з точки зору різних авторів.

8. У чому полягає сутність аудиту маркетингового середовища та маркетингових цілей і стратегії підприємства?

9. Особливості аудиту організації маркетингу.

10. Сутність проведення аудиту маркетингової продуктивності та маркетингових функцій.

Тестові завдання:

1. *Комплексне, системне, постійне дослідження маркетингового середовища підприємства, його задач, стратегій і операційної діяльності з метою виявлення проблем і ризиків, а також можливостей їх подолання та формування рекомендацій щодо плану дій удосконалення маркетингової діяльності підприємства – це:*

- а) маркетинговий контроль;
- б) маркетинговий аналіз;
- в) маркетинговий контролінг;
- г) маркетинговий аудит.

2. *Контроль маркетингової діяльності може проводитися:*

- а) службою маркетингу;
- б) підприємством загалом;
- в) зовнішньою організацією;
- г) усі відповіді правильні.

3. *До завдань маркетингового контролю належать:*

- а) встановлення ступеня досягнення поставлених цілей;
- б) виявлення можливостей покращення ситуації за рахунок визначення зворотного зв'язку;
- в) перевірка ступеня пристосування підприємства до змін маркетингового середовища та надання інформації щодо приведення до необхідного стану;
- г) усі відповіді правильні.

4. *За періодом використання контроль маркетингової діяльності буває:*

- а) попередній, поточний, підсумковий;
- б) стратегічний, тактичний, оперативний;
- в) попередній, поточний, трендовий, стратегічний;
- г) щорічний, поточний, стратегічний.

5. *Одна зі складових маркетингового аудиту, що спрямована на вивчення економічних, соціально-демографічних, природних, технологічних і політико-правових факторів, – це:*

- а) аудит комплексу маркетингу;
- б) аудит факторів маркетингового середовища;
- в) аудит цілей і стратегії маркетингу;
- г) аудит організаційної структури управління та результативності маркетингу.

6. *Який із наведених показників для здійснення аналізу маркетингу належить до неекономічних?*

- а) аналіз обсягів збуту;
- б) аналіз кількості втрачених покупців;
- в) аналіз частки ринку;
- г) аналіз витрат і рентабельності.

7. *Під час проведення маркетингового аудиту на етапі вивчення фактичного стану маркетингу на підприємстві не:*

- а) складають план перевірки маркетингової діяльності;
- б) аналізують розділи плану маркетингу;
- в) визначають фактори впливу на ефективність маркетингової діяльності;
- г) займаються пошуком рішень для отримання втраченої вигоди від нереалізованих маркетингових стратегій.

8. *Якщо в ході маркетингового аудиту оцінюється коло повноважень керівника служби маркетингу, ефективність взаємодії служби маркетингу з іншими підрозділами підприємства, способи мотивації співробітників, їхній кваліфікаційний склад, то це аудит:*

- а) комплексу маркетингу;
- б) факторів маркетингового середовища;
- в) цілей і стратегії маркетингу;
- г) організаційної структури управління та результативності маркетингу.

9. *На етапі проведення маркетингового аудиту – оцінювання виявлених факторів передбачено:*

- а) складання плану перевірки маркетингової діяльності;
- б) визначення впливу негативних факторів на ефективність маркетингової діяльності підприємства;

в) спільне розроблення, обговорення і ухвалення нової маркетингової стратегії підприємства;

г) пошук рішень для отримання втраченої вигоди від нереалізованих маркетингових стратегій.

10. Під час підготовки та реалізації рекомендацій із удосконалення маркетингової діяльності як етапу проведення маркетингового аудиту не передбачено:

а) пошук рішень для отримання втраченої вигоди від нереалізованих маркетингових стратегій;

б) спільне розроблення, обговорення і ухвалення нової маркетингової стратегії підприємства;

в) аналіз розділів плану маркетингу;

г) оцінка результатів маркетингового аудиту.

Практичні завдання:

Завдання 1. У табл. 6.1 наведені оброблені дані експертних оцінок реалізації окремих складових комплексу маркетингу.

Таблиця 6.1

Дані експертних оцінок реалізації окремих складових комплексу маркетингу

№	Фактор складових комплексу маркетингу	Стадії реалізації			
		Планування		Контролю	
		фактичне значення фактора-складової	рівень важливості складової	фактичне значення фактора	рівень важливості складової
1	Корисність (основна вигода) товару	4	5	3	5
2	Властивості, характеристики, додаткові вигоди	2	5	3	4
3	Властивості, що виокремлюють товар і послуги (разом із товаром)	1	4	2	3
4	Позиція товару у прийнятій класифікації товарів	4	5	2	5
5	Етап життєвого циклу товару	3	5	2	4
6	Система управління виробництвом товару	2	4	1	5
7	Мета ціноутворення	3	5	3	4
8	Витрати виробництва	4	5	2	5
9	Обсяг попиту	3	5	4	4
10	Ціни товарів конкурентів	2	5	3	4
11	Метод ціноутворення	1	3	2	3
12	Очікувана рентабельність	2	5	3	5
13	Прямі витрати	2	5	2	5
14	Прогноз продажу	4	5	1	4
15	Песимістичний варіант прогнозу продажу	3	5	2	5
16	Оптимістичний варіант прогнозу продажу	1	4	1	3

№	Фактор складових комплексу маркетингу	Стадії реалізації			
		Планування		Контролю	
		фактичне значення фактора-складової	рівень важливості складової	фактичне значення фактора	рівень важливості складової
17	Чутливість покупців до ціни	1	4	1	3
18	Еластичність попиту за ціною	2	5	3	5
19	Прийнятна цінність товару	1	3	1	3
20	Інтенсивність конкуренції	3	5	4	5
21	Унікальна цінність	4	5	3	5
22	Обізнаність про аналоги	1	3	1	2
23	Труднощі порівняння	2	5	1	4
24	Частка витрат на купівлю у загальному обсязі доходів	3	5	3	5
25	Кінцева корисність (результат)	2	4	1	3
26	Розподіл витрат	3	5	2	5
27	Інвестиції без повернення	2	5	3	5
28	Цілі збуту	2	4	1	4
29	Комунікаційні канали	3	4	4	4
30	Комунікаційні технології	2	5	3	5
31	Комунікаційний бюджет	3	4	2	5
32	Ефективність комунікацій	3	5	2	5

Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на питання:

1) на основі наведених даних оцініть рівень реалізації складових комплексу маркетингу-мікс:

- товарної політики на стадії планування;
- цінової політики на стадії планування;
- збутової політики на стадії планування;
- комунікаційної політики на стадії планування.

2) дайте обґрунтовані пропозиції щодо підвищення ефективності реалізації кожної політики на відповідній стадії, тобто стадії планування та стадії контролю.

Завдання 2. Виконайте контроль результатів маркетингової діяльності підприємства, що досліджується в курсовій роботі за напрямками:

1) Контроль річного плану маркетингу. Порівняйте заплановані та фактичні показники продажів, частки ринку, витрат на рекламу. Розрахуйте коефіцієнт виконання плану (%). Зробіть висновки щодо відхилень і можливих причин.

2) Контроль прибутковості. Проаналізуйте рентабельність окремих продуктів, регіонів або каналів збуту. Побудуйте таблицю: дохід – витрати – прибуток – рентабельність (%). Визначте, які напрями є найприбутковішими.

3) Контроль ефективності маркетингових комунікацій. Проаналізуйте ефективність рекламної кампанії (показники CTR, ROI, CPL тощо). Зробіть висновки щодо доцільності інвестицій у рекламу.

4) Контроль задоволеності споживачів. Розробіть коротке опитування (5–7 запитань) для оцінки задоволеності клієнтів. Вкажіть, як саме отримані результати можуть вплинути на подальші маркетингові рішення. Приклад опитування:

- наскільки Ви задоволені якістю продукту?
- як Ви оцінюєте рівень сервісу?
- чи плануєте Ви зробити повторну покупку?
- як Ви дізналися про наш бренд?
- що варто покращити?

Результати подайте у табл. 6.2–6.5.

Таблиця 6.2

Коротка характеристика підприємства

Показник	Опис
Назва підприємства	
Галузь	
Основний продукт / послуга	
Цільовий ринок	
Період дослідження	

Таблиця 6.3

Контроль виконання маркетингового плану

Показник	План, грн / од.	Факт, грн / од.	Відхилення	% виконання
Обсяг продажів				
Частка ринку				
Витрати на рекламу				
Інше				

Таблиця 6.4

Контроль прибутковості

Продукт / регіон	Дохід, грн	Витрати, грн	Прибуток, грн	Рентабельність, %

Таблиця 6.5

Контроль ефективності маркетингових комунікацій

Кампанія / канал	Витрати, грн	Дохід, грн	ROI, %	Висновок
Facebook-реклама				
Google Ads				
POS-матеріали				
Інше				

Таблиця 6.6

Контроль задоволеності клієнтів

Критерій	Середній бал (1–5)	Висновок
Якість продукту		
Обслуговування		
Ціна / цінність		
Лояльність клієнтів		

Зробити висновки та пропозиції:

- загальна оцінка ефективності маркетингової діяльності;
- основні виявлені проблеми;
- пропозиції щодо покращення системи контролю (інструменти, метрики, частота моніторингу).

Тема 7

Корпоративний маркетинг.

Маркетинг взаємодії зі стейкхолдерами і партнерських відносин

Корпоративний маркетинг – це система стратегічних і тактичних дій, спрямованих на формування, підтримку та просування іміджу, репутації й цінностей компанії як єдиного цілого, а не окремих її продуктів чи брендів.

Його головна мета – створити позитивне сприйняття підприємства серед усіх зацікавлених сторін (споживачів, інвесторів, партнерів, працівників, ЗМІ, державних структур), що підвищує довіру до компанії та її конкурентоспроможність.

Основні завдання корпоративного маркетингу:

- формування корпоративного бренду – створення цілісного образу компанії, який викликає довіру та повагу;
- підтримка корпоративної репутації – управління інформаційними потоками, кризовими ситуаціями, громадськими зв'язками;
- внутрішній маркетинг – підвищення лояльності співробітників, формування корпоративної культури;
- комунікації з партнерами та інвесторами – розбудова взаємовигідних відносин на ринку;
- соціальна відповідальність бізнесу – демонстрація суспільної значущості компанії.

Інструменти корпоративного маркетингу:

- PR і медіакомунікації (прес-релізи, публікації, корпоративні події);
- брендинг і ребрендинг компанії;
- корпоративні сайти, соціальні мережі;
- івент-маркетинг і спонсорство;
- employer branding (бренд роботодавця);
- корпоративна соціальна відповідальність.

Маркетинг взаємодії зі стейкхолдерами і партнерських відносин – це стратегічний підхід у маркетингу, спрямований на створення, підтримання та розвиток довгострокових взаємовигідних відносин підприємства з усіма зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) – споживачами, постачальниками, працівниками, інвесторами, партнерами, громадськістю та державними структурами.

Головна ідея маркетингу взаємодії полягає не лише у продажу товару чи послуги, а у побудові довіри, лояльності та спільної цінності між компанією та її оточенням. Такий маркетинг орієнтований на довготривалі зв'язки, а не на разові транзакції.

Стейкхолдери – усі особи, групи чи організації, які прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємства або залежать від неї (споживачі, працівники, власники, громада, партнери, влада).

Партнерські відносини – система співпраці, що ґрунтується на взаємній вигоді, спільних цілях, обміні інформацією й ресурсами.

Основні принципи маркетингу взаємодії:

- взаємовигідність – кожна сторона отримує користь від співпраці;
- довіра і прозорість – відкритість у комунікаціях і рішеннях;
- довгостроковість відносин – орієнтація на сталі партнерства.

Взаємна відповідальність – компанія бере до уваги інтереси стейкхолдерів.

Створення спільної цінності – розвиток бізнесу через користь для суспільства.

Інструменти маркетингу взаємодії: CRM-системи (керування відносинами з клієнтами); партнерські програми (спільні проєкти, програми лояльності); корпоративна соціальна відповідальність; комунікації зі стейкхолдерами (звіти, форуми, публічні зустрічі); Digital-платформи для зворотного зв'язку.

Питання для обговорення:

1. Що таке корпоративний маркетинг і яку роль він відіграє у формуванні стратегії розвитку підприємства?
2. Які основні складові корпоративного маркетингу (бренд, репутація, корпоративна культура тощо) та як вони взаємопов'язані?
3. Чим відрізняється корпоративний маркетинг від маркетингу окремих продуктів чи послуг?
4. Які інструменти використовуються для формування позитивного корпоративного іміджу та підвищення довіри до компанії?
5. Як оцінюється ефективність корпоративного маркетингу та його вплив на конкурентоспроможність підприємства?
6. Хто належить до основних стейкхолдерів підприємства та яку роль вони відіграють у формуванні маркетингової стратегії?
7. У чому полягає сутність маркетингу взаємодії і чим він відрізняється від традиційного транзакційного маркетингу?
8. Які принципи є в основі ефективних партнерських відносин між підприємством і його стейкхолдерами?

9. Які інструменти та комунікаційні механізми доцільно використовувати для підтримання довготривалих відносин зі стейкхолдерами?

10. Як оцінити ефективність маркетингу взаємодії та вплив партнерських відносин на конкурентоспроможність підприємства?

Тестові завдання:

1. *Корпоративний маркетинг – це:*

- а) діяльність, спрямована лише на збільшення продажів товарів;
- б) система заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу компанії в цілому;
- в) політика зниження цін на корпоративні продукти;
- г) виключно внутрішня комунікація між працівниками.

2. *Основна мета корпоративного маркетингу полягає у:*

- а) розширенні асортименту товарів;
- б) збільшенні кількості торгових точок;
- в) формуванні довіри до компанії серед усіх зацікавлених сторін;
- г) підвищенні рівня автоматизації виробництва.

3. *До інструментів корпоративного маркетингу належать:*

- а) знижки та акційні пропозиції;
- б) контекстна реклама продукту;
- в) PR-кампанії, спонсорство та корпоративні події;
- г) розрахунок собівартості продукції.

4. *Внутрішній маркетинг у межах корпоративного маркетингу спрямований на:*

- а) формування лояльності працівників і корпоративної культури;
- б) залучення нових постачальників;
- в) розширення міжнародного ринку збуту;
- г) підвищення рівня цін на продукцію.

5. *Приклад компанії, що ефективно реалізує корпоративний маркетинг:*

- а) Coca-Cola, яка просуває цінності радості та єдності;
- б) Apple, яка знижує ціни на нові моделі;
- в) Zara, яка відкриває нові магазини;
- г) IKEA, яка зменшує рекламні бюджети.

6. *Яка головна мета маркетингу взаємодії зі стейкхолдерами?*

- а) збільшення короткострокового прибутку підприємства;
- б) побудова довготривалих взаємовигідних відносин із зацікавленими сторонами;
- в) зменшення витрат на маркетинг;
- г) розширення асортименту продукції.

7. Хто належить до стейкхолдерів підприємства?

- а) тільки споживачі;
- б) тільки власники компанії;
- в) усі групи, які впливають на діяльність підприємства або залежать від неї;
- г) тільки працівники підприємства.

8. Який принцип є ключовим для партнерського маркетингу?

- а) одностороння вигода підприємства;
- б) конкуренція між партнерами;
- в) взаємовигідність і довіра між сторонами;
- г) одноразові транзакції.

9. Який інструмент найчастіше використовують для підтримання відносин зі стейкхолдерами?

- а) CRM-системи;
- б) дисконтні картки;
- в) рекламні щити;
- г) маркетингові дослідження.

10. Яка компанія демонструє приклад маркетингу взаємодії через створення спільної цінності?

- а) McDonald's, що збільшує кількість акційних пропозицій;
- б) Nestlé, що навчає фермерів екологічному виробництву;
- в) Zara, що щотижня оновлює колекції;
- г) Samsung, що рекламує нову модель смартфона.

Практичні завдання:

Завдання 1. На прикладі підприємства, що досліджується в курсовій роботі, проаналізуйте його корпоративну ідентичність: місію, бачення, цінності; корпоративну культуру; комунікаційний стиль; репутацію (згідно з відкритими джерелами або припущеннями).

Визначте цільові аудиторії корпоративного маркетингу (споживачі, партнери, інвестори, працівники, ЗМІ тощо).

Сформулюйте ключові цілі корпоративного маркетингу підприємства.

Запропонуйте 3–5 маркетингових заходів, спрямованих на: підвищення корпоративної репутації; посилення бренду роботодавця; розвиток партнерських відносин або соціальної відповідальності.

Визначте показники ефективності (KPI) для оцінки реалізації запропонованих заходів.

Завдання 2. На прикладі підприємства, що досліджується в курсовій роботі, визначте основні групи стейкхолдерів підприємства (внутрішні та зовнішні). Складіть таблицю аналізу стейкхолдерів (табл. 7.1).

Аналіз стейкхолдерів

Група стейкхолдерів	Інтереси та очікування	Потенційні ризики взаємодії	Інструменти маркетингової комунікації	Форми партнерства

Запропонуйте 3–4 конкретні заходи, спрямовані на підвищення рівня довіри, лояльності та співпраці зі стейкхолдерами.

Визначте критерії ефективності взаємодії (наприклад, індекс задоволеності партнерів, зростання спільних проєктів, покращення репутації).

Тема 8

Agile та техніки бірюзового управління в маркетинговому менеджменті

Agile – це підхід до управління проєктами та командами, що базується на гнучкості, швидкій адаптації та ітеративному виконанні завдань. У маркетингу *Agile* застосовується для швидкого реагування на зміни ринку, потреби клієнтів та внутрішні процеси.

Сутність Agile у маркетингу:

- постійне тестування і вдосконалення маркетингових кампаній;
- робота в кросфункціональних командах, де кожен учасник відповідає за певний результат;
- використання ітерацій (спринтів): короткі цикли роботи з чіткими цілями і результатами;
- пріоритет цінності для клієнта над суворим дотриманням планів;
- регулярні ретроспективи, що дозволяють оцінювати ефективність і коригувати стратегію.

Інструменти та практики Agile у маркетингу: Kanban-дошки та Scrum-спринти для управління кампаніями; A/B-тестування рекламних повідомлень; постійний аналіз KPI і швидке внесення змін.

Переваги: швидка адаптація до змін, підвищення ефективності маркетингових кампаній, зменшення ризиків невдалих рішень.

Бірюзове управління – це сучасна концепція організаційного розвитку, орієнтована на самоорганізацію, довіру, автономію та сенс діяльності.

Основні принципи:

- самоорганізація – команди ухвалюють рішення без надлишкового контролю зверху;
- цілісність – кожен співробітник може проявляти себе як особистість із врахуванням власних професійних та людських якостей;

– еволюційна мета – організація розвивається відповідно до потреб ринку і суспільства, а не тільки задля прибутку.

Agile та бірюзове управління у маркетинговому менеджменті сприяють: підвищенню гнучкості і швидкості реагування на зміни; розвитку автономності та залученості команд; забезпеченню ефективної реалізації маркетингових кампаній із максимальним фокусом на потреби клієнтів та ринку.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке Agile у маркетинговому менеджменті і чим він відрізняється від традиційного підходу?
2. Які ключові принципи Agile важливі для управління маркетинговими командами?
3. Що таке Scrum-спринт і як він застосовується у маркетингових проєктах?
4. У чому полягає суть бірюзового управління та які його основні принципи?
5. Що означає цілісність у концепції бірюзового управління?
6. Яким чином Agile дає змогу підвищити ефективність маркетингових кампаній?
7. Як автономність команд впливає на продуктивність та креативність у бірюзовому підході?
8. Які інструменти Agile найчастіше застосовують у маркетинговому менеджменті?
9. Які переваги поєднання Agile і бірюзового управління для сучасного маркетингового відділу?
10. Як ретроспективи допомагають покращувати процеси та результати в маркетингових командах?

Тестові завдання:

1. *Agile у маркетинговому менеджменті передбачає:*
 - а) дотримання жорстких річних планів;
 - б) постійне тестування і вдосконалення маркетингових кампаній;
 - в) виключно класичну рекламу;
 - г) мінімальну комунікацію всередині команди.
2. *Scrum-спринт у маркетингу – це:*
 - а) одноденна нарада керівництва;
 - б) короткий цикл роботи з чіткими цілями і результатами;
 - в) фінансовий звіт про рекламні витрати;
 - г) вибір цільової аудиторії.
3. *Бірюзове управління орієнтоване на:*
 - а) жорсткий контроль зверху;
 - б) самоорганізацію та автономність команд;

- в) виключно прибутковість компанії;
- г) мінімізацію комунікацій.

4. Основний принцип Agile:

- а) високий рівень бюрократії;
- б) цінність для клієнта понад суворе дотримання плану;
- в) розширення ієрархічної структури;
- г) мінімізація тестування маркетингових гіпотез.

5. Цілісність у бірюзовому управлінні означає:

- а) кожен співробітник може проявляти себе як особистість;
- б) виключно корпоративні правила важливі;
- в) всі рішення ухвалює керівництво;
- г) розмежування обов'язків без взаємодії.

6. Канбан-дошка використовується для:

- а) управління виробничими процесами;
- б) візуалізації та контролю виконання маркетингових завдань;
- в) підготовки фінансової звітності;
- г) формування корпоративної культури.

7. Еволюційна мета бірюзової організації полягає в:

- а) максимізації прибутку;
- б) поступовому розвитку організації відповідно до потреб ринку та суспільства;
- в) виключно у збільшенні продажів;
- г) зменшенні ролі маркетингу.

8. Основна перевага Agile у маркетингу:

- а) швидка адаптація до змін;
- б) мінімізація маркетингового бюджету;
- в) виключення командних зустрічей;
- г) використання лише класичних рекламних каналів.

9. У бірюзовому управлінні команди маркетингу:

- а) чекають наказів від керівництва;
- б) самостійно планують та реалізують кампанії;
- в) працюють без будь-яких цілей;
- г) зосереджуються лише на контролі процесів.

10. Ретроспектива у Agile дозволяє:

- а) підвищити бюрократію;
- б) оцінювати ефективність і коригувати стратегію;
- в) мінімізувати комунікацію;
- г) планувати довгострокові фінансові показники.

РОЗДІЛ 2

ЗАВДАННЯ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Самостійна робота здобувача передбачає виконання індивідуального дослідження процесу маркетингового менеджменту на реальному підприємстві (бажано вибрати підприємство, за матеріалами якого може бути написано курсову або магістерську роботу). Для цього необхідно:

1. Проаналізувати систему організації маркетингу на підприємстві.
2. Провести SWOT-аналіз підприємства та прокоментувати основні напрями стратегічного розвитку його діяльності.
3. Проаналізувати маркетингову товарну політику підприємства. Проаналізувати портфель підприємства за допомогою матриці БКГ.
4. Визначити та охарактеризувати цінову політику підприємства.
5. Проаналізувати маркетингову політику комунікацій підприємства.
6. Проаналізувати систему каналів розподілу продукції підприємства.
7. Проаналізувати діючу систему маркетингового планування на підприємстві.
8. Проаналізувати результати маркетингової діяльності підприємства.
9. Зробити висновки та запропонувати управлінські рішення щодо покращення маркетингових показників.

Результати виконання самостійної роботи оформити у вигляді звіту, загальний обсяг якого складає до 25 сторінок.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИ КОНТРОЛЮ І КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Вивчення дисципліни «Маркетинговий менеджмент» передбачає такі методи контролю:

1) поточний контроль: виконання практичних завдань, усні відповіді, тестування, обговорення конкретних ситуацій на практичних заняттях; модульний контроль проводиться один за період вивчення дисципліни; самостійна робота: виконання завдання запланованого на самостійне опрацювання;

2) підсумковий контроль – екзамен.

Загальна підсумкова оцінка з навчальної дисципліни виставляється відповідно до методики накопичення балів за результатами поточного та підсумкового контролю. Загальна кількість балів поточного контролю складає максимум 100 балів.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Види робіт, що демонструють здобуті здобувачем вищої освіти результати навчання	Критерії оцінювання		
Розв’язання задач / ситуацій			
Розв’язання задач / ситуацій	Максимальний бал – 2. Ієрархія отримання балів передбачає три рівні: Високий (2 бали): завдання виконано правильно, є логічна послідовність дій, у процесі виконання застосовано методичний інструментарій (формули, алгоритм розв’язання), зроблено логічні висновки. Достатній (1 бал): завдання виконано із помилками, розрахунки є епізодичними, під час виконання не застосовано методичний інструментарій (формули, алгоритм розв’язання), висновки відсутні. Низький (0–0,5 балів): завдання виконано неправильно, розрахунки є епізодичними, відсутній методичний інструментарій (формули, алгоритм розв’язання), наведені сумнівні висновки		
Тести			
Тести	Максимальна кількість балів – 2. 0,4 балів за кожну правильну відповідь (5 тестових завдань × 0,4 бали = 2 бали)		
Доповіді			
Критерії оцінювання	До 1 бала	1 бал	2 бали
Розуміння завдання	Використані матеріали частково стосуються теми; представлена інформація не аналізується і не оцінюється	Використані матеріали більшою мірою мають відношення до теми, але частково аналізуються та оцінюються	Використані матеріали повністю відповідають темі, аналізуються та оцінюються у повній мірі
Логіка викладання матеріалу	Логіка викладання матеріалу порушена, структурованість прослідковується частково	Логіка викладання матеріалу прослідковується, наявна структурованість	Матеріал викладається логічно, повністю прослідковуються причинно-наслідкові зв’язки

Види робіт, що демонструють здобуті здобувачем вищої освіти результати навчання	Критерії оцінювання		
Авторська оригінальність	Стандартна робота, 70 % запозиченого матеріалу	10–15 % викладеного матеріалу є авторськи- ми пропозиціями	Унікальна робота міс- тить 65–70 % оригіналь- них, винахідницьких прийомів та пропозицій
Відповіді на питання	Доповідач не може відповісти на питан- ня або під час відпо- відей поводить себе агресивно, некоректно	Доповідач не на всі питання може знайти переконливі, аргумен- товані відповіді	Доповідач переконливо, повно і аргументовано відповідає на всі поставлені питання
Самостійна робота			
Підготувати завдання з розгорнутою відповіддю у письмовій формі	Максимальний бал за кожне виконане завдання – 1: – повнота розуміння завдання – 0,5 балів – вияв власної думки та наведення прикладів із власного досвіду – 0,5 балів		
Модульний контроль			
Тести	Максимальна кількість балів – 18. 1 бал за кожну правильну відповідь (18 тестових завдань × 1 бал = 18 балів)		
Екзамен			
Екзамен	Тестові завдання: 20 × 1 б. = 20 балів. Ситуаційне завдання: 1 × 10 б. = 10 балів		
Неформальна освіта			
Неформальна освіта	Максимальна кількість балів – 20 за курс, що дотичний до тематики курсу «Маркетинговий менеджмент» та спрямований на формування ПРН. Онлайн-курс погоджується із викладачем (кількість балів визначається залежно від обсягу і складності курсу). Результат – сертифікат		
Індивідуальне творче завдання «Аналіз ефективності організації маркетингової діяльності на підприємстві та розробка шляхів щодо її підвищення»			
Проект	Максимальний бал – 30. Ієрархія балів за критеріями оцінювання проекту може бути такою: – актуальність проекту – важливість проекту для маркетингу та реалістичність завдань і мети – 3 бали; – інноваційність проекту та креативність його змісту – 5 балів; – визначення цільової аудиторії проекту і аналіз ресурсів – 4 бали; – отримання очікуваних результатів: чітка, деталізована та зрозуміло викладена структура витрат, яка відповідає робочому плану проекту – 5 балів; – аргументованість рішень, що ухвалюються, уміння пояснювати свої висновки, коректність використаних методів дослідження і методів обробки отримуваних результатів – 3 бали; – оформлення результатів виконаного проекту (звіт, презентація) – 10 балів		

Види робіт, що демонструють здобуті здобувачем вищої освіти результати навчання	Критерії оцінювання
Науково-дослідна робота	
Написання тез доповідей, участь в конференціях різного рівня та конкурсах наукових робіт	Залежно від виду науково-дослідної роботи здобувач може отримати до 30 балів: 1) написання тез доповідей обсягом до 3 сторінок – до 6 балів: – відповідність змісту тез заявленій темі, їх цілісність та композиційна гармонійність – 1 бал; – ступінь розкриття предмету дослідження – 1 бал, – оригінальність теми роботи – 1 бал; – наявність узагальнень альтернативних теоретичних підходів у межах досліджуваної проблеми – 1 бал; – обсяг та якість опрацьованих інформаційних джерел – 1 бал; – наявність та обґрунтованість авторських розробок або пропозицій за досліджуваною проблемою, ступінь їх теоретичної значущості та практичної цінності – 1 бал 2) виступ на конференції – 3 бали, оцінюється за критеріями доповіді; 3) написання статті: 30 балів – наукова стаття опублікована (у співавторстві із викладачем або одноосібно) у наукових періодичних виданнях, що входять до переліку фахових видань України категорії «Б»; 20 балів – наукова стаття опублікована (одноосібно або у співавторстві із викладачем) в інших виданнях України або інших країн; 10 балів – стаття опублікована у науково-популярних виданнях; 4) участь у конкурсі з фаху під керівництвом викладача – 20 балів. Для написання тез, наукових статей рекомендовано скористатися https://www.inter-nauka.com/ua/poleznaya-informatsiya/

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

1. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. Київ, 2022. 204 с. URL: <https://surl.lu/dxgrhn> (дата звернення: 20.10.2025).
2. Буняк Н. М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 180 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23306/1/mark_men.pdf (дата звернення: 20.10.2025).
3. Дудар В. Управління маркетингом: навч. посіб. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2022. 85 с. URL: <https://surl.li/hlgtdp> (дата звернення: 20.10.2025).
4. Маркетинговий менеджмент: опорний конспект лекцій для студентів спеціальності 075 Маркетинг, спеціалізації «Промисловий маркетинг» / Н. В. Язвінська. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 37 с. URL: <https://surl.li/bfhds> (дата звернення: 20.10.2025).

Додаткова література

1. Маркетинговий менеджмент як інструмент запобігання кризовому стану сільськогосподарських підприємств / В. Восколупов, Т. Балановська, О. Гавриш, О. Гоголя, Н. Драгнєва. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 5(40). С. 410–417. DOI: 10.18371/fcaptr.v5i40.245192 (дата звернення: 20.10.2025).
2. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Маркетинговий менеджмент у системі стратегічного управління підприємствами торгівлі. *Modern Economics*. 2021. № 28. С. 47–51. DOI: 10.31521/modecon.V28(2021)-07 (дата звернення: 20.10.2025).

Інформаційні ресурси у мережі Інтернет

1. Маркетинг очима світил науки. *Bigmir.Net*. URL: <http://bredmarketing.bigmir.net> (дата звернення: 20.10.2025).
2. Marketing Media Review. URL: <https://mmr.ua/> (дата звернення: 20.10.2025).
3. Bazilik. *Bazilik media*. URL: <https://bazilik.media/> (дата звернення: 20.10.2025).
4. Бюро маркетингових технологій. URL: <https://buromt.com.ua/> (дата звернення: 20.10.2025).
5. MARKETER. *Онлайн-медіа про маркетинг і технології для бізнесу, стартапів та підприємців*. URL: <https://marketer.ua/ua/> (дата звернення: 20.10.2025).
6. VCTR.MEDIA. *Vector – ненудне медіа про економіку*. URL: <https://vctr.media/ua/> (дата звернення: 20.10.2025).

Навчальне видання

Буга Наталія Юріївна

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації
до виконання практичних та самостійних робіт
для здобувачів вищої освіти ОС «Магістр»
галузі знань D Бізнес, адміністрування та право
спеціальності D5 Маркетинг ОП «Маркетинг»

Електронне видання

Редактор Л. О. Ноцька
Технічний редактор О. К. Гомон

Підписано до друку 30.12.2025 р.
Формат 60×84/16. Папір офсетний.
Друк – цифровий. Умовн. друк. арк. 3,2.
Тираж 30 прим. Зам. № 146.
Донецький національний університет імені Василя Стуса
21021, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21.
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру
серія ДК № 5945 від 15.01.2018 р.