

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра міжнародних економічних відносин  
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

Плохотюк Михайло Васильович

УДК 339.5:658.84

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ – СУБ'ЄКТА  
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

за ОПП «Міжнародний менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_  
*(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)* Плохотюк М.В.

Керівник роботи  
Паламарчук Т. М.  
к.е.н., доцент

Житомир – 2024

## АНОТАЦІЯ

**Плохотюк М.В. Управління маркетинговою діяльністю компанії – суб'єкта міжнародного бізнесу. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

**Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за спеціальністю 073 “Менеджмент» ОПП «Міжнародний менеджмент». – Поліський національний університет, Житомир, 2024.**

Досліджено теоретичні та прикладні засади управління маркетинговою діяльністю компанії – суб'єкту міжнародного бізнесу. На основі узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності основних понять проблеми дослідження удосконалено трактування понять «маркетинг», «маркетингова діяльність» та «управління маркетинговою діяльністю». Визначено особливості управління маркетинговою діяльністю суб'єкта міжнародного бізнесу – ПрАТ «ВКФ «Леся». Обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення системи управління маркетингової діяльності досліджуваної компанії.

*Ключові слова:* маркетинг, маркетингова діяльність, управління маркетинговою діяльністю, міжнародний бізнес, міжнародні споживачі, міжнародний менеджмент.

## ANNOTATION

**Plokhotiuk M.V. Management of marketing activities of the company – an international business entity. – Qualification work on manuscript rights.**

**Qualification work for obtaining the second (master's) degree in the specialty 073 “Management” of the OPP “International Management”. – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.**

The theoretical and applied principles of managing the marketing activities of a company - an international business entity - have been studied. Based on the generalization of theoretical approaches to determining the essence of the main concepts of the research problem, the interpretation of the concepts “marketing”, “marketing activities” and “marketing activities management” has been improved. The features of managing the marketing activities of an international business entity – PrJSC “VKF Lesya” have been determined. Proposals for improving the marketing activities management system of the studied company have been substantiated.

*Keywords:* marketing, marketing activities, marketing activities management, international business, international consumers, international management.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЙ-СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ .....	7
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПрАТ «ВКФ «ЛЕСЯ» .....	16
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПрАТ «ВКФ «ЛЕСЯ» .....	30
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	39
ДОДАТКИ.....	45

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Управління маркетинговою діяльністю компанії, що є суб'єктом міжнародного бізнесу, є важливою складовою стратегічного управління, яке забезпечує її конкурентоспроможність на глобальному ринку. В умовах глобалізації та інтернаціоналізації економічних процесів, компанії з різних країн стикаються з новими викликами та можливостями, що зумовлюють необхідність ефективного планування, організації та контролю маркетингової діяльності. Це включає дослідження ринків, розробку та реалізацію продуктів, стратегій просування та комунікацій з міжнародними споживачами. Стратегії маркетингу повинні враховувати культурні, економічні та правові відмінності між країнами, що істотно впливає на прийняття управлінських рішень.

Використання маркетингових інструментів на міжнародному рівні дозволяє компаніям адаптувати власні стратегії до змінюваних умов зовнішнього середовища, виявляти нові ринки для своєї продукції та послуг, а також покращувати взаємодію з міжнародними партнерами та споживачами. Водночас, ефективне управління маркетинговою діяльністю стає критично важливим для досягнення сталого розвитку компанії в умовах глобальної конкуренції та постійно змінюваних технологічних і соціальних тенденцій.

Управління маркетинговою діяльністю підприємств досліджували такі вітчизняні вчені, як: О. Болотна [44], Д. Бушля [44], Н. Водолазська [27], Т. Дем'яненко [5], А. Касич [10], С. Крук [44], Т. Кучанська [44], О. Малюшенко [10], А. Мовчанюк [24], Т. Мудрицька [26], Т. Назарчук [26], І. Носач [27], Т. Яблонський [44], С. Ядуха [44] та інші. Разом з тим, управління маркетинговою діяльністю компанії – суб'єкта міжнародного бізнесу потребує глибшого дослідження специфічних аспектів адаптації стратегій до глобального ринку, врахування культурних, економічних та правових особливостей різних країн, а також розробки інноваційних підходів для досягнення конкурентних переваг на міжнародній арені.

*Метою роботи є дослідження особливостей системи управління маркетинговою діяльністю компанії-суб'єкта міжнародного бізнесу та виявлення перспектив удосконалення з урахуванням внутрішніх та зовнішніх викликів.*

*Зазначена мета передбачає вирішення наступних завдань:*

- розглянути теоретичні основи управління маркетинговою діяльністю компаній-суб'єктів міжнародного бізнесу;*
- провести аналіз та розкрити особливості управління маркетинговою діяльністю вітчизняного суб'єкта міжнародного бізнесу – ПрАТ «ВКФ «Леся»;*
- обґрунтувати шляхи удосконалення системи управління маркетингової діяльності досліджуваної компанії з урахуванням внутрішніх та зовнішніх викликів.*

*Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю компанії-суб'єкта міжнародного бізнесу.*

*Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «ВКФ «Леся».*

*Для досягнення мети та завдань використовувалися наступні методи дослідження: діалектичний і абстрактно-логічний методи (застосовувалися при узагальненні теоретичних основ системи управління маркетинговою діяльністю); монографічний метод (для вивчення поглядів науковців щодо досліджуваних проблем і особливостей управління маркетингової діяльності на підприємстві); графічний метод (для наочності представлених даних); а також метод узагальнення (для формулювання висновків на основі зібраної інформації).*

*Публікації.* За результатами дослідження автором опубліковано 3 наукові праці загальним обсягом 0,5 д.а.

1. Плохотюк М.В. Управління маркетинговою діяльністю: теоретичні аспекти. *Збірник матеріалів X-ої науково-практичної студентської конференції «Міжнародні економічні відносини в епоху становлення смарт-суспільства 5.0»*

(м. Житомир, 21 листопада 2024 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024. С. 113-117 (додаток А).

2. Плохотюк М.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Виробничо-комерційна фірма «Леся». *Студентські наукові читання 2024*. Матеріали студентської науково-практичної конференції присвяченої I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з галузей знань і спеціальностей. Житомир: Поліський національний університет. 2024. С. 275-278 (додаток Б).

3. Плохотюк М.В. Удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю – ПрАТ «ВКФ «Леся». *Студентські наукові читання – 2024*: Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету, 28 листопада 2024 року. Житомир: Поліський національний університет. 2024. С. 141-144 (додаток В).

*Практичне значення отриманих результатів.* Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в удосконаленні маркетингових стратегій вітчизняних компаній-суб'єктів міжнародного бізнесу, оптимізації процесів управління маркетинговою діяльністю, покращенні фінансових показників та забезпеченні конкурентоспроможності компаній. Зокрема, вони можуть бути використані для розробки ефективних маркетингових стратегій компаній, аналізу та коригування позиціонування продукції, а також для створення системи моніторингу та оцінки результативності маркетингових ініціатив.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 38 сторінок. Робота містить 13 таблиць, 5 рисунків та список використаних джерел із 50 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЙ-СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

Маркетинг є ключовою складовою сучасного бізнесу, спрямованою на задоволення потреб споживачів і досягнення стратегічних цілей компанії. Він охоплює комплекс процесів, пов'язаних із вивченням ринку, розробкою продуктів, ціноутворенням, просуванням і збутом, що сприяють створенню цінності для клієнтів. Завдяки інтеграції інноваційних інструментів і стратегічного підходу, маркетинг забезпечує конкурентні переваги та довгострокову прибутковість організації.

У найзагальнішому сенсі маркетинг є управлінською концепцією, яка забезпечує ринкову орієнтацію виробничо-збутової діяльності підприємства. Він передбачає скоординовану та цілеспрямовану роботу з аналізу ринку, адаптації виробництва до його вимог, а також активний вплив на ринкові процеси та клієнтів для збільшення обсягів продажів і досягнення значного прибутку [5, с. 391].

Ця концепція базується на ключовому принципі – задоволенні потреб споживачів, що є запорукою успіху будь-якого підприємства в умовах конкурентного ринку. Використання маркетингу як бізнес-філософії, яка орієнтує діяльність компанії на споживчий попит, можливе лише за умови, що кожен працівник підприємства буде спрямований на задоволення потреб клієнтів. Його метою є, з одного боку, створення умов для адаптації виробництва до суспільного попиту та потреб ринку, розробка організаційних і технічних заходів для вивчення ринку, збільшення обсягів продажів і підвищення конкурентоспроможності продукції задля максимізації прибутку. З іншого боку, маркетинг впливає на ключові аспекти збуту, такі як попит, пропозиція, ціни, умови реалізації та канали збуту, використовуючи різноманітні інструменти та прийоми.

На нашу думку, маркетинг – це комплексна діяльність, яка включає в себе дослідження, розробку, просування та продаж товарів і послуг для задоволення

потреб споживачів і досягнення бізнес-цілей. Він охоплює стратегії, тактики та інструменти для створення вартості, налагодження взаємодії з клієнтами, а також для формування та зміцнення бренду. Маркетинг спрямований на розуміння потреб і бажань цільової аудиторії, аналіз конкурентного середовища, а також на використання креативних та інноваційних підходів для досягнення результатів у сучасному бізнес-середовищі.

Маркетинг стає особливо важливим у ситуаціях, коли ринок перенасичений товарами, тобто пропозиція перевищує попит; у разі загострення конкуренції та боротьби за споживача; у контексті вільних ринкових відносин, що передбачають можливість без адміністративних обмежень обирати ринки збуту та постачання, встановлювати ціни та займатися комерційною діяльністю; а також за умов повної автономії підприємства [9]. Стратегічні і тактичні завдання маркетингу згруповано в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

### Стратегічні і тактичні завдання маркетингу

№	Завдання	Опис
Стратегічні завдання маркетингу		
1	Розробка комплексної стратегії та місії компанії на ринку	Визначення довгострокових цілей і напрямків розвитку компанії, формулювання місії, яка відповідатиме потребам ринку та споживачів, а також враховуватиме конкурентні переваги
2	Дослідження та визначення стратегічних підходів на цільових ринках	Проведення маркетингових досліджень для аналізу ринку, конкурентів та споживачів, а також розробка відповідних стратегій для входу або розширення на нові ринки
3	Створення інноваційних товарів	Пошук нових ідей для створення продуктів, що відповідають актуальним потребам споживачів, а також мають конкурентні переваги завдяки інноваційним технологіям або унікальним характеристикам
4	Розробка ефективних систем просування та збуту	Створення стратегій, що забезпечують максимальний охоплення цільової аудиторії, використовуючи різноманітні канали комунікації та збуту, а також адаптацію під конкретні ринки



Продовження табл. 1.1

Тактичні завдання маркетингу		
1	Виявлення потенційних та існуючих потреб споживачів	Регулярне проведення опитувань, досліджень, аналізу споживацьких звичок для точного розуміння вимог ринку та забезпечення відповідності продуктів цим вимогам
2	Організація науково-дослідних робіт для створення унікальної інноваційної продукції	– Розвиток R&D (дослідження та розробки) для впровадження інновацій, що дозволяють створювати продукцію з високими технічними або споживчими характеристиками
3	Аналіз та планування діяльності підприємства	Здійснення аналізу всіх ключових процесів компанії: виробничих, маркетингових, фінансових і комунікаційних, з метою створення збалансованого плану для досягнення стратегічних цілей
4	Управління якістю продукції на всіх етапах виробництва	Забезпечення контролю якості на кожному етапі від постачання сировини до випуску готової продукції, що є важливим для підтримки конкурентоспроможності на ринку.
5	Розробка та впровадження маркетингової товарно-цінової політики	Формування цінової стратегії з урахуванням якості продукту, цін на ринку та попиту споживачів, що допоможе максимізувати прибуток і задоволення потреб клієнтів
6	Забезпечення ефективності збутових та інформаційно-комунікаційних систем	Налаштування та управління системами, які забезпечують ефективну взаємодію з клієнтами, правильну доставку товарів і послуг, а також ефективну обробку інформації
7	Аналіз та контроль за маркетинговою діяльністю	Моніторинг виконання маркетингових кампаній, оцінка їх ефективності та коригування стратегій і тактик у разі необхідності для досягнення намічених цілей

*Джерело:* [1; 27]

Отже, після аналізу наукових досліджень виявлено, що концепція маркетингу охоплює кілька ключових аспектів:

– маркетинг як частина процесу збуту – маркетинг охоплює всі етапи від створення продукту до його доставки кінцевому споживачу, забезпечуючи ефективну взаємодію між виробником та ринком;

– маркетинг як вид управлінської діяльності – маркетинг включає аналіз потреб споживачів і розробку стратегій, що забезпечують максимальний прибуток для компанії, через задоволення цих потреб;

– маркетинг як ринковий процес – це комплексна діяльність, що включає

планування, просування, продажі і управління товарами та послугами на різних етапах їх життєвого циклу, з урахуванням змін ринкових умов;

– маркетинг як філософія бізнесу – він є не лише функціональною складовою, але й основою для прийняття стратегічних рішень і визначення напрямів розвитку компанії, орієнтуючись на споживачів та ринкові тренди;

– маркетинг як соціально-управлінський процес – маркетинг орієнтований на забезпечення соціальних потреб шляхом задоволення потреб конкретних споживачів, при цьому не забуваючи про вплив на соціальні та екологічні аспекти.

Міжнародний маркетинг є складнішим порівняно з внутрішнім, оскільки маркетологи мають справу з двома чи більше групами неконтрольованих змінних, які залежать від відмінностей між країнами, культурами та політичними системами [4].

У табл. 1.2 представлено основні переваги та недоліки міжнародного маркетингу.

*Таблиця 1.2*

### **Потенційні переваги та ризики міжнародного маркетингу**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Формування довгострокових відносин та створення можливостей для взаємодії з клієнтами	Успіх залежить від здатності ефективно комунікувати з клієнтами
Географічна диверсифікація знижує ризики, властиві окремим країнам	Можливість отримання негативних відгуків
Зростання продажів завдяки орієнтації на індивідуальних клієнтів, а не на групи	Політична нестабільність урядів
Потенціал для розвитку при обмеженій внутрішній торгівлі	Ризик валютних коливань, складність виконання вхідних вимог, закони та регулювання
Можливість уникнення сильної внутрішньої конкуренції	Важкість розуміння місцевих культур, традицій, цінностей та норм поведінки

*Джерело:* [33]

Маркетингова діяльність підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на вивчення потреб споживачів, розробку, просування та реалізацію товарів і послуг, а також на створення та підтримку ефективних відносин з цільовими аудиторіями для досягнення стратегічних та фінансових цілей компанії.

Маркетинг у контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємства має ключове значення, оскільки відповідає за залучення нових клієнтів, позиціонування бренду на міжнародному ринку та зміцнення конкурентоспроможності. Він несе відповідальність за адаптацію маркетингових стратегій до місцевих умов, культурних особливостей та вимог цільової аудиторії на міжнародному ринку. Вихід на міжнародний ринок відкриває для підприємства величезні можливості для розвитку та зростання. Однак з цими можливостями також пов'язані складнощі в управлінні маркетинговою діяльністю на глобальному рівні. Сучасна конкурентна боротьба вимагає від компаній не тільки вміння адаптуватися до різних культур і ринкових умов, але й ефективного застосування передових методів управління маркетингом.

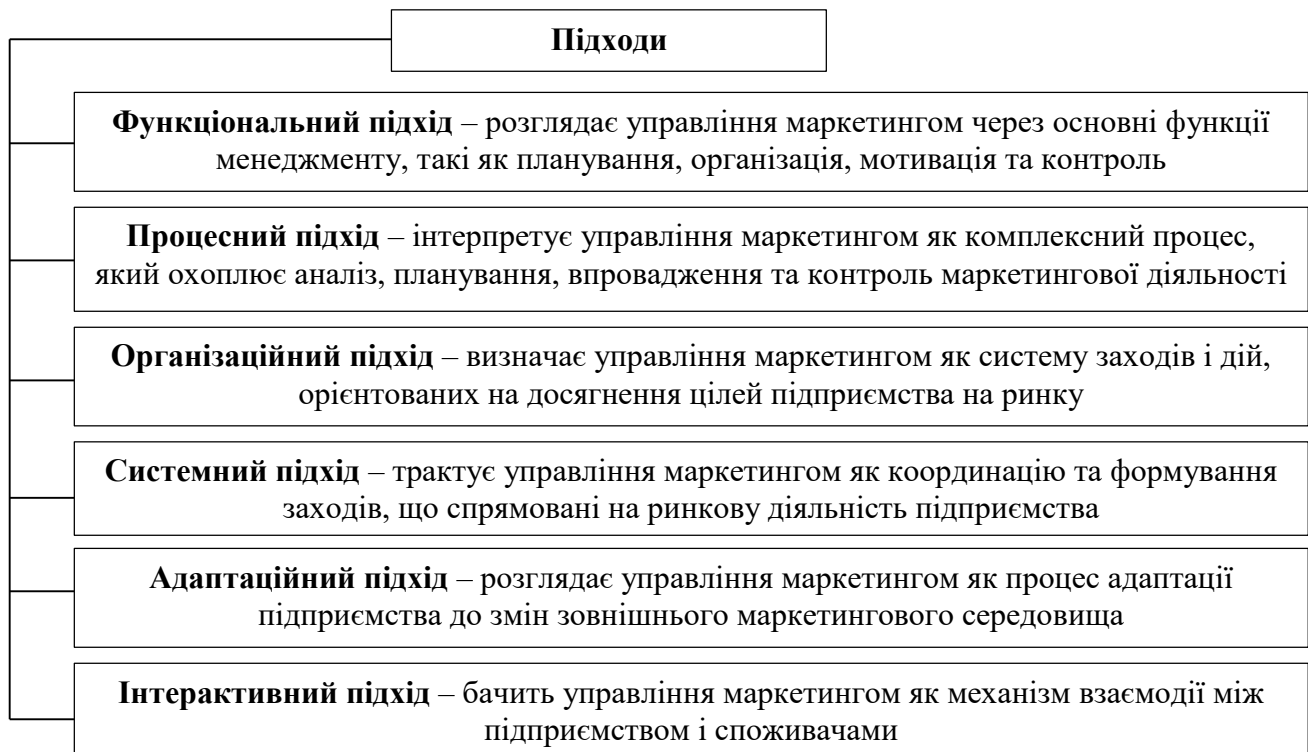
Міжнародний маркетинг полягає в здатності ефективно задовольняти глобальні потреби споживачів, перевершуючи конкурентів, незалежно від їх внутрішнього чи міжнародного статусу [17]. Він також передбачає координацію маркетингових стратегій і заходів у глобальному контексті для досягнення оптимальних результатів в умовах світового ринкового середовища.

Міжнародний маркетинг орієнтується на створення ефективної комунікації та надання цінності на міжнародному рівні [17]. Рішення про вихід на міжнародний ринок вимагає від компанії оцінки доцільності та потенційної ефективності роботи на цьому ринку. Важливо врахувати не тільки переваги, які можна отримати, але й можливі негативні наслідки [20]. Ключовими чинниками успіху, як на внутрішньому так і на міжнародному ринку є організація та управління маркетинговою діяльністю підприємства [26, с. 43].

Термін «управління маркетинговою діяльністю» можна розглядати як у широкому, так і в узькому сенсі. У широкому контексті це включає стратегічні та тактичні дії, спрямовані на забезпечення сталого успіху компанії серед споживачів її товарів та послуг, а також на досягнення фінансової прибутковості. В узькому розумінні управління маркетинговою діяльністю полягає в керівництві

маркетинговою службою з урахуванням впливу загального менеджменту на виробничо-фінансову діяльність підприємства. Забезпечуючи взаємодію різних елементів управління, визначається принцип відповідності. Ефективність маркетингової програми для перспективного продукту може бути обмеженою, якщо служба маркетингу працює неефективно, а нераціональна маркетингова концепція не буде компенсована навіть найкращою командою маркетологів [4].

Наведені визначення поняття «управління маркетингом» свідчать про наявність різних підходів щодо його розуміння (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Основні підходи до трактування терміну «управління маркетингом»**

*Джерело:* [44, с. 287]

Класифікація підходів до розуміння управління маркетингом допомагає виявити багатогранність цього терміну. Управління маркетинговою діяльністю підприємства є комплексним процесом, що охоплює ринковий аналіз, планування, виконання та контроль маркетингових заходів, орієнтованих на задоволення потреб споживачів і забезпечення фінансової стабільності підприємства.

На нашу думку, управління маркетинговою діяльністю підприємства – це процес планування, організації, реалізації та контролю всіх маркетингових заходів, спрямованих на досягнення цілей підприємства, задоволення потреб споживачів та створення конкурентних переваг на ринку. Він включає в себе аналіз ринку, розробку стратегій просування продукції. Успішне управління маркетингом передбачає постійний моніторинг ефективності маркетингових активностей та коригування стратегії залежно від отриманих результатів та змін на ринку.

Розглядаючи сутність управління маркетинговою діяльністю, важливо розкрити його мету та ключові завдання (табл. 1.3).

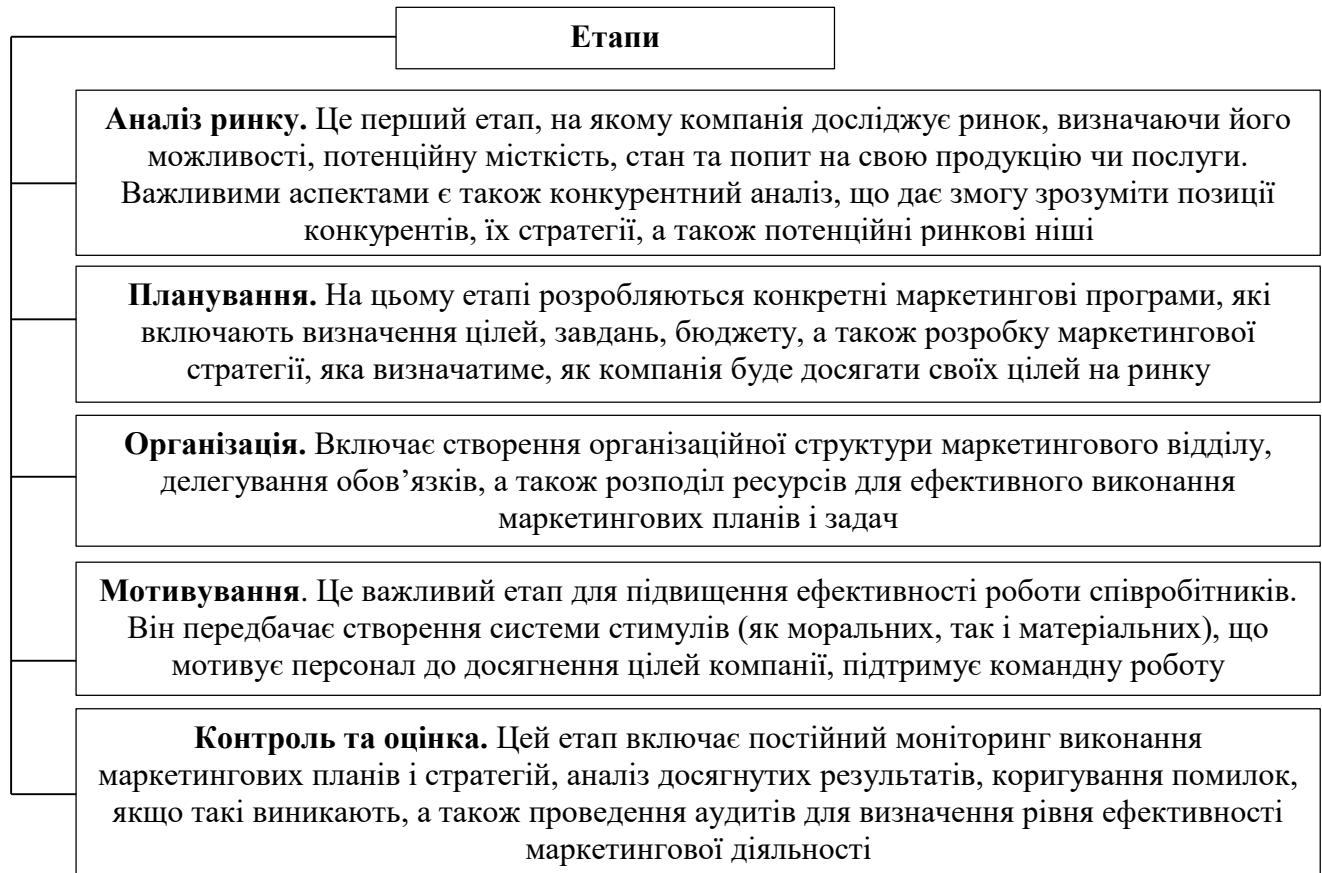
Таблиця 1.3

### Завдання управління маркетинговою діяльністю підприємства

Завдання	Опис
Управління ринком	Це забезпечення ефективної діяльності підприємства на ринку, включаючи стратегічне планування, прогнозування попиту, вивчення ринкових тенденцій, а також адаптацію до змін в конкурентному середовищі
Розробка системи маркетингової інформації	Створення механізмів збору, обробки та аналізу інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих рішень у сфері маркетингу. Це включає систему для відстеження споживачів, конкурентів, трендів і інших зовнішніх факторів
Розробка системи підтримки рішень	Створення інструментів, що допомагають у прийнятті маркетингових рішень, зокрема систем, які обробляють дані про ринок, споживачів, конкуренцію, фінансові показники та інші релевантні аспекти для оптимізації стратегії
Управління комплексом маркетингу	Це координація та управління всіма елементами маркетингової стратегії підприємства, включаючи продукт, ціну, розповсюдження та комунікації (4P). Забезпечення їх інтегрованої роботи для досягнення стратегічних цілей
Дослідження учасників ринкових відносин	Аналіз конкурентів, споживачів, постачальників і інших учасників ринку для розуміння їх потреб, поведінки, стратегії, а також виявлення можливих ризиків і можливостей для підприємства
Впровадження маркетингових заходів	Реалізація маркетингових кампаній і тактик, включаючи просування, рекламу, просування продуктів, впровадження нових продуктів на ринок та інші заходи для стимулювання попиту і зміцнення позицій бренду
Організаційні завдання	Це забезпечення належної організації маркетингових функцій підприємства, включаючи розподіл ролей і обов'язків, управління персоналом, координацію між підрозділами і забезпечення ресурсами

Джерело: [44, с. 287]

Варто зазначити, що головною метою управління маркетингом є координація компонентів маркетингового комплексу для досягнення синергетичного ефекту [11]. Управління маркетинговою діяльністю охоплює певні етапи (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Етапи управління маркетинговою діяльністю підприємства**

*Джерело:* [13; 25]

Управління маркетинговою діяльністю визначає свої цілі, спираючись на загальні стратегічні напрямки компанії, зокрема на її місію. Місія встановлює основну мету підприємства, визначає його функції та роль у суспільстві. Вона публічно відображає пріоритети, цінності, увагу до персоналу, стратегії розвитку та фінансування, а також акцентує на орієнтації на задоволення потреб споживачів. Управління маркетинговою діяльністю при виході підприємства на міжнародний ринок має включати ряд принципів (табл. 1.4).

Отже, теоретичні основи управління маркетинговою діяльністю компаній-суб'єктів міжнародного бізнесу базуються на концепціях глобального маркетингу,

стратегічного планування та адаптації до різних ринкових середовищ. Основним завданням є забезпечення ефективної координації між корпоративними цілями та ринковими потребами в умовах конкурентного глобального середовища.

Таблиця 1.4

### Принципи управління маркетинговою діяльністю

Принцип	Опис
Орієнтація і вплив на споживача	Орієнтування на потреби та бажання споживачів для адаптації продукту чи послуги, підвищення їх конкурентоспроможності.
Адаптованість і гнучкість	Здатність змінюватися та адаптуватися до нових умов, вимог ринку чи споживачів для підтримки ефективності.
Спрямованість на перспективу	Стратегічне планування на довгострокову перспективу для створення конкурентних переваг.
Комплексність	Врахування всіх аспектів діяльності для досягнення найкращих результатів у всіх сферах бізнесу.
Системність	Використання системного підходу для оптимізації процесів і забезпечення взаємодії всіх складових бізнесу.
Свобода споживача і виробника	Баланс між свободою вибору для споживача та правами виробника для забезпечення етичних і ефективних ринкових відносин.
Обмеження потенційного збитку	Прогнозування і мінімізація ризиків для уникнення значних фінансових втрат.
Задоволення базових потреб	Забезпечення задоволення основних потреб споживачів для створення стійкого попиту на продукт чи послугу.
Економічна ефективність	Оптимізація витрат та ресурсів для досягнення високих результатів з мінімальними витратами.
Інновації	Впровадження нових технологій, продуктів або методів для підвищення конкурентоспроможності та привабливості пропозиції.
Навчання	Постійне вдосконалення знань і навичок для підвищення ефективності роботи як співробітників, так і споживачів.
Інформування та захист споживача	Забезпечення доступу до достовірної інформації та надання правового захисту споживачам для підтримки здорових ринкових відносин.

Джерело: [22]

До ключових аспектів належать аналіз макро та мікросередовища, сегментація ринків, позиціонування бренду, вибір каналів дистрибуції та інструментів просування. Особливу увагу приділяють культурним, економічним і правовим особливостям цільових ринків, що вимагає інтеграції локальних і глобальних підходів. Управління маркетинговою діяльністю забезпечує компаніям можливість створювати додану вартість, збільшувати ринкову частку та досягати стійкої конкурентної переваги.

## РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПрАТ «ВКФ «ЛЕСЯ»

Управління маркетинговою діяльністю є однією з ключових складових успіху будь-якої компанії-суб'єкта міжнародного бізнесу в умовах конкурентного середовища. Особливо це стосується вітчизняних підприємств, які працюють на ринку з високим рівнем динамізму та змін.

«Виробничо-комерційна фірма «Леся» – це сучасне українське підприємство, яке спеціалізується на виробництві верхнього одягу з високою часткою роботи на умовах давальницької сировини (90%). Основний напрямок діяльності підприємства – виробництво класичних жіночих і чоловічих брюк під брендом LAGRAND, який був впроваджений у 2008 році.

Основні характеристики підприємства:

- виробничі потужності: до 700 тисяч виробів на рік;
- продукція: верхній одяг, зокрема брюки преміальної якості, виготовлені з натуральних тканин провідних виробників з Італії, Іспанії та Німеччини.

Ринок збуту:

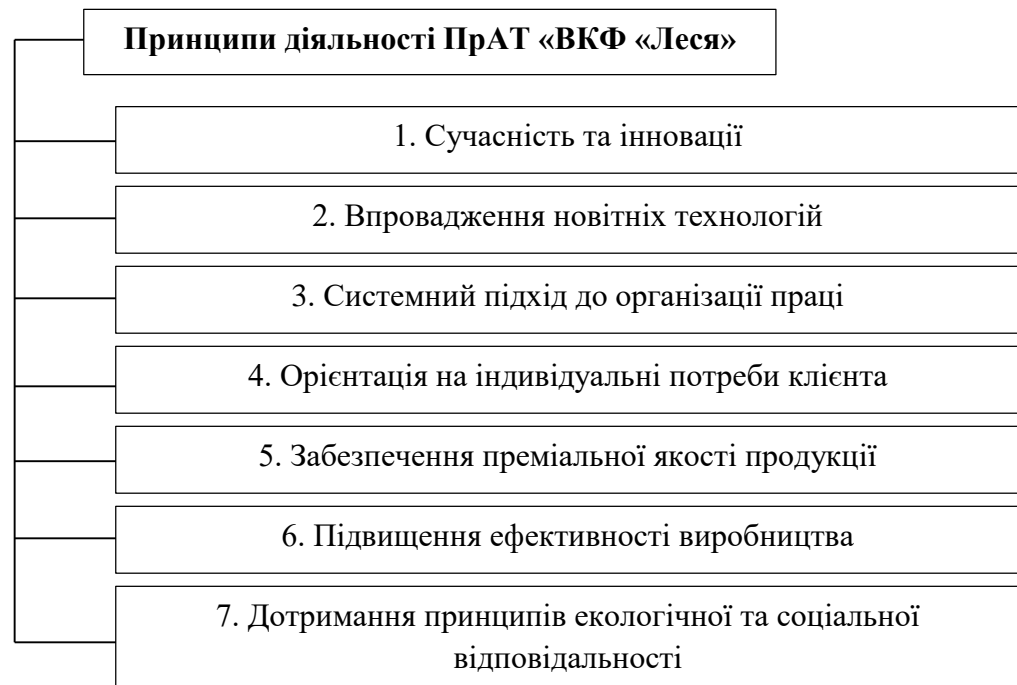
- 90% продукції – експорт на умовах давальницької сировини, основний контрагент – німецька компанія Leineweber (торгова марка BRAX).
- 10% продукції реалізується на внутрішньому ринку через фірмовий магазин «Леся».

У 2013 році підприємство перейшло до нового етапу розвитку, ставши частиною німецької компанії Leineweber. Це сприяло впровадженню передових європейських стандартів якості та новітніх технологій.

Організаційна структура управління підприємством побудована відповідно до його структури (Додаток Г). Вищим органом управління є загальні збори акціонерів, керівництво діяльністю підприємства здійснює Рада директорів на чолі з генеральним директором.



Діяльність ПрАТ «Виробничо-комерційна фірма «Леся» базується на таких ключових принципах (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Принципи діяльності ПрАТ «ВКФ «Леся»**

Джерело: [30]

З метою дослідження фінансових результатів підприємства та його фінансового стану проведено аналіз фінансових показників ПрАТ «ВКФ «Леся» у динаміці (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Динаміка фінансових результатів ПрАТ «ВКФ «Леся», тис. грн**

Показники	Рік			Абсолютна зміна (+,-), тис. грн		Відносне відхилення, %		
	2021	2022	2023	2022 р. до 2021р.	2023 р. до 2022р.	2022 р. до 2021р.	2023р. до 2022р.	2023р. до 2021р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	38981,2	59307,6	55012,7	20326,4	-4294,9	52,1	-7,2	41,1

Продовження табл. 2.1

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	33633,1	45039,6	46683,7	11406,5	1644,1	33,9	3,7	38,8
Валовий прибуток (збиток)	5348,1	14268	8329	8919,9	-5939	2,7 р.	-41,6	55,7
Інші операційні доходи	29,3	75,3	54,2	46	-21,1	2,6 р.	-28,0	85,0
Інші операційні витрати	4212,3	4571,6	4608,1	359,3	36,5	8,5	0,8	9,4
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	1165,1	9771,7	3775,1	8606,6	-5996,6	8,4 р.	-61,4	2,2 р.
Інші доходи	-	3	-	3	-3	-	-100,0	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	1165,1	9774,7	3775,1	8609,6	-5999,6	7,4 р.	-61,4	2,2 р.
Витрати (дохід) з податку на прибуток	109,8	1449,4	347,7	1339,6	-1101,7	13,2 р.	-76,0	2,2 р.
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	1055,3	8325,3	3427,4	7270	-4897,9	7,9 р.	-58,8	2,2 р.

Джерело: розраховано на основі [додатки Д, Е, Є]

Аналіз фінансових показників ПрАТ «ВКФ «Леся» за період з 2021 року по 2023 рік вказує на зміни у динаміці грошових надходжень від реалізації продукції та фінансових показників підприємства. Не дивлячись на існуючі виклики, у 2023 р. порівняно з 2021 р. чистий дохід від реалізації продукції на підприємстві збільшився на 41,1 %, що свідчить про успішність стратегії підприємства у задоволенні потреб ринку та ефективному використанні конкурентних переваг. За відповідний період величина валового прибутку збільшилась на 55,7 %, що вказує на підвищення ефективності операційної діяльності. Збільшення чистого прибутку у 2023 р. порівняно з 2021 р. в 2,2 рази свідчить про здатність підприємства

збільшувати обсяги прибутку та залучати капітал. При цьому слід відзначити, що зростання обсягів витрат, хоча і відбувається, здебільшого контролюється, що дає змогу підтримувати позитивну фінансову динаміку. Усі ці чинники вказують на успішне управління та стійке ринкове становище підприємства.

Аналізуючи динаміку доходів ПрАТ «ВКФ «Леся» за 2021–2023 роки (табл. 2.2), можна виявити ряд ключових тенденцій. У 2022 році компанія значно збільшила чистий дохід від реалізації продукції, що може свідчити про успішне розширення бізнесу або позитивний вплив зовнішніх факторів. Проте у 2023 році цей показник зменшився, що свідчить про виникнення труднощів у функціонуванні компанії, пов'язаних з військовим станом, насиченістю ринку тощо. Зменшення інших операційних доходів свідчить про існуючі складнощі в діяльності компанії та зміни в стратегії управління.

Таблиця 2.2

## Динаміка доходів ПрАТ «ВКФ «Леся», тис. грн

Показники	Рік			Абсолютна зміна (+,-), тис. грн		Відносне відхилення, %		
	2021	2022	2023	2022 р. до 2021р.	2023 р. до 2022р.	2022 р. до 2021р.	2023р. до 2022р.	2023р. до 2021р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	38981,2	59307,6	55012,7	20326,4	-4294,9	52,1	-7,2	41,1
Інші операційні доходи	29,3	75,3	54,2	46	-21,1	157,0	-28,0	85,0
Інші доходи	-	3	-	3	-3	-	-100	-
Всього доходів	39010,5	59385,9	55066,9	20 375,4	-4 319	52,2	-7,3	41,2

Джерело: розраховано на основі [додатки Д, Е, Є]

Згідно з даними табл. 2.2, загальний обсяг доходів збільшився у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 52,2 %, у 2023 р. порівняно з 2022 р. відбулося зниження у на 7,3 %, що вказує на нестабільність у фінансових результатах компанії. Однак, важливо відзначити, що деякі складові доходів все ще залишаються стабільними. Так, чистий дохід від реалізації продукції залишається значним, навіть з

урахуванням зменшення у 2023 році, що може свідчити про сильну позицію компанії на ринку та високу якість її продукції. В цілому, аналіз доходів ПрАТ «ВКФ «Леся» за останні три роки вказує на необхідність здійснення детального моніторингу та аналізу фінансових показників компанії для виявлення факторів, які впливають на її ефективність та прийняття стратегічних рішень для подальшого розвитку.

Здатність товариства своєчасно погашати зобов'язання характеризують показники ліквідності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Динаміка показників ліквідності ПрАТ «ВКФ «Леся»

Показники	Рік			Абсолютна зміна (+,-)		
	2021	2022	2023	2022 р. до 2021р.	2023 р. до 2022р.	2023 р. до 2021р.
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,45	6,14	1,75	4,69	-4,39	0,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,07	4,55	1,53	3,48	-3,02	0,46
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,75	1,36	0,7	0,61	-0,66	-0,05
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,37	5,58	1,38	5,21	-4,2	1,01

*Джерело:* розраховано на основі [додатки Д, Е, Є]

ПрАТ «ВКФ «Леся» активно працювало над зниженням короткострокових ризиків протягом 2021–2023 років. Керівництво компанії приймало заходи для забезпечення балансу між короткостроковими джерелами фінансування та оборотними активами. Це підтверджується збільшенням індикатора поточної ліквідності з 1,45 до 1,75. Аналізуючи дані табл. 2.3, можна зробити висновок, що у підприємства існують проблеми у погашенні зобов'язань перед постачальниками та іншими сторонами, оскільки воно може погасити лише 107% своїх поточних зобов'язань протягом трьох-шести місяців з моменту першої звітної дати у 2021 році. Проте, наприкінці 2023 року значення показника знаходилося в межах нормативних значень, адже на кожен одиницю короткострокових зобов'язань припадало 1,53 гривень оборотних активів, які можна швидко реалізувати на ринку.

Ризик несвоєчасного виконання зобов'язань в найближчому місяці був мінімальним, оскільки у підприємства було грошових коштів у розмірі 70 % від загальної суми поточних зобов'язань у 2023 році, що є високим значенням. Варто відзначити, що ПрАТ «ВКФ «Леся» фінансувало дебіторів за рахунок постачальників у 2023 році, що може бути стратегічно важливим для збільшення обсягу чистого доходу. Така політика не є однозначно поганою, оскільки може сприяти збільшенню обсягів продажів.

Відмітимо, що ПрАТ «ВКФ «Леся» сформувало власні оборотні кошти, які можуть використовуватися для фінансування частини запасів, дебіторської заборгованості та інших оборотних активів (табл. 2.4). Однак, менеджери не забезпечили високої фінансової гнучкості для функціонування підприємства, оскільки недостатня частина оборотного капіталу створена за рахунок коштів власників, що може зробити підприємство більш залежним від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Таблиця 2.4

#### Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «ВКФ «Леся»

Показники	Рік			Абсолютна зміна (+,-)		
	2021	2022	2023	2022 р. до 2021р.	2023р. до 2022р.	2023р. до 2021р.
Власні обігові кошти, тис. грн.	1926,6	10085,2	496,3	8158,6	-9588,9	-1430,3
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,27	0,81	0,04	0,54	-0,77	-0,23
Маневреність власних оборотних коштів	1,9	0,27	11,3	-1,63	11,03	9,4
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	1,04	3,11	0,28	2,07	-2,83	-0,76
Коефіцієнт фінансової автономії	0,33	0,82	0,51	0,49	-0,31	0,18
Коефіцієнт фінансової залежності	3,04	1,22	1,98	-1,82	0,76	-1,06
Коефіцієнт фінансового левериджу	2,04	0,22	0,98	-1,82	0,76	-1,06

Продовження табл. 2.4

Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,76	0,94	0,04	0,18	-0,9	-0,72
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,95	0,86	0,59	-0,09	-0,27	-0,36
Коефіцієнт фінансової стійкості (покриття інвестицій)	0,36	0,85	0,71	0,49	-0,14	0,35
Коефіцієнт мобільності активів	11,6	18,43	1,05	6,83	-17,38	-10,55

*Джерело:* розраховано на основі [додатки Д, Е, Є]

Власні обігові кошти ПрАТ «ВКФ «Леся» є гнучкими, що відображається у коефіцієнті маневреності, який у 2023 році становив 11,3. Для підприємства важливо формувати запаси матеріальних ресурсів, які потім використовуються у виробничому процесі.

Низьке значення показника забезпечення запасів власними обіговими коштами (28% у 2023 році) свідчить про наявність великого ризику перебоїв у поставках. Окрім того, зростав ризик недостатнього запасу матеріалів протягом 2021–2023 років, що може призвести до тимчасової зупинки діяльності. Це вказує на зниження частки власних обігових коштів у запасах на 0,76 процентних пунктів. ПрАТ «ВКФ «Леся» може самостійно фінансувати значну частку необхідних активів, а саме 51%. Підвищення цього показника на 0,18 свідчить про зростання довіри до підприємства з боку фінансових ринків та постачальників. Навіть у разі банкрутства, висока частка власного капіталу дозволить вирішити більшість зобов'язань.

Аналізуючи показники фінансового левериджу та фінансової залежності, можна відзначити їх нормативні значення, що свідчить про низьку залежність від зовнішніх фінансових ресурсів. Важливо спостерігати за співвідношенням між власним та позиковим капіталом для забезпечення кращої кредитоспроможності та ефективного управління витратами.

Індикатор маневреності власного капіталу показує низький рівень фінансової гнучкості цього джерела фінансування активів підприємства. Ураховуючи структуру активів ПрАТ «ВКФ «Леся» у 2023 році, можна зазначити високий рівень

адаптивності, що дає змогу перебудувувати бізнес-процеси в умовах змін.

Аналізуючи динаміку показників рентабельності ПрАТ «ВКФ «Леся» за 2021–2023 роки (табл. 2.5), виявлено ряд тенденцій. Значне зменшення рентабельності активів у 2023 році, свідчить про зниження ефективності використання активів компанією.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників рентабельності ПрАТ «ВКФ «Леся»**

Показники	Рік			Абсолютна зміна (+,-)		
	2021	2022	2023	2022 р. до 2021р.	2023 р. до 2022р.	2023 р. до 2021р.
Рентабельність (пасивів) активів, %	44,23	79,91	16,91	35,68	-63,0	-27,32
Рентабельність власного капіталу, %	78,21	125,2	27,83	46,99	-97,37	-50,38
Рентабельність продажів за валовим прибутком, %	13,72	24,06	15,14	10,34	-8,92	1,42
Рентабельність продажів за операційним прибутком, %	2,99	16,48	6,86	13,49	-9,62	3,87
Рентабельність продажів за чистим прибутком, %	2,71	14,04	6,23	11,33	-7,81	3,52
Операційна рентабельність витрат, %	3,08	19,7	7,36	16,62	-12,34	4,28
Коефіцієнт реінвестування, %	53,65	98,77	90,74	45,12	-8,03	37,09
Коефіцієнт стійкості економічного зростання, %	46,21	76,41	22,42	30,2	-53,99	-23,79
Період окупності активів	1,12	1,25	5,91	0,13	4,66	4,79
Період окупності власного капіталу	0,62	0,8	3,59	0,18	2,79	2,97

*Джерело:* розраховано на основі [додатки Д, Е, Є]

Зниження рентабельності власного капіталу у 2023 році також вказує на зменшення здатності компанії генерувати прибуток на кожну одиницю вкладених власних коштів. Спад рентабельності продажів за валовим, операційним та чистим прибутком у 2023 році свідчить про загальне погіршення маржі та ефективності управління витратами. Коефіцієнти реінвестування та коефіцієнт стійкості економічного зростання також зазнали зниження у 2023 році, що може свідчити про зміни в стратегії інвестування та загальні труднощі у забезпеченні стабільного

зростання компанії.

Загалом, зниження рентабельності у 2023 році є тривожним сигналом для ПрАТ «ВКФ «Леся» і вимагає уважного аналізу причин і розробки стратегій для відновлення фінансової стабільності та прибутковості компанії. Прозора оцінка фінансового стану та прийняття ефективних заходів можуть допомогти компанії подолати труднощі та забезпечити успішну діяльність у майбутньому. Власники розглядають підприємство як перспективний актив, здатний в майбутньому генерувати їм прибуток, тому вони протягом 2023 р. здійснюють реінвестування, тим самим забезпечуючи її додатковими фондами для подальшого розширення.

Головними завданнями управління маркетинговою діяльністю у ПрАТ «ВКФ «Леся», як суб'єкта міжнародного бізнесу, є регулювання рівня, часу і характеру попиту, що сприяє досягненню стратегічних цілей:

1. Цільова орієнтація ринкової діяльності. Підприємство повинно чітко визначати свою цільову аудиторію, глибоко розуміти її потреби й очікування. Це дозволяє створювати продукти та послуги, що максимально відповідають ринковим вимогам і підвищують конкурентоспроможність компанії.

2. Комплексний підхід до діяльності. Управління маркетингом охоплює всі етапи виробничого циклу – від розробки товару до його споживання. Це включає ринкові дослідження, створення продукту, визначення цінової політики, організацію збуту, просування та післяпродажне обслуговування. Такий цілісний підхід забезпечує скоординованість дій на всіх рівнях, що є важливим для досягнення стратегічних завдань.

3. Адаптація та вдосконалення товарного асортименту. Управління маркетингом дозволяє своєчасно реагувати на зміни потреб споживачів та ринкові тенденції. Це передбачає постійний аналіз трендів, вивчення конкурентного середовища та зворотний зв'язок із клієнтами, що сприяє модернізації продукції та впровадженню новинок.

В умовах ПрАТ «ВКФ «Леся» застосовується ряд підходів до управління



маркетингом (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

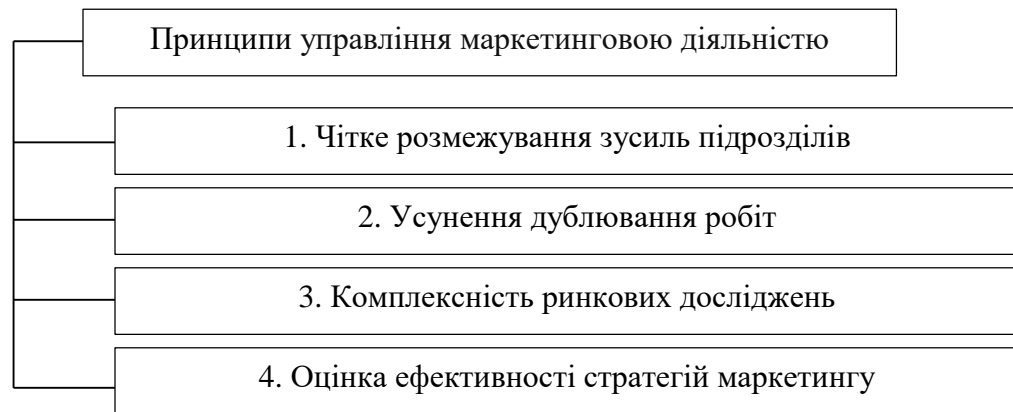
### Основні підходи до управління маркетингом на підприємстві

Підхід	Основна ідея	Особливості
Концепція вдосконалення виробництва	Споживачі віддають перевагу доступним і недорогим товарам.	Орієнтація на оптимізацію виробництва та ланцюгів постачання; ефективна при високому попиті або необхідності зниження витрат.
Концепція вдосконалення товару	Споживачі шукають товари з високою якістю і кращими характеристиками.	Постійне вдосконалення продуктів, але необхідно враховувати, що задовольнити потрібно не товаром, а потребами споживачів.
Концепція інтенсифікації комерційних зусиль	Активне просування товарів, які споживачі не завжди шукають самі.	Інвестиції в рекламу, продажі та підвищення обізнаності про продукцію.
Маркетингова концепція	Задоволення потреб споживачів та перевищення пропозицій конкурентів.	Глибоке дослідження цільових ринків і аналіз потреб клієнтів, орієнтація на довгострокову взаємодію зі споживачами.
Концепція соціально-етичного маркетингу	Забезпечення потреб споживачів із дотриманням етичних принципів та дбанням про суспільство і природу.	Орієнтація на сталий розвиток, екологічну та соціальну відповідальність.

Джерело: [43]

Кожен з цих підходів відіграє важливу роль у формуванні стратегії ПрАТ «Виробничо-комерційна фірма «Леся». Концепція вдосконалення виробництва забезпечує оптимізацію витрат і ефективність процесів, вдосконалення товару спрямоване на покращення якості продукції, а інтенсифікація комерційних зусиль допомагає розширити вплив на ринку. Маркетингова концепція дозволяє глибше зрозуміти потреби споживачів та задовольнити їх більш ефективно, в той час як соціально-етичний маркетинг підтримує стійкий розвиток через відповідальне ставлення до суспільства та довкілля.

Варто зазначити, що управління маркетингової діяльністю ПрАТ «Виробничо-комерційна фірма «Леся» ґрунтується на ряді принципів, що згруповано на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Принципи управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «ВКФ  
«Леся»**

*Джерело:* [30]

Головні принципи управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «ВКФ «Леся» :

1. Чітке розмежування зусиль підрозділів. Ефективність маркетингової діяльності значно підвищується, коли кожен підрозділ підприємства має чітко визначені функції та обов'язки. Поділ зусиль між підрозділами, відповідальними за такі функції, як вивчення ринку, розробка продуктів, виробниче планування, постачання, збут, реклама, знижує ризик дублювання зусиль і сприяє командній роботі.

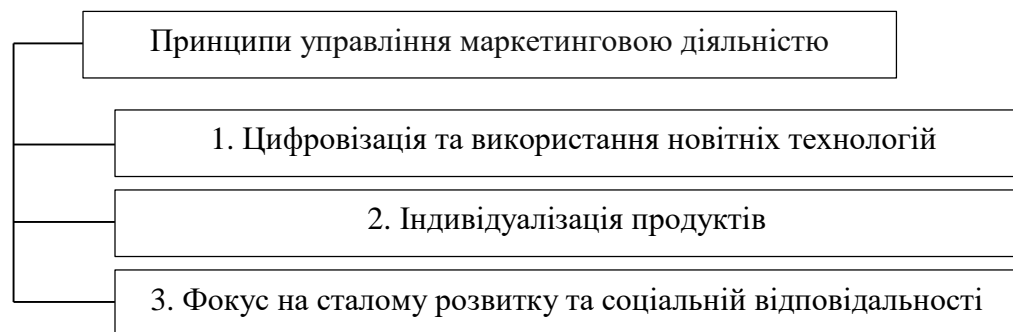
2. Усунення дублювання робіт. Важливо створити єдину систему комунікації, яка надає всім підрозділам доступ до актуальної інформації. Це дозволяє уникнути дублювання завдань, що забезпечує ефективніше використання ресурсів підприємства. Такий підхід сприяє оптимізації витрат і узгодженню дій між різними командами.

3. Комплексність ринкових досліджень. Систематичний і багатогранний аналіз ринку, зокрема вивчення потреб споживачів, дій конкурентів і ринкових трендів, забезпечує підприємству базу для прийняття обґрунтованих рішень. Актуальні дані допомагають формувати стратегії, що враховують зміни в ринковому середовищі, дозволяючи компанії залишатися конкурентоспроможною

[19].

4. Оцінка ефективності стратегій маркетингу. Регулярний моніторинг та аналіз ключових показників ефективності (KPI) дозволяє визначити успішність реалізованих стратегій. Цей процес допомагає виявити недоліки та вчасно вносити корективи, що покращує загальну ефективність маркетингової діяльності.

Ці принципи є основою для побудови ефективної системи управління маркетингом, що дозволяє товариству адаптуватися до мінливого ринку та досягати своїх цілей. Зазначимо також, що в умовах швидких змін ринкового середовища та зростаючих очікувань споживачів, ПрАТ «Виробничо-комерційна фірма «Леся» активно впроваджує новітні методи управління маркетингом, які базуються на глибокому аналізі ринкових тенденцій та споживчих потреб (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Новітні методи управління маркетингом ПрАТ «Виробничо-комерційна фірма «Леся»»**

*Джерело:* [30]

Отже, серед основних аспектів, що визначають сучасні особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства, виокремимо наступні:

1. Цифровізація та використання новітніх технологій. У сучасному бізнес-середовищі цифровізація є ключовим інструментом для підвищення ефективності маркетингової діяльності. Використання цифрових платформ, таких як веб-сайти, соціальні мережі, пошукова реклама, та технологій, як-от аналітика великих даних (Big Data) та штучний інтелект (AI), дозволяє підприємству: ефективніше взаємодіяти з цільовою аудиторією через персоналізовані повідомлення та рекламу;

оперативно аналізувати ринкові тренди та змінювати стратегії відповідно до змін попиту; автоматизувати рутинні маркетингові процеси (e-mail маркетинг, обробку запитів споживачів, управління рекламою), що знижує витрати часу та ресурсів.

Для ПрАТ «ВКФ «Леся» використання цифрових платформ стало важливим етапом трансформації бізнесу:

а) за останні три роки інтеграція нових цифрових рішень, таких як система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), дозволила збільшити ефективність обробки замовлень на 35%;

б) використання соціальних мереж (Instagram, Facebook) для просування продукції дозволило охопити понад 150 тис. підписників, із яких щонайменше 15% стають покупцями;

в) інтеграція технологій автоматизації, як-от e-mail маркетинг, дозволила скоротити витрати на маркетингові кампанії на 20%, зберігаючи стабільне зростання продажів на рівні 10% на рік.

2. Індивідуалізація продуктів. Сучасні споживачі цінують персоналізований підхід до створення продуктів, що відповідають їх унікальним уподобанням. ПрАТ «ВКФ «Леся» впроваджує концепцію кастомізації, яка включає: надання можливості клієнтам самостійно обирати матеріали, кольори, розміри та дизайн продукції; – розробку індивідуальних рішень для корпоративних клієнтів або спеціальних заходів. Зазначимо, що близько 45% замовлень припадає на індивідуальні проекти, включаючи корпоративні замовлення та унікальні дизайни. Цей підхід формує конкурентну перевагу на ринку, сприяє залученню лояльної аудиторії та збільшує рівень задоволеності споживачів.

3. Фокус на сталому розвитку та соціальній відповідальності. З огляду на глобальні виклики, пов'язані з екологією та соціальною сферою, ПрАТ «ВКФ «Леся» інтегрує принципи сталого розвитку в свою діяльність, що включає:

– використання екологічно чистих матеріалів та впровадження енергоефективних технологій у виробничі процеси. У 2023 році компанія скоротила

споживання енергії на 15%, встановивши енергоефективне обладнання у виробничих цехах;

– підтримку проєктів, спрямованих на розвиток місцевої громади, наприклад, благодійні ініціативи, освітні програми або підтримка культурних заходів. За останній рік було інвестовано понад 200 тис. грн у благодійні ініціативи, включаючи підтримку місцевих шкіл, культурних заходів і програм екологічної освіти;

– побудову іміджу соціально відповідального бренду, який є привабливим для свідомих споживачів, що орієнтуються на етичний підхід до ведення бізнесу.

Отже, управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «ВКФ «Леся» орієнтоване на використання сучасних технологій та інструментів для підвищення ефективності бізнесу. Компанія активно впроваджує цифрові канали комунікації, такі як соціальні мережі та онлайн-продажі, що дозволяє залучати нових клієнтів і підтримувати лояльність існуючих. Важливим аспектом є персоналізація підходів до клієнтів і використання сучасних CRM-систем для поліпшення взаємодії. компанія фокусується на сталому розвитку, застосовуючи екологічно чисті технології у виробництві. Завдяки цим інноваціям, ПрАТ «ВКФ «Леся» зміцнює власні позиції на ринку та відповідає на новітні вимоги споживачів.

### **РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ВКФ «ЛЕСЯ»**

У сучасному глобалізованому світі управління маркетинговою діяльністю компаній – суб'єктів міжнародного бізнесу є важливим фактором їх конкурентоспроможності та успішного функціонування на різних ринках. З огляду на стрімкий розвиток технологій, зміни в поведінці споживачів та глобальні економічні виклики, підприємствам необхідно адаптувати свої маркетингові стратегії до нових реалій. Удосконалення маркетингових систем стає пріоритетом для багатьох компаній, що прагнуть зміцнити свої позиції на міжнародній арені та відповісти на вимоги часу.

У сучасних умовах, що характеризуються численними викликами для вітчизняної швейної промисловості, оптимізація управлінської системи маркетингової діяльності стає важливим завданням, що вимагає адаптації до швидких змін зовнішнього середовища. Удосконалення цієї системи передбачає впровадження нових методів та технологій міжнародного бізнесу, що дозволяють ефективно реагувати на зміни споживчого попиту, покращувати комунікаційні стратегії та вдосконалювати процеси просування товарів. Так, ПрАТ «Виробничо-комерційна фірма «Леся» реалізує успішну маркетингову стратегію для просування своєї торгової марки LAGRAND, основною метою якої є задоволення потреб споживачів та збільшення впізнаваності бренду [30].

Компанія активно використовує цифрові платформи, зокрема соціальні мережі, для комунікації з цільовою аудиторією, проводячи рекламні кампанії та публікуючи новини про нові колекції та акції. Важливо зазначити, що формування маркетингової стратегії потребує детального аналізу її складових, включаючи маркетингові цілі, а також зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність компанії, зокрема економічні, політичні, соціальні та конкурентні аспекти [18].

Маркетингова стратегія ПрАТ «ВКФ «Леся» характеризується рядом ключових ознак (табл. 3.1). Участь у виставках і модних показах, що дозволяє презентувати продукцію та залучати нових клієнтів є одним з важливих елементів маркетингової стратегії ПрАТ «Виробничо-комерційна фірма «Леся». Компанія також розробляє програми лояльності для постійних споживачів, пропонуючи їм знижки та спеціальні пропозиції. Окрім того, підприємство активно співпрацює з впливовими особами та блогерами, що сприяє розширенню охоплення та залученню молоді аудиторії. Компанія постійно моніторить модні тенденції та коригує свій асортимент відповідно до актуальних напрямків, що дозволяє залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Таблиця 3.1

### Ключові ознаки маркетингової стратегії ПрАТ «ВКФ «Леся»

Аспект	Опис
Зв'язок з генеральною метою	Маркетингова стратегія повинна бути узгоджена з місією та цілями підприємства, що забезпечує єдність дій і досягнення загальних результатів.
Прогнозування та розробка заходів	Включає аналіз ринку, оцінку конкурентів, визначення потреб споживачів та планування дій для досягнення довгострокових цілей підприємства.
Стійка конкурентна позиція	Стратегія повинна базуватися на сильних сторонах підприємства та його можливостях для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.
Потреби споживачів	Основною метою є задоволення потреб і бажань споживачів, що сприяє лояльності клієнтів і їх готовності повертатися.
Миттєва реакція на зміни	Стратегія повинна бути гнучкою і здатною швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, уподобаннях споживачів чи економічних факторах.
Провідне місце серед функціональних стратегій	Маркетингова стратегія інтегрується з іншими стратегіями (фінансовою, виробничою), формуючи загальний бізнес-план підприємства.
Підґрунтя для формування інших стратегій	Ефективна маркетингова стратегія слугує основою для розробки інших стратегій, таких як стратегія розвитку продуктів, управління брендом чи комунікація.

Джерело: [34]

Не менш важливою складовою є зворотний зв'язок від споживачів, який активно використовується для вдосконалення продукції, сприяючи формуванню

довгострокових відносин з клієнтами. ПрАТ «ВКФ Леся» також звертає увагу на соціальну відповідальність, що підвищує її імідж і приваблює свідомих споживачів, які підтримують екологічні ініціативи. У зв'язку з нинішніми складними умовами воєнного стану компанії можуть знадобитися коригування своїх маркетингових стратегій для адаптації до нових умов і забезпечення стабільного функціонування [8].

Зауважимо, що при розробці маркетингової стратегії в умовах воєнного стану ПрАТ «ВКФ Леся» слід враховувати певні аспекти (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

### **Особливості маркетингової стратегії ПрАТ «ВКФ «Леся» в умовах війни**

<b>Аспект</b>	<b>Опис</b>
Актуальність продукції чи послуг	Війна значно змінює споживчі звички та попит на різні товари та послуги. Наприклад, підвищується попит на продукти харчування, медичні засоби, предмети першої необхідності, а також послуги, що допомагають зберегти безпеку. Підприємствам важливо швидко адаптувати асортимент та зосередитись на продуктах, які відповідають новим потребам, що виникають через кризу
Психологічний елемент у рекламі	В умовах війни реклами часто мають емоційний характер. Важливо, щоб контент, який транслюється, допомагав людям зберігати надію та оптимізм. Реклама може включати мотивуючі меседжі, що закликають до єдності, підтримки, розуміння і допомоги один одному. Підприємства, які демонструють свою чутливість до складної ситуації, можуть отримати велику підтримку від споживачів
Підвищення співпраці	В умовах війни можуть виникати нові форми співпраці між підприємствами, волонтерськими організаціями та громадськими ініціативами. Важливо активно брати участь у таких ініціативах, підтримуючи своїх співробітників та суспільство, демонструючи соціальну відповідальність. Це може включати благодійні акції, надання продуктів чи послуг тим, хто постраждав від війни
Безпека та взаємодія з брендом	В умовах війни безпека споживачів стає одним із ключових чинників, на які вони орієнтуються при виборі продуктів і послуг. Підприємства повинні активно комунікувати, що їх продукція відповідає найвищим стандартам безпеки та надійності, особливо в умовах непередбачуваних обставин
Зміна потреб та пріоритетів споживачів	Війна часто змінює не тільки потреби, але й загальні життєві пріоритети споживачів. Важливо оперативно реагувати на ці зміни, зокрема, адаптуючи маркетингові стратегії та пропозиції до нових умов. Це може включати переорієнтацію на певні товари чи послуги, які стають важливішими для споживачів у кризовий період



Використання нових маркетингових комунікацій	Оскільки традиційні канали комунікації можуть бути менш ефективними або недоступними в умовах воєнного стану, підприємства повинні шукати нові способи взаємодії з аудиторією. Це може включати активну присутність у соціальних мережах, онлайн-інструменти для доставки продуктів, співпрацю з мобільними додатками та інші інноваційні методи комунікації
----------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Джерело:* [40]

Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства ПрАТ «Виробничо-комерційна фірма «Леся», пропонується здійснювати за такими напрямками:

1. Аналіз ринку та споживачів:
  - дослідження потреб споживачів (проведення регулярних опитувань та фокус-груп для визначення потреб і вподобань цільової аудиторії);
  - аналіз конкурентів (вивчення стратегії конкурентів, їх сильних та слабких сторін, щоб виявити можливості для покращення).
2. Вдосконалення маркетингової стратегії:
  - сегментація ринку (визначення конкретних сегментів споживачів та адаптація продуктів і послуг під їх потреби);
  - позиціювання (розробка чіткої позиції бренду на ринку, яка б підкреслювала унікальність продукції).
3. Підвищення ефективності комунікацій:
  - цифровий маркетинг (використання соціальних мереж, контент-маркетингу та SEO для покращення видимості бренду);
  - розробка рекламних кампаній (створення креативних рекламних кампаній, які б звертали увагу на продукцію).
4. Інновації в продукції:
  - розробка нових колекцій (впровадження нових дизайнів та матеріалів, орієнтовуючись на сучасні тренди);
  - покращення якості (використання нових технологій та підходів для підвищення якості продукції).

#### 5. Управління продажами:

- оптимізація каналів збуту (визначення ефективних каналів розповсюдження, включаючи онлайн-продажі);
- CRM-системи (впровадження системи управління відносинами з клієнтами для покращення сервісу і підтримки клієнтів).

#### 6. Навчання та розвиток персоналу:

- тренінги для співробітників (проведення регулярних навчальних програм для підвищення кваліфікації працівників у сфері маркетингу та продажів);
- мотивація (розробка системи заохочень для стимулювання активності команди у досягненні маркетингових цілей).

#### 7. Вимірювання та аналіз ефективності:

- ключові показники ефективності (встановлення чітких показників КРІ для оцінки результатів маркетингових кампаній та коригування стратегії у разі необхідності);
- зворотний зв'язок (регулярний моніторинг відгуків споживачів і аналіз результатів для подальшого вдосконалення).

В табл. 3.3 наведено очікувані показники запропонованої стратегії удосконалення маркетингової діяльності ПрАТ «ВКФ «Леся» на 2025 рік з ключовими цілями та фінансовими показниками.

Стратегія удосконалення маркетингової діяльності ПрАТ «ВКФ «Леся» передбачає активне зростання через розширення асортименту та каналів збуту продукції, а також оптимізацію витрат. Це дозволить:

- збільшити чистий дохід на 15 %, що забезпечить понад 8,2 млн. грн до загальних продажів;
- знизити собівартість продукції на 5 %, що дозволить заощадити більше 2,3 млн. грн;
- підвищити валовий прибуток на 10 %, що позитивно позначиться на фінансовій стійкості компанії;

- оптимізувати маркетингові витрати на 3 %, що дасть можливість більш ефективно використовувати бюджети;
- збільшити чистий прибуток на 20 %, що дозволить забезпечити стійке фінансове зростання;
- завдяки розширенню географії продажів і впровадженню ефективних маркетингових стратегій компанія має всі можливості для досягнення цих цілей і значного покращення фінансових результатів.

Таблиця 3.3

**Перспективи реалізації стратегії удосконалення маркетингової діяльності  
ПрАТ «ВКФ «Леся»**

Показник	2023 р. (факт.)	2025 р (прогноз)	Абсолютний приріст (зниження), тис. грн	Відносний приріст (зниження), %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	55012,7	63264,6	8251,9	15
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	46683,7	44349,5	-2334,2	-5
Валовий прибуток, тис. грн	8329	9162	833	10
Маркетингові витрати, тис. грн	4608,1	4466,9	-141,2	-3
Чистий прибуток, тис. грн	3427,4	4112,9	685,5	20

*Джерело:* складено на основі даних ПрАТ «ВКФ «Леся»

Отже, удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Виробничо-комерційна фірма «Леся» полягають у впровадженні сучасних інструментів цифрового маркетингу та аналізу великих даних для точнішого визначення потреб споживачів і прогнозування ринкових трендів. Особливу увагу варто приділити розвитку бренду через покращення взаємодії з клієнтами та персоналізацію комунікацій. Важливо активніше використовувати соціальні медіа та онлайн-платформи для просування продукції, що дозволить збільшити охоплення цільових аудиторій. Удосконалення маркетингових стратегій також може бути досягнуто за рахунок підвищення гнучкості бізнес-процесів, що дозволить компанії оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами дослідження особливостей управління маркетинговою діяльністю компанії – суб'єкта міжнародного бізнесу, а саме ПрАТ «ВКФ «Леся» сформовано наступні висновки:

1. Теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю компаній-суб'єктів міжнародного бізнесу ґрунтуються на інтеграції наукових підходів та практичних інструментів для досягнення ефективності в умовах міжнародної конкуренції та містять розробку стратегії маркетингу, що враховує потреби споживачів, конкурентні переваги та технологічні нововведення. Важливу роль відіграє постійний моніторинг змін на ринку, який дозволяє своєчасно коригувати стратегії і тактики маркетингової діяльності, орієнтуючись на актуальні тренди та потреби споживачів. Методи аналізу ринку, сегментації та позиціонування дозволяють точно визначити цільову аудиторію і адаптувати пропозицію до її вимог, що є важливим етапом у побудові ефективних маркетингових стратегій.

2. Використання сучасних інформаційних технологій та бізнес-аналітики забезпечує постійну оптимізацію маркетингових процесів, дозволяючи підприємствам оперативно реагувати на зміни в поведінці споживачів та конкурентному середовищі. Інструменти автоматизації та збору даних, такі як системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та аналітичні платформи, дають змогу детально вивчати переваги цільових груп і прогнозувати їх майбутні потреби.

3. Аналіз фінансових показників ПрАТ «ВКФ «Леся» за період з 2021 року по 2023 рік вказує на зміни у динаміці грошових надходжень від реалізації продукції та фінансових показників підприємства. Не дивлячись на існуючі виклики, у 2023 р. порівняно з 2021 р. чистий дохід від реалізації продукції на підприємстві збільшився на 41,1 %, що свідчить про успішність стратегії підприємства у задоволенні потреб ринку та ефективному використанні конкурентних переваг. За

відповідний період величина валового прибутку збільшилась на 55,7 %, що вказує на підвищення ефективності операційної діяльності. Збільшення чистого прибутку у 2023 р. порівняно з 2021 р. в 2,2 рази свідчить про здатність підприємства збільшувати обсяги прибутку та залучати капітал.

4. Ознайомившись із сучасними особливостями управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «ВКФ Леся», виявлено, що управління характеризується активним впровадженням цифрових технологій та орієнтацією на споживача. Компанія використовує сучасні інструменти, такі як CRM-системи, для ефективного управління відносинами з клієнтами та покращення лояльності, що дає змогу персоналізувати комунікацію з кожним споживачем і підвищити рівень їх задоволеності. Важливим аспектом є адаптація до змін на ринку, зокрема через онлайн-продажі та просування в соціальних мережах, що дозволяє компанії залучати ширшу аудиторію та оперативно реагувати на потреби споживачів.

5. ПрАТ «ВКФ «Леся» демонструє ефективність інтеграції сучасних технологій, кастомізації продукції та сталого розвитку у своїй діяльності. Завдяки цифровізації маркетингових процесів, підприємство змогло збільшити охоплення споживачів до 150 тисяч у соціальних мережах, що сприяло стабільному зростанню продажів на 10 % щорічно. Кастомізація продукції вже генерує 12 % доходу компанії, із понад 2 тис. одиниць унікальних замовлень, виконаних у 2023 році.

6. Фокус на сталому розвитку дозволив компанії скоротити споживання енергії на 15%, екологічні матеріали становлять 30 % від загальних закупівель. Водночас компанія активно підтримує соціальні проєкти, інвестуючи понад 500 тис. грн у розвиток місцевої громади. Завдяки впровадженню інноваційних підходів, ПрАТ «ВКФ «Леся» не лише покращує свою конкурентоспроможність, але й створює позитивний імідж соціально відповідального та сучасного бізнесу.

7. Перспективи удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Виробничо-комерційна фірма «Леся» полягають у впровадженні сучасних технологій для більш точного аналізу ринкових трендів та потреб

споживачів. Оновлення маркетингової стратегії, зокрема, через розвиток цифрових каналів комунікації та персоналізацію послуг, допоможе зміцнити зв'язки з існуючими клієнтами і залучити нових. Важливим кроком є підвищення ефективності рекламних кампаній шляхом використання інноваційних інструментів цифрового маркетингу та соціальних мереж.

Оскільки компанія вже має сильний потенціал на ринку, розширення її присутності через стратегічні партнерства та експортні можливості дозволить досягти стійкого зростання на міжнародному рівні. Водночас акцент на соціальну відповідальність та сталий розвиток допоможе покращити імідж компанії в очах споживачів і забезпечить довгострокову конкурентоспроможність.

Завдяки оптимізації маркетингових підходів та фокусуванню на інноваційних стратегіях, компанія може досягти стабільного росту прибутку, що відобразиться в позитивній динаміці фінансових показників. Впровадження комплексної маркетингової стратегії дозволить оптимізувати витрати на виробництво та реалізацію, що, в свою чергу, підвищить рентабельність бізнесу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арестенко Т. В, Арестенко В. В. Маркетинг взаємодії в підприємствах зерно-продуктового комплексу АПК. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 2. С. 61–65. URL: [http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/4606/1/ilovepdf\\_com-59-63.pdf](http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/4606/1/ilovepdf_com-59-63.pdf) (дата звернення: 12.10.2024).
2. Болотна О.В., Бушля Д.І. Управління маркетинговою діяльністю в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 268–272. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/37.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/37.pdf) (дата звернення: 24.10.2024).
3. Бурліцька О. П., Голда Н. М. Теоретичні основи стратегії ціннісно-орієнтованого маркетингу. *Nauka i studia. Ekonomiczne Nauki . Przemysł, Nauka i studia*, 2021. №1(216). 90 с.
4. Гаврилук І. І. Роль міжнародного маркетингу у світовому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. С. 772-779. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-83> (дата звернення: 08.11.2023).
5. Дем'яненко Т. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. №330(3). С. 389–395. URL: <https://doi.org/10.31891/10.31891/2307-5740-2024-330-62> (дата звернення: 07.10.2024).
6. Євтушенко В. А., Кудінова М. М., Бахмет О. В. Дослідження та удосконалення управління маркетинговою діяльністю організації у сфері послуг. *Східна Європа. Економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6 (17). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/actual-issue> (дата звернення: 12.10.2024).
7. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 204–209.

8. Зміни у маркетинговій стратегії бізнесу під час війни та воєнного стану. URL: <https://dinanta.com/blog/marketig-during-war> (дата звернення: 02.11.2024).
9. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 252 с.
10. Касич А., Малюшенко О. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємством в умовах пандемсії. *Економіка та суспільство*. 2021. №34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-17> (дата звернення: 07.10.2024).
11. Конопляникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/71.pdf> (дата звернення: 18.09.2024).
12. Курбацька Л.М., Кадирус І.Г. Нові інструменти маркетингових комунікацій при просуванні продуктів і послуг. *Маркетингова освіта в Україні: Збірник матеріалів*. 2021. 448 с.
13. Курдельчук О.І., Хомюк Н. Л. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства. Теорія та практика менеджменту: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Луцьк, 23 травня 2024 р. Луцьк. 2024. С. 106–108.
14. Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 50–53. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_23/2/12.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_23/2/12.pdf) (дата звернення: 26.10.2024).
15. Лищенко М.О., Гуляєва В.В., Васильченко О.В. Система організації та управління маркетингом на підприємстві. 2019. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21\\_2019/42.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/42.pdf) (дата звернення: 06.11.2024).
16. Лищенко М. О., Макаренко Н. О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1.



С. 33–40. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-5> (дата звернення 28.11.2024)

17. Лялюк А. Роль міжнародного маркетингу в глобальному підприємстві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 4. С. 46-53. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-04-46-53> (дата звернення 20.11.2024)

18. Маказан Є.В. Сучасні маркетингові принципи управління підприємством. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2019. Вип. 31. Т. 2. С. 49–54. URL: <http://surl.li/vxitdg> (дата звернення: 22.09.2024).

19. Маказан Є.В. Сучасні маркетингові принципи управління підприємством. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2019. Вип. 31. Т. 2. С. 49–54. URL: <http://surl.li/vxitdg> (дата звернення: 09.10.2024).

20. Маковецька І. М., Байдін М. В., Лисаченко О. В. Розробка стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу в сучасних умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. №1-2 (41). С. 40-44. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.120880> (дата звернення: 19.11.2024).

21. Маркетинг : навч. посіб. / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко, О. Ю. Пригара, Л. О. Ярош-Дмитренко ; за заг. ред. А. О. Старостіної. Київ: НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.

22. Міжнародний маркетинг / М. І. Барановська, Ю. Г. Козак, С. Смичек та ін. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. – 302 с.

23. Міжнародний маркетинг : підручник / за заг. ред. А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 448 с.

24. Мовчанюк А. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27> (дата звернення: 27.09.2024).

25. Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю

підприємств в Україні. 2017. С. 278–302. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/25081/1/selection.pdf> (дата звернення: 16.09.2024).

26. Назарчук Т., Мудрицька Т. Організація та управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Scientific Collection «InterConf»*. 2023. №162. С. 40–48. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/4030> (дата звернення: 06.09.2024).

27. Носач І. В., Водолазська Н. В. Ефективність та особливості управління маркетинговою діяльністю на підприємствах в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 455–460. URL: <http://jnas.nbuuv.gov.ua/article/UJRN-0001498138> (дата звернення: 23.09.2024).

28. Остряніна С. Практична значущість принципів управління у формуванні механізму конкурентоспроможності підприємства. *Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації* : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 18–19 квітня 2019 р. Полтава : ПУЕТ, 2019. С. 155–158.

29. Плотницька С.І. Стратегії виходу організації на міжнародні ринки : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 47 с.

30. ПрАТ «Виробничо-комерційна фірма «Леся». URL: <http://surl.li/rkinjt> (дата звернення: 13.10.2024).

31. Райко Д.В., Цейтлін Л.М., Кириленко В.І. Розроблення класифікації інструментів нетрадиційних маркетингових комунікацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2, С. 36–46.

32. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 111–115. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.15-16.111> (дата звернення: 13.11.2024).

33. Рахман М. С. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. для студентів екон. спец. вищ. навч. закл. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. 180 с.

34. Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524->

[0072/2023-55-75](#) (дата звернення: 25.10.2024).

35. Циганкова Т., Гордєєва Т. Розвиток концепції міжнародного маркетингу у цифровій економіці. *Міжнародна економічна політика*. 2023. № 1. С. 55–77. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/41283> (дата звернення: 22.10.2024).

36. Чайка І.П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2017. Том 27. № 1. С. 257–262.

37. Чайковська М., Стрельченко М. Виклики до управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах цифрових трансформацій. *Маркетинг в Україні* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Київ, 20 жовт. 2023 р. Київ : КНЕУ, 2023. С. 409–411.

38. Чернуха Т. С., Бестужева С. В., Фрідман О. А. Аналіз концептуальних підходів щодо сутності лідерства в управлінні міжнародним бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. С. 806–809.

39. Чернуха Т. С. Вплив бізнес-процесів на досягнення стратегічних цілей підприємства. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 1. С. 124–131.

40. Шостак Л., Ліпич Л., Морохова В., Миронова Н. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 86–90. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-15> (дата звернення: 07.11.2024).

41. Шталь Т. В., Астахова І. Е., Козуб В. О. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 274 с.

42. Шталь Т. В., Птащенко О. В., Радіонов С. О., Курцев О. Ю. Імплементация сучасного маркетингового інструментарію в підприємницьку діяльність. *Економіка розвитку*. 2023. № 4. С. 63–72.

43. Щєбликіна І. О. Механізм управління маркетинговою діяльністю

сучасного підприємства. Матеріали XII міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні наукові розробки». 2016. С. 63–64. URL: <http://surl.li/oyibrw> (дата звернення: 17.10.2024).

44. Ядуха С., Яблонський Т., Крук С., Кучанська Т. Теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 3. С. 284–290. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/16650> (дата звернення: 28.09.2024).

45. Hurbyk Yu.Yu., Kuchak Yu.S. Traktuvannia poniattia «marketynh»: poliaspektnyi pidkhid [Interpretation of the concept of «marketing»: a multifaceted approach]. The 8th International scientific and practical conference «Modern science: problems and innovations» (October 18-20, 2020) Stockholm, SSPG Publish. 2020. PP. 389–392.

46. Global Marketing: Strategies, Definition, Issues, Example. URL:: <https://www.cleverism.com/global-marketing-strategies/> (дата звернення: 25.11.2024).

47. Purlys C. Enterprise’s Export Marketing and Promotion Strategy. *Management Horizons. Visions and Challenges: 9th International Scientific Conference*, Kaunas: 2007. P. 289-300.

48. Ten fundamentals of export marketing. URL:: <https://www.marketingdonut.co.uk/marketing-strategy/exporting/ten-fundamentals-of-export-marketing> (дата звернення: 28.10.2024).

49. Ten key steps to expanding your business globally. URL: <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2015/03/04/10-key-steps-to-expanding-your-business-globally/#466e12433803> (дата звернення: 29.10.2024).

**50.** Three tips for a successful International Marketing Strategy URL: <https://medium.com/@Wolfestone/3-tips-for-a-successful-international-marketing-strategy-61554e123294> (дата звернення: 27.10.2024).

# ДОДАТКИ