МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____2026 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА БАКАЛАВРА

«УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ У ПРАТ «ЛЬВІВСЬКИЙ ХОЛОДОКОМБІНАТ» ЛЬВІВСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент III курсу, групи 31к-м спеціальності D3 «Менеджмент»
КАТРУН Ігор Михайлович
Керівник: д.е.н., професор
ВУЙЧЕНКО Марина Анатоліївна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……... 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ У ПІДПРИЄМСТВІ……..... 8

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПРАТ «ЛЬВІВСЬКИЙ ХОЛОДОКОМБІНАТ» ….. 18

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПРАТ «ЛЬВІВСЬКИЙ ХОЛОДОКОМБІНАТ» …… 33

ВИСНОВКИ …… 48

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …… 50

ДОДАТКИ …… 53

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена посиленням значення маркетингового управління для стабільної роботи підприємств, формування конкурентних переваг і утримання ринкових позицій. Посилення конкуренції, динамічність зовнішнього середовища, зміни споживчих вподобань і розвиток цифрових технологій та аналітики обумовлюють необхідність постійного поліпшення механізму маркетингового управління.

Особливо вагомою ця проблема є для суб'єктів харчової галузі, насамперед підприємств із виробництва морозива та замороженої продукції, які діють в умовах високої конкуренції, сезонності попиту та змін поведінки споживачів. У таких умовах управління маркетингом є не лише інструментом просування, а й важливим чинником стабільності діяльності, зростання продажів і адаптації підприємства до ринкових змін.

Питання маркетингового управління розглядаються у працях українських і зарубіжних дослідників, які розкривають його сутність, функції та інструменти. Разом із тим нинішнє ринкове середовище вимагає більшої ролі аналітики, цифрових комунікацій, CRM-технологій і клієнтоорієнтованості, а також інтеграції маркетингу в загальну систему управління підприємством, що зумовлює необхідність подальших прикладних досліджень.

З огляду на це аналіз маркетингового управління у ПрАТ «Львівський холодокомбінат» має практичну значущість, оскільки дозволяє виявити проблеми маркетингової діяльності, оцінити її ефективність та обґрунтувати напрями вдосконалення з урахуванням сучасних умов.

Метою кваліфікаційної (дипломної) роботи є обґрунтування заходів щодо поліпшення маркетингового управління ПрАТ «Львівський холодокомбінат».

Відповідно до поставленої мети у дослідженні визначено такі **завдання**:

1. дослідити теоретико-методичні основи управління маркетингом підприємства;

2. проаналізувати маркетингове середовище функціонування

підприємства;

3. провести аналіз господарської діяльності ПрАТ «Львівський холодокомбінат»;

4. визначити результативність системи маркетингового управління підприємства;

5. окреслити ключові проблеми управління маркетингом;

6. обґрунтувати напрями і практичні заходи з поліпшення системи маркетингового управління;

7. з'ясувати ефективність запропонованих управлінських заходів.

Об'єктом дослідження виступає організація маркетингового управління у ПрАТ «Львівський холодокомбінат».

Предмет дослідження становлять теоретико-методичні та прикладні аспекти управління маркетингом підприємства.

Базою дослідження обрано ПрАТ «Львівський холодокомбінат» Львівського району Львівської області.

Методичну основу дослідження сформували загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, узагальнення - для опрацювання теоретичних положень; економіко-статистичні - для оцінки діяльності підприємства; порівняння - для аналізу динаміки показників; SWOT-аналіз - для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. Результати узагальнено з використанням табличних і графічних прийомів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані в діяльності ПрАТ «Львівський холодокомбінат» для підвищення ефективності маркетингового управління, покращення взаємодії з клієнтами, оптимізації витрат, зростання обсягів реалізації та зміцнення конкурентних позицій.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи становить 49 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ У ПІДПРИЄМСТВІ

За нинішніх умов діяльності підприємств маркетинг вже недоцільно трактувати як другорядну функцію збуту. Для підприємства він виступає інтегрованою підсистемою управління, що забезпечує адаптацію діяльності до ринкового середовища, узгодження внутрішніх можливостей із потребами споживачів і створення конкурентних переваг [1–6]. Загострення конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, зміни споживчої поведінки та потреба оперативно відповідати на зовнішні ризики посилюють значення управління маркетингом як інструменту стабільного розвитку підприємства [3; 7]. В українських умовах додаткової ваги набуває адаптивність маркетингових рішень в ситуації тривалих зовнішніх обмежень і регуляторних змін, у тому числі в період дії воєнного стану [8; 9].

У науковій літературі маркетинг трактується по-різному, однак більшість підходів поєднує розуміння його як сукупності дій зі створення споживчої цінності та реалізації цілей підприємства. Вітчизняні автори акцентують увагу на ринковій орієнтації підприємства, координації маркетингових функцій і забезпеченні економічного результату [1; 2; 4; 6], тоді як зарубіжні дослідники підкреслюють роль маркетингу як соціально-управлінського процесу, що формує попит, підтримує взаємодію з клієнтами та забезпечує прибутковість бізнесу [3; 5; 10–11]. Порівняння основних наукових трактувань маркетингу як об’єкта управління доцільно подати в табл. 1.1.

Аналіз наукових підходів свідчить, що між авторами немає принципової суперечності щодо цільової природи маркетингу, проте існує відмінність у розстановці акцентів. Частина дослідників розглядає маркетинг насамперед як управлінську концепцію, інші — як систему ринкових дій, а сучасні автори — як організаційну здатність підприємства працювати з ринковою інформацією, клієнтським досвідом і міжфункціональною координацією [1–6; 10–14]. У

межах цього дослідження доцільно виходити з інтегрованого підходу, за яким управління маркетингом слід розуміти як цілісну систему аналізу, планування, упорядкування, реалізації та контролю рішень, спрямованих на формування попиту, задоволення потреб цільових споживачів, посилення ринкових позицій і отримання економічних результатів підприємства.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування маркетингу як об'єкта управління

Автор	Зміст підходу	Основний акцент
С. С. Гаркавенко	Система управління діяльністю підприємства	Орієнтація на потреби ринку
Л. В. Балабанова	Управлінська концепція	Досягнення цілей
Ф. Котлер	Маркетинг як соціально-управлінський процес	Створення цінності та задоволення потреб споживачів
К. В. Павлов, А. М. Лялюк, О. М. Павлова	Система управління ринковою діяльністю	Комплексність маркетингової діяльності
А. О. Старостіна	Процес дослідження ринку	Зв'язок маркетингу з конкурентоспроможністю

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [1; 2; 3; 4; 6].

З метою узагальнення теоретичних положень доцільно представити систему управління маркетингом підприємства у вигляді структурно-логічної схеми, яка відображає послідовність і взаємозв'язок основних управлінських етапів — від аналізу ринкового середовища до контролю результатів і прийняття коригуючих рішень (рис. А.1).

Як видно з рис. А.1, система управління маркетингом має циклічний характер і охоплює взаємопов'язані етапи: дослідження ринку, постановку цілей, формування маркетингової стратегії, організацію реалізації заходів, контроль результатів і їх подальше коригування на основі зворотного зв'язку [4; 5]. Така логіка забезпечує безперервність маркетингового управління та його пристосування до змін ринкового середовища.

Разом із тим наведена схема демонструє, що маркетинг виступає інтегруючою функцією управління, яка поєднує виробництво, фінанси, логістику, комунікації та збут у єдину систему, орієнтовану на задоволення

потреб ринку. При цьому результати контролю не завершують процес управління, а формують інформаційну основу для нового циклу аналізу та подальшого вдосконалення управлінських рішень.

Важливим елементом теоретичного обґрунтування є визначення маркетингу як об’єкта управління. Під ним доцільно розуміти сукупність ринкових процесів і управлінських відносин, на які підприємство може цілеспрямовано впливати з метою формування попиту, задоволення потреб споживачів і досягнення власних економічних результатів [1–4]. У цьому сенсі маркетингова діяльність не обмежується просуванням продукції, а включає формування асортименту, забезпечення якості, формування цінових рішень, роботу з каналами збуту, налагодження комунікації зі споживачами та контроль ринкової результативності. Такий підхід є принципово важливим для подальшого аналізу, оскільки дозволяє розглядати маркетинг як складову загальної системи менеджменту підприємства, а не як відокремлену функціональну ділянку.

Метою управління маркетингом є забезпечення результативної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, повніше задоволення потреб споживачів і досягнення економічних результатів [2; 4]. Відповідно маркетингові цілі доцільно розглядати як ієрархічну систему стратегічних, тактичних та оперативних орієнтирів. Вони мають охоплювати показники ринкової позиції, обсягів збуту, прибутковості, лояльності споживачів та розвитку бренду. Для підвищення керованості маркетингові цілі повинні відповідати принципам SMART, тобто бути конкретними, вимірними, досяжними, релевантними та визначеними в часі [7]. Саме чіткість маркетингових цілей забезпечує можливість пов’язати стратегічні наміри підприємства з конкретними управлінськими рішеннями та показниками оцінювання результативності.

Систему управління маркетингом доцільно розглядати через призму основних функцій, які розкривають зміст і спрямування маркетингової

діяльності підприємства. Узагальнення ключових функцій маркетингу та їх ролі у маркетинговому управлінні наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Функції маркетингу у процесі управління маркетинговою діяльністю підприємства

Назва функції	Зміст	Управлінське значення
Аналітична	Збір, опрацювання й аналіз даних про ринок, споживачів, конкурентів і зміни зовнішнього середовища	Забезпечує інформаційну основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень і зниження рівня невизначеності.
Виробнича	Формування товарної політики відповідно до потреб ринку, розробка та вдосконалення продукції	Сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції та відповідності ринковим вимогам
Збутова	Організація системи розподілу, каналів реалізації та процесу доведення продукції до споживача	Забезпечує ефективність товароруху та доступність продукції на ринку
Комунікаційна	Формування комплексу маркетингових комунікацій для інформування споживачів і стимулювання попиту	Впливає на формування попиту, лояльності споживачів і позиціонування підприємства
Управлінсько-контрольна	Планування, організація, координація, контроль і оцінювання ефективності маркетингової діяльності	Забезпечує узгодженість маркетингових заходів зі стратегією підприємства й досягнення запланованих результатів
Соціально-іміджева	Формування позитивного іміджу підприємства та розвиток довгострокових відносин із зацікавленими сторонами	Підвищує репутацію підприємства, рівень довіри споживачів і сталість ринкових позицій

Джерело: складено автором за матеріалами [2; 4; 5].

Представлені в табл. 1.2 функції відображають інтеграцію маркетингової діяльності із загальною системою управління підприємством. Реалізація таких функцій забезпечує не лише формування ринкової орієнтації, а й узгодження стратегічних і тактичних рішень у сфері виробництва, збуту та взаємодії зі споживачами.

Для глибшого розуміння ролі функцій у системі управління маркетингом доцільно розглянути їх взаємозв’язок, який відображає інтегрований характер маркетингової діяльності підприємства (рис. 1.1).



Рис 1.1. Взаємозв'язок функцій управління маркетингом

Як видно з рис. 1.1, маркетингове управління має цілісний характер, оскільки його функції тісно взаємопов'язані та забезпечують прийняття і реалізацію обґрунтованих управлінських рішень. Аналітична функція передбачає збирання та інтерпретацію інформації про ринок, споживачів, конкурентів і тенденції середовища; виробнича — адаптацію товарної політики до ринкових потреб; збутова — формування каналів реалізації та ефективного товароруху; комунікаційна — інформування і переконання споживачів; управлінсько-контрольна — планування, координацію, оцінювання і коригування маркетингових рішень [1; 2; 4; 5]. У сукупності ці функції формують єдину систему ринкової орієнтації підприємства, у якій кожен елемент пов'язаний з іншими та підпорядкований досягненню загальних цілей. Саме функціональний підхід дозволяє конкретизувати, яким чином маркетинг реалізується у повсякденній діяльності підприємства.

Ефективність такої системи визначається дотриманням базових принципів управління маркетингом. Ключовими серед них є клієнтоорієнтованість, системність, комплексність, гнучкість, цільова спрямованість, економічна доцільність і законність. Клієнтоорієнтованість передбачає прийняття рішень на основі реальних потреб цільових сегментів;

системність — узгодження маркетингу з іншими підсистемами менеджменту; комплексність — скоординоване використання інструментів маркетинг-міксу; гнучкість — швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища; цільова спрямованість — підпорядкування маркетингових заходів конкретним результатам. Отже, управління маркетингом доцільно розглядати як одну з ключових підсистем менеджменту підприємства, а не як ізольовану функціональну діяльність [1–6].

Важливим доповненням до класичних підходів є концепція ринкової орієнтації підприємства. Її зміст полягає в тому, що результативність маркетингу залежить не лише від набору інструментів, а й від здатності підприємства системно працювати з ринковою інформацією, розуміти потреби споживачів, відстежувати дії конкурентів та забезпечувати міжфункціональну координацію управлінських рішень [15–17]. У цьому контексті маркетинг постає не просто як набір заходів, а як організаційна здатність підприємства вчасно “зчитувати” ринок і перетворювати цю інформацію на управлінські дії. Для даного дослідження така позиція є принциповою, оскільки вона дозволяє перейти від загального опису функцій маркетингу до аналізу того, наскільки маркетинг реально інтегрований у систему управління організацією.

Організація маркетингової діяльності створює інституційну основу реалізації маркетингових функцій. Вона передбачає визначення місця маркетингової служби в загальній структурі управління, розподіл повноважень, відповідальності та комунікацій між працівниками, а також налагодження взаємодії з виробничими, фінансовими, логістичними та збутовими підрозділами [4]. На практиці підприємства застосовують функціональні, товарні, ринкові, географічні або матричні структури управління маркетингом [3–6]. Їх вибір залежить від масштабів діяльності підприємства, широти асортименту, специфіки споживачів, територіального охоплення ринку та стратегічних пріоритетів. Для підприємств із відносно простим асортиментом ефективною є функціональна структура, тоді як за широкого асортименту або різних сегментів споживачів доцільнішими стають товарна, ринкова чи

комбінована моделі.

Центральним інструментом управління маркетингом є маркетингове планування. Воно забезпечує цілеспрямованість діяльності підприємства на ринку, узгодження ресурсів із поставленими цілями, зниження невизначеності та підвищення результативності управлінських рішень [2; 4; 5]. Процес маркетингового планування охоплює аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, формування цілей, вибір маркетингової стратегії, визначення заходів, бюджетування, реалізацію та контроль. У цьому контексті маркетинговий план виступає не тільки управлінським документом, а й практичним інструментом координації дій підприємства на ринку. Він дозволяє узгодити стратегічні пріоритети з конкретними виконавцями, строками, ресурсами та показниками результативності.

Для обґрунтування маркетингових рішень підприємства використовують систему спеціальних методів та інструментів аналізу і планування. Ключові інструменти доцільно узагальнити в табл. 1.3.

До найбільш поширених належать PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз конкурентів, модель п’яти конкурентних сил, STP-підхід сегментування і позиціонування, маркетинг-мікс 4P, бюджетування та система KPI (Key Performance Indicators - ключові показники ефективності) [1–4; 6; 18; 19]. Їх комплексне використання дає змогу оцінити макросередовище, конкурентний тиск, внутрішній потенціал підприємства, цільові сегменти ринку та результативність упровадження обраної стратегії. Разом із тим кожен інструмент має власні аналітичні межі, тому найкращий результат забезпечує їх комбіноване використання залежно від конкретної управлінської ситуації.

Ключовим практичним інструментом реалізації маркетингової стратегії є маркетинг-мікс 4P, який охоплює товарну, цінову, розподільчу й комунікаційну політику [1; 3].

Продуктова політика пов’язана з управлінням асортиментом, якістю, упаковкою та оновленням продукції; цінова — з вибором підходів до формування цін; збутова — з організацією каналів реалізації та логістики;

комунікаційна — з формуванням попиту, іміджу та лояльності споживачів. Для підприємств харчової промисловості особливої ваги набувають питання якості продукції, інформативності упаковки, доступності продукції у різних каналах продажу та довіри до бренду. Саме тому управління маркетингом у цій сфері тісно пов’язане не лише з просуванням, а й із характеристиками самого продукту та стандартами його представлення споживачеві.

Таблиця 1.3

Методи та інструменти маркетингового аналізу і планування в системі управління маркетингом

Метод / інструмент	Сутність	Мета використання	Практичне значення для підприємства
PEST-аналіз	Оцінювання політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників зовнішнього середовища	Виявлення зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства	Дає змогу визначити ризики та можливості макросередовища
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз ринкового середовища	Обґрунтування стратегічних маркетингових рішень	Забезпечує узгодження внутрішніх можливостей із зовнішніми умовами
Аналіз конкурентів	Дослідження позицій, переваг і слабких сторін конкурентів	Оцінка конкурентного середовища	Дозволяє визначити ринкові переваги та напрями протидії конкурентам
Модель 5 сил Портера	Оцінка інтенсивності конкуренції в галузі	Визначення привабливості ринку та сили конкурентного тиску	Дозволяє сформувати більш обґрунтовану конкурентну стратегію
STP-аналіз	Сегментація ринку, вибір цільових сегментів і позиціонування	Формування ринкової орієнтації підприємства	Забезпечує точніше спрямування маркетингових заходів
Маркетинг-мікс 4P	Інструмент формування маркетингової політики через продукт, ціну, місце і просування	Реалізація маркетингової стратегії на практиці	Дає змогу комплексно впливати на попит і ринкову поведінку споживачів
Бюджетування маркетингу	Планування маркетингових витрат і ресурсів	Узгодження маркетингових заходів із фінансовими можливостями підприємства	Підвищує ефективність використання ресурсів
Контроль та KPI	Система показників оцінки результативності маркетингової діяльності	Контроль виконання плану та коригування рішень	Забезпечує зворотний зв’язок у межах маркетингового управління

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [1–4; 6; 18; 19] з урахуванням сучасних підходів до маркетингового аналізу.

Сучасні концепції маркетингового управління посилюють значення маркетингової аналітики, персоналізації рішень і роботи з даними, а також управління споживчим досвідом на різних точках контакту з брендом [13; 14]. Це особливо важливо в умовах цифровізації комунікацій, розвитку соціальних мереж, CRM-систем, програм лояльності та розширення онлайн-каналів взаємодії. Сучасне підприємство повинно не лише просувати товар, а й розуміти логіку взаємодії споживача з брендом до купівлі, у момент купівлі та після неї. Відповідно маркетингова аналітика дає змогу оцінювати ефективність комунікацій, коригувати бюджети, підвищувати релевантність пропозицій і забезпечувати більш точне управління попитом. Отже, сучасне управління маркетингом дедалі більше поєднує класичні інструменти маркетинг-міксу з цифровими аналітичними практиками.

Важливою складовою маркетингового управління є оцінювання її результативності, оскільки саме контроль ефективності маркетингової діяльності дозволяє пов’язати витрати, управлінські рішення та кінцеві результати підприємства [20]. Ефективність маркетингової діяльності доцільно визначати за сукупністю економічних, ринкових і комунікаційних показників: обсягом продажу, часткою ринку, прибутком від реалізації, рентабельністю маркетингових витрат, рівнем лояльності, впізнаваністю бренду, кількістю залучених клієнтів і показниками їх утримання [2; 7; 13]. Система контролю повинна забезпечувати постійний зворотний зв’язок, фіксацію відхилень від запланованих показників і вчасне коригування маркетингових заходів. Саме поєднання планування, бюджетування, контролю та оцінювання результатів робить управління маркетингом керованим і економічно обґрунтованим. У цьому полягає відмінність системного маркетингу від епізодичних рекламних чи збутових дій.

Маркетингова діяльність підприємства в Україні здійснюється в межах нормативно-правового поля, яке регламентує рекламні комунікації, взаємодію

зі споживачами, електронну комерцію, обробку клієнтських даних, добросовісну конкуренцію та вимоги до харчових продуктів. Базовими для цього дослідження є законодавчі акти України у сфері захисту економічної конкуренції, «Про електронну комерцію», «Про захист персональних даних», «Про рекламу», «Про захист прав споживачів», а також «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів» і «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [15–17; 21–24]. Зазначені акти визначають правові межі рекламних повідомлень, правила використання клієнтських даних, вимоги до дистанційного продажу, достовірності інформації про продукцію, її склад, умови зберігання та строки придатності.

Для підприємства харчової промисловості ця нормативна база має не лише правове, а й безпосереднє маркетингове значення. Упаковка, маркування, інформаційний супровід продукції, електронні канали продажу, комунікація в соціальних мережах і використання споживчих баз даних є одночасно елементами маркетингу та об’єктами правового регулювання [15–17; 21–24]. Отже, дотримання законодавчих вимог у межах управління маркетингом слід розглядати не як зовнішнє обмеження, а як умову формування довіри до бренду, зниження комунікаційних ризиків і підтримання конкурентоспроможності підприємства. Такий підхід формує методичні передумови для подальшого аналізу механізму маркетингового управління в ПрАТ «Львівський холодокомбінат».

Підсумовуючи викладене, теоретико-методичні засади управління маркетингом дають підстави стверджувати, що маркетинг є інтегрованою підсистемою менеджменту підприємства, спрямованою на узгодження ринкових можливостей із внутрішнім потенціалом організації. Управління ним охоплює систему взаємопов’язаних функцій, цілей, організаційних рішень, планових процедур, інструментів оцінювання й контролю, а його ефективність залежить від клієнтоорієнтованості, системності, адаптивності, сучасної аналітики та дотримання правових норм. Викладені положення формують методичну базу для подальшого аналізу стану маркетингового управління на

підприємстві та підготовки практичних рекомендацій щодо його поліпшення.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПРАТ «ЛЬВІВСЬКИЙ ХОЛОДОКОМБІНАТ»

ПрАТ «Львівський холодокомбінат» належить до підприємств харчової галузі, основним напрямом діяльності якого є виробництво морозива, та працює на ринку замороженої продукції [25; 26]. Поряд із основним видом діяльності підприємство здійснює логістичні, торговельні та маркетингові операції, що свідчить про інтегрований характер його господарської системи. Стратегічна орієнтація підприємства пов'язана з розвитком бренду «Лімо» та посиленням позицій на ринку [25], тому ефективність його роботи істотно залежить від результативності маркетингового управління та результативності маркетингових рішень.

Ключові характеристики підприємства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні відомості про ПрАТ «Львівський холодокомбінат»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Львівський холодокомбінат»
Скорочене найменування	ПрАТ «Львівський холодокомбінат»
Код ЄДРПОУ	01553706
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Адреса	79025, м. Львів, вул. Повітряна, 2
Основний вид діяльності	10.52 Виробництво морозива
Торгова марка	«Лімо»
Статутний капітал	20 069 241,25 грн
Профіль діяльності	Виробництво морозива, заморожених продуктів, супутня логістична та комерційна діяльність
Ринкова спеціалізація	Морозиво, заморожені напівфабрикати, заморожена продукція

Джерело: узагальнено автором за матеріалами реєстраційних та довідкових даних, а також даних Clarity Project [26].

Дані табл. 2.1 та загальна еволюція становлення підприємства свідчать, що нинішні позиції ПрАТ «Львівський холодокомбінат» сформовані в результаті тривалого виробничого і ринкового розвитку. Від початку

функціонування у середині XX століття підприємство пройшло етапи розширення виробничої бази, приватизації, модернізації та активного асортиментного розвитку. Це забезпечило формування впізнаваного бренду, виробничого досвіду й налагодженої дистрибуції, що створює підґрунтя для стабільної ринкової присутності та подальшого розвитку маркетингової діяльності.

Загальну схему організаційно-управлінської структури підприємства представлено в додатку Б на рис. Б.1. [27]. Вона побудована за лінійно-функціональним принципом, що передбачає поєднання централізованого управління та функціональний розподіл повноважень між основними підрозділами. Функції вищого органу управління виконують загальні збори акціонерів, а виконавчі функції здійснює виконавча дирекція. У структурі підприємства функціонують фінансовий, виробничий, логістичний, IT та комерційний департаменти. Для теми дослідження принциповим є те, що маркетинг інтегрований у комерційний департамент. Така модель забезпечує тісний зв'язок маркетингу зі збутом, дистрибуцією і роботою з клієнтами, але водночас обмежує його стратегічний вплив на довгострокові управлінські рішення. Узагальнену оцінку місця маркетингу в системі управління подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Місце маркетингу в системі управління підприємства

Параметр	Характеристика
Організаційне підпорядкування	Комерційний департамент
Основний характер діяльності	Підтримка збуту та ринкової присутності
Рівень впливу на стратегічні рішення	Обмежений
Ключові функції	Аналіз ринку, просування, комунікації, підтримка бренду
Взаємодія з іншими підрозділами	Збут, логістика, виробництво, комерційний блок
Загальна управлінська роль	Тактично важлива, але не домінуюча

Джерело: складено автором на основі організаційної структури та функціонального змісту діяльності підприємства.

Аналіз табл. 2.2 показує, що маркетинг на підприємстві виконує тактично

важливу функцію підтримки збуту, бренду та ринкової присутності, проте не займає провідного місця в системі стратегічного управління. Це означає, що наявна організаційна модель є функціонально придатною для забезпечення поточної комерційної результативності, але потребує посилення аналітичної і стратегічної складових для підвищення ефективності управління маркетингом.

Фінансово-економічний стан підприємства оцінено за допомогою оцінювання зміни ключових показників діяльності підприємства (табл. 2.3), структури активів і складу оборотних активів (табл. 2.4–2.5), а також системи фінансових індикаторів за 2023–2025 рр. Вихідні показники фінансової звітності, використані для проведення аналізу, згруповано в додатку В на основі Балансу (Звіту про фінансовий стан) і Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (табл. В.1–В.3) [28–31].

Таблиця 2.3

Зміна ключових показників діяльності підприємства за 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2022
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1 027 585	1 327 410	1 492 863	1 684 354	+656 769
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	691 938	875 673	1 010 013	1 143 628	+451 690
Валовий прибуток, тис. грн	335 647	451 737	482 850	540 726	+205 079
Адміністративні витрати, тис. грн	66 057	71 433	73 348	88 541	+22 484
Витрати на збут, тис. грн	165 407	205 265	263 653	339 616	+174 209
Операційний прибуток, тис. грн	67 978	150 003	120 351	101 938	+33 960
Чистий прибуток, тис. грн	34 798	102 732	71 488	52 540	+17 742
Кількість працівників, осіб	849	849	945	855	+6

Джерело: узагальнено автором за матеріалами фінансової звітності ПрАТ «Львівський холодокомбінат» за 2022–2025 рр. [28–31].

Дані табл. 2.3 свідчать про зростання масштабів діяльності: обсяг чистого доходу від реалізації зріс із 1 027 585 тис. грн у 2022 р. до 1 684 354 тис. грн у 2025 р., а валовий прибуток — з 335 647 до 540 726 тис. грн [28–31]. Це підтверджує розширення збуту та збереження прибутковості основної діяльності.

Разом із тим кінцеві фінансові результати були менш стійкими. Після

пікового значення чистого прибутку у 2023 р. його обсяг у 2025 р. знизився до 52 540 тис. грн, тоді як збутові витрати зросли зі 165 407 до 339 616 тис. грн. Отже, розширення ринкової активності супроводжувалося підвищенням витратного навантаження і не забезпечило пропорційного приросту кінцевого фінансового результату. В умовах воєнного стану така динаміка частково пояснюється логістичними ускладненнями, нестійкістю попиту та зміною структури споживання [9], однак з управлінського погляду вона також вказує на потребу в посиленні контролю результативності маркетингових витрат, підвищенні ефективності управління маркетингом у частині розподілу ресурсів та впровадженні системи KPI управління маркетингом для узгодження витрат із досягнутими результатами.

Таблиця 2.4

Структура активів ПрАТ «Львівський холодокомбінат» у 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Частка 2025, %
Необоротні активи, тис. грн	128 708	165 670	216 031	282 045	29,2
Оборотні активи, тис. грн	407 794	468 545	569 041	684 260	70,8
Баланс, тис. грн	536 502	634 215	785 072	966 305	100,0

Джерело: складено / обчислено автором за показниками фінансової звітності підприємства за 2022–2025 рр. [28-31].

Таблиця 2.5

Окремі складові оборотних активів підприємства у 2022–2025 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	2025
Запаси	172 193	159 721	237 840	341 574
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	40 759	51 418	54 217	73 310
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	17 370	39 856	64 125	35 303
Інша поточна дебіторська заборгованість	760	1 075	5 519	11 085
Грошові кошти та їх еквіваленти	65 705	111 738	88 121	67 648

Джерело: складено / обчислено автором за даними фінансової звітності підприємства за 2022–2025 рр. [28-31].

Аналіз структури активів і оборотних активів підприємства (табл. 2.4–2.5) показав, що у 2025 р. в балансі підприємства домінували оборотні активи, частка яких становила 70,8 %. Це відповідає високій інтенсивності операційної

діяльності. Обсяг запасів у 2025 р. досяг 341 574 тис. грн, а заборгованість покупців за продукцію, товари, роботи та послуги — 73 310 тис. грн. Такі зміни відображають активний характер виробництва і збуту, сезонність попиту та потребу підтримувати достатній рівень ресурсів для безперервного продажу. Водночас зростання дебіторської заборгованості свідчить про поширення продажів із відстрочкою платежу, що характерно для співпраці з торговельними мережами і дистриб'юторами.

З управлінського погляду такі тенденції позначаються на результативності маркетингового управління, зокрема у частині управління запасами та політики збуту.

Оцінка джерел формування майна та фінансових коефіцієнтів подано в табл. 2.6–2.7.

Таблиця 2.6

Структура пасивів підприємства у 2022–2025 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	2025	Частка 2025, %
Власний капітал	232 941	335 673	407 269	459 809	47,6
Довгострокові зобов'язання	37 608	28 543	38 735	54 584	5,6
Поточні зобов'язання	265 953	269 999	339 068	451 912	46,8
Баланс	536 502	634 215	785 072	966 305	100,0

Джерело: складено / розраховано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Львівський холодокомбінат» за 2022–2025 рр. [28–31].

Таблиця 2.7

Ключові фінансові показники діяльності підприємства за 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,54	1,74	1,68	1,51
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,89	1,14	0,98	0,76
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,26	0,43	0,27	0,16
Коефіцієнт автономії	0,43	0,53	0,52	0,48
Рентабельність активів (ROA), %	6,48	16,20	9,11	5,44
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	16,09	36,13	19,24	12,12
Чиста маржа, %	3,39	7,74	4,79	3,12

Джерело: складено / розраховано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Львівський холодокомбінат» за 2022–2025 рр. [28–31].

Дані табл. 2.6–2.7 засвідчують відносну стабільність фінансового стану підприємства, адже у 2025 р. майже однаковими були частки власного капіталу

і поточних зобов'язань — 47,6 % та 46,8 % відповідно. Підприємство зберігало прийнятний рівень ліквідності, проте у 2024–2025 рр. спостерігалося її послаблення. Після максимальних значень у 2023 р. знижувалися також показники ROA, ROE і чистої маржі, що свідчить про погіршення віддачі від використання ресурсів. Сукупність цих тенденцій підтверджує, що результативність діяльності дедалі більше визначається ефективністю управління маркетингом і узгодженістю маркетингових та фінансових рішень.

Наступним етапом є оцінка ринкового середовища функціонування підприємства з урахуванням галузевої та ринкової аналітики щодо ПрАТ «Львівський холодокомбінат» [32]. Український ринок морозива характеризується високим рівнем конкуренції, сезонними коливаннями попиту, значною роллю бренду та залежністю від мережевого ритейлу та високою концентрацією серед провідних виробників. За даними YC.Market, у 2024 р. топ-15 виробників морозива в Україні сформували близько 98% виручки ринку, що підтверджує значний рівень конкурентного тиску в галузі [33]. Додатковими факторами впливу є логістичні ризики та збільшення витрат за умов воєнного стану, що підвищує вимоги до ефективності управління маркетингом в умовах нестабільного середовища.

Основні конкуренти на ринку наведені в табл. 2.8, а узагальнення ринкових переваг і обмежень підприємства — у табл. 2.9.

Таблиця 2.8

Основні конкуренти на ринку морозива України

Місце	Компанія-конкурент (ТМ)	Виручка / ринкова вага (оціночно)	Загальна характеристика позиції
1	АТ «Рудь» (ТМ «Рудь»)	Лідер ринку	Сильний національний бренд, широка дистрибуція
2	ТОВ «Ласунка» (ТМ «Ласунка»)	Один із лідерів	Потужний асортимент, висока впізнаваність
3	ТОВ «Хладопром»	Один із найбільших виробників	Стабільні ринкові позиції, активна присутність у роздрібних мережах
4	ТОВ «Три Ведмеді»	Значний гравець	Розгалужена дистрибуція, сильні конкурентні позиції
5	ПрАТ «Львівський холодокомбінат» (ТМ «Лімо»)	Вагомий учасник ринку	Сильний бренд, стабільна якість, розвинена система збуту

Джерело: систематизовано автором за результатами опрацювання аналітичних

матеріалів щодо ринку морозива та ринкової аналітики Clarity Project [32].

Як показують табл. 2.8–2.9, підприємство займає помітну ринкову нішу завдяки бренду «Лімо», стабільній якості продукції, широкому асортименту та розвиненій системі дистрибуції. Водночас його ринкові позиції обмежуються жорсткою конкуренцією з боку національних лідерів, високою сезонністю попиту, значними витратами на збут і обмеженим стратегічним впливом маркетингу. Отже, подальше зміцнення позицій ПрАТ «Львівський холодокомбінат» визначається не тільки виробничим потенціалом, а й результативністю маркетингового управління і здатності до адаптації маркетингових рішень до змін конкурентного та макросередовища.

Таблиця 2.9

Основні ринкові переваги та обмеження підприємства

Сильні сторони	Обмеження
Відомий бренд «Лімо» із тривалою історією	Жорстка конкуренція з боку лідерів ринку
Широкий асортимент морозива та заморожених продуктів	Висока сезонність попиту
Стабільна якість і виробничий досвід	Значні витрати на збут і просування
Розвинена система дистрибуції	Обмежений стратегічний вплив маркетингу
Виробничий і логістичний досвід	Залежність від цінових і ринкових коливань
Гнучкість у роботі з асортиментом	Вплив воєнних ризиків на логістику, попит і витрати

*Джерело**:** узагальнено автором за результатами проведеного аналізу.*

Отже, у попередній частині дослідження встановлено, що ПрАТ «Львівський холодокомбінат» є підприємством із розвиненою виробничо-комерційною системою та загалом позитивною динамікою масштабів діяльності. Водночас зростання збутових витрат, нестійкість чистого прибутку, зниження рівня рентабельності, посилення конкуренції та вплив воєнних чинників зумовлюють потребу підвищувати результативність маркетингового управління підприємства.

У зв’язку з цим доцільно перейти до аналізу організації та результативності системи маркетингового управління ПрАТ «Львівський холодокомбінат». Оцінювання такої системи доцільно здійснювати за функціональним, середовищним, інструментальним і результативним

підходами.

Система управління маркетингом ПрАТ «Львівський холодокомбінат» є складовою загальної системи менеджменту та організаційно інтегрована у комерційний департамент. Така організація забезпечує тісний зв'язок маркетингу зі збутом, дистрибуцією та роботою з клієнтами, проте водночас зумовлює переважно тактичний, а не стратегічний характер маркетингових рішень. Узагальнену характеристику системи управління маркетингом і рівня реалізації її основних функцій подано в табл. 2.10–2.11.

Таблиця 2.10

Оцінка системи управління маркетингом ПрАТ «Львівський холодокомбінат»

Елемент системи	Характеристика стану на підприємстві	Оціночний рівень
Організаційне підпорядкування	Маркетинг інтегрований у комерційний департамент	Середній
Аналітична функція	Аналіз ринку, попиту, конкурентів здійснюється, але переважно прикладного характеру	Середній
Планування	Реалізується через поточні та річні маркетингові рішення	Середній
Організація	Забезпечена через комерційний блок, відділ маркетингу, трейд-маркетинг, продажі	Достатній
Контроль	Переважно через обсяги продажів, витрати на збут і фінансові результати	Середній
Стратегічний вплив	Обмежений домінуванням комерційно-збутових завдань	Невисокий

Джерело: підготовлено автором за результатами аналізу організаційної структури та функціонального змісту діяльності підприємства.

Таблиця 2.11

Оцінка реалізації основних функцій управління маркетингом на ПрАТ «Львівський холодокомбінат»

Функція	Прояв на підприємстві	Оцінка реалізації
Аналітична	Використання результатів аналізу для прийняття маркетингових рішень	Середня
Виробнича	Вплив маркетингу на асортимент, упаковку, оновлення продукції	Середня
Збутова	Активна робота з дистриб'юторами, мережами, партнерами	Висока
Комунікаційна	Просування бренду, трейд-маркетинг, рекламні заходи	Середня
Управлінсько-контрольна	Аналіз результативності маркетингових заходів і подальше коригування рішень	Середня

Джерело: підготовлено автором за результатами узагальнення наявних даних про маркетингову діяльність підприємства.

Важливе значення для оцінювання ефективності маркетингового менеджменту має аналіз зовнішнього середовища. Чинники маркетингового середовища, що впливають на підприємство, узагальнені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка впливу чинників маркетингового середовища на систему управління маркетингом ПрАТ «Львівський холодокомбінат»

Фактор середовища	**Характер впливу**	**Управлінське значення для маркетингу**
Висока конкуренція на ринку морозива	Посилення боротьби за ринкову частку	Потребує активнішого позиціонування і комунікацій
Сезонність попиту	Нерівномірність продажів протягом року	Вимагає гнучкого планування асортименту і просування
Зростання цінової чутливості споживачів	Посилення уваги до співвідношення ціни та якості	Потребує коригування цінової політики
Попит на натуральність і якість	Підвищення вимог до продукту	Сприяє розвитку продуктової політики та брендингу
Посилення ролі торговельних мереж	Залежність від умов співпраці з мережами	Вимагає активного трейд-маркетингу
Воєнний стан та пов’язані ризики	Логістичні, енергетичні, кадрові та попитові обмеження	Потребує антикризової адаптації маркетингових рішень
Розвиток цифрових комунікацій	Зміна способів взаємодії зі споживачем	Потребує розвитку digital-маркетингу

Джерело: систематизовано автором за результатами узагальнення ринкових тенденцій та поточних умов функціонування підприємства.

Аналіз табл. 2.12 дає змогу зробити висновок, що маркетингове середовище підприємства є високоризиковим і динамічним. Найбільш вагомими серед факторів є конкуренція, сезонність попиту, зростання цінової чутливості споживачів, посилення ролі торговельних мереж, розвиток цифрових комунікацій та воєнні ризики. Сукупний вплив цих факторів вимагає від підприємства швидкого коригування товарної, цінової, розподільчої та комунікаційної політики відповідно до змін ринкової ситуації.

Для комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників проведено SWOT-аналіз системи управління маркетингом (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз системи управління маркетингом

ПрАТ «Львівський холодокомбінат»

Переваги	**Недоліки**
Упізнаваний бренд «Лімо»	Обмежений стратегічний статус маркетингу
Широкий асортимент продукції	Переважно тактична орієнтація маркетингових рішень
Розвинена дистрибуційна мережа	Недостатньо розвинений digital-маркетинг
Стабільна якість продукції	Висока залежність від витрат на збут
Виробничий досвід і логістична база	Недостатня деталізація контролю ефективності заходів
Можливості	**Загрози**
Розвиток преміальних і спеціалізованих сегментів	Посилення конкуренції з боку лідерів ринку
Активніша робота з брендом і позиціонуванням	Зростання собівартості та витрат на збут
Розширення цифрових каналів просування	Висока сезонність попиту
Оновлення асортименту під нові тренди	Погіршення платоспроможності споживачів
Посилення аналітичної функції маркетингу	Воєнні ризики для логістики, енергозабезпечення та кадрових ресурсів

Джерело: *Сформовано автором за підсумками проведеного аналізу організаційно-управлінської структури, фінансово-економічних показників ПрАТ «Львівський холодокомбінат» за 2022–2025 рр. та ринкового середовища підприємства [28–33].*

Результати аналізу (табл. 2.13) підтверджують сильну ринкову основу підприємства, що спирається на відомий бренд, широкий асортимент, дистрибуцію та виробничий досвід. Водночас слабкі сторони пов’язані з обмеженим стратегічним статусом маркетингу, переважно тактичною орієнтацією рішень, недостатнім розвитком digital-маркетингу та неповною деталізацією контролю результативності заходів. Можливості підприємства пов’язані з роботою в преміальних і спеціалізованих сегментах, оновленням асортименту та посиленням бренду, а загрози — з високою конкуренцією, зростанням витрат, сезонним попитом і воєнними ризиками.

Практичний вимір системи маркетингового менеджменту доцільно

розкрити через оцінку комплексу маркетингу (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Аналіз маркетинг-міксу (4P) ПрАТ «Львівський холодокомбінат»

Елемент комплексу маркетингу	Характеристика на підприємстві	Оцінка
Product	Широкий асортимент, сильний бренд, поєднання традиційних і сучасних продуктів	Висока
Price	Формується в умовах жорсткої конкуренції, інфляційного тиску та цінової чутливості попиту	Середня
Place	Розвинена система дистрибуції, присутність у торговельних мережах	Висока
Promotion	Просування здійснюється, але digital-складова потребує посилення	Середня

Джерело: підготовлено автором за результатами аналізу маркетингової діяльності ПрАТ «Львівський холодокомбінат» та ринкового середовища підприємства [28–33].

Дані табл. 2.14 свідчать, що найсильнішими складовими маркетинг-міксу є товарна політика та система розподілу. Підприємство має широкий асортимент морозива і заморожених виробів, завдяки чому охоплює різні групи споживачів та підтримує впізнаваність бренду. Політика розподілу також є сильною стороною завдяки наявності розвиненої дистрибуційної мережі та присутності у торговельних мережах. Натомість цінова політика формується під впливом інфляційного тиску, конкуренції та чутливості попиту, а комунікаційна політика потребує активнішого розвитку цифрових каналів взаємодії зі споживачем.

Ефективність управління маркетингом доцільно оцінювати за результатами, яких підприємство досягає завдяки реалізації маркетингових рішень [20]. До основних індикаторів такої результативності належать динаміка доходу, збутові витрати, рівень прибутковості і відносна віддача маркетингової активності. Відповідні показники наведено в табл. 2.15.

Для більш наочного відображення виявлених тенденцій доцільно використати графічний метод дослідження, який дозволяє візуалізувати динаміку ключових показників маркетингової результативності підприємства (рис. 2.1).

Таблиця 2.15

Показники, що характеризують результативність маркетингової діяльності ПрАТ «Львівський холодокомбінат» у 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1 027 585	1 327 410	1 492 863	1 684 354
Витрати на збут, тис. грн	165 407	205 265	263 653	339 616
Чистий прибуток, тис. грн	34 798	102 732	71 488	52 540
Частка витрат на збут у чистому доході, %	16,1	15,5	17,7	20,2

Джерело: обчислено автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Львівський холодокомбінат» за 2022–2025 рр. [28–31].

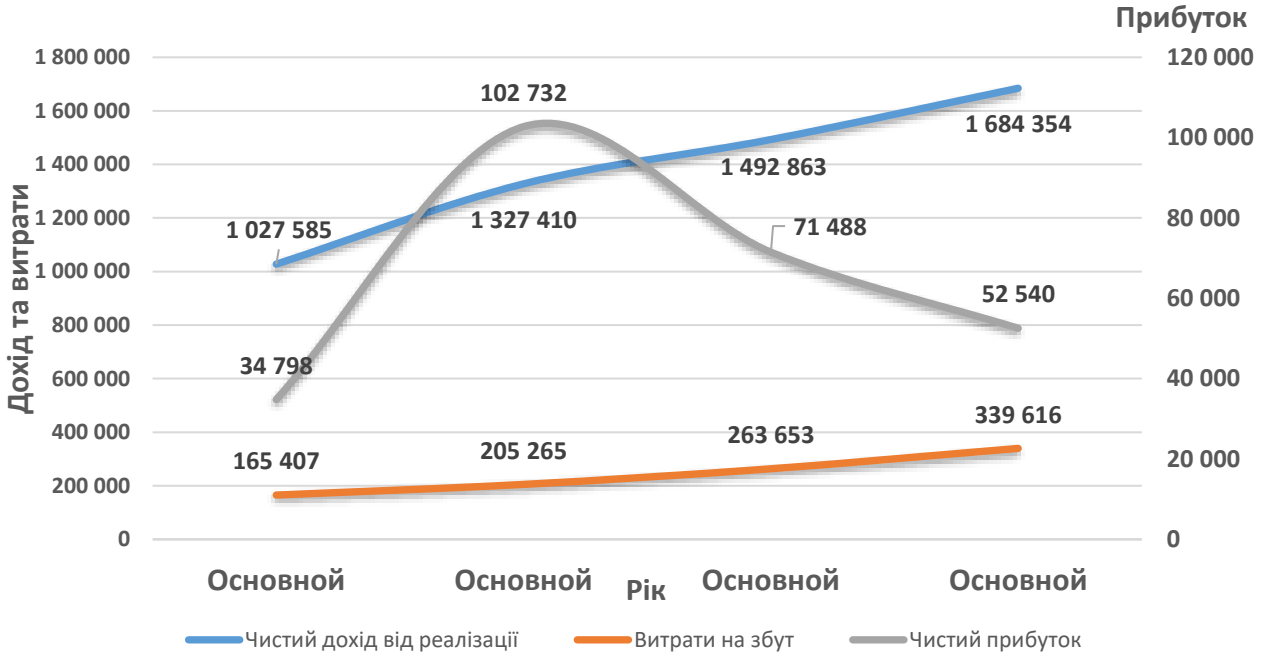


Рис. 2.1. Динаміка основних показників маркетингової результативності ПрАТ «Львівський холодокомбінат» у 2022–2025 рр. , тис. грн

Протягом 2022–2025 рр. обсяг чистого доходу від реалізації продукції зріс з 1 027 585 до 1 684 354 тис. грн, що вказує на посилення ринкової присутності підприємства [28–31]. Однак збутові витрати зросли з 165 407 до 339 616 тис. грн, а їх питома вага у чистому доході збільшилася з 16,1 % до 20,2 %. За таких умов чистий прибуток після пікового значення 2023 р. знизився до 52 540 тис. грн у 2025 р. Отже, підприємство забезпечує зростання продажів,

але робить це за дедалі вищої вартості ринкової присутності.

Якісну оцінку результативності маркетингової діяльності подано в табл. 2.16, а основні проблеми та резерви удосконалення — у табл. 2.17.

Таблиця 2.16

Якісна характеристика результативності маркетингової діяльності ПрАТ «Львівський холодокомбінат»

Критерій оцінювання	Прояв на підприємстві	Загальна оцінка
Ринкова присутність	Стабільна присутність у торговельних мережах і каналах дистрибуції	Висока
Брендова впізнаваність	Відомий бренд «Лімо» з багаторічною історією	Висока
Адаптація асортименту	Поєднання традиційних і сучасних продуктів	Середня / висока
Економічна віддача витрат на збут	Має тенденцію до відносного зниження	Середня
Стратегічність маркетингових рішень	Обмежена домінуванням тактичних завдань	Середня

Джерело: складено автором за результатами оцінки маркетингової діяльності та фінансово-економічних показників підприємства за 2022–2025 рр. [28–33].

Таблиця 2.17

Основні проблеми та напрями поліпшення маркетингового управління на підприємстві

Проблемний аспект	Сутність прояву	Резерв удосконалення
Обмежений стратегічний статус маркетингу	Домінування комерційно-збутової орієнтації	Посилення стратегічної ролі маркетингу
Зростання витрат на збут	Підвищення навантаження на фінансовий результат	Оптимізація маркетингових витрат і оцінка їх віддачі
Недостатній розвиток digital-комунікацій	Неповне використання сучасних каналів просування	Розвиток digital-маркетингу та цифрових інструментів
Обмеженість контролю результативності	Переважання загальних фінансових індикаторів	Запровадження системи KPI маркетингу
Переважно тактичний характер управління	Орієнтація на поточний збут	Формування довгострокової маркетингової стратегії
Воєнні ризики	Логістичні, енергетичні, кадрові та попитові обмеження	Розвиток адаптивного й антикризового управління маркетингом

Джерело: сформовано автором за підсумками проведеного аналізу системи управління маркетингом підприємства [28–33].

Узагальнення даних табл. 2.16, 2.17 дозволяє стверджувати, що підприємство має сильні позиції в частині брендової впізнаваності, ринкової

присутності та адаптації асортименту. Водночас економічна віддача витрат на збут і стратегічна глибина маркетингових рішень залишаються недостатньо високими. Основними управлінськими проблемами є обмежений стратегічний статус маркетингу, зростання витрат на збут, недостатній розвиток digital-комунікацій, неповна формалізація контролю результативності та потреба в антикризовій адаптації маркетингових рішень до умов воєнної економіки.

Отже, система управління маркетингом ПрАТ «Львівський холодокомбінат» є сформованою та дієвою у частині забезпечення продажів, підтримки бренду і розподілу продукції, але не повною мірою реалізує потенціал маркетингу як інструмента стратегічного розвитку підприємства. Підвищення її ефективності потребує посилення аналітичного забезпечення, розвитку digital-маркетингу, запровадження KPI і формування довгострокової маркетингової стратегії, здатної поєднати поточну комерційну результативність із забезпеченням стійких ринкових переваг.

За результатами дослідження встановлено, що ПрАТ «Львівський холодокомбінат» є стабільно функціонуючим підприємством харчової промисловості з розвиненою виробничою, логістичною та збутовою інфраструктурою, а також впізнаваним брендом на ринку морозива. Маркетинг на підприємстві організаційно інтегрований у комерційний департамент, що забезпечує його тісний зв’язок зі збутом, але обмежує рівень стратегічного впливу на управлінські рішення.

Фінансово-економічний аналіз засвідчив поліпшення окремих показників розвитку підприємства, зокрема збільшення чистого доходу, валового прибутку й активів підприємства, однак одночасно виявив низку проблем: нестійкість чистого прибутку, значне зростання витрат на збут, послаблення рентабельності та відчутну залежність від поточних зобов’язань. Це означає, що результати діяльності дедалі більше визначаються якістю комерційно-маркетингових рішень та ефективністю використання ресурсів.

Аналіз ринкового середовища показав, що підприємство функціонує в

умовах інтенсивної конкуренції, сезонних коливань попиту, залежності від торговельних мереж і впливу воєнних чинників. За таких умов маркетинг набуває значення не лише інструмента просування продукції, а й механізму адаптації підприємства до нестабільного зовнішнього середовища.

Аналіз системи маркетингового управління підтвердила, що її найбільш сильними складовими є збутова функція, продуктова політика, бренд і система розподілу. Водночас аналітична, комунікаційна та управлінсько-контрольна складові потребують посилення, а оцінювання результативності маркетингової діяльності — більшої формалізації на основі системи KPI.

Отже, результати другого розділу підтверджують потребу поліпшення маркетингового управління на підприємстві шляхом підвищення стратегічної ролі маркетингу, розвитку digital-комунікацій, посилення аналітичної функції, оптимізації маркетингових витрат та інтеграції маркетингових рішень у загальну систему менеджменту. Саме ці напрями доцільно покласти в основу практичних пропозицій третього розділу роботи.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПРАТ «ЛЬВІВСЬКИЙ ХОЛОДОКОМБІНАТ»

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, засвідчили, що ПрАТ «Львівський холодокомбінат» має міцні ринкові позиції, упізнаний бренд, широкий асортимент продукції та розвинену систему дистрибуції. Водночас дослідження показало, що маркетингове управління підприємства залишається переважно збутово орієнтованим, недостатньо спирається на аналітику й цифрові інструменти, а також потребує кращої координації із збутом, виробництвом і фінансовою службою. Це підтверджується тим, що в 2025 році при зростанні чистого доходу до 1 684 354 тис. грн чистий прибуток скоротився до 52 540 тис. грн, а збутові витрати збільшилися до 339 616 тис. грн, або 20,2% від чистого доходу [31]. За таких умов удосконалення управління маркетингом має бути спрямоване не на розширення окремих рекламних дій, а на формування цілісної системи, здатної забезпечити вищу віддачу від маркетингових витрат, поліпшення якості управлінських рішень і оперативнішу адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Поліпшення маркетингового управління доцільно здійснювати комплексно, поєднуючи організаційні, інформаційно-аналітичні, цифрові та контрольні рішення. Такий підхід дозволяє одночасно усунути виявлені недоліки, зменшити фрагментарність маркетингової діяльності та забезпечити перехід до моделі, в якій маркетинг виконує не лише функцію підтримки збуту, а й функцію стратегічного управління попитом, клієнтськими відносинами та ринковим розвитком підприємства. Узагальнення основних проблем і відповідних напрямів їх розв’язання подано в табл. 3.1.

Подані в табл. 3.1 напрями доцільно розглядати як взаємопов’язану систему змін. Окреме впровадження лише одного заходу не забезпечить відчутного результату, оскільки посилення цифрових комунікацій без CRM, аналітики та системи контролю дасть короткостроковий ефект, але не змінить саму модель управління маркетингом. Тому першочерговим завданням є

перебудова організації маркетингової функції на підприємстві.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення управління маркетингом

ПрАТ «Львівський холодокомбінат»

Виявлена проблема	Напрям удосконалення	Очікуваний результат
Переважно збутова орієнтація маркетингу	Посилення стратегічної ролі маркетингу та оновлення функціонального розподілу	Підвищення керованості системи управління маркетингом
Недостатній розвиток digital-комунікацій	Розширення digital-маркетингу та онлайн-каналів взаємодії	Зростання охоплення, впізнаваності бренду і продажів
Відсутність системної роботи з клієнтськими даними	Впровадження CRM-системи та програми лояльності	Зростання повторних продажів і лояльності клієнтів
Недостатній рівень маркетингової аналітики	Використання BI та Big Data - інструментів, прогнозування попиту та регулярної аналітики	Посилення аргументованості управлінських рішень
Низький рівень формалізації планування	Запровадження регламенту маркетингового планування та системи KPI	Підвищення прозорості та контрольованості управління
Недостатня координація між підрозділами	Посилення міжфункціональної взаємодії маркетингу, збуту, виробництва та фінансів	Зниження неузгодженості управлінських рішень та оптимізація ресурсів
Зростання витрат на збут і надлишкових запасів	Оптимізація бюджету, асортименту та цінової політики	Поліпшення оборотності запасів і зростання прибутковості

Джерело: сформовано автором за результатами проведеного дослідження.

Базовим кроком пропонується оновлення функціональної структури маркетингової служби. Підприємству доцільно перейти від вузько функціонального підходу до структури, у якій чітко виділені стратегічне управління маркетингом, digital-комунікації, маркетингова аналітика, CRM і управління продуктом. Це дозволить зафіксувати зони відповідальності, підвищити персональну відповідальність за результати та зменшити залежність маркетингових рішень від поточних збутових потреб. Основні функції оновленої служби подано в табл. 3.2.

Запропонована структура дозволяє перейти до сучасної моделі управління маркетингом, у якій функції аналізу, комунікації, управління клієнтським досвідом і прийняття продуктових рішень не розпорошені, а

інтегровані в єдину систему. Для ПрАТ «Львівський холодокомбінат» це особливо важливо, оскільки широкий асортимент, сезонність попиту, висока частка витрат на збут і зростання залишків продукції потребують більш точного узгодження між маркетинговими рішеннями та операційною діяльністю підприємства.

Таблиця 3.2

Запропонована модель організації маркетингової служби ПрАТ «Львівський холодокомбінат»

Посада	Ключові функції	Очікуваний результат
Директор з маркетингу	Розробка маркетингової стратегії, координація напрямів, бюджетування	Посилення стратегічної ролі маркетингу
Digital-маркетолог	SMM, таргетована реклама, SEO, контентні кампанії	Зростання охоплення та ефективності комунікацій
Аналітик маркетингу	Аналіз попиту, сегментів, результативності кампаній, прогнозування	Підвищення якості управлінських рішень
CRM-менеджер	Ведення клієнтської бази, сегментація, автоматизовані комунікації, програми лояльності	Зростання повторних продажів і лояльності
Менеджер продукту	Аналіз асортименту, ціноутворення, управління товарними категоріями	Підвищення прибутковості продуктового портфеля

Джерело: розроблено автором за результатами аналізу системи управління маркетингом ПрАТ «Львівський холодокомбінат», з урахуванням потреби посилення стратегічної, аналітичної, digital- та CRM-функцій.

Наступним важливим напрямом поліпшення маркетингового управління ПрАТ «Львівський холодокомбінат» є формування системи управління клієнтськими даними та утриманням клієнтів на базі CRM. У чинній моделі підприємство недостатньо використовує клієнтську інформацію для сегментації, персоналізації комунікацій і контролю повторних закупівель, що знижує керованість маркетингових рішень. У зв’язку з цим доцільно не лише впровадити CRM-систему як програмний продукт, а й визначити порядок збору, верифікації, оновлення та використання клієнтських даних, закріпити відповідальних осіб за якість інформації, сформувати стандарти сегментації клієнтської бази та регламентувати оцінювання результативності програм лояльності.

Практична цінність такого підходу полягає у переході від епізодичного

використання клієнтської інформації до цілісного ведення клієнтської бази. Завдяки цьому можна ухвалювати більш обґрунтовані рішення щодо персоналізованих пропозицій, частоти контактів, механізмів утримання клієнтів і стимулювання повторних закупівель. У довгостроковому періоді це підвищує керованість маркетингової діяльності, якість планування комунікацій та віддачу від маркетингових витрат.

Наступним взаємопов'язаним напрямом є запровадження системи управління digital-каналами підприємства. Результати аналізу свідчать, що digital-комунікації використовуються недостатньо активно, а це знижує керованість маркетинговими контактами та ускладнює точне вимірювання результатів. Тому доцільно визначити перелік пріоритетних digital-каналів, закріпити відповідальних за їх ведення, затвердити календар комунікацій, порядок тестування рекламних повідомлень, правила розподілу бюджету між каналами та систему контролю результативності за відповідними метриками.

Управлінська перевага такого підходу полягає в тому, що підприємство отримує не просто більшу присутність у цифровому середовищі, а дієвий механізм управління digital-активністю. Це дозволяє оперативно коригувати кампанії, відмовлятися від малоефективних форматів, оцінювати ROMI окремих каналів та узгоджувати digital-комунікації з CRM, аналітикою й бюджетними обмеженнями. У результаті digital-напрям функціонує не окремо, а як елемент цілісної системи маркетингового управління.

Окремим пріоритетним напрямом поліпшення маркетингового управління у ПрАТ «Львівський холодокомбінат» є створення аналітичного контуру підтримки управлінських рішень та перехід до data-driven підходу. Для цього доцільно визначити перелік регулярних аналітичних звітів, закріпити періодичність їх підготовки, встановити відповідальних за збір і перевірку даних, а також інтегрувати в практику управління BI-інструменти, ABC- і XYZ-аналіз товарних позицій, аналіз результативності промокампаній та прогнозні моделі попиту. Такий підхід дозволить перевести маркетингову аналітику зі статусу допоміжної функції у статус постійного інструменту управління.

Особливого значення ця аналітична складова набуває з огляду на

зростання обсягу запасів, який у 2025 році становив 341 574 тис. грн, а також потребу точнішого узгодження між виробництвом, збутом і маркетингом. Саме тому аналітика повинна використовуватися не лише для оцінювання рекламних кампаній, а й для коригування асортиментної політики, цінових рішень, планів просування товарних груп та розподілу ресурсів. У такій редакції аналітика постає не як окремий цифровий додаток, а як основа для якісніших управлінських рішень.

Формалізація маркетингового планування є необхідною умовою перетворення маркетингу на повноцінну управлінську функцію. На підприємстві доцільно впровадити регламент маркетингового планування, який охоплює аналіз ринкового середовища й внутрішніх можливостей, визначення цілей, формування комплексу заходів, узгодження бюджету, реалізацію, контроль і подальше коригування. У межах цього регламенту потрібно застосовувати систему KPI, яка забезпечить оцінювання результативності управління маркетингом за ключовими показниками та прив'яже маркетингові рішення до конкретного економічного результату (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Система KPI для контролю результативності маркетингової діяльності

Показник	Зміст	Орієнтир
ROMI	Рентабельність маркетингових витрат	Зростання та досягнення позитивного значення
ROI	Рентабельність інвестицій у маркетингові зміни	Досягнення позитивного значення та перевищення початкових інвестицій
Приріст доходу	Динаміка реалізації після впровадження заходів	Поступове щорічне зростання
Частка повторних покупок	Рівень лояльності клієнтів	Зростання
CAC	Вартість залучення клієнта	Зниження
Конверсія маркетингових контактів у покупки	Якість комунікацій і пропозиції	Зростання

Джерело: сформовано автором за підсумками проведеного аналізу системи управління маркетингом ПрАТ «Львівський холодокомбінат» та з урахуванням запропонованих напрямів її удосконалення.

Запровадження KPI дозволить підприємству перейти від оцінки маркетингу як набору окремих дій до оцінки маркетингу як системи рішень із чітко визначеними цілями, витратами та результатами. Крім того, система KPI

створює основу для регулярного контролю, порівняння планових і фактичних показників, вчасного виявлення відхилень та управлінського реагування.

Окремим напрямом удосконалення управління маркетингом має бути налагодження взаємодії між маркетингом, збутом, виробництвом та фінансами. Для цього доцільно визначити регулярний формат координаційних нарад, затвердити єдиний календар маркетингових активностей, установити порядок погодження промоакцій із виробничими можливостями та бюджетними обмеженнями, а також запровадити спільні показники результативності для підрозділів, діяльність яких безпосередньо впливає на реалізацію маркетингових рішень. Такий механізм забезпечить своєчасний обмін інформацією, зменшить ризик конфліктних рішень і підвищить узгодженість під час планування асортименту, запасів та акцій.

Удосконалення маркетингового управління доцільно поєднати з переглядом асортиментної та цінової політики. Для цього необхідно проводити регулярний аналіз прибутковості окремих товарних позицій, скорочувати малорентабельні продукти, розвивати категорії з вищою доданою вартістю та гнучко коригувати цінові рішення відповідно до динаміки попиту, сезонних коливань та активності конкурентів. У поєднанні з кращою аналітикою це позитивно вплине на структуру валового прибутку, оборотність запасів і загальну ефективність управління маркетинговими витратами.

В умовах мінливого зовнішнього середовища, включаючи воєнні та ринкові ризики, у маркетингове управління варто включити елементи антикризового підходу. Його зміст полягає в гнучкому коригуванні маркетингових повідомлень, диверсифікації каналів комунікації, швидкому перегляді акцентів у продуктовому портфелі, підвищенні оперативності управлінських рішень та постійному моніторингу результативності витрат. Такий підхід посилює адаптивність підприємства і допомагає послабити негативний вплив зовнішніх чинників на результати маркетингової діяльності.

Антикризове маркетингове управління при цьому розглядається як

системний напрям підвищення адаптивності управління маркетингом у довгостроковій перспективі.

Будь-які управлінські зміни супроводжуються певними ризиками, тому їх варто врахувати при реалізації запропонованих заходів. Узагальнення ризиків упровадження запропонованих заходів подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Узагальнені ризики упровадження запропонованих заходів та способи їх мінімізації

Ризик	Характер прояву	Ймовірність	Можливі наслідки	Заходи мінімізації
Опір персоналу організаційним змінам	Небажання працівників приймати нові функції, KPI, CRM та нові правила взаємодії	Середня	Уповільнення впровадження заходів, зниження дисципліни виконання	Проведення роз'яснювальної роботи, навчання персоналу, мотивація, поетапне впровадження змін
Недостатня ефективність digital-просування на початковому етапі	Неправильний вибір каналів, аудиторій або рекламних повідомлень, перевитрати бюджету	Середня	Недоотримання очікуваного приросту продажів, перевитрати бюджету	Тестування рекламних кампаній, A/B-аналіз, поетапне нарощування digital-бюджету
Недостатня якість даних для CRM та аналітики	Неповнота або фрагментарність даних про клієнтів і продажі	Висока	Зниження точності аналітики, неефективні управлінські рішення	Уніфікація збору даних, стандартизація звітності, контроль введення інформації
Погіршення ринкової кон'юнктури	Зниження платоспроможного попиту, посилення конкуренції, сезонні коливання	Середня	Нижчий за прогнозований економічний ефект	Гнучке коригування асортименту, цінової політики та комунікацій
Перевищення планових витрат на впровадження	Зростання вартості ПЗ, послуг, навчання або оплати праці	Низька	Подовження строку окупності	Попереднє бюджетування, резерв коштів, контроль виконання кошторису
Недостатня координація між маркетингом, збутом і виробництвом	Несвоєчасний обмін інформацією між підрозділами	Середня	Помилки у плануванні асортименту, акцій і запасів	Регулярні координаційні наради, регламент взаємодії, спільні KPI

Джерело: розроблено автором з урахуванням запропонованих заходів удосконалення

управління маркетингом ПрАТ «Львівський холодокомбінат» та можливих ризиків їх практичного впровадження.

Результати аналізу ризиків свідчать, що запропоновані зміни є керованими за умови поетапного впровадження, чіткого бюджетування, навчання персоналу та належної міжфункціональної координації. Саме тому практичну реалізацію запропонованих заходів доцільно організувати як послідовну програму управління змінами. На першому етапі доцільно затвердити новий функціональний розподіл обов'язків, бюджет змін, відповідальних осіб і регламент планування. На другому етапі — впровадити CRM, стандартизувати збір даних, запустити базові digital-канали та провести навчання персоналу. На третьому етапі — інтегрувати аналітичні інструменти, пов'язати результати заходів із системою KPI та запровадити регулярний моніторинг економічної віддачі. Узагальнену програму впровадження подано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Етапність упровадження запропонованих заходів

Етап	Основний зміст робіт	Очікуваний результат
Підготовчий	Затвердження структури, бюджету, відповідальних осіб і регламенту планування	Організаційна готовність до змін
Впровадження	CRM, запуск digital-каналів, стандартизація збору даних, навчання персоналу	Формування нової інфраструктури маркетингового управління
Інтеграція та контроль	Налаштування KPI, аналітичних звітів, координації зі збутом, виробництвом і фінансами	Стабільне функціонування системи та контроль результативності

Джерело: розроблено автором за результатами аналізу ризиків та обґрунтування заходів удосконалення управління маркетингом ПрАТ «Львівський холодокомбінат».

Економічну ефективність запропонованих заходів доцільно оцінювати за кількома сценаріями розвитку подій, оскільки ефект від упровадження запропонованої системи управління маркетингом формується поступово й залежить від якості управлінського виконання, рівня використання аналітики, результативності digital-каналів та ефективності роботи з клієнтськими даними. Узагальнений кошторис одноразових і поточних витрат подано у додатку Д

(табл. Д.1). Формули та логіку розрахунку економічної ефективності наведено у додатку Е (табл. Е.1), а деталізовані сценарні розрахунки приросту доходу, чистих і дисконтованих грошових потоків — у додатках Ж (табл. Ж.1, Ж.2) та З (табл. З.1, З.2), що дає змогу зберегти доказову базу без перевантаження основного тексту. Для реалізації запропонованих заходів підприємству необхідні одноразові капітальні витрати в сумі 450 тис. грн, а також щорічні поточні витрати в сумі 1 250 тис. грн.

З урахуванням галузевої специфіки підприємства та характеру запропонованих заходів у розрахунках прийнято три варіанти розвитку подій: консервативний, базовий та оптимістичний, що різняться очікуваним рівнем результативності від впровадження запропонованих заходів. У межах консервативного сценарію приріст доходу становить від 1,5% у перший рік до 3% у наступні роки, за базового — від 2% до 4%, а за оптимістичного — від 2,5% до 4,5%. Така динаміка відображає накопичувальний результат реалізації запропонованих управлінських рішень. Це відповідає специфіці маркетингових інвестицій, оскільки результат від впровадження CRM, digital-комунікацій, KPI та маркетингової аналітики зазвичай формується не миттєво, а накопичується протягом кількох періодів.

Для визначення приросту прибутку використано фактичну рентабельність продажів підприємства у 2025 році на рівні 3,1%, розраховану як співвідношення чистого прибутку в сумі 52 540 тис. грн до чистого доходу (1 684 354 тис. грн) [31], що дозволяє врахувати реальні умови діяльності підприємства, зокрема сформовану структуру витрат і поточний рівень прибутковості. Застосування єдиного рівня рентабельності в межах усіх сценаріїв забезпечує їх коректну порівнянність та підвищує достовірність оцінки економічного ефекту від упровадження запропонованих заходів.

Результати розрахунку приросту доходу та відповідного додаткового прибутку за кожним зі сценаріїв подано в табл. Ж.1.

Аналіз табл. Ж.1 показує, що вже за базового сценарію підприємство

отримує стійке зростання додаткового прибутку, а в оптимістичному сценарії ефект від запропонованих заходів є ще більш відчутним. Водночас консервативний сценарій демонструє найбільш обережну траєкторію приросту, що дозволяє уникнути завищення прогнозних результатів та забезпечує більш об'єктивну оцінку економічної ефективності запропонованих змін.

Далі формується розрахунок чистих грошових потоків (табл. Ж.2), який враховує отриманий додатковий прибуток і поточні щорічні витрати, пов'язані з упровадженням запропонованих заходів. Первинні одноразові інвестиції у сумі 450 тис. грн відображаються у нульовому році та враховуються окремо при розрахунку NPV, PP, DPP та ROI.

Аналіз табл. Ж.2 показує, що на початковому етапі реалізації проєкту спостерігаються інвестиційні витрати, пов'язані з упровадженням нової системи управління маркетингом. Водночас уже з другого року в консервативному та базовому сценаріях з'являється додатний чистий грошовий потік, тоді як в оптимістичному сценарії позитивний результат досягається вже протягом першого року реалізації. Це свідчить про поступове досягнення економічного ефекту від упровадження запропонованих заходів, достатній рівень фінансової стійкості проєкту та реалістичність прогнозних розрахунків. Крім того, отримані результати підтверджують доцільність застосування саме сценарного підходу, оскільки використання лише однієї моделі розрахунку не дозволило б повною мірою врахувати варіативність можливих результатів реалізації запропонованих управлінських рішень.

На наступному етапі, для доведення економічної доцільності запропонованих змін, необхідно обчислити інтегральні показники ефективності, зокрема NPV, ROI та ROMI. Насамперед визначається показник чистої приведеної вартості (NPV), що розраховується на основі прогнозних грошових потоків за період реалізації проєкту з урахуванням дисконтування в часі. При розрахунку чистої приведеної вартості використано ставку дисконтування на рівні 15%, що визначена як сума безризикової ставки та

премії за ризик і відповідає типовим умовам інвестування в підприємства харчової промисловості. Результати розрахунку дисконтованих грошових потоків та NPV наведено в табл. 3.1.

Аналіз результатів розрахунку, наведених у табл. 3.1, свідчить, що ефективність проекту суттєво відрізняється залежно від сценарію реалізації. За консервативного сценарію NPV становить -268,9 тис. грн, що зумовлено повільним накопиченням економічного ефекту за умов мінімального приросту доходу. У базовому сценарії чиста приведена вартість набуває позитивного значення на рівні 1 058,4 тис. грн, що означає перевищення дисконтованих надходжень над стартовими інвестиціями та підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів. В оптимістичному сценарії проект демонструє найвищий рівень ефективності, оскільки значення NPV досягає 1 934,3 тис. грн, що вказує на значний потенціал формування доданої вартості.

Наступним важливим показником інвестиційного оцінювання виступає рентабельність інвестицій (ROI), яка характеризує рівень прибутковості вкладених коштів та дозволяє оцінити ефективність інвестиційних рішень.

Показником маркетингової віддачі є ROMI (Return on Marketing Investment), за допомогою якого визначають, наскільки ефективно використовуються кошти, вкладені саме у маркетинг.

Далі необхідно обчислити показники окупності інвестиційного проекту (PP, DPP). Термін окупності інвестицій (PP) визначається на основі накопичення звичайних грошових потоків та відображає період, протягом якого сума чистих грошових надходжень компенсує початкові інвестиції. За випадку нерівномірних грошових потоків розрахунок здійснюється з використанням відповідної формули, наведеної у додатку Е (табл. Е.1).

Варто врахувати, що термін окупності (PP) не враховує фактор часу, тому для більш точної інвестиційної оцінки варто використовувати дисконтований термін окупності (DPP). Формули та логіку розрахунку показників наведено у додатку Е (табл. Е.1), а для визначення DPP використано кумулятивні

дисконтовані грошові потоки, наведені в табл. 3.2. Аналіз показує, що в базовому сценарії дисконтована окупність досягається між другим і третім роками реалізації проекту, в оптимістичному — між першим і другим роками, тоді як у консервативному сценарії проект не окупається в межах п’ятирічного горизонту.

Оскільки показники ROI, ROMI, PP і DPP відображають різні аспекти результативності проекту — загальну прибутковість вкладень, віддачу маркетингових витрат і часові параметри повернення інвестицій — їх доцільно інтерпретувати у взаємозв’язку. Саме комплексний аналіз цих індикаторів дозволяє узгодити окремі розрахункові показники до узагальненої управлінської оцінки доцільності впровадження запропонованих змін. Узагальнені результати оцінки ефективності наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Узагальнені показники економічної результативності запропонованих заходів за сценаріями

Показник	Консервативний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Середньорічний додатковий прибуток, тис. грн	1357,2	1775,4	2036,6
ROMI, %	8,6	42,0	62,9
ROI, %	301,6	394,5	452,6
NPV, тис. грн	-268,9	1058,4	1934,3
PP, років	4,7	2,4	1,7
DPP, років	понад 5	2,7	1,9
Загальна оцінка	Ефект зростає повільно, проєкт чутливий до умов реалізації	Проєкт економічно доцільний	Проєкт має високий рівень ефективності

Джерело: розраховано за фінансовими показниками підприємства, сценарними припущеннями та методикою оцінки ефективності запропонованих маркетингових заходів.

Аналіз даних, наведених у табл. 3.6, свідчить про те, що результативність запропонованих заходів з удосконалення управління маркетингом ПрАТ «Львівський холодокомбінат» суттєво залежить від умов їх реалізації, що є типовим для управлінських рішень стратегічного характеру.

З метою більш наочного порівняння результативності кожного сценарію

та обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів підсумки оцінки ефективності додатково узагальнено у графічній формі. Відповідний графік, що відображає динаміку економічного ефекту залежно від сценарію реалізації проекту, наведено в додатку К на рис. К.1.

Аналіз даних табл. 3.6 та графічного узагальнення, наведеного в додатку К на рис. К.1, свідчить, що у міру переходу від консервативного до оптимістичного сценарію спостерігається помітне підвищення показників ефективності. Одночасно зростають показники ROI та середньорічного додаткового прибутку, що підтверджує результативність запропонованих змін у системі маркетингового управління.

За консервативного сценарію проєкт характеризується повільним накопиченням економічного ефекту, що зумовлює від'ємне значення NPV та тривалий строк окупності. Це не заперечує доцільності запропонованих заходів як таких, однак підкреслює, що низька інтенсивність впровадження, слабка координація чи неповне використання аналітики можуть істотно знизити економічну віддачу.

Базовий сценарій демонструє найбільш імовірний варіант розвитку подій та підтверджує економічну обґрунтованість упровадження запропонованих змін. Оптимістичний сценарій характеризується найвищим рівнем фінансової результативності та найшвидшим поверненням інвестицій.

Базовий сценарій відображає найбільш імовірні умови реалізації розроблених заходів та засвідчує їх економічну доцільність. Позитивне значення NPV у сумі 1 058,4 тис. грн показує перевищення дисконтованих грошових потоків над початковими інвестиціями. Водночас строк окупності скорочується до 2,4 року, а дисконтований строк окупності наближається до 2,7 років, що характеризує проєкт як відносно швидкоокупний. Показник ROMI на рівні 42% та високий ROI підтверджують, що застосування CRM-системи, розвиток digital-маркетингу, використання аналітичних інструментів і системи KPI можуть сприяти не тільки зростанню результативності маркетингового

управління, а й отриманню реального фінансового результату, що загалом підтверджує обґрунтованість запропонованих управлінських рішень.

Оптимістичний сценарій демонструє найвищий рівень ефективності, оскільки за сприятливих умов реалізації маркетингових рішень, вищої якості маркетингової аналітики та активнішого використання цифрових каналів підприємство може отримати NPV у розмірі 1 934,3 тис. грн, що є найвищим значенням серед усіх сценаріїв. Строк окупності при цьому скорочується до 1,7 року, а дисконтований строк окупності — до близько 2 років, що вказує на прискорене повернення вкладених коштів. Водночас показник ROMI зростає до 62,9%, що відображає високий рівень віддачі від маркетингових інвестицій. Отримані результати свідчать, що системний підхід до реалізації запропонованих заходів дозволяє не лише підвищити фінансову результативність маркетингової діяльності, а й забезпечує формування більш ефективної, гнучкої та стратегічно спрямованої системи маркетингового управління підприємства.

Враховуючи викладене, інтеграція сценарного підходу в систему розрахунків дозволяє забезпечити більш об’єктивну оцінку ефективності проекту. За несприятливих умов реалізації він характеризується обмеженою фінансовою віддачею, однак у базовому та оптимістичному сценаріях свідчить про економічну обґрунтованість, прийнятні строки окупності та позитивну динаміку ключових показників ефективності. Це підтверджує практичну доцільність реалізації розроблених заходів як з економічної, так і з управлінської точки зору.

Такі результати пояснюються тим, що запропоновані заходи орієнтовані не на просте збільшення витрат, а на раціональніше використання наявного потенціалу підприємства. Зокрема, цифровізація маркетингових процесів, впровадження CRM та розвиток аналітичного забезпечення дозволяють посилити обґрунтованість управлінських рішень, раціоналізувати витрати на збут і забезпечити більш точне реагування на потреби споживачів.

Оцінюючи результати сценарного аналізу, важливо враховувати не лише прямий фінансовий ефект, а й управлінський результат. Впровадження CRM, аналітичних інструментів, digital-комунікацій і KPI забезпечує кращу прозорість маркетингових процесів, підвищує обґрунтованість рішень, дає змогу контролювати ефективність витрат на просування, покращує координацію зі збутом і виробництвом та формує передумови для точнішого прогнозування попиту. Саме такі зміни створюють базу для довгострокового посилення конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічний ефект від запропонованих заходів проявлятиметься у стійкішому зростанні обсягів реалізації, підвищенні рівня прибутковості, поліпшенні оборотності запасів, зміцненні ринкових позицій і розвитку бренду підприємства. Не менш важливим є те, що підприємство зможе перейти від реактивної моделі поведінки, коли маркетинг переважно реагує на вже сформований попит, до проактивної, коли управлінські рішення спираються на дані, прогнозування та цілеспрямоване формування попиту.

Отже, удосконалення управління маркетингом ПрАТ «Львівський холодокомбінат» доцільно здійснювати шляхом комплексного поєднання організаційних, цифрових, аналітичних і контрольних рішень. Запропоновані заходи не зводяться до окремих маркетингових активностей, а формують цілісну модель управління маркетингом, яка забезпечує поліпшення якості управлінських рішень, раціональніше використання ресурсів підприємства та зростання результативності маркетингової діяльності. Проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованих рішень за базового та оптимістичного сценаріїв, а також засвідчили, що навіть за стриманих умов реалізації вони формують основу для подальшого посилення результативності маркетингового управління підприємства та забезпечення його стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

За підсумками аналізу управління маркетингом ПрАТ «Львівський холодокомбінат» встановлено, що управління маркетингом є ключовим елементом управління підприємством, який забезпечує конкурентні переваги, пристосування до зрушень у зовнішньому середовищі та реалізацію стратегічних цілей. В умовах конкуренції й цифровізації маркетинг посилює значення для фінансових результатів підприємства.

Обґрунтовано, що управління маркетингом слід розглядати не як набір рекламних чи збутових дій, а як цілісну управлінську систему, що охоплює аналіз, планування, організацію, координацію, контроль і коригування рішень. Маркетинг виконує інтегруючу функцію, пов’язуючи виробництво, фінанси, збут, логістику, комунікації та роботу з клієнтами. Його результативність залежить від повноважень, аналітичної бази, узгодженості дій підрозділів і системи показників.

У результаті аналізу діяльності та місця маркетингу в системі управління ПрАТ «Львівський холодокомбінат» встановлено, що підприємство має розвинену виробничо-комерційну систему, бренд «Лімо», широкий асортимент і дистрибуцію. Водночас маркетинг інтегрований у комерційний департамент і значною мірою підпорядкований поточним завданням збуту. Така модель забезпечує взаємодію з продажами, однак обмежує стратегічну роль маркетингу.

Фінансово-економічний аналіз показав, що протягом 2022–2025 рр. підприємство нарощувало масштаби господарської діяльності: чистий дохід зріс з 1 027 585 тис. грн до 1 684 354 тис. грн, а валовий прибуток — з 335 647 тис. грн до 540 726 тис. грн. Разом з тим у 2025 р. чистий прибуток знизився до 52 540 тис. грн, тоді як збутові витрати збільшилися до 339 616 тис. грн, або 20,2% чистого доходу. Отже, розширення ринкової присутності супроводжується зростанням витратного навантаження і потребує посилення контролю, бюджетування й оцінювання віддачі маркетингових витрат.

Оцінка системи управління маркетингом засвідчила, що її сильними елементами є збутова функція, бренд, продуктова політика та канали розподілу. Водночас виявлено проблеми: недостатній стратегічний статус маркетингу, переважання тактичних рішень, обмежений розвиток digital-комунікацій, недостатня формалізація KPI, слабша аналітична підтримка і потреба в кращій координації між маркетингом, збутом, виробництвом, логістикою та фінансовою службою.

Обґрунтовано комплекс управлінських заходів: впровадження CRM-системи, розвиток digital-маркетингу, BI-аналітики, системи KPI, міжфункціональної координації та адаптивного управління в умовах конкуренції, сезонності й воєнних ризиків. Ці заходи спрямовані на підвищення якості рішень, прозорості витрат, швидкості реагування на ринок і відповідальності підрозділів за результати.

Економічне обґрунтування підтвердило доцільність рішень за базового та оптимістичного сценаріїв. За базового сценарію середньорічний додатковий прибуток становить 1775,4 тис. грн, ROMI — 42,0%, ROI — 394,5%, NPV — 1058,4 тис. грн, PP — 2,4 року, DPP — 2,7 року. За оптимістичного сценарію NPV зростає до 1934,3 тис. грн, ROMI — до 62,9%, а DPP скорочується до 1,9 року. Консервативний сценарій є менш сприятливим, однак показує чутливість проєкту до умов реалізації та потребу в контролі показників.

Таким чином, мета роботи досягнута, оскільки на основі теоретичного узагальнення, аналізу діяльності підприємства та оцінки маркетингової підсистеми обґрунтовано управлінські напрями її удосконалення. Отже, удосконалення управління маркетингом ПрАТ «Львівський холодокомбінат» доцільно здійснювати через перехід від переважно збутової до системної управлінської моделі, у якій узгоджуються стратегія, аналітика, цифрові інструменти, KPI, бюджетний контроль і взаємодія підрозділів. Такий підхід сприятиме раціональнішому використанню ресурсів, скороченню витрат на збут і зміцненню конкурентних позицій бренду «Лімо».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2010. 720 с.

2. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 612 с.

3. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Harlow : Pearson, 2016.

4. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика : підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2022. 408 с.

5. Doyle P. Marketing Management and Strategy. Harlow : Pearson, 2012.

6. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика. Київ : Знання, 2018.

7. Chaffey D. Digital Marketing. Harlow : Pearson, 2022.

8. Про затвердження Указу Президента України «Про продовження строку дії воєнного стану в Україні» : Закон України від 28.04.2026 № 4857-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4857-20

9. Бучковська А. А., Горбаль Н. І. Вплив війни в Україні на маркетингові комунікації. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2025. Т. 7, № 2. С. 138–149. URL: https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-7-nomer-2-2025/vplyv-viyny-v-ukrayini-na-marketyngovi-komunikaciyi

10. Narver J. C., Slater S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. Journal of Marketing. 1990. Vol. 54, No. 4. P. 20–35. DOI: https://doi.org/10.1177/002224299005400403

11. Kohli A. K., Jaworski B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. Journal of Marketing. 1990. Vol. 54, No. 2. P. 1–18. DOI: https://doi.org/10.1177/002224299005400201

12. Day G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. Journal of Marketing. 1994. Vol. 58, No. 4. P. 37–52. DOI: https://doi.org/10.1177/002224299405800404

13. Wedel M., Kannan P. K. Marketing Analytics for Data-Rich Environments. Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 97–121. DOI: https://doi.org/10.1509/jm.15.0413

14. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96. DOI: https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

15. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/236/96-%D0%B2%D1%80

16. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/675-19

17. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17

18. Johnson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy. Harlow : Pearson, 2008.

19. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 2008.

20. Гризовська Л. О., Сітарчук О. В. Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. Економіка та суспільство. 2018. № 16. С. 308–315. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/47.pdf

21. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/270/96-%D0%B2%D1%80

22. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1023-12

23. Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів : Закон України від 06.12.2018 № 2639-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна

Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2639-19

24. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/771/97-%D0%B2%D1%80

25. ПрАТ «Львівський холодокомбінат». Про компанію : офіційний сайт. URL: https://limo.ua/about/

26. Приватне акціонерне товариство «Львівський холодокомбінат» #01553706. Основна інформація. Clarity Project : веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/01553706

27. Організаційна структура ПрАТ «Львівський холодокомбінат» : внутрішній документ підприємства.

28. Звітність ПрАТ «Львівський холодокомбінат». Фінансова звітність за 2022 рік. Clarity Project : веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/01553706/company-finances?year=2022&mode=yearly

29. Звітність ПрАТ «Львівський холодокомбінат». Фінансова звітність за 2023 рік. Clarity Project : веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/01553706/company-finances?year=2023&mode=yearly

30. Звітність ПрАТ «Львівський холодокомбінат». Фінансова звітність за 2024 рік. Clarity Project : веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/01553706/company-finances?year=2024&mode=yearly

31. Звітність ПрАТ «Львівський холодокомбінат». Фінансова звітність за 2025 рік. Clarity Project : веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/01553706/company-finances?year=2025&mode=yearly

32. Аналітика ринку підприємства ПрАТ «Львівський холодокомбінат». Clarity Project : веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/01553706/market-analytics

33. Українці за минулий рік з’їли морозива на понад 13,3 млрд грн. YC.Market : веб-сайт. 2025. URL: https://blog.youcontrol.market/ukrayintsi-za-minulii-rik-zyili-moroziva-na-ponad-13-3-mlrd-ghrn/