

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського**

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« ____ » _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Маркетинговий менеджмент підприємства»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

Гарант освітньої програми
д. екон. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
д. екон. н, доцент

_____ **Олена КИЗЕНКО**
(підпис)

Виконав

_____ **Микола МАЛІЦЬКИЙ**
(підпис)

КИЇВ – 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. екон. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«___» _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи здобувачу

Маліцькому Миколі Олександровичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Маркетинговий менеджмент підприємства»

затверджена наказом від 31.12.2025 р. № 3327 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1. Теоретичні основи маркетингового менеджменту підприємства.**
- 2. Діагностика маркетингового менеджменту підприємства.**
- 3. Напрями удосконалення маркетингового менеджменту підприємства.**

Дата видачі завдання «___» _____ 2025 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

Олена КИЗЕНКО

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

Микола МАЛІЦЬКИЙ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність, цілі та завдання маркетингового менеджменту підприємства.....	8
1.2. Методи маркетингового менеджменту підприємства.....	13
1.3. Сучасні комунікаційні технології маркетингового менеджменту в підприємстві.....	25
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	32
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	32
2.2. Аналіз елементів комплексу маркетингу у підприємстві.....	38
2.3. Особливості здійснення маркетингового менеджменту у підприємстві.....	43
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	48
3.1. Напрями підвищення ефективності маркетингового менеджменту у підприємстві.....	48
3.2. Розробка маркетингової стратегії підприємства.....	52
3.3. Ефективність запропонованих заходів та їх вплив на систему управління підприємством.....	57
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасного розвитку вітчизняної економіки, зниження купівельної спроможності та жорсткої конкуренції на ринку спортивного екіпірування особливого значення набуває ефективний маркетинговий менеджмент підприємства. Головним викликом для ритейлерів стає необхідність збалансувати процеси масштабування бізнесу з утриманням належного рівня операційної рентабельності. Одним із ключових напрямів подолання кризи є оптимізація збутових каналів, гнучке управління товарним портфелем та впровадження інноваційних цифрових технологій.

Водночас надмірне захоплення екстенсивними методами стимулювання збуту, зловживання масовими розпродажами та накопичення неліквідних запасів у преміальному сегменті призводять до втрати маржинальності, знецінення іміджу бренду та критичного погіршення фінансових результатів компаній. Саме тому формування гнучкої, адаптивної системи маркетингового менеджменту, орієнтованої на стратегію сфокусованої диференціації та алгоритмічне ціноутворення, є критично важливим і актуальним завданням для українських представництв міжнародних корпорацій.

Теоретичні та практичні аспекти маркетингового менеджменту підприємства досліджували такі учені, як: Балановська Т., Бугайчук Т. В., Гоголю О., Драмарецька К., Друкер П. Ф., Ілляшенко С. М., Келлер К. Л., Ковшова І. О., Косар Н. С., Косенко О. П., Котлер Ф., Лі Н., Марущак О. Я., Сібрук А. В., Сібрук В. Л., Татарінов В. В., Щербина І. М. та інші. Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів маркетингового менеджменту підприємства, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингового менеджменту підприємства.

Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- розкрити сутність, цілі та завдання маркетингового менеджменту;

- охарактеризувати методи маркетингового управління;
- навести сучасні комунікаційні технології маркетингового менеджменту;
- навести загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику підприємства;
- охарактеризувати проблемні зони у системі маркетингового менеджменту підприємства;
- запропонувати напрями підвищення ефективності маркетингового менеджменту;
- розробити маркетингову стратегію підприємства;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів та їх вплив на систему управління підприємством.

Об'єктом дослідження є система маркетингового менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти маркетингового менеджменту підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у теорії маркетингового менеджменту підприємства. Для досягнення поставленої у бакалаврській кваліфікаційній роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації; матричний та SWOT-аналізу – при визначенні бізнес-портфелю, сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз досліджуваного підприємства та інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ДП «Адідас-Україна», а також результати власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення маркетингового менеджменту підприємства, що сприятиме підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 64 сторінках, у тому числі робота містить 15 таблиць 3 рисунки та 40 найменувань у списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, цілі та завдання маркетингового менеджменту підприємства

В умовах сучасної ринкової економіки маркетинговий менеджмент виступає однією з ключових складових загальної системи управління підприємством. Еволюція наукової думки та практичного бізнес-досвіду призвела до формування значної кількості підходів щодо трактування цієї управлінської категорії. Основні теоретичні підходи до визначення поняття «маркетинговий менеджмент підприємства» наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «маркетинговий менеджмент»*

Автор	Авторське трактування поняття
П. Друкер [9]	Маркетинговий менеджмент – складова частина загального управлінського процесу на підприємстві, де маркетинг є однією з функцій менеджменту
В. М. Куценко [27]	Маркетинговий менеджмент – процес аналізу, планування, реалізації і контролю за здійсненням заходів, спрямованих на встановлення і підтримку взаємовигідних зв'язків із цільовим ринком для досягнення цілей підприємства, що існує в загальній системі менеджменту
Ф. Котлер [10]	Маркетинговий менеджмент – процес планування та реалізації концепцій щодо ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів і послуг, направлений на здійснення обмінів, які задовольняють індивідуальні й організаційні цілі
М. І. Белявцев, В. М. Воробйов, В. Г. Кузнецов [19]	Маркетинговий менеджмент – це управління всіма загальними та окремими функціями підприємства, а також усіма підрозділами організації на основі маркетингу
Ламбен Ж.-Ж. [32].	Маркетинговий менеджмент – соціальний процес, спрямований на задоволення потреб і бажань людей і організацій завдяки забезпеченню вільного конкурентного обміну товарами і послугами, що становлять цінність для покупця.
Россоха В. В., Гуменна О. В [33]	Маркетинговий менеджмент – процес для досягнення підприємством поставлених маркетингових цілей.

Примітка. *Узагальнено за: [9. 10. 19. 27. 32. 33]

Як свідчать наведені трактування, сутність маркетингового менеджменту розглядається з двох основних позицій: функціональної та філософської. З функціональної точки зору, маркетинговий менеджмент - це процес планування, організації, мотивації та контролю маркетингової діяльності підприємства, спрямований на досягнення його цілей шляхом задоволення потреб цільового ринку.

З філософської управлінської точки зору, маркетинговий менеджмент розглядається як загальна концепція управління всім підприємством. За такого підходу маркетинг не обмежується діяльністю одного відділу, а стає ідеологією ведення бізнесу, де всі процеси орієнтовані на кінцевого споживача.

Будь-яка підприємницька діяльність здійснюється для досягнення певного результату. В маркетинговому менеджменті основними такими результатами є досягнення комерційної результативності та отримання соціального ефекту. Реалізація першої цілі дозволяє підприємству підтримувати збалансований розвиток, забезпечувати оптимальний рівень доходності та прибутковості від господарської діяльності, збільшувати чи утримувати на певному рівні обсяги реалізації товарів, послуг чи ідей. Водночас, реалізація другої цілі допомагає підприємству досягти певного соціального ефекту, тобто: створити певну потребу чи знищити її, навчити споживачів використовувати продукцію в усіх можливих випадках і в оптимальному обсязі, надати продукції певної статусності чи модності тощо. Зазначені цілі маркетингового менеджменту на підприємстві потребують значної адаптації, відповідно до специфічних вимог основних учасників процесу, що формує п'ять рівнів погодження

До першого рівня віднесено дилему власників підприємства та найнятих менеджерів щодо досягнення певного рівня результативності. Часто власники підприємства воліють отримати більші прибутки для розподілу між ними у вигляді дивідентів за рахунок зменшення витрат на інноваційні чи інші заходи, необхідні для сталого розвитку підприємства на ринку.

Водночас, найняті менеджери вищого рівня намагаються обґрунтувати додаткові витрати на модернізацію та підвищення фонду оплати праці

співробітників, щоб отримати вищу зарплату чи бонуси, забезпечити підприємству кращі позиції на ринку і стабільність функціонування в умовах змінного середовища.

На другому рівні основні цілі маркетингового менеджменту потребують узгодження відповідно до партнерських угод, що часто також призводить до їхнього корегування.

На цьому рівні можуть бути задіяні такі можливості чи обмеження: введення певних квот на реалізацію продукції, існування системи знижок для партнерів, домовленість про спільні маркетингові заходи щодо популяризації продукції чи створення певного соціального іміджу, доступ до інвестиційного капіталу чи загальних партнерських фондів, наявність вичерпного переліку компаній для ведення комерційної чи некомерційної діяльності.

На третьому рівні основні цілі маркетингового менеджменту узгоджують відповідно до клієнтських вимог та бажань. В основному, комерційна результативність досягається збільшенням обсягів реалізації продукції та формуванням оптимальної цінової політики підприємства. Соціальний ефект виникає під дією маркетингового тиску для створення в уяві клієнтів особливого образу товару, послуги, ідеї чи підприємства.

На цьому рівні опосередкованими учасниками є конкуренти, які діють на ринку, впливають на клієнтів та закладають умови конкурентного середовища відповідно до власних стратегій розвитку.

На четвертому рівні основні цілі маркетингового менеджменту поєднують з цілями співробітників підприємства. Комерційна результативність на цьому рівні досягається встановленням оптимальних витрат на заробітну плату персоналу за виконану роботу та загальною ефективністю співробітників, що оцінюється якісними та кількісними показниками.

Тобто необхідно дотримуватись певного балансу між збільшенням фонду заробітної плати, що зменшує рівень прибутковості, та збільшенням рівня плинності кадрів і особливо ключових співробітників. Соціальна ефективність досягається ступенем престижності роботи на підприємстві, наявністю

соціального пакету для персоналу, благоприємним психологічним кліматом, наявністю корпоративної етики, можливістю підвищення кваліфікації чи просування по кар'єрному ланцюгу тощо.

На п'ятому рівні основні цілі маркетингового менеджменту корегуються відповідно до вимог чи очікувань громадськості. На останньому рівні можуть бути задіяні такі можливості чи обмеження: підтримка чи бойкотування продукції підприємства за національною чи територіальною ознакою, формування руху за або проти рекламної кампанії, сприяння або засудження соціальної стратегії підприємства щодо навколишнього середовища, загальної системи охорони здоров'я чи освіти, підтримки політичних рухів чи певних міжнародних подій та ін. [1. с 30]

Отже, основні цілі організації маркетингового менеджменту мають певну ієрархію та структуру. Економічні більш тісно пов'язані з товарною, розподільчою та ціновою політиками підприємства. Соціальні орієнтовані на досягнення повного ефекту за допомогою психологічного впливу маркетингових заходів на менталітет, загальну думку про продукцію та поведінку споживача.

Рівні погодження основних цілей під час організації маркетингового менеджменту у підприємстві розташовано відповідно до сили їхнього впливу.

З огляду на зазначену ієрархію цілей, практична організація маркетингового менеджменту на підприємстві вимагає виконання комплексу специфічних завдань. Відповідно до сучасних наукових підходів, завдання маркетингового управління доцільно класифікувати на стратегічні та операційні.

До стратегічних завдань маркетингового менеджменту належать:

- 1) безперервний моніторинг і комплексний аналіз мінливого ринкового середовища;
- 2) сегментація ринку та вибір пріоритетних цільових ніш;
- 3) формування стійких довгострокових конкурентних переваг підприємства;
- 4) розробка ефективної стратегії позиціонування бренду у свідомості споживачів.

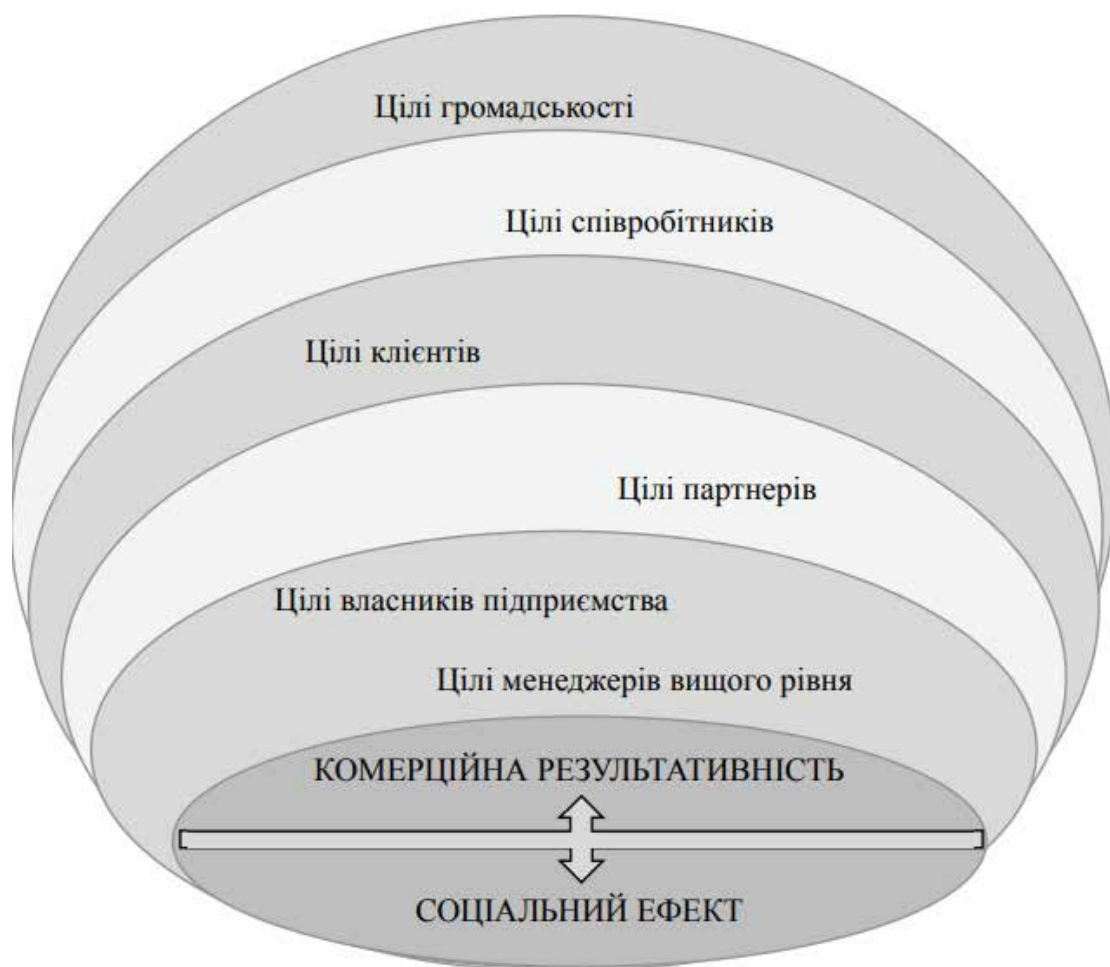


Рис. 1.1. Рівні корегування основних цілей під час організації маркетингового менеджменту в підприємстві

Примітка. *Джерело [2, с. 46]

Своєю чергою, операційні завдання підпорядковані безпосередній реалізації розроблених стратегій і полягають в управлінні елементами комплексу маркетингу.

До них відносяться: розробка та модернізація товарного асортименту з урахуванням життєвого циклу продукції, обґрунтування гнучкої цінової політики, оптимізація каналів розподілу та збуту, а також формування інтегрованої системи маркетингових комунікацій.

Вагоме місце у розумінні фундаментальних завдань маркетингового управління посідає концепція П. Друкера. Як зазначав науковець, оскільки головною метою будь-якого бізнесу є створення клієнта, підприємство має виконувати дві базові функції - маркетинг та інновації, які генерують реальні результати, тоді як решта процесів є лише витратами. З огляду на це, наскрізним

завданням маркетингового менеджменту є не лише задоволення існуючого попиту, але й проактивне формування нових потреб, стимулювання інноваційного розвитку підприємства та безпосереднє управління попитом: його створення, вирівнювання або навіть зниження залежно від економічної ситуації. [4, с. 45]

Слід наголосити, що в умовах високотурбулентного ринкового середовища цілі та завдання маркетингового менеджменту не є статичними, а набувають вираженого динамічного та адаптивного характеру.

Трансформація глобальних ринків, стрімка цифровізація бізнес-процесів та зміна споживчих пріоритетів вимагають від системи маркетингового управління безперервної ревізії тактичних завдань задля збереження стратегічної стійкості підприємства.

Це зумовлює необхідність формування гнучких механізмів зворотного зв'язку, де результати виконання операційних завдань, наприклад, показники збуту чи ефективності комунікацій постійно зіставляються з пріоритетними рівнями погодження цілей, забезпечуючи своєчасне коригування управлінських рішень та мінімізацію ринкових ризиків.

Таким чином, сутність маркетингового менеджменту полягає у цілеспрямованому, науково обґрунтованому впливі на рівень, час і характер попиту задля досягнення комерційних та соціальних цілей підприємства, що реалізується через безперервне виконання комплексу стратегічних і тактичних завдань.

1.2. Методи маркетингового менеджменту підприємства

У сучасних економічних умовах одним з основних чинників забезпечення конкурентоспроможності національних економік і окремих підприємств є інновації і інноваційна діяльність, що потребує застосування специфічних методів, принципів, прийомів, засобів підготовки і реалізації інноваційних змін. Вони знаходять своє втілення в інноваційному менеджменті, який розглядається одночасно: як наука та мистецтво управління інноваціями, як вид діяльності та

процес прийняття інноваційних рішень, як інструментарій управління інноваціями.

Інноваційний менеджмент - сукупність принципів, методів і форм управління інноваційними процесами, інноваційною діяльністю, організаційними структурами, що нею займаються, та їх персоналом

Інноваційний менеджмент доцільно розглядати з позицій системного підходу як ієрархічну, складну, багатокomпонентну, відкриту, адаптивну (здатну до самоорганізації, саморегулювання, саморозвитку), динамічну систему ймовірнісного характеру.

Реалізація функцій інноваційного менеджменту відбувається на основі постійного обміну інформацією із зовнішнім макро- (економічна, соціальна, політична, демографічна, екологічна, техніко-технологічна та ін. складові) і мікросередовищем (споживачі, постачальники, торговельні та збутові посередники, конкуренти, фінансово-кредитні установи, ЗМІ, органи місцевої влади, місцеве населення і т.п.).

Умови зовнішнього середовища, у свою чергу, визначаються динамікою процесів, що відбуваються, характер цих процесів носить ймовірнісний характер. Динамічність інноваційного менеджменту виявляється в постійних змінах ролі і значення його систем (підсистем) залежно від стану навколишнього середовища, цілей підприємства, спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства (у тому числі його власників, менеджерів, фахівців, працівників).
[3. с 8]

Адаптивність полягає в: самопідтримці обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між елементами інноваційної системи підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем; коригуванні системи управління інноваційною діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування; самовдосконаленні з метою забезпечення умов тривалого виживання підприємства відповідно до його місії і прийнятої мотивації діяльності.

До сучасних концепцій маркетингового менеджменту входять:

Концепція традиційного маркетингу. Ґрунтується на постулаті, згідно з яким ключовою детермінантою досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання є чітке ідентифікування потреб та запитів цільових ринків, а також забезпечення їх максимального задоволення у спосіб, що є більш ефективним та продуктивним порівняно з фірмами-конкурентами.

Концепція соціально-етичного маркетингу спрямована на підвищення ефективності бізнесу шляхом задоволення потреб споживачів, при дотриманні етичних принципів та соціальної відповідальності підприємства. Її поява пов'язується з метою раціоналізації споживання, гуманізації виробництва та екологічної захищеності суспільства від небажаних процесів виробництва. Основною метою соціально-етичного маркетингу є створення довготривалої взаємовигідної взаємодії між підприємством і споживачем, заснованої на довірі та повазі.

Концепція орієнтована на збалансування інтересів суспільства, людей та підприємств. Соціально-етичний маркетинг базується на новітній філософії підприємництва, орієнтованій на задоволення розумних, здорових потреб споживачів.

Відповідно до класифікації Ф. Котлера діяльність щодо соціально-етичного маркетингу підприємства можна звести до шести основних ініціатив

- благодійні справи - компанія надає кошти та інші корпоративні ресурси для того, щоб залучити увагу суспільства до певної соціальної проблеми або допомогти зібрати кошти, залучити учасників та волонтерів;

- благодійний маркетинг - компанія зобов'язується робити внески або відраховувати відсотки від обсягів продажу на благодійну справу. В цьому сценарії компанія, як правило, об'єднується з неприбутковою організацією на взаємовигідних умовах, з метою збільшення обсягів продажу певного товару та залучення фінансових ресурсів від благодійності;

- корпоративний соціальний маркетинг - компанія підтримує розробку та/або проведення компанії за зміну певних типів поведінки для того, щоб

покращити суспільне здоров'я або безпеку, сприяти захисту навколишнього середовища або розвитку суспільства;

- корпоративна філантропія - компанія робить пожертвування безпосередньо благодійній організації, як правило у вигляді грошових грантів, подарунків та/або товарів і послуг;

- волонтерська робота в інтересах суспільства - компанія підтримує та заохочує працівників, роздрібних торговців допомагати місцевим громадським організаціям та ініціативам;

- соціально-етичні підходи до ведення бізнесу - компанія на власний розсуд впроваджує практику ведення бізнесу та інвестує ті напрями, що сприяють зростанню добробуту в суспільстві та збереженню навколишнього середовища.

[4. с 48]

Концепція маркетингу взаємовідносин сприяє створенню цінності через активну взаємодію між компанією та клієнтами. Завдяки цій взаємодії підприємства можуть швидше отримувати зворотний зв'язок, аналізувати потреби та побажання своїх споживачів, адаптувати свої продукти та послуги відповідно до змінюваних умов ринку. Це дозволяє не лише задовольнити актуальні потреби, а й передбачити майбутні запити клієнтів, що є важливою конкурентною перевагою.

Незважаючи на численні переваги, впровадження принципів маркетингових взаємовідносин супроводжується певними викликами. Одним із них є необхідність збирання та обробки великих обсягів даних про клієнтів, що вимагає високих інвестицій у технології та спеціалізовані інструменти аналітики. При цьому використання технологій автоматизації, аналітики великих даних та штучного інтелекту дозволяє компаніям значно поліпшити персоналізацію сервісу, що, в свою чергу, призводить до підвищення задоволеності споживачів і їхньої лояльності. Також важливою проблемою залишається забезпечення конфіденційності та безпеки даних, що може вплинути на довіру споживачів.

Впровадження концепції маркетингу взаємовідносин являє собою поетапний процес, початковою стадією якого є прийняття стратегії взаємодії з

клієнтами. Проміжною стадією виступають структурні, процесуальні та культурні зміни в організації, а завершальним етапом - встановлення системи маркетингових взаємовідносин.

Технологія реалізації маркетингових взаємовідносин охоплює набір автоматизованих систем, що дозволяють збирати, зберігати та обробляти інформацію про клієнтів, а також робити певні висновки на основі цих даних. Найбільш популярною та затребуваною на сьогоднішній день є технологія CRM (Customer Relationship Management) - управління взаємовідносинами з клієнтами.

Концепція маркетингових взаємовідносин вимагає обов'язкового встановлення та постійного підтримання зворотного зв'язку з цільовими сегментами споживачів.

Сучасні комунікаційні технології, використання Інтернету, засобів телемаркетингу та інших інструментів відкривають широкі можливості для цього. Функціонування зворотного зв'язку передбачає створення та ведення відповідних баз даних, де фіксується та постійно оновлюється інформація про цільових споживачів, їхні характеристики, особливості потреб і запити на неконкурентоспроможні продукти.

Концепція холістичного маркетингу Виступає найсучаснішим методологічним підходом, який ґрунтується на визнанні всеосяжного та системного характеру маркетингової діяльності. Ф. Котлер разом з К. Келлером наприкінці XX сторіччя запропонували концепцію холістичного маркетингу, що поєднувала чотири напрями діяльності.

Дана концепція інтегрує чотири базові складові: внутрішній маркетинг, інтегрований маркетинг, маркетинг взаємовідносин та соціально-відповідальний маркетинг. У своїй сукупності вони формують єдину ефективну екосистему управління підприємством.

Виникнення холістичного маркетингу пов'язане із застосуванням принципу холізму в теорії та практиці маркетингу. Поняття «холізм» походить від грецького «холос» (ціле). Під холізмом розуміють позицію у філософії та

науці щодо співвідношення цілого та його частин, відповідно до якої ціле – завжди більше, ніж сума його частин.

Еволюція концепцій маркетингу на теперішній час сягнула сторічного періоду, за який сприйняття його методології та практики змінилися кардинальним чином.

Бурхливий розвиток продуктивних сил, характерний для першої чверті двадцятого сторіччя сприяв появі виробничої концепції, яка спрямовувала зусилля бізнесу на нарощування випуску продукції та зменшенню змінних витрат. Зростання товарної пропозиції на ринках спричинила ріст конкуренції і, як наслідок, зумовила необхідність удосконалення якості, характеристик і властивостей продукції, що становило основу для розповсюдження так званої «товарної» концепції. Вплив негативних факторів зовнішнього середовища на економіку, передусім на платоспроможність попиту, спонукає підприємства шукати шляхи активного просування товарів та послуг.

Так звана «Велика Депресія» - економічна криза у США – підштовхнула підприємців до застосування активних заходів з просування товарів, які належать до концепції «збуту». На противагу економічним спадам бурхливе економічне зростання у період після Другої світової війни посилювало конкурентну боротьбу за споживачів, спонукаючи до розвитку більш складних інструментів у напрямі досліджень ринків, удосконаленні складових комплексу маркетингу.

Подальший хід еволюції маркетингу виявив тенденцію до посилення стратегічного напрямку його розвитку, розширенню та поглибленню соціальної ролі у суспільстві. Концепція соціально-відповідального маркетингу спрямовується на задоволення не тільки потреб широкого кола споживачів, але й на вирішення проблем соціального характеру, дбайливого ставлення до довкілля, спроб врахувати інтереси всіх представників соціуму.

Ідея холістичної концепції полягає у спробі побудови ефективної системи маркетингу для підприємств різноманітних галузей та ринків, яка має формуватися з елементів підсистеми вищезгаданої соціально-відповідальної концепції з складовими внутрішнього, інтегрованого маркетингу, а також

підсистеми налагодження та управління взаємовідносин з іншими суб'єктами бізнес-середовища.

Підсистема внутрішнього маркетингу спрямовується на управління внутрішніми процесами в організації, підвищенні ефективності співпраці між окремими відділеннями та службами, посиленні інформаційних та функціональних зав'язків між ними, оптимізації менеджменту на всіх керівних ланках.

Підсистема інтегрованого маркетингу відповідає за поєднання процесів управління товарною політикою з інформаційно-комунікаційною діяльністю. Успішність впровадження холістичної маркетингової системи має забезпечуватися ефектом синергії від підвищення загальної ефективності в процесі поєднання складових підсистем у єдиний діючий механізм.

Значного імпульсу еволюційні процеси у маркетингу набули з поширенням діджиталізації комунікацій, управлінських, виробничих, збутових та інших функцій.

Спостерігається перехід від використання більш пасивних (реактивних) способів управління маркетингом, спрямованих на адаптацію до змін у бізнес-середовищі у сторону застосування проактивних підходів, які уможливають процеси формування бажаних трендів за рахунок широкого впровадження інтерактивних інструментів.

В основі ефективної діяльності менеджерів з маркетингу лежить чітке визначення їх функцій. Під ними розуміють відносно відокремлені напрями управлінської діяльності (трудові процеси в сфері управління), які забезпечують управлінську дію. Функції менеджменту визначають його зміст.

Оскільки маркетинговий менеджмент є складовою частиною загальної системи менеджменту, то і його функції є спільними з функціями процесу управління. Останній включає в себе наступні функції такі як організація, планування, мотивація, контроль .

За формою перераховані функції є притаманними і для маркетингового менеджменту. Проте конкретний їх зміст набуває певної специфіки, яка пов'язана з особливостями маркетингової діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Функції маркетингового менеджменту та їх зміст*

Назва функції	Формулювання функції	Структура функції
1. Організація маркетингу	Побудова ефективних маркетингових структур та налагодження зв'язків між підсистемами підприємства.	Розробка та адаптація оргструктури служби маркетингу; Визначення функцій, прав і відповідальності персоналу; Налагодження взаємодії з іншими підрозділами.
2. Прогнозування та планування	Визначення цілей маркетингової діяльності на певний період, розробка стратегій та тактичних заходів.	Прогнозування маркетингової діяльності; Розробка стратегічних, тактичних та оперативних планів; Формування цільових маркетингових програм.
3. Мотивація	Стимулювання осіб, задіяних у виконанні маркетингових завдань, для досягнення цілей підприємства.	Стимулювання осіб, задіяних у виконанні маркетингових завдань, для досягнення цілей підприємства. Залучення підлеглих до прийняття рішень; Стимулювання маркетингових посередників (системи знижок, дилерські заходи).
4. Оперативне регулювання	Поточний збір інформації про хід маркетингової діяльності та оперативне коригування дій суб'єкта управління.	Щоденний облік проміжних результатів; Виявлення відхилень фактичних показників від планових; Оперативне усунення причин відхилень.
5. Контроль та аудит	Систематична оцінка виконання маркетингових завдань та вжиття заходів щодо їх забезпечення.	Контроль виконання річних планів та прибутковості; Проведення маркетингового аудиту; Коригування завдань за результатами контролю.
6. Аналіз	Комплексна оцінка маркетингової діяльності за минулий період для вироблення ефективної поведінки на майбутнє.	Аналіз макро- та мікросередовища фірми; Аналіз комплексу маркетингу (маркетинг-мікс) та ризиків;

Примітка. *Сформовано за: [8]

З функціями маркетингового менеджменту тісно пов'язані його методи. Методи менеджменту - це засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або окремих працівників з метою досягнення цілей організації. Вони виступають в ролі інструменту їх реалізації.

Всі методи маркетингового менеджменту можна поділити на такі групи:

1. економічні методи

– методи прямого економічного впливу: маркетингове планування, маркетингові програми, внутрішні економічні регулятори,

– методи непрямого економічного регулювання: податки, пільги, умови кредитування, санкції, ціни, місцеві податки та збори тощо;

2. організаційно-розпорядчі методи: накази, постанови, розпорядження, регламентування, нормування, інструктування та інші;

3. соціальні методи:

– соціальне прогнозування, яке дозволяє виявити соціальні проблеми служби маркетингу та засоби їх розв'язання;

– соціальне планування. Воно полягає в розробці конкретних заходів з підвищення якості життя працівників, кар'єрного просування службових осіб, планування трудового потенціалу і т.п.;

– соціальне регулювання. Спектр його засобів досить широкий. Це і колективні договори, правила внутрішнього розпорядку, контракти, правила етикету та інші;

– соціальне нормування. Воно представлено різного роду нормами, які визначають поведінку працівників (правові норми, норми визначені громадськими організаціями, норми моралі).

Принципи маркетингового менеджменту

Принципи - це правила, норми поведінки, управлінські ідеї, якими керуються менеджери і в межах яких реалізуються цілі маркетингової діяльності.

Їх використання забезпечує отримання в процесі менеджменту певних позитивних результатів.

Отже, які принципи маркетингового менеджменту відносяться до загальних принципів? Всю їх різноманітність можна поділити на такі підгрупи:

1. організаційні принципи:

– єдиноначальність. Вона полягає у тісному співробітництві керівника і підлеглих, яке забезпечує ефективне виконання управлінських дій обома

сторонами. При цьому загальну відповідальність за результати підрозділу несе його керівник. Вона не заперечує часткову відповідальність окремих виконавців за неякісне виконання функцій;

- відповідність. Суть вказаного принципу його зводиться до того, що кожен працівник (керівник, підлеглий) повинен виконувати функції в межах визначених повноважень (посадових інструкцій) і відповідно до рівня своєї кваліфікації;

- правильний підбір і розстановка кадрів, які передбачають дотримання певної визначеної наперед процедури найму працівників та їх закріплення за робочими місцями згідно діючих норм законодавства;

- гнучкість організаційних структур. Відповідно до цього принципу організаційні маркетингові структури не є раз і назавжди визначеними. Вони можуть змінюватися у зв'язку з виникненням нових обставин (поява нових цілей і завдань, диверсифікація товарів і ринків, стан економіки країни, який впливає на діяльність фірми і т.п.). Мобільність маркетингових структур – запорука успішної ринкової діяльності підприємства.

- забезпечення зворотного зв'язку. Його реалізація здійснюється шляхом отримання інформації про виконання управлінських рішень, проведення виробничих нарад, індивідуальних бесід щодо прийняття управлінських рішень (або тих, які можуть бути прийнятими);

- делегування повноважень. Воно має місце в компаніях, в структурі яких знаходяться філії, дочірні підприємства і т.п. Центральний офіс делегує їм певні повноваження, які є достатніми для отримання запланованих результатів

2. забезпечуючі. Ця підгрупа принципів націлює менеджерів на досягнення запланованих результатів маркетингової діяльності підприємства. До них відносяться:

- системність. Вона вимагає упорядкованого, всебічного аналізу кожної маркетингової дії, кожного рішення щодо маркетингової діяльності, яке представляє собою систему, складовими елементами якої є взаємодіючі та взаємопов'язані підсистеми;

- наукове обґрунтування управлінських рішень. Останні повинні прийматися з врахуванням вимог економічних законів, результатів проведеного аналізу маркетингової діяльності та теорій маркетингового менеджменту;

- спрямованість діяльності менеджерів на досягнення певних маркетингових результатів. Згідно зазначеним принципом керівник має ставити перед підлеглим завдання і формулювати рамки тих результатів, які повинні бути отримані. Цей принцип активізує діяльність підлеглого, надає їй певного цільового спрямування;

- ефективність, яка вимагає, щоб результати від прийняття управлінських маркетингових рішень були позитивними і ефект від них перевищував понесені затрати;

- оптимальність. Вона вимагає розробки управлінських рішень в декількох варіантах. Найкращий із них приймається до виконання. Принагідно варто зазначити, що найбільш оптимальним вважається варіант, який забезпечує отримання максимального ефекту при фіксованих затратах, або фіксованого ефекту при мінімальних затратах;

- плановість в маркетинговому менеджменті. Цей принцип є одним із важливих, оскільки він забезпечує зниження витрат від маркетингових ризиків і, таким чином, підвищує його ефективність. Реалізація плановості стосовно маркетингових управлінських рішень здійснюється через визначення термінів їх виконання, виконавців, необхідних ресурсів і т.д.;

- комплексність. Вона передбачає при прийнятті будь-якого управлінського рішення необхідність повного і всебічного охоплення керованої системи, врахування всіх можливих її параметрів, ознак тощо.

До групи специфічних принципів маркетингового менеджменту відносяться:

- спрямованість маркетингового менеджменту першочергово на стратегічний маркетинговий успіх, довготривалу перспективу. При такому підході стратегічний виграш перебиває можливе деяке поточне недоотримання

ефекту. Разом з тим треба мати на увазі, що поточні результати є теж важливими, проте в цьому контексті вони повинні займати нижчий ранг;

- ринкова переорієнтація, яка гласить так: «від завоювання частки ринку до розвитку частки покупця». Його суть полягає в пропозиції урізноманітненого (збільшеного) асортименту виробів існуючим покупцям. Значення цього принципу в тому, що «розвинути» існуючих споживачів можна легше, швидше і дешевше, ніж залучати (завойовувати) нових покупців;

- перехід від продажу товарів всім підряд до перетворення в кращого постачальника для строго визначених цільових ринків. Тут ефект досягається так само, як і попередньому випадку. Крім усього іншого, орієнтація на строго визначені цільові ринки сприяє встановленню партнерських відносин між виробником і покупцем, забезпечує надійність збутових зв'язків між ними, гарантує можливість продажу товарів на довготривалу перспективу;

- поступовий перехід збутової діяльності фірми на онлайнкову торгівлю. Нинішні форми продажу товарів через магазини і відділи збуту (персональний продаж) в певній мірі втрачають свою ефективність, вони є відносно дорогими, недостатньо мобільними. Тому менеджери у своїй діяльності повинні спрямовувати зусилля на онлайнкову торгівлю.

Резюмуючи вищевикладений матеріал, можна констатувати, що теоретико-методичний інструментарій маркетингового менеджменту являє собою складну, відкриту та адаптивну систему, яка еволюціонувала від реактивних збутових підходів до проактивних холістичних концепцій управління.

Сторічний шлях розвитку маркетингових філософій - від виробничої та товарної до соціально-етичної та взаємовідносин - засвідчує незворотне зміщення управлінського фокусу з масової реалізації продукції на формування довгострокових партнерських зв'язків, діджиталізацію бізнес-процесів, зокрема через імплементацію CRM-технологій та посилення соціально-екологічної відповідальності бізнесу перед суспільством.

Ефективне функціонування цієї системи безпосередньо забезпечується через інтеграцію базових функцій управління: організації, планування, мотивації, оперативні регулювання, контролю та аналізу, зміст яких повністю адаптований до специфіки ринкової діяльності.

Практична реалізація зазначених функцій спирається на збалансоване поєднання економічних, організаційно-розпорядчих і соціальних методів, що виступають безпосередніми засобами цілеспрямованого впливу на керовану підсистему. Своєю чергою, розгалужена ієрархія організаційних, забезпечуючих та специфічних принципів маркетингового менеджменту формує стійкий нормативно-управлінський каркас підприємства.

Дотримання цих принципів орієнтує суб'єкт господарювання на довгостроковий стратегічний успіх, оптимізацію ризиків, ринкову переорієнтацію у бік розвитку «частки покупця» та планомірний перехід до онлайн-торгівлі, що в кумулятивному вираженні створює надійний базис для забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного високотурбулентного ринкового середовища.

1.3. Сучасні комунікаційні технології маркетингового менеджменту

Останнім часом відбулися істотні зміни в процесі виведення товарів на ринок. Із зростанням ролі маркетингу підвищилася і роль маркетингових комунікацій. Насиченість ринків товарами та конкуренція, що зростає кожного дня, робить вкрай складним існування на ринку продуктів просто гарної якості. На сьогодні, для збільшення обсягів збуту та отримання прибутку, стає вкрай важливим донести до споживача не тільки всі переваги товару чи послуги, а й те, які вигоди отримує споживач від використання саме вашого продукту.

Тому підприємство на конкурентному ринку, яка не враховує цих факторів, а, отже, і не проводить активної комунікативної політики, приречена на поразку.

Досить важко переоцінити роль маркетингових комунікацій у компанії чи на підприємстві, тому що наразі саме вони посідають центральне місце серед такого такої великої кількості засобів конкурентної боротьби.

Аби донести споживачеві про свої наявні зміни, а також про покращення в діяльності підприємства, маркетологи застосовують різноманітні інструменти маркетингових комунікацій. Співвідношення потреб ринку та можливостей підприємства конкретизує цілі, напрями розвитку, засоби і завдання щодо удосконалення вже існуючої системи маркетингових комунікацій

Комунікативна політика в системі маркетингу – це перспективний курс дій підприємства, спрямований на планування та здійснення взаємодії фірми з усіма суб'єктами маркетингової системи на основі обґрунтованої стратегії управління комплексом комунікативних засобів, що забезпечують стабільне та ефективне формування попиту та просування пропозиції на ринку з метою задоволення потреб покупців та отримання прибутку.

У той же час комунікативна політика розглядається як процес розробки комплексу заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнес-партнерів, організації реклами, стимулювання збуту, зв'язку з громадськістю та персональних продажів.

Будь яка комунікація є важливим чинником існування суспільства, оскільки суспільства без спілкування немає. Комунікація є тим процесом, який і забезпечує утворення суспільства.

Наразі прийнято виділяти такі види маркетингових комунікацій:

1. Міжособистісна комунікація являє собою безпосередній контакт людей.
2. У тих ситуаціях, коли люди вступають в спілкування в малих групах (кількість їх членів може бути від 3 до 20-30 чоловік), прийнято говорити про групову комунікацію.
3. Масова комунікація - це процес поширення інформації і впливу в суспільстві за допомогою спеціальних коштів, друку, телебачення, радіо, кіно і т. д., в результаті чого повідомлення надходить відразу до великих груп людей.

Чинники дієвості комунікацій:

Найсильніший вплив досягається, якщо джерело комунікації постає як єдине. Дієвість комунікації вище, коли повідомлення узгоджується з думками, переконаннями та установками одержувача, що склалися. Дієвість вище, якщо

джерело вважається серйозним, компетентним та об'єктивним, привабливим. Соціальний контекст, громадська (або референтна) група грають посередницьку роль у процесі комунікації та впливають на ступінь запам'ятовування повідомлення.

Комунікативний процес - це обмін інформацією між двома і більше особами, метою якого є забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну.

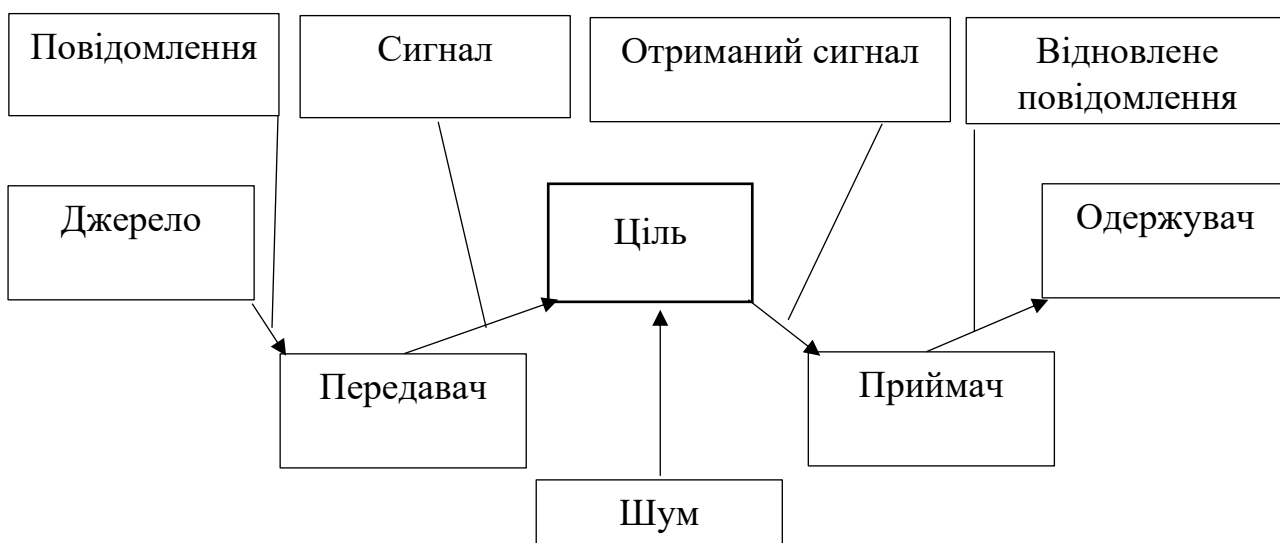


Рис. 1.2. Модель комунікації Шеннона-Вівера

Примітка.*Розроблено за: [12, с. 117]

Основними складовими цієї моделі є джерело – це особа, що генерує ідею або відбирає інформацію для передачі. Іншими словами можна сказати, що це ініціатор комунікації, який передає інформацію. Він сплачує всі витрати на комунікацію, несе відповідальність за формулювання повідомлення, яке точно передає зміст звернення до отримувача. Джерелом комунікації в маркетингу може бути виробник, посередник, споживач, державні органи влади. Джерело розробляє та встановлює цілі комунікації та визначає отримувача повідомлення.

Повідомлення - власне інформація, закодована в символи. Інформаційна сукупність слів, зображень, символів, образів, які передаються цільовій аудиторії. Повідомлення може бути складено з вербальних та невербальних символів, які представляють інформацію яка вбирає в себе:

- факти (конкретні, об'єктивні);

- ідеї (абстрактні та ті, що потребують доказів об'єктивності);
- думки (конкретні, абстрактні, суб'єктивні);
- кмоції (те, що відчуває або виражає відправник)
- мотивація (та енергія, що під час передачі впливає на споживача);
- кредо (міцно відстоюванні думки, які пов'язані з розумінням людини, як особистості або впливом на них особистої поведінки).

Передавач - засіб передачі інформації. Засоби, за допомогою яких повідомлення доводяться до цільової аудиторії.

Повідомлення необхідно доставити до цільової аудиторії таким чином, щоб його отримали та правильно сприйняли якомога більша кількість споживачів, для яких воно призначено. Це говорить про необхідність вибору найбільш підходящого для певної цільової аудиторії засобу доставки повідомлення.

Одержувач - особа, якій призначена інформація і яка її інтерпретує. Іншими словами, цільова аудиторія, яка отримує повідомлення і певним чином на нього реагує.

Основна ціль комунікації – підштовхнути споживача до будь якої дії.

В ході комунікації відправник і одержувач проходять кілька взаємозалежних етапів. Їх завдання - скласти повідомлення і використовувати канал для його передачі так, щоб обидві сторони однаково зрозуміли вихідну ідею. Це важко, оскільки на кожному етапі сенс ідеї може бути спотворений і навіть повністю втрачений. [10. с. 750]

1. Генерування ідеї. Комунікації починаються з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник несе відповідальність за створення повідомлення у формі, яка здатна найточніше передати думку (ідею) одержувачу.

2. Кодування і вибір каналу. Процес перетворення ідей, думок, образів в повідомлення за допомогою символів, зображення, малюнків, звуків, запахів. В процесі кодування відправник перетворює свої цілі в стратегії комунікації, які дозволяють донести необхідне повідомлення до відома покупця.

Оскільки ціль комунікації - досягнення розуміння між отримувачем та відправником, для цього необхідно, щоб значення повідомлення було однаковим для обох, необхідно узгоджувати зусилля з обох сторін, однак, відправник несе відповідальність за досягнення розуміння.

Необхідно пам'ятати, що різні отримувачі реагують на одне й те саме повідомлення по-різному. Кожен отримувач повідомлень є унікальним, вони мають різну стать, вік, різний професійний та сімейний досвід, вони можуть проживати в різних регіонах, тому вони будуть реагувати індивідуальним способом на те, що кодується.

Визначаючи межі повідомлення необхідно приймати до уваги відношення, очікування, зацікавленість споживача.

3. Передача. На цьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) одержувачу. Йдеться про фізичне передавання повідомлення, яке іноді ототожнюють із процесом комунікації.

4. Декодування. Процес за допомогою якого цільова аудиторія приписує зміст символам, які отримав від відправника або розшифровує повідомлення. Тобто це спосіб інтерпретування отримувачем маркетингового повідомлення, яке визначає його реакцію.

Отримавши повідомлення споживач повинен його декодувати. Цей процес має на увазі знакомство з повідомленням (обізнаність), тлумачення та оцінка (розуміння).

5. Відгук - це порядок дій отримувача, які викликані контактом зі зверненням відправника (купити – не купити, читати – не читати, приймати участь – не приймати) або сукупна реакція цільової аудиторії після ознайомлення зі зверненням.

Дії, які можуть відбутись у відповідь на отримане повідомлення –це головний критерій при оцінці ефективності маркетингової комунікації.

Існують 4 методи забезпечення зворотного зв'язку:

1. Аналіз даних про продажі підприємства

2. Ринкові дослідження, які здійснює сама компанія.
3. Ринкові дослідження, які здійснюють зовнішні агенції (рекламні агенції, дослідницькі підприємства і т.п.).
4. Добровольча споживацька діяльність. Добровольча діяльність - це заповнення карток-запитів, книг пропозицій, скарг, відгуків та ін.

На можливість встановлення комунікації впливають комунікаційна бар'єри:

1. Смислові.
2. Організаційні.
3. Індивідуальні.
4. Міжособистісні.
5. Економічні, географічні, часові (проблеми обмежених часових і фінансових ресурсів, розташування).
6. Проблеми каналів та засобів розповсюдження інформації (що краще усне чи письмове звернення).
7. Технологічні (велика кількість інформації для сприйняття).

Технологічні проблеми в маркетингових каналах комунікацій призводять до появи шумів.

Шум –перешкоди, які можуть виникнути при передачі інформації.

Маркетингові повідомлення повинні виділятися з усіх супроводжуючих перешкод немаркетингового характеру, тому що споживачі шукають саме ці дані та приділяють їм особливу увагу.

Маркетингові повідомлення повинні бути запроєктовані таким чином, щоб вони не загубились на фоні шуму чи інших повідомлень, які приваблюють увагу споживача.

З метою приваблення уваги до маркетингового повідомлення необхідно його підсилювати. Є два типи підсилення:

1. Кодування за допомогою багатьох засобів на одному каналі.
2. Здійснення передачі повідомлення з застосуванням багатьох каналів.

Підвищення ефективності комунікацій в повній мірі залежить від зменшення перешкод. Для цього дублюють інформацію, використовують декілька джерел, по можливості точніше формулюють повідомлення, розробляють стійкі до викривлення тексти.

Маркетинговий комунікаційний процес надання інформації, яка передає певну ідею від відправника до отримувача з метою зміни поведінки останнього. [10. с. 760]

Роль маркетингової комунікації виражається в сприянні узгодженості дій виробника та споживача, забезпечення нормального функціонування внутрішнього середовища підприємства його гармонічної взаємодії з зовнішнім середовищем.

Маркетингові комунікації дозволяють здійснити передачу повідомлень споживачам з метою зробити продукти та послуги підприємства привабливими для цільової аудиторії, тобто досягнення маркетингових цілей передбачає розробку комунікацій з двома взаємозалежними цілямиб зробити товар чи підприємство відомими та привабливими.

Підприємства постійно просувають свої продукти да діяльність споживачам, намагаючись реалізувати декілька цілей:

Інформувати потенційних споживачів про свій продукт, послугу, умови продажів.

Перекопати споживача надати перевагу саме цим товарам та послугам, робити покупки в визначених магазинах, відвідувати саме ці культурні заходи.

Маркетингові комунікації - це ширший термін ніж просування, який вбирає в себе комунікації за допомогою всіх елементів комплексу маркетингу.

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства

ДП «Адідас-Україна» є офіційним представником глобального бренду adidas на вітчизняному ринку та функціонує як дочірнє підприємство міжнародної корпорації Adidas AG. Історія діяльності бренду на українському ринку розпочалася зі становлення сучасної дистрибуційної мережі, яка забезпечує постачання високотехнологічної спортивної продукції українським споживачам. Підприємство успішно реалізує стратегію глобального бренду, адаптуючи її до специфіки місцевого ринку через розвинуту мережу концептуальних магазинів та інтегровану онлайн-платформу.

Діяльність ДП «Адідас-Україна» охоплює широкий асортимент спортивних товарів, включаючи категорії професійного екіпірування для спорту та одягу для спортивного стилю життя. Компанія інвестує у розвиток омніканальної моделі продажів, що передбачає безшовну інтеграцію між фізичними магазинами, офіційним інтернет-магазином adidas.ua та мобільним додатком, що дозволяє формувати лояльне споживче середовище.

ДП «Адідас-Україна» робить вагомий внесок у підтримку фінансового добробуту держави, забезпечуючи стабільні податкові надходження до бюджетів усіх рівнів та дотримуючись високих стандартів соціальної відповідальності, визначених глобальними принципами групи Adidas AG.

Стратегічний розвиток ДП «Адідас-Україна» базується на глобальних пріоритетах материнського підприємства, адаптованих до викликів сучасного українського ринку. Стратегія підприємства будується на трьох основних пріоритетах, першим з яких є покращення якості або орієнтація на зростання споживчої цінності завдяки розвитку інноваційних продуктів та вдосконаленню рівня сервісу. Цей напрям передбачає розвиток інноваційних лінійок продукції в межах локального портфеля, персоналізацію пропозицій на основі даних CRM-

системи та програми лояльності, а також посилення взаємодії з клієнтами через цифрові канали збуту.

Другим стратегічним пріоритетом виступає стале майбутнє, що передбачає реалізацію концепції відповідального споживання та інтеграцію принципів екологічної і соціальної відповідальності в усі сфери бізнесу. Ключові зобов'язання підприємства у межах цього напрямку включають підтримку ініціатив щодо зменшення використання пластику, формування етичної корпоративної культури на принципах доброчесності, а також інвестування у розвиток спортивних ініціатив та популяризацію здорового способу життя в Україні.

Третім стратегічним пріоритетом є динамічний бізнес, що спрямований на формування сучасної організації, діяльність якої базується на аналізі даних, підвищенні ефективності логістичних процесів та фінансовій гнучкості. Основні складові цього напрямку передбачають використання підходів, заснованих на даних для досягнення операційної досконалості, розвиток різноманітного, інклюзивного робочого середовища, а також підвищення ефективності використання капіталу в умовах макроекономічної нестабільності. Такий комплексний підхід до управління дозволяє ДП «Адідас-Україна» зберігати стійкі позиції на ринку та забезпечувати стабільний розвиток бізнесу відповідно до міжнародних стандартів корпоративної групи.

Реалізація визначених стратегічних напрямів та розбудова дієвої системи маркетингового менеджменту безпосередньо залежать від організаційно-правового статусу підприємства, масштабів його діяльності та фінансового забезпечення.

Функціонування у статусі дочірнього підприємства міжнародної корпорації надає підприємству прямий доступ до глобальних інвестиційних ресурсів, передових управлінських практик та інноваційних технологій, що є критично важливим фактором для утримання лідерських позицій в умовах висококонкурентного вітчизняного ринку спортивних товарів.

Окрім того, значний розмір статутного капіталу виступає надійним гарантом фінансової стабільності та дозволяє підприємству системно фінансувати розширення фізичної роздрібної мережі, а також процеси діджиталізації збутових каналів. Для більш детального розуміння організаційно-правових засад функціонування досліджуваного суб'єкта господарювання, загальну інформацію про ДП «Адідас-Україна» наведено у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ДП «Адідас-Україна»*

Зміст необхідних відомостей	Характеристика
Повне найменування	Дочірнє підприємство «Адідас-Україна»
Скорочена назва	ДП «Адідас-Україна»
Місцезнаходження (юридична адреса)	01033, Україна, місто Київ, вулиця Короленківська, будинок 4, блок Б, поверх 16
Код ЄДРПОУ	24251899
Дата реєстрації	28.05.1996
Організаційно-правова форма	Дочірнє підприємство
Розмір статутного капіталу	3 393 237 грн
Види діяльності	47.72 Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах (основний); Оптова торгівля одягом і взуттям; Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення; Роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах

Примітка. *Розроблено за: [13. 38].

Аналіз наведених реєстраційних даних свідчить, що дочірнє підприємство «Адідас-Україна» має тривалу історію функціонування на вітчизняному ринку, починаючи з 1996 року.

Цей факт підтверджує високий рівень стійкості корпоративної бізнес-моделі та її здатність адаптуватися до мінливих макроекономічних умов. Закріплені в статутних документах основні види діяльності, зокрема роздрібна та оптова торгівля спортивним екіпіруванням і взуттям, формують безпосередній базис для розробки та реалізації маркетингової стратегії підприємства, яка орієнтована на максимальне задоволення потреб кінцевого споживача.

Водночас, для комплексної діагностики процесів маркетингового менеджменту підприємства недостатньо обмежуватися лише загальною організаційно-правовою характеристикою. Визначальним етапом дослідження є оцінка фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Саме динаміка обсягів реалізації, валового та чистого прибутку дозволяє об'єктивно оцінити результативність прийнятих управлінських рішень у сфері товарної, цінової політики та управління каналами збуту.

Рівень доходності та рентабельності є прямим наслідком ефективності маркетингових інвестицій, позиціювання бренду та загальної конкурентоспроможності підприємства на українському ринку. Основні показники, що характеризують динаміку економічної ефективності діяльності дочірнього підприємства «Адідас-Україна» за 2024–2025 роки, наведено у табл. 2.2

Таблиця 2.2

Динаміка економічної ефективності діяльності ДП «Адідас-Україна»*

Показник	Рік			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), грн	1495090000	2339917000	2996893000	200,4
Чистий прибуток (збитки), грн	94205000	43310000	-103338000	-109,7
Рівень рентабельності (збитковості), %	6,3	1,85	-3,45	-54,8
Активи, грн	1582615000	2065245000	2349108000	148,4
Зобов'язання, грн	535351000	959985000	1381069000	258,0
Середня заробітна плата, грн	19322	29133	35390	183,2
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	537	541	615	114,5
Дохід на одного працівника, грн	2784153	4325170	4872997	175,0

Примітка. *Розроблено за: [38].

Аналіз наведених у таблиці даних виявляє складну та суперечливу фінансово-економічну динаміку розвитку підприємства протягом 2023–2025 років. З одного боку, спостерігається стрімке масштабування бізнесу: чистий дохід від реалізації у 2025 році зріс у понад два рази (на 100,4%) порівняно з базовим 2023 роком, сягнувши майже 3 мільярдів гривень. Позитивною тенденцією є також зростання продуктивності праці (дохід на одного працівника зріс на 75%) та суттєве збільшення середньої заробітної плати (на 83,2%) на тлі помірного розширення штату (лише на 14,5%).

Однак, незважаючи на безпрецедентне збільшення обсягів реалізації, операційна ефективність підприємства критично погіршилася. За досліджуваний трирічний період компанія перейшла від стабільно прибуткової діяльності (94,2 млн грн чистого прибутку у 2023 році з рівнем рентабельності 6,3%) до глибокого збитку у розмірі 103,3 млн грн за підсумками 2025 року. Рівень рентабельності впав до від'ємного значення (-3,45%). Крім того, вкрай тривожним сигналом є випереджаючі темпи зростання зобов'язань: за три роки вони збільшилися у 2,5 рази (на 158%), тоді як активи зросли лише на 48,4%. Це свідчить про посилення фінансової залежності підприємства та стрімке зростання боргового навантаження для покриття поточних касових розривів.

Така диспропорція переконливо доводить, що двократне зростання доходів було досягнуто ціною непропорційно високих операційних витрат, агресивного дисконтування та неефективного управління товарними запасами. Цей парадокс генерує об'єктивну необхідність глибинного дослідження маркетингової, цінової та збутової політики підприємства, оскільки агресивне нарощування частки ринку без належного контролю над витратами призвело до втрати фінансової стійкості.

Цей парадокс генерує об'єктивну необхідність глибинного дослідження маркетингової, цінової та збутової політики підприємства, оскільки агресивне нарощування долі ринку без належного контролю над витратами на утримання мережі та маркетингові комунікації призвело до втрати фінансової стійкості.

З'ясування першопричин такого фінансового дисбалансу вимагає розуміння організаційного середовища, в якому формуються та реалізуються управлінські рішення. Здатність підприємства ефективно контролювати витрати на збут, узгоджувати роботу роздрібної мережі та координувати маркетингові комунікації безпосередньо детермінується наявною організаційною структурою. Саме архітектура підпорядкування та розподіл функціональних обов'язків між департаментами визначають рівень операційної гнучкості та загальну якість маркетингового менеджменту підприємства.

На досліджуваному підприємстві сформовано лінійно-функціональну структуру управління з елементами матричної інтеграції, що дозволяє поєднувати глобальні корпоративні стандарти з локальними ринковими завданнями. Схематично діючу організаційну структуру управління підприємством відображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ДП «Адідас-Україна»

Примітка* Розроблено за [13]

Аналізуючи наведену схему (див. рис. 2.1), варто відзначити особливу роль департаменту маркетингу в загальній системі управління ДП «Адідас-Україна». Цей підрозділ не функціонує ізольовано, а знаходиться у постійній крос-функціональній взаємодії з департаментом роздрібної торгівлі та логістичним

центром для успішної реалізації концепції омніканальності. Виокремлення підрозділів цифрового маркетингу, e-commerce та PR безпосередньо в базовій структурі управління є свідченням стратегічної переорієнтації підприємства на діджиталізацію збутових процесів. Відділ маркетингу несе пряму відповідальність за адаптацію глобальних рекламних кампаній до соціокультурних особливостей українського ринку, управління програмами лояльності та глибинний аналіз споживчої поведінки. Подібна організаційна архітектура створює сприятливе підґрунтя для оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Водночас вона вимагає високого рівня внутрішньої комунікації для уникнення конфліктів інтересів під час розподілу бюджетів. Підсумовуючи загальну характеристику підприємства, можна стверджувати, що існуюча структура управління є достатньо гнучкою та релевантною масштабам діяльності підприємства, створюючи надійний організаційний фундамент для реалізації маркетингової політики, детальний аналіз якої буде здійснено у наступному підрозділі.

2.2. Аналіз комплексу маркетингу у підприємстві

Ефективність діяльності ДП «Адідас-Україна» на українському ринку безпосередньо залежить від якості реалізації комплексу маркетингу (marketing-mix), що включає товарну, цінову, збутову та комунікаційну складові. З огляду на негативну фінансову динаміку, виявлену у попередньому підрозділі, детальний аналіз кожного елемента 4P є необхідним для ідентифікації чинників, що стримують рентабельність та знижують конкурентоспроможність бренду в умовах обмеженого платоспроможного попиту.

Аналіз товарної політики підприємства свідчить про дотримання глобальної стратегії бренду, яка базується на диференціації асортименту на дві ключові категорії: «Performance» (спортивне екіпірування для професійних атлетів та інтенсивних тренувань) та «Originals» (повсякденний одяг та взуття у стилі street-style). Така структура дозволяє підприємству охоплювати широкі сегменти споживачів - від професійних спортсменів до молодіжної аудиторії, яка

орієнтується на модні тренди. Для наочного представлення структури асортименту, що формує основу доходів підприємства, у табл. 2.3 наведено розподіл товарних категорій.

Таблиця 2.3

Основа доходів підприємства ДП «Адідас-Україна»*

Категорія товару	Цільова аудиторія	Стратегічна роль
Performance	Професійні спортсмени, прихильники фітнесу	Формування іміджу технологічного лідера
Originals	Молодь, міські мешканці	Забезпечення основних обсягів реалізації (масовий сегмент)
Акcesуари та спорядження	Всі категорії покупців	Додаткові продажі та підвищення середнього чека

Примітка. *Розроблено за: [38].

Впровадження даного асортиментного портфеля дозволяє підприємству мінімізувати ризики залежності від одного сегмента ринку. Однак, аналіз динаміки продажів свідчить, що саме категорія «Originals» є найбільш чутливою до цінових коливань та рівня конкуренції з боку локальних брендів і мас-маркету.

У контексті фінансових результатів 2025 року, це ставить питання про доцільність перегляду глибини товарних запасів та оптимізації асортименту з метою виключення низькомаржинальних моделей, які створюють додаткове навантаження на логістичні витрати.

Логічним продовженням товарної стратегії є цінова політика ДП «Адідас-Україна», яка історично базується на стратегії преміального ціноутворення та лідерства за показниками якості. Компанія позиціонує свою продукцію в сегментах «середній плюс» та «преміум», що дозволяє утримувати високий статус бренду. Однак, зафіксований у 2025 році чистий збиток вказує на наявність серйозних прорахунків у ціновому менеджменті. Прагнучи утримати частку ринку в умовах зниження купівельної спроможності населення, підприємство було змушене активно застосовувати стратегію стимулювання збуту через агресивні дисконтні програми та глибокі сезонні розпродажі. Це призвело до того, що значна частина товарних запасів реалізовувалася з

мінімальною націнкою, яка не покривала зростаючі операційні та логістичні витрати, тим самим руйнуючи загальну рентабельність бізнесу.

Поглибленого аналізу потребує безпосередній процес управління товарним портфелем підприємства, структурну ефективність якого доцільно оцінювати через призму матриці Бостонської консалтингової групи (BCG). У загальній структурі реалізації ДП «Адідас-Україна» класичні базові лінійки повсякденного одягу та взуття виконують стратегічну роль «дійних корів», генеруючи стабільний і прогнозований грошовий потік при відносно помірних витратах на просування. Водночас інноваційні високотехнологічні лінійки спортивного екіпірування та лімітовані колаборації часто виступають у ролі «важких дітей».

В умовах нестабільної макроекономічної ситуації та обмеженої купівельної спроможності українського споживача значна частина цих преміальних товарів не досягає стадії «зірок» і під кінець сезону трансформується у неліквідні запаси («собаки»).

Саме ця диспропорція в товарному портфелі є першопричиною руйнівної цінової політики, до якої змушене вдаватися підприємство. Необхідність швидкого вивільнення оборотного капіталу та звільнення складських площ змушує компанію реалізовувати товари-«собаки» через власні дисконт-центри та партнерські мережі зі знижками, що подекуди перевищують межу беззбитковості.

Систематичне застосування такого підходу не лише формує операційний збиток, але й створює ефект «відкладеного попиту», коли цільова аудиторія свідомо відмовляється від покупок на стадії запуску нової колекції, очікуючи на неминучий сезонний розпродаж.

Отже, оптимізація товарної політики вимагає впровадження більш жорсткого скорингу при плануванні закупівель категорії «знаків питання» для мінімізації надлишків.

З метою мінімізації негативних фінансових наслідків від накопичення неліквідних запасів та стабілізації цінової ситуації керівництво підприємства

змушене систематично оптимізувати процеси фізичного розподілу товарів. Ключовим завданням на цьому етапі стає забезпечення максимальної просторової доступності продукції для кінцевого споживача при одночасному зниженні витрат на складську логістику. Високий рівень конкуренції на ринку спортивних товарів вимагає від підприємства не лише наявності якісного продукту, але й створення максимально зручних умов для його придбання. Важливу роль у цьому відіграє продумана просторова диверсифікація торговельних точок та агресивний візуальний мерчендайзинг, що має стимулювати імпульсивні покупки без обов'язкового застосування інструментів цінового стимулювання. Саме необхідність збалансувати процеси зберігання, переміщення та безпосередньої реалізації продукції зумовила структурну трансформацію підходів до організації продажів.

Збутова політика підприємства еволюціонувала до класичної омніканальної моделі, яка передбачає безшовну інтеграцію фізичних точок продажу та цифрового середовища. Враховуючи зростання вартості активів підприємства у 2025 році (на 13,7%), можна стверджувати, що компанія продовжувала інвестувати у розвиток або реновацію фізичної інфраструктури, що в умовах кризового періоду стало додатковим фінансовим тягарем. Оцінку ефективності та структуру ключових каналів збуту, які використовує підприємство, наведено у табл. 2.4

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності та структура ключових каналів збуту*

Канал збуту	Рівень контролю	Стратегічні переваги	Основні ризики та недоліки
Власна роздрібна мережа	Високий	Забезпечення преміального клієнтського досвіду, повний контроль мерчендайзингу	Високі фіксовані витрати на оренду та утримання персоналу
Електронна комерція	Високий	Масштабування продажів, зниження операційних витрат, збір клієнтських даних	Висока вартість логістики останньої милі та обробки повернень
Мультибрендові партнери	Середній	Швидке розширення географії присутності без капітальних інвестицій	Ризик розмиття іміджу бренду, залежність від цінової політики партнера

Примітка. *Розроблено за: [13. 38].

Комунікаційна політика ДП «Адідас-Україна» характеризується переходом від традиційних медіа до цифрових каналів просування. Основний акцент робиться на performance-маркетинг, співпрацю з лідерами думок та розвиток власної програми лояльності adiClub, яка є ключовим інструментом утримання клієнтів та стимулювання повторних покупок.

Водночас аналіз видатків свідчить, що маркетинговий бюджет підприємства не завжди оптимально корелюється з фінансовими результатами. Інвестиції у масштабні іміджеві кампанії в умовах падіння рентабельності вимагають ревізії на користь більш конверсійних інструментів, таких як таргетована реклама та персоналізований email-маркетинг, що здатні генерувати прямі продажі з вищою рентабельністю інвестицій. Для більш детального розуміння поточного стану комунікаційної політики підприємства доцільно систематизувати ключові канали просування, які наразі використовує ДП «Адідас-Україна», та оцінити їхній вплив на загальну ефективність маркетингових зусиль табл. 2.5

Таблиця 2.5

Ефективність маркетингових зусиль*

Інструмент комунікації	Основна мета застосування	Рівень витрат	Ефективність (ROI)	Рекомендації щодо оптимізації
Іміджева реклама	Підтримка глобального статусу бренду	Високий	Низька	Суттєво скоротити бюджет до стабілізації фінансових показників
Performance-маркетинг	Генерація прямого трафіку та продажів	Середній	Висока	Масштабувати фінансування, оптимізувати вартість залучення ліда
Програма лояльності	Утримання клієнтів, збір Big Data	Низький	Дуже висока	Персоналізувати пропозиції, інтегрувати з CRM-системою
Influencer-маркетинг	Залучення молодіжної аудиторії сегмента Originals	Середній	Середня	Перехід від макро-інфлюенсерів до мікро-інфлюенсерів з вищим рівнем довіри

Примітка. *Розроблено за: [13. 38. 39]

Наведені у таблиці дані підтверджують необхідність структурного маневру у комунікаційній політиці. Замість дорогих охоплювальних кампаній, що

працюють виключно на впізнаваність, маркетинговому відділу слід сфокусуватися на інструментах прямого відгуку. Інтеграція програми лояльності з аналітичними CRM-модулями дозволить здійснювати перехресні продажі та підвищувати показник життєвої цінності клієнта без додаткових витрат на зовнішню рекламу. Відмова від неефективних медійних форматів є критично важливою в умовах необхідності оптимізації постійних витрат.

Підсумовуючи результати аналізу комплексу маркетингу, можна констатувати, що дисбаланс між агресивною збутовою експансією та неефективним контролем за ціноутворенням і комунікаційними витратами став головним тригером погіршення фінансового стану підприємства.

2.3. Здійснення маркетингового менеджменту у підприємстві

Комплексний аналіз організаційної структури, фінансових результатів та елементів комплексу маркетингу у ДП «Адідас-Україна» дозволяє чітко ідентифікувати та систематизувати ключові недоліки в поточній операційній діяльності. Незважаючи на позитивну динаміку масштабування бізнесу та збереження сильних ринкових позицій бренду, система маркетингового менеджменту підприємства наразі демонструє ознаки стратегічної розбалансованості. Головним індикатором цієї проблеми є перехід підприємства до збиткової діяльності, що свідчить про вичерпання ефективності екстенсивних методів захоплення ринку.

Така ситуація виникла внаслідок того, що в гонитві за швидким збільшенням обсягів реалізації компанія зосередилася переважно на кількісних показниках, послабивши контроль за операційною ефективністю та рентабельністю маркетингових інвестицій. Розрив між агресивними збутовими цілями та реальними фінансовими можливостями призвів до того, що маркетингова система почала працювати на створення валового обігу, а не на генерацію прибутку. Відповідно, для подолання кризових явищ недостатньо лише констатувати факт втрати маржинальності. Виникає об'єктивна

необхідність провести глибоку декомпозицію управлінських процесів та виявити конкретні «вузькі місця» в кожному елементі маркетингового міксу.

Для забезпечення можливості подальшої розробки цільових рекомендацій, усі виявлені деструктивні фактори доцільно згрупувати за ключовими функціональними напрямками маркетингового менеджменту. Систематизацію проблемних зон наведено у табл. 2.6

Таблиця 2.6

Проблемних зони ДП «Адідас-Україна»*

Сфера управління	Опис виявленої проблеми	Наслідки для підприємства
Товарна політика та управління запасами	Диспропорція портфеля за матрицею БКГ: накопичення значної частки неліквідних товарів з високотехнологічних і преміальних лінійок.	Заморожування оборотного капіталу, перевантаження складських площ, зростання витрат на логістику.
Ціноутворення	Відсутність гнучкості базових цін та зловживання інструментами стимулювання збуту (агресивні глибокі розпродажі).	Втрата маржинальності, руйнування преміального іміджу бренду, формування ефекту «відкладеного попиту» у споживачів.
Комунікації та бюджетування	Нераціональний розподіл маркетингового бюджету на користь дорогих іміджевих кампаній замість інструментів прямого відгуку (performance-маркетинг).	Низький показник окупності інвестицій (ROI), неефективне залучення нових клієнтів в умовах економічної кризи.
Організаційна взаємодія	Дефіцит крос-функціональної координації між департаментом маркетингу, відділом роздрібної торгівлі та логістикою при плануванні акцій.	Розфокусування стратегічних цілей, конфлікти інтересів під час розподілу корпоративних ресурсів.

Примітка. *Розроблено автором.

Ідентифіковані проблемні зони мають яскраво виражений синергетичний характер: помилки в прогнозуванні попиту та формуванні асортименту (товарна політика) автоматично призводять до необхідності тотальних розпродажів (цінова політика), що, у свою чергу, нівелює ефект від іміджевих рекламних кампаній (комунікаційна політика). Такий ланцюговий зв'язок підтверджує тезу про те, що управління маркетингом на підприємстві потребує не точкових покращень, а системного реінжинірингу.

Головним вектором управлінських зусиль має стати перехід від стратегії агресивного нарощування обсягів реалізації за будь-яку ціну до стратегії управління прибутковістю. Це вимагає впровадження жорсткішого контролю за комерційними витратами, перегляду моделі ціноутворення та оптимізації товарних залишків на основі предиктивної аналітики.

Для більш глибокого розуміння природи виявлених проблем, необхідно провести їх детальну декомпозицію та встановити причинно-наслідкові зв'язки.

У сфері товарної політики ключовою проблемою виступає так званий «ефект хлиста» у ланцюгу постачань. Система прогнозування попиту ДП «Адідас-Україна» значною мірою спирається на історичні дані попередніх періодів, які не завжди релевантні в умовах динамічної зміни купівельної спроможності. Замовлення колекцій відбувається за 6-9 місяців до старту сезону. Відповідно, компанія імпортує значні обсяги високотехнологічних товарів, зокрема бігові кросівки преміум-класу та лімітовані серії, попит на які в момент надходження товару виявляється нижчим за очікуваний. Це призводить до надмірного заморожування оборотного капіталу в неліквідних запасах, що вимагає додаткових витрат на їх зберігання та інвентаризацію.

У сфері ціноутворення компанія стикається з проблемою «канібалізації» власного преміального іміджу. Намагаючись ліквідувати надлишки товару, менеджмент підприємства запускає агресивні промо-кампанії зі знижками до - 50% і більше. Як наслідок, формується сегмент споживачів «мисливців за знижками», які свідомо відмовляються від придбання новинок за повну вартість, очікуючи кінця сезону. Це не лише знижує загальну маржинальність операційної діяльності, але й знецінює бренд в очах лояльних клієнтів, які придбали товар за первісною ціною.

У комунікаційній політиці спостерігається неефективний розподіл бюджетів між брендингом та інструментами конверсії (performance marketing). Значні кошти інвестуються в масштабні зовнішні рекламні кампанії, які забезпечують широке охоплення, але мають низький коефіцієнт прямої конверсії у продажі. В умовах збитковості підприємства доцільніше було б

перерозподілити ці бюджети на ремаркетинг, персоналізовані email-розсилки та роботу з існуючою клієнтською базою через додаток adiClub, де вартість залучення клієнта є значно нижчою.

З метою комплексного оцінювання впливу виявлених недоліків на ринкові позиції підприємства та визначення потенційних напрямів їх подолання, доцільно провести SWOT-аналіз системи маркетингового менеджменту ДП «Адідас-Україна» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз системи маркетингового менеджменту ДП «Адідас-Україна»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Високий рівень глобальної впізнаваності бренду та лояльності цільової аудиторії. 2. Розвинена омніканальна система збуту. 3. Наявність потужної власної CRM-системи та програми лояльності adiClub. 4. Ексклюзивні права на реалізацію лімітованих колекцій та колаборацій в Україні.	1. Завищений рівень фіксованих операційних витрат на утримання великих роздрібних площ. 2. Негнучка цінова політика та висока залежність від розпродажів. 3. Надлишок неліквідних запасів у категорії преміальних товарів. 4. Слабкий рівень локалізації маркетингових кампаній під специфіку українського ринку.
Можливості	Загрози
1. Розвиток ринку електронної комерції та збільшення частки онлайн-покупок через мобільні додатки. 2. Співпраця з локальними українськими інфлюенсерами (мікро- та нано-блогерами). 3. Впровадження технологій штучного інтелекту для більш точного прогнозування попиту. 4. Оптимізація складської логістики через партнерство з провідними поштовими операторами.	1. Зниження реальної купівельної спроможності населення та перехід до моделі заощадження. 2. Агресивна цінова конкуренція з боку мас-маркету та азійських брендів. 3. Валютні ризики (девальвація гривні), що автоматично підвищують собівартість імпортованої продукції. 4. Логістичні розриви та затримки в постачанні нових колекцій.

Примітка. *Розроблено за [21. 40]

Проведений SWOT-аналіз дозволяє сформулювати матрицю стратегічних рішень. Зіставлення слабких сторін і загроз підтверджує критичну необхідність перегляду цінової політики, оскільки в умовах зниження купівельної спроможності висока частка преміальних неліквідів генеруватиме прямі збитки. Водночас перетин сильних сторін та можливостей вказує на те, що драйвером

виходу з кризи має стати діджиталізація: використання програми adiClub для розвитку мобільних продажів без додаткових витрат на оренду фізичних площ.

Наявність невирішених проблем у системі маркетингового менеджменту генерує ряд суттєвих ризиків для операційної діяльності підприємства. Для структурування цих загроз розроблено карту маркетингових ризиків ДП «Адідас-Україна» за критеріями ймовірності настання та сили впливу на фінансовий результат (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Маркетингові ризики ДП «Адідас-Україна»*

Вид ризику	Джерело виникнення	Ймовірність	Вплив на прибуток	Стратегія реагування
Ризик затоварення	Помилки у прогнозуванні попиту на предзамовлен	Висока	Критичний	Впровадження ABC-та XYZ-аналізу асортименту; перехід до менших партій замовлення.
Ризик цінового демпінгу конкурентів	Агресивні акції з боку прямих конкурентів	Висока	Значний	Посилення нецінових переваг (ексклюзивні сервіси, колаборації).
Репутаційний ризик бренду	Знецінення бренду через постійне знаходження в стані розпродажу.	Середня	Значний	Обмеження періодів розпродажів; створення окремого формату "Outlet" подалі від преміальних локацій.
Ризик втрати трафіку	Зниження ефективності традиційної зовнішньої реклами.	Середня	Помірний	Перерозподіл 60% бюджету у performance-канали (Google Ads, Meta Ads) з чітким відстеженням ROI.

Примітка. *Розроблено автором за [27]

Таким чином, підсумовуючи другий розділ, можна зробити висновок, що ДП «Адідас-Україна» володіє потужним ринковим потенціалом, але стикається з кризою операційної ефективності. Існуюча система маркетингового менеджменту підприємства потребує термінової модернізації. Основні зусилля мають бути спрямовані на подолання розриву між амбітною збутовою експансією та жорсткими фінансовими реаліями.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Напрями підвищення ефективності маркетингового менеджменту у підприємстві

Оцінка результативності маркетингової діяльності свідчить, що поточна система маркетингового менеджменту ДП «Адідас-Україна» вичерпала ресурс екстенсивного зростання. Головний фінансовий парадокс підприємства є отримання чистого збитку на тлі загального зростання доходів від реалізації свідчить про наявність глибоких структурних диспропорцій в управлінні товарними запасами, ціноутворенням та комунікаційними бюджетами. Відповідно, для відновлення операційної рентабельності та зміцнення конкурентних позицій підприємства потребує системного реінжинірингу маркетингових процесів.

Головним вектором удосконалення має стати концептуальний перехід від стратегії агресивного нарощування частки ринку (через тотальні розпродажі) до стратегії управління прибутковістю клієнтського портфеля. Для досягнення цієї мети пропонується реалізувати комплекс заходів за чотирма стратегічними напрямками.

1. Цифровізація прогнозування попиту та оптимізація товарного портфеля. Першопричиною фінансових втрат є надлишок неліквідних запасів у категорії преміальних товарів, що виникає через застарілі моделі планування. Підвищення ефективності в цій зоні вимагає впровадження систем предиктивної аналітики на базі штучного інтелекту. Замість опори виключно на історичні дані попередніх років, підприємству необхідно інтегрувати алгоритми, що аналізують поточні споживчі тренди, активність у соціальних мережах та мікроекономічні індикатори в режимі реального часу. Це дозволить оптимізувати обсяги закупівель для товарів категорії «знаки питання», знизивши рівень затоварення на 15-20% та вивільнивши значні обсяги оборотного капіталу.

2. Трансформація цінової політики та інтеграція програми лояльності. Для подолання проблеми «канібалізації» преміального іміджу бренду через постійні розпродажі, ДП «Адідас-Україна» необхідно відмовитися від практики масового дисконтування. Напрямом удосконалення є перехід до моделі персоналізованого ціноутворення через офіційний додаток та програму лояльності adiClub. Система має генерувати індивідуальні цінові пропозиції на основі історії покупок конкретного клієнта. Це дозволить стимулювати збут без публічного зниження цін у вітринах фізичних магазинів, що збереже високу сприйнятну цінність бренду для нових покупців.

3. Реструктуризація комунікаційних бюджетів на користь Performance-маркетингу. У сфері комунікаційної політики критично важливим є підвищення показника рентабельності маркетингових інвестицій. Підприємству пропонується здійснити перерозподіл бюджету: скоротити витрати на традиційну зовнішню рекламу, яка працює переважно на охоплення, та спрямувати ці кошти у канали прямої конверсії. Фокус має зміститися на таргетовану рекламу в екосистемі Meta (Instagram, Facebook), Google Shopping та персоналізований email/push-маркетинг. Особливу увагу слід приділити співпраці з локальними мікро-інфлюенсерами, рівень довіри до яких серед української молоді є значно вищим, а вартість інтеграції - нижчою порівняно з макро-блогерами.

4. Впровадження крос-функціональної взаємодії. Організаційна структура підприємства потребує підвищення гнучкості. Для усунення розривів між департаментами маркетингу, роздрібною торгівлі та логістики доцільно впровадити елементи Agile-методології. Створення тимчасових міжфункціональних команд для запуску конкретних колекцій або промо-кампаній дозволить синхронізувати процеси постачання товару, оформлення вітрин мерчендайзингу та запуску цифрової реклами. Це мінімізує ризики ситуацій, коли маркетинговий відділ генерує трафік на товар, якого фактично немає в достатній кількості на складі певного магазину.

Реалізація запропонованих напрямів дозволить ДП «Адідас-Україна» не лише вирішити поточні фінансові проблеми, пов'язані з операційною збитковістю, але й створити стійкий фундамент для подальшого розвитку в умовах висококонкурентного омніканального середовища. Системний підхід до управління запасами, персоналізація ціноутворення та діджиталізація комунікацій здатні суттєво підвищити маржинальність кожного продажу та забезпечити довгострокову лояльність цільової аудиторії.

Важливим аспектом підвищення ефективності маркетингового менеджменту ДП «Адідас-Україна» є необхідність локальної адаптації глобальної стратегії розвитку материнського підприємства Adidas AG під назвою «Керуй грою». В умовах українського ринку ця стратегія вимагає специфічного фокусування на формуванні унікального споживчого досвіду. Оскільки вітчизняний покупець стає все більш вибагливим до сервісної складової, проста фізична доступність товару на полицях вже не є достатньою конкурентною перевагою.

У контексті жорсткого протистояння в індустрії спортивних товарів, де ключовими суперниками виступають інші глобальні гіганти, зокрема бренд Puma та Nike, традиційні методи цінової боротьби швидко призводять до взаємного виснаження рентабельності обох сторін. Тому стратегічним пріоритетом для ДП «Адідас-Україна» має стати розвиток нецінових методів диференціації. Головним інструментом у цьому напрямі є формування стійкого емоційного зв'язку зі споживачем шляхом створення та підтримки локальних спортивних спільнот. Наприклад, масштабування ініціативи бігових клубів у великих містах України дозволяє бренду природним чином інтегруватися у повсякденне життя цільової аудиторії, створюючи високий психологічний бар'єр переходу до товарів конкурентів, незалежно від їхніх дисконтних пропозицій.

Для ефективної імплементації запропонованих напрямів у практичну діяльність підприємства необхідно розробити чіткий механізм стратегічного контролю. Перехід до нових моделей управління вимагає не лише зміни бізнес-процесів, але й запровадження релевантних метрик для оцінки результативності

кожного кроку. З метою систематизації проектних рішень було сформовано комплексну матрицю заходів щодо підвищення ефективності маркетингового менеджменту (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Заходи щодо підвищення ефективності маркетингового менеджменту

ДП «Адідас-Україна»*

Стратегічний напрям	Конкретні інструменти реалізації	Ключові показники ефективності (KPI)	Очікуваний стратегічний ефект
Цифровізація прогнозування попиту	Інтеграція AI-алгоритмів предиктивної аналітики; перехід на систему закупівель Just-In-Time для ризикових категорій.	Коефіцієнт оборотності запасів; Частка неліквідів у загальному обсязі (%).	Зниження витрат на зберігання; вивільнення замороженого оборотного капіталу.
Трансформація цінової політики	Впровадження динамічного та персоналізованого ціноутворення через додаток adiClub на основі RFM-аналізу.	Середній чек (AOV) Рівень утримання клієнтів Життєва цінність клієнта	Зростання маржинальності продажів; захист преміального іміджу від знецінення через масовий дисконт.
Реструктуризація комунікацій	Перерозподіл 60% медіабюджету з традиційної реклами у канали Performance-маркетингу (Meta Ads, Google Shopping).	Вартість залучення клієнта Показник рентабельності реклами	Підвищення загального показника окупності маркетингових інвестицій (ROMI).
Впровадження крос-функціональної взаємодії	Створення міжвідомчих Agile-команд (маркетинг + збут + логістика) для запуску сезонних колекцій.	Швидкість виведення продукту на ринок Рівень виконання плану продажів новинок	Усунення внутрішніх комунікаційних розривів; синхронізація рекламного трафіку з наявністю товару.

Примітка. *Розроблено автором за:[14, 26]

Наведена табл. 3.1 виконує роль своєрідної дорожньої карти для керівництва ДП «Адідас-Україна». Її ключова перевага полягає у зміщенні фокусу з абсолютних показників, наприклад, загального обсягу доходу, який, як показав аналіз, може супроводжуватися збитками на відносні показники ефективності. Зокрема, використання метрик SAC (вартість залучення клієнта) та CLV (життєва цінність клієнта) дозволить маркетологам підприємства математично обґрунтовувати доцільність кожної рекламної кампанії.

Ще одним неочевидним, але потужним напрямом удосконалення маркетингової політики є інтеграція принципів сталого розвитку в активні комунікаційні кампанії. Дослідження споживчої поведінки свідчать про стрімке зростання еко-свідомості серед молодіжної аудиторії, яка є ключовим споживачем категорії «Originals». Акцентування уваги на інноваційних екологічних лінійках, наприклад, продукції, виготовленій з переробленого океанічного пластику за технологією Primeblue під час налаштування таргетованої реклами дозволить підприємству не лише залучити новий сегмент соціально відповідальних споживачів, але й суттєво зміцнити свій репутаційний капітал.

Відповідно, модернізація системи маркетингового менеджменту повинна мати комплексний характер. Впровадження цифрових інструментів (описаних у таблиці заходів) має обов'язково супроводжуватися смисловим наповненням бренду, де головною цінністю для споживача стає не лише спортивне екіпірування, але й приналежність до глобальної спільноти та філософії сталого розвитку.

Таким чином, запропоновані напрями формують цілісну екосистему маркетингового менеджменту, де інструменти цифрової аналітики мінімізують ризики затоварення, персоналізовані комунікації стимулюють збут без втрати маржі, а гнучка організаційна структура забезпечує оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Подальша деталізація найбільш економічно значущого з цих заходів дозволить спрогнозувати його прямий вплив на відновлення прибутковості підприємства.

3.2. Розробка маркетингової стратегії підприємства

На основі ідентифікованих проблемних зон та визначених напрямів підвищення ефективності, логічним кроком є розробка комплексної маркетингової стратегії ДП «Адідас-Україна». Зважаючи на поточний фінансовий стан підприємства, а саме наявність збитків при зростанні валових

доходів, нова стратегія повинна мати яскраво виражений антикризовий характер та орієнтуватися на відновлення операційної рентабельності.

Відповідно до класичної матриці конкурентних стратегій М. Портера, ДП «Адідас-Україна» історично намагалося поєднувати стратегію лідерства за витратами через масові розпродажі та глибокі дисконтні програми та стратегію диференціації, пропонуючи преміальний інноваційний продукт. Це призвело до розмиття іміджу та втрати маржинальності: споживачі звикли купувати преміальний товар за цінами масмаркету. [11]

Для виходу з цієї пастки пропонується здійснити стратегічний розворот та перейти до стратегії сфокусованої диференціації. Вона передбачає відмову від прямої конкуренції за рахунок низьких цін і концентрацію зусиль на утриманні лояльного ядра аудиторії, готового платити преміальну ціну за унікальний клієнтський досвід, високу технологічність продукту та статусність бренду. Порівняльну характеристику поточної та запропонованої стратегії наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика поточної та запропонованої стратегії*

Критерій порівняння	Поточна стратегія Екстенсивна	Запропонована стратегія Інтенсивна
Стратегічна мета	Захоплення максимальної частки ринку, зростання валового доходу.	Максимізація прибутку на кожному чеку, управління життєвою цінністю клієнта.
Ціноутворення	Агресивні сезонні знижки для ліквідації залишків.	Персоналізовані закриті пропозиції через екосистему adiClub, утримання базової ціни.
Асортиментна політика	Максимальна ширина, закупівля великими партіями (ризик затоварення).	Оптимізована глибина, закупівля невеликими партіями на основі AI-прогнозування (штучний дефіцит).
Комунікаційний мікс	Масове охоплення (широка зовнішня реклама, спонсорство).	Таргетований Performance-маркетинг, побудова спільноти, мікро-інфлюенсери.
Головні метрики (KPI)	Обсяг продажів у штуках, загальний дохід, частка ринку.	Життєва цінність клієнта, маржинальність транзакції, вартість залучення.

Примітка. *Розроблено автором за [10.14. 26. 34]

Для практичної реалізації стратегії сфокусованої диференціації пропонується впровадити стратегічний проект «Розумна маржа». Його концептуальна сутність полягає в оптимізації маркетингового міксу підприємства за допомогою інструментів діджиталізації та омніканальної інтеграції. Проект охоплює глибоку модернізацію всіх чотирьох складових (4P).

1. Товарна стратегія (Product): Впровадження Data-Driven Inventory. Головне завдання - подолати ефект затоварення високоризиковими преміальними моделями. Підприємству пропонується змінити алгоритм попереднього замовлення. Обсяг закупівель нових лінійок категорії «Performance» та лімітованих серій «Originals» має бути штучно занижений на 15-20% від традиційно прогнозованого попиту. Це рішення генерує ефект штучного дефіциту, що стимулює споживачів-новаторів купувати товар за повною ціною одразу після релізу, не очікуючи розпродажів. Паралельно створюється гнучкий резервний фонд для оперативного поповнення запасів виключно тих позицій, які продемонстрували найвищу конверсію у перші тижні продажів.

2. Цінова стратегія (Price): Перехід до закритого динамічного ціноутворення ДП «Адідас-Україна» має повністю відмовитися від практики розміщення комунікації про глобальні розпродажі, наприклад «-50% на все» у вітринах фізичних магазинів, оскільки це руйнує преміальне сприйняття бренду. Натомість цінове стимулювання переноситься у цифровий простір - офіційний додаток adiClub. На основі RFM-аналізу штучний інтелект формуватиме персоналізовані цінові пропозиції. Наприклад, клієнт, який щойно придбав дорогі кросівки, отримає push-повідомлення зі знижкою 15% на спортивний костюм, що стимулює крос-селінг без публічного демпінгу.

3. Збутова стратегія (Place): Формат омніканального шоу-руму В умовах високих фіксованих витрат на оренду площ у торговельно-розважальних центрах, класична модель фізичного роздрібу стає обтяжливою. Пропонується перевести 20% найменш рентабельних традиційних магазинів у гібридний формат «шоу-рум + Dark Store». Він слугує виключно для збору замовлень.

Безпосередня транзакція здійснюється через планшет або смартфон користувача з опцією безкоштовної адресної доставки наступного дня. Це кардинально зменшує потребу у великих складських приміщеннях при магазинах і оптимізує логістику.

4. Комунікаційна стратегія (Promotion): Локальні спільноти та мікро-інфлюенсери Вектор просування зміщується з масштабних іміджевих кампаній на побудову міцних зв'язків із локальними спільнотами. Запускається довгострокова комунікаційна платформа, орієнтована на підтримку мікро-інфлюенсерів (фітнес-тренерів, лідерів аматорських бігових та футбольних клубів у великих містах). Вони стають амбасадорами бренду, отримуючи екіпірування та унікальні реферальні промокоди. Такий підхід забезпечує високий рівень довіри цільової аудиторії та перетворює маркетингові витрати на інвестиції з чітко вимірюваною конверсією.

Управління стратегічними змінами вимагає суворої регламентації. Для мінімізації операційних ризиків впровадження проекту «Smart Margin» розбито на чотири логічні етапи, загальною тривалістю 12 місяців (табл. 3.3).

Успішна реалізація наведеного календарного плану вимагає створення ефективної системи стратегічного контролінгу на кожному з чотирьох етапів. Оскільки запропоновані зміни стосуються не лише маркетингових інструментів, але й глибинних операційних процесів: управління запасами, ціноутворення, стандартів обслуговування, критичним фактором успіху є забезпечення безперервної крос-функціональної взаємодії. Трансформація бізнес-моделі ДП «Адідас-Україна» передбачає вихід із зони комфорту як для топ-менеджменту, так і для лінійного персоналу.

Зокрема, перехід від традиційної моделі масових розпродажів до персоналізованого алгоритмічного ціноутворення може викликати тимчасове зниження загального пішохідного трафіку в офлайн-магазинах протягом першого та другого етапів реалізації проекту. У цей період для керівництва підприємства критично важливо утримати стратегічний фокус і не піддатися спокусі повернутися до практики агресивного дисконтування при перших

ознаках падіння кількісних обсягів реалізації. Головний акцент має жорстко зміститися з кількості проданих одиниць на якісні показники - збереження маржинальності та зростання середнього чека.

Таблиця 3.3

Календарний план впровадження маркетингової стратегії*

Етап реалізації	Тривалість	Ключові тактичні заходи	Відповідальний структурний підрозділ
Аналітико-підготовчий	Місяць 1-3	1. Проведення АВС-аналізу та фінальний розпродаж неліквідів через аутлет-мережу. Розробка технічного завдання на інтеграцію 2. AI-модуля для динамічного ціноутворення у CRM. 3. Перегляд умов оренди для пілотних шоу-румів	Фінансовий департамент, Департамент маркетингу
Цифрова трансформація	Місяць 4-6	1. Запуск алгоритмів персоналізованих пропозицій у додатку adiClub 2. Реструктуризація рекламних бюджетів на користь Meta Ads та Google Shopping. 3. Проведення тренінгів для персоналу роздрібною мережі щодо омніканальних продажів.	Відділ цифрового маркетингу, Відділ персоналу
Ринкова експансія	Місяць 7-9	1. Старт співпраці з пулом локальних мікро-інфлюенсерів (роздача реферальних кодів) 2. Офіційне відкриття двох пілотних магазинів у форматі "шоу-рум". 3. Тестове застосування моделі заниженого попереднього замовлення на нову сезонну колекцію.	Департамент роздрібною торгівлі, PR-відділ
Аудит та масштабування	Місяць 10-12	1. Збір даних щодо зміни маржинальності та вартості залучення клієнта. 2. Коригування моделей предиктивної аналітики на основі перших результатів. 3. Прийняття рішення щодо масштабування формату шоу-румів на інші регіони.	Вище керівництво підприємства, Департамент маркетингу

Примітка. *Розроблено автором за [10.14. 26. 34. 40]

Крім того, імплементація проекту «Smart Margin» передбачає обов'язкове запровадження системи проміжних аналітичних зрізів. Кожен спринт має

завершуватися розширеною нарадою за участю керівників фінансового департаменту, відділу цифрового маркетингу та роздрібної мережі. Такий підхід дозволить оперативно ідентифікувати «вузькі місця». Наприклад, це допоможе швидко виявляти розриви між цифровою рекламною активністю та фактичною наявністю найбільш ходових розмірів у пілотних шоу-румах, вчасно коригуючи алгоритми штучного інтелекту.

Тільки за умови жорсткої дисципліни виконання плану-графіка та готовності до гнучкого коригування тактичних дій, підприємство зможе досягти запланованих результатів. Відповідно, логічним завершенням процесу розробки стратегії є математичне обґрунтування її економічної доцільності, розрахунок необхідного обсягу інвестицій та визначення періоду їх окупності.

3.3 Ефективність запропонованих заходів та їх вплив на систему управління підприємством

Оцінка результативності розробленої маркетингової стратегії «Smart Margin» не може обмежуватися виключно прямими фінансовими розрахунками. Впровадження комплексу заходів щодо цифровізації, персоналізації ціноутворення та переходу до омніканального формату неминує викликає глибокі структурні зміни у всій архітектурі бізнес-процесів ДП «Адідас-Україна». Тому ефективність запропонованого проекту доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних вимірах: прямому економічному та організаційно-управлінському.

Головним індикатором успішності антикризової маркетингової стратегії є відновлення операційної прибутковості підприємства. Як було визначено на етапі бюджетування, перехід від масових розпродажів до індивідуальних цінових пропозицій через додаток adiClub дозволяє зберегти маржинальність кожної транзакції.

Для формалізації економічного ефекту та оцінки рентабельності маркетингових інвестицій доцільно застосувати розширений показник ROMI, який обчислюється за формулою:

$$ROMI = \frac{\Delta \text{Валовий Прибуток} - \text{Маркетингові Витрати}}{\text{Маркетингові Витрати}} * 100\%$$

Де:

Валовий прибуток - прогнозований приріст валового прибутку, отриманий внаслідок збереження базової ціни та зменшення глибини дисконту;

Маркетингові витрати - сукупні інвестиційні витрати на впровадження інновації: придбання AI-модуля для CRM, технічна інтеграція, навчання персоналу.

Завдяки оптимізації товарних залишків (штучний дефіцит замість затоварення) компанія суттєво знижує витрати на складську логістику та обслуговування неліквідів, а перехід до персоналізованих знижок дозволяє зберегти валову маржу. Прогнозний вплив розроблених заходів на ключові показники фінансових результатів підприємства у перший рік після повноцінного впровадження (з урахуванням прогнозованого зростання ринку) наведено у табл. 3.4

Таблиця 3.4

Прогнозний вплив розроблених заходів на ключові показники

ДП «Адідас-Україна»*

Показник	До впровадження (Поточна)	Після впровадження (прогноз)	Відхилення (+/-)
Дохід від реалізації продукції, млн грн	2 996,9	3 567,8	+ 570,9
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	1 948	(2 176,3)	+ 228,3
Валовий прибуток, млн грн	1 048,9	1 391,5	+ 342,6
Операційні витрати, млн грн	1 152,2	(1 190)	+ 37,8
Чистий прибуток (збитки), млн грн	-103,3	201,5	+ 304,8
Рентабельність (збитковість)	-3,45%	+5,65%	+ 9,1 п.п.

Примітка. * Розраховано за даними підприємства. [38]

Наведені розрахунки базуються на реальних показниках збитковості базового періоду. Як видно з прогнозу, навіть за умови об'єктивного зростання собівартості через збільшення обсягів продажів, темпи зростання валового прибутку значно випереджають темпи зростання операційних витрат. Це стає можливим саме завдяки оптимізації маркетингових бюджетів: перехід у digital та зменшенню глибини знижок. У результаті реалізації стратегії ДП «Адідас-Україна» здатне подолати чистий збиток у розмірі 103,3 млн грн та вийти на цільовий показник рентабельності на рівні 5,65%.

Окрім зміни ключових показників ефективності, трансформація системи управління вимагатиме суттєвої модернізації корпоративної культури та політики управління людськими ресурсами. Зміна формату частини офлайн-магазинів на гібридні «шоу-руми» означає, що лінійний персонал більше не виконує функцію простої видачі товару зі складу чи механічного пробивання чеків. Роль продавця-консультанта еволюціонує до позиції експерта з продукту, головна мета якого - забезпечити преміальний клієнтський досвід та допомогти споживачу здійснити замовлення необхідного розміру через цифровий додаток із доставкою. Це вимагатиме від керівництва ДП «Адідас-Україна» перегляду профілів компетенцій працівників, розробки нових програм навчання та впровадження системи грейдування персоналу на основі рівня володіння цифровими інструментами продажів.

Ще одним вагомим наслідком впровадження стратегії «Smart Margin» є повна зміна архітектури корпоративних інформаційних систем IT-інфраструктури. Управління маркетингом сучасного рівня стає неможливим без безшовної інтеграції CRM-системи, де зберігаються дані клієнтів, ERP-системи, яка відповідає за складські залишки та фронт-енд екосистеми adiClub. Якщо раніше маркетингові рішення часто ухвалювалися в ізоляції від логістики, то тепер управління стає алгоритмічним: кожна запущена персоналізована акція чи промокод автоматично перевіряється системою штучного інтелекту на наявність відповідного товару та розрахункову рентабельність транзакції. Відділ

маркетингу отримує роль головного інтегратора, який скеровує роботу ІТ-департаменту та комерційного відділу.

Така глибинна реструктуризація бізнес-процесів робить ДП «Адідас-Україна» значно гнучкішим і стійкішим до ринкових коливань. Управління переходить від реактивної моделі «гасіння пожеж» у вигляді розпродажів залишків до проактивної - математичне прогнозування попиту. Однак, будь-які кардинальні зміни корпоративної структури, перегляд КРІ та впровадження нових технологій завжди супроводжуються високим рівнем внутрішньої та зовнішньої невизначеності. Тому логічним та критично важливим етапом реалізації запропонованого стратегічного проекту є ідентифікація, оцінка та розробка механізмів мінімізації потенційних ризиків.

Будь-які масштабні управлінські інновації супроводжуються ризиками. Для забезпечення успішної імплементації запропонованих заходів розроблено превентивні механізми їх нейтралізації (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка та управління ризиками впровадження

Вид ризику	Характеристика загрози	Механізми нейтралізації
Комерційний ризик	Відмова від масових розпродажів може призвести до відтоку «мисливців за знижками».	Плавний перехідний період; запуск закритих розпродажів в adiClub за 2 тижні до відміни офлайн-акцій.
Організаційний ризик (опір персоналу)	Небажання персоналу переходити на формат шоу-румів, страх падіння преміальних.	Прозора система мотивації: нарахування бонусів за онлайн-замовлення, оформлені в торговельному залі.
Технологічний ризик	Збої синхронізації між додатком та касовими апаратами при розрахунку знижок.	Запуск бета-тестування системи на одній локації; збереження можливості ручного коригування знижки.

Примітка. *Розроблено автором. за [37. 40]

Наведена таблиця демонструє, що ідентифіковані ризики мають переважно керований характер. За умови чіткого дотримання розроблених превентивних механізмів, рівень їхнього негативного впливу на фінансовий результат підприємства може бути зведений до мінімуму. Ефективна комунікація з лінійним персоналом та поетапне впровадження цифрових рішень (бета-тестування) дозволять суттєво пом'якшити перехідний період, зберігаючи лояльність як працівників мережі, так і ключового сегмента споживачів. Системний ризик-менеджмент виступає гарантом того, що очікуваний економічний ефект від інновацій не буде знівельований операційними збоями.

Подолання тенденції до операційної збитковості ДП «Адідас-Україна» вимагає комплексного реінжинірингу системи маркетингового менеджменту. Запропонований стратегічний проект «Smart Margin», базою якого є перехід до стратегії сфокусованої диференціації, алгоритмічного ціноутворення, оптимізації омніканального збуту та performance-комунікацій, довів свою економічну та управлінську доцільність.

Розрахунки підтверджують, що імплементація розроблених заходів дозволить підприємству нівелювати чистий збиток та вийти на цільовий показник рентабельності продажів на рівні 5,65% у перший рік повноцінного впровадження. Цей прямий фінансовий ефект досягається завдяки оптимізації витрат на складську логістику (подолання затоварення) та збереженню маржинальності транзакцій через відмову від масових розпродажів.

Крім того, реалізація стратегії якісно трансформує архітектуру управління компанією. Підприємство отримає сучасну адаптивну організаційну структуру, здатну проактивно реагувати на ринкові виклики, спираючись на аналітику великих даних та безшовну крос-функціональну взаємодію підрозділів. Це створить надійний фундамент для довгострокового закріплення лідерських позицій ДП «Адідас-Україна» у преміальному сегменті вітчизняного ринку спортивних товарів.

ВИСНОВКИ

1. Розкрито сутність, цілі та завдання маркетингового менеджменту. Сутність цієї категорії розглядається з функціональної та філософської позицій як інтегрований процес планування, організації, мотивації та контролю, спрямований на задоволення потреб ринку. Доведено, що ефективний маркетинговий менеджмент має забезпечувати баланс між досягненням комерційної результативності та соціального ефекту підприємства через безперервне виконання комплексу стратегічних і тактичних завдань.

2. Охарактеризовано сучасні методи та концепції маркетингового управління. Еволюція маркетингових філософій засвідчує зміщення управлінського фокусу з масового збуту на побудову довгострокових взаємовідносин зі споживачами та впровадження концепції холістичного маркетингу. Сучасне управління вимагає переходу до проактивних підходів та діджиталізації процесів взаємодії через імплементацію спеціалізованих CRM-технологій.

3. Досліджено сучасні комунікаційні технології маркетингового менеджменту. В умовах високої насиченості ринків ефективна комунікативна політика стає ключовим інструментом донесення цінності продукту до споживача. Для досягнення максимального відгуку цільової аудиторії підприємствам необхідно мінімізувати комунікаційні бар'єри (шуми) та переходити від широкого медійного охоплення до інтегрованих цифрових комунікацій.

4. Наведено загальну організаційно-економічну характеристику ДП «Адідас-Україна». Діагностика фінансово-економічних показників у динаміці за 2023–2025 роки виявила глибокий управлінський дисбаланс. Незважаючи на стрімке масштабування бізнесу та двократне зростання чистого доходу від реалізації (з 1,49 млрд грн у 2023 році до 2,99 млрд грн у 2025 році), підприємство зазнало критичного падіння операційної ефективності. Підприємство перейшло від стабільного прибутку (94,2 млн грн у 2023 р.) до чистого збитку у розмірі

103,3 млн грн у 2025 році, при цьому рівень рентабельності впав з 6,3% до -3,45% на тлі стрімкого (у 2,5 раза) зростання фінансових зобов'язань..

5. Проаналізовано комплекс маркетингу підприємства. Дослідження товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики довело, що першопричиною збитковості є агресивна стратегія цінового стимулювання. Залежність підприємства від масових розпродажів для ліквідації неліквідних запасів призвела до того, що реалізація відбувалася з мінімальною націнкою, яка не покривала високих логістичних витрат та фіксованих видатків на утримання фізичної роздрібної мережі.

6. Ідентифіковано ключові проблемні зони у системі маркетингового менеджменту. Серед основних загроз видокремлено: «ефект хлиста» у прогнозуванні попиту (збиткові або низькоприбуткові товари в преміальному сегменті з низькою динамікою обсягів реалізації), канібалізацію преміального іміджу бренду через постійний дисконт, а також нераціональний розподіл комунікаційних бюджетів. Виявлені проблеми підтверджують вичерпання ефективності екстенсивних методів захоплення ринку.

7. Запропоновано комплексні напрями підвищення ефективності маркетингового менеджменту. Стратегічним вектором розвитку визначено концептуальний перехід підприємства до управління прибутковістю клієнтського портфеля. Пріоритетними інструментами є цифровізація прогнозування попиту, перехід до персоналізованого ціноутворення, реструктуризація 60% медіабюджетів у канали performance-маркетингу та впровадження крос-функціональної взаємодії (Agile-команд).

8. Розроблено стратегічний маркетинговий проект «Smart Margin» (Розумна маржа). Практична реалізація стратегії сфокусованої диференціації передбачає: перехід до алгоритму заниженого попереднього замовлення для створення штучного дефіциту; впровадження закритого динамічного ціноутворення на основі RFM-аналізу в додатку adiClub; трансформацію 20% найменш рентабельних магазинів в омніканальні шоу-руми.

9. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів та їх вплив на управління підприємством. Фінансові розрахунки довели, що завдяки збереженню маржинальності: відмові від тотальних знижок та оптимізації залишків ДП «Адідас-Україна» зможе подолати збитки та досягти у 2026 році чистого прибутку на рівні 201 500 000 грн з рентабельністю 5,65%. Крім прямого економічного ефекту, впровадження проекту якісно змінить корпоративну структуру підприємства, забезпечивши перехід до управління на основі даних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 14th ed. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2012. 812 p.
2. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с
3. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2010. 18 с.
4. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність : як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / за ред. Л. Савицька; пер. з англ. С. Яринич. Київ : Вид-во О. Капусти : Агенція «Стандарт», 2005.
5. Косар Н.С., Марущак О.Я. Концепція соціально-відповідального маркетингу у формуванні конкурентних переваг підприємства. Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції 10-12 листопада 2011. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2011. С. 67–68.
6. Татарінов В. В., Бугайчук Т. В., Щербина І. М. Маркетинг взаємовідносин як інноваційна парадигма у маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4748/4689> (дата звернення: 04.05.2026).
7. Сібрук В. Л., Сібрук А. В. Еволюція холістичного маркетингу: основні аспекти та сучасний стан. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2265> (дата звернення: 04.05.2026).
8. Володимир. Управління маркетингом: електронний навч. посібник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2022. – 85 с.
9. Drucker P. F. The Practice of Management. New York : HarperBusiness, 2006. 416 p.
10. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2020. 392 с.

11. Shannon C. E., Weaver W. The Mathematical Theory of Communication. Urbana : University of Illinois Press, 1949. 117 p.
12. Маркетингова діяльність підприємств : підручник / за заг. ред. О. П. Косенко. 2-ге вид., зі змінами і доповн. Харків : Оберіг, 2023. 1155 с.
13. Adidas Україна. Офіційний інтернет-магазин. URL: <https://www.adidas.ua/> (дата звернення: 09.05.2026)
14. Програма лояльності adiClub та умови надання персоналізованих пропозицій URL: <https://www.adidas.ua/adiclub> (дата звернення: 09.05.2026)
15. PUMA Україна. Офіційний інтернет-магазин. URL: <https://ua.puma.com/uk/> (дата звернення: 09.05.2026)
16. Statista. Global Athletic Footwear Market Size and Forecast. URL: <https://www.statista.com/statistics/> (дата звернення: 09.05.2026)
17. Савицька Н. Л. Омніканальний маркетинг у роздрібній торгівлі: концептуальні засади та інструменти. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. № 2. С. 112–125.
18. Окландер М. А. Цифровий маркетинг - модель маркетингу ХХІ сторіччя. *Економічний вісник*. 2022. Вип. 3. С. 98–107.
19. Белявцев М. І. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник / за ред. М. І. Белявцева, В. М. Воробйова, В. Г. Кузнецова. Київ : Донецький нац. ун-т, 2006. 407 с.
20. Божкова В. В. Використання штучного інтелекту в маркетингових стратегіях глобальних компаній. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 5 (40). С. 84–90.
21. Зозульов О. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : НТУУ «КПІ», 2021. 350 с.
22. Куденко Б. В. Концепція сталого розвитку в сучасному маркетингу (ESG-маркетинг). *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60.
23. Близнюк С. В., Кузнецова Т. В. Маркетингове управління омніканальними системами збуту. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 145–151.

24. Гірченко Т. Д. Управління портфелем брендів транснаціональних корпорацій. Вісник економіки. 2023. № 1. С. 44–50.
25. Куценко В. М. Маркетинговий менеджмент. Київ : МАУП, 2003. 184 с
26. Зозульов О. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : НТУУ «КПІ», 2021. 350 с.
27. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. London : Pearson, 2022. 600 p.
28. Іванова О. В., Коваленко О. М. Трансформація D2C (Direct-to-Consumer) бізнес-моделей у сучасній роздрібній торгівлі. *Ефективна економіка*. 2023. № 4.
29. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків : підручник. Київ : Знання, 2018. 423 с.
30. Дажбог О. М. Управління ціноутворенням транснаціональних корпорацій в умовах макроекономічної нестабільності. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 81. С. 92–97.
31. Красовська О. Ю. Трансформація маркетингового менеджменту міжнародних корпорацій в умовах цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 10. С. 75–81.
32. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок / пер. з англ. Київ : Знання, 2010. 750 с.
33. Маркетинговий менеджмент / Россоха В. В., Гуменна О. В., Пічик К. В., Романченко Н. В. Київ : ННЦ ІАЕ, 2014. 224 с
34. Діджиталізація роздрібної торгівлі: стратегії та інструменти / за ред. О. В. Мельник. Київ : Академвидав, 2024. 320 с.
35. Штучний інтелект у маркетингу: трансформація бізнес-моделей / В. В. Божкова // Економіка України. 2025. № 4. С. 55–68.
36. Аналітика великих даних (Big Data) як інструмент прийняття управлінських рішень / О. Ю. Красовська // Вісник економіки. 2024. № 9. С. 12–20.
37. Маркетинговий аудит та ризик-менеджмент: теорія і практика / І. М. Щербина. Харків : ХНЕУ, 2025. 280 с.

38. Досьє компанії ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» (Код ЄДРПОУ 24251899).
Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/24251899> (дата
звернення: 10.05.2026)

39. KeyCRM: Система для автоматизації продажів та обліку в електронній
комерції Офіційний сайт KeyCRM. URL: <https://ua.keycrm.app/> (дата звернення:
17.05.2026).

40. Савицька Н. Л. Омніканальний маркетинг у роздрібній торгівлі:
концептуальні засади та інструменти . Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023.
№ 2. С. 112–125.