

Волинський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра маркетингу

Букало Надія

**ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ ТА МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

Курс лекцій

Луцьк
2025

УДК 339.138
Б-78

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол №__ від __.06.2025 р.).

Рецензент: Черчик Л.М. – д.е.н., професор кафедри менеджменту та адміністрування, ВНУ імені Лесі Українки;

.

Букало Надія Артемівна

Б-78 Діагностика маркетингової та логістичної діяльності: курс лекцій. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025. 78 с.

Анотація: видання містить короткий конспект лекцій з освітнього компоненту «Діагностика маркетингової та міжнародної логістичної діяльності», та рекомендовану літературу. Охоплює два змістові модулі: «Теоретичні основи діагностики маркетингової та логістичної діяльності», «Оцінка маркетингового та логістичного середовища».

Рекомендовано студентам 5 курсу галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності «Маркетинг», за освітньо-професійною програмою Маркетинг і міжнародна логістика, другого освітнього рівня.

УДК 339.138

© Букало Н.А., 2025
© Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ТЕМА 1. ПРЕДМЕТ, МЕТОД ТА ЗАВДАННЯ ДІАГНОСТИКИ МАРКЕТИНГОВОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	6
ТЕМА 2. ОЦІНКА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	9
ТЕМА 3. ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	17
ТЕМА 4. ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ	27
ТЕМА 5. ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОГО КОМПЛЕКСУ (4Р/7Р)	32
ТЕМА 6. МЕТОДИ ДІАГНОСТИКИ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ НА РИНКУ.	38
ТЕМА 7. ДІАГНОСТИКА ОСНОВНИХ ПІДСИСТЕМ І ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СКЛАДОВИХ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	43
ТЕМА 8. ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГУ І ЛОГІСТИКИ	49
ТЕМА 9. ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	54
ТЕМА 10. ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІАГНОСТИЦІ МАРКЕТИНГОВОЇ І ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.	59
ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МАРКЕТИНГОВІЙ І ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	67
ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ НА ІСПИТ	73
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	75

ВСТУП

Освітній компонент «Діагностика маркетингової та міжнародної логістичної діяльності» належить до переліку нормативних освітніх компонентів за освітнім ступенем «магістр».

Освітній компонент спрямований на формування у здобувачів освіти теоретичних знань і практичних навичок, необхідних для аналізу, оцінки та вдосконалення маркетингових і логістичних процесів підприємства.

Сучасний курс з вивчення діагностики маркетингової та логістичної діяльності надає ґрунтовні знання з питань формування комплексного бачення про сутність та методологічну основу діагностики маркетингової та логістичної діяльності, особливості її інформаційного забезпечення; володіння методикою та методами діагностики та підготовки на основі отриманих в результаті її здійснення аналітичних матеріалів для прийняття рішень у маркетинговій та логістичній діяльності; оволодіння технікою проведення діагностики маркетингової та логістичної діяльності підприємства; прищеплення вміння об'єктивної діагностики основних підсистем і функціональних складових маркетингової та логістичної діяльності; забезпечити набуття навичок з обґрунтування використання різних видів маркетингових та логістичних стратегій залежно від стану підприємства за результатами діагностики його маркетингової та логістичної діяльності.

Цей освітній компонент є важливим для здобувачів освіти, які прагнуть оволодіти інструментами діагностики та оптимізації бізнес-процесів, орієнтованих на підвищення ефективності маркетингової і логістичної діяльності.

2. Мета і завдання освітнього компонента.

Мета освітнього компонента – оволодіння здобувачами освіти науково-теоретичними та практичними знаннями щодо освоєння сучасних методів діагностики бізнес-процесів у маркетинговому та логістичному діалозі, розробки рекомендацій для підвищення ефективності роботи підприємства.

Завдання:

- здійснювати комплексний аналіз маркетингових і логістичних процесів;
- визначати ключові показники ефективності (KPI) для маркетингової і логістичної діяльності;
- використовувати діагностичні методики для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
- використовувати сучасні інструменти і програмні засоби для збору та аналізу даних.
- розробляти пропозиції для підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- здійснювати управління ризиками в маркетинговій і логістичній діяльності.

3. Результати навчання (компетентності).

Загальні компетенції

ЗК1. Здатність приймати обґрунтовані рішення.

ЗК3. Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт.

ЗК6. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК8. Здатність розробляти проекти та управляти ними.

Спеціальні (фахові) компетентності

СК3. Здатність до проведення самостійних досліджень та інтерпретації їх результатів у сфері маркетингу.

СК5. Здатність до діагностування маркетингової діяльності ринкового суб'єкта, здійснення маркетингового аналізу та прогнозування.

СК7. Здатність розробляти і аналізувати маркетингову стратегію ринкового суб'єкта та шляхи її реалізації з урахуванням міжфункціональних зв'язків.

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

Програмні результати навчання

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

Р11. Використовувати методи маркетингового стратегічного аналізу та інтерпретувати його результати з метою вдосконалення маркетингової діяльності ринкового суб'єкта.

Р12. Здійснювати діагностування та стратегічне й оперативне управління маркетингом задля розробки та реалізації маркетингових стратегій, проектів і програм.

Р15. Збирати необхідні дані з різних джерел, обробляти і аналізувати їх результати із застосуванням сучасних методів та спеціалізованого програмного забезпечення.

Курс лекцій охоплює основні програмні положення дисципліни «Діагностика маркетингової та логістичної діяльності» і може бути використаним здобувачами вищої освіти економічних спеціальностей.

ТЕМА 1. ПРЕДМЕТ, МЕТОД ТА ЗАВДАННЯ ДІАГНОСТИКИ МАРКЕТИНГОВОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- 1.1. Мета, завдання та предмет дисципліни
- 1.2. Методи діагностики маркетингової та логістичної діяльності
- 1.3. Загальна характеристика діагностики логістичної діяльності

1.1. Мета, завдання та предмет дисципліни

Мета дисципліни - формування у здобувачів освіти теоретичних знань і практичних навичок з аналізу, оцінювання та вдосконалення маркетингових і логістичних процесів на міжнародному рівні.

Завдання дисципліни:

- визначати концепцію стратегічного управління маркетингової та логістичної діяльності підприємства;
- аналізувати систему маркетингових цілей підприємства;
 - формувати систему KPI (ключові показники ефективності) для діагностування ефективності роботи маркетингових підрозділів підприємства;
 - діагностувати ступінь раціональності використання маркетингового потенціалу підприємства;
 - діагностувати ефективність роботи системи моніторингу зовнішнього стану підприємства;
- діагностувати реалізацію маркетингових стратегій підприємства;
 - проводити комплексний аналіз результатів діагностування маркетингової діяльності підприємства.

Предметом – є дослідження та аналіз процесів, які забезпечують ефективність маркетингової та логістичної діяльності підприємства. Це включає оцінку стану маркетингових стратегій, логістичних систем, каналів збуту, а також взаємодії між собою.

Термін «діагностика» запозичений з медицини. Слово «діагноз» (від грецького «diagnosis») означає розпізнавання, визначення, тобто процес дослідження об'єкта діагнозу з метою одержання результату діагнозу висновку про стан об'єкта.

Загалом, діагностика – це процес дослідження стану об'єкта, встановлення відхилень від нормального перебігу процесів за допомогою існуючого методологічного інструментарію з метою виявлення проблем, вузьких місць, як нині існуючих, так й таких, що виникатимуть в майбутньому, а також їх усунення та визначення шляхів подолання їх у перспективі засобом прийняття ефективних управлінських рішень.

Об'єктом діагностики можуть бути: підприємство в цілому як виробничо-економічна система, її елементи; функціонування окремих підрозділів, виробничі функції, види діяльності, та ін.

Маркетингова діагностика – це процес, основними цілями якого є:

- оцінка поточного ринку;
- вивчення поведінки споживачів;
- аналіз конкурентного середовища;

- оцінка ефективності маркетингової діяльності;
- прогнозування ринкових змін.

Діагностичний аналіз - це метод оцінювання стану об'єкта, процесу або діяльності з метою виявлення проблем, ризиків, можливостей для покращення та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Мета діагностичного аналізу:

- виявлення слабких та сильних сторін досліджуваного об'єкта;
- оцінка ефективності функціонування системи чи процесу;
 - визначення причин відхилень від очікуваних результатів;
- розробка рекомендацій для оптимізації та вдосконалення діяльності.

Основні етапи діагностичного аналізу:

- формулювання цілей і завдань аналізу – визначення ключових аспектів дослідження;
- збір та обробка даних – використання різних методів збору інформації (анкетування, спостереження, аналіз звітності тощо);
- визначення критеріїв оцінки – розробка показників для вимірювання ефективності та результативності;
- ідентифікація проблем і ризиків – виявлення відхилень, що можуть негативно впливати на діяльність;
- формування висновків та рекомендацій – розробка стратегій усунення проблем та підвищення ефективності.

Найчастіше для проведення оцінки результатів або стану підприємства застосовують наступні види діагностики:

Інструменти діагностичного аналізу

- SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості, загрози);
- PEST-аналіз (оцінка політичних, економічних, соціальних, технологічних факторів);
- GAP-аналіз (виявлення розриву між поточним та бажаним станом);
- ABC-аналіз (класифікація ресурсів за значущістю);
- Факторний аналіз (визначення основних чинників впливу на результати).

Експрес-діагностика - коротке дослідження різних аспектів діяльності підприємства з метою виявлення проблемних областей і одержання попередніх оцінок поточного стану.

Експрес-діагностика є первісним етапом перетворень, проведених із залученням сторонніх консультантів, допомагає виробити єдине бачення керівництвом і зовнішніми консультантами поточного стану й проблем підприємства.

Детальна (комплексна) діагностика - докладне аналітичне дослідження, що дає глибоке розуміння поточної ситуації, є основою для розробки як стратегії перетворень у розглянутих сферах діяльності, так і переліку конкретних заходів для досягнення запланованих результатів.

Така діагностика може проводитися за всіма аспектами діяльності або сфокусуватися на якому-небудь одному чи декількох напрямках. Комплексна діагностика необхідна, коли існуюча (або відсутня) на підприємстві система

моніторингу поточної діяльності не дозволяє визначити основні проблеми, причини їх виникнення, послідовність їх розв'язання. Проте, навіть коли області перетворень очевидні й чітко окреслені, бажано, щоб за іншими (суміжними) напрямками була проведена експрес-діагностика. Це забезпечить сумісність перетворень, проведених в одній сфері зі сформованою практикою господарювання в інших сферах.

1.2. Методи діагностики маркетингової та логістичної діяльності

Методи діагностики — це сукупність способів і підходів, що застосовуються для виявлення стану, проблем, тенденцій і потенціалу розвитку маркетингової та логістичної діяльності підприємства. Вони поділяються на кількісні та якісні, а також на традиційні та сучасні аналітичні.

Класифікація методів діагностики:

1. Кількісні методи

- економіко-математичне моделювання — застосовується для прогнозування змін, оптимізації ресурсів.
- SWOT-аналіз — виявляє сильні та слабкі сторони, можливості й загрози.
- факторний аналіз — дозволяє визначити, які чинники найбільше впливають на показники діяльності.
- коефіцієнтний аналіз — використовується для оцінки ефективності окремих напрямів діяльності.

2. Якісні методи

- експертне оцінювання — думки фахівців щодо ефективності логістичних і маркетингових процесів.
- контент-аналіз — аналіз інформаційних матеріалів, звітів, реклами.
- соціологічні методи (анкетування, інтерв'ювання) — використовуються для вивчення споживчих потреб, зворотного зв'язку.

3. Методи специфічної логістичної діагностики

- ABC- та XYZ-аналіз — оцінювання ефективності товарних запасів і попиту.
- аналіз ланцюгів постачання (SCM-аналіз) — дослідження взаємодії елементів логістичної системи.
- аналіз логістичних витрат — визначення резервів зниження витрат і підвищення прибутковості.

4. Методи маркетингової діагностики

- PEST-аналіз — аналіз впливу зовнішнього середовища (політичного, економічного, соціального, технологічного).
- аналіз конкурентоспроможності — порівняння позицій підприємства з конкурентами.
- аналіз споживчої поведінки — вивчення мотивації й звичок цільової аудиторії.

5. Вибір методів діагностики залежить від:

- цілей дослідження;
- наявності інформації;

- обсягу ресурсів;
- рівня складності логістичних і маркетингових процесів.

Класифікація методів діагностики дозволяє:

1. систематизувати підходи до аналізу – дає змогу впорядкувати різноманітні методи за ознаками (кількісні, якісні, експертні, графічні тощо), що полегшує вибір найбільш доречних інструментів.
2. оптимізувати процес діагностики – сприяє ефективному плануванню діагностичних заходів, розподілу ресурсів і визначенню послідовності застосування методів залежно від мети дослідження.
3. підвищити точність і об'єктивність оцінки – забезпечує комплексне охоплення як кількісних показників, так і якісних характеристик маркетингової чи логістичної діяльності.
4. забезпечити порівнянність результатів – дозволяє аналізувати ефективність різних процесів або структур підприємства за єдиною методологією, що полегшує ухвалення управлінських рішень.
5. адаптувати методи до специфіки підприємства – уможливорює вибір індивідуального набору методів для підприємств різних галузей, масштабів і форм власності.

1.3. Загальна характеристика діагностики логістичної діяльності

Діагностика логістичної діяльності є важливою складовою системи управління підприємством. Вона дає змогу здійснювати оцінку параметрів логістичних процесів, аналізувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, а також надавати експертну оцінку впроваджених заходів для подолання кризових ситуацій або досягнення цілей підвищення ефективності логістики та розвитку її системи на підприємстві.

Ключовим результатом діагностики виступає аналітичне відображення кількісних і якісних характеристик логістичних процесів у вигляді економічних показників. Оскільки успішність логістичної діяльності тісно пов'язана з обґрунтованістю управлінських рішень, діагностична система дозволяє заздалегідь виявити ознаки як позитивних змін, так і потенційно негативних тенденцій у діяльності підприємства.

Метою логістичної діагностики є систематичне дослідження логістичних процесів, що реалізуються у виробничо-господарській сфері, аналіз результатів їх оцінки, а також формування комплексу заходів для підвищення їхньої ефективності.

Об'єктами діагностики є логістична система підприємства, її структурні підсистеми та підрозділи, які здійснюють управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками в межах господарської діяльності.

Мета діагностики логістичної діяльності підприємства досягається шляхом вирішення комплексу завдань, основними серед яких є:

- позиціонування логістичної системи в загальній структурі підприємства та виявлення впливу логістики на її продуктивність;

- визначення джерел перевищення та прихованих логістичних втрат;
- визначення ресурсоемності існуючих логістичних процесів та визначення потенційних областей для їх вдосконалення;
- аналіз ефективності взаємодії між підсистемами та підрозділами логістичної системи підприємства та відносин з учасниками логістичних ланцюгів, які вона включає;
- оцінка логістичних ризиків та раціональність управлінських рішень щодо усунення факторів, що дестабілізують логістичну діяльність підприємства;
- прогнозування змін у логістичній діяльності компанії, викликаних управлінськими рішеннями”.

Діагностика логістичної діяльності підприємства базується на ключових принципах економічної діагностики, що охоплюють як оцінювання її ефективності, так і виявлення шляхів для подальшого вдосконалення:

- комплексність — передбачає всебічне охоплення всіх складових логістичної діяльності, з урахуванням взаємозв'язків між логістичними процесами та іншими напрямками діяльності підприємства, що дозволяє глибоко аналізувати причинно-наслідкові залежності;
- об'єктивність — забезпечується за рахунок використання достовірних даних і точних методів аналізу, які зменшують вплив суб'єктивних суджень та можливих похибок при оцінюванні логістичних процесів;
- системність — полягає у розгляді логістики як цілісної системи, яка складається з взаємопов'язаних елементів, що функціонують в єдності;
- специфічність — включає чітке визначення вимог до точності, кількісного вимірювання діагностичних показників та орієнтацію кожного етапу дослідження на конкретну мету;
- багатоваріантність — означає застосування різноманітних підходів, інструментів та систем індикаторів, що дозволяє об'єктивно порівнювати альтернативні варіанти реалізації логістичних процесів і підвищувати точність оцінок;
- упорядкованість — забезпечується впровадженням єдиної методології дослідження, формалізацією оцінок і створенням чіткого алгоритму діагностичного процесу, з послідовним визначенням і оцінкою відповідних показників.

Організація та впровадження логістики забезпечується логістичною системою підприємства, яка інтегрує єдине управління матеріальними та супутніми потоками його структурних та функціональних підрозділів, а також постачальників, посередників та споживачів для оптимізації витрат та спрощення процесів закупівель, виробництва та маркетинг.

ТЕМА 2. ОЦІНКА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Поняття зовнішнього середовища підприємства

2.2. Методи та інструменти діагностики конкурентного середовища

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності та визначення стратегічних напрямів реагування

2.1. Поняття зовнішнього середовища підприємства

Зовнішнє середовище — це сукупність усіх зовнішніх по відношенню до підприємства умов, факторів і суб'єктів, які впливають на його функціонування, прийняття рішень і досягнення стратегічних цілей.

Підприємство не може повністю контролювати зовнішнє середовище, але зобов'язане постійно його аналізувати, щоб адаптуватися до змін.

Складові зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище поділяється на два рівні:

а) Макросередовище — чинники загального характеру, які впливають на всі підприємства незалежно від галузі:

- політичні та правові фактори — законодавство, регуляції, політична стабільність;
- економічні фактори — інфляція, рівень безробіття, валютні коливання;
- соціально-культурні фактори — демографія, традиції, зміна цінностей;
- технологічні фактори — інновації, нові технології, науковий прогрес;
- екологічні фактори — екологічна політика, вимоги до сталого розвитку.

б) Мікросередовище — фактори безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства:

- постачальники — формують ресурсну базу;
- покупці — визначають попит і впливають на прибутковість;
- конкуренти — змагаються за ту саму цільову аудиторію;
- посередники — забезпечують просування продукції;
- контактні аудиторії — ЗМІ, державні установи, громадські організації.

Вплив зовнішніх факторів на стратегію та діяльність підприємства в наступному:

- зовнішнє середовище визначає межі стратегічного маневру — підприємство повинне враховувати політичні, економічні, технологічні та соціальні обмеження при формуванні планів;

- може створювати як загрози, так і нові можливості — наприклад, криза в галузі може стати поштовхом до змін і розвитку;

- змінює конкурентне становище — нові технології або гравці можуть змінити правила гри;

- формує імідж і репутацію — залежність від соціального середовища, екологічних норм, споживчих настроїв;

- сприяє адаптації або змушує до трансформації — гнучке підприємство швидше адаптується до нових умов і залишається конкурентоспроможним.

Зовнішнє середовище є критичним фактором успіху або невдачі підприємства. Постійний аналіз і моніторинг зовнішніх умов дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення, своєчасно реагувати на виклики і використовувати можливості для розвитку.

2.2. Методи та інструменти діагностики конкурентного середовища

Конкуренція — це економічне суперництво між підприємствами, організаціями або окремими учасниками ринку за обмежені ресурси, споживачів і прибуток. Вона є рушійною силою розвитку ринку, сприяє інноваціям, підвищенню якості продукції та зниженню витрат.

Ознаки конкуренції:

- наявність декількох учасників ринку;
- спільна ціль — задоволення попиту споживачів;
- боротьба за частку ринку, клієнтів, ресурси.

Типи конкуренції:

1. досконала (чиста) — багато продавців, однорідний товар, відсутність впливу одного продавця на ціну;
2. монополістична — багато фірм, але товари мають певні відмінності;
3. олігополія — декілька великих гравців контролюють ринок;
4. чиста монополія — один постачальник товару або послуги без прямих замінників.

Основні елементи зовнішнього конкурентного оточення підприємства

Конкурентне середовище формується під впливом різних зовнішніх чинників, які прямо чи опосередковано впливають на діяльність підприємства. Згідно з теорією М. Портера, основними елементами конкурентного середовища є:

1. Існуючі конкуренти в галузі:

- компанії, що вже працюють у тій самій сфері, пропонують аналогічні товари або послуги;
- важливо оцінювати рівень їхнього впливу, стратегії, частку ринку.

2. Потенційні конкуренти (загроза входу нових учасників):

- підприємства, які можуть вийти на ринок у майбутньому;
- вплив залежить від бар'єрів входу (патенти, капітальні витрати, лояльність клієнтів тощо).

3. Товари-замінники:

- 4. – альтернативні продукти, які можуть задовольнити ті самі потреби споживача;
- приклад: чай як замінник кави.

5. Постачальники:

- 6. – впливають на вартість і якість ресурсів;
- висока залежність від постачальника може знижувати конкурентну гнучкість підприємства.

7. Споживачі (покупці):

– їхня здатність впливати на ціни, вимагати якісніших товарів чи кращого сервісу;

– чим більше альтернатив, тим вища сила покупця.

Розуміння структури конкурентного середовища дозволяє підприємству правильно оцінювати свої позиції, розробляти ефективну стратегію, передбачати ринкові зміни та формувати конкурентні переваги.

2.1. Основні методи оцінки зовнішнього середовища:

- PEST-аналіз – аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів;

- П'ять сил Портера – аналіз конкурентного середовища: конкуренти, постачальники, споживачі, нові гравці, товари-замінники;

- SWOT-аналіз – виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз із зовнішнього середовища;

- Аналіз ринку та конкурентів – дослідження тенденцій ринку, поведінки споживачів і дій конкурентів;

- Моніторинг макроекономічних показників – оцінка стану економіки, законодавства та міжнародних відносин.

На діяльність компанії впливають не тільки внутрішні чинники, але й зовнішні. Зовнішні чинники, важливіші ніж перші, адже на них не можна вплинути. Для того, щоб вивчити зовнішнє середовище, використовують PEST-аналіз.

Метод, позначений аббревіатурою PEST, охоплює вивчення впливу макросередовища на компанію, а саме політичних (P), економічних (E), соціально-культурних (S) і технологічних (T) чинників. Він необхідний для оцінювання поточного стану та прогнозу змін.

Як і у випадку з методом вивчення внутрішніх і зовнішніх аспектів під назвою SWOT-аналіз, пест-аналіз передбачає ретельне вивчення кожної зі сфер за вказаним списком критеріїв, важливих для компанії. Нижче – деякі з них.

Політичні (Political). Вивченню підлягає:

- національна та світова політична ситуація;
- передумови до змін;
- втручання держави у сферу діяльності компанії;
- податкова політика;
- рівень бюрократії та корупції;
- тенденції до виникнення політичної кризи.

Економічні (Economic). Аналізують:

- показники доходів громадян;
- рівень інфляції;
- стан ринку праці, зокрема й рівень безробіття;
- динаміку внутрішнього валового продукту;
- зміни в курсі валют;
- зміни на ринках, від яких залежить компанія;
- динаміку економічного розвитку;

- вартість енергоносіїв та сировини.

Соціально-культурні (Social). Розгляду підлягають:

- демографічні показники та їхня динаміка;
- розвиток та зміна споживчих вподобань;
- специфіка менталітету та низка цінностей, притаманних середовищу;
- ступінь освіченості населення (зокрема й кваліфікація кадрів).

Технологічні (Technological). Аналіз стосується:

- політики держави в галузі інноваційних розробок;
- рівня стану технологій в індустрії;
- впливу нововведень на бізнес;
- появи відкриттів, патентів, продуктів тощо;
- доступу компанії до технологій;
- розвитку інтернету, мобільних пристроїв, їхній вплив на компанію.

PEST-аналіз компанії потрібен через низку причин, особливо, якщо вона тільки виходить на ринок. Він дозволяє зрозуміти, чи матиме продукт попит серед споживачів і як на нього можуть вплинути зовнішні рушійні сили, чи існують можливості виходу на інші ринки, які переваги у конкурентів, тенденції виникнення ризиків та їхній вплив на майбутню діяльність компаній.

Приклад PEST-аналізу табл. 2.1

Таблиця 2.1

PEST-аналіз ПАТ «Едельвіка»

Р Політика	Е Економіка	С Соціум	Т Технології
• Військова ситуація та політичні заворушення в Україні можуть вплинути на ланцюги поставок та роботу підприємства. • Законодавчі зміни, пов'язані з експортними та митними процедурами, можуть створювати бар'єри.	• Коливання курсу гривні може впливати на конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках. • Зростання цін на енергоносії (наприклад генератори) та сировину, може вплинути на виробничі витрати.	• Попит на екологічно чистий одяг і лляні вироби зростає, особливо серед західноєвропейських споживачів. • Зважаючи на зростаючий тренд на етнічний одяг, продукція компанії може залишатися популярною.	• Використання сучасних цифрових технологій для маркетингу (SMM, таргетована реклама). • Розвиток онлайн - торгівлі й автоматизації процесів продажу.

Формування та розвиток конкурентного середовища є невід'ємною частиною функціонування ринкової економіки. Це середовище охоплює сукупність зовнішніх для підприємства чинників, які визначають характер і рівень конкурентної взаємодії між учасниками ринку в межах певної галузі. Конкурентне середовище має динамічний характер — зміни в ньому відбуваються з різною швидкістю, глибиною й масштабом залежно від специфіки окремих ринків.

Одним із найвідоміших і найефективніших інструментів аналізу конкурентного середовища є **модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера (1980 р.)**, яка дозволяє комплексно оцінити основні фактори впливу на рівень конкуренції, ступінь їх дії та характер конкурентної боротьби на ринку.

Згідно з цією моделлю, конкурентне середовище формується під впливом п'яти ключових сил:

- боротьба між наявними конкурентами в межах галузі;
- загроза з боку товарів-замінників, що виробляються в інших галузях і можуть замінювати продукцію підприємства як за функціональністю, так і за ціною;
- можливість входу нових гравців на ринок, що створює додатковий тиск на існуючих учасників;
- вплив постачальників, зокрема їхня здатність диктувати умови постачання ресурсів;
- сила споживачів, яка виявляється в їх здатності впливати на цінову політику, якість і асортимент продукції.

Ці п'ять конкурентних сил свідчать про те, що конкуренція не обмежується лише взаємодією між уже присутніми підприємствами на ринку. Значну роль у формуванні ринкової ситуації відіграють також потенційні конкуренти, споживачі, постачальники та виробники замінників, і їхній вплив може змінюватися залежно від економічного контексту.

SWOT аналіз — це підхід до планування, заснований на виявленні внутрішніх і зовнішніх факторів об'єкта. Провівши такий аналіз, можна визначити:

- Свої сильні сторони, які допоможуть у досягненні мети. Це можуть бути будь-які якості, знання чи вміння, що дають вам перевагу;
- Слабкі сторони і вразливості. Людина не може бути спеціалістом в усьому. Тому, для виконання плану, можливо, доведеться звернутися до сторонніх ресурсів або окремих людей;
- Зовнішні обставини. Найчастіше їх можна змінити, але це не означає, що ними не можна скористатися;
- Зовнішні загрози. Якщо уникнути їх неможливо, то потрібно хоча б підготуватися. Для цього і потрібен аналіз SWOT.

Аналіз ринку та конкурентів

1. Аналіз ринку:

- дослідження розміру ринку: Оцінка обсягу ринку, його потенціалу, темпів росту;
- тренди та тенденції: Вивчення основних тенденцій на ринку, таких як зміни в потребах споживачів, інновації, технологічні новації, зміни в законодавстві, економічні умови;
- сегментація ринку: Визначення основних сегментів споживачів. Це можуть бути групи за віком, доходом, місцем проживання, поведінкою;
- потреби споживачів: Оцінка потреб і бажань клієнтів, на яких орієнтовані товари чи послуги;

- бар'єри для входу: Оцінка бар'єрів для нових гравців на ринку (наприклад, висока конкуренція, висока вартість виходу, необхідні ліцензії чи дозволи).

2. Аналіз конкурентів:

- ідентифікація конкурентів: Визначення основних конкурентів на ринку — як безпосередніх, так і побічних;

- оцінка їх стратегій: Аналіз бізнес-моделей конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, цінових стратегій, маркетингових кампаній;

- порівняння продуктів/послуг: Вивчення, що пропонують конкуренти в порівнянні з вашими продуктами, які є їхні переваги, недоліки, інновації;

- маркетингові та рекламні стратегії: Аналіз способів, якими конкуренти привертають клієнтів — через рекламу, PR, промоакції;

- фінансові показники: Оцінка фінансової стабільності конкурентів, їхніх витрат і доходів, наявних ресурсів, інвестицій.

Діагностика внутрішнього середовища підприємства з визначенням сильних і слабких сторін представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Діагностика внутрішнього середовища підприємства з визначенням сильних і слабких сторін

Аспект середовища	Сильні сторони	Оцінка впливу факторів, у балах	Слабкі сторони	Оцінка впливу факторів, у балах
1. Виробництво				
2. Персонал				
3. Інноваційна діяльність				
4. Маркетинг				
5. Менеджмент				
6. Фінанси				

Приклад оформлення показників щодо оцінки впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу фактора	Оцінка впливу факторів, у балах	Загальна оцінка впливу факторів, у балах
Економічні				
Політичні				
Правові				
Демографічні				
Науково-технічні				
Природні				
Соціально-культурні				

Аналіз макроекономічних показників включає моніторинг даних щодо ВВП, інфляції, безробіття та зовнішньої торгівлі. Це дозволяє оцінювати

економічний стан, прогнозувати зміни та приймати обґрунтовані рішення у бізнесі та політиці.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності та визначення стратегічних напрямів реагування

Оцінка рівня конкурентоспроможності включає в себе аналіз та вивчення здатності суб'єкта (товару, підприємства, регіону) до конкуренції на ринку. Цей процес передбачає визначення ключових параметрів, вивчення ринку та конкурентів, а також розрахунок загального показника конкурентоспроможності. Розробка стратегічних напрямів реагування включає розробку заходів для підвищення конкурентоспроможності, наприклад, шляхом впровадження інновацій, оптимізації виробництва, а також маркетингових стратегій.

Моніторинг макроекономічних показників включає оцінку рівня конкурентоспроможності, аналізованих через показники, такі як ВВП, інфляція, безробіття та конкурентоспроможність. Визначення стратегічних напрямів реагування забезпечує адаптацію бізнесу до змін у ринковому середовищі.

До ключових показників конкурентоспроможності можна віднести:

- вартість продукції – вплив на ціноутворення;
- якість товарів – задоволення потреб споживачів;
- інновації – здатність впроваджувати нові технології;
- частка ринку – позиція на ринку порівняно з конкурентами.

Формування конкурентних переваг та адаптація стратегії є критичними аспектами для успішної підприємницької діяльності. Для початку, давайте розглянемо процес формування конкурентних переваг:

- аналіз ринку: Першим кроком у формуванні конкурентних переваг є ретельний аналіз ринку, включаючи вивчення конкурентів, клієнтів, тенденцій та можливостей;
- унікальність продукту або послуги: Один зі способів створення конкурентних переваг - це розробка унікального продукту або послуги, який відрізняє ваш бізнес від інших на ринку;
- ефективність виробництва: Зниження витрат виробництва дозволяє знижувати ціни або підвищувати прибуток, що дає перевагу над конкурентами;
- маркетинг та брендування: Сильний маркетинг і брендування можуть допомогти залучати більше клієнтів і підсилювати конкурентні переваги;

Адаптації стратегії:

- моніторинг конкурентів: Постійний моніторинг конкурентів дозволяє вчасно реагувати на їх дії та адаптувати стратегію для збереження конкурентних переваг;

- реагування на зміни на ринку: Ринок постійно змінюється, тому важливо швидко реагувати на нові тенденції та пристосовувати стратегію для відповіді на зміни:

- інновації: Постійні інновації дозволяють підприємству залишатися в активному стані на ринку та забезпечувати конкурентні переваги;

- гнучкість: Здатність швидко змінювати стратегію та підходи відіграє важливу роль у спроможності компанії адаптуватися до нових умов.

Загалом, успішна адаптація стратегії та формування конкурентних переваг вимагають постійного аналізу та готовності змінюватися для досягнення успіху на ринку.

ТЕМА 3. ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Цілі діагностики внутрішнього стану підприємства

3.2. Складові методики діагностики системи управління

3.3. Діагностика фактичного стану ресурсів і потенціалу підприємства

3.4. SMART-діагностування системи маркетингових цілей підприємства

3.5. Діагностування ефективності роботи маркетингових підрозділів підприємства на основі KPI

3.1. Цілі діагностики внутрішнього стану підприємства

Цілі діагностики внутрішнього стану підприємства можуть включати такі аспекти, як оцінка фінансової стійкості компанії, аналіз ефективності управління ресурсами, виявлення слабких місць в діяльності підприємства, покращення внутрішніх процесів та процедур, а також виявлення можливостей для розвитку і росту компанії. Основна мета діагностики внутрішнього стану підприємства полягає в тому, щоб отримати повний образ ситуації в компанії та розробити стратегію подальшого розвитку.

Діагностику внутрішнього стану підприємства проводять задля досягнення таких цілей:

- виявлення й використання резервів виробництва, оптимальне використання матеріальних, людських та фінансових ресурсів, а також природних багатств для забезпечення конкурентоздатності підприємства на ринку;

- оцінка стану та потенціалу маркетингу та ресурсів підприємства для їх оптимізації та підтримки надвиробництва;

- оцінка структури управління відповідно до стратегічних цілей підприємства, з урахуванням тенденцій розвитку та змін у зовнішньому середовищі.

Діагностика надає підприємству методи та інструменти для визначення факторів розвитку та використання умов для досягнення своїх цілей та інтересів.

Дослідження терміна «діагностика» з погляду уточнення його змісту показало, що серед економістів і науковців досі немає єдиного тлумачення цього поняття. Водночас більшість дослідників визнає, що діагностика відіграє ключову роль у системному аналізі, особливо при вдосконаленні чи створенні систем управління економічними об'єктами. У філософському контексті концепція діагностики розглядає проблеми в системі як наслідки недоліків організації виробництва та управління — своєрідні «хвороби» у вигляді дисфункцій, суперечностей або «вузьких місць».

Основне завдання діагностики — виявлення симптомів цих порушень, з'ясування причин та усунення їх за допомогою відповідних методів. Тобто діагностику можна трактувати як науку про методи, принципи й процеси

виявлення функціональних збоїв у системі, постановки «діагнозу», аналізу стану й потенціалу її розвитку, а також вимірювання параметрів і визначення порушень задля забезпечення її ефективної діяльності в умовах змінного зовнішнього середовища.

Таке розуміння обмежує діагностику рамками етапу розробки проєктів покращення системи в межах безперервного інструменту аналізу її стану. Для забезпечення реального стратегічного розвитку управлінської системи потрібно не лише окреслити шляхи її вдосконалення, а й визначити пріоритети та обрати найбільш доцільні в конкретних умовах напрями розвитку, враховуючи причинно-наслідкові зв'язки між її елементами. Тож доцільно розглядати діагностику як процес пізнання, який полягає в зборі, обробці та застосуванні значущої інформації через розпізнавання сутності явищ.

Під поняттям «розпізнавання» мається на увазі виявлення прихованої сутності явища як цілісної системи — на основі обмеженого набору зовнішніх ознак визначаються його структура, зміст, причини виникнення та закономірності розвитку. Виходячи з цього підходу, встановлення діагнозу та вибір заходів для усунення виявлених порушень охоплює три основні напрями діяльності:

- **аналітичний етап**, що полягає у вивченні стану системи, аналізі причинно-наслідкових зв'язків і визначенні характеру порушень;
- **синтетичний етап**, який охоплює опис ознак нормального функціонування системи та її недоліків, їх систематизацію за напрями діяльності, формування переліку можливих рішень і розробку відповідної методики дослідження;
- **прогностичний етап**, що передбачає моделювання майбутніх змін у показниках діяльності системи та чинниках, що впливають на них.

Особливо варто підкреслити, що здатність системи стратегічного управління маркетингом діяти на випередження (проактивність) безпосередньо залежить від ефективної діагностики. Це досягається шляхом побудови ймовірнісних сценаріїв змін у зовнішньому середовищі на основі прогностичних даних, а також вибору оптимального сценарію, що відповідає потенціалу підприємства та його стратегічним цілям у сфері ринку споживачів. Саме цей етап є базовим для подальших стадій стратегічного управління.

Діагностика внутрішнього стану підприємства передбачає оцінку внутрішніх процесів та взаємозв'язків. Вона включає аналітичну і синтетичну діяльність та здійснюється в кілька етапів: аналіз системи управління, оцінка ресурсного забезпечення та потенціалу підприємства, виявлення ключових проблем і встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ними з метою прогнозування їх подальшого розвитку.

3.2. Складові методики діагностики системи управління

Оскільки проактивний підхід вимагає адаптації управлінських інструментів і методик до умов ринку, особливої ваги набуває своєчасне виявлення тенденцій у розвитку управлінських підходів та науково-прикладних аспектів трансформації систем управління.

Виділяємо наступні складові діагностики системи управління підприємством (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Складові методики діагностики системи управління

Складова діагностики	Тенденції, характерні для системи проактивного управління	Напрямок суперечностей
Структурний аналіз організації (аналіз рівня динамічності й інтегрованості)	Зміна системи у бік децентралізованості; підвищення значення важливості структури швидко змінюватися, перебудовуватися; поширення горизонтальних і вертикальних маркетингових інтеграційних процесів	Жорсткоінтегровані структури призводять до виникнення гострої внутрішньої фірмової конкуренції; необмежена свобода учасників управління може призвести до розриву ланцюга створення й надання цінностей
Функціонально-цільовий аналіз системи управління (аналіз вертикального і горизонтального розподілу праці на підприємстві)	Делегування повноважень нижчим ланкам ієрархічної структури; зростання ролі горизонтальних зв'язків; ослаблення жорсткої ієрархії і посилення «демократизації» управління	Перехід частини зв'язків із зовнішніх у внутрішні одночасно супроводжується підвищенням їх складності та цільності, розширення самостійності пов'язане з підвищенням відповідальності за якість управлінських дій
Аналіз системи маркетингу	Поширення інтегрованих маркетингових організаційних структур; розширення повноважень маркетингового персоналу; створення міжфункціональних команд з управління зв'язками	Протиріччя у виборі між трьома аспектами маркетингу: маркетинг як комплекс засобів, як функція управління, як філософія бізнесу
Аналіз системи прийняття рішень	Великого значення набуває швидкість прийняття рішення; поширення управління за ситуаціями	Протиріччя між обґрунтованістю і своєчасністю; протиріччя «терміновість – важливість»
Обстеження інформаційної підсистеми	Забезпечення на підприємстві активної централізованої інформаційної системи; реалізація дії стратегічних баз спостереження; прискорення процесу обробки інформації; (створення портфоліо споживачів, потенціальних партнерів тощо)	Протиріччя між якістю і кількістю інформації; протиріччя між горизонтальним чи вертикальним типом формування інформаційної системи і стратегічними цілями підприємства щодо стратегії інтенсивного розвитку.
Дослідження проблем взаємодії співробітників у системі	Запровадження системи лідерства (відносини лідерів, кар'єра, ротація та ін.); заохочення до створення	Конфліктність, суперництво усередині колективу, призводить до неефективної витрати

Складова діагностики	Тенденції, характерні для системи проактивного управління	Напрямок суперечностей
Дослідження проблем взаємодії співробітників у системі	самокерованих команд; створення сприятливих умов корпоративного середовища.	енергії персоналу і зниження ефективності праці
Аналіз поєднання формалізованих і творчих методів в управлінні	Підтримання розширеного знань працівників, їх інтелектуального потенціалу.	Протиріччя між кваліфікованими і малокваліфікованими працівниками, між інтересами.

3.3. Діагностика фактичного стану ресурсів і потенціалу підприємства

У процесі діагностики внутрішнього стану підприємства першочергову увагу приділяють аналізу наявних економічних ресурсів, оцінці ефективності їх використання з точки зору забезпечення конкурентоспроможності, їх відповідності вимогам проактивного стратегічного управління, а також дослідженню змін у структурі ресурсного потенціалу підприємства.

У межах стратегічного управління маркетинговою діяльністю до основних типів ресурсів відносяться шість категорій: фінансові, матеріальні, трудові, технологічні, інформаційні та маркетингові ресурси.

Оцінка ефективності їх використання ґрунтується на показниках результативності виробничої та маркетингової діяльності, які визначаються за усталеними методиками й виражаються через фінансові та інтегральні індикатори.

На цьому етапі також проводиться стратегічний аналіз ресурсного забезпечення: порівнюються фактичні значення з середньогалузевими показниками або з динамікою минулих періодів, а також здійснюється прогнозування подальшого розвитку ресурсів. Особлива увага приділяється виявленню суперечностей, що лежать в основі поточних змін структури та стану ресурсної бази, що дає змогу глибше зрозуміти природу цих процесів і визначити довгострокові тенденції їх розвитку.

Оцінка управлінського потенціалу має свою специфіку, оскільки найвищий рівень — власне управління — базується на врахуванні як досягнутих результатів, так і передбачуваних можливостей реалізації потенціалу суб'єктами нижчого рівня.

Формування стратегічного потенціалу супроводжується рядом суперечностей. Зокрема, виникають розбіжності між наявними й необхідними фінансовими, організаційними та кадровими ресурсами для забезпечення ефективної інтеграції, формування мережевих структур та участі у реальних чи віртуальних об'єднаннях вищого рівня (наприклад, системах типу «споживач — підприємство — партнер»). Також існує розрив між наявною матеріально-технічною базою для проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт та впровадження інновацій, і тією, що потрібна для

впровадження проактивного управління. Додатково спостерігаються суперечності між використанням матеріальних і нематеріальних ресурсів (таких як експертні знання, технології, репутація) для досягнення синергії, а також між фактичним і змінним сприйняттям можливостей ресурсного забезпечення з боку стратегічних бізнес-одиниць.

3.4. SMART-діагностування системи маркетингових цілей підприємства

При формулюванні мети необхідно спиратися на стандарт постановки цілей, що задає вимоги до ефективно сформульованої мети, тобто на SMART-аналіз.

S – Specific (специфічність – унікальність). Ціль потрібно описати простими словами, щоб була зрозуміла унікальність проекту. Необхідна конкретика, щоб можна було зрівняти результат проекту з метою.

M – Measurable (можливість виміру). Ціль повинна бути сформульована кількісно. Необхідно в меті задати основні параметри запланованого результату, щоб у ході реалізації проекту можна було контролювати процес досягнення результату.

A – Appropriate (актуальність). Ціль проекту повинна бути актуальною і в доповідати стратегічним завданням і перспективам організації.

R – Realistic (реалістичність). Реалістичність мети означає реальну можливість досягнення мети з ресурсами, наявними в організації й технічному прогресі.

T – Time bound (обмеженість у часі). У меті вказуються часові рамки проекту, тобто дата початку й закінчення проекту.

Найпоширеніші помилки при встановленні цілей у форматі SMART під час діагностики системи:

1. Нечіткість формулювання (S — Specific): Цілі не є конкретними, занадто загальні або абстрактні, що ускладнює їх розуміння й реалізацію.

2. Невимірюваність (M — Measurable): Відсутність кількісних чи якісних показників для оцінки прогресу або досягнення мети.

3. Недосяжність (A — Achievable): Установлення надто амбітних або, навпаки, занадто простих цілей, які не стимулюють розвиток і не враховують наявні ресурси.

4. Втрата зв'язку з бізнес-стратегією (R — Relevant): Цілі не узгоджуються з загальною стратегією підприємства або не відповідають потребам цільового ринку.

5. Невизначеність у часі (T — Time-bound): Відсутність чітких термінів виконання або орієнтирів за етапами реалізації цілей.

6. Ігнорування зворотного зв'язку: У процесі SMART-діагностування не враховуються результати попередніх етапів або відгуки ключових стейкхолдерів.

7. Недостатній аналіз зовнішнього середовища: Цілі формуються без урахування змін ринку, конкурентного середовища та поведінки споживачів.

8. Неврахування синергії між цілями: Цілі існують ізольовано одна від одної, що створює ризик суперечностей і знижує загальну ефективність стратегії.

3.5. Діагностування ефективності роботи маркетингових підрозділів підприємства на основі KPI

Система ключових показників ефективності (KPI, Key Performance Indicators) — це інструмент оцінки, що відображає найважливіші аспекти діяльності компанії, її підрозділів і окремих працівників.

Основне завдання KPI — трансформувати стратегію підприємства у зрозумілий та вимірюваний набір показників, який формує основу системи контролю й управління результатами.

KPI виконують такі функції:

- допомагають виявити закономірності розвитку як бізнесу в цілому, так і окремих бізнес-процесів;
- забезпечують об'єктивну оцінку ефективності кожного співробітника або команди;
- використовуються у процесах як короткострокового, так і довгострокового бюджетування;
- мотивують персонал на досягнення конкретних результатів;
- підвищують рівень відповідальності працівників за свою сферу діяльності;
- сприяють розвитку найбільш перспективних напрямків бізнесу;
- допомагають виявити «вузькі місця» та проблемні ділянки;
- наочно демонструють, як окремі процеси впливають на загальний результат;
- забезпечують змістовність і обґрунтованість управлінських рішень.

Таким чином, система KPI виступає інструментом стратегічного і оперативного управління, який дозволяє пов'язати стратегічні цілі фірми з бізнес-процесами і повсякденними діями співробітників на кожному рівні управління, а також здійснювати поточний контроль за реалізацією прийнятої стратегії.

Для успішної роботи система KPI повинна базуватися на ряді основних принципів:

- відповідність. Ключові показники повинні відповідати стратегічним і тактичним цілям фірми.
- об'єктивність. Слід використовувати тільки розрахункові показники, засновані на об'єктивній інформації.
- значимість показників. З безлічі критеріїв ефективності необхідно виділити основні групи показників для уникнення дублювання інформації;
- відповідність управлінській структурі. Група показників повинна формуватися у відповідності з основними структурними підрозділами та напрямками роботи фірми.

Для моніторингу ефективності маркетингових стратегій можуть

застосовуватися такі KPI:

1. Вартість залучення клієнта (CAC)

$CAC = \text{Сума витрат} / \text{Кількість залучених клієнтів}$

2. Життєва цінність клієнта (LTV)

$LTV = \text{Час співпраці} \times \text{середній прибуток з клієнта}$

3. Повернення інвестицій (ROI) та повернення інвестицій у маркетинг (ROMI)

$ROI = (\text{прибуток} - \text{витрати}) \times 100\% / \text{витрати}$

$ROMI = (\text{прибуток від маркетингових зусиль} - \text{витрати на маркетинг}) \times 100\% / \text{витрати на маркетинг}$

4. Окупність витрат на рекламу (ROAS)

$ROAS = \text{прибуток від реклами} / \text{витрати на рекламу}$

Маркетингові кваліфіковані ліди (MQL)

5. MQL – потенційний клієнт, який відповідає мінімальним критеріям продовження подальших маркетингових дій. Цей індекс KPI дозволяє зрозуміти, скільки зацікавлених осіб залучила ваша рекламна кампанія. Крім того, від цього індексу можна відштовхуватися надалі, щоб порахувати, скільки MQL стають SQL (див. наступний пункт), а потім клієнтами.

6. Ліди, кваліфіковані на продаж (SQL)

При правильній взаємодії з MQL вони перетворюються на статус SQL – потенційних клієнтів, зацікавлених у продукті й фактично готових зробити покупку. Для ухвалення остаточного рішення їм потрібне спілкування з менеджером відділу продажів.

7. Коефіцієнт конверсії (CR).

Коефіцієнт конверсії – це відсоток позитивних результатів відносно загальних показників, наприклад, кількість відвідувачів сайту, які виконали потрібну

8. Кількість відвідувачів сайту

Кількість відвідувачів – індекс, що дозволяє відслідковувати успішність маркетингової кампанії. Відстежуючи органічний трафік ви бачитимете ефективність своєї SEO-кампанії. А якщо оберете для спостереження якийсь окремий сегмент відвідувачів, наприклад, тих, що прийшли із соціальних мереж, зможете оцінити, наскільки продуктивні реферали, що відправляють аудиторію на ваш сайт.

9. Реферальний трафік

Реферальний трафік – індекс KPI, пояснює, звідки відвідувачі приходять на сайт. Ця інформація важлива при розробці та коригуванні стратегії маркетингової кампанії.

10. Взаємодія із соціальними мережами

Важлива частина маркетингової стратегії бізнесу – його наявність у соціальних мережах. Один з основних індексів KPI для соціальних мереж замученість, охоплює лайки, коментарі, рекомендації, репости, теги та згадки.

11. Індекс споживчої лояльності клієнтів (NPS)

Цей метод виміру показує, наскільки задоволені клієнти після взаємодії з компанією. Цей індекс KPI визначає імовірність їхньої готовності

рекомендувати ваш бізнес друзям та знайомим. Створюючи форму для вимірювання NPS, варто передбачити вікно для коментарів, це дозволить організувати прямий зворотний зв'язок для отримання інформації від клієнтів.

ТЕМА 4. ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

4.1. Значення та роль маркетингової стратегії в діяльності компанії.

4.2. Поняття діагностики маркетингових стратегій.

4.1. Значення та роль маркетингової стратегії в діяльності компанії

Маркетингова стратегія — це довгостроковий план дій компанії, спрямований на досягнення конкурентних переваг та задоволення потреб цільових споживачів шляхом ефективного використання маркетингових інструментів.

Види маркетингових стратегій, які використовуються під час стратегічного планування: стратегія росту, базові стратегії.

Стратегія інтенсивного росту:

- **стратегія глибокого проникнення на ринок** (зниження витрат виробництва та збуту, активізація рекламної діяльності, переконування споживачів збільшити обсяг споживання товару, частішого використання, залучення нових споживачів, підвищення сервісного обслуговування, розвиток збутової мережі);

- **стратегія розвитку ринку** — це форма збільшення обсягів продажу частки ринку і прибутку та проникнення фірми на нові ринки;

- **стратегія розвитку товару** — вдосконалення та розробка нових товарів

Базові стратегії (базові стратегії за Портером):

- **стратегія цінового лідерства** — досягнення найменшого рівня витрат. Низькі витрати дозволяють встановити низькі ціни. Це в свою чергу сприяє збільшенню частки ринку і, в решті-решт, рентабельності;

- **методи досягнення цінового лідерства:** - зниження витрат за рахунок збільшення обсягів виробництва - відмова від дорогих супутніх послуг - створення дешевих для виробництва моделей продукції - доступ до дешевої сировини - вдосконалення технологічного процесу;

- **стратегія диференціації** — товар, який виробляє фірма має відрізнитись від товарів конкурентів. Напрями диференціації: товарна, сервісна, кадрова, іміджева;

- **стратегія концентрації** — спеціалізація діяльності фірми на вузькому сегменті споживачів і завоювання в цьому сегменті лідерства за витратами або диференціацією.

Значення маркетингової стратегії:

- орієнтація на споживача — дозволяє краще розуміти потреби клієнтів і пропонувати цінність;

- визначення напрямку розвитку — стратегія формує цілі та пріоритети в маркетинговій діяльності;

- оптимізація ресурсів — ефективне використання бюджету, часу й зусиль;

- підвищення конкурентоспроможності — чіткий план дій дозволяє випереджати конкурентів.

Основні функції маркетингової стратегії:

- аналітична — дослідження ринку, споживачів, конкурентів;

- цільова – формулювання маркетингових цілей;
- планувальна – вибір інструментів і засобів для досягнення цілей;
- контрольна – оцінка результатів і коригування стратегії.

4. Типи маркетингових стратегій

- стратегія диференціації;
- стратегія цінового лідерства;
- стратегія фокусування на ніші;
- стратегії зростання (проникнення на ринок, розвиток ринку, продукту, диверсифікація).

1. Стратегія диференціації: Ця стратегія передбачає створення унікальної продукції або послуг, які відрізняються від конкурентів. Компанії, які використовують цю стратегію, зазвичай спрямовані на споживачів, які цінують інновації, якість або інші особливості, які роблять їх продукти унікальними.

2. Стратегія цінового лідерства: Ця стратегія полягає в тому, щоб стати лідером на ринку за рахунок конкурентоздатних цін. Компанії, що вибирають цю стратегію, зазвичай працюють над зниженням витрат виробництва, щоб можливо надавати товари чи послуги за більш низькими цінами, ніж конкуренти.

3. Стратегія фокусування на ніші: Ця стратегія передбачає концентрацію на конкретному сегменті ринку або групі споживачів. Компанії, які використовують цю стратегію, зазвичай спеціалізуються на виробництві продуктів або наданні послуг, що відповідають потребам цільової аудиторії.

4. Стратегії зростання: Ці стратегії охоплюють різні способи розвитку бізнесу, такі як проникнення на ринок (збільшення частки ринку), розвиток ринку (залучення нових клієнтів або розширення географічного покриття), розвиток продукту (запуск нових продуктів або покращення існуючих) та диверсифікація (розширення діяльності у нові сегменти ринку).

Залежно від цілей компанії та характеристик ринку, вибір певної стратегії може допомогти підвищити конкурентоспроможність та ефективність бізнесу.

Вірно обрані стратегії у діяльності компанії виконують роль:

- забезпечення стабільного розвитку;
- формування сильної ринкової позиції;
- підвищення лояльності клієнтів;
- покращення фінансових результатів.

4.2. Поняття діагностики маркетингових стратегій.

Діагностика маркетингових стратегій - це процес аналізу та оцінки ефективності маркетингових стратегій компанії з метою виявлення їхніх сильних та слабких сторін. Цей процес включає в себе оцінку ринкової ситуації, конкурентного середовища, аналіз споживацьких потреб та вимог, а також оцінку результатів попередніх маркетингових заходів компанії.

Діагностика маркетингових стратегій допомагає компаніям зрозуміти, як їхні стратегії впливають на їхню позицію на ринку, дозволяє виявити можливість для покращення і оптимізації маркетингових зусиль. Цей процес також допомагає побачити потенційні загрози та проблеми, які можуть виникнути в майбутньому, і розробити стратегії по їх уникненню або подоланню.

Загалом, діагностика маркетингових стратегій є важливим етапом для успішної розвитку бізнесу, оскільки дозволяє компаніям підтримувати конкурентні переваги, пристосовуватися до змін на ринку та забезпечувати стійкий ріст бізнесу.

Основні моделі прийняття стратегічних рішень:

- матриця розвитку товару / ринку (І. Ансофф);
- матриця конкуренції (М. Портер);
- матриця зростання / частка ринку (Бостонська консультативна група).

Матриця Ансоффа складається з 4 стратегій (табл. 4.1.):

- проникнення на ринок;
- розвиток ринку;
- розробка продукту;
- диверсифікація.

Таблиця 4.1

Матриця Ансоффа

Ринок товарів	Ринок сьогодення	Новий ринок
Ринок сьогодення	Впровадження на ринок (Продавати більше продуктів для однакових типів людей)	Розробка нових продуктів (Продажі нових продуктів існуючим клієнтам)
Новий ринок	Розвиток ринку (Продажі існуючих продуктів новим типами споживачів)	Диверсифікація (Продажі нових продуктів на новому споживачам)

Матриця конкуренції Майкла Портера (рис. 4.1) - це інструмент стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити конкурентне середовище підприємства.

Вона складається з чотирьох категорій: конкуренти, поставники, покупці та замітники, які впливають на конкурентну боротьбу та можливості розвитку компанії. Ця матриця допомагає підприємствам зрозуміти своє положення на ринку і визначити стратегію для досягнення конкурентної переваги.

Матриця конкуренції (М.Портер)

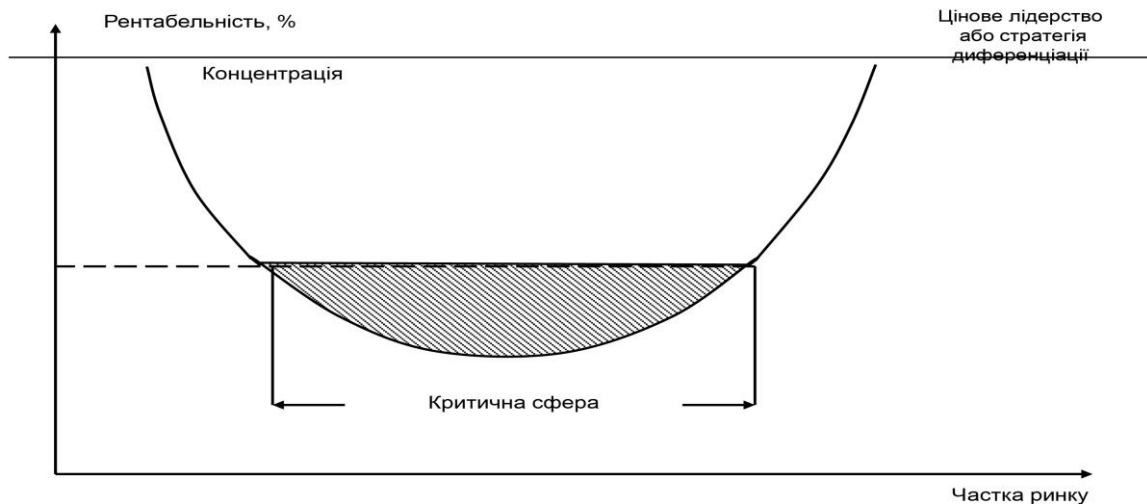


Рис. 4.1. Матриця конкуренції Майкла Портера

Матриця зростання / частка ринку, відома як матриця Бостонської консультативної групи (BCG), використовується для аналізу бізнес-портфеля компанії. Ця матриця групує бізнеси в чотири категорії: зірки, важкі діти, собаки та дійні корови.

		«ЗІРКИ»	«ВАЖКА ДИТИНА» (знаки питання)
З Р О С Т А Н Н Я	и с о к е	Характеристики - лідери ринку; - швидке зростання ринку; - значні прибутки; - потребують великих інвестицій. Стратегії - захист досягнутої частки ринку; - реінвестиція доходів у розвиток; - розширення асортименту товарів та послуг	Характеристики - швидке зростання; - незначні прибутки; - значні потреби у фінансових ресурсах. Стратегії - розширення частки ринку завдяки інтенсивному маркетингу; - підвищення конкурентоспроможності товару завдяки покращенню споживчих якостей
		«ДІЙНІ КОРОВИ»	«СОБАКИ» (бідний собака, кульгаві качки, гонимий пес)
Р И Н К У	и з ь к е	Характеристики - значні прибутки; - одержують значно більше фінансових ресурсів, ніж потребують; - низькі темпи зростання ринку. Стратегії - збереження ринкових переваг; - інвестування у нові технології та розвиток; - збереження політики цінового лідера; - використання вільних коштів для підтримки інших товарів фірми	Характеристики - ринок не розвивається, відсутність перспектив розвитку нового бізнесу; - відсутність прибутків; - низька конкурентоспроможність. Стратегії - зростання ділової активності, вихід з ринку; - використання вивільнених ресурсів для підтримки інших товарів фірми
		висока	низька
		Відносна частка ринку	

Рис. 4.2. Матриця зростання / частка ринку (Бостонська консультативна група).

Зірки - мають високий рівень росту та високу частку ринку і вимагають великих інвестицій,

Дійні корови - мають високу частку ринку, але низький рівень росту і можуть забирати значні ресурси,

Собаки - мають низький рівень росту, але високу частку ринку та можуть приносити стабільний прибуток,

Важка дитина - мають низький рівень росту та низьку частку ринку і можуть потребувати інвестицій для покращення або можуть бути ліквідовані.

ТЕМА 5. ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОГО КОМПЛЕКСУ (4Р)

5.1. Маркетинговий аналіз товарної політики підприємства

5.2. Оцінка політики ціноутворення

5.3. Оцінка дистрибуції та просування (Place & Promotion) товарів та послуг

5.1. Маркетинговий аналіз товарної політики підприємства

Для підприємства товар виступає основним джерелом отримання прибутку, тому його оцінка ґрунтується передусім на економічних показниках, таких як обсяг і динаміка прибутковості, рівень і зміни рентабельності, обсяг продажів, частка ринку та її зміни з часом.

Основні завдання аналізу товарної політики охоплюють:

- визначення економічної доцільності реалізації окремих товарів, товарних ліній і всього асортименту;
- вивчення споживчого сприйняття товарів підприємства у порівнянні з продукцією конкурентів;
- ідентифікацію сильних і слабких сторін товарів та асортименту, а також ринкових можливостей і загроз;
- оцінку ринкової позиції торгової марки та визначення її вартості;
- аналіз сприйняття упаковки товару різними учасниками ринку;
- оцінювання ефективності процесів створення та виведення нових товарів на ринок;
- дослідження принципів формування товарного асортименту, його відповідності стратегічним цілям підприємства та збалансованості відповідно до етапів життєвого циклу товарів;
- розробку рекомендацій щодо вдосконалення окремих елементів товару і оптимізації асортиментної політики.

Об'єктами аналізу товарної політики є:

- конкретна товарна одиниця разом із її складовими (характеристики, бренд, упаковка);
- товарні лінії та асортимент підприємства;
- нові товари і процеси, пов'язані з їх розробленням.

Предметом аналізу товарної політики є:

- споживча цінність товару як окремої одиниці;
- економічні вигоди підприємства від випуску окремого товару;
- характеристики марки товару (лояльність; усвідомлення, популярність; асоціації, пов'язані з маркою; вартість);
- характеристики упаковки товару з позицій суб'єктів ринку;
- результати впровадження нових товарів на ринках;
- показники асортименту і його збалансованість з позицій життєвого циклу та функцій, що виконують окремі товари

Маркетинговий аналіз структурних елементів товару доцільно здійснювати за такими напрямками:

- аналіз споживчої цінності;
- аналіз бренда товару;
- аналіз упаковки;
- аналіз життєвого циклу товару.

Цінність визначається як співвідношення між вигодами, які отримує клієнт, і ресурсами, які компанія може запропонувати. Споживач отримує як функціональну, так і емоційну вигоду, натомість витрачає певні ресурси – гроші, час, зусилля та психологічну енергію. Таким чином, цінність можна уявити як баланс між отриманим і витраченим.:

$$\text{Цінність} = \frac{\text{користь}}{\text{витрати}} = \frac{\text{користь функціональна} + \text{користь емоційна}}{\text{гроші} + \text{час} + \text{енергія} + \text{витрати} + \text{психологічні зусилля}} \quad (5.1)$$

Аналіз споживчої цінності товару полягає у виявленні того, яку цінність споживачі надають продукції підприємства, а також у дослідженні вигод, які підприємство асоціює з цим товаром. На основі цього здійснюється коригування товарних характеристик з метою ефективнішого задоволення потреб клієнтів та досягнення стратегічних цілей компанії.

Таблиця 5.1

Показники для аналізу економічної результативності товару

Показник	Визначення
Обсяг продажу, фіз. од.	Сукупна кількість реалізованих одиниць товару
Валовий дохід, грн	Результат множення кількості проданих одиниць товару на ціну одиниці товару (загальний дохід).
Прибуток, грн	Різниця між сукупною виручкою та сукупними витратами
Прибутковість одиниці товару, грн	Різниця між ціною одиниці продукту і собівартістю її виробництва
Маржинальний прибуток, %	Відношення різниці між ціною одиниці товару та змінними витратами на одиницю товару до ціни товару.
Частка ринку компанії в сегменті даної категорії товару, %	Відношення обсягу продажу товару до сукупних ринкових продажів товару
Приріст продажів, фіз. од.	Різниця між обсягом продажу за певний період до базового обсягу продажу

Дослідження торгової марки є невід’ємною частиною загального аналізу товару, адже в умовах жорсткої конкуренції підприємства дедалі частіше переходять від традиційного управління товаром до управління брендом. Це пов’язано з тим, що значення торгової марки для ефективного просування продукції на ринку постійно зростає.

Оцінювання доцільно здійснювати у двох ключових напрямках:

- аналіз позиціонування бренду;
- аналіз брендової капіталізації (brand equity).

Позиціонування бренду варто розглядати як з позиції самого підприємства, так і з точки зору споживача. Для оцінки сприйняття торгової марки клієнтами зазвичай використовують інструменти багатовимірної аналізи, зокрема семантичний диференціал та карти сприйняття (перцептивні карти).

Таблиця 5.2

Показники оцінювання лояльності клієнтів до торгової марки

Показник	Визначення
Індекс лояльності	Відношення загальної чисельності клієнтів до кількості лояльних клієнтів
Величина основного ядра клієнтів	Частка постійних клієнтів у загальній кількості клієнтів
Повторні покупки	Кількість повторних продажів
Збільшення покупок	Результат додавання або ділення зростання обсягу покупки одного й того ж продукту за певний період часу.
Перехресні продажі	Кількість додаткових товарів певної торгової марки, куплених клієнтом за певний проміжок часу
Покупки за рекомендацією клієнтів	Обсяги продажів торгової марки, здійснені новими клієнтами за рекомендацією існуючих
Вартість лояльного клієнта	Співвідношення сукупних витрат, понесених у рамках програми лояльності, до кількості нових лояльних клієнтів або до числа наявних клієнтів, які продемонстрували зростання рівня лояльності.

Оцінювання рівня лояльності до бренду є ключовим елементом у процесі аналізу брендового капіталу. Під капіталом торгової марки розуміють її ринкову цінність, яка формується на основі довіри споживачів, ступеня впізнаваності, стабільної якості продукції, сильних асоціацій із брендом, а також наявності нематеріальних активів – таких як патенти, зареєстровані товарні знаки та стійкі взаємовідносини з каналами збуту.

Для визначення стадії, на якій перебуває товар у межах життєвого циклу, необхідно проаналізувати зміну обсягів продажу, тенденції рентабельності, частку ринку підприємства, характеристики цільової аудиторії, рівень конкуренції, цінову стратегію та інші складові маркетингового комплексу протягом усього періоду присутності товару на ринку.

На основі цього формуються маркетингові рішення підприємства та визначаються пріоритети товарної політики залежно від конкретного етапу ЖЦТ. Відповідна стратегічна інформація узагальнена у таблиці 5.3.

Таблиця 5.3

Маркетингові рішення на основі результатів аналізу ЖЦТ

Маркетингові цілі та завдання	Етапи життєвого циклу товару			
	Впровадження	Зростання	Зрілість	Спад

Стратегічні цілі маркетингу	Проникнення на нові ринки	Збільшення частки ринку	Збереження позиції на ринку	Вихід з ринку
Завдання товарної політики	Представлення та закріплення нового продукту/ марки на ринку	Диференціація товару і зміцнення позиції марки	Диференціація товару та утримання сформованого профілю марки	Скорочення модифікацій товару, виведення товару з ринку, перехід на нову продукцію

Основні методи оцінки товарної політики підприємства:

1. SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Мета:

виявити напрямки вдосконалення товарної політики та адаптації до ринкових умов. Це стратегічний метод оцінювання, що дозволяє проаналізувати:

- сильні сторони товару або асортименту (висока якість, впізнаваний бренд);
- слабкі сторони (висока ціна, застарілий дизайн, низька інноваційність);
- можливості ринку (зростання попиту, вихід на нові сегменти);
- загрози (активність конкурентів, зміна вподобань споживачів, економічні ризики).

2. ABC-аналіз. Мета: зосередити зусилля на найприбутковіших продуктах, переглянути доцільність утримання "слабких" товарів. Метод класифікації товарів за їхнім внеском у загальний обсяг продажів або прибутку:

- **А-група:** товари, що дають найбільшу частку прибутку ($\approx 70-80\%$);
- **В-група:** товари середньої значущості ($\approx 15-25\%$);
- **С-група:** товари з мінімальним внеском ($\approx 5\%$).

3. XYZ-аналіз. Мета: оптимізація запасів, покращення логістики, виявлення ризиків у продажах. Оцінка стабільності попиту на товари:

- **Х-група:** стабільний попит (прогнозований продаж);
- **У-група:** помірно коливальний попит;
- **З-група:** нестабільний, хаотичний попит.

4. Аналіз життєвого циклу товару (ЖЦТ). Мета: визначити, які дії необхідні – інвестування, підтримка, оновлення чи зняття з виробництва. Оцінка етапу, на якому перебуває товар:

- впровадження;
- зростання;
- зрілість;
- спад.

5. Опитування споживачів. Мета: адаптація товарної політики до реальних очікувань цільової аудиторії. Метод збору зворотного зв'язку від клієнтів щодо:

- якості товару;
- дизайну та упаковки;
- цінового рівня;
- лояльності до бренду.

6. Оцінка частки ринку. Мета: виявити конкурентні позиції товару та динаміку зростання/спаду. Порівняння обсягів продажів підприємства з загальним ринковим обсягом у конкретній категорії.

7. Оцінка асортиментної збалансованості. Мета: уникнення дублювання товарів, виявлення асортиментних «провалів», покращення логіки товарної лінійки. Аналіз ширини, глибини, насиченості асортименту та його відповідності потребам ринку.

5.2. Оцінка політики ціноутворення

Ціна – це вартість товару, виражена в грошових одиницях.

У маркетингу ціну розглядають з позиції підприємства і споживача:

- **для підприємства ціна** – це сума грошей, яку воно отримує за проданий товар,

- **для споживача (покупця)** – затрати, яких зазнає на його придбання.

У контексті маркетингу, аналіз цін повинен розглядати не лише офіційну ціну, але й інші витрати покупця протягом певного періоду і в конкретному місці.

Серед завдань аналізу цінової політики важливо відзначити:

- встановлення відповідності рівня цін цілям цінової політики та остаточним цілям маркетингової діяльності підприємства;
- оцінка обґрунтованості ціни на товари компанії;
- визначення факторів, що впливають на формування цін;
- виявлення доцільності використання цінових стратегій та методів розрахунку цін;
- порівняння цінового рівня товарів підприємства з цінами на подібні товари конкурентів;
- дослідження ефективності фінансової, преміальної та кредитної складових цінової політики.

Аналіз цінової політики з урахуванням оточення, покупців, посередників та конкурентів передбачає:

- визначення зв'язків між формуванням цін на підприємстві і чинниками зовнішнього середовища;
- ідентифікацію найсильніших чинників, що впливають на цінові рішення підприємства;
- встановлення способів, сили й напрямів впливу зовнішнього середовища на цінову ситуацію;
- ідентифікацію структур, що найбільше реагують на цінові рішення підприємства;
- встановлення способів, напрямів та сили реакції внутрішніх структур на цінові рішення підприємства та результатів, що вони приносять.

Проведення аналізу політики ціноутворення з погляду підприємства включає наступні етапи:

- попередній аналіз політики ціноутворення;

- оцінка мети цінування, використання цінових стратегій та методів розрахунку цін; - оцінка відповідності ціни продукту його якості;
- аналіз цінової еластичності;
- встановлення факторів, що впливають на ціни та їхнє оцінювання;
- оцінка впливу цін на показники діяльності підприємства (обсяг продажу, прибуток, рентабельність, ринкову частку). Залежно від поставлених фірмою цілей ціноутворення, обираються відповідні цінові стратегії. Ці стратегії класифікуються згідно бази та типу товару (нові товари, модернізовані вироби, стандартна продукція).

Таблиця 5.4

Класифікація маркетингових цінових стратегій

Ознака класифікації цінових стратегій	Види цінових стратегій
База, на яку спирається цінова стратегія	Цінові стратегії, які базуються: на витратах; попиті; конкуренції
Цінові стратегії на ринку нових товарів	Стратегія завищеної ціни, або «зняття вершків». Стратегія заниженої ціни («ціни проникнення», «ціни прориву» на ринок). Стратегія орієнтації на ціну лідера. Стратегія відшкодування витрат виробництва. Стратегія престижної ціни (на товари високої якості)
Цінові стратегії на вдосконалену, модернізовану продукцію	Стратегія змінної падаючої ціни. Стратегія ціни окремого сегменту ринку. Стратегія збереження рівня цін. Стратегія пов'язаного ціноутворення
Цінові стратегії на продукцію, що традиційно випускається	Стратегія гнучких цін. Стратегія переважних цін. Стратегія цін, що встановлюються нижче, ніж у більшості підприємств. Стратегія договірних цін. Стратегія довготривалої ціни. Стратегія доступних цін. Стратегія цін на товари, зняті з виробництва

Для втілення обраних стратегій ціноутворення застосовуються відповідні методи формування цін. До основних із них належать:

- визначення ціни на основі витрат (орієнтація на собівартість продукції);
- розрахунок ціни з урахуванням споживчої цінності (врахування ціни, яку готовий заплатити покупець);
- встановлення ціни з орієнтацією на конкурентне середовище (виходячи з цін ринкового лідера або середньоринкового рівня);

- визначення ціни, що балансує між витратами виробництва та цінністю товару для споживача.

Аналіз цілей ціноутворення, стратегій і методів розрахунку цін має здійснюватися комплексно, як єдина система. При цьому слід з'ясувати:

- які саме цілі ціноутворення ставило підприємство, наскільки вони були виправданими та як вони відповідали ринковим умовам;

- обґрунтованість вибору стратегій ціноутворення та їх відповідність заявленим цілям. Необхідно проаналізувати кожну стратегію щодо конкретних товарів чи груп продукції, а також надати кількісну оцінку впливу стратегій на досягнення цілей ціноутворення, особливо у разі виявлення недоліків;

- наскільки обрані методи розрахунку цін відповідають маркетинговим стратегіям ціноутворення.

5.3. Оцінка дистрибуції та просування (Place & Promotion) товарів та послуг

Дистрибуція товарів це процес переміщення товарів від виробників до кінцевих споживачів, включаючи фізичне переміщення та складування товарів, яке вивчається в рамках логістики. З дистрибуцією також пов'язаний мерчандайзинг - це дії підприємства з експонування та просування товарів у певному пункті продажу.

Маркетинговий аналіз охоплює всі аспекти процесу дистрибуції, включає такі етапи як:

- аналіз ефективності використання каналів розподілу та обґрунтованість їх вибору;

- оцінювання маркетингових систем розповсюдження та їх вплив на результативність розподільних процесів в цілому;

- діагностика діяльності посередників з точки зору досягнення цілей розподільної політики підприємства;

- аналіз маркетинг-логістики та її вплив на результати дистрибуції;

- оцінювання ефективності розподілу фірми порівняно з конкурентами.

Перегляд розподілу через Інтернет потребує розуміння не лише характеристик товару, але й особливостей покупців Інтернету, їх мотивації та креативного мислення аналітиків.

Аналіз очікувань покупців в Інтернеті фокусується на таких аспектах:

- вид товарів (які найкраще продаються в Інтернеті та які можуть бути включені в асортимент);

- місце покупки (порівняння покупки товарів в традиційних магазинах та в Інтернеті, в яких місцях та від яких компаній інтернет-покупці їх купують; як вони знаходять Інтернет-продавців та співпрацюють з ними);

- час покупки (чи виникають у покупців складнощі щодо придбання товарів в традиційних магазинах залежно від часу, доби, дня тижня, місяця року; чи підштовхує чинник часу до покупок в Інтернеті);

- спосіб покупки (поведінка покупців під час покупки; вплив Інтернету на традиційну модель покупок);

- мотив покупки (що спонукає до покупки певного товару; чому вони купують його в Інтернеті; який для них має значення процес онлайн покупок та що змушує покупців відмовлятися від покупок в Інтернеті).

Перевірка вибраної компанією системи поширення товару полягає в оцінці ступеня її відповідності стратегії та цілям компанії з урахуванням особливостей товару, який вона випускає.

Аналіз дистрибуційних каналів спрямований на вивчення їх глибини та розмаїтості, тобто на їх адаптованість під товар (зручність для покупців, можливість вибору, спеціалізація) та аудиторії (масова, певний сегмент, нішевий, цільовий ринок).

Вибір дистрибуційного каналу потребує певних організаційних заходів та вкладень, таких як відповідна частота поставок та пов'язані з ними витрати.

Оцінка ефективності використання дистрибуційних каналів проводиться у зазначеній послідовності:

- визначення рівнів дистрибуції, котрими користується виробник, їх розміри та розмаїтість;

- оцінка обґрунтованості їх вибору;

- аналіз обсягів продажу товарів компанією через різні рівні дистрибуції; - оцінка рентабельності проданих товарів через окремі дистрибуційні канали;

- встановлення ефективності Інтернет-магазинів; аналіз використання дистрибуційних каналів конкурентами.

Основні показники оцінки просування продукції та товарів включають такі фактори:

1. усвідомлення бренду: Рівень відомостей та сприйняття споживачів стосовно продукції та бренду;

2. зацікавленість споживачів: Рівень зацікавленості та активності споживачів у відношенні до продукції;

3. запит на продукцію: Обсяг запитів та замовлень на продукцію та товари;

4. продажі: Успішність продажу продукції та товарів на ринку.

5. відгуки споживачів: Позитивні та негативні відгуки споживачів про продукцію та товари;

6. конкурентне середовище: Аналіз конкурентів та їх вплив на просування продукції.

Ці показники дозволяють оцінити ефективність просування продукції та допомагають розробляти стратегії подальшого розвитку на ринку.

ТЕМА 6. МЕТОДИ ДІАГНОСТИКИ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ НА РИНКУ

- 6.1. Підходи та етапи аналізу поведінки споживачів
- 6.2. Кількісні дослідження поведінки споживачів
- 6.3. Якісні дослідження поведінки споживачів

6.1. Підходи та етапи аналізу поведінки споживачів

Наука про поведінку споживача охоплює широке коло питань: вона вивчає процеси, що відбуваються, коли індивіди або групи обирають і купують товари й послуги, користуються ними та позбавляються їх з метою задоволення своїх потреб. Раніше цю галузь називали поведінкою покупця і зосереджувалися переважно на взаємодії між споживачами та виробниками під час купівлі (обміну). Сучасні маркетологи визнають, що процес споживання є тривалим у часі і не обмежується лише моментом обміну, коли споживач віддає гроші і отримує товар або послугу. Визначаються такі аспекти аналізу споживання товарів і послуг (табл. 6.1).

Звичні методи при здійсненні закупівлі стають зрозумілішими при відповіді на запитання, наведені в табл. 1.1:

«Що» дозволяє визначити усвідомлюваний асортимент марок та знайти можливі замітники.

«Скільки» дає кількісну інформацію про обсяг покупок, споживання та запаси.

«Як» висвітлює різні способи купівлі (передплата, лізинг, роздрібна оплата) і способи використання товару.

«Де» важливе для визначення основних збутових мереж, зон споживання й зберігання товару.

«Коли» допомагає зрозуміти ситуаційні фактори і можливості для споживання, такі як ритм купівлі та повторної покупки.

«Хто» спрямоване на визначення складу центру купівлі та ролі його учасників.

Таблиця 6.1

Розмірності аналізу споживання

Запитання	Поведінка придбання	Поведінка використання	Поведінка володіння
Що?	Звичні марки Остання придбана марка	Тип використання продукту. Товар-замінник	Реально збережені марки
Скільки?	Обсяг однієї закупки (формат або кількість одиниць)	Обсяг тижневого споживання	Кількість збереженого товару
Як?	Умови придбання	Яка форма використання товару?	Спосіб зберігання
Де?	Звичні та випадкові місця закупівель	Місця споживання	Місця зберігання

Коли?	Дата останньої закупівлі Інтервал між закупівлями	Звичний час використання	Період та тривалість володіння
Хто?	Хто звичайно закупляє товар?	Хто споживає товар частіше?	Хто зберігає товар?

Аналіз цих запитань є корисним для орієнтації пошуку інформації та сприяє формуванню системи маркетингової інформації, яка дозволяє ефективно керувати поведінкою споживача в умовах економічного обміну.

Однак вони висвітлюють лише ту частину поведінки споживача, яку можна спостерігати під час і після самого акту обміну. Більш дієвими є методи управління споживчою поведінкою, що ґрунтуються на дослідженні процесу прийняття рішення споживачем, який часто відбувається протягом тривалого періоду (іноді десятиліть) перед здійсненням покупки.

Це ускладнюється тим, що часто споживач висловлює бажання придбати одне, а насправді купує інше, не усвідомлюючи мотивів такої поведінки. Тому маркетологи мають вивчати стереотипи споживчої поведінки, потреби клієнтів, їхнє сприйняття переваг товару, маршрути до магазинів та інші чинники.

Вивчення поведінки людей як споживачів розпочалося лише з середини 1960-х років. Існує три основні етапи аналізу споживацької поведінки:

Перший етап, що припадає на кінець 1970-х — початок 1980-х років, був зосереджений на процесі прийняття рішення споживачем. У цей період дослідники розглядали споживача як особу, яка робить обґрунтований вибір, базуючись на когнітивних та експериментальних психологічних підходах.

Другий етап — експериментальний, коли визнано, що споживач не завжди діє раціонально: на його рішення впливають емоції, думки, почуття та уявлення. Використовуються інтерпретативні методи дослідження (наприклад, цільове спостереження або аналіз інтересів). Цей підхід зосереджений на аналізі впливу різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів. В поведінці споживача виділяють позитивну та негативну складові:

Позитивна поведінка проявляється у виборі конкретного товару та здійсненні покупки.

Негативна поведінка зазвичай є прихованою від продавця і полягає у ухиленні від споживання товару (наприклад, людина зайшла до магазину, подивилася і нічого не купила). Її різновидами є:

Стриманість — відмова від споживання товару, яке є можливим і для якого є гроші, але з певних причин покупець утримується від покупки (наприклад, людина дуже хоче купити цигарки після того, як кинула палити, але стримується).

Терпіння — ситуація, коли покупець не може придбати товар через неспроможність (відсутність грошей або товару в магазині), хоча потреба в ньому існує.

Ці етапи допомагають краще зрозуміти складність і багатогранність поведінки сучасного споживача.

Позитивістський підхід базується на низці припущень щодо предмета дослідження, з яких найважливішими є такі:

Вся поведінка людини має об'єктивно визначені причини та наслідки, кожен з яких можна виділити, дослідити і виміряти.

Коли стикаються з проблемою або необхідністю прийняття рішення, люди аналізують всю доступну інформацію, що стосується вибору.

Після обробки цієї інформації вони ухвалюють рішення, яке, на їхню думку, є найкращим.

Характерною рисою позитивізму є прагнення зробити науки про суспільство такими ж точними і доказовими, як природничі науки. Тому в дослідженнях переважають кількісні методи: збір інформації здійснюється через опитування на репрезентативних вибірках, що дозволяє поширювати отримані висновки на ширший об'єкт. В рамках позитивізму існує віра в те, що, вивчивши сучасний стан речей, можна передбачити і спрогнозувати поведінку споживачів у майбутньому.

У свою чергу, постмодернізм породжує інший напрям — інтерпретативізм. Незважаючи на поширеність споживчої діяльності, її слід досліджувати у контексті людських взаємин; саме цей підхід характерний для інтерпретативної школи досліджень.

Прихильники цієї школи виходять із таких припущень:

Причини та наслідки нероздільні між собою, оскільки не існує об'єктивної реальності, яку всі оцінюють однаково.

Реальність кожного полягає у суб'єктивному переживанні її; тому життєвий досвід кожного споживача є унікальним.

Людей не можна розглядати лише як механізми для прийняття рішень або раціональні аналізатори інформації без врахування їхньої індивідуальної емоційної складової — фантазій, почуттів, гумору та емоцій.

6.2. Кількісні дослідження поведінки споживачів

Методи збору даних у процесі маркетингових досліджень споживчої поведінки поділяються на дві основні групи: кількісні та якісні.

Кількісні дослідження зазвичай здійснюються через опитування респондентів. Їх характерними рисами є:

- високий рівень стандартизації — усім учасникам ставлять однакові запитання з однаковими варіантами відповідей;

- простота у реалізації — не обов'язково особисто відвідувати респондентів, достатньо надіслати їм анкети поштою або зв'язатися телефоном; при цьому не обов'язково залучати спеціалізоване обладнання чи висококваліфікований персонал;

- можливість глибокого аналізу — шляхом формування послідовних запитань для уточнення отриманих відповідей.

Оцінка кількісних досліджень поведінки споживачів.

Переваги кількісних досліджень:

- об'єктивність і точність: дозволяють отримати статистично обґрунтовані дані про поведінку споживачів.
- репрезентативність: результати можна узагальнити на широку цільову аудиторію за рахунок використання репрезентативних вибірок.
- виявлення закономірностей: допомагають визначити тенденції, частоти та кореляційні зв'язки у поведінці споживачів.
- ефективність: швидко збирають великі обсяги даних, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку.

Недоліки та обмеження

- недостатня глибина: не дають повного розуміння мотивацій, емоційних аспектів і підстав для поведінки споживачів.
- можливість упередженості: результати залежать від якості формулювання питань і вибору вибірки.
- обмеженість у контексті: не враховують індивідуальні особливості, культурні та соціальні фактори, що впливають на поведінку.
- відсутність гнучкості: стандартизовані методи не дозволяють легко адаптувати дослідження під змінювані умови або нові питання.

Кількісні дослідження є важливим інструментом для отримання об'єктивної, статистичної інформації про поведінку споживачів. Вони особливо корисні для аналізу тенденцій, планування маркетингових стратегій і прийняття управлінських рішень. Однак для повного розуміння мотивацій і внутрішніх чинників поведінки слід доповнювати їх якісними методами дослідження.

6.3. Якісні дослідження поведінки споживачів

Кількісні та якісні дослідження поведінки споживачів є взаємодоповнюючими підходами, які вирішують схожі завдання на різних рівнях.

Основні характеристики якісних досліджень включають:

- залучення висококваліфікованих інтерв'юерів-аналітиків;
- суб'єктивність — інтерпретація зібраної інформації аналітиком;
- орієнтацію на пояснення та глибоке розуміння досліджуваних явищ;
- застосування широкого спектра спеціалізованих методів і інструментів дослідження;
- невеликий обсяг вибірки з точки зору статистики;
- неможливість поширювати висновки на всю популяцію через їхню глибину і специфіку.

Основними цілями таких досліджень є:

- детальне вивчення аспектів поведінки споживачів;
- отримання уявлення про приховані мотиви та базові потреби клієнтів;
- аналіз мотивацій, що впливають на споживчу поведінку;
- формування ідей, необхідних для розробки ефективних маркетингових кампаній і просування нових товарів.

Якісні методи дослідження застосовуються тоді, коли дослідник недостатньо розуміє проблему або не має достатньої інформації для проведення

точних і формалізованих кількісних досліджень, або коли використання кількісних методів є надто дорогим і трудомістким. Люди можуть давати неоднозначні відповіді, відмовлятися відповідати на питання, що стосуються їхнього особистого життя, або не бажати розкривати справжні мотиви та передумови своєї поведінки.

Якісне дослідження мотивації зазвичай здійснюється у кілька етапів:

Перший етап передбачає проведення індивідуальних бесід і групових дискусій, під час яких визначаються основні напрями поведінки опитуваних споживачів та встановлюються показники, що допоможуть більш точно орієнтуватися при дослідженні мотивацій.

Другий етап включає глибокі бесіди або «тести», у процесі яких перевіряється відповідність попередніх результатів на основі опитувань більшій кількості респондентів, з урахуванням ключових ідей, виявлених на першому етапі.

Методи проведення якісних досліджень поведінки споживачів включають різноманітні підходи, що дозволяють глибоко зрозуміти мотивації, цінності та особливості поведінки респондентів. Основні з них:

Інтерв'ю у форматі «один на один» — глибокі бесіди з респондентами для виявлення їхніх мотивів, ставлень і думок щодо продуктів або послуг.

Фокус-групи — дискусії з групою споживачів, що дозволяють отримати різні точки зору та виявити спільні тенденції у поведінці та мотиваціях.

Спостереження — безпосереднє або відеозаписане спостереження за поведінкою споживачів у реальних умовах (магазинах, виставках тощо).

Аналіз випадків (case study) — детальне вивчення окремих ситуацій або випадків використання продукту для розуміння контексту і мотивацій.

Метод «етнографії» — занурення дослідника у природне середовище споживачів для спостереження та аналізу їхньої поведінки у реальних умовах.

Проективні техніки — методи, що стимулюють у респондентів висловлювати свої думки через асоціації, малюнки або історії (наприклад, асоціативні тестування, малюнкові завдання).

Ці методи дозволяють отримати глибше розуміння внутрішніх мотивів і потреб споживачів, що є важливим для формування ефективних маркетингових стратегій.

ТЕМА 7. ДІАГНОСТИКА ОСНОВНИХ ПІДСИСТЕМ І ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СКЛАДОВИХ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

7.1. Основні підсистеми логістики підприємства

7.2. Інструменти та методи здійснюється діагностика логістичних підсистем

7.1. Основні підсистеми логістики підприємства

Логістична діяльність — це сукупність процесів, пов'язаних із плануванням, управлінням і контролем руху матеріальних потоків, супутніх фінансових та інформаційних потоків на підприємстві.

Основні підсистеми логістики підприємства:

- постачальна логістика — забезпечує своєчасне постачання ресурсів від постачальників.
- виробнича логістика — планування і контроль переміщення сировини та напівфабрикатів у виробничому циклі.
- складська логістика — управління процесами зберігання, обробки та комплектування товарів.
- транспортна логістика — організація доставки вантажів як усередині компанії, так і до клієнтів.
- збутова логістика — формування замовлень, обслуговування клієнтів, доставка продукції кінцевим споживачам.

Функціональні складові логістики

- управління запасами — підтримка оптимального рівня товарів на складі.
- обробка замовлень — реєстрація, комплектація, виставлення рахунків.
- інформаційна логістика — забезпечення актуальною інформацією для прийняття рішень.
- логістичний сервіс — обслуговування клієнтів, післяпродажне супроводження.
- управління витратами — мінімізація витрат при збереженні рівня сервісу.

Значення підсистем у логістиці передбачає скоординовану роботу підсистем:

- скорочення витрат і часу доставки
- підвищення задоволеності клієнтів
- підвищення конкурентоспроможності підприємства

Основні етапи проведення діагностики логістичної діяльності включають такі кроки:

Підготовчий етап — ухвалення принципового рішення про проведення діагностики, визначення цілей дослідження та забезпечення необхідних ресурсів для його реалізації.

Планування — розробка графіка проведення діагностики, визначення ресурсів і бюджету.

Формування робочої групи — залучення ключових фахівців логістичної служби підприємства для виконання діагностичних заходів. Для підвищення ефективності рекомендується залучати зовнішніх консультантів.

Збір матеріалів — збір інформації, формування бази даних та обробка отриманих результатів.

Аналіз даних — проведення аналітичної обробки зібраної інформації.

Порівняння результатів — зіставлення отриманих даних з базовими показниками за кожним параметром і в цілому.

Прийняття управлінських рішень — визначення необхідності та пріоритетності заходів щодо покращення логістичної діяльності на рівні підприємства та окремих напрямків.

Реалізація рішень — впровадження обраних управлінських заходів для покращення логістичних процесів.

7.2. Інструменти та методи здійснюється діагностика логістичних підсистем

Мета діагностики логістичних підсистем полягає у виявленні вузьких місць у логістичних процесах, підвищенні ефективності логістики, оптимізації витрат, запасів, маршрутів та сервісу тощо.

В більшості випадків основним критерієм ефективності логістичних систем є мінімум сукупних логістичних затрат, пов'язаних із наскрізним управлінням матеріальними та іншими потоками при забезпеченні відповідного рівня сервісу. Проте, зважаючи на вимоги зовнішнього середовища та корпоративні інтереси такими критеріями можуть бути: максимальний обсяг продажу, м прибуток, захоплення максимальної частки ринку, максимальна ціна акцій тощо показники ефективності логістичного процесу на складі подано у таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

Показники ефективності логістичного процесу на складі

Чинники	Показники
Якість складського сервісу та задоволення потреб споживачів	- забезпечення своєчасного виконання замовлення відповідно до встановлених термінів; - повне задоволення вимог щодо замовлення; точність параметрів замовлення; - кількість повернутих замовлень, відсутність запасів; - помилки при обробці та виконанні замовлень; випадки крадіжок, втрат або пошкоджень; повернення товарів покупцями та скарги клієнтів; - оцінка рівня задоволеності споживачів якістю сервісу.
Використання інвестицій	- середній рівень запасів на складі; - швидкість і кількість оборотів запасів; - використання оборотного капіталу;

	- інвестиції в складську інфраструктуру; - повернення на інвестиції в основні фонди; - вкладання інвестицій в технологічне обладнання.
Логістичні витрати	- затрати на управління складськими запасами; - затрати на внутрішньо складське транспортування; - затрати пов'язані із якістю продукції і сервісу; - затрати на складську вантажообробку і зберігання; - затрати пов'язані з процедурами замовлення.
Час логістичних циклів	- час складових циклу замовлення; - час обробки замовлень споживачів; - час поповнення запасів; - час доставки замовлення; - час циклу закупки товарів; - час підготовки і комплектації замовлення; - час циклу підготовки звітів.
Продуктивність	- обсяг оброблених замовлень за визначений період часу; - вантажні відправлення на одну одиницю складських ресурсів та транспортних засобів; - ефективність використання складського простору; - кількість операцій з вантажообробки за годину; - загальні логістичні витрати на один інвестиційний одиницю капіталу, вкладеного у складські запаси.

Оцінка роботи існуючих складів, а також вибір найбільш вигідного варіанту для будівництва або реконструкції здійснюється за групами техніко-економічних показників:

- показники інтенсивності роботи складів;
- показники ефективності використання площі складу;
- показники механізації складських операцій.

До показників інтенсивності роботи належать товарообіг і вантажообіг складів, а також оборотність матеріалів на складі.

Товарообіг складу — це показник, що відображає кількість реалізованої продукції за певний період (місяць, квартал, рік) з окремих складів підприємства, торговельних організацій тощо.

Вантажообіг складу — натуральний показник, який характеризує обсяг роботи складу. Він обчислюється кількістю матеріалів, відпущених або відправлених протягом визначеного часу (односторонній вантажообіг).

До основних методів здійснюється діагностика логістичних підсистем можна віднести:

1. SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Призначення: виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на логістичну діяльність. Застосування:

- визначення сильних сторін (напр., швидка доставка, надійні постачальники);
- виявлення слабких місць (застаріле ПЗ, нестача персоналу);
- оцінка можливостей (впровадження нових технологій, вихід на нові ринки);
- аналіз загроз (інфляція, збої в ланцюгах постачання).

2. KPI (ключові показники ефективності). Призначення: вимірювання успішності логістичних процесів за конкретними критеріями (типові KPI):

- середній час виконання замовлення (Order Cycle Time);
- точність доставки (Delivery Accuracy);
- рівень сервісу (Customer Service Level);
- витрати на одиницю продукції (Cost per Unit Delivered);
- коефіцієнт обігу запасів (Inventory Turnover).

3. Бенчмаркінг. Призначення: зіставлення логістичних показників підприємства з кращими практиками або конкурентами для виявлення відставань і пошук шляхів до вдосконалення.

Типи бенчмаркінгу:

- **внутрішній:** між підрозділами однієї компанії;
- **конкурентний:** з прямими конкурентами;
- **функціональний:** з організаціями в інших галузях, але з подібними логістичними процесами.

• 4. ABC/XYZ-аналіз: Класифікація товарів за обсягом прибутку або вартості, для оптимізації управління запасами, закупівлями, складськими ресурсами:

- **A** — найцінніші (20% товарів дають 80% обороту)
- **B** — середня категорія
- **C** — менш важливі

XYZ-аналіз. Класифікація товарів за стабільністю попиту:

- **X** — стабільний попит
- **Y** — змінний попит
- **Z** — нерегулярний попит

5. Аудит логістичних процесів. Призначення: оцінка відповідності реальних логістичних операцій до нормативних документів, стандартів та очікувань для формування рекомендацій щодо вдосконалення логістичних підсистем. Види аудиту:

- операційний аудит — аналіз процесів у ланцюгу постачання;
- фінансовий аудит — перевірка витрат на логістику;
- технічний аудит — аналіз стану складів, транспорту.

Інструменти автоматизації діагностики:

- ERP-системи (SAP, Oracle, 1C);
- Автоматизація логістичних процесів, облік запасів, транспорту, фінансів;

- WMS-системи (Warehouse Management System);
- Управління складськими процесами, контроль руху товарів;
- TMS-системи (Transport Management System);
- Планування та контроль перевезень, розрахунок маршрутів і витрат;
- BI-системи (Business Intelligence);
- Візуалізація логістичних даних, аналітика, прогнозування.

ТЕМА 8. ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГУ І ЛОГІСТИКИ

8.1. Фінансова діагностика маркетингу

8.2. Економічне забезпечення логістики

8.3. Особливості фінансової діагностики міжнародної логістичної діяльності

8.1. Фінансова діагностика маркетингу

Фінансова діагностика маркетингу — це ключ до ефективного використання бюджету. Вона дозволяє побачити не просто кількість охоплень чи кліків, а реальну вартість кожного клієнта та прибуток від нього. Без цієї діагностики маркетинг перетворюється на інтуїцію, а не на бізнес-інструмент.

Методи фінансової діагностики — це сукупність аналітичних інструментів і підходів, які дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства, виявити резерви зростання, неефективності та ризики. Їх застосовують у бухгалтерії, логістиці, маркетингу, менеджменті.

Фінансова діагностика маркетингу - це процес аналізу фінансової ефективності маркетингової діяльності підприємства з метою оцінки її впливу на прибутковість, рентабельність та стратегію розвитку.

Цілі фінансової діагностики маркетингу:

- визначення прибутковості маркетингових інвестицій;
- виявлення неефективних кампаній або каналів;
- планування бюджету маркетингу на основі фактичних результатів;
- підвищення прозорості витрат.

Ключові показники фінансової ефективності маркетингової діяльності показані в табл. 8.1.

Таблиця 8.1

Основні показники фінансової ефективності маркетингу

Показник	Опис
ROMI	Return on Marketing Investment — рентабельність інвестицій у маркетинг
CAC	Customer Acquisition Cost — вартість залучення одного клієнта
CLV (LTV)	Customer Lifetime Value — дохід від одного клієнта за час співпраці
CPA	Cost Per Action — вартість конверсії або конкретної дії
CTR / CR	Коефіцієнти клікабельності та конверсії (непрямі фінансові метрики)

Детальніший опис ключових показники фінансової ефективності в маркетингу:

1. ROMI (Return on Marketing Investment) — Рентабельність маркетингових інвестицій:

$$\text{ROMI} = \frac{\text{Дохід від маркетингу} - \text{Витрати на маркетинг}}{\text{Витрати на маркетинг}} \times 100\% \quad (8.1)$$

Значення: показує, скільки прибутку отримано з кожної гривні, вкладеної в маркетинг.

2. CAC (Customer Acquisition Cost) — Вартість залучення клієнта:

$$\text{CAC} = \text{Загальні витрати на маркетинг} / \text{Кількість нових клієнтів} \quad (8.2)$$

Значення: визначає середню суму, витрачену на залучення одного клієнта. Чим нижчий CAC — тим краще.

3. CLV / LTV (Customer Lifetime Value) — Життєва цінність клієнта:

$$\text{CLV} = \text{Середній дохід на клієнта} \times \text{Частота покупок} \times \text{Тривалість взаємодії} \quad (8.3)$$

Значення: прогнозує загальний дохід, який принесе клієнт за весь період співпраці. Важливо порівнювати CLV з CAC: CLV має бути значно більшим.

4. CPA (Cost Per Action) — Вартість дії

$$\text{CPA} = \text{Витрати на кампанію} / \text{Кількість конверсій (покупок/реєстрацій)} \quad (8.4)$$

Значення: допомагає оцінити ефективність рекламних кампаній. Низький CPA — хороший результат.

5. ROI (Return on Investment) — Загальна рентабельність інвестицій:

$$\text{ROI} = \text{Чистий прибуток} / \text{Інвестиції} \times 100\% \quad (8.4)$$

Значення: універсальний показник для оцінки ефективності будь-яких інвестицій, зокрема в маркетинг.

6. CTR (Click-Through Rate) — Клікабельність:

$$\text{CTR} = \text{Кількість кліків} / \text{Кількість показів} \times 100\% \quad (8.5)$$

Значення: показує ефективність рекламного оголошення у залученні уваги.

7. CR (Conversion Rate) — Коефіцієнт конверсії:

$$\text{CR} = \text{Кількість конверсій} / \text{Кількість відвідувачів} \times 100\% \quad (8.6)$$

Значення: демонструє, який відсоток користувачів здійснив цільову дію (купівлю, підписку тощо).

Усі ці показники взаємопов'язані. Щоб забезпечити фінансову ефективність маркетингу, потрібно одночасно аналізувати:

- ROMI — чи варто вкладати гроші.
- SAC vs CLV — чи вигідно залучати клієнтів.
- CPA / CR — чи ефективні рекламні кампанії.

8.2. Економічне забезпечення логістики

Діагностика логістичної діяльності охоплює широкий спектр питань, що стосуються логістичних процесів підприємства, і має різноманітні напрями її проведення та застосування отриманих результатів. Основні з них включають:

- діагностику логістичної підсистеми постачання запасів;
- діагностику логістичної підсистеми підтримки виробництва;
- діагностику логістичної підсистеми збуту;
- аналіз транспортної діяльності як складової логістичної системи підприємства;
- дослідження складської діяльності як важливої частини логістичної системи.

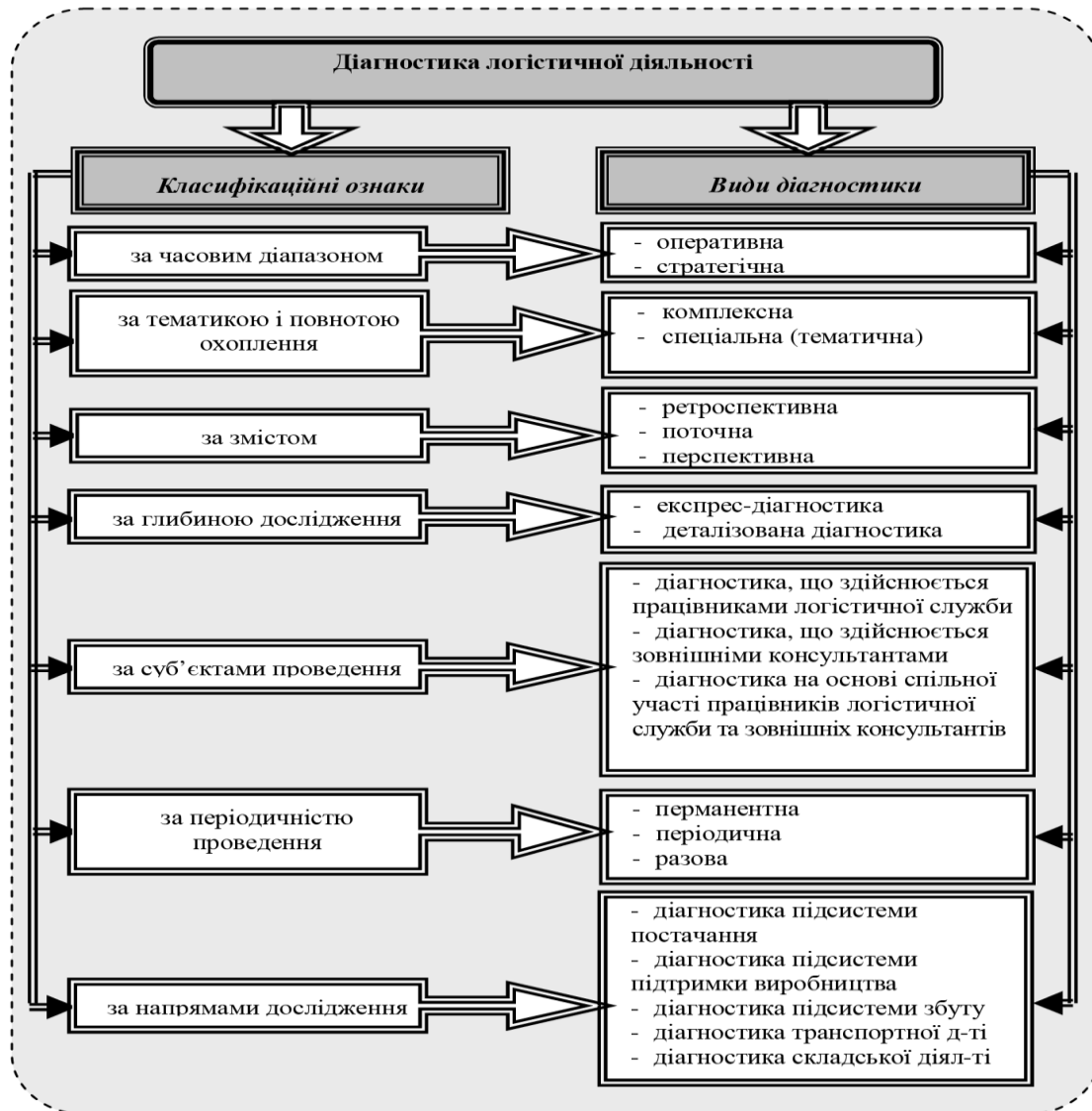


Рис. 1.1. Класифікація видів діагностики логістичної діяльності підприємства

Фінансова діагностика логістики — це процес аналізу та оцінки фінансових показників логістичної діяльності з метою підвищення ефективності, зниження витрат і прийняття стратегічних рішень.

Цілі фінансової діагностики логістики:

- визначення рівня логістичних витрат і їх впливу на загальні фінансові результати;
- оцінка ефективності логістичних процесів (транспорт, складування, постачання);

- пошук резервів для зниження витрат і підвищення прибутковості;
- прийняття рішень щодо аутсорсингу, інвестицій у логістику тощо.

Таблиця 8.2

Основні показники для аналізу логістичної діяльності

Показник	Формула або зміст
Логістичні витрати	Сукупність витрат на транспортування, зберігання, упаковку тощо
Коефіцієнт обіговості запасів	Виторг / Середній запас
Собівартість логістичних операцій	Прямі витрати + накладні витрати
Рентабельність логістики	$(\text{Прибуток від логістики} / \text{Витрати на логістику}) \times 100\%$
Час логістичного циклу	Період від замовлення до доставки продукції

Одним з основних критеріїв ефективності логістичної системи є величина логістичних витрат.

Логістичні витрати — це витрати, пов'язані з виконанням логістичних операцій

Основна проблема, яка виникає під час виділення логістичних витрат полягає в тому, що традиційна бухгалтерська практика класифікації та обліку основних видів витрат, як правило, не містить адекватної інформації для ідентифікації витрат, пов'язаних з логістичними процесами.

Логістичні витрати можуть бути згруповані за укрупненими групами логістичних операцій — логістичними функціями: постачанням, виробництвом і збутом.

Таблиця 8.3

Класифікація логістичних витрат

Група логістичних витрат	Склад логістичних витрат
Витрати на постачання	- витрати на зміст постачальницького персоналу; - командировочні та представницькі витрати працівників постачання; - витрати, викликані затримками у виробництві через постачання; - витрати заміщення; - витрати на приймання продукції і підготовку її до виробничого споживання; - витрати на подання та оформлення замовлень, укладання договорів; - витрати на підтримку контактів з постачальниками; - витрати на вибір і оцінку постачальників; - витрати на контроль за дотриманням умов договору постачання;
Витрати на розподіл	- витрати на обробку замовлень споживачів; - витрати на підтримку контактів із споживачами; - витрати на оплату послуг торгових посередників; - витрати на передпродажний і післяпродажний сервіс; - витрати на організацію зворотних матеріальних потоків; - штрафи споживачам за невчасне постачання продукції; - втрати у реалізації через невиконання замовлень клієнтів
Витрати на транспортування	- витрати, пов'язані з підготовкою продукції до відвантаження (перевірка кількості, якості, маркірування, упакування); - витрати на завантажно-розвантажувальні роботи; - оплата вартості транспортування продукції сторонніми організаціями; - витрати на зберігання продукції в пунктах перевантаження; - витрати на паливо, мастильні матеріали, електроенергію на операції з

	пересування; - витрати на технічне обслуговування та поточний ремонт рухомого складу; - витрати на утримання водіїв; - амортизація рухомого складу; - витрати на утримання виробничо-технічної бази та інфраструктури різних видів транспорту; - витрати на страхування вантажу; - оплата митних тарифів, податків і зборів під час переходу митного кордону.
Витрати на організацію та управління виробництвом	- витрати на переналагодження устаткування і його простої внаслідок неякісного управління виробництвом; - витрати на упакування і сортування; - витрати на технічне забезпечення якості продукції; - витрати на складання графіків виробництва; - витрати на внутрішньовиробничі переміщення; - вартість бракованої продукції.
Витрати на утримання складів і вберігання запасів	- орендна плата за складську площу; - вартість запасів - витрати на охорону складських приміщень; - експлуатаційні витрати (електроенергія, тепло- і водопостачання, поточний ремонт); - амортизація складських будівель та устаткування; витрати на утримання складського персоналу; - збитки від зберігання запасів (псування продукції, погіршення якості, уцінка, списання, природні збитки, моральне старіння, крадіжки); - відсоткові ставки за банківський кредит; - витрати на комплектацію продукції; - витрати, пов'язані з дефіцитом запасів; - втрати від іммобілізації засобів у запасах
Витрати на підтримку підсистеми інформаційного забезпечення	- витрати на утримання працівників, які здійснюють управління логістичними процесами; - витрати, пов'язані з діловодством; - амортизація обчислювальних машин, оргтехніки, приміщень та інвентарю; - витрати на утримання адміністративних приміщень; - витрати на навчання логістичного персоналу всіх рівнів

Досвід організації управлінського обліку логістичних витрат передбачає застосування наступних принципів ведення такого обліку залежно від мети подальшого використання.

1. Калькуляція логістичних витрат за видами за видами діяльності спрямована на порівняння всіх відповідних витрат із виконаними роботами, які створюють додану вартість. Вона базується на принципі, що всі витрати слід відносити до конкретних робіт і операцій, що використовують ресурси, а не до організаційних або бюджетних підрозділів. Такий підхід дозволяє менеджерам отримати інформацію про те, чи приносить прибуток кожен клієнт, замовлення, продукт або послуга. Загальноприйнятий метод формування логістичних витрат за видами діяльності полягає у співвідношенні конкретних витрат із відповідними керованими подіями. Основними об'єктами аналізу при калькуляції є замовлення споживачів, канали розподілу, а також продукти і послуги з доданою вартістю. Спосіб розподілу витрат залежить від об'єкта дослідження, обраного для аналізу.

2. Групування функціональних витрат означає, що всі витрати на прямі і непрямі логістичні послуги, виконані за конкретний оперативний період, зводяться в звіті в одну основну категорію з докладним розбиттям на

підкатегорії. Таке компонування звіту про загальні витрати дозволяє порівнювати показники за кілька періодів.

3. Групування розподілених витрат призначене для співставлення загальних логістичних витрат з натуральними показниками діяльності. Наприклад, загальні логістичні витрати можна враховувати з розрахунку на тонну, центнер, одиницю продукту, замовлення, номенклатурну категорію продуктів або інші натуральні величини, які використовуються для порівняльного аналізу результатів роботи.

4. Групування постійних і змінних витрат надзвичайно корисне для виявлення причетності логістичних витрат до поточних або потенційних операцій. Цей метод компонування полягає у зарахуванні витрат до постійних або змінних для приблизної оцінки масштабу змін в операційних витратах, які утворилися внаслідок коливання логістичної продуктивності. Поділ витрат на постійні та змінні став розповсюдженим інструментом управління витратами в різних моделях логістичних систем.

8.3. Особливості фінансової діагностики міжнародної логістичної діяльності

Фінансова діагностика являє собою систему методів та процедур аналізу фінансового стану підприємства з метою виявлення ризиків, слабких місць та потенціалу розвитку. У логістиці — це засіб оцінки ефективності використання ресурсів, управління витратами, а також забезпечення конкурентоспроможності у глобальному середовищі.

Специфіка міжнародної логістичної діяльності:

- охоплює багатонаціональні операції, митне регулювання, тарифну політику, обмінні курси, податки, ризики міжнародних перевезень;
- вплив мають міжнародні стандарти обліку та звітності (IFRS), політична ситуація, інфраструктура країн тощо.

Основні цілі фінансової діагностики в міжнародній логістиці в наступному:

- визначення рівня фінансової стійкості логістичного ланцюга.
- виявлення неефективних витрат, зокрема в сфері транспортування, зберігання, обробки вантажів.
- аналіз ризиків фінансових витрат, пов'язаних з міжнародними контрактами.
- оцінка рентабельності міжнародних логістичних проєктів.

Основні методи фінансової діагностики:

- Фінансовий аналіз (горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний);
- SWOT-аналіз логістичних фінансів;
- Бенчмаркінг з міжнародними компаніями;
- ABC-аналіз витрат;
- Аналіз Cash Flow та ROI для інвестицій у логістику;

- Використання ERP-систем та ВІ-аналітики для прогнозування та контролю фінансових показників.

Основні показники для діагностики:

- рентабельність логістичних послуг;
- витрати на логістику в структурі собівартості;
- обертання запасів;
- час обігу дебіторської та кредиторської заборгованості;
- частка витрат на митні операції та обслуговування міжнародних перевезень.

Ризики у міжнародній логістиці та їх фінансовий вплив — це потенційні загрози, які виникають у процесі здійснення міжнародних логістичних операцій і можуть призвести до непередбачених витрат, зниження прибутковості, порушення контрактів або втрати репутації компанії. Переважно ризики у міжнародній логістиці пов'язані з:

- валютними коливаннями — впливають на ціни контрактів.
- затримкою на митниці — збільшують витрати на зберігання.
- політичною нестабільністю — ризики зриву поставок.
- збої в глобальному ланцюзі поставок — збільшення логістичних витрат.

Фінансова діагностика є необхідною умовою ефективного управління міжнародною логістикою. Вона допомагає своєчасно реагувати на зміни ринку, оптимізувати витрати, та підвищити прибутковість. Підприємства повинні інвестувати в аналітичні інструменти і фаховий аудит для підвищення прозорості та гнучкості логістичних рішень.

ТЕМА 9. ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

9.1. Сутність та значення інтеграції маркетингової та логістичної діяльності

9.2. Механізми інтеграції маркетингу і логістики в системі управління підприємством

9.1. Сутність та значення інтеграції маркетингової та логістичної діяльності

У сучасних умовах стрімкого розвитку ринкових відносин очевидною стає необхідність тісної взаємодії між маркетингом і логістикою. Сьогодні підприємства активно інвестують у вдосконалення логістичних процесів, розглядаючи їх як невід’ємну складову маркетингової діяльності. Такий тандем зумовлений потребою оперативного реагування на динамічні зміни ринку, посилену конкуренцію та зростаючі запити споживачів.

Одним із головних чинників цього взаємозв’язку є стратегічна мета формування ефективних логістичних ланцюгів, які здатні підтримувати реалізацію маркетингових стратегій. За умов жорсткої конкуренції компанії повинні забезпечити високу швидкість, адаптивність та результативність постачання товарів і послуг. Вдало організована логістика сприяє зниженню витрат і підвищенню рівня обслуговування клієнтів, що, у свою чергу, впливає на їхню задоволеність та лояльність.

Сьогоднішній споживач очікує не лише якісного продукту, а й зручності та швидкості його отримання. Відтак, логістика дедалі більше виконує роль стратегічного інструменту, що дозволяє реалізувати маркетингові завдання. Взаємодія між логістикою та маркетингом формує ефект синергії, що забезпечує підприємству конкурентні переваги на складному та змінному ринку.

У науковій літературі управлінську діяльність прийнято розглядати крізь призму двох ключових концепцій — маркетингової та логістичної. Для досягнення високої конкурентоспроможності необхідно гармонійно інтегрувати обидві. Маркетингова концепція передбачає визначення основних джерел конкурентних переваг, зокрема інноваційність, ефективне ринкове позиціонування, результативні рекламні кампанії, побудову довготривалих відносин з клієнтами, а також адаптивну цінову політику, що дозволяє гнучко реагувати на зміни кон’юнктури.

Роль маркетингу і логістики у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства є ключовою та взаємопов’язаною, оскільки обидві функції сприяють створенню цінності для споживачів і формуванню стійких конкурентних переваг. Нижче наведено детальний опис їх ролі та взаємодії.

Взаємозалежність маркетингу і логістики. Маркетинг відповідає за визначення потреб і очікувань споживачів, формування попиту, просування товарів і послуг, а також за створення позитивного іміджу підприємства.

Логістика ж забезпечує ефективне та своєчасне постачання продукції до споживача, оптимізуючи ланцюги поставок, знижуючи витрати і підвищуючи рівень обслуговування. Взаємодія цих функцій дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринку, задовольняти запити клієнтів і підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. Маркетинг визначає цільову аудиторію та її потреби, а логістика — забезпечує їх задоволення через своєчасну доставку, правильний асортимент і якість товарів. Це підвищує рівень задоволеності клієнтів, лояльність і сприяє повторним покупкам. Високий рівень сервісу є важливим диференціатором у конкурентній боротьбі.

Оптимізація витрат і ціноутворення. Логістика допомагає знизити операційні витрати шляхом оптимізації запасів, транспортування та управління складськими процесами. Це дозволяє підприємству пропонувати конкурентоспроможні ціни без втрати прибутковості. Маркетинг же формує цінову політику з урахуванням цінового сприйняття цільової аудиторії.

Гнучкість і швидкість реагування на ринкові зміни. Об'єднання маркетингових стратегій із ефективною логістикою дозволяє швидко адаптуватися до нових тенденцій, запускати нові продукти або змінювати асортимент відповідно до попиту. Це дає підприємству перевагу перед конкурентами, які мають менш гнучкі ланцюги постачання.

Створення доданої цінності. Маркетинг визначає цінність продукту для споживача, а логістика забезпечує її реалізацію через швидке та надійне доставлення. Разом вони формують унікальну пропозицію цінності, що відрізняє підприємство на ринку.

Підтримка іміджу та репутації. Вчасна доставка, висока якість обслуговування та здатність виконати обіцянки — це фактори формування позитивного іміджу компанії. Маркетинг просуває цей імідж через комунікацію, а логістика його підтверджує через реальні дії.

Стратегічне конкурентне перевага. Об'єднання маркетингових досліджень із ефективною логістикою дозволяє створювати унікальні пропозиції (наприклад, швидка доставка або індивідуальні рішення), що важко копіювати конкурентам. Це забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.

Роль маркетингу і логістики у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства полягає в їхній здатності разом створювати цінність для клієнта — від розуміння його потреб до доставки продукту в потрібний час і за прийнятною ціною. Ефективна інтеграція цих функцій дозволяє підприємству бути більш гнучким, орієнтованим на клієнта і здатним швидко реагувати на зміни ринку, що є ключовими факторами успіху в сучасних умовах конкуренції.

9.2. Механізми інтеграції маркетингу і логістики в системі управління підприємством

Механізми інтеграції маркетингу і логістики в системі управління підприємством є ключовими для забезпечення ефективної роботи всього бізнес-процесу, підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Вони спрямовані на узгодження цілей, ресурсів і дій обох функцій для досягнення спільних стратегічних і тактичних цілей підприємства.

1. Механізми інтеграції маркетингу і логістики:

Спільне стратегічне планування. Об'єднання процесів формування маркетингової стратегії з логістичним плануванням дозволяє враховувати можливості та обмеження ланцюга постачань при визначенні цінової політики, асортименту, каналів збуту та рівня сервісу. Це забезпечує узгодженість цілей і зменшує ризики невідповідності між очікуваннями клієнтів і можливостями підприємства.

Обмін інформацією та комунікація. Постійний обмін даними між маркетинговим і логістичним відділами дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, коригувати плани та оперативно вирішувати проблеми. Це включає використання сучасних інформаційних систем для моніторингу запасів, попиту, рівня сервісу та інших ключових показників.

Спільне управління запасами. Оптимізація запасів через інтегроване управління дозволяє уникнути надлишків або дефіциту товарів, що позитивно впливає на витрати і рівень обслуговування клієнтів. Це досягається шляхом узгодження прогнозів попиту маркетингу з можливостями логістичних систем.

Координація каналів збуту та доставки. Забезпечення узгодженості між каналами просування і логістичними маршрутами дозволяє швидко доставляти продукцію до кінцевого споживача, враховуючи особливості кожного сегмента ринку.

2. Основні інструменти координації:

Інформаційні технології (IT). Використання сучасних систем управління ресурсами підприємства (ERP), систем планування ланцюгів постачань (SCM), систем автоматизації складських операцій (WMS) та інших цифрових платформ забезпечує швидкий обмін даними, прозорість процесів і точність прогнозування. Це дозволяє узгоджувати дії маркетингу і логістики в реальному часі, приймати обґрунтовані рішення й оперативно реагувати на зміни.

Спільне планування. Процеси планування виробництва, закупівель, збуту і маркетингових кампаній здійснюються у взаємодії з урахуванням спільних цілей. Наприклад, розробка сезонних акцій або запуск нових продуктів передбачає узгоджене планування виробничих потужностей і логістичних маршрутів для забезпечення своєчасної доставки.

Логістичний сервіс. Забезпечення високого рівня сервісу — це не лише швидка доставка, а й гнучкість у виконанні замовлень, індивідуальні рішення для клієнтів, можливість повернення товарів тощо. Взаємодія маркетингу й

логістики у сфері сервісу дозволяє створювати додаткову цінність для клієнта та підвищувати його лояльність.

Механізми інтеграції маркетингу і логістики в системі управління підприємством базуються на використанні сучасних інструментів та підходів для створення єдиного інформаційного простору й узгоджених дій усіх структурних підрозділів. Це сприяє підвищенню оперативності управління, оптимізації ресурсів і підсиленню конкурентних переваг підприємства за рахунок більш точного задоволення потреб клієнтів та ефективного використання внутрішніх можливостей компанії.

Вплив інтеграції маркетингу і логістики на якість обслуговування клієнтів та операційні витрати є важливим аспектом стратегічного управління підприємством. Правильна інтеграція дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів, зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність. Детальніше розглянемо ці впливи.

1. Вплив на якість обслуговування клієнтів:

Покращення рівня сервісу. Інтеграція маркетингу і логістики забезпечує більш точне прогнозування попиту, своєчасне поповнення запасів і швидку доставку товарів. Це дозволяє виконувати замовлення у визначені строки, зменшувати час очікування та уникати дефіциту продукції. В результаті клієнти отримують високий рівень обслуговування, що сприяє їхній лояльності.

Індивідуалізація та гнучкість. Завдяки спільному плануванню і обміну інформацією підприємство може пропонувати індивідуальні рішення, гнучкі умови доставки, різноманітні канали комунікації та сервісні опції (наприклад, можливість повернення або заміни товару). Це підвищує задоволеність і створює позитивний імідж.

Зменшення помилок і невідповідностей. Автоматизація процесів і прозорість даних дозволяють зменшити кількість помилок у замовленнях, неправильних доставках або затримках. Це підвищує довіру клієнтів до компанії.

Підвищення конкурентоспроможності. Висока якість обслуговування стає важливим диференціатором на ринку, що допомагає залучати нових клієнтів і утримувати існуючих.

2. Вплив на операційні витрати:

Зниження запасів і зменшення витрат на зберігання. Інтеграція дозволяє точніше прогнозувати попит і оптимізувати рівень запасів, що зменшує витрати на їх утримання (оренда складів, страхові внески, амортизація). Це також знижує ризик застарівання товарів.

Оптимізація транспортних витрат. Об'єднання логістичних маршрутів і планування доставки відповідно до маркетингових кампаній або попиту дозволяє знизити транспортні витрати (зменшення кількості рейсів, більш ефективне використання транспорту).

Автоматизація та цифровізація процесів. Використання сучасних інформаційних систем для управління ланцюгами постачань знижує адміністративні витрати, скорочує час обробки замовлень і мінімізує людські помилки.

Зменшення втрат і повернень. Більш точне планування і швидка доставка сприяють зниженню кількості повернень через невідповідність очікуванням або пошкодження товару під час транспортування.

Підвищення ефективності ресурсів. Об'єднання функцій маркетингу й логістики дозволяє краще використовувати людські ресурси й обладнання, що веде до економії коштів.

Інтеграція маркетингу і логістики має значний позитивний вплив як на якість обслуговування клієнтів, так і на операційні витрати підприємства:

- вона сприяє створенню високого рівня сервісу, що підвищує задоволеність та лояльність клієнтів;

- забезпечує більш ефективне використання ресурсів компанії й зниження витрат⁴

- допомагає підприємству бути більш гнучким у реагуванні на зміни ринку та запити споживачів;

- в цілому сприяє формуванню конкурентної переваги за рахунок поєднання високої якості обслуговування та економічної ефективності;

- правильна стратегія інтеграції є ключем до сталого розвитку та успіху сучасного бізнесу.

ТЕМА 10. ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІАГНОСТИЦІ МАРКЕТИНГОВОЇ І МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

10.1. Діагностика маркетингової діяльності з використання цифрових технологій

10.2. Сучасні інструменти діагностики маркетингової діяльності

10.1. Діагностика маркетингової діяльності з використання цифрових технологій

Сучасні цифрові технології відіграють ключову роль у розвитку маркетингової діяльності. Вони дозволяють компаніям ефективно оцінювати результати своїх маркетингових заходів, аналізувати поведінку споживачів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Залучення цифрових інструментів створює нові можливості для діагностування та оцінювання маркетингових стратегій, а вплив технологій на маркетингові процеси, з використанням цифрових технологій, є не просто трендом, а необхідністю для сучасного бізнесу. Це дозволяє підвищити ефективність маркетингових заходів, знизити витрати та покращити взаємодію з клієнтами, також використання передових аналітичних інструментів допомагає компаніям залишатися конкурентоспроможними та адаптуватися до динамічних змін ринку.

Дослідженням маркетингової діяльності з використання цифрових технологій на сучасному етапі розвитку суспільства займалися Л. Беррі, М. Руденко Г. Олійник, Л. Лврка, С. Войтович, та ін. Проте, постає питання щодо використання цифрових технологій у діагностиці маркетингової діяльності.

У Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України цифровізація визначається як впровадження цифрових технологій у різні сфери життя: від взаємодії людей до промислових процесів, від побутових предметів до дитячих іграшок, одягу тощо. Це процес трансформації біологічних і фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (поєднання фізичних і обчислювальних елементів). Це також перехід від реального світу до віртуального (онлайн).

Використання цифрових технологій відкриває нові можливості для проведення онлайн-маркетингових досліджень, а також сприяє більш обґрунтованому ухваленню маркетингових рішень.

За твердженням Г. Олійник цифровізація компаній виходить далеко за межі простого впровадження сучасних технологій чи програмного забезпечення. Вона охоплює глибокі трансформації в системі корпоративного управління, обліку, корпоративній культурі, зовнішніх комунікаціях, організації виробничих процесів, умов праці, а також у підходах до навчання та підвищення кваліфікації фахівців.

Застосування цифрових технологій у сучасному маркетингу відкриває нові можливості для поширення інформації про бренд або продукцію. Для цього залучаються всі доступні на сьогодні інформаційні та електронні канали, включаючи телебачення, Інтернет, соціальні мережі, радіо та інші онлайн-

медіа. Особливий акцент робиться на потенціалі нових медіаресурсів. Ключовою особливістю є використання онлайн-середовища для залучення уваги аудиторії.

Цифровізація є ключовою умовою успішного ведення бізнесу, також ефективне використання цифрового маркетингу ґрунтується на розумінні змін у стратегіях просування, зумовлених цифровими технологіями та на необхідності адаптації підприємств до швидкого розвитку цифрового середовища. Погоджуємося з авторами, що цифровізація займає провідну роль у підвищенні ефективності діяльності компанії, зазначимо, що використання у маркетинговій діяльності цифрових технологій спонукає просуванню товарів, також використання цифрових технологій відкриває нові можливості для проведення онлайн-маркетингових досліджень та сприяє більш обґрунтованому ухваленню маркетингових рішень.

Науковці С. Кобернюк, В. Карпенко систематизували напрями цифровізації маркетингу підприємств згідно з ключовими напрямками маркетингової діяльності:

- товарна політика (залучення інфлюенсерів, SEO, збільшення частки товарів з цифровими технологіями в асортименті продукції);
- цінова політика (створення інтегрованих клієнтських та корпоративних профілів, автоматизація розрахунків за транзакції та функції кредитного контролю);
- стимулювання збуту (формування віртуальних каналів збуту продукції, застосування штучного інтелекту при розробленні та реалізації збутової політики);
- політика позиціонування продукції (створення цифрових платформ віртуального середовища взаємодії користувачів, віртуалізація фізичних інфраструктурних ІТ-систем та перехід до сервісних моделей, цифрове моделювання ринкової поведінки споживачів).

Науковці у своїй праці види цифрового маркетингу на ті, що були імplementовані з класичного маркетингу, та ті, які виникли в наслідок розвитку цифрового середовища, а також згрупували інструменти цифрового маркетингу в 4 групи – «розумні» гаджети, інтернет-комунікації, цифрове телебачення та цифрове радіо, кожна з яких має власний набір інструментарію.

Функціональні можливості сучасних CRM-систем, представлених на ринку, зазвичай охоплюють такі аспекти управління інформацією в межах реалізації CRM-моделі взаємодії: формування, ведення та оновлення бази споживачів; інтеграція з IP-телефонією для одночасного управління взаємодіями з клієнтами та CRM-системою; налаштування та використання електронної пошти для фіксації запитів споживачів; застосування хмарних сховищ для збереження та доступу до бази клієнтів; інтеграція із сайтом організації для забезпечення інтерактивного спілкування та взаємодії з клієнтами; синхронізація з операційною системою закладу для оптимізації робочих процесів; збір та аналіз статистичних даних про клієнтів і якість обслуговування тощо.

Сучасний розвиток цифрових технологій значно впливає на діагностику маркетингової діяльності підприємств. Інструменти аналізу великих даних, штучний інтелект, автоматизація та машинне навчання дозволяють глибше досліджувати споживчу поведінку, ефективність рекламних кампаній та конкурентне середовище.

Основні аспекти застосування цифрових технологій у маркетинговій діагностиці включають:

- вебаналітику (Google Analytics, Hotjar) (проведення оцінки поведінки користувачів);
- Big Data та AI (здійснення прогнозування трендів і персоналізації маркетингових стратегій);
- CRM-системи (здійснення ефективного управління взаємодією з клієнтами);
- соціальні мережі та SMM-аналітику (проведення оцінки репутації бренду та ефективності контенту);
- автоматизацію маркетингу (email-маркетинг, чат-боти) (оптимізація взаємодії зі споживачами).

Цифрові технології відкривають нові горизонти у діагностуванні маркетингової діяльності. Використання сучасних інструментів дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, швидше реагувати на зміни ринку та дають такі переваги:

- оперативність аналізу – цифрові технології дозволяють отримувати актуальні дані в режимі реального часу;
- зниження витрат – автоматизація процесів допомагає скоротити витрати на маркетингові дослідження;
- точність прогнозів – використання AI та Big Data знижує рівень похибки у маркетингових дослідженнях;
- персоналізація маркетингових стратегій – аналіз великих масивів даних дає змогу створювати таргетовані кампанії;
- прогнозування споживчої поведінки – використання штучного інтелекту дозволяє передбачити майбутні тенденції на ринку;
- скорочення часу на оцінку та діагностику (використання штучного інтелекту, алгоритмів машинного навчання та аналітики великих даних для швидкої обробки інформації);
- використання сенсорів, хмарних технологій для оперативного збору та аналізу даних у реальному часі;
- гнучкість та адаптивність – можливість швидкого коригування маркетингових стратегій на основі отриманих даних та ін.

Отже, діагностика маркетингової діяльності з використанням цифрових технологій є важливим інструментом для сучасного бізнесу. Вона дозволяє оцінювати ефективність маркетингових стратегій, виявляти тренди та адаптувати маркетингову діяльність відповідно до змін ринку. Використання передових технологій, таких як вебаналітика, AI, Big Data та CRM-системи, забезпечує компаніям конкурентні переваги та допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення. У майбутньому роль цифрових технологій

у маркетинговій діагностиці лише зростатиме, що вимагатиме від компаній гнучкості, адаптивності та інноваційного підходу до аналізу маркетингових процесів.

10.2. Сучасні інструменти діагностики маркетингової діяльності

У сучасному бізнес-середовищі маркетингова діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності компаній. Для ефективного управління маркетинговими процесами необхідна системна діагностика, що дозволяє оцінити ефективність стратегії, виявити проблеми та визначити шляхи їх усунення. Сучасні інструменти діагностики маркетингової діяльності дають змогу отримати глибокий аналіз ринку, поведінки споживачів і результативності рекламних кампаній.

Маркетингова діяльність досліджувалася багатьма вченими та практиками маркетингу, зокрема: Ф Котлером, Жан-Жак Ламбенем, М. Портером, Н. Карпенком, В. Герасимчуком, Р. Довбушем та ін.. Проте потребує подальшого дослідження питання щодо сучасних інструментів діагностики маркетингової діяльності, що і обумовило мету дослідження.

Діагностика маркетингової діяльності – це використання маркетингового інструментарію для дослідження складників маркетингового потенціалу, поточного рівня його використання на підприємстві, виявлення нереалізованих маркетингових можливостей та оцінка привабливості їх реалізації, а також розробка програми їх активізації на підприємстві.

Розглянемо основні сучасні інструменти діагностики маркетингу: аналіз ключових показників ефективності (KPI), SWOT-аналіз, аналіз конкурентів, CRM-системи, аналіз клієнтської поведінки, Big Data (великі дані).

Ключовий показник ефективності (KPI) являє собою методику, яка відображає ступінь досягнення певних цілей або результатів у контексті стратегії чи бізнес-плану. Використання KPI (Key Performance Indicators). дозволяє оцінити ефективність діяльності на всіх рівнях організації, спрямовуючи увагу на ті аспекти, які мають вирішальне значення для досягнення успіху.

У сучасних умовах, коли бізнес-середовище стає все складнішим та конкурентнішим KPI стає необхідним інструментом для визначення пріоритетів, вимірювання результатів та вдосконалення стратегії. Компанії використовують KPI для створення прозорих метрик, які дозволяють оцінити власну продуктивність, виявити слабкі місця та вжити заходів для подальшого вдосконалення.

Оцінка маркетингової діяльності неможлива без використання KPI, до основних показників належать:

- ROI (Return on Investment) (показує, наскільки ефективно витрачаються маркетингові бюджети;
- CAC (Customer Acquisition Cost) (вартість залучення одного клієнта);
- LTV (Lifetime Value, довічна цінність клієнта) – (загальна вартість клієнта для компанії протягом усього періоду співпраці;

- Conversion Rate (коефіцієнт конверсії потенційних клієнтів у реальних);
- CTR (Click-Through Rate) (кількість «кліків» на рекламу відносно показів).

SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на маркетингову діяльність:

- S (Strengths) – сильні сторони компанії;
- W (Weaknesses) – слабкі сторони;
- O (Opportunities) – можливості;
- T (Threats) – загрози.

Як стверджують науковці велике значення для розуміння перспектив цифрової економіки має SWOT-аналіз. Зараз SWOT-аналіз застосовується досить широко в різних сферах управління. Його універсальність дозволяє використовувати його на різних рівнях і для різних об'єктів: аналіз продукції, підприємства, конкурентів, міста, регіону і т. д. Цей метод як інструмент управлінського обстеження (управлінського аналізу) можна використовувати для будь-якого підприємства, щоб запобігти його попаданню в кризову ситуацію. Цей метод допомагає зрозуміти поточний стан компанії на ринку та розробити стратегію вдосконалення.

Сучасні інструменти дозволяють проводити глибокий аналіз конкурентного середовища.

Ми погоджуємося з думкою автора, що аналіз конкурентів передбачає аналіз складників діяльності конкурентів стартапу з метою кращого розуміння ваших конкурентних переваг. До основних методів аналізування конкурентів можна віднести:

- бенчмаркінг (Benchmarking) (оцінювання та порівняння маркетингових стратегій з конкурентами);
- моніторинг соціальних медіа (Social Listening) (моніторинг згадувань бренду та конкурентів у соціальних мережах);
- SEO-аналіз – (оцінка позицій конкурентів у пошукових системах за допомогою інструментів, таких як SEMrush, Ahrefs, Google Analytics).

Дієвим інструменти діагностики маркетингової діяльності є аналіз клієнтської поведінки, який являє собою процес збору, обробки та інтерпретації даних про взаємодію клієнтів із продуктами, послугами або брендом для виявлення закономірностей, покращення користувацького досвіду та підвищення ефективності бізнес-стратегій.

Для глибокого розуміння потреб споживачів використовуються:

- Google Analytics – (аналізує трафік на вебсайті та поведінку користувачів);
- Heatmaps (теплові карти) (візуалізація того, як користувачі взаємодіють із сайтом);
- опитування та фокус-групи (отримання зворотного зв'язку від клієнтів).

CRM-системи як інструмент маркетингової діагностики допомагають відстежувати взаємодію з клієнтами, аналізувати їхню активність та розробляти персоналізовані маркетингові пропозиції.

М. Чайковська відзначила, що CRM - модель взаємодії, яка визначає, що центром всієї філософії бізнесу є клієнт, а основними напрямками діяльності є заходи з підтримки ефективного маркетингу, продажу та обслуговування клієнтів. Підтримка цих бізнес-цілей включає збір, збереження та аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів, а також про внутрішні процеси компанії. Функції для підтримки цих бізнес-цілей включають продаж, маркетинг, підтримку споживачів.

CRM-системи (Customer Relationship Management) дозволяють компаніям:

- збирати та аналізувати інформацію про клієнтів;
- визначати ефективність комунікаційних каналів;
- автоматизувати процес взаємодії з клієнтами;
- підвищувати рівень утримання клієнтів.

Ключову роль у маркетинговій діагностиці відіграє Big Data (комплекс технологій, методів і підходів до обробки та аналізу величезних обсягів даних), оскільки дозволяє компаніям аналізувати великі обсяги даних у реальному часі, виявляти приховані закономірності та приймати більш обґрунтовані рішення.

За визначенням компанії Forrester, Big Data – це технологія, що включає апаратне й програмне забезпечення для збору, організації, управління та аналізу даних, які мають чотири ключові характеристики: обсяг (Volume), різноманітність (Variety), мінливість (Variability) і швидкість (Velocity).

Big Data дозволяє зробити маркетингову діагностику точнішою, швидшою та більш гнучкою. Завдяки використанню аналітичних інструментів і алгоритмів машинного навчання компанії можуть не лише оцінювати минулі маркетингові дії, а й прогнозувати майбутні результати, що дає значну конкурентну перевагу:

- персоналізація маркетингових кампаній;
- прогнозування поведінки клієнтів;
- автоматизація процесів аналізу ринку.

Висновки. Отже, сучасні інструменти діагностики маркетингової діяльності допомагають компаніям ефективно аналізувати ринок, клієнтів та конкурентів. Використання KPI, SWOT-аналізу, CRM-системи, аналізу конкурентів та клієнтської поведінки, а також технологій Big Data дозволяє підвищити ефективність маркетингових стратегій та забезпечити стабільний розвиток бізнесу.

ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МАРКЕТИНГОВІЙ І ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

11.1. Ризики в маркетинговій діяльності підприємства: види, джерела та методи управління.

11.2. Управління ризиками в логістичній діяльності: ідентифікація, оцінка та мінімізація.

11.1. Ризики в маркетинговій діяльності підприємства: види, джерела та методи управління.

Управління ризиками — важлива складова стратегічного менеджменту підприємства.

Управління ризиками у маркетингу — це систематичний процес виявлення, аналізу, контролю та зменшення або уникнення ризиків, що виникають у рамках маркетингових стратегій і діяльності компанії. Основна мета цього процесу — знизити потенційні негативні наслідки та забезпечити стабільність і успішність маркетингових заходів.

В сучасних умовах швидких змін ринкових умов, технологічних новацій та глобалізації, застосування сучасних методів і інструментів є необхідністю для мінімізації негативних наслідків.

Класифікація маркетингових ризиків

1. **Ринкові ризики.** Пов'язані зі змінами на ринку, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства:
 - зниження попиту на продукцію або послуги;
 - поява нових товарів-замінників;
 - зміна поведінки споживачів;
 - економічні або політичні кризи, що змінюють ринкове середовище.
2. **Конкурентні ризики.** Виникають через дії конкурентів:
 - агресивна цінова політика конкурентів;
 - запуск інноваційного продукту;
 - маркетингові кампанії, які переманюють клієнтів;
 - зміцнення позицій глобальних брендів.
3. **Цінові ризики.** Включають коливання цін на продукцію, ресурси, послуги, які впливають на рентабельність:
 - нестабільність валютного курсу;
 - зростання цін на сировину;
 - помилки в ціновому позиціонуванні товару на ринку.
4. **Ризики, пов'язані з продукцією (товарні ризики)**
 - невідповідність продукту очікуванням споживача;
 - технологічні помилки у виробництві;
 - неуспішний запуск нового продукту;
 - швидке моральне старіння товару.
5. **Комунікаційні ризики**
 - неефективна реклама або негативна реакція на кампанію;

- репутаційні втрати через невдалі публічні виступи або медійні скандали;
- недостовірна або заплутана інформація для споживача.

6. Правові ризики

- порушення рекламного або антимонопольного законодавства;
- неправильно оформлені контракти з партнерами;
- претензії з боку споживачів.

7. Соціальні та етичні ризики

- негативна реакція громадськості на соціально неетичну поведінку бренду;
- культурна несумісність продукту або кампанії в різних регіонах.

Методи виявлення та оцінки ризиків у маркетинговій сфері включають різноманітні підходи, що дозволяють систематично визначити потенційні загрози та оцінити їхній вплив. Основні з них:

Аналіз SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Допомогає виявити внутрішні слабкі місця та зовнішні загрози, що можуть вплинути на маркетингову діяльність.

Аналіз сценаріїв. Створення різних можливих сценаріїв розвитку подій для передбачення потенційних ризиків і підготовки відповідних стратегій реагування.

Кількісна оцінка ризиків (ймовірність і вплив). Використання статистичних методів для визначення ймовірності виникнення ризику та його потенційного впливу на бізнес.

Функціональний аналіз процесів. Детальне дослідження маркетингових процесів для виявлення слабких ланок і можливих точок виникнення ризиків.

Моніторинг ключових показників (KPI). Постійне відстеження важливих показників для швидкого виявлення відхилень і потенційних проблем.

Опитування та експертні оцінки. Збір думок фахівців і менеджерів щодо можливих ризиків і їхнього ступеня ймовірності.

Аналіз конкурентного середовища. Вивчення дій конкурентів і ринкових тенденцій для передбачення зовнішніх ризиків.

Ці методи дозволяють систематично виявляти потенційні загрози та об'єктивно оцінювати їхній рівень, що є важливим етапом у процесі управління маркетинговими ризиками.

Інструменти управління маркетинговими ризиками допомагають систематизувати процес виявлення, аналізу та мінімізації потенційних загроз у маркетинговій діяльності компанії. Розглянемо детально основні з них: SWOT-аналіз, сценарне планування та антикризовий маркетинг.

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). *Мета*: Виявити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості й загрози:

- аналіз внутрішніх факторів (сильні та слабкі сторони): ресурси, компетенції, репутація, фінансовий стан;

- аналіз зовнішніх факторів (можливості та загрози): ринкові тенденції, конкуренція, регуляторне середовище, споживчі уподобання.

Використання:

- Визначення стратегічних напрямків для мінімізації ризиків і використання можливостей.

- Розробка заходів для посилення слабких сторін і нейтралізації зовнішніх загроз.

Переваги: Простий у застосуванні, дозволяє швидко отримати цілісну картину ситуації.

Сценарне планування. *Мета:* Передбачити різні можливі майбутні ситуації і розробити відповідні стратегії реагування.

Процес:

- визначення ключових факторів впливу на маркетинг (економічних, політичних, технологічних);

- створення кількох сценаріїв розвитку подій (оптимістичного, песимістичного, реалістичного);

- аналіз наслідків кожного сценарію для маркетингових стратегій і розробка планів дій.

Використання: Готовність до різних ситуацій і швидке реагування на зміни ринкових умов.

Мінімізація ризиків через проактивне планування.

Переваги: Забезпечує гнучкість і передбачуваність у прийнятті рішень.

Антикризовий маркетинг. *Мета:* Зменшити негативний вплив кризових ситуацій на компанію та швидко відновити її позиції на ринку.

Основні заходи:

- виявлення потенційних кризових ситуацій заздалегідь (наприклад, репутаційних ризиків або збоїв у постачанні);

- розробка кризового комунікаційного плану: повідомлення споживачам, партнерам і ЗМІ;

- вжиття оперативних заходів для стабілізації ситуації: коригування цінової політики, запуск спеціальних пропозицій або акцій;

- моніторинг ситуації та швидке реагування на нові виклики.

Використання:

- зменшення втрат і запобігання поширенню негативної інформації;

- відновлення довіри клієнтів і партнерів після кризи.

Переваги: Забезпечує стійкість бізнесу в умовах непередбачуваних обставин.

Загалом, ці інструменти дозволяють компанії систематично підходити до управління ризиками у маркетингу: від аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів до розробки конкретних стратегій реагування й мінімізації негативних наслідків. Їхнє застосування сприяє підвищенню стійкості бізнесу і забезпеченню довгострокового успіху на ринку.

11.2. Управління ризиками в логістичній діяльності: ідентифікація, оцінка та мінімізація

Логістична діяльність є ключовим елементом сучасного бізнесу, що забезпечує ефективне переміщення товарів, інформації та ресурсів. Однак вона піддається різноманітним ризикам, які можуть негативно вплинути на стабільність і конкурентоспроможність компанії. Тому важливо систематично їх ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати.

1. Ідентифікація логістичних ризиків

Процес виявлення потенційних загроз включає:

- аналіз усіх ланцюгів постачання (від постачальників до кінцевого споживача).
- виявлення слабких місць у транспорті, складах, інформаційних системах.
- вивчення історичних даних про збої та проблеми.
- спілкування з учасниками логістичного процесу (водіями, складським персоналом, постачальниками).

2. Основні види логістичних ризиків

а) Транспортні ризики

- збої у роботі транспорту: аварії, поломки техніки.
- затримки доставки: через погоду, дорожні обмеження, страйки.
- втрата або пошкодження вантажу: під час перевезення або через неправильне поводження.
- зміна тарифів на транспорт: коливання цін на паливо або послуги перевізників.

б) Складські ризики

- пошкодження або втрати товару: через неправильне зберігання або недбале ставлення.
- недостатня або надмірна запасність: що веде до затримок або додаткових витрат.
- пожежі, затоплення або інші аварії: природні чи техногенні катастрофи.
- застарілість запасів: що призводить до втрат через фізичний знос або моральне застарівання.

в) Інформаційні ризики

- некоректна або застаріла інформація: що спричиняє неправильне планування і рішення.
- кібератаки та збої систем: порушення роботи ERP-систем, баз даних.
- втрата даних: через технічні несправності або людські помилки.
- недостатня автоматизація: що ускладнює швидке реагування на зміни.

г) Контрактні ризики

- невиконання умов договорів постачальниками або клієнтами.
- юридичні спори та суперечки.
- зміни у законодавстві та регуляціях, що впливають на умови контрактів.

- недосконалість договорних умов, що може призвести до фінансових втрат.

3. Оцінка логістичних ризиків. Для ефективного управління необхідно кількісно та якісно оцінити ймовірність виникнення кожного ризику і його потенційний вплив:

- визначення ймовірності (висока/середня/низька).
- оцінка потенційних збитків (фінансових втрат, репутаційних збитків).
- пріоритезація ризиків за ступенем критичності.

4. Мінімізація логістичних ризиків

За допомогою таких заходів:

- створення резервних планів (альтернативних маршрутів, запасних складів).
- вибір надійних партнерів і постачальників з хорошою репутацією.
- автоматизація та впровадження сучасних інформаційних систем для точного моніторингу і швидкого реагування.
- обладнання складів сучасними системами безпеки (відеоспостереження, пожежна сигналізація).
- контрактне управління: укладання чітких договорів із чіткими умовами відповідальності.
- навчання персоналу: підвищення кваліфікації для зменшення людських помилок.

Ефективне управління логістичними ризиками дозволяє мінімізувати можливі збитки і забезпечити безперервність бізнес-процесів. Постійний моніторинг і вдосконалення систем управління є ключовими для підтримки високої рівноваги між витратами і рівнем захисту від потенційних загроз.

Системи моніторингу логістичних ризиків. Ці системи здійснюють безперервне **спостереження** за ключовими логістичними процесами:

- SCADA-системи (Supervisory Control and Data Acquisition): контроль над логістичною інфраструктурою — склади, транспортування, енергозабезпечення.
- TMS (Transportation Management System): моніторинг перевезень у реальному часі, контроль маршрутів, часу доставки, стану вантажу.
- WMS (Warehouse Management System): аналіз ризиків, пов'язаних зі зберіганням, обліком та переміщенням товарів на складі.
- RFID та GPS-трекери: відстеження руху товарів та запобігання втратам або крадіжкам.

Методи аналізу логістичних ризиків. Після збору даних системи дозволяють здійснювати глибокий **аналіз ризиків** за допомогою:

- FMEA (Failure Modes and Effects Analysis): аналіз потенційних відмов у логістичному ланцюгу та їх впливу на результат.
- SWOT-аналіз логістичної системи: виявлення сильних і слабких сторін, загроз і можливостей.
- ABC/XYZ-аналіз: виявлення критично важливих запасів або товарів, що мають нестабільний попит.

- What-if аналіз: моделювання сценаріїв можливих збоїв і оцінка реакції системи.

- Метод Монте-Карло: імовірнісне моделювання логістичних процесів для прогнозування ризиків.

Інтегровані системи ризик-менеджменту. Багато компаній впроваджують ERP-системи (SAP, Oracle, 1C), де інтегруються модулі логістики, фінансів, ризик-менеджменту — для отримання повної картини ризиків у реальному часі.

Такі системи дозволяють не тільки виявляти ризики, а й оперативно ухвалювати рішення — що особливо важливо у складних логістичних ланцюгах.

Заходи мінімізації ризиків у ланцюгах постачання

1. Диверсифікація постачальників

- залучення кількох постачальників для одного виду продукції або сировини;

- уникнення надмірної залежності від одного постачальника чи країни;

- створення резервних каналів постачання.

2. Аутсорсинг та логістичні партнери

- передача частини логістичних функцій спеціалізованим компаніям (3PL/4PL).

- підвищення гнучкості та доступу до інноваційних рішень у кризових ситуаціях.

3. Страхування логістичних ризиків

- страхування вантажів, відповідальності перевізника, збитків від затримок;

- використання спеціалізованих продуктів для складних ланцюгів постачання.

4. Підвищення прозорості та цифровізація

- впровадження ERP, TMS, WMS систем для централізованого контролю;

- відстеження вантажів у реальному часі за допомогою GPS, IoT, RFID;

- виявлення слабких місць у логістиці до моменту виникнення проблем.

5. Створення стратегічних запасів (safety stock)

- формування буферних запасів на ключових етапах логістичного ланцюга.

- створення регіональних складів, щоб швидше реагувати на локальні збої.

6. Розробка планів дій у надзвичайних ситуаціях (Business Continuity Planning)

- створення сценаріїв на випадок форс-мажору (пандемія, війна, блокування каналів);

- регулярне тестування та оновлення планів відновлення логістики.

7. Оптимізація контрактів

- чітке прописування умов форс-мажору, штрафів, гарантій у договорах із постачальниками;

- встановлення гнучких умов постачання та оплати у складних періодах.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ЕКЗАМЕНУ

1. Мета, завдання та предмет «Діагностики маркетингової та міжнародної логістичної діяльності».
2. Сутність та принципи діагностики маркетингової та міжнародної логістичної діяльності.
3. Складові методики діагностики системи управління.
4. Діагностика фактичного стану ресурсів і потенціалу підприємства.
5. SMART-діагностування системи маркетингових цілей підприємства.
6. Діагностування ефективності роботи маркетингових підрозділів підприємства на основі KPI (ключові показники ефективності).
7. Графоаналітична модель «квадрат маркетингового потенціалу підприємства».
8. Діагностика впливу факторів зовнішнього середовища підприємства.
9. Діагностика впливу факторів внутрішнього середовища підприємства.
10. Системи моніторингу зовнішнього стану підприємства.
11. Організація аудиту ефективності роботи системи моніторингу зовнішнього стану підприємства.
12. Поняття конкурентоспроможності підприємства.
13. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства.
14. Складові конкурентної переваги підприємства.
15. Методи аналізу конкурентоспроможності підприємства.
16. Діагностування концептуального підходу стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства.
17. Діагностування відповідності маркетингових стратегій підприємства ринковим умовам.
18. Діагностування узгодженості маркетингових стратегій із стратегічним набором підприємства.
19. Комплексний аналіз результатів діагностики системи «споживач – підприємство – партнер» за допомогою SWOT-аналізу.
20. Структурний аналіз підприємства.
21. Функціонально-цільовий аналіз системи управління маркетинговою діяльністю підприємства
22. Аналіз системи прийняття маркетингових рішень .
23. Аналіз підсистеми інформаційного забезпечення маркетингової діяльності.
24. Цілі, завдання та принципи діагностики маркетингової діяльності.
25. Цілі, завдання та принципи діагностики логістичної діяльності.
26. Методи збору і аналізу маркетингової інформації.
27. Аналіз ринкової ситуації (SWOT, PESTEL).
28. Оцінка конкурентного середовища.
29. Аналіз споживачів: сегментація, позиціонування, потреби.
30. Діагностика ефективності маркетингових стратегій.
31. Загальна характеристика діагностики логістичної діяльності.
32. Різновиди діагностики логістичної діяльності.

33. Основні етапи реалізації діагностики логістичної діяльності.
34. Механізм діагностики логістичної діяльності підприємства.
35. Основні складові конкурентного середовища.
36. Оцінка інтенсивності конкуренції.
37. Аналіз галузі і конкурентного середовища.
38. Аналіз впливу на підприємство постачальників.
39. Аналіз впливу на підприємство покупців.
40. Інформаційне забезпечення маркетингового аналізу.
41. Методологія проведення маркетингового аналізу.
42. Прийоми маркетингового аналізу.
43. Маркетинговий аналіз мікросередовища підприємства.
44. Сутність і цілі аналізу мікросередовища підприємства.
45. Аналіз клієнтів підприємства.
46. Сутність і значення SWOT-аналізу.
47. Сутність і основні завдання аналізу товарної політики.
48. Напрями маркетингового аналізу товару
49. Аналіз асортименту товарів.
50. Аналіз цін з позиції оточення, покупців, посередників і конкурентів.
51. Маркетинговий аналіз політики ціноутворення з позиції підприємства
52. Аналіз ефективності використання каналів розподілу.
53. Діагностика логістичної підсистеми постачання.
54. Діагностика логістичної підсистеми підтримки виробництва.
55. Діагностика логістичної підсистеми збуту. Переваги та недоліки підсистеми збуту.
56. Діагностика транспортної діяльності як функціональної складової логістичної системи підприємства.
57. Діагностика складської діяльності як функціональної складової логістичної системи підприємства. Використання CRM- і ERP-систем для аналізу процесів.
58. Цифрові інструменти для управління маркетингом і логістикою.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

1. Зоріна О. І., Нескуба Т. В., Мкртичян О. М. Маркетингово-економічний аналіз: конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 65 с.
2. Котлер Ф. Армсторг Г. Основи маркетингу: навч. посібник. Київ : Науковий Світ, 2023. 880 с.
3. Кривов'язюк. І.В. Діагностика логістичної діяльності: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми «Логістика». Луцьк: Луцький НТУ, 2021. 76 с.
4. Ларка Л.С Конспект лекцій з дисципліни «Діагностика маркетингової діяльності підприємства» для здобувачів третього (доктор філософії) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг». Харків : НТУ «ХПІ», 2023. 48 с.
5. Сак Т.В. Бізнес-діагностика: курс лекцій для магістрів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освітньої програми «Економіка підприємства». Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2021. 86 с.
6. Чевганова В. Я., Сосновська О.О., Міняйленко І. В. Бізнес – діагностика: навч. посіб. Полтава : Полтавський національний університет імені Юрія Кондратюка, 2018. 218 с.

Додаткова література

1. Букало Н.А. Особливості маркетингової логістики. Тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції *«Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами»* (15 грудня 2022. м. Луцьк). Луцьк : ЛНТУ, 2022. С. 434-436.
2. Войтович С., Букало Н., Жуков І. Особливості застосування CRM-систем у маркетинговому та логістичному управлінні закладами послуг. Економічний форум 1/2023. С. 63-70. URL : <http://surl.li/hcasu> (фахове видання, категорія «Б»)
3. Букало Н., Пушкарчук М. Дослідження особливостей управління маркетингом. Тези доповідей I Всеукраїнської науково-практичної конференції *«Сучасні технології маркетингу»* (07 березня 2024. м. Луцьк). Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2024. С. 276-279.
4. Букало Н. А. Дослідження споживчої поведінки на цінову політику транспортних послуг. Тези доповідей I Всеукраїнської науково-практичної конференції *«Сучасні технології маркетингу»* (07 березня 2024. м. Луцьк). Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2024. С. 15-18.
5. Букало Н.А. Дослідження сфери міжнародних логістичних послуг. Тези доповідей II-ї міжнародної науково-практичної конференції *«Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління,*

адміністрування, забезпечення». (23-24 травня 2024 р. Запоріжжя). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2024. С.622-625.

6. Olha Shulna, Yuliia Popova, Mykola Shvets, Dmytro Rudenko, Bohdan Samoilenko, Nataliia Khomiuk, Nadiia Bukaio, Ruslana Sodoma. Analysis and management of logistics chains in the context of the convergence of digital technologies in the economic architecture of Ukraine. *Magnanimitas*. 14/02-XLIV. 2024. С. 109-113. <https://www.magnanimitas.cz/14-02-xliv>

7. (Indexed: The European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences (ERIH PLUS), Web of Science - Emerging Sources Citation Index (ESCI), CrossRef, EBSCO, Index Copernicus.).

8. Букало Н., Ковальчук О. Аналіз цінових стратегій та споживча поведінка в контексті маркетингових досліджень. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк. Том 3 № 39 (2024). С. 156-162.

9. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 (з подальшими змінами). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.

10. Українська Асоціація Маркетингу Офіційний сайт <http://uam.in.ua/>.

11. Логістика: навч. посіб. / Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.

12. Букало Н. А. Поведінка споживача: Кукс лекцій для здобувачів освіти спеціальності 075 Маркетинг денної та заочної форми навчання, освітнього рівня «бакалавр». Луцьк : ПП «Поліграфія», 2022. 112 с.

13. Конспект лекцій з дисципліни «Логістика» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» / Укладач: С.І. Тарасенко. – Кам'янське: ДДТУ, 2020. – 144 с.

[illegible]

Навчальне видання

Букало Надія Артемівна

«Діагностика маркетингової та міжнародної логістичної діяльності»

Курс лекцій

Друкується в авторській редакції

Підписано до друку _____.2025. Формат 60x84/16.

Папір офсетний. Гарантітура Times

Ум. авт. арк. 5,6. Зам. _ Тираж 50 прим.

Друк ПП «Поліграфія»