

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:

Завідувачка кафедри,
д.н.держ.упр., проф.
_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Надія КУЧЕР

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Леся МЕЛЬНИК

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту, публічного управління та адміністрування**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 Менеджмент**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр**ЗАТВЕРДЖУЮ**Зав. кафедри _____
«_____» _____ 20__ р.**ЗАВДАННЯ**
на підготовку кваліфікаційної роботи**КУЧЕР Надії Вадимівні**

1. **Тема роботи:** «Удосконалення управління маркетинговими бізнес-процесами підприємства»

2. **Керівник роботи:** Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2025 р. № _____

Строк подання здобувачем роботи: 01 червня 2025 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** дані відкритих джерел по ТОВ «Маркет Систем», матеріали щодо статистичної та фінансово-економічної звітності підприємства, внутрішні організаційно-правові документи, положення та посадові інструкції, матеріали за результатами опитування і анкетування персоналу та клієнтів ТОВ «Маркет Систем», статистичні дані по основних ринках продукції підприємства, навчально-методичні та дослідницькі праці і т. ін.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) дослідити теоретичні основи маркетингових бізнес-процесів та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства; 2) проаналізувати сучасні підходи до управління маркетинговими бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації; 3) оцінити вплив ефективності маркетингових бізнес-процесів на загальні результати діяльності підприємства; 4) провести аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Маркет Систем» та визначити ключові проблеми в управлінні маркетинговими бізнес-процесами; 5) виявити основні внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на ефективність маркетингових бізнес-процесів підприємства; 6) запропонувати методи вдосконалення управління маркетинговими бізнес-процесами, зокрема через впровадження цифрових технологій, CRM-систем та

автоматизації маркетингової діяльності ТОВ «Маркет Систем»; 7) розробити рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингових стратегій ТОВ «Маркет Систем» з урахуванням сучасних трендів і споживчих уподобань; 8) оцінити економічний ефект від впровадження запропонованих заходів та їх вплив на маркетингові показники підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

- 1) Динаміка фінансових результатів та рівня рентабельності у ТОВ «Маркет Систем»;
- 2) Структура очікуваних витрат на автоматизацію управління маркетинговими бізнес-процесами у ТОВ «Маркет Систем», 2026 р.
- 3) Структура виробництва продукції квітництва у ТОВ «Маркет Систем».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	жовтень 2024 р.	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	листопад-грудень 2024р.	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	січень-лютий 2025 р.	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	березень-квітень 2025 р.	
5	Написання висновків та пропозицій	травень 2025 р.	
6	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	червень 2025 р.	
7	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	червень 2025 р.	

Здобувач

Керівник роботи

Надія КУЧЕР

Леся МЕЛЬНИК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття та основні характеристики маркетингових бізнес-процесів	7
1.2. Сучасні підходи до управління маркетинговими бізнес-процесами	11
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингових бізнес-процесів	16
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЦЕСАМИ У ТОВ «МАРКЕТ СІСТЕМ»	21
2.1. Особливості організації та управління бізнесом у ТОВ «Маркет сістем»	21
2.2. Динаміка економічної ефективності виробничої та маркетингової діяльності підприємства	23
2.3. SWOT- та SPACE-аналіз системи управління маркетинговими бізнес-процесами у ТОВ «Маркет сістем»	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ І УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «МАРКЕТ СІСТЕМ»	39
3.1. Покращення структури маркетингового управління та автоматизація маркетингових процесів підприємства	39
3.2. Використання data-driven підходу у прийнятті маркетингових рішень та оптимізація рекламного бюджету ТОВ «Маркет Сістем»	45
3.3. Менеджмент бізнес-процесів з використанням маркетингової стратегії та маркетингових панелей моніторингу	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища та посилення конкуренції ефективне управління маркетинговими бізнес-процесами є ключовим фактором забезпечення стійкого розвитку підприємств. Компанії, які вчасно адаптують свої маркетингові стратегії до змін ринкової кон'юнктури, отримують конкурентні переваги, підвищують рівень прибутковості та покращують взаємодію з клієнтами. Саме тому дослідження механізмів удосконалення управління маркетинговими бізнес-процесами в ТОВ «Маркет Систем» є актуальним.

Значна частина підприємств стикається з проблемами неефективного використання маркетингових ресурсів, недостатньою інтеграцією цифрових технологій у бізнес-процеси та невідповідністю маркетингової діяльності реальним потребам споживачів. Це зумовлює необхідність розробки і впровадження інноваційних підходів до управління маркетинговими процесами, які дозволять підвищити ефективність діяльності підприємства.

ТОВ «Маркет Систем» працює в умовах високої конкуренції та стрімких змін у споживчих уподобаннях, що вимагає від компанії гнучкості та оперативності в прийнятті маркетингових рішень. Недостатня координація маркетингових процесів, обмежене використання аналітичних інструментів і неефективна взаємодія між відділами можуть призвести до втрати ринкових позицій. Впровадження сучасних методів управління маркетинговими бізнес-процесами, таких як автоматизація маркетингових кампаній, аналіз великих даних та інтеграція CRM-систем, може значно підвищити ефективність роботи підприємства. Це дозволить компанії не лише покращити фінансові результати, а й зміцнити довіру клієнтів, збільшити рівень лояльності та розширити ринкову частку.

Таким чином, питання удосконалення управління маркетинговими бізнес-процесами є актуальним для підприємств, що прагнуть до довгострокового успіху в умовах динамічного розвитку ринку. Результати дослідження

сприятимуть формуванню ефективної маркетингової стратегії, оптимізації бізнес-процесів та підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Маркет Систем» [2, 14, 37].

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення управління маркетинговими бізнес-процесами в ТОВ «Маркет Систем» з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є маркетингові бізнес-процеси ТОВ «Маркет Систем» та їх вплив на загальну ефективність діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти управління маркетинговими бізнес-процесами підприємства.

Основні **завдання**, які були поставлені та виконані в роботі:

- дослідити теоретичні основи маркетингових бізнес-процесів та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати сучасні підходи до управління маркетинговими бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації;
- оцінити вплив ефективності маркетингових бізнес-процесів на загальні результати діяльності підприємства;
- провести аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Маркет Систем» та визначити ключові проблеми в управлінні маркетинговими бізнес-процесами;
- виявити основні внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на ефективність маркетингових бізнес-процесів підприємства;
- запропонувати методи вдосконалення управління маркетинговими бізнес-процесами, зокрема через впровадження цифрових технологій, CRM-систем та автоматизації маркетингової діяльності ТОВ «Маркет Систем»;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингових стратегій підприємства з урахуванням сучасних трендів і споживчих уподобань ТОВ «Маркет Систем»;
- оцінити економічний ефект від впровадження запропонованих заходів та їх вплив на маркетингові показники підприємства;
- надати практичні рекомендації щодо впровадження запропонованих змін та оцінити їх перспективи для подальшого розвитку ТОВ «Маркет Систем».

У процесі дослідження використовуються такі **методи**: *аналіз і синтез* – для оцінки сучасних тенденцій у сфері управління маркетинговими бізнес-процесами; *SWOT-аналіз* – для визначення сильних і слабких сторін маркетингової діяльності підприємства; *метод порівняльного аналізу* – для оцінки ефективності маркетингових бізнес-процесів у ТОВ «Маркет Систем» та аналогічних компаніях; *статистичний аналіз* – для обробки та інтерпретації маркетингових даних підприємства; *матричний метод моделювання бізнес-процесів* – для розробки пропозицій щодо удосконалення маркетингових стратегій.

Інформаційною базою дослідження є: 1) дані про виробничо-економічну діяльність ТОВ «Маркет Систем» за 2020-2024 роки; 2) аналітичні звіти, дані маркетингових досліджень; 3) наукові праці та дослідження у сфері маркетингового менеджменту бізнес-процесів.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані для оптимізації маркетингових бізнес-процесів ТОВ «Маркет Систем», що сприятиме підвищенню ефективності маркетингових кампаній, покращенню взаємодії з клієнтами та збільшенню рентабельності підприємства. Запропоновані заходи можуть бути адаптовані для інших компаній, що працюють у сфері маркетингу та продажів, що розширює практичну значущість дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та основні характеристики маркетингових бізнес-процесів

Маркетингові бізнес-процеси є ключовим елементом діяльності підприємства, що забезпечує ефективну взаємодію між компанією та її клієнтами. Вони охоплюють комплекс дій, спрямованих на вивчення ринку, формування попиту, просування товарів і послуг, управління взаємовідносинами з клієнтами та аналіз результативності маркетингової діяльності. Головною метою маркетингових бізнес-процесів є створення цінності для споживачів та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Сучасні маркетингові бізнес-процеси базуються на принципах системного підходу та інтеграції різних маркетингових інструментів. Вони передбачають чітке планування, організацію, контроль та аналіз маркетингової діяльності, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Важливу роль відіграє процесний підхід, який розглядає маркетинг як сукупність взаємопов'язаних етапів, що формують єдиний механізм досягнення стратегічних цілей компанії.

Класифікація маркетингових бізнес-процесів включає стратегічні, операційні та аналітичні процеси. Стратегічні процеси пов'язані з розробкою маркетингової стратегії, визначенням ринкових можливостей, сегментуванням споживачів та позиціонуванням бренду. Операційні процеси включають організацію рекламних кампаній, управління дистрибуцією, ціноутворенням та стимулюванням збуту. Аналітичні процеси передбачають дослідження ринку, моніторинг ефективності маркетингових заходів та оцінку поведінки споживачів [21, 34, 39].

Одним із ключових аспектів маркетингових бізнес-процесів є їхня

адаптивність до змін зовнішнього середовища. Зростання конкуренції, цифровізація бізнесу та зміни у поведінці споживачів вимагають від підприємств використання сучасних технологій, таких автоматизовані CRM-системи. Завдяки таким рішенням компанії можуть точніше прогнозувати потреби споживачів, персоналізувати маркетингові кампанії та підвищувати ефективність взаємодії з клієнтами. Результативність маркетингових бізнес-процесів оцінюється за допомогою ключових показників ефективності (KPI), які включають рівень продажів, рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI), частку ринку, рівень лояльності клієнтів (NPS) та конверсію рекламних кампаній. Висока ефективність маркетингових процесів забезпечує зростання прибутковості підприємства, підвищення впізнаваності бренду та створення стійких конкурентних переваг [1, 18, 40].

Таким чином, маркетингові бізнес-процеси відіграють центральну роль у забезпеченні довгострокового розвитку підприємства. Вони вимагають системного підходу до управління, впровадження сучасних технологій та безперервного вдосконалення для відповідності динамічним умовам ринку. Оптимізація маркетингових процесів дозволяє підприємству не лише підвищити ефективність своєї діяльності, а й створити унікальну ціннісну пропозицію для споживачів.

Маркетингові бізнес-процеси - це сукупність взаємопов'язаних дій і операцій, спрямованих на дослідження ринку, формування попиту, просування товарів і послуг, управління відносинами з клієнтами та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вони забезпечують ефективне функціонування маркетингової системи компанії, що дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та реалізовувати стратегічні цілі. Завдяки маркетинговим бізнес-процесам підприємство може забезпечувати стабільний розвиток, нарощувати прибутковість та розширювати ринкову частку [3, 12].

Однією з ключових характеристик маркетингових бізнес-процесів є їхня орієнтація на споживача. Вони спрямовані на розуміння потреб і очікувань клієнтів, що дозволяє створювати продукцію або послуги, які максимально

відповідають ринковому попиту. Для цього застосовуються методи маркетингових досліджень, аналізу поведінки споживачів, сегментації ринку та персоналізації маркетингових комунікацій.

Другою важливою характеристикою маркетингових бізнес-процесів є системність і взаємопов'язаність. Вони включають різні етапи - від планування та реалізації маркетингових заходів до оцінки їхньої ефективності. Взаємодія між окремими бізнес-процесами, такими як управління брендом, ціноутворення, рекламні кампанії, дистрибуція та обслуговування клієнтів, формує єдину маркетингову екосистему підприємства.

Третя характеристика - гнучкість та адаптивність. У сучасних умовах швидких змін у споживчих уподобаннях та технологічному розвитку маркетингові бізнес-процеси повинні бути динамічними та здатними до оперативного коригування. Використання цифрових технологій, таких як автоматизовані CRM-системи дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміну попиту, персоналізувати пропозиції та оптимізувати маркетингові витрати.

Четверта характеристика – орієнтація на результат та ефективність. Маркетингові бізнес-процеси оцінюються за допомогою ключових показників ефективності (KPI), таких як рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI), коефіцієнт утримання клієнтів (CRR), частка ринку та рівень задоволеності споживачів. Аналіз цих показників дозволяє виявити сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності підприємства, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [5, 16, 27, 38].

Отже, маркетингові бізнес-процеси - це основа ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства. Їхня успішна реалізація залежить від узгодженості всіх етапів, використання сучасних технологій та орієнтації на задоволення потреб споживачів. Оптимізація та вдосконалення маркетингових бізнес-процесів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його стабільному розвитку в умовах динамічного ринку.

Маркетингові бізнес-процеси є невід'ємною частиною загальної системи

управління підприємством і тісно взаємодіють з іншими функціональними підсистемами, такими як виробництво, фінанси, логістика, управління персоналом та інформаційні технології. Ця взаємодія забезпечує ефективне функціонування компанії, оскільки маркетинг відіграє ключову роль у формуванні попиту, стратегічному плануванні та створенні конкурентних переваг. Узгодженість маркетингових процесів з іншими підсистемами дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку та забезпечувати стаке зростання. Один із найбільш важливих напрямів взаємодії - маркетинг і виробництво. Маркетингові бізнес-процеси визначають потреби споживачів, формують прогноз попиту та надають рекомендації щодо обсягів і характеристик продукції. У свою чергу, виробничі підрозділи повинні забезпечувати відповідність товарів очікуванням клієнтів, зберігаючи високу якість та оптимізуючи витрати. Недостатня координація між цими підсистемами може призвести до надмірного випуску продукції, що не користується попитом, або до дефіциту товарів, що мають високий попит [6, 20].

Другий важливий напрям - взаємозв'язок маркетингу і фінансів. Маркетингові бізнес-процеси потребують значних фінансових ресурсів для реалізації рекламних кампаній, стимулювання збуту, дослідження ринку та розвитку бренду. Фінансова підсистема, у свою чергу, контролює бюджетування маркетингових заходів, оцінює їхню рентабельність та забезпечує ефективний розподіл коштів. Використання фінансових показників, таких як рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI), дозволяє оптимізувати витрати та підвищити ефективність маркетингової діяльності.

Третій важливий аспект – інтеграція маркетингових і логістичних бізнес-процесів. Логістика забезпечує своєчасне постачання товарів у торговельні мережі, оптимізує складування та транспортні витрати. Ефективна взаємодія маркетингу та логістики дозволяє уникнути затримок у постачанні продукції, мінімізувати витрати на дистрибуцію та покращити рівень обслуговування клієнтів. Використання сучасних логістичних технологій, таких як

автоматизовані системи управління запасами та GPS-трекінг, сприяє швидкому реагуванню на зміни попиту та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Не менш важливим є взаємозв'язок маркетингу та управління персоналом. Для ефективної реалізації маркетингових стратегій необхідно залучати кваліфікованих фахівців у сфері продажів, реклами, комунікацій та аналітики. HR-підсистема забезпечує підбір, навчання та мотивацію персоналу, що дозволяє підвищити продуктивність маркетингових команд. Крім того, корпоративна культура та внутрішня комунікація відіграють значну роль у реалізації маркетингових ініціатив, оскільки всі працівники компанії повинні дотримуватися єдиної стратегії взаємодії з клієнтами [7, 17, 23].

Отже, маркетингові бізнес-процеси є центральним елементом загальної системи управління підприємством і взаємодіють з усіма основними функціональними підсистемами. Їхня узгодженість та ефективна інтеграція сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оптимізації витрат та покращенню рівня задоволеності клієнтів. Системний підхід до управління маркетингом дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринку та досягати стратегічних цілей.

1.2. Сучасні підходи до управління маркетинговими бізнес-процесами

Сучасна модель управління бізнес-процесами базується на системному підході та включає кілька ключових складових, що забезпечують ефективну організацію діяльності підприємства. Однією з головних складових є процесне моделювання, яке передбачає аналіз існуючих бізнес-процесів, їхню візуалізацію та оптимізацію. Для цього використовуються методології BPMN (Business Process Model and Notation), IDEF0, а також спеціалізовані програмні рішення. Процесне моделювання дозволяє виявити слабкі місця в організації роботи та підвищити ефективність операційної діяльності [8, 22, 31].

Другою складовою є автоматизація бізнес-процесів, яка дозволяє мінімізувати людський фактор, підвищити швидкість виконання завдань та

знизити витрати. Для цього підприємства використовують CRM- та ERP-системи, які інтегрують дані про клієнтів, постачальників, фінанси, виробництво та інші аспекти діяльності. Автоматизація також включає використання штучного інтелекту та аналітичних інструментів для прогнозування попиту, управління запасами та персоналізації маркетингових кампаній.

Ще одним важливим елементом є система моніторингу та контролю бізнес-процесів. Вона передбачає визначення ключових показників ефективності (KPI), за якими оцінюється результативність діяльності підприємства. Постійний аналіз та вдосконалення процесів допомагає швидко реагувати на зміни ринкового середовища та впроваджувати коригувальні заходи. Використання технологій Business Intelligence (BI) дозволяє підприємствам отримувати глибокий аналіз даних та приймати обґрунтовані управлінські рішення [9, 11, 25].

Останньою, але не менш важливою складовою є адаптивність та гнучкість управління бізнес-процесами. Сучасні підприємства працюють у динамічному середовищі, що вимагає швидкої реакції на зміни ринку, впровадження інновацій та оптимізації операцій. Гнучкість процесів досягається за рахунок застосування Agile-методологій, Lean-технологій та принципів безперервного вдосконалення (Kaizen). Завдяки цьому компанії можуть оперативно адаптувати свою діяльність, підвищувати продуктивність та покращувати конкурентні позиції (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Складові сучасної моделі управління бізнес-процесами [19]

Концепції управління маркетинговими бізнес-процесами постійно еволюціонують, відображаючи зміни в ринковому середовищі, технологіях та споживчій поведінці. Традиційні підходи до маркетингового управління базувалися на класичних принципах маркетинг-міксу (4P: продукт, ціна, місце, просування), що передбачали лінійну модель взаємодії з клієнтами. Основна увага приділялася масовому виробництву та активному просуванню продукції, де ключовим завданням було забезпечення впізнаваності бренду та збільшення частки ринку [10, 18, 27].

Сучасні підходи до управління маркетинговими бізнес-процесами орієнтовані на клієнтоцентричність та персоналізацію взаємодії. Однією з провідних концепцій є Customer Relationship Management (CRM), яка передбачає збирання та аналіз даних про споживачів для створення індивідуальних маркетингових пропозицій. Також популярною є концепція Customer Experience Management (CXM), що фокусується на створенні позитивного досвіду клієнтів на всіх етапах взаємодії з брендом.

Інноваційні технології сприяли розвитку концепції Data-Driven Marketing, що ґрунтується на використанні великих масивів даних, штучного інтелекту та

машинного навчання для прогнозування споживчої поведінки. Такі підходи дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни попиту, автоматизувати маркетингові кампанії та підвищувати ефективність комунікацій. Крім того, важливу роль відіграє концепція Omnichannel Marketing, яка забезпечує безперервний досвід клієнта незалежно від того, через який канал відбувається взаємодія (онлайн, офлайн, мобільні додатки, соціальні мережі).

Сучасні концепції управління маркетинговими бізнес-процесами передбачають гнучкість, швидкість реагування та інтеграцію різних підходів. Поєднання традиційних методів із цифровими технологіями дозволяє підприємствам не лише ефективно просувати свою продукцію, а й будувати довгострокові відносини з клієнтами. Впровадження адаптивних стратегій та використання інструментів аналітики допомагають бізнесу підвищувати свою конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі [13, 25, 34].

Процесний і системний підходи є фундаментальними методами управління маркетинговими бізнес-процесами, що дозволяють підприємству ефективно організовувати діяльність, забезпечувати взаємодію між підрозділами та досягати стратегічних цілей. Процесний підхід передбачає розгляд маркетингової діяльності як сукупності взаємопов'язаних процесів, які мають чітко визначені вхідні та вихідні параметри, відповідальних осіб і контрольні показники ефективності. Завдяки цьому підприємство може системно аналізувати кожен етап маркетингових процесів, виявляти вузькі місця та вдосконалювати їх для підвищення продуктивності.

Використання процесного підходу в маркетинговому менеджменті дозволяє створити безперервний цикл покращення маркетингових активностей. Наприклад, стратегічне планування, аналіз ринку, управління брендом, комунікації та збут розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної системи, що працюють за принципом PDCA (Plan-Do-Check-Act). Це сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін ринкового середовища та забезпечує ефективне використання ресурсів.

Системний підхід, у свою чергу, розглядає маркетинг як складну систему,

що складається з різних підсистем – стратегічного маркетингу, операційного маркетингу, маркетингової аналітики, управління клієнтським досвідом тощо. Взаємозв'язок між цими підсистемами визначає ефективність реалізації маркетингових стратегій. Завдяки використанню системного підходу підприємство може розробляти цілісні маркетингові моделі, які охоплюють усі рівні управління – від стратегічного до тактичного та операційного [15, 29].

Поєднання процесного та системного підходів у маркетинговому менеджменті дозволяє підприємству досягати більшої ефективності, знижувати ризики та швидко реагувати на зміни в споживчих перевагах. Використання сучасних технологій, таких як автоматизовані CRM-системи, аналітичні платформи та штучний інтелект, допомагає підприємствам підвищувати продуктивність маркетингових процесів, оптимізувати витрати та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Цифрова трансформація значно змінює підходи до управління маркетинговими бізнес-процесами, надаючи нові можливості для підвищення ефективності та адаптивності підприємств. Інтеграція цифрових технологій дозволяє компаніям збирати й аналізувати великі обсяги даних (Big Data), що дає можливість створювати персоналізовані пропозиції для кожного клієнта. Завдяки цьому підприємства можуть точніше прогнозувати попит, адаптувати маркетингові стратегії та оперативно реагувати на зміни в споживчій поведінці, що значно підвищує рівень задоволеності клієнтів і лояльності до бренду. Одним із основних аспектів цифрової трансформації є автоматизація маркетингових процесів через впровадження CRM- та ERP-систем. Це дозволяє автоматизувати завдання збору та обробки даних, управління взаємодією з клієнтами, а також оптимізувати процеси просування продукції та послуг. Автоматизація знижує витрати на операційні процеси, дозволяє більш ефективно управляти маркетинговими кампаніями, а також забезпечує більш швидко та точно реагування на запити ринку [13, 28, 40].

Цифрові технології також активно змінюють способи взаємодії з клієнтами. Використання цифрових каналів комунікації, таких як соціальні

мережі, електронна пошта, мобільні додатки, дозволяє створювати безперервну і персоналізовану взаємодію з аудиторією. Застосування інструментів аналітики, таких як Google Analytics, дозволяє стежити за поведінкою користувачів у реальному часі, що дає змогу коригувати маркетингові стратегії прямо під час їх реалізації. Ці можливості значно підвищують ефективність комунікацій та дозволяють бізнесу зберігати конкурентні переваги.

Цифрова трансформація також сприяє розвитку нових форм маркетингових бізнес-процесів, таких як контент-маркетинг, інфлюенсер-маркетинг та маркетинг через мобільні платформи. Вони дозволяють підприємствам створювати більш інтерактивні й залучаючі стратегії просування, орієнтуючись на специфічні потреби різних сегментів ринку. Завдяки гнучкості та масштабованості цифрових інструментів, компанії можуть швидко адаптувати свої маркетингові стратегії, що є ключовим фактором у сучасному конкурентному середовищі.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингових бізнес-процесів

Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингових бізнес-процесів відіграють ключову роль у визначенні успіху маркетингових стратегій та тактик підприємства. Вони дозволяють систематично вимірювати результати маркетингової діяльності, що важливо для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Оцінка ефективності маркетингових процесів на основі чітко визначених критеріїв і показників дозволяє не лише виявити слабкі місця, але й визначити шляхи їх покращення, що є необхідним для досягнення сталого росту та розвитку компанії. Одним із основних методичних підходів є використання ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють оцінювати як окремі маркетингові активності, так і загальну ефективність маркетингових стратегій. Це можуть бути показники, що відображають результати реклами, рівень задоволеності клієнтів, конверсію з рекламних

кампаній, а також фінансові результати, такі як прибуток, доходи від продажу тощо. Визначення КРІ дозволяє підприємствам спрямовувати свої ресурси на найбільш ефективні заходи і коригувати стратегії в разі необхідності [5, 26].

Іншим важливим підходом є методика порівняння та benchmarking, яка дозволяє порівняти ефективність маркетингових процесів підприємства з аналогічними компаніями чи галузевими стандартами. Це допомагає виявити, де компанія має переваги, а де потрібно поліпшити свою діяльність для досягнення кращих результатів. Порівняння з конкурентами або лідерами ринку дозволяє визначити найбільш ефективні практики та впровадити їх на своєму підприємстві. Використання методичних підходів для оцінки ефективності маркетингових бізнес-процесів також включає аналіз витрат на маркетинг і їх повернення (ROI – Return on Investment). Це дозволяє не лише виміряти фінансову віддачу від витрачених ресурсів, а й оптимізувати маркетингові бюджети. Оцінка ROI допомагає компаніям визначити, які канали комунікації та маркетингові стратегії є найбільш прибутковими, а які потребують коригування для досягнення кращих результатів.

Основні показники оцінки ефективності маркетингових бізнес-процесів дозволяють підприємствам визначити, наскільки успішно реалізуються маркетингові стратегії та досягаються поставлені цілі. Одним із таких показників є рівень конверсії, який відображає ефективність перетворення потенційних клієнтів у фактичних покупців. Це дозволяє визначити, як добре маркетингові кампанії сприяють залученню і утриманню клієнтів, а також ефективність використання ресурсів для стимулювання продажів. Іншим важливим показником є вартість залучення клієнта (Customer Acquisition Cost, САС), яка визначає витрати на маркетингові заходи для залучення одного нового клієнта. Цей показник дозволяє оцінити ефективність маркетингових кампаній у фінансовому плані і визначити, чи не перевищують витрати на залучення клієнтів їхню життєву вартість для компанії. Визначення оптимального рівня САС дозволяє збільшити рентабельність маркетингових інвестицій [12, 33].

Ще одним важливим показником є рівень задоволеності клієнтів, який вимірюється через різноманітні інструменти, такі як опитування, оцінки та інтерв'ю з клієнтами. Задоволеність клієнтів безпосередньо впливає на рівень лояльності та ймовірність повторних покупок. Оцінка цього показника допомагає компаніям зрозуміти, наскільки добре їх маркетингові ініціативи відповідають потребам і очікуванням споживачів, а також виявити можливості для поліпшення продуктів або послуг.

Фінансові показники, такі як прибуток від маркетингових кампаній та повернення на інвестиції (ROI), також є важливими для оцінки ефективності маркетингових бізнес-процесів. ROI вимірює віддачу від кожної витраченої одиниці маркетингових ресурсів і дозволяє порівнювати ефективність різних каналів просування та стратегій. Високий рівень ROI свідчить про ефективне використання ресурсів, що важливо для досягнення стратегічних фінансових цілей підприємства.

Використання KPI (ключових показників ефективності) є одним із найважливіших інструментів для оцінки маркетингових бізнес-процесів, оскільки дозволяє підприємствам систематично вимірювати досягнення стратегічних і тактичних цілей. KPI можуть охоплювати різні аспекти маркетингової діяльності, включаючи продажі, залучення нових клієнтів, лояльність споживачів та ефективність рекламних кампаній. Це дає змогу керівництву оцінювати, наскільки ефективно використовуються ресурси, і коригувати стратегії для досягнення кращих результатів. Важливо, що KPI повинні бути чітко визначеними, вимірними та реалістичними, щоб забезпечити надійність і точність оцінки [9, 34, 36].

Одним із основних KPI у маркетингових бізнес-процесах є рівень конверсії, який вимірює перехід потенційного клієнта до фактичної покупки або іншої цільової дії, наприклад, підписки на розсилку чи запиту на консультацію. Конверсія дозволяє підприємствам зрозуміти, наскільки ефективно маркетингові канали і комунікації сприяють досягненню бізнес-цілей. Для компаній, що працюють в онлайн-середовищі, таким KPI може бути

також середня вартість кліка або вартість клієнта, яка визначає ефективність реклами.

Для більш глибокої оцінки маркетингової діяльності часто використовують інші аналітичні інструменти, такі як Google Analytics, які дозволяють отримати детальну інформацію про поведінку користувачів на веб-сайті або в мобільному додатку. За допомогою цих інструментів можна відстежувати, як клієнти взаємодіють з контентом, скільки часу проводять на сторінках та скільки відвідувань перетворюються на покупки. Це допомагає підприємствам оптимізувати веб-сайт чи інші канали для покращення досвіду користувачів та підвищення конверсії.

Інші важливі аналітичні інструменти включають CRM-системи, які дозволяють зібрати та аналізувати дані про взаємодії з клієнтами, їх уподобання та історію покупок. Це дозволяє здійснювати персоналізований маркетинг, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів і збільшенню частоти повторних покупок. Використання CRM-систем для збору та аналізу даних також дає змогу виявляти потенційних лояльних клієнтів, оптимізувати маркетингові кампанії та знижувати витрати на залучення нових споживачів.

Для комплексного аналізу маркетингових бізнес-процесів використовують також інструменти для вимірювання повернення інвестицій у маркетинг (ROI), які дозволяють оцінити ефективність витрачених ресурсів на маркетингові кампанії. ROI дає змогу визначити, скільки прибутку приносить кожна гривня, витрачена на маркетинг, що є критично важливим для управління витратами та максимізації прибутковості. Визначення ROI дозволяє підприємствам оптимізувати бюджет і спрямовувати ресурси на найбільш ефективні канали. ROI (від англ. return on investment), також відомий як ROR (від англ. rate of return - рентабельність) - фінансовий коефіцієнт, який ілюструє рівень прибутковості або збитковості бізнесу, враховуючи суму зроблених в цей бізнес інвестицій. ROI зазвичай виражається у відсотках, рідше - у вигляді дробу. Цей показник може також мати такі назви: прибуток на інвестований

капітал, прибуток на інвестиції, повернення інвестицій, прибутковість інвестованого капіталу, норма прибутковості [14, 21, 31].

Аналіз через соціальні мережі також є важливим інструментом оцінки ефективності маркетингових процесів. Інструменти для моніторингу соціальних мереж, такі як Hootsuite або Brandwatch, дозволяють вимірювати рівень взаємодії з контентом, кількість позитивних чи негативних згадок, а також аналізувати реакції споживачів на маркетингові кампанії. Це допомагає компаніям коригувати свою стратегію комунікацій і активно реагувати на зміни в споживчих вподобаннях.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЦЕСАМИ У ТОВ «МАРКЕТ СІСТЕМ»

2.1. Особливості організації та управління бізнесом у ТОВ «Маркет сістем»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Маркет Сістем» зосереджується переважно на сфері торгівлі і частково на виробничих операціях. Сьогодні виробничо-торговельна діяльність є важливим сегментом економіки, що відображає розвиток суспільства та його інтеграцію у світову спільноту. У контексті глобалізації та технологічного прогресу торговельна галузь стає дедалі більш динамічною та багатогранною. Компанія розпочала свою діяльність у 2015 році та зареєстрована в місті Київ. Очолює підприємство пан Мераб Натрошвілі.

ТОВ «Маркет Сістем» приділяє значну увагу квітковому бізнесу у своїй виробничо-торговельній діяльності.

Зокрема, компанія спеціалізується на таких напрямках:

- вирощування та реалізація квітів, декоративних дерев і кущів, плодових дерев та ягідних культур, розсади овочевих і квіткових рослин, саджанців, зернових культур, овочів, картоплі, плодів, а також насіння квіткових і овочевих культур;
- виробництво та реалізація харчових продуктів;
- будівництво, ремонт та експлуатація об'єктів різного призначення;
- організація оптової, роздрібної та комісійної торгівлі, створення магазинів, складів та інших структур для збуту товарів;
- здійснення торговельно-закупівельної, посередницької та логістичної діяльності;

- виробництво та продаж керамічних і фарфорових виробів, а також сувенірних упаковок;
- створення та реалізація квіткових композицій, виробництво ґрунтових сумішей і добрив;
- надання послуг з оформлення заходів та ритуальних послуг із використанням живих, сухих і штучних квітів, а також інших рослин для фізичних і юридичних осіб;
- закупівля квіткової та сільськогосподарської продукції у фізичних та юридичних осіб, її переробка та продаж, а також інших видів діяльності.

Зокрема, ТОВ «Маркет Систем» відіграє важливу роль у сфері бізнесу, спеціалізуючись на вирощуванні та реалізації квітів, декоративних дерев і кущів, плодових дерев і ягідних культур, а також розсади овочевих і квіткових рослин. Завдяки цьому підприємство сприяє збагаченню ландшафтного дизайну, підтримці біорізноманіття та розвитку садово-паркової індустрії. Окрім того, вирощування декоративних і плодово-ягідних культур забезпечує стабільний попит на продукцію серед фермерів, садівників, ландшафтних дизайнерів і роздрібних покупців.

Виробництво та продаж саджанців, зернових культур, овочів, картоплі, плодів і насіння відіграє значну роль у забезпеченні продовольчої безпеки. Високоякісні саджанці та насіння є основою для успішного врожаю, що сприяє сталому розвитку сільського господарства. Діяльність компанії допомагає агровиробникам отримувати доступ до якісного посівного матеріалу, що позитивно впливає на продуктивність і прибутковість аграрного сектору.

У ТОВ "Маркет Систем" управління організовано таким чином, щоб забезпечити ефективне функціонування бізнесу в умовах високої конкуренції та змінюваного економічного середовища. Основною особливістю організаційної структури є чіткий поділ на основні функціональні блоки: торговельну, виробничу та адміністративну діяльність. Це дозволяє зосередити увагу на кожному напрямку діяльності окремо, що підвищує рівень ефективності й дозволяє забезпечити належний контроль за всіма процесами.

Управління підприємством здійснюється через вертикальну ієрархію, де кожен рівень має чітко визначені обов'язки та повноваження. Такий підхід сприяє збереженню прозорості в процесах прийняття рішень і дозволяє оперативно реагувати на зміни на ринку. Крім того, організація зберігає гнучкість, що дозволяє швидко адаптуватися до нових умов та вимог споживачів.

Однією з важливих рис управлінської системи є акцент на інноваціях та оптимізації витрат. Компанія активно працює над впровадженням нових технологій і вдосконаленням управлінських практик для зниження витрат і підвищення рентабельності. Це стосується як виробничих, так і адміністративних процесів, що дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Значну роль у системі управління відіграє також стратегічне планування. ТОВ "Маркет Систем" використовує детальний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів для прогнозування результатів діяльності та розробки довгострокових стратегій. Завдяки цьому компанія не лише адаптується до поточних умов, але й передбачає можливі зміни в майбутньому, що дозволяє їй залишатися на крок попереду конкурентів.

2.2. Динаміка економічної ефективності виробничої та маркетингової діяльності підприємства

Окрім економічної важливості, діяльність ТОВ «Маркет Систем» має екологічний аспект. Озеленення міських і сільських територій за допомогою декоративних дерев і кущів сприяє покращенню якості повітря, збереженню природних екосистем та адаптації до кліматичних змін. Крім того, вирощування плодових дерев і ягідних культур сприяє розширенню органічного виробництва та підтримці здорового способу життя серед населення.

Таким чином, основний бізнес компанії не лише забезпечує ринок високоякісною продукцією, а й сприяє розвитку аграрного сектору, підтримує екологічну рівновагу та задовольняє потреби населення у декоративних і харчових продуктах. Завдяки своїй діяльності ТОВ «Маркет Систем» робить вагомий внесок у розвиток економіки, довкілля та соціальної сфери, створюючи можливості для працевлаштування та розширення партнерських зв'язків (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка індикаторів виробничої діяльності ТОВ „Маркет Систем” у галузі квітникарства

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Обсяги інвентарних площ, зайняті оранжереями на 31 грудня поточного року – разом, квадрат. метрів	33783	35504	35506	35506	34587	102,3
Обсяги інвентарних площ, зайняті оранжереями на 31 грудня поточного року під склом, квадрат. метрів	33783	35105	35506	35506	34587	102,3
Обсяги продажів квітів – разом, тис. штук	290,8	289,5	304,8	302,5	287,6	98,9
Зокрема:	221,5	228,7	227,7	225,6	220,3	99,5
- квіти, вирощені у закритому ґрунті						
- квіти з оранжереї в горщику	65,4	74,8	77,6	78,7	75,4	115,3
Кількість рослин з квадрат. метру (площі оранжереї), шт.	9,0	10,0	6,0	8,0	7,0	77,8

Відповідно до даних таблиці 2.1, зміни в площі оранжерей свідчать про незначне зростання загальної площі у 2024 році порівняно з 2020-м (на 2,3%). Однак після досягнення пікового значення у 2022-2023 роках (35506 м²) у 2024 році спостерігається зменшення до 34587 м². Це може бути наслідком

оптимізації виробничих процесів або зниження попиту, що змусило підприємство скорочувати виробничі потужності (рис. 2.1).

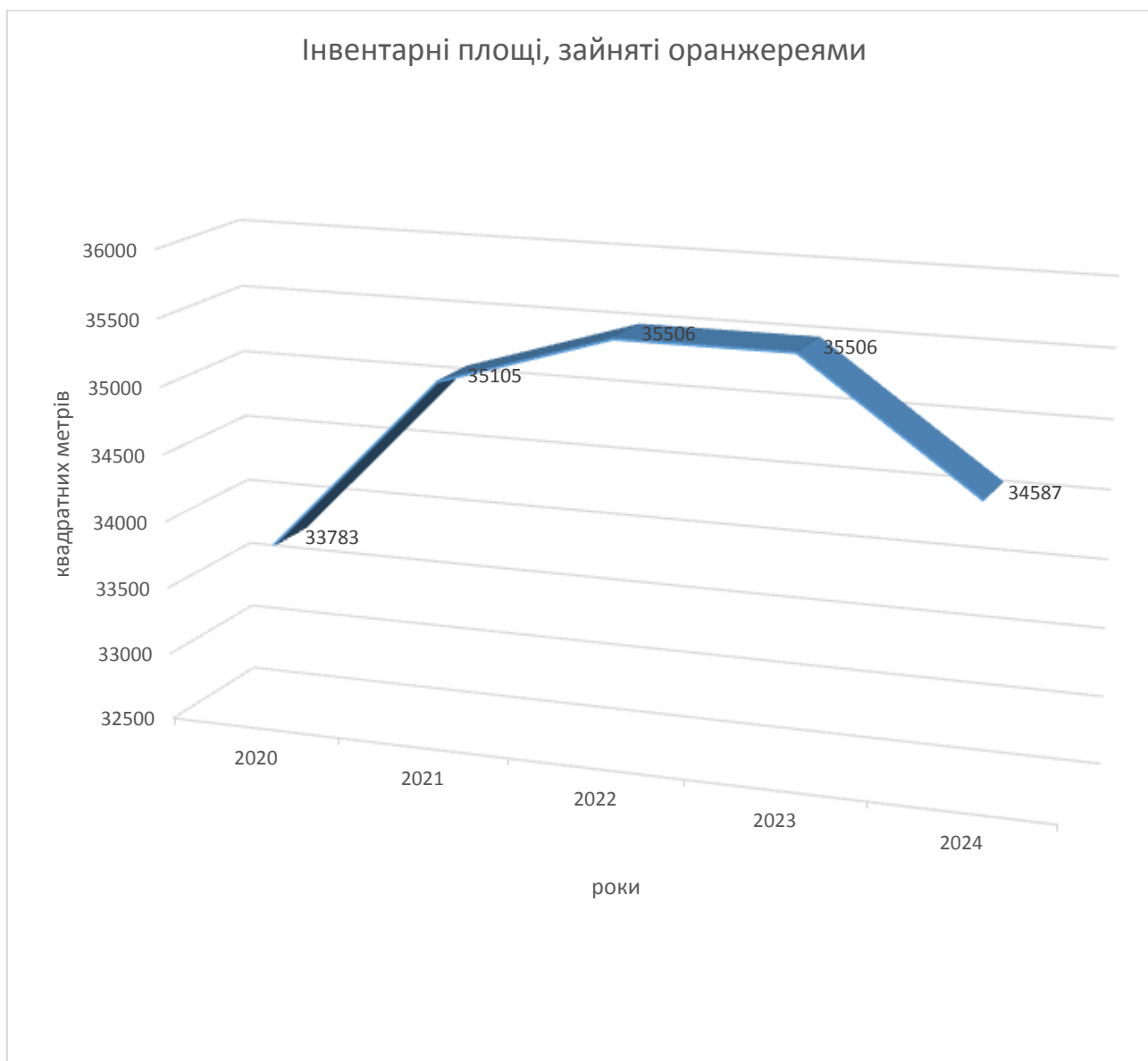


Рис. 2.1. Обсяги інвентарних площ, зайняті оранжереями на 31 грудня поточного року під склом, квадратних метрів по роках

Динаміка продажів квітів демонструє нестабільність. Максимального рівня реалізація досягла у 2022 році (304,8 тис. штук), після чого спостерігається поступове зниження. У 2024 році обсяг продажів становить 287,6 тис. штук, що на 1,1% менше порівняно з 2020 роком. Це може бути пов'язано із коливанням

ринкової кон'юнктури, зменшенням купівельної спроможності або зростанням конкуренції.

Продажі різних видів продукції розвиваються нерівномірно. Кількість квітів, вирощених у закритому ґрунті, залишається відносно стабільною, проте у 2024 році показник знизився до 220,3 тис. штук (99,5% від рівня 2020 року). Водночас сегмент квітів у горщиках продемонстрував суттєве зростання – на 15,3% за п'ять років, що може свідчити про зміну вподобань споживачів та адаптацію підприємства до цих змін.

Щільність вирощування рослин на 1 м² оранжерей у 2024 році становить 7 штук, що лише 77,8% від рівня 2020 року. Це може бути наслідком зміни технології вирощування, необхідності забезпечення кращих умов для рослин або менш інтенсивного використання площ. Така тенденція потребує детальнішого аналізу, адже вона може впливати на рентабельність виробництва.

Підприємство демонструє адаптивність до змін ринку, однак скорочення площ та зниження загальних обсягів продажу можуть свідчити про необхідність перегляду стратегії розвитку. Водночас позитивна динаміка продажів квітів у горщиках свідчить про перспективність цього сегмента та можливість його подальшого розширення.

Для підвищення ефективності виробничої діяльності ТОВ «Маркет Систем» необхідно оптимізувати використання площ, підвищити продуктивність вирощування квітів у закритому ґрунті та розширити виробництво продукції з високою доданою вартістю. Такий підхід сприятиме зростанню прибутковості та зміцненню позицій підприємства на ринку.

Аналіз структури товарного виробництва ТОВ «Маркет Систем» відіграє ключову роль у визначенні його ефективності, конкурентоспроможності та стійкості на ринку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Питома вага виробництва товарної продукції ТОВ „Маркет Систем” за сегментами «квітникарство» та «овочівництво», відсоток

Сегменти та види виробництва продукції	2020 рік	2022 рік	2024 рік	2024 рік до 2020 року (відхилення у відсотках)
Виробництво квітів-усього, тис. шт.				
Виробництво вазоних квітів	30,81	32,98	32,78	106,39
Виробництво троянд	27,15	29,34	30,42	112,04
Виробництво гвоздик	22,33	18,65	17,23	77,16
Виробництво хризантем	2,15	1,84	2,56	119,06
Виробництво решти квітів	0,85	0,51	0,58	68,24
Разом	83,29	83,32	83,57	100,34
Сегмент «квітникарство»				
Виробництво кущів троянд, тис. шт.	1,97	1,98	2,15	109,14
Виробництво земляних сумішей, тетра-паків	6,55	10,22	7,76	118,47
Разом	8,52	12,2	9,91	116,31
Сегмент «овочівництво»				
Вирощування огірків, тонн	4,14	3,54	3,56	85,99
Вирощування помідорів, тонн	3,83	3,97	3,34	87,2
Разом	7,97	7,51	6,90	86,57
Загальний підсумок по виробничих сегментах бізнесу	100,00	100,00	100,00	-

Дані таблиці 2.2 свідчать про збереження домінуючої ролі сегмента «квітникарство» у структурі товарного виробництва ТОВ «Маркет Систем». Питома вага квіткової продукції залишається стабільною на рівні понад 83%, що вказує на стратегічний фокус підприємства на цьому напрямі. Водночас

спостерігається певне перерозподілення всередині сегмента, зокрема зростання частки виробництва вазонних квітів і троянд, тоді як виробництво гвоздик скоротилося (рис. 2.2).

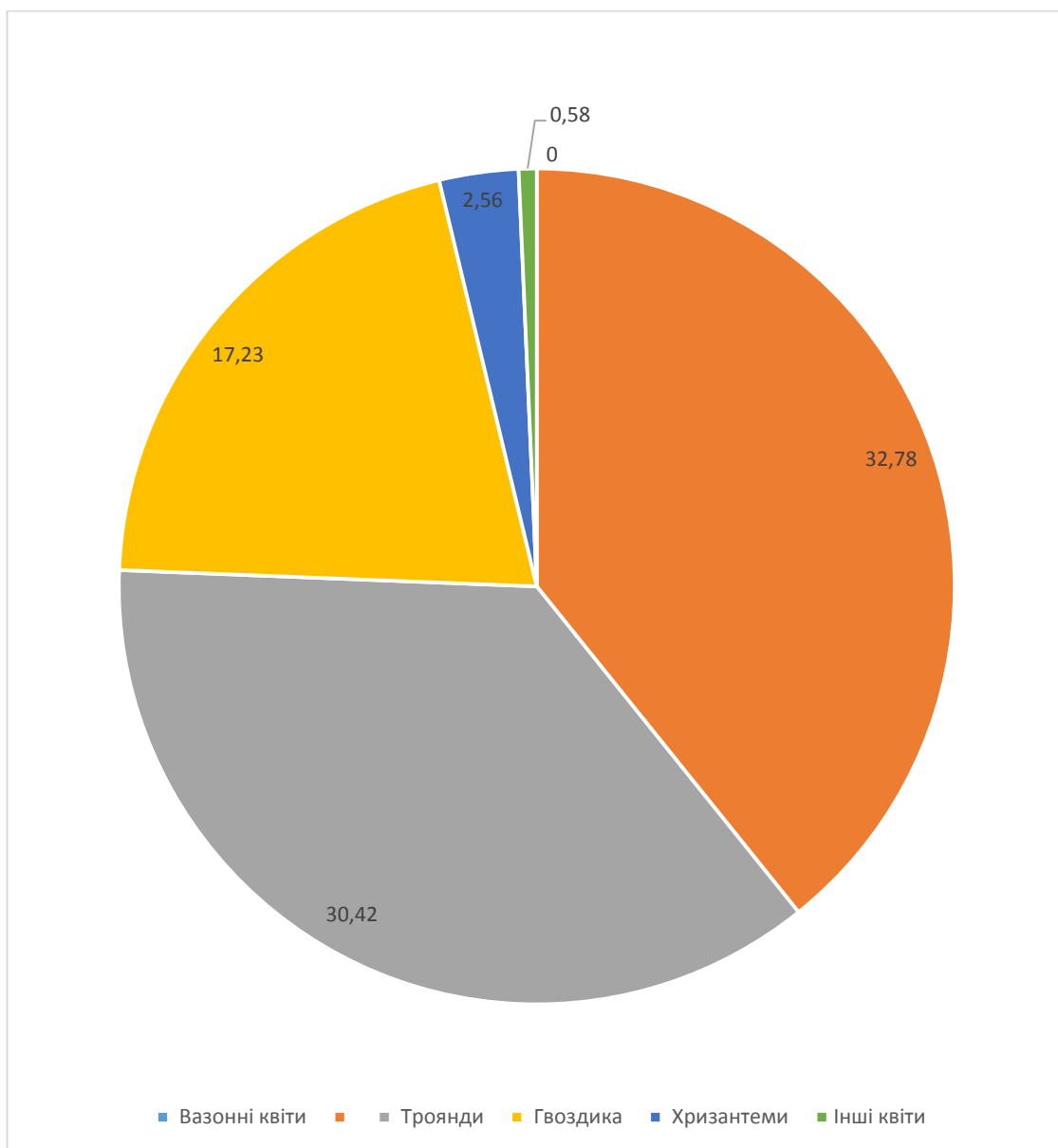


Рис. 2.2. Структура виробництва продукції квітництва у ТОВ «Маркет Систем»

Найбільший приріст серед окремих видів продукції демонструє виробництво хризантем, яке зросло на 19,06% порівняно з 2020 роком. Це може свідчити про підвищений попит на цю культуру або оптимізацію технологічного процесу вирощування. Водночас виробництво решти квітів

зменшилося майже на третину, що може бути наслідком зміни ринкових уподобань або внутрішньої стратегії підприємства щодо скорочення малоприбуткових позицій.

Сегмент «квітникарство» також включає виробництво кущів троянд і земляних сумішей. Виробництво кущів троянд за аналізований період зросло на 9,14%, що вказує на стабільний розвиток цього напрямку. Виробництво земляних сумішей збільшилося на 18,47%, що може бути пов'язано як із зростаючим попитом, так і з розширенням власного використання цього продукту в підприємстві.

Сегмент «овочівництво» зазнав зменшення питомої ваги в загальному обсязі виробництва. Найбільш відчутне скорочення відбулося у виробництві огірків – майже на 14%, тоді як виробництво помідорів зменшилося на 12,8%. Це може свідчити про зростання конкуренції на ринку овочевої продукції або про зміну виробничої політики підприємства на користь квітникарства.

Загальна структура виробництва залишається стабільною, що підтверджується відсутністю значних змін у частці кожного сегмента. Незважаючи на зміни у внутрішній структурі окремих видів продукції, підприємство продовжує слідувати обраній стратегії, орієнтуючись переважно на квітникарську діяльність.

Таким чином, основні тенденції розвитку ТОВ «Маркет Систем» включають поступову оптимізацію асортименту в межах ключових сегментів, орієнтацію на продукцію з підвищеним попитом та зниження уваги до менш прибуткових напрямів. Це дозволяє підприємству утримувати стабільні позиції на ринку та забезпечувати подальший розвиток.

Аналізуючи дані таблиці 2.3, можна відзначити, що загальні витрати на торговельну діяльність складають більшу частину витрат підприємства, становлячи 112,7 млн. грн. Серед них найбільше місце займає оплата праці (54 млн грн або 47,42%), що свідчить про велику частку витрат на трудові ресурси в торговельній сфері. Матеріальні витрати складають 44,2 млн. грн. або 38,55%,

що вказує на значні витрати на ресурси, необхідні для підтримки торговельної діяльності.

Таблиця 2.3

Рівень та структура валових витрат ТОВ „Маркет Систем”, 2024 р.

Стаття	Загальні витрати -всього	Мате- ріальні витрати -всього	Аморти- заційні витрати -всього	Оплат а праці- всього	Відрахуванн я на соціальні заходи- всього	Інші операційн і витрати
Торговельн а діяльність, млн. грн.	112,7	44,2	11,7	54,0	3,5	3,3
Відсоток, торговельна діяльність	100,00	38,55	9,57	47,42	2,65	2,15
Виробнича діяльність, млн. грн.	6,8	2,0	9,0	4,8	1,2	5,1
Відсоток, виробнича діяльність	100,0	18,58	11,92	57,52	1,75	10,23
Загалом по товариству, млн. грн.	118,3	45,1	12,4	57,6	3,8	3,7
Відсоток, загалом по товариству	100,00	37,65	9,63	48,15	2,52	2,73

Витрати на виробничу діяльність мають значно менший рівень - 6,8 млн. грн. При цьому, важливою частиною витрат є амортизація - 9,0 млн грн або 11,92%. Цей показник свідчить про значний рівень старіння основних засобів, які використовуються у виробничому процесі. Крім того, витрати на оплату праці в виробництві складають 4,8 млн. грн. або 57,52%, що вказує на значну частку витрат на людський капітал у виробничій сфері.

Загалом по товариству витрати на торговельну діяльність значно перевищують витрати на виробничу, складаючи 118,3 млн. грн., що є майже в 17 разів більше. Це підкреслює переважну роль торговельної діяльності у фінансовій структурі підприємства. Проте витрати на виробничу діяльність залишаються важливою складовою загальних витрат, оскільки вона також несе частку витрат на амортизацію та інші операційні витрати.

Інші операційні витрати в обох сферах (торговельній і виробничій) займають незначну частку у загальній структурі витрат. Для торговельної діяльності цей показник складає 3,3 млн грн (2,15%), а для виробничої - 5,1 млн. грн. (10,23%). Це свідчить про незначну частку непередбачених витрат, що можуть бути важливими для більш точного прогнозування фінансових показників підприємства.

Динаміка загальної економічної ефективності бізнесу ТОВ "Маркет Систем" є важливим інструментом для оцінки змін у фінансовому стані підприємства та його здатності адаптуватися до ринкових умов. Спостереження за змінами таких показників, як валовий дохід, витрати, фінансовий результат та рентабельність, дозволяє зрозуміти, чи ефективно використовуються ресурси та як зміни в зовнішньому середовищі (економічні кризи, зміни в попиті) впливають на стратегію компанії. Регулярний аналіз цих показників допомагає виявити слабкі місця в організаційних процесах і прийняти оперативні рішення для покращення ефективності (табл. 2.5).

Вивчення динаміки економічної ефективності дозволяє планувати фінансові та виробничі стратегії на майбутнє. Це дає змогу підприємству своєчасно реагувати на можливі фінансові труднощі, оптимізувати витрати та

максимізувати доходи. Також, порівняння результатів за кілька років дає чітке уявлення про загальний напрямок розвитку бізнесу, що є важливим для залучення інвесторів, стратегічних партнерів та кредиторів, а також для підтримки стабільності та конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 2.5

Динаміка загальної економічної ефективності бізнесу ТОВ „Маркет
Сістем”, млн. грн.

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Валовий дохід	61,08	96,245	102,28	113,45	120,20
Виробничі витрати	34,75	42,01	53,05	53,75	56,08
Адміністративні витрати	7,74	11,85	15,53	22,18	24,00
Обсяги збутових витрат	12,94	8,30	8,15	9,25	10,04
Інші витрати	7,62	12,31	7,68	32,75	20,05
Валові витрати- загалом	63,07	74,65	85,16	117,85	120,10
Фінансовий результат (прибуток/збиток)	- 19,4	+ 215,5	+ 171,5	- 43,4	+10,20
Рівень рентабельності, %	-3,3	+ 28,7	+ 20,4	- 3,8	+8,5

Аналіз динаміки загальної економічної ефективності бізнесу ТОВ «Маркет Сістем» показує позитивні зміни в ряді ключових показників, але й

вказує на деякі проблемні аспекти. Валовий дохід підприємства зріс з 61,08 млн. грн у 2020 році до 120 млн. грн у 2024 році, що свідчить про сталий ріст доходів компанії. Це позитивний сигнал, оскільки він вказує на збільшення попиту на продукцію або послуги підприємства, що могло бути результатом ефективної маркетингової стратегії чи розширення ринків збуту.

Однак, витрати на виробництво і адміністративні витрати також зростають, що створює певний тиск на загальну економічну ефективність. Зокрема, виробничі витрати зросли з 34,75 млн. грн до 56 млн. грн, а адміністративні витрати збільшилися з 7,74 млн. грн до 24 млн. грн у 2024 році. Ці витрати можуть свідчити про необхідність оптимізації операційних процесів, щоб зберегти рентабельність і забезпечити більшу фінансову стійкість.

Збільшення інших витрат, що відбулося в 2023 році, є ще одним важливим аспектом, на який слід звернути увагу. У 2024 році підприємство скоротило ці витрати, що є позитивним моментом, але загалом від них не можна повністю відмовлятися без ретельного аналізу їхніх причин. Керівництву компанії необхідно продовжувати працювати над зниженням таких витрат, щоб забезпечити стабільність фінансових результатів.

Незважаючи на деякі зростання витрат, фінансовий результат підприємства покращився, і рентабельність знову стала позитивною, досягнувши 8,5% у 2024 році. Це свідчить про те, що компанії вдалося зберегти прибутковість, незважаючи на збільшення витрат. Підвищення рівня рентабельності є важливим індикатором ефективного управління фінансами, що вказує на здатність компанії до адаптації в умовах змінного ринку (рис. 2.3).

У 2024 році підприємство досягло позитивних фінансових результатів, відновивши прибуток після збитків у 2023 році. Це свідчить про ефективність стратегій, спрямованих на подолання негативних фінансових трендів.

Зростання валового доходу при одночасному зростанні витрат підтверджує, що компанія змогла збалансувати економічну ефективність, однак слід звернути увагу на темпи зростання витрат у майбутньому, оскільки їх зниження буде важливим фактором для підтримання прибутковості.

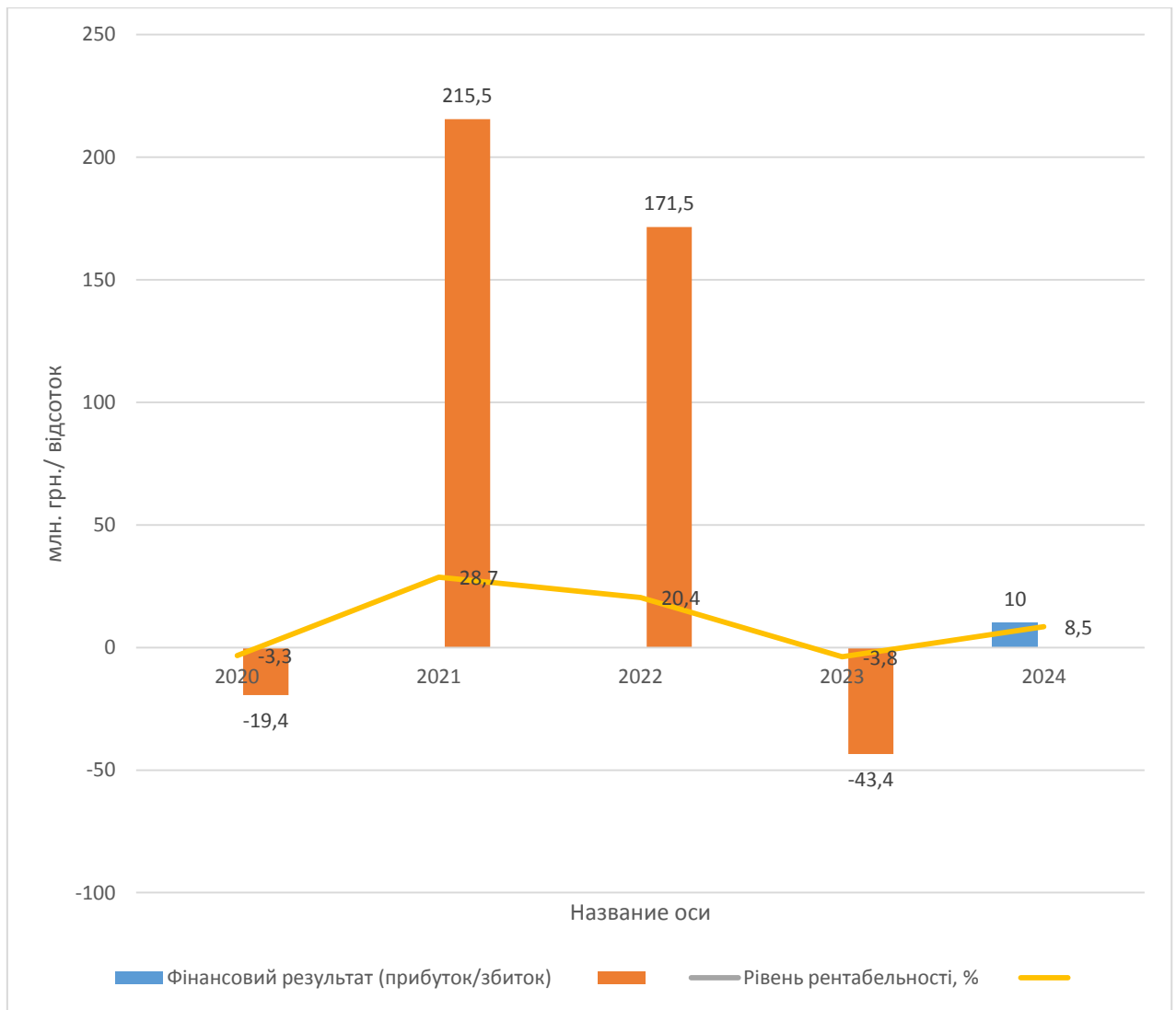


Рис. 2.3. Динаміка фінансових результатів та рівня рентабельності у ТОВ «Маркет Систем»

Позитивним є також те, що фінансовий результат компанії зберігає стійке позитивне значення, незважаючи на труднощі, пов'язані з інфляційними процесами та зростанням витрат. Це дає підстави вважати, що підприємство має потенціал для подальшого розвитку, якщо буде збережена поточна фінансова стійкість. Проте для забезпечення стабільного зростання необхідно продовжити роботу над оптимізацією витрат, вдосконаленням управлінських процесів і пошуком нових джерел доходів.

2.3. SWOT- та SPACE-аналіз системи управління маркетинговими бізнес-процесами у ТОВ «Маркет сістем»

SWOT- та SPACE-аналізи відіграють ключову роль у системі управління маркетинговими бізнес-процесами ТОВ «Маркет Сістем», оскільки вони дають можливість всебічно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії. SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози з боку ринку, що дає змогу вчасно коригувати стратегії для підвищення ефективності. Цей аналіз сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо розвитку компанії та її адаптації до змінюваних умов ринку.

SPACE-аналіз доповнює SWOT-аналіз, оскільки дозволяє більш детально оцінити стратегічну позицію підприємства за допомогою фінансових, конкурентних та інноваційних показників. Він допомагає визначити, чи є підприємство в стані впроваджувати активні стратегії росту, стабільності чи жорсткої економії. Результати SPACE-аналізу дозволяють сформулювати чітке уявлення про те, якими ресурсами володіє компанія і яким чином вона може використовувати свої сильні сторони для подолання зовнішніх загроз.

Використання SWOT- та SPACE-аналізу в системі управління маркетинговими бізнес-процесами дозволяє ТОВ «Маркет Сістем» систематизувати інформацію, що необхідна для стратегічного планування. Це сприяє більш точному визначенню конкурентних переваг та розробці адаптивних маркетингових стратегій. Крім того, ці аналізи допомагають оптимізувати ресурси, зменшити ризики і виявити нові можливості для розвитку, що є критичним для підтримання конкурентоспроможності та росту компанії.

SWOT-аналіз складається з чотирьох основних складових: сильних сторін (Strengths), які визначають переваги організації, такі як унікальні ресурси або досвід; слабких сторін (Weaknesses), що включають внутрішні недоліки чи обмеження, які можуть заважати досягненню цілей; можливостей

(Opportunities), що визначають зовнішні фактори, які можуть бути використані для розвитку бізнесу, такі як нові ринки чи технології; загроз (Threats), які можуть негативно вплинути на компанію, зокрема конкуренція чи зміни в ринкових умовах. Ці складові разом дають повну картину стану організації та її здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі (рис. 2.4).

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1. Стабільна репутація на ринку	1. Відсутність автоматизації маркетингових процесів
2. Висококваліфікований персонал	2. Обмеженість бюджету на маркетингові кампанії
3. Потужна мережа постачальників і партнерів	3. Недостатня гнучкість у реагуванні на зміни ринку
4. Висока якість продукції	4. Застарілі методи збору та обробки даних про клієнтів
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
1. Розширення на нові ринки	1. Тривала війна за незалежність
2. Інвестиції у цифрові маркетингові інструменти	2. Зміни в законодавчій базі та регулюванні ринку
3. Зростання попиту на екологічну продукцію	3. Нестабільність економічної ситуації
4. Покращення партнерських відносин з постачальниками	4. Підвищення вартості сировини та енергоносіїв

Рис. 2.4. SWOT-аналіз системи управління маркетинговими бізнес-процесами у ТОВ «Маркет сістем»

Аналіз результатів SWOT-аналізу ТОВ «Маркет Сістем» показує, що компанія має значні сильні сторони, такі як стабільна репутація на ринку та висококваліфікований персонал. Це дозволяє компанії створювати

довгострокові партнерські відносини і підтримувати високу якість продукції, що сприяє утриманню клієнтів і формуванню конкурентних переваг на ринку. Ці фактори забезпечують компанії стійку позицію на ринку, допомагаючи їй зберігати клієнтську лояльність і залучати нових споживачів.

Однак, серед слабких сторін ТОВ «Маркет Систем» можна виділити недостатню автоматизацію маркетингових процесів і обмеженість бюджету. Це створює певні труднощі у проведенні масштабних рекламних кампаній та впровадженні сучасних технологій збору даних, що обмежує можливості оперативного реагування на зміни на ринку. В результаті компанія може відставати від конкурентів у плані адаптації до швидких змін у попиті та потребах споживачів.

З іншого боку, для компанії відкриваються перспективи розвитку. Можливості включають розширення на нові ринки та інвестиції в цифрові маркетингові інструменти, що дозволить знизити витрати на залучення нових клієнтів і підвищити ефективність рекламних кампаній. Крім того, зростання попиту на екологічну продукцію є важливою можливістю для бізнесу, адже він може скористатися цією тенденцією для розширення свого асортименту та залучення нових споживачів, орієнтованих на екологічно чисті товари.

Однак існують і загрози, з якими компанія повинна бути готова зіштовхнутися. Висока конкуренція з боку міжнародних брендів може знизити частку ринку ТОВ «Маркет Систем». Також компанія стикається з ризиками економічної нестабільності та можливими змінами в законодавчій базі, що можуть вплинути на ведення бізнесу. Тому для збереження конкурентоспроможності необхідно розробляти стратегії, які дозволять ефективно реагувати на ці загрози та мінімізувати їхній вплив на діяльність компанії.

SPACE-аналіз дозволяє оцінити стратегічну позицію підприємства, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори. Він визначає стратегічний напрямок для організації, допомагаючи прийняти правильні управлінські рішення (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Результати SPACE-аналізу системи управління маркетинговими бізнес-процесами у ТОВ «Маркет сістем»

Показники	Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Фінансові показники	4	3
Конкурентоспроможність	3	4
Інноваційний потенціал	5	3
Ринкова позиція	4	2

Аналіз результатів SPACE-аналізу показує, що ТОВ «Маркет Сістем» має достатню фінансову стабільність для реалізації стратегічних ініціатив, таких як інвестиції в маркетинг та нові технології. Внутрішня оцінка фінансових факторів на рівні 4 свідчить про можливість здійснення значних інвестицій, але зовнішня оцінка на рівні 3 підкреслює існування економічних ризиків, що можуть обмежити доступ до додаткових ресурсів і впливати на фінансові потоки компанії, зокрема в умовах нестабільності ринку.

Оцінка конкурентоспроможності на рівні 3 вказує на помірну здатність компанії конкурувати на ринку, що потребує постійного вдосконалення стратегії та управлінських процесів. Водночас зовнішня оцінка на рівні 4 свідчить про високу конкуренцію, яка вимагає від компанії більш швидкого реагування на зміни та ефективної адаптації до конкурентних викликів. Інноваційний потенціал оцінюється на рівні 5, що демонструє можливості для технологічних інвестицій, але зовнішні обмеження можуть ускладнювати впровадження нововведень. Ринкова позиція оцінюється на рівні 4, однак зовнішня оцінка на рівні 2 вказує на потребу активнішого реагування на зміни на ринку та управлінських коригувань для зміцнення позицій компанії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ І УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «МАРКЕТ СІСТЕМ»

3.1. Покращення структури маркетингового управління та автоматизація маркетингових процесів підприємства

ТОВ «Маркет Сістем» здійснює діяльність у сфері торгівлі та частково у виробництві, приділяючи значну увагу квітковому бізнесу. Компанія займається вирощуванням та реалізацією квітів, саджанців, сільськогосподарських культур, а також розвиває виробництво сувенірної продукції, харчових продуктів та послуг з оформлення заходів.

Враховуючи широкий спектр діяльності, підприємству необхідно вдосконалити управління маркетинговими процесами, забезпечити їхню автоматизацію та підвищити ефективність взаємодії з клієнтами. Метою даного підрозділу є розробка рекомендацій щодо покращення структури маркетингового управління та впровадження автоматизованих рішень, що дозволять підвищити продуктивність і скоротити витрати.

На сьогодні маркетинговий відділ підприємства ТОВ «Маркет Сістем» складається з наступних підрозділів:

- відділ дослідження ринку - аналізує попит, конкурентів, сегменти споживачів;
- відділ реклами та PR - відповідає за просування бренду, рекламу та взаємодію з клієнтами;
- відділ цифрового маркетингу - займається SMM, контент-маркетингом, email-розсилками;
- відділ збуту - відповідає за продажі, співпрацю з дистриб'юторами.

Проблеми в поточній маркетинговій структурі ТОВ «Маркет сістем»:

відсутність єдиної CRM-системи для обробки клієнтів та продажів; низький рівень автоматизації процесів (відстеження заявок, планування рекламних кампаній); відсутність наскрізної аналітики для оцінки ефективності маркетингових заходів.

Аналіз поточних витрат на маркетинг та ефективності показав, що середня конверсія лідів у продажі складає 3,8%, а рентабельність маркетингових вкладень (ROMI) - лише 1,5. Це свідчить про необхідність покращення управління та підвищення автоматизації.

Пропонується реорганізація маркетингового відділу з акцентом на автоматизацію процесів.

Основні зміни: а) об'єднання відділів реклами та цифрового маркетингу в відділ інтегрованого маркетингу; б) впровадження CRM-системи для управління клієнтськими заявками; в) автоматизація аналізу рекламних кампаній через AI-інструменти.

Для покращення управління клієнтськими відносинами пропонується використання CRM (наприклад, Bitrix24 або HubSpot), що може призвести до:

- 1) скорочення часу на обробку заявок на 40%;
- 2) підвищення конверсії продажів з 3,8% до 6,5%;
- 3) автоматизація email- та SMS-розсилок для утримання клієнтів (табл. 3.1).

Запропоновані заходи з автоматизації управління маркетинговими бізнес-процесами у ТОВ «Маркет Систем» передбачають загальні витрати у розмірі 250 тис. грн, які спрямовані на впровадження CRM-системи, автоматизацію рекламних кампаній та наскрізної аналітики. Найбільші інвестиції – 120 тис. грн – передбачені для впровадження CRM (Bitrix24), що дозволить скоротити час обробки замовлень на 40%, підвищуючи ефективність роботи відділу маркетингу та продажів.

Автоматизація рекламних кампаній за допомогою Google Ads AI із бюджетом у 80 тис. грн сприятиме зниженню витрат на рекламу на 15% завдяки точнішому таргетуванню та використанню алгоритмів штучного

інтелекту. Це дозволить підприємству більш раціонально розподіляти маркетинговий бюджет та досягати кращих результатів у залученні клієнтів.

Таблиця 3.1

Очікувані витрати на автоматизацію управління маркетинговими бізнес-процесами у ТОВ «Маркет Систем», 2026 р.

Захід	Витрати, тис. грн.	Очікуваний ефект
Впровадження CRM (Bitrix24)	120	Зниження часу на обробку замовлень на 40 %
Автоматизація рекламних кампаній (Google Ads AI)	80	Зниження витрат на рекламу на 15 %
Впровадження наскрізної аналітики	50	Підвищення ROMI на 20 %
Всього	250	Зростання продажів на 18 %

Додатково, заплановано витратити 50 тис. грн на впровадження наскрізної аналітики, що дозволить підвищити показник рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) на 20%. Це забезпечить підприємству можливість оперативного відстеження ефективності маркетингових каналів і своєчасного коригування рекламних стратегій для досягнення максимального результату (рис. 3.1).

Загалом, запропоновані заходи автоматизації мають потенціал значно покращити ефективність маркетингового управління та сприяти зростанню продажів на 18%. Враховуючи очікувані фінансові вигоди від їх реалізації, такі інвестиції є економічно доцільними та сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Маркет Систем» у 2026 році.

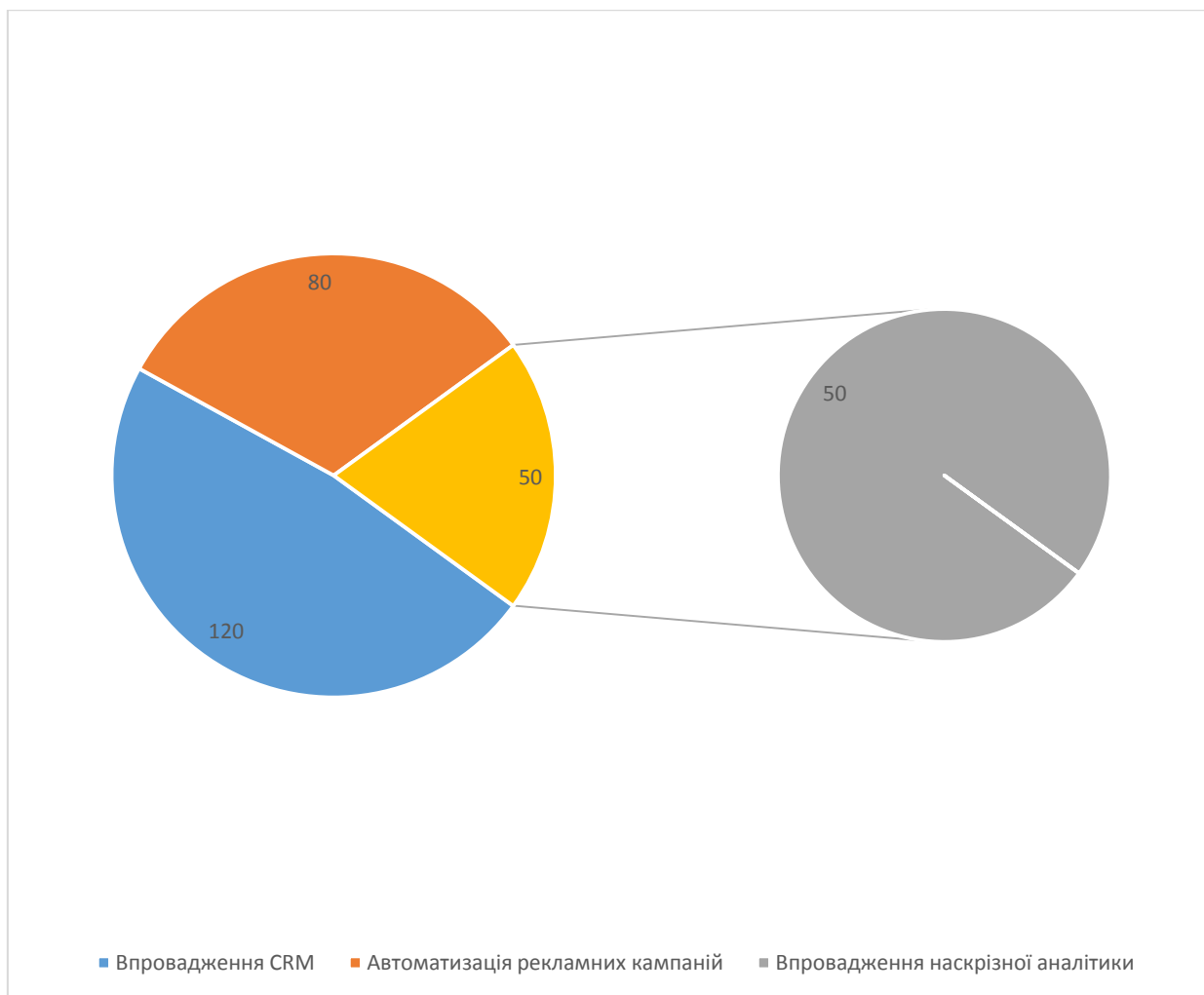


Рис. 3.1. Структура очікуваних витрат на автоматизацію управління маркетинговими бізнес-процесами у ТОВ «Маркет Систем», 2026 р.

Прогнозування зростання продажів після автоматизації управління маркетинговими бізнес-процесами є критично важливим для ефективного планування ресурсів і стратегічного розвитку сегментів «квітникарство» та «овочівництво закритого ґрунту» ТОВ «Маркет Систем». Впровадження CRM-системи, наскрізної аналітики та автоматизованих рекламних кампаній дозволить значно покращити управління клієнтською базою, підвищити точність прогнозування попиту та оптимізувати логістичні процеси. У квітникарстві це забезпечить точніше формування асортименту сезонних і популярних квіткових композицій, а в овочівництві закритого ґрунту – раціональне планування виробництва відповідно до споживчого попиту.

Завдяки автоматизації маркетингових процесів можна очікувати збільшення продажів за рахунок персоналізованих пропозицій, ефективнішого використання рекламного бюджету та покращеного аналізу поведінки споживачів. Наприклад, інтеграція аналітичних інструментів дозволить виявити найприбутковіші канали залучення клієнтів, а автоматизація комунікації – підвищити рівень повторних покупок. У сегменті «квітникарство» це сприятиме зростанню обсягів реалізації святкових та корпоративних замовлень, а в «овочівництві закритого ґрунту» – збільшенню частки продажів у сегменті HoReCa та серед роздрібних покупців (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Очікуване зростання продажів після автоматизації управління маркетинговими бізнес-процесами у сегментах «квітникарство» та «овочівництво закритого ґрунту» ТОВ «Маркет Систем», 2026 р.

Показник	Поточний рівень, 2024 р.	Прогноз після автоматизації, 2026 р.	Приріст, %
Обсяг продажів, млн. грн.	15,2	17,9	+17,8
Конверсія (перетворення потенційного клієнта на реального) потенційних клієнтів (лідів) у продажах, %	3,8	6,5	+71
Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI), %	1,5	1,8	+20

Автоматизація процесів призведе до значного покращення показників ефективності маркетингової діяльності, що підтверджує доцільність її впровадження. Очікуване зростання продажів у сегментах «квітникарство» та «овочівництво закритого ґрунту» ТОВ «Маркет Систем» після автоматизації маркетингових бізнес-процесів демонструє позитивну динаміку. Згідно з прогнозом, обсяг продажів у 2026 році збільшиться на 17,8%, досягнувши 17,9 млн грн у порівнянні з 15,2 млн грн у 2024 році. Це свідчить про підвищення ефективності маркетингових стратегій та кращу адаптацію до змін попиту, що стане можливим завдяки впровадженню CRM-системи, автоматизації реклами та наскрізної аналітики.

Окремо варто відзначити значне покращення конверсії потенційних клієнтів (лідів) у реальні продажі. Очікується, що цей показник зросте з 3,8% у 2024 році до 6,5% у 2026 році, що означає приріст на 71%. Таке покращення обумовлене персоналізацією комунікацій з клієнтами, швидшим опрацюванням запитів та більш ефективним розподілом рекламного бюджету на канали, які приносять найбільший результат.

Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI) також демонструє позитивну динаміку: прогнозується його збільшення з 1,5 до 1,8 (+20%). Це означає, що кожна вкладена гривня у маркетинг принесе більше прибутку, що дозволить оптимізувати витрати та підвищити фінансову ефективність підприємства. Покращення ROMI вказує на те, що автоматизація сприятиме не лише зростанню продажів, а й підвищенню окупності маркетингових витрат.

Загалом, результати прогнозу підтверджують доцільність інвестицій у автоматизацію маркетингових бізнес-процесів, оскільки очікуване зростання продажів, покращення конверсії та підвищення рентабельності маркетингових витрат сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Маркет Систем». Запроваджені технологічні рішення дозволять ефективніше працювати зі споживачами, оперативно реагувати на зміни ринку та підтримувати стабільне зростання підприємства у довгостроковій перспективі.

Таким чином, оптимізація маркетингової структури та автоматизація процесів дозволять скоротити витрати та покращити управління бізнес-процесами, що, у свою чергу, підвищить продуктивність маркетингового відділу завдяки впровадженню CRM-системи та автоматизації рекламних кампаній. Очікуваний ріст продажів після автоматизації становить +17,8%, що робить ці зміни економічно доцільними для ТОВ «Маркет Систем». Реалізація запропонованих заходів дозволить компанії підвищити конкурентоспроможність, оптимізувати маркетингові витрати та покращити клієнтську взаємодію.

3.2. Використання data-driven підходу у прийнятті маркетингових рішень та оптимізація рекламного бюджету ТОВ «Маркет Систем»

У сучасному світі торгівлі важливим аспектом для компаній є ефективне використання даних для прийняття стратегічних маркетингових рішень. ТОВ «Маркет Систем», яке спеціалізується на квітковому бізнесі, покладається на data-driven підхід для покращення своїх маркетингових стратегій і оптимізації рекламних витрат. Застосування цього підходу дозволяє отримувати чітке розуміння ефективності різних маркетингових інструментів та приймати обґрунтовані рішення на основі реальних даних. В результаті, компанія може

Data-driven маркетинг базується на аналізі даних для прийняття рішень, які оптимізують рекламні кампанії та інші маркетингові процеси. Використання даних про поведінку споживачів, аналіз результатів попередніх кампаній та моніторинг ефективності реклами дозволяє компаніям приймати більш обґрунтовані та точні маркетингові рішення. Для оцінки ефективності рекламних кампаній компанії використовуємо дані за 2024 рік щодо витрат на рекламу та результатів, отриманих від різних каналів: контекстної реклами, соціальних мереж, email-розсилок і SEO. Дані для прогнозних розрахунків відображають можливі сценарії в реальному бізнесі.

Використання data-driven підходу в маркетингових рішеннях дозволяє ТОВ «Маркет Систем» ефективно адаптувати стратегії та тактики для досягнення максимальних результатів за допомогою аналізу даних. Такий підхід забезпечує точність у прогнозуванні потреб клієнтів, підвищує ефективність таргетування рекламних кампаній, знижує витрати на рекламу та оптимізує загальний маркетинговий бюджет. Інтеграція даних з різних каналів, таких як контекстна реклама, соціальні мережі та SEO, дає можливість отримати комплексне бачення поведінки клієнтів, що дає змогу ухвалювати обґрунтовані рішення щодо розподілу бюджету та коригування маркетингових активностей в реальному часі.

Оптимізація рекламного бюджету завдяки data-driven підходу дає змогу ТОВ «Маркет Систем» значно підвищити ROI (повернення на інвестиції) та ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій). За допомогою аналітики компанія може виявляти найбільш ефективні рекламні канали, інструменти і стратегії, що дозволяє не тільки скорочувати витрати на малоефективні кампанії, а й сприяти зростанню продажів. В результаті, використання даних для прийняття рішень сприяє досягненню більш високих результатів за менших витрат, що робить бізнес більш конкурентоспроможним і стійким до змін на ринку (табл. 3.3).

Аналіз витрат на рекламні кампанії у сегментах «квітникарство» та «овочівництво закритого ґрунту» показує, що контекстна реклама є найбільш витратним каналом, однак її рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI) становить 12,5%, що є найвищим серед усіх каналів. Це свідчить про ефективність інвестицій у контекстну рекламу, оскільки принаймні одна з кожних восьми витрачених гривень приносить прибуток. Висока конверсія в контекстній рекламі (3,0%) також підтверджує її ефективність у залученні потенційних клієнтів.

Соціальні мережі, з витратами на рівні 80 тис. грн, демонструють дещо менший ефект, з рентабельністю інвестицій у 8,5%. Хоча цей канал приносить значну кількість потенційних клієнтів (250 осіб), конверсія на рівні 3,2% є дещо

вищою, ніж у контекстній рекламі, що вказує на більш ефективне використання соціальних мереж для залучення зацікавлених осіб, хоча загальний обсяг продажів від цього каналу є меншим.

Таблиця 3.3

Витрати на рекламу у сегментах «квітникарство» та «овочівництво закритого ґрунту» та їх ефективність у ТОВ «Маркет сістем», 2024 р.

Канал реклами	Витрати, тис. грн	Обсяг продажів, млн грн.	Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI), %	Кількість потенційних клієнтів (лідів)	Конверсія, %
Контекстна реклама	120	10,5	12,5	300	3,0
Соціальні мережі	80	7,8	8,5	250	3,2
Email-розсилки	50	4,5	9,0	180	4,0
SEO (оптимізація пошукових систем)	40	5,0	15,0	220	4,5

Email-розсилки та SEO, хоч і мають нижчі витрати, все ж виявляються менш ефективними у порівнянні з попередніми каналами. Витрати на email-розсилки становлять 50 тис. грн з ROMI 9%, що є помітно нижчим, ніж у контекстній рекламі, хоча конверсія (4,0%) все ж залишається достатньо високою. SEO-канал показує найвищу конверсію (4,5%), але з невеликим обсягом продажів і помірною рентабельністю (15%), що вказує на потенціал цього каналу для довгострокового залучення органічного трафіку, але менш очевидний короткостроковий ефект.

Прогнозування та оптимізація рекламного бюджету для сегментів «квітникарство» та «овочівництво закритого ґрунту» ТОВ «Маркет Систем» на 2026 рік є критично важливим для досягнення максимальних результатів з обмеженими ресурсами. Точне прогнозування дозволяє ефективно розподіляти бюджет між найбільш результативними каналами реклами, знижуючи витрати на менш ефективні методи просування, а також збільшуючи рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI). Це дає можливість досягти значного зростання продажів, підвищити ефективність залучення потенційних клієнтів і, зрештою, зміцнити конкурентоспроможність компанії на ринку квітникарства та овочівництва закритого ґрунту (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозована оптимізація рекламного бюджету для сегментів «квітникарство» та «овочівництво закритого ґрунту» ТОВ «Маркет Систем» на 2026 рік

Канал реклами	Витрати, 2026 р., тис. грн.	Прогнозований обсяг продажів, млн. грн.	Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI), %	Прогнозована кількість потенційних клієнтів (лідів)	Прогнозована конверсія (перетворення потенційного клієнта на реального), %
Контекстна реклама	100	12,0	15,0	350	3,5
Соціальні мережі	70	8,0	10,0	280	3,8
Email-розсилки	60	6,0	12,0	220	4,5
SEO (оптимізація для пошукових систем)	30	6,5	20,0	240	5,0

Прогнозована оптимізація рекламного бюджету для сегментів «квітникарство» та «овочівництво закритого ґрунту» на 2026 рік демонструє зростання ефективності кожного каналу реклами. Зокрема, контекстна реклама, з бюджетом у 100 тис. грн, забезпечить збільшення обсягу продажів на 12,0 млн грн і досягне ROMI на рівні 15%. Очікувана конверсія також підвищиться до 3,5%, що вказує на збільшення ефективності перетворення потенційних клієнтів у реальних покупців.

Використання соціальних мереж, з прогнозованими витратами в 70 тис. грн, дозволить збільшити обсяг продажів до 8,0 млн грн, а ROMI складе 10%. Прогнозована кількість потенційних клієнтів у цьому сегменті — 280, а конверсія, завдяки більш точному таргетуванню, зросте до 3,8%. Це свідчить про ефективність соціальних мереж у залученні та конвертації клієнтів на цих сегментах ринку.

Email-розсилки, з бюджетом у 60 тис. грн, прогнозують продажі на рівні 6,0 млн грн, що дає ROMI в 12%. Кількість потенційних клієнтів, яких буде залучено через email-маркетинг, складає 220, а конверсія до реальних покупців зросте до 4,5%. Такий результат підтверджує важливість email-розсилок як ефективного каналу для забезпечення високої конверсії і повернення на інвестиції.

SEO-оптимізація, з мінімальними витратами у 30 тис. грн, прогнозує обсяг продажів на рівні 6,5 млн грн і ROMI у 20%. Кількість потенційних клієнтів, яких залучить SEO, складе 240, а конверсія до реальних покупців досягне 5,0%. Це підкреслює важливість довгострокових стратегій SEO для підвищення видимості компанії в пошукових системах і досягнення високих результатів без великих фінансових витрат.

Загалом, результати прогнозу свідчать про високий потенціал кожного каналу для зростання ефективності маркетингових зусиль і максимізації витрат на рекламу. Завдяки правильному розподілу бюджету і фокусуванню на найбільш ефективних каналах, ТОВ «Маркет Систем» може досягти значного

зростання обсягу продажів і підвищення рентабельності своїх маркетингових інвестицій.

Результати прогнозу також вказують на те, що інтеграція різних каналів реклами дозволяє зменшити залежність від одного виду реклами, створюючи більш стійку та різноманітну маркетингову стратегію. Оптимізація рекламного бюджету на 2026 рік дозволить досягти значного зростання продажів, збільшення рентабельності маркетингових інвестицій та підвищення конверсії у сегментах «квітникарство» та «овочівництво закритого ґрунту».

Використання data-driven підходу дозволяє знизити ризики помилкових рішень, підвищити точність прогнозування та оптимізувати витрати на рекламу. Однак важливо пам'ятати, що для ефективного впровадження цього підходу необхідні якісні дані, правильне налаштування аналітичних інструментів та регулярне оновлення моделей на основі нових даних.

Оптимізація рекламного бюджету ТОВ «Маркет Систем» за допомогою data-driven підходу дозволяє не лише знизити витрати, але й підвищити ефективність рекламних кампаній. Прогнозування та аналіз результатів кампаній на основі даних дозволяють розподіляти бюджет на найбільш ефективні канали, що в результаті призводить до збільшення обсягу продажів і підвищення ROMI. Впровадження цього підходу значно покращить стратегію управління маркетинговими витратами та дозволить ТОВ «Маркет Систем» зміцнити свої позиції на ринку квіткового бізнесу та інших напрямків діяльності.

3.3. Менеджмент бізнес-процесів з використанням маркетингової стратегії та маркетингових панелей моніторингу

Менеджмент бізнес-процесів, що включає використання маркетингової стратегії та маркетингових панелей моніторингу, має ключове значення для ефективного управління підприємством. Завдяки розробці чітких маркетингових стратегій, які враховують потреби ринку та поведінку

споживачів, підприємство може значно покращити свою конкурентоспроможність. Впровадження маркетингових панелей моніторингу дозволяє своєчасно оцінювати ефективність кампаній, відслідковувати зміни в ринкових умовах та оптимізувати витрати на рекламу і просування.

Матриця Бостонської консультаційної групи (BCG) є інструментом стратегічного аналізу, який допомагає оцінити різні бізнес-одиниці або продукти компанії на основі двох показників: темпів росту ринку та частки ринку. Враховуючи надані дані про виробництво товарної продукції, ми можемо побудувати таку матрицю для сегментів «квітникарство» та «овочівництво» ТОВ «Маркет Сістем».

Алгоритм для побудови матриці для ТОВ «Маркет Сістем»: а) розрахунок темпу зростання ринку (темп росту продажів). Темп зростання ринку для кожного сегмента розраховується як відсоткове відхилення від 2020 року до 2024 року; б) розрахунок частки ринку. Частка ринку для кожного сегмента визначається на основі його питомої ваги у загальному обсязі виробництва; 3) побудова матриці BCG. Визначення розташування кожного сегмента на матриці за допомогою цих двох показників (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Визначення темпів зростання та частки ринку для сегментів
квітникарство та овощівництво ТОВ «Маркет Сістем»

Сегмент	Вид продукції	Виробництво, 2020 р., тис. шт.	Виробництво, 2024 р., тис. шт.	Темп приросту, %	Частка ринку в 2024 р., %
Квітникарство	Вазони	30,81	32,78	6,39	39,16
	Троянди	27,15	30,42	12,04	36,37
	Гвоздики	22,33	17,23	-22,84	20,59
	Хризантеми	2,15	2,56	19,06	3,06
	Інші квіти	0,85	0,58	-31,76	0,69
Овочівництво закритого ґрунту	Огірки	4,14	3,56	-14,04	30,92
	Помідори	3,83	3,34	-12,80	29,08

Аналіз темпів зростання та частки ринку для сегментів квітникарства та овочівництва показує різні динаміки у кожному з них. У сегменті «квітникарство» найбільший приріст демонструє виробництво троянд (12,04%), що дозволяє зберігати високі темпи зростання і значну частку ринку (36,37%). Вазони також показують стабільне зростання на рівні 6,39%, при цьому займають найбільшу частку ринку в цьому сегменті (39,16%). Водночас, сегменти «гвоздики» та «інші квіти» зазнають значного скорочення в обсягах виробництва, що негативно позначається на їхній частці ринку та загальній ефективності (додаток А).

У сегменті «овочівництво» темпи зростання є від'ємними для огірків (-14,04%) та помідорів (-12,80%), що свідчить про зниження конкурентоспроможності цих продуктів на ринку. Частка ринку для обох продуктів також зменшилася, при цьому огірки займають 30,92% ринку, а помідори - 29,08%.

Це вказує на необхідність перегляду стратегії розвитку у цих напрямках і пошуку шляхів підвищення ефективності виробництва та продажів. Загалом, дані вказують на те, що для деяких продуктів необхідні інвестиції у технології та інновації для покращення їхнього становища на ринку (табл. 3.6).

Оцінка сегментів за матрицею Бостонської консультативної групи (BCG) дозволяє чітко визначити напрямки розвитку для кожного з продуктів ТОВ «Маркет Систем». У сегменті «квітникарство» троянди потрапляють у категорію «Зірки», що вказує на високу частку ринку та позитивні темпи зростання. Це стратегічно важливий сегмент, для якого необхідно активно інвестувати в розширення виробництва і покращення конкурентоспроможності. Рекомендовані інвестиції можуть допомогти зміцнити лідерські позиції на ринку.

Вазони знаходяться в категорії «Дійні корови», що є зрілим бізнесом з стабільним доходом та високою часткою ринку. Оскільки сегмент вже досяг зрілості, основною стратегією є максимізація прибутку через оптимізацію

витрат та підтримку стабільності виробництва. У цьому сегменті важливо зберігати поточний рівень виробництва без значних інвестицій у розширення.

Таблиця 3.6

Оцінка сегментів за матрицею Бостонської консультативної групи (BCG)
для ТОВ «Маркет Систем»

Вид продукції	Темп зростання, %	Частка ринку, %	Категорія BCG	Опис стратегій розвитку
Квітникарство				
Троянди	12,04	36,37	Зірки	Це активний сегмент з високим темпом зростання і значною часткою ринку. Потрібно інвестувати в розвиток та розширення виробництва.
Вазони	6,39	39,16	Дійні корови	Зрілий бізнес, стабільний дохід. Рекомендується зберігати поточну діяльність або знизити витрати для максимізації прибутку.
Гвоздики	-22,84	20,59	Собаки	Сегмент з негативним ростом і низькою часткою ринку. Необхідно переглянути стратегію або припинити виробництво.
Інші квіти	-31,76	0,69	Собаки	Проблемний сегмент з негативними темпами зростання та низькою часткою ринку. Рекомендується відмовитися від цього напрямку.
Овочівництво закритого ґрунту				
Огірки	-14,04	30,92	Знаки питання	Низький темп зростання, але стабільна частка ринку. Потрібно вирішити, чи варто інвестувати в розвиток або реорганізувати виробництво.
Помідори	-12,80	29,08	Знаки питання	Схожі умови, необхідно переглянути стратегію для поліпшення результатів.

Гвоздики та інші квіти потрапляють до категорії «Собаки» з негативними темпами зростання і низькою часткою ринку. Для цих сегментів потрібно переглянути стратегію або повністю припинити виробництво, оскільки вони не приносять значного прибутку і не мають перспектив розвитку без значних змін у підходах до виробництва чи маркетингу.

В сегменті «овочівництво» ТОВ «Маркет Систем» огірки та помідори віднесені до категорії «Знаки питання», що характеризується низькими темпами зростання, але стабільною часткою ринку. Для цих сегментів необхідно вирішити, чи варто інвестувати в їх розвиток або реорганізувати виробництво для підвищення конкурентоспроможності. Обидва продукти потребують перегляду стратегії для поліпшення фінансових результатів.

Використання матриці BCG для оцінки бізнес-одиниць ТОВ «Маркет Систем» показує, що компанія має потенціал для подальшого розвитку в сегменті квітникарства, зокрема в розділі троянд та вазонів, які потребують підтримки. Сегмент овочівництва вимагає перегляду стратегії, адже наявні культури мають негативний тренд росту. Рекомендується інвестувати у розвиток «Зірок» та зменшити витрати на «Собак», зберігаючи стабільний прибуток від «Дійних корів».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Сучасна модель управління бізнес-процесами базується на системному підході та включає кілька ключових складових, що забезпечують ефективну організацію діяльності підприємства. Наразі підприємства працюють в умовах високої конкуренції та стрімких змін у споживчих уподобаннях, що вимагає від компанії гнучкості та оперативності в прийнятті маркетингових рішень. Недостатня координація маркетингових процесів, обмежене використання аналітичних інструментів і неефективна взаємодія між відділами можуть призвести до втрати ринкових позицій.

2. Маркетингові бізнес-процеси є сукупністю взаємопов'язаних дій і операцій, спрямованих на дослідження ринку, формування попиту, просування товарів і послуг, управління відносинами з клієнтами та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вони вимагають системного підходу до управління, впровадження сучасних технологій та безперервного вдосконалення для відповідності динамічним умовам ринку. Маркетингові бізнес-процеси відіграють центральну роль у забезпеченні довгострокового розвитку підприємства. Оптимізація маркетингових процесів дозволяє підприємству не лише підвищити ефективність своєї діяльності, а й створити унікальну ціннісну пропозицію для споживачів.

3. Основні показники оцінки ефективності маркетингових бізнес-процесів дозволяють підприємствам визначити, наскільки успішно реалізуються маркетингові стратегії та досягаються поставлені цілі. Одним із таких показників є рівень конверсії, який відображає ефективність перетворення потенційних клієнтів у фактичних покупців. Це дозволяє визначити, як добре маркетингові кампанії сприяють залученню і утриманню клієнтів, а також ефективність використання ресурсів для стимулювання продажів.

4. ТОВ «Маркет Систем» зосереджується переважно на сфері торгівлі і частково на виробничих операціях. При цьому ТОВ «Маркет Систем» приділяє значну увагу квітковому бізнесу у своїй виробничо-торговельній діяльності. У

ТОВ "Маркет Систем" управління організовано таким чином, щоб забезпечити ефективне функціонування бізнесу в умовах високої конкуренції та змінюваного економічного середовища. Основною особливістю організаційної структури є чіткий поділ на основні функціональні блоки: торговельну, виробничу та адміністративну діяльність. Це дозволяє зосередити увагу на кожному напрямку діяльності окремо, що підвищує рівень ефективності й дозволяє забезпечити належний контроль за всіма процесами.

5. У 2024 році ТОВ «Маркет Систем» досягло позитивних фінансових результатів, відновивши прибуток після збитків у 2023 році. Це свідчить про ефективність стратегій, спрямованих на подолання негативних фінансових трендів. Зростання валового доходу при одночасному зростанні витрат підтверджує, що компанія змогла збалансувати економічну ефективність, однак слід звернути увагу на темпи зростання витрат у майбутньому, оскільки їх зниження буде важливим фактором для підтримання прибутковості.

Для підвищення ефективності виробничої діяльності ТОВ «Маркет Систем» необхідно оптимізувати використання площ, підвищити продуктивність вирощування квітів у закритому ґрунті та розширити виробництво продукції з високою доданою вартістю. Питома вага квіткової продукції у сегментах «квітникарство-овочівництво» залишається стабільною на рівні понад 83%, що вказує на стратегічний фокус підприємства на цьому напрямі. Водночас спостерігається певне перерозподілення всередині сегмента, зокрема зростання частки виробництва вазонних квітів і троянд, тоді як виробництво гвоздик скоротилося.

6. Аналіз результатів SWOT-аналізу ТОВ «Маркет Систем» показує, що компанія має значні сильні сторони, такі як стабільна репутація на ринку та висококваліфікований персонал. Це дозволяє компанії створювати довгострокові партнерські відносини і підтримувати високу якість продукції, що сприяє утриманню клієнтів і формуванню конкурентних переваг на ринку. Ці фактори забезпечують компанії стійку позицію на ринку, допомагаючи їй зберігати клієнтську лояльність і залучати нових споживачів. Однак, серед

слабких сторін ТОВ «Маркет Систем» можна виділити недостатню автоматизацію маркетингових процесів і обмеженість бюджету.

Аналіз результатів SPACE-аналізу показує, що ТОВ «Маркет Систем» має достатню фінансову стабільність для реалізації стратегічних ініціатив, таких як інвестиції в маркетинг та нові технології. Внутрішня оцінка фінансових факторів на рівні 4 свідчить про можливість здійснення значних інвестицій, але зовнішня оцінка на рівні 3 підкреслює існування економічних ризиків, що можуть обмежити доступ до додаткових ресурсів і впливати на фінансові потоки компанії, зокрема в умовах нестабільності ринку.

7. Проблеми в поточній маркетинговій структурі ТОВ «Маркет систем»: відсутність єдиної CRM-системи для обробки клієнтів та продажів; низький рівень автоматизації процесів (відстеження заявок, планування рекламних кампаній); відсутність наскрізної аналітики для оцінки ефективності маркетингових заходів. Пропонується реорганізація маркетингового відділу з акцентом на автоматизацію процесів: а) об'єднання відділів реклами та цифрового маркетингу в відділ інтегрованого маркетингу; б) впровадження CRM-системи для управління клієнтськими заявками; в) автоматизація аналізу рекламних кампаній через інструменти штучного інтелекту.

Запропоновані заходи щодо автоматизації мають потенціал значно покращити ефективність маркетингового управління та сприяти зростанню продажів на 18%. Враховуючи очікувані фінансові вигоди від їх реалізації, такі інвестиції є економічно доцільними та сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Маркет Систем» у 2026 році.

8. Інтеграція різних каналів реклами дозволяє зменшити залежність від одного виду реклами, створюючи більш стійку та різноманітну маркетингову стратегію. Оптимізація рекламного бюджету на 2026 рік дозволить досягти значного зростання продажів, збільшення рентабельності маркетингових інвестицій та підвищення конверсії у сегментах «квітникарство» та «овочівництво закритого ґрунту». Використання data-driven підходу дозволяє знизити ризики помилкових рішень, підвищити точність прогнозування та

оптимізувати витрати на рекламу. Однак важливо пам'ятати, що для ефективного впровадження цього підходу необхідні якісні дані, правильне налаштування аналітичних інструментів та регулярне оновлення моделей на основі нових даних.

Оптимізація рекламного бюджету ТОВ «Маркет Систем» за допомогою data-driven підходу дозволяє не лише знизити витрати, але й підвищити ефективність рекламних кампаній. Прогнозування та аналіз результатів кампаній на основі даних дозволяють розподіляти бюджет на найбільш ефективні канали, що в результаті призводить до збільшення обсягу продажів і підвищення індикатора ROMI. Впровадження цього підходу значно покращить стратегію управління маркетинговими витратами та дозволить ТОВ «Маркет Систем» зміцнити свої позиції на ринку квіткового бізнесу та інших напрямків діяльності.

9. Оцінка сегментів за матрицею Бостонської консультативної групи (BCG) дозволяє чітко визначити напрямки розвитку для кожного з продуктів ТОВ «Маркет Систем». У сегменті «квітникарство» троянди потрапляють у категорію «Зірки», що вказує на високу частку ринку та позитивні темпи зростання. Це стратегічно важливий сегмент, для якого необхідно активно інвестувати в розширення виробництва і покращення конкурентоспроможності. Рекомендовані інвестиції можуть допомогти зміцнити лідерські позиції на ринку.

Використання матриці BCG для оцінки бізнес-одиниць ТОВ «Маркет Систем» показує, що компанія має потенціал для подальшого розвитку в сегменті квітникарства, зокрема в розділі троянд та вазонів, які потребують підтримки. Сегмент овочівництва вимагає перегляду стратегії, адже наявні культури мають негативний тренд росту. Рекомендується інвестувати у розвиток товарів сектору «Зірки» та зменшити витрати на товари у секторі «Аутсайтери», зберігаючи стабільний прибуток у секторі «Дійні корови».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про доступ до публічної інформації : Закон України № 2939-VI 6.д від 13 січня 2011. Офіційний вісник України. 2011. № 10. Ст. 446
2. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Підприємництво та інновації. 2023. № 26. С. 32-37.
3. Балабанова Л.В., Бриндіна О.А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: навч. посібник. К.: ВД „Професіонал”, 2016. 336 с.
4. Бізнес-процеси та документообіг URL: <http://www.intalev.ua/ua/services/bp/> (дата звернення: 28.04.2025)
5. Біловодська О. А. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія. Центр навчальної літератури, 2019. 234 с.
6. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. К. : Знання, 2010. 332 с.
7. Будникевич І. Маркетинг у галузях і сферах діяльності: Навчальний посібник: к.: ЦНЛ. 2017. 536 с.
8. Виноградова О.В., Крижко О.В. Маркетинговий менеджмент. К.: Організація офісної діяльності. 2018. 280 с.
9. Економічне управління підприємством: навчальний посібник / за заг. ред. А.М. Колосова. Старобільськ: Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. 352 с.
10. Іванова Л.О. Маркетинг послуг / Л.О. Іванова, Б.Б. Семак, О.М. Вовчанська. Навчальний посібник. Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2018. 507 с.

- 11.Замкова Н., Поліщук І., Довгань Ю., Шарко В., Танасійчук А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2024. 296 с.
- 12.Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2018. 516 с.
- 13.Комплексне управління бізнес-процесами URL: <http://www.kubp.com.ua> (дата звернення: 28.04.2025)
- 14.Лала О.М. Оцінка якості системи управління підприємством: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 165 с.
- 15.Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес процесів: навчальний посібник у схемах і таблицях. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 80 с.
- 16.Логоша Р.В., Пронько Л.М. Маркетинг-менеджмент у системі управління аграрних підприємств. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2022.№ 3 (61). С. 77-91.
- 17.Луцяк В. В. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / Луцяк В. В., Пронько Л. М., Колесник Т. В. Вінниц. нац. аграр. ун-т. 2019. 231 с.
- 18.Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. К.: НАУ, 2022. 204 с.
- 19.Маркетинговий менеджмент / В. В. Россоха, О. В. Гуменна, К. В. Пічик, Н. В. Романченко. Київ : ННЦ ІАЕ, 2014. 224 с.
- 20.Маркетинговий менеджмент / Навчальний посібник / Є. В. Крикавський, І. О. Дейнега, О. В. Дейнега, І. Ф. Лорві. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 380 с.
- 21.Маркіна І.А., Таран-Лала О.М., Гунченко М.В. Контролінг для менеджерів: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2013, 304 с.
- 22.Мельник Л.Л., Байдак І.І., Ярохович Т.А. Управління бізнес-процесами: сутнісні поняття, значення та можливість удосконалення. In The 6 th International scientific and practical conference “Global science: prospects

- and innovations”(February 1-3, 2024) Cognum Publishing House, Liverpool, United Kingdom. 2024. 555 p. (p. 505).
- 23.Мельниченко С.В. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія / С.В. Мельниченко, К.А. Шеєнкова. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 264 с.
 - 24.Мосійчук І.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств. 2017. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/25081>
 - 25.Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
 - 26.Олініченко К.С., Прядко О.М. Маркетингова політика розподілу: навчальний посібник. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2020, 89 с.
 - 27.Пашенко О.П., Тарасюк О.В. Управління змінами в системі маркетинг-менеджменту діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання відповідно до концепції «Індустрія 5.0». Економіка, управління та адміністрування, 2023. № 1 (103). С. 49-55.
 - 28.Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес процесів: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
 - 29.Подзігун С.М., Пачева Н. О. SMM і маркетинг під час війни. Економічні горизонти, 2022. № 4 (22), С. 25-33.
 - 30.Савицька Н.Л., Михайлова М.В. Маркетинговий менеджмент: навчально-методичний посібник. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2024, 72 с.
 - 31.Савицька Н.Л., Михайлова М.В. Маркетинговий менеджмент: конспект лекцій: Харків: ДБТУ, 2024, 40 с.
 - 32.Соціально-економічні аспекти управління розвитком та безпекою економічної системи України: монографія / М. Ю. Барна, М. А. Кальницька, О. І. Клепанчук, І. О. Корчинський, Р. П. Підлипна, І. І. Свидрук, Б. Б. Семак, О. Г. Сидорчук, О. О. Трут, Ю. І. Турянський. Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2020. 502 с.

- 33.Сумець О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією: навч. посіб. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2022. 167 с.
- 34.Таран-Лала О.М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2016. 332 с.
- 35.Шульга Л.В., Терещенко І.О., Горілей В.Ю. Система маркетингового менеджменту підприємства. Агросвіт. 2019. № 18. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/18_2019/10.pdf
- 36.Яцишина Л.К. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. К. : МВЦ «Медінформ», 2013. 323 с.
- 37.Kotler P., Keller K. Marketing Management. 15th Edition. PEARSON, 2016. 556 p.
- 38.The official site of OpenAI (2025), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue”, URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 10.05.2025)
- 39.Soundaian S. Strategic Marketing Management. MJP Publisher, 2019. 364 p.
- 40.Kaniz, R. E., Lindon, A. R., Rahman, M. A., Hasan, M. A., & Hossain, A. (2025). The Impact of Project Management Strategies on the Effectiveness of Digital Marketing Analytics for Start-up Growth in the United States. Inverge Journal of Social Sciences, 4(1), 8-24.

ДОДАТКИ

Сердній темп зростання ринку для сегментів квітникарство та
овочівництво ТОВ «Маркет Систем»

Сегмент	Темп зростання ринку, 2020-2024, %
Квітникарство	0,34
Овочівництво	-13,04