

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-129>

УДК 658.8

ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

MARKETING MANAGEMENT ORGANIZATION IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Селезньова Олена Віталіївнакандидат економічних наук, доцент,
Класичний приватний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0530-6167>**Seleznova Olena**
Classic Private University

У статті розкрито теоретико-методологічні засади маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. Розглянуто роль маркетингового середовища, яке включає макро- та мікрорівні впливу на діяльність підприємства, підкреслено необхідність безперервного моніторингу зовнішніх змін. Проаналізовано функціональну структуру маркетингового менеджменту з акцентом на планування, організацію, стимулювання, контроль і регулювання маркетингової діяльності. Розкрито взаємозв'язок між стратегічними, тактичними та оперативними цілями маркетингової політики підприємства, обґрунтовано важливість формування маркетингової інформаційної системи для підтримки процесу прийняття рішень. Окремо досліджено питання диверсифікації діяльності як інструменту зміцнення позицій підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Ключові слова: маркетинговий менеджмент, диверсифікація виробництва, планування, стратегічний маркетинг, організаційна культура, товарні позиції, роздрібна торгівля, соціальна відповідальність.

The article reveals the theoretical and methodological foundations of marketing management within the enterprise management system. It emphasizes that under the conditions of developing market relations, marketing management becomes a fundamental element for ensuring the financial stability and innovative activity of an enterprise. It is determined that marketing management integrates the analysis of market opportunities, the formation of offerings, strategic and tactical planning of activities, the organization of sales and communication processes, as well as the accounting and control of the effectiveness of implemented programs. The role of the marketing environment, which includes macro- and micro-level influences on enterprise activities, is considered, and the necessity of continuous monitoring of external changes is underlined. The functional structure of marketing management is analyzed with an emphasis on planning, organization, stimulation, accounting, control, and regulation of marketing activities. The interrelation between strategic, tactical, and operational objectives of the enterprise's marketing policy is disclosed, and the importance of forming a marketing information system to support decision-making processes is substantiated. Special attention is given to the issue of diversification as a tool for strengthening the enterprise's position in a dynamic external environment. Using the example of the Roshen corporation, the practical implementation of the marketing management concept is demonstrated through the combination of strategic expansion, product portfolio diversification, development of its own retail network, active marketing communication, and investment in production modernization. The results of applying a systemic approach to marketing management are analyzed, showing how it ensured steady revenue growth, increased profitability, and strengthened the brand both in domestic and international markets. In this regard, it is argued that the introduction of a systemic, holistic, and adaptive marketing management system is a guarantee of the enterprise's long-term competitiveness, financial stability, and ability to achieve sustainable development under conditions of market instability. Promising directions for further research are identified as the development of digital adaptive models of marketing management and the integration of big data analytics technologies into strategic planning processes.

Key words: marketing management, production diversification, planning, strategic marketing, organizational culture, product positions, retail, social responsibility.

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічних ринкових відносин і зростаючої конкуренції ефективно управління підприємством неможливе без комплексного підходу до маркетингового менеджменту. Саме завдяки чіткому розумінню потреб споживачів, їх поведінки та очікувань підприємство здатне формувати довгострокові взаємовідносини зі своєю аудиторією й утримувати конкурентні переваги. Маркетинговий менеджмент виступає тією системою знань і практик, яка поєднує аналіз ринкових тенденцій, сегментацію цільових груп, розробку продуктів і комунікаційні стратегії в єдине ціле, що інтегрується в загальну стратегію розвитку підприємства.

У межах корпоративного управління маркетинговий менеджмент виконує функцію мосту між внутрішніми можливостями організації та її зовнішнім середовищем. Він забезпечує своєчасне виявлення змін макро- та мікросередовища, оцінку економічних, соціальних і технологічних тенденцій, а також адаптацію продуктового портфеля та каналів збуту до нових викликів. Завдяки цьому підприємство не лише реагує на поточні потреби ринку, але й прогнозує майбутні запити, формуючи власні інноваційні рішення.

Ключовим завданням маркетингового менеджменту є створення цінності для споживача на всіх етапах його взаємодії з брендом. Це вимагає узгодженості планування й організації процесів, мотивації команди, контролю результатів і коригування стратегії в залежності від накопичених даних проведеного маркетингового дослідження і зворотного зв'язку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем, пов'язаних з маркетингом та маркетинговим менеджментом приділяють значну увагу як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, зокрема Л. Балабанова [1], К. Бужимська [2], І. Гуменюк [3], І. Ковшова [4], В. Редько [5], В. Святненко [6], О. Ткач [7] та інші.

Так, робота [8] зосереджена на дослідженні ролі маркетингового менеджменту як процесу створення, планування, реклами, просування продукції та підвищення обізнаності споживачів із подальшою реалізацією товарів на ринку. Розкрито концепцію маркетингу, яка базується на виробництві товарів відповідно до виявлених потреб і запитів цільового ринку. Підкреслено, що ефективний маркетинговий менеджмент ґрунтується на аналізі, плануванні, реалізації та контролі маркетин-

гової стратегії, де ключову роль відіграють вивчення незадоволених потреб споживачів і можливостей підприємства в мінливих умовах ринку. Визначено основні концепції маркетингового управління – виробничу, товарну, збутову, маркетингову та суспільно орієнтовану. Окрему увагу приділено цілям і принципам маркетингового управління, серед яких – управління ціноутворенням, просуванням, місцем продажу, пакуванням та позиціонуванням продуктів. Також розглянуто етапи маркетингового процесу та основні проблеми маркетингової діяльності, пов'язані із розміром ринку, характеристиками споживачів, географічним розподілом продажів і підприємницькими ризиками. Зазначено, що належне застосування маркетингових стратегій сприяє успішному розвитку бізнесу й максимізації прибутків у сучасному конкурентному середовищі.

У роботі [6] розглянуто питання удосконалення системи управління підприємством з урахуванням складних і нестабільних умов сучасного економічного середовища. Досліджено різні підходи до визначення сутності поняття «система управління підприємства» та проаналізовано складові елементи цієї системи, запропоновані у працях різних науковців. Зазначено, що ефективна система управління має включати взаємопов'язані підсистеми планування, інформації, операційної діяльності, маркетингу, логістики, комерції, фінансів, соціальної сфери, інновацій, інвестицій, ризик-менеджменту та контролінгу. Підкреслено, що важливим є динамічне врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах, стратегічних цілей підприємства, рівня технологічного розвитку та ризиків, які супроводжують господарську діяльність. Особливу увагу приділено підсистемі ризик-менеджменту як невід'ємному елементу загальної системи управління, що забезпечує ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків на різних рівнях управління. Наведено актуальні напрями роботи з ризиками, що сприяють підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень і покращенню результатів діяльності підприємства в умовах високої невизначеності.

Проте, беручи до уваги вище зазначену наукову документацію, питання, пов'язане з організацією маркетингового менеджменту у контексті управління підприємством загалом, все ще залишається недостатньо дослідженим та потребує подальшого опрацювання.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на

достатню кількість публікацій у цій сфері, існує потреба у проведенні дослідження щодо визначення особливостей організації маркетингового менеджменту як концепції управління організацією за допомогою основ маркетингу та визначення його впливу на укріплення довіри споживачів та досягнення високого рівня рентабельності підприємства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою роботи є визначення місця системи маркетингового менеджменту в межах концепції загального управління підприємством та її впливу на отримання підприємством значних конкурентних переваг в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах розвитку ринкових взаємовідносин, формування економіки та функціонування підприємств на основі принципів маркетингу, має приділятися значна увага створенню зрозумілої системи організації управління підприємством. Така система, згідно з парадигмою поточного дослідження, має ґрунтуватися на маркетинговому менеджменті діяльності підприємства, тобто на створенні таких умов, при яких підприємство здатне задовольняти потреби та ринковий попит, адекватно відповідати на зміни у зовнішньому та внутрішньому ринкових середовищах та збільшувати рентабельність виробництва та активності підприємства загалом.

Маркетинговий менеджмент представляє собою розділ знань, який спеціалізується на принципі вибору цільових ринків та залученні, утриманні та збільшенні бази споживачів за посередництва створення та надання переваги цінності обслуговування. Маркетинговий менеджмент підприємства, таким чином, є процесом аналізу, розробки та реалізації інструментів, спрямованих на встановлення, консолідацію та підтримку вигідного обміну зі споживачами з метою досягнення головних цілей підприємства: отримання прибутку, збільшення обсягів продажів та розширення ринкової долі.

Фундамент теорії маркетингового менеджменту ґрунтується на функціях управління, призначених конкретним відділам, які відрізняються моделлю реалізації функцій:

- планування – розробка конкретних цілей та засобів їхньої реалізації;
- організація – досягнення постійності між станом системи та цілями;
- мотивація – забезпечення матеріальних та інших заохочень;

- облік і контроль – оцінка відповідності результатів завданням;
- регуляція (координація) – впорядкування системи.

Головна задача підприємства полягає у ідентифікації довгострокових перспектив виходячи з ринкового досвіду та основних компетенцій. Реалізація цієї задачі можлива за умови наявності надійної маркетингової інформаційної системи, яка здійснюватиме моніторинг зовнішнього середовища. Маркетингове дослідження є необхідним задля оцінки потреб споживачів та їхньої колективної поведінки, а також поточного та потенційного ринкового обсягу.

В умовах сьогодення, маркетинг розглядається в якості сукупності заходів по ідентифікації, створенню, повідомленню та моніторингу цінності у своїх товарах, або послугах для клієнта. Задоволеність споживача відображає порівняльні судження на основі сприйманої корисності та якості продукту по відношенню до очікувань.

Маркетингове середовище складається з:

- макросередовища, яке включає демографічний, економічний, фізичний, технологічний, політичний, юридичний та соціокультурний аспекти, які впливають на продажі та прибуток;
- мікросередовища, що складається з постачальників, посередників, споживачів, банків та конкурентів.

Маркетингові системи знаходяться у постійній взаємодії з цим середовищем, де певні фактори можуть зазнавати впливу менеджменту, в той час як інші є більш незалежними у цьому відношенні.

Виходячи з описаної парадигми маркетингового менеджменту, прийняті маркетингові рішення можуть бути організовані з оглядом на наступні концепції:

- знання – визначення маркетингових ситуацій та оцінка рішень;
- комерційну компетентність – застосування бенчмаркінгу для встановлення цілей і розуміння тенденцій;
- мотивацію – готовність відповідати потребам користувачів та залученості співробітників;
- умови – зовнішні та внутрішні обставини, які впливають на маркетингову діяльність;
- відповідальність – підпорядкованість юридичним нормам, етичним стандартам та стандартам ведення бізнесу, і витримування балансу інтересів акціонерів, персоналу, клієнтів, постачальників;

– сміливість – впевненість у прийнятті правильних рішень стосовно маркетингового менеджменту незважаючи на сумніви чи осуд, що часто породжуються системними невідповідностями (відсутність злагодженості між відділами маркетингу і продажу, розбіжність між загальною стратегією і реальними діями підприємства, протиріччя між цілями окремих підрозділів тощо).

Перетворення маркетингової стратегії та конкретизовану практичну програму здійснюється за умови прийняття відповідних рішень щодо маркетингових витрат, конкретних заходів та розподілу працівників. Підприємством має враховуватися принцип створення цінності для цільових ринків та побудови сильних, прибуткових та довгострокових взаємовідносин з клієнтською базою. Конкретні маркетингові плани та перспективна тактика мають ґрунтуватися на стратегічних міркуваннях з ключовим зосередженням уваги на вирішенні, того, як позиціонуватиме себе підприємство: як лідер ринку, конкурент або нішевий суб'єкт.

В основі маркетингової програми завжди лежать товари, які є головними матеріальними одиницями підприємства, маючи наступні властивості: якість виготовлення, дизайн, ключові характеристики (власні характеристики і контекст застосування) та упаковка. У цьому відношенні критичні маркетингові рішення стосуються насамперед цінової політики, тобто вирішення, чи буде товар мати оптову, і роздрібну ціну, знижки, бонуси та певні умови кредитування. Маркетингові комунікації, такі як реклама (пряма та інтерактивна), стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю слугують для інформування, переконання та нагадування клієнтам про пропонувані товари та послуги.

Стратегічне планування також являє собою ланку маркетингової програми, будучи критичним фактором, який забезпечує вибір та вжиття належних заходів. Воно включає керування підприємством в якості інвестиційного портфелю, в ході чого здійснюється оцінювання сили та ринкової позиції кожного бізнес-підрозділу і також встановлення стратегій для досягнення довгострокових цілей.

Орієнтовна структура цієї системи загалом може включати такі рівні [3]:

– 1-ий – місія підприємства, яка узагальнює мету існування підприємства, його необхідність та користь для суспільства, виражаючи цінності, орієнтовані на перспек-

тиви розвитку у майбутньому, незалежно від поточних ринкових та підприємницьких умов;

– 2-ий – цілі підприємства, що конкретизують його місію шляхом встановлення чітких орієнтирів розвитку у визначених часових та змістовних межах, забезпечуючи напрям діяльності та оцінку досягнення результатів;

– 3-й – приватні системи менеджменту, які охоплюють окремі сфери управління підприємством (маркетинг, фінанси, персонал, виробництво тощо) та забезпечують реалізацію цілей підприємства у спеціалізованих напрямках діяльності;

– 4-й – підсистеми приватних систем менеджменту, що деталізують функціонування окремих компонентів приватних систем, регламентуючи конкретні процеси, функції та завдання всередині певної сфери управління.

Маркетингові цілі можуть бути класифіковані за напрямками планування. Оперативні цілі, як правило, зосереджуються на реалізації короткострокових конкретних маркетингових програм, підігнаних до окремих сегментів ринку, та таким чином вимагають негайного, детального операційного планування. Тактичні маркетингові цілі, які зазвичай вимагають реалізації в межах одного року, конкретизують стратегічні завдання в межах підприємницьких реалій, здійснюючи координацію виробництва, продажів та фінансових операцій задля узгодження з ринковими умовами.

Стратегічні маркетингові цілі охоплюють довгі періоди, які зазвичай сягають від 3 до 5 років, фокусуються на створенні зрозумілої стратегії компанії, узгоджуючи виробництво зі споживчими потребами, орієнтуючись на довгострокові ринкові відносини та створенні ефективних комунікаційних та дистрибуційних систем.

Іншу важливу роль в організації маркетингового менеджменту відіграють системи управління дослідженнями (Research Management System – RMS), які створюють управлінську інформаційну базу, здійснюють діагностику системи менеджменту, встановлюють передумови для оптимального прийняття рішень та проводять оцінку ефективності як маркетингових заходів, так і якості менеджменту підприємством загалом [9]. Діагностика за своєю суттю має охоплювати організацію управління, маркетинг, дослідження та розробку, технологічний стан, персонал, організаційну культуру та імідж.

При оцінці персоналу, підприємство має проводити аналіз якісного та кількісного

складу, виявляти тенденції плинності кадрів та оцінювати рівень мотивації. Оцінювання організаційної культури включає оцінку норм поведінки, бізнес-етики, стилю менеджменту та комунікаційних стандартів.

Підприємством можуть бути значно підвищені обсяги продажів та прибутку за посередництва зворотної інтеграції (приєднання постачальників), прямої інтеграції (придбання оптових або роздрібних компаній) або горизонтальної інтеграції (об'єднання з конкурентами) за умови дозволу державного регулювання [10]. Якщо вжиття таких заходів не є достатнім у контексті досягнення цілей підприємства, має розглядатися прийняття політики диверсифікації.

У контексті диверсифікації, під управлінням маркетинговими заходами як правило розуміється побудова належних систем для збору інформації, проведення відповідних досліджень закордонних ринків, планування та запуск маркетингових програм, оцінювання ризиків та прибутковості та формулювання маркетингових стратегій, спрямованих на досягнення максимального ефекту з мінімальними маркетинговими витратами [2].

Інтеграція диверсифікованої парадигми включає пошук перспектив за межами поточних виробничих процесів, або спеціалізацій обслуговування підприємства за умови достатньої привабливості галузі та спроможностей підприємства. Диверсифікаційні заходи можуть включати концентричні стратегії, що полягають у виробництві нових товарів по відношенню до наявних технологій та ринків, горизонтальні стратегії, згідно з якими, вироблювані товари вже не є пов'язаними з наявними потужностями та ринками збуту. У контрасті до зазначених стратегій диверсифікації, конгломератні стратегії полягають вже у заснуванні нових підприємств, що характеризуються відносною новизною, як в аспектах надаваних послуг, або вироблюваних товарів, так і в аспектах наявних технологій та ринків. Крім того, зовнішнє ринкове середовище характеризується наявністю макрочинників та мікрочинників, що впливають на прибутковість, у той час, як маркетингові перспективи зазвичай створюються за рахунок або забезпечення клієнтської бази дефіцитними товарами, або надання наявних товарів у кращій формі. Задача менеджерів у цьому контексті полягає у зосередженні уваги на перспективах росту підприємства на відміну від витрачання ресурсів на невігідні напрямки розвитку.

Застосування таких вагомих заходів, як імplementація політики диверсифікації, завжди супроводжується використанням різних систем підтримки процесу прийняття рішень, однією з яких є SWOT-аналіз. В ході цього аналізу проводиться оцінка сильних сторін (strengths – S), слабких сторін (weaknesses – W), перспектив (opportunities – O) та загроз (threats – T) [11].

Після проведення SWOT-аналізу виникає необхідність глибшого розгляду зовнішнього ринкового середовища, яке визначає межі та можливості для подальшого розвитку підприємства. Оцінка невизначеності у контексті ринкового середовища опосередковується внутрішньою оцінкою операційних потужностей, ресурсів, структур та рівня готовності, у паралелі із зовнішнім аналізом ринкових тенденцій, конкуренції, регуляторних заходів, поведінки споживачів та геополітичних змін. Виходячи з цього, підприємства здійснюють оцінювання перспектив початку діяльності на закордонних ринках, виявляючи прогалини, потреби та нові тенденції, що відповідають стратегічним цілям.

Прикладом підприємства, яке здійснює реалізацію просунутих стратегій маркетингового менеджменту є кондитерська корпорація «Рошен», чий підхід узгоджується із парадигмою системної інтеграції концепції створення цінності, соціальної відповідальності та стратегічного ринкового позиціонування. Стратегічні маркетингові операції «Рошен» є спрямованими як на внутрішні, так і на зовнішні цільові клієнтські бази. Внутрішньо, значні інвестиції у розвиток персоналу, програми професійного тренування та культивування лідерства забезпечують операційну досконалість підприємства та узгодженість з корпоративними цінностями [12].

Товарне різноманіття корпорації, яке складається з більш ніж 300 кондитерських торгових марок та річне виробництво, яке сягає близько 300,000 тонн товарів, забезпечує її можливість задовольняти широкий спектр клієнтських заохочень на 35 глобальних ринках, включаючи Україну, США, Канаду, головні країни Європи та певні країни Азії. Таке широке охоплення уможливлюється за рахунок великих виробничих потужностей в Україні, Литві та Угорщині.

На рівні планування, у корпорації стратегічні цілі формуються на основі консолідації лідерства на домашньому ринку, широкої міжнародної експансії та зміцнення довіри до бренду за рахунок ініціатив покращення якості

та підтримання соціальної відповідальності. За останні роки, робота корпорації характеризувалася сталим збільшенням доходів та прибутку. У 2023 році, дохід «Рошен» підвищився на 44% до 31.85 млрд грн. із чистим прибутком до 43,5% (5,64 млрд грн.) [13]. Такий ріст є відображенням відновлення з 2022 року, коли, в результаті повномасштабного вторгнення РФ, були знижені обсяги продажів (дохід становив 22.13 млрд грн.) і пояснюється переважно експортом, який зріс близько у 1.5 разів та збільшив загальний обсяг продажів [14]. Значне зростання експорту компенсувало падіння попиту на внутрішньому ринку та допомогло збільшити прибутковість. Станом на перший квартал 2024 року, розвиток корпорації характеризувався сталим ростом, із збільшенням доходів на 15% у річному обчисленні. Про це свідчать річні продажі, які за 2024 становлять 36-37 млрд грн. Фінансова стратегія корпорації також характеризується повторними інвестиціями у модернізацію виробництва продукції. Наприклад, у 2023 році, підприємством було призначено 500 млн грн. капіталу на придбання повністю нового виробничого обладнання [15].

Поруч із всеосяжним керуванням фабриками, корпорацією «Рошен» також було розроблено стратегію присутності у роздрібній торгівлі із безпосереднім залученням користувачів. Була запроваджена мережа фірмових магазинів «Рошен» в українських містах, які слугують в якості як точки збуту так і ланки у маркетинговій стратегії. Станом на кінець 2024 року, ця мережа зросла до 99 магазинів з 70 у 2018 році.

На організаційному рівні, була реалізована структура диверсифікованого виробництва та продажів. Безперервна тенденція розробки нової продукції є ключовою ідеєю диверсифікаційного підходу «Рошен». Кожного року здійснюється запуск продажу нових, або оновлених торгових марок з метою відповідності тенденціям споживання та заповнення ринкових нішових позицій. У 2023 році підприємством було випущено 43 нові товари з подальшим поповненням продуктової бази на 6 одиниць у перших 9 місяцях 2024 року. Загальний асортимент налічував близько 340 різних товарних позицій, які також можуть бути підігнані до різних ринкових умов та сезонів. Така диверсифікована продуктова база сприяє кращому балансуванню потоків доходів, оскільки якщо одна категорія товарів характеризуватиметься меншим попи-

том у зв'язку із економічними змінами, підвищення попиту на іншу категорію може це компенсувати.

Механізми стимулювання в межах маркетингового менеджменту «Рошен» реалізуються за рахунок таргетованих брендинговими кампаніями в межах національного телебачення, цифрових платформ та магазинів роздрібної торгівлі; систематичної інновації у виробництві продукції, що передбачає випуск близько 40–45 нових артикулів на рік; та запровадження сезонних маркетингових програм, контекстно прив'язаних до ключових святкових подій (Новий Рік, День Святого Миколая та Великдень). Такі заходи спрямовані не лише на збереження наявної клієнтської лояльності, а також на стимулювання поповнення клієнтської бази за посередництва закладення емоційних тригерів, пов'язаних з українською ідентичністю, високою продуктовою якістю та соціальною відповідністю у маркетингову комунікацію.

Облік та контроль у маркетинговому менеджменті здійснюється за допомогою багаторівневої системи ключових показників ефективності. На фінансовому рівні, ефективність вимірюється за рахунок річних темпів зростання доходів, розширення обсягу експорту та прибутковістю. На операційному рівні, успіх засвоєння нових товарних позицій оцінюється шляхом відстеження обсягів продажів кожного продукту протягом перших 12 місяців після запуску. Роздрібні інновації, зокрема ефективність фірмових магазинів, щомісяця контролюються на основі показників відвідуваності, коефіцієнта конверсії та середнього розміру покупки.

Регулювання в межах маркетингової політики «Рошен» реалізується за рахунок щоквартальних стратегічних оглядів, під час яких аналізуються дані про продажі, тенденції поведінки споживачів, дії конкурентів і макроекономічні зміни з метою коригування маркетингових заходів. Наприклад, здійснюється адаптація продуктового портфелю, зі збільшенням частки вагових цукерок та доступних солодоців у відповідь на підвищену цінову чутливість споживачів у воєнний час; переглядом географічної спрямованості промоційної діяльності, із акцентом уваги на країнах Центральної Європи як нових експортних хабів; та коригуванням роздрібних цін для балансування інфляційного тиску зі збереженням сприйнятної цінності продукції.

Висновки. Загалом, розвиток маркетингової інформаційної системи, орієнтація на створення цінності для споживача, інтеграція стратегічного планування з оперативною діяльністю, а також диверсифікація підходів до виробництва і збуту дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до змін, але й активно формувати власні конкурентні переваги. Приклад корпорації «Рошен» демонструє, що стратегічна синхронізація маркетингових заходів, операційної діяльності та соціальної відповідальності може забезпечувати стійке зростання навіть у складних макроекономічних умовах. Системна інтеграція маркетингового менеджменту в загальну стратегію розвитку підприємства виступає основою для досягнення високої рента-

бельності, стабільного розширення ринкової частки та укріплення довіри споживачів.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку адаптивних моделей маркетингового менеджменту в умовах високої економічної турбулентності, зокрема із застосуванням цифрових технологій для прогнозування змін споживчої поведінки. Перспективним напрямом є також вивчення інтеграції маркетингової аналітики на базі штучного інтелекту у процеси прийняття стратегічних рішень. Окрема увага може бути приділена аналізу взаємозв'язку між інноваційними моделями диверсифікації товарного асортименту та стабілізацією фінансових результатів підприємств у нестабільних ринкових середовищах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства. К: ЦУЛ, 2019. 612 с.
2. Buzhymyska K., Tsaruk I., Biriuchenko S., Pashchenko O., Svitlyshyn I. Impact of diversification on strategic business management, 2024. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University Series "Economics"*. Vol. 11. P. 34–46.
3. Humeniuk I. I., Petrov V. M. Marketing tools in the enterprise management system, 2022. *Podilian Bulletin: Agriculture, Engineering, Economics*. Vol. 2 (37). P. 73–78.
4. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. К.: ФОП Вишемирський В.С., 2018. 516 с.
5. Редько В. Є., Пипка К. В. Розвиток маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6008> (дата звернення: 25.04.2025).
6. Sviatnenko V. Improvement of the enterprise management system, 2020. *Technology Audit and Production Reserves*. Vol. 3. P. 28–31.
7. Ткач О. В., Баланюк І. Ф., Копчак Ю. С., Баланюк С. І. Маркетинговий менеджмент у діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2016. Вип. 1(47). Т. 2. С. 291–296.
8. Mehek A. Marketing Management: Influences the Business Pattern in an Organization, 2020. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*. Vol. 8. P. 308–311.
9. Goumas A., Wright T. Research Management Systems (RMS): Key Considerations for Fixed Income Investment Managers, 2024. *Alpha FMC and Verity Platform*. URL: <https://alphafmc.com/blog/2024/08/07/research-management-systems-rms-key-considerations-for-fixed-income-investment-managers/> (дата звернення: 20.04.2025).
10. Del Prete D., Rungi A. Backward and Forward Integration Along Global Value Chains, 2019. *SSRN Electronic Journal*. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3489047 (дата звернення: 18.04.2025).
11. Zahra A., Wahyudin W., Nugraha B. The Implementation of the Strategy of Marketing Management through a SWOT Analysis with the Matrix of IFE, EFE and IE, 2021. *Jurnal Serambi Engineering*. Vol. 6. P. 1721–1729.
12. Кондитерська корпорація Roshen. Соціальний звіт 2017-2018. 2018. URL: https://roshen.com/uploads/presentation/Roshen_AR-2018_32_1.pdf (дата звернення: 25.04.2025).
13. Антонюк Т., Шапінов О. Солодкі 32 млрд грн. Виторг кондитерської корпорації Roshen виріс на 44% у 2023 році. *Forbes Україна*. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/solodki-32-mlrd-grn-vitorg-konditerskoi-korporatsii-roshen-viris-na-44-u-2023-rotsi-15032024-19907> (дата звернення: 27.04.2025).
14. Корпорація Roshen отримала 5,6 мільярда гривень чистого прибутку у 2023 році. *Мінфін*. 2024. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/03/16/123290937/> (дата звернення: 28.04.2025).
15. Kiev's Roshen confectioner to increase charter capital by 33.2%. *Interfax*. 2023. URL: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/93306/> (дата звернення: 28.04.2025).

REFERENCES:

1. Balabanova L. V., Kholod V. V., Balabanova I. V. (2019) *Marketynh pidpriemstva* [Enterprise marketing]. Kyiv: TsUL, 612 p. (in Ukrainian)
2. Buzhymyska K., Tsaruk I., Biriuchenko S., Pashchenko O., Svitlyshyn I. (2024) Impact of diversification on strategic business management [Impact of diversification on strategic business management]. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University Series "Economics"*, vol. 11, pp. 34–46.
3. Humeniuk I. I., Petrov V. M. (2022) Marketing tools in the enterprise management system [Marketing tools in the enterprise management system]. *Podilian Bulletin: Agriculture, Engineering, Economics*, vol. 2 (37). P. 73–78.
4. Kovshova I. O. (2018) *Marketynhovyi menedzhment: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia* [Marketing management: theory, methodology, practice: monography]. Kyiv: FOP Vyshemyrskyi V.S., 516 s. (in Ukrainian)
5. Redko V. Ie., Pypka K. V. (2017) Rozvytok marketynhovooho menedzhmentu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Development of marketing management in the enterprise management system]. *Efektivna ekonomika*, vol. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6008> (accessed April 25, 2025).
6. Sviatnenko V. (2020) Improvement of the enterprise management system [Improvement of the enterprise management system]. *Technology Audit and Production Reserves*, vol. 3, pp. 28–31.
7. Tkach O. V., Balaniuk I. F., Kopchak Yu. S., Balaniuk S. I. (2016) *Marketynhovyi menedzhment u diialnosti pidpriemstv* [Marketing management in the activities of enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia Ekonomika*, vol. 1(47), t. 2, pp. 291-296. (in Ukrainian)
8. Mehek A. (2020) Marketing Management: Influences the Business Pattern in an Organization [Marketing Management: Influences the Business Pattern in an Organization]. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, vol. 8, pp. 308–311.
9. Goumas A., Wright T. (2024) Research Management Systems (RMS): Key Considerations for Fixed Income Investment Managers. Alpha FMC and Verity Platform. [Research Management Systems (RMS): Key Considerations for Fixed Income Investment Managers. Alpha FMC and Verity Platform]. Available at: <https://alphafmc.com/blog/2024/08/07/research-management-systems-rms-key-considerations-for-fixed-income-investment-managers/> (accessed April 20, 2025).
10. Del Prete D., Rungi A. (2019) Backward and Forward Integration Along Global Value Chains [Backward and Forward Integration Along Global Value Chains]. *SSRN Electronic Journal*. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3489047 (accessed April 18, 2025).
11. Zahra A., Wahyudin W., Nugraha B. (2021) The Implementation of the Strategy of Marketing Management through a SWOT Analysis with the Matrix of IFE, EFE and IE [The Implementation of the Strategy of Marketing Management through a SWOT Analysis with the Matrix of IFE, EFE and IE]. *Jurnal Serambi Engineering*, vol. 6, pp. 1721-1729.
12. Kondyterska korporatsiia Roshen. Sotsialnyi zvit 2017–2018 [Roshen Confectionery Corporation. Social Report 2017-2018] (2018) Available at: https://roshen.com/uploads/presentation/Roshen__AR-2018__32_1.pdf (accessed April 25, 2025).
13. Antoniuk T., Sharipov O. (2024) Solodki 32 mlrd hrn. Vytorh kondyterskoi korporatsii Roshen vyris na 44% u 2023 rotsi [Sweet 32 billion UAH. The revenue of the confectionery corporation Roshen grew by 44% in 2023]. *Forbes Ukraina*. Available at: <https://forbes.ua/news/solodki-32-mlrd-grn-vitorg-konditerskoi-korporatsii-roshen-viris-na-44-u-2023-rotsi-15032024-19907> (accessed April 27, 2025).
14. Korporatsiia Roshen otrymala 5,6 miliarda hryven chystoho prybutku u 2023 rotsi [Roshen Corporation received UAH 5.6 billion in net profit in 2023] (2024) *Minfin*. Available at: <https://minfin.com.ua/ua/2024/03/16/123290937/> (accessed April 28, 2025).
15. Kiev's Roshen confectioner to increase charter capital by 33.2% [Kiev's Roshen confectioner to increase charter capital by 33.2%] (2023) *Interfax*. Available at: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/93306/> (accessed April 28, 2025).