

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущено до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності

к.е.н., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
«13» червня _____ 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№12 від „13” червня 2025 р.)

Кваліфікаційна робота **за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти**

на тему: **«Маркетинг як інструмент антикризового управління підприємством»**

Виконав: здобувачка вищої освіти III курсу,
групи МЕ-22-мб

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

Фріга Євген Володимирович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доц. Орлова А.А.

(прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент к.е.н., доц. Подплстній В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність маркетингової діяльності підприємства	7
1.2. Теоретичні засади маркетингу та його роль в управлінні підприємством	11
Розділ 2. СТАН ТА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»	16
2.1. Загальна характеристика ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»	16
2.2. Фінансово-економічні показники ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»	20
2.3. Система маркетингу ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»	27
РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	31
ВИСНОВКИ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТКИ	43

ВСТУП

Сучасні підприємства функціонують в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища: війна, нестабільна економіка, інфляція, зростання вартості ресурсів та логістичних послуг, а також зміна споживчих моделей. У таких обставинах кризи — як внутрішні, так і зовнішні — перестають бути виключенням і стають постійним викликом. У зв'язку з цим посилюється потреба в антикризовому управлінні, яке має забезпечувати не лише стабільність, а й адаптацію та розвиток. Одним із ключових інструментів у цьому процесі є маркетинг. Його функція трансформується з класичної збутової у стратегічну — маркетинг стає каналом аналізу ринку, формування нових продуктів, переосмислення цінності для клієнта та побудови стійкої конкурентної позиції.

Тема «Теоретичні основи використання маркетингу в антикризовому управлінні підприємством» є надзвичайно актуальною саме для підприємств Кіровоградської області, адже регіон має свої структурні, соціально-економічні та логістичні особливості, які підсилюють залежність бізнесу від кризових чинників та водночас створюють потребу в гнучких управлінських рішеннях — зокрема, через ефективний маркетинг.

Кіровоградщина — це аграрно-промисловий регіон, який має потужний потенціал у харчовій переробці, проте характеризується високим рівнем сировинної залежності, обмеженим внутрішнім ринком збуту та низькою щільністю населення, що ускладнює реалізацію продукції через класичні канали. Умови воєнного часу, руйнування логістичних ланцюгів, подорожчання енергоносіїв та зміна поведінки споживача змушують підприємства Кіровоградщини шукати нові підходи до виживання й розвитку. У цьому контексті маркетинг перестає бути лише інструментом реклами чи просування — він стає стратегічною функцією, яка допомагає утримати ринок, адаптувати асортимент, змінити цінову політику,

налагодити комунікацію з клієнтами й навіть переосмислити місію підприємства у кризовому середовищі.

Крім того, підприємства регіону мають нижчий рівень цифрової трансформації, порівняно з національними лідерами, і часто не мають доступу до комплексного маркетингового аналітичного інструментарію. Саме тому необхідне осмислення теоретичних засад використання маркетингу як механізму антикризової підтримки. Таке дослідження дає змогу адаптувати сучасні концепції до умов конкретного підприємства, розробити доступні сценарії виходу з кризи, покращити взаємодію з ринком, побудувати стійкий бренд і врешті – підвищити життєздатність бізнесу навіть у найскладніші часи.

Особливу актуальність дослідження має для підприємств м'ясопереробної промисловості, зокрема таких як ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань». Сфера переробки м'яса є капіталомісткою, залежною від стабільності поставок сировини, ринку праці та доступу до енергоресурсів. У періоди кризи саме маркетинг може відігравати роль антикризового інструменту: дозволяючи оперативно переорієнтовуватись на інші сегменти споживачів, створювати нові канали збуту, працювати над іміджем та довірою, і навіть впливати на внутрішню мотивацію персоналу через ціннісну комунікацію. Для таких підприємств маркетинг у кризі — це не лише реклама, а ключ до збереження ринкових позицій.

Особливу вагу тема має для м'ясопереробних і агропереробних підприємств області, таких як ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», які є не лише комерційними структурами, а й ключовими роботодавцями у своїх громадах, соціально відповідальними суб'єктами та опорними елементами продовольчої безпеки регіону. Втрата або дестабілізація таких підприємств у кризовий період матиме ланцюгові соціально-економічні наслідки: скорочення робочих місць, зменшення податкових надходжень, втрату конкурентної переваги області на міжрегіональному рівні. Саме тому дослідження того, як маркетинг може підтримувати управлінську систему в

кризовий період, є не лише актуальним, а й життєво необхідним для виробничих підприємств Кіровоградщини.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо використання маркетингових інструментів в системі антикризового управління на прикладі ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань».

Завдання дослідження: дослідити сутність та функції маркетингу в системі управління підприємством; проаналізувати сучасні підходи до антикризового управління в бізнесі, визначити місце та роль маркетингу в антикризових заходах; оцінити стан маркетингової діяльності та антикризової стратегії на ТДВ «Ятрань»; сформулювати рекомендації щодо посилення маркетингової складової в системі антикризового управління підприємством.

Об'єкт дослідження є система управління підприємством в умовах кризового впливу.

Предмет дослідження - теоретичні засади, принципи та маркетингові інструменти, які використовуються в антикризовому управлінні на підприємствах м'ясопереробної галузі.

Для досягнення мети використовуються загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняльний метод, метод системного підходу, SWOT-аналіз, експертне оцінювання, графічне моделювання, а також метод кейс-стаді (на прикладі ТДВ «Ятрань»).

Практична цінність роботи полягає у можливості застосування запропонованих підходів до вдосконалення маркетингової діяльності в контексті антикризового управління на ТДВ «Ятрань». Запропоновані рекомендації можуть сприяти підвищенню адаптивності підприємства, його стійкості до зовнішніх шоків, покращенню комунікації з ринком і формуванню довготривалих відносин із клієнтами в умовах невизначеності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГУ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та значення антикризового управління підприємством

Антикризове управління — це система стратегічних і тактичних дій, спрямованих на виявлення, попередження, локалізацію та подолання кризових явищ, що можуть загрожувати стабільному функціонуванню та розвитку підприємства. Його сутність полягає не лише у реагуванні на вже наявну кризу, а й у проактивному управлінні ризиками, розробці сценаріїв поведінки в умовах невизначеності, створенні адаптивних структур управління й підтриманні фінансової стійкості.

Антикризове управління включає моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз кризових сигналів, розробку заходів для стабілізації діяльності, реструктуризацію ресурсів, оптимізацію витрат, пошук нових ринків і форм співпраці. Його важливою частиною є зміна управлінського мислення — від жорсткого адміністрування до гнучкого стратегічного керування в умовах постійних змін.

Значення антикризового управління особливо зростає в періоди воєнних дій, економічної нестабільності чи глобальних викликів. Воно забезпечує виживання підприємства у критичних умовах, збереження ключових ресурсів (персоналу, репутації, клієнтської бази), а також створює основу для подальшого розвитку після завершення кризового періоду. У цьому процесі особливу роль відіграють маркетингові інструменти: дослідження попиту, управління комунікацією, брендом і ціноутворенням, що дають змогу адаптуватися до змін у споживчій поведінці та зберегти частку ринку.

Отже, антикризове управління — це не тільки спосіб уникнути банкрутства, а й стратегічний ресурс для підвищення гнучкості, стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності.

Криза — це переломний стан підприємства, що супроводжується порушенням його стабільного функціонування, втратою керованості, зниженням фінансових результатів, а іноді — загрозою банкрутства чи ліквідації. Причини криз можуть бути як внутрішніми (неефективне управління, помилки в стратегії, нестача обігових коштів), так і зовнішніми (економічна рецесія, воєнні дії, інфляція, зміна законодавства, коливання ринку). Кризу можна розглядати не лише як загрозу, а і як індикатор необхідності змін — вона вказує на вразливі місця у функціонуванні організації та дає імпульс для трансформації.

Антикризове управління — це спеціалізований напрям менеджменту, який охоплює систему заходів щодо виявлення, запобігання, подолання та нейтралізації кризових явищ. Його завдання полягає в мінімізації негативних наслідків, збереженні життєздатності підприємства, стабілізації його фінансового стану та створенні умов для подальшого розвитку. Антикризове управління передбачає не тільки реагування на кризу, а й постійний моніторинг ризиків, стратегічне планування, реструктуризацію активів, оптимізацію витрат і активну роботу з персоналом та ринком.

Ключовими рисами ефективного антикризового управління є: гнучкість, швидкість прийняття рішень, аналітичність, комунікаційна відкритість та орієнтація на довгострокову стійкість. У сучасних умовах воєнної економіки та глобальної невизначеності антикризове управління набуває системного та стратегічного значення: підприємства, які впроваджують його елементи у щоденну практику, демонструють вищу адаптивність, меншу вразливість до зовнішніх шоків і здатність до відновлення та росту після спаду.

Антикризове управління є особливою підсистемою менеджменту (рис. 1.1), яка виконує ключову стабілізаційну й адаптаційну роль у періоди нестабільності. Його завдання не обмежуються лише ліквідацією наслідків кризи — навпаки, вони охоплюють усі етапи: від діагностики потенційної загрози до відновлення й подальшого розвитку підприємства.

Виявлення ознак і джерел кризових явищ –

- завдяки системному аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

Оцінка рівня ризику і масштабів потенційної або наявної кризи –

- визначення ступеня загрози для фінансової стабільності, репутації, операційної діяльності;

Розробка й впровадження ефективних управлінських рішень –

- створення плану антикризових заходів, зокрема реструктуризації, оптимізації витрат, диверсифікації продукту чи ринку;

Координація дій усіх підрозділів підприємства –

- для забезпечення злагодженості та оперативного реагування на зміни;

Забезпечення інформаційної відкритості та внутрішньої комунікації –

- щоб підвищити довіру персоналу та підтримати моральний клімат;

Формування механізмів посткризового відновлення –

- перехід від режиму виживання до режиму стабілізації й розвитку.

Рисунок 1.1 – Головні завдання антикризового управління

Джерело: складено за матеріалами [19;87]

У межах реалізації цих завдань, антикризове управління виконує кілька ключових функцій (рис. 1.2): прогностична функція, планова функція,

організаційна функція, контрольна функція, інформаційна функція, комунікаційна функція.

Прогностична функція – забезпечує своєчасне виявлення загроз через моніторинг ринкових і внутрішніх змін;

Планова функція – полягає у формуванні сценарного підходу до управління: від найгіршого до оптимістичного варіанта розвитку подій;

Організаційна функція – передбачає мобілізацію ресурсів, визначення центрів відповідальності, делегування повноважень;

Контрольна функція – дозволяє постійно оцінювати ефективність вжитих заходів, вносити корективи в антикризовий план;

Інформаційна функція – забезпечує збір, обробку й обмін даними між усіма рівнями управління;

Комунікаційна функція – спрямована на побудову прозорих зв'язків між керівництвом, персоналом, клієнтами, постачальниками та іншими стейкхолдерами.

Рисунок 1.2 – Ключові функції антикризового управління

Джерело: складено за матеріалами [19;89]

Отже, антикризове управління — це комплексна управлінська діяльність, яка поєднує стратегічну далекоглядність із гнучким реагуванням, забезпечуючи підприємству максимальні шанси на збереження та оновлення в умовах турбулентності.

Антикризове управління виконує ключову роль у забезпеченні стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх потрясінь, оскільки створює умови для збереження його функціональної життєздатності навіть у критичних обставинах. Його першочергове завдання — не допустити втрати контролю над фінансами, ресурсами, виробництвом і персоналом у ситуаціях, коли традиційні методи управління вже неефективні.

У період загострення проблем — чи то через економічну рецесію, військові дії, зміну споживчої поведінки чи внутрішні кризи — антикризове управління формує структуровану та зважену систему дій для стабілізації. Воно дає змогу оперативно оцінити ризики, скоригувати стратегію розвитку,

реструктуризувати бізнес-процеси, зменшити витрати без втрати критичних компетенцій, зберегти ключових клієнтів і партнерів.

Однією з важливих складових цієї системи є налагодження внутрішньої взаємодії між підрозділами, створення чіткої вертикалі управління під час кризи та мобілізація ресурсів у найуразливіші зони. Крім того, антикризове управління створює психологічну стабільність у колективі, завдяки чіткій комунікації, залученню працівників до змін і підтримці лояльності, що особливо важливо в умовах стресу, невизначеності та скорочення доходів.

Таким чином, роль антикризового управління полягає не лише в подоланні негативних наслідків кризових ситуацій, а й у підготовці підприємства до нової фази зростання, формуванні більш гнучкої, адаптивної та конкурентоспроможної організаційної структури. Саме завдяки впровадженню антикризових механізмів підприємство здатне перейти від реагування на загрози — до проактивного управління розвитком, що і є запорукою його стабільної діяльності.

1.2. Організація маркетингової діяльності на підприємстві

Маркетинг — це не просто просування товарів чи реклама, а система концептуального й прикладного знання, яка забезпечує ефективне управління підприємством у взаємодії з ринком. Його теоретичні засади базуються на розумінні потреб споживачів, вивченні ринкових закономірностей та формуванні ціннісної пропозиції, що відповідає цим потребам краще за конкурентів. Маркетинг охоплює як стратегічний, так і операційний рівень управління: від аналізу середовища до конкретних дій у каналах збуту, ціноутворенні, комунікаціях і сервісі.

Класичні теорії маркетингу (Ф. Котлера, П. Друкера, Ж.-Ж. Ламбена) визначають його головну ідею як орієнтацію на клієнта: створення, комунікація, доставка й обмін цінностями. Розвиненіші моделі (наприклад, концепція 4P, а згодом — 7P, 4C) демонструють, що маркетинг — це

комплекс взаємозалежних інструментів, які дозволяють підприємству управляти попитом, лояльністю, прибутком і навіть внутрішніми трансформаціями. В умовах ринкової економіки маркетинг стає мостом між підприємством та ринком, що постійно змінюється.

У системі управління підприємством маркетинг виконує багатоаспектну роль. По-перше, він є інструментом стратегічного планування: на основі аналізу ринку, конкурентів, споживачів та трендів формуються стратегічні цілі та цільові сегменти. По-друге, маркетинг впливає на інноваційний розвиток — адже саме маркетингове розуміння потреб ринку визначає, які продукти створювати та як їх позиціонувати. По-третє, маркетинг бере участь у формуванні внутрішньої культури підприємства, орієнтованої на цінність для клієнта, а отже — і на підвищення якості управлінських рішень.

Особливо вагомою є роль маркетингу в антикризовому управлінні. У періоди нестабільності саме маркетинг дозволяє швидко переорієнтовуватись на нові ринки, коригувати продуктову лінійку, вибудовувати ефективну комунікацію зі споживачем та підвищувати довіру до бренду. Таким чином, маркетинг — це не просто одна з функцій підприємства, а його стратегічний центр, що забезпечує цілісну взаємодію з ринком, адаптивність до змін і довготривалу стійкість бізнес-моделі.

Маркетинг — це система управлінської діяльності, спрямована на вивчення ринку, виявлення потреб і запитів споживачів, створення ціннісної пропозиції та її ефективне донесення до цільової аудиторії з метою задоволення потреб споживачів і досягнення цілей підприємства. У класичному розумінні маркетинг — це не тільки реалізація товарів або послуг, а комплекс дій, що охоплює всі етапи взаємодії з ринком: від ідеї продукту до його підтримки після продажу.

Сутність маркетингу полягає в орієнтації на споживача та створенні довгострокової цінності, що забезпечує не лише прибуток, а й конкурентні переваги. З розвитком технологій і зростанням конкуренції маркетинг

перетворився на стратегічний напрям управління, який формує політику підприємства, впливає на інновації, кадрову політику, логістику та комунікації. Ключові функції представлено на рисунку 1.3.

Аналітична функція —

- передбачає дослідження ринку, поведінки споживачів, конкурентного середовища, макроекономічних факторів. Саме на основі аналітики приймаються рішення щодо продукту, ціни, просування тощо.

Продуктова (інноваційна) функція —

- охоплює створення або вдосконалення товару (послуги), розробку асортиментної політики, тестування новинок, а також управління життєвим циклом продукту.

Функція ціноутворення —

- формування цінової політики, вибір стратегій ціноутворення з урахуванням платоспроможності споживачів, собівартості, позиціонування на ринку.

Збутова функція —

- забезпечення ефективного розподілу товару: вибір каналів збуту, логістики, партнерських мереж, управління точками продажу.

Комунікаційна функція —

- налагодження зворотного зв'язку з ринком: реклама, PR, цифрові комунікації, брендинг, стимулювання попиту, просування через різні канали.

Управлінська функція —

- координація всіх маркетингових процесів, контроль за реалізацією стратегії, оцінка результатів кампаній та прийняття управлінських рішень на основі маркетингових даних.

Рисунок 1.3 – Основні функції маркетингу

Джерело: складено за матеріалами [19;87]

Таким чином, маркетинг — це не лише функція збуту, а багатофункціональна система, яка забезпечує підприємству адаптивність, клієнтоорієнтованість і ефективну взаємодію з ринковим середовищем. У сучасних умовах саме маркетинг формує стратегічну чутливість до змін і дозволяє підприємствам реагувати на виклики ринку з максимальною гнучкістю.

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зміни споживчих моделей маркетингове управління еволюціонувало від простого інструменту просування до стратегічної функції управління підприємством. Його основа — це концепції, які відображають погляд компанії на ринок, споживача, конкурентне середовище й цінність продукту. Ці концепції визначають, як формується маркетингова стратегія, на що робиться акцент у комунікаціях і яку модель поведінки обирає компанія.

Однією з базових є концепція виробництва, що орієнтується на масове виробництво та доступність товару. Вона актуальна лише в умовах дефіциту або коли попит перевищує пропозицію. Концепція продукту, яка зосереджена на якості, інноваціях і вдосконаленні характеристик, поширена в технологічних галузях, але ризикує не враховувати реальні потреби споживача. Концепція збуту передбачає агресивну комунікацію для продажу того, що вже створено, й ефективна здебільшого у перенасичених або нових ринках.

Найбільш сучасною і сталою є концепція маркетингу, що ґрунтується на вивченні потреб цільової аудиторії та створенні для неї цінності краще, ніж у конкурентів. Її розвитком стала концепція соціально-етичного маркетингу, яка доповнює орієнтацію на прибуток і потреби клієнта зобов'язанням дбати про довкілля, громаду, суспільні наслідки діяльності компанії. Ще одним сучасним вектором є концепція маркетингу стосунків, яка фокусується не на короткостроковому продажі, а на побудові довготривалих відносин із клієнтами, партнерами, працівниками — через сервіс, персоналізацію та постійний діалог.

Окрему групу складають цифрові концепції: персоналізований маркетинг, контент-маркетинг, платформений маркетинг, що базуються на використанні Big Data, CRM, соціальних медіа та інструментів автоматизації. Вони передбачають точкову роботу з даними, адаптивні воронки продажів і моделі поведінки клієнтів. Таким чином, сучасне маркетингове управління — це система концепцій, які взаємодіють між собою і дозволяють підприємству

обирати ту модель, яка найбільше відповідає ринковій ситуації, типу продукту й культурі споживання.

У період кризи маркетинг перестає бути другорядною функцією підприємства й перетворюється на ключовий аналітичний і стратегічний інструмент, який безпосередньо впливає на управлінські рішення. Адже саме маркетинг дозволяє швидко виявити зміни у споживчій поведінці, скоригувати цінову політику, переглянути ринкові пріоритети та зберегти взаємозв'язок із клієнтами, постачальниками й партнерами.

Управлінські рішення в кризовий період повинні базуватись на актуальній, достовірній і сегментованій інформації, яку генерує маркетингова аналітика. Це охоплює аналіз попиту, цільових аудиторій, конкурентного середовища, тенденцій споживання й каналів продажів. Наприклад, зниження купівельної спроможності може стати підставою для ухвалення управлінського рішення щодо спрощення продуктової лінійки, зміни позиціонування чи переформатування сервісу.

Крім того, маркетинг надає цінні інструменти для моделювання антикризових сценаріїв. Через аналіз варіантів поведінки споживачів у різних умовах можливо заздалегідь підготувати пакети дій, які підтримають продажі, скоротять витрати та збережуть бренд. Наприклад, у випадку зменшення попиту маркетинг дозволяє швидко переорієнтувати кампанії на більш лояльні або менш вразливі сегменти, що допомагає прийняти ефективне управлінське рішення щодо перерозподілу бюджету чи запуску нової акції.

Таким чином, у кризовій ситуації маркетинг та управління не існують окремо — навпаки, маркетинг стає основою для раціональних, швидких та обґрунтованих рішень. Без гнучкої маркетингової підтримки управлінські рішення можуть бути запізними, відірваними від ринку або неефективними. Відтак, інтеграція маркетингових функцій у загальну систему антикризового управління є необхідною умовою стабільності, адаптивності та виживання підприємства в умовах невизначеності.

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»

2.1. Загальна характеристика ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Товариство з додатковою відповідальністю «М'ясокомбінат «Ятрань» — провідне підприємство м'ясопереробної галузі України, розташоване в місті Кропивницький. З моменту заснування у 1992 році, компанія зарекомендувала себе як надійний виробник високоякісної м'ясної продукції, дотримуючись найвищих стандартів безпеки та якості. Та зайняла гідне місце в структурі м'ясопереробної галузі України.

М'ясопереробна галузь України — це стратегічно важливий сектор агропромислового комплексу, який забезпечує населення м'ясною продукцією та формує вагомий сегмент внутрішнього ринку продовольства. Вона охоплює виробництво, заготівлю, переробку, зберігання та реалізацію м'яса та м'ясних виробів, і має тісний зв'язок із тваринництвом, логістикою, роздрібною торгівлею та експортом.

Основні характеристики галузі наступні.

За структурою:

- підприємства повного циклу (як-от ТДВ «Ятрань») — мають власні бойні, ковбасні, консервні, кулінарні, пельменні та інші цехи.
- невеликі локальні виробники — часто працюють на окремі ринки (HoReCa, фермерські магазини).
- м'ясокомбінати — здійснюють масове виробництво ковбас, напівфабрикатів, консервів, копченостей тощо.

Основні продукти галузі: свіже м'ясо (яловичина, свинина, птиця), ковбаси (варені, копчені, сиров'ялені), м'ясні делікатеси, паштети, тушонки, субпродукти, напівфабрикати (котлети, пельмені, вареники з м'ясом).

Для національної економіки підприємство такої галузі забезпечує продовольчу безпеку країни, є джерелом робочих місць (особливо в регіонах), формує експортний потенціал, зокрема у країни ЄС, Азії, Близького Сходу (переважно по лінії птахівництва), потребує сучасних стандартів безпеки харчових продуктів (НАССР, FSSC 22000 тощо).

Виклики галузі: залежність від вартості кормів та імпорту техніки, зростаючі вимоги до ветеринарної та санітарної безпеки, конкуренція з імпортною продукцією, необхідність модернізації та автоматизації процесів.

Перспективи: розвиток глибокої переробки, інноваційні продукти (пастеризовані, із зміненим середовищем зберігання, для функціонального харчування), вихід на преміум-ринок м'ясних делікатесів, експортний розвиток, зокрема через брендування української м'ясної продукції.

Підприємство на сьогодні має повний цикл виробництва, включаючи заготівельну дільницю, цехи первинної переробки великої рогатої худоби та свиней, холодильні установки, два ковбасних цехи, а також пельменний та рибний цехи. Сучасне обладнання та висококваліфікований персонал забезпечують стабільну роботу та розвиток компанії.

Продукція «Ятрань» реалізується через розгалужену мережу збуту, включаючи регіональні підрозділи в Києві, Кривому Розі, Харкові, Дніпрі, Одесі та фірмові магазини в Кропивницькому та Кривому Розі. Компанія постійно вдосконалює свої виробничі процеси та прагне до відповідності найвищим світовим стандартам, що підтверджується сертифікацією за схемою FSSC 22000.

Завдяки злагодженій роботі понад 2000 співробітників, «Ятрань» продовжує зміцнювати свої позиції на ринку, пропонуючи споживачам широкий асортимент м'ясної продукції, яка поєднує в собі традиції та інновації.

Організаційна структура представлені на рис. 2.1. і свідчать про

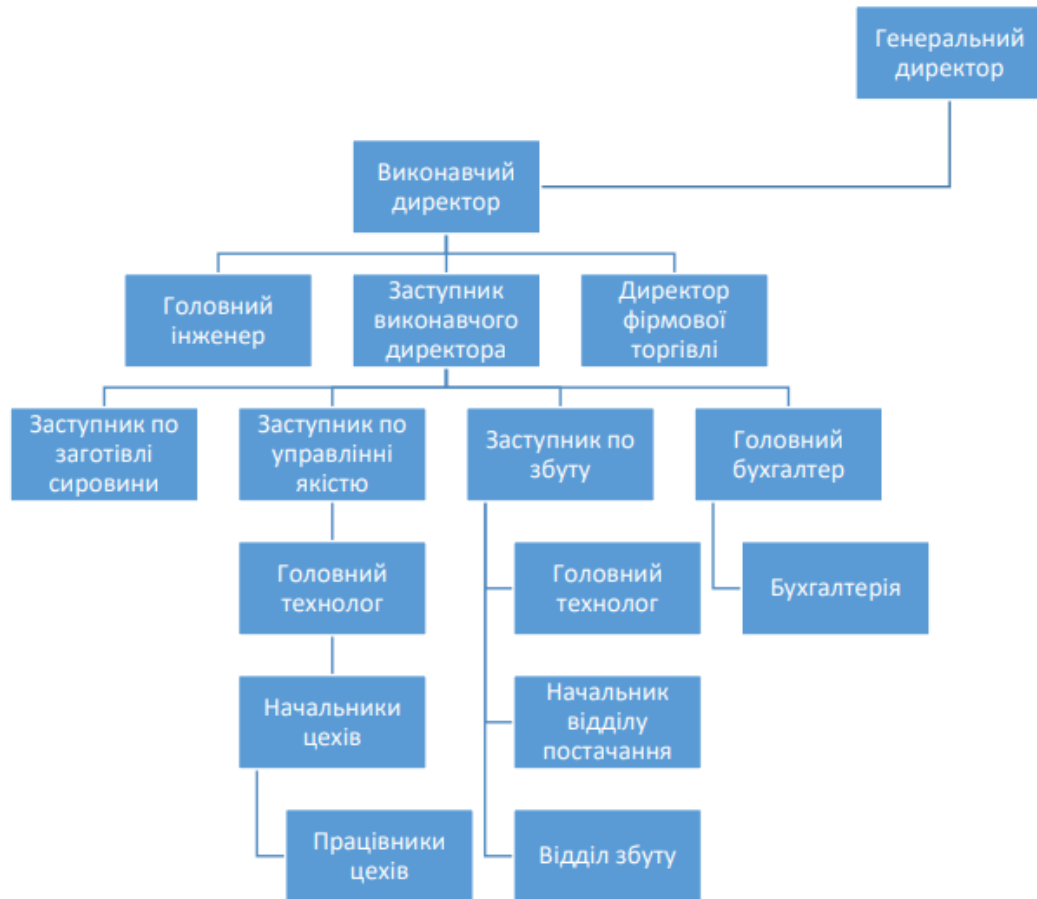


Рисунок 2.1 - Організаційна структура
ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Джерело: надано ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Організаційна структура підприємства, зображена на схемі, має класичну вертикальну ієрархію управління з чітким підпорядкуванням і функціональним розмежуванням. На чолі системи перебуває генеральний директор, під керівництвом якого діє виконавчий директор. У свою чергу, виконавчий директор координує діяльність основних операційних напрямків: виробництва, технічного обслуговування, якості, збуту, бухгалтерії та фірмової торгівлі. Така модель управління дозволяє тримати під контролем ключові виробничо-господарські процеси, що забезпечують стабільну роботу підприємства.

Щодо комерційної складової, вона представлена блоком, очолюваним директором фірмової торгівлі, до якого входять заступник по збуту, начальник відділу постачання, головний технолог, а також відділ збуту. Саме

цей напрям забезпечує реалізацію продукції, логістику, виконання замовлень і підтримку зв'язків із партнерами. Таким чином, підприємство має структуровану і функціонально заповнену комерційну вертикаль, яка здатна виконувати свої завдання в рамках стабільного ринку.

Однак при аналізі місця маркетингу в цій структурі виявляється його повна відсутність як окремої ланки або функції. Немає ані відділу маркетингу, ані посади профільного фахівця, що відповідав би за системну маркетингову діяльність. За таких умов стратегічні функції, як вивчення споживчого попиту, аналіз ринку, позиціонування продукції, розробка бренду, ціноутворення з урахуванням попиту, просування, комунікація з кінцевим споживачем або управління репутацією, залишаються поза зоною відповідальності будь-якого з існуючих підрозділів.

Це створює ризик маркетингової інерційності підприємства. Всі зусилля зосереджені на реалізації вже виготовленої продукції, а не на формуванні попиту чи управлінні споживчою поведінкою. Такий перекис робить систему вразливою в кризових умовах, коли саме маркетинг повинен стати інструментом адаптації, швидкої реакції на зміни, репутаційної стійкості та переорієнтації стратегій.

Тому, попри те що структура підприємства ефективно підтримує виробничу та збутову функцію, вона є незбалансованою з точки зору сучасних вимог до ринку. Для того щоб маркетинг виконував антикризову роль, потрібно інтегрувати його в систему управління як окрему управлінську ланку. Це може бути створення відділу маркетингу з відповідною командою, або, як мінімум, введення посади фахівця з маркетингу в підпорядкування комерційного директора чи виконавчого директора. Така інституалізація дозволить не лише відслідковувати ринкові сигнали, але й проактивно формувати попит, зміцнювати позиції бренду, залучати нові аудиторії та підтримувати адаптивність підприємства до будь-яких викликів.

Отже, підсумовуючи, можна зазначити: структура є технічно й комерційно ефективною, але недосконалою з точки зору маркетингової спроможності. Без включення маркетингу як окремої ланки система управління втрачає здатність до стратегічного розвитку і кризової стійкості. Запровадження структурної маркетингової одиниці є необхідним кроком до побудови повноцінної системи управління ринком і брендом.

2.2. Фінансово-економічні показники ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Фінансово-економічні показники — це кількісні характеристики, які дозволяють об'єктивно оцінити стан та ефективність діяльності підприємства. Вони формуються на основі фінансової звітності й відображають прибутковість, ліквідність, платоспроможність, оборотність активів, фінансову стабільність та інші аспекти роботи компанії. Ці показники виконують важливу аналітичну функцію як для внутрішніх управлінських потреб, так і для зовнішніх зацікавлених сторін, зокрема банків, інвесторів, контролюючих органів, партнерів.

Для підприємства фінансово-економічні показники є основою для ухвалення стратегічних і тактичних рішень. Завдяки їм керівництво отримує уявлення про сильні й слабкі сторони бізнесу, обґрунтовує інвестиції, оптимізує витрати, планує бюджети та контролює дохідність діяльності. Для зовнішніх користувачів ці показники — джерело інформації про фінансову надійність підприємства, його кредитоспроможність, прибутковість і ринкову конкурентоспроможність.

Особливо важливим є розрахунок показників у динаміці — тобто з аналізом за кілька періодів (наприклад, за кварталами чи роками). Такий підхід дозволяє виявляти ключові тенденції: чи зростає прибуток, як змінюється структура витрат, чи скорочуються борги, чи покращується оборотність активів. Аналіз у динаміці дає змогу оцінити результативність

управлінських рішень, а також виявити сезонні або циклічні закономірності у роботі підприємства.

Таблиця 2.1 – Динаміка економічних показників за 2020-2024 роки

Назва показника	Роки				
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	-	12	15	15	21
Дохід (тис грн)	47 818	33 069	35 127	30 548	24 716
Чистий прибуток (тис грн)	28	1 066	50	89	456
Активи (тис грн)	92 727	85 990	91 779	80 392	90 035
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	888	4 590	2 266	3 655	11 144
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	22 879	13 900	13 900	450	1 400
Поточні зобов'язання (тис грн)	36 325	37 501	43 240	45 213	53 450
Власний капітал (тис грн)	33 524	34 589	34 639	34 729	35 185

Джерело: використано дані звітності www.clarity-project.info

Кількість працівників є важливим індикатором масштабів операційної діяльності та потенціалу підприємства. У 2020 році дані відсутні, проте у 2021 році в компанії працювало 12 осіб. У 2022 та 2023 роках показник залишався стабільним на рівні 15, а вже у 2024 році зріс до 21 працівника. Абсолютне зростання з 2021 по 2024 рік становило +9 осіб або +75%. Така динаміка може свідчити про розширення діяльності, збільшення обсягів операцій або відкриття нових напрямків, що вимагали додаткових трудових ресурсів.

Дохід демонструє загальний обсяг реалізованої продукції або наданих послуг. У 2020 році він становив 47 818 тис. грн, після чого у 2021 році відбулося значне падіння до 33 069 тис. грн (–14 749 тис. грн або –30,8%). У 2022 році дохід дещо виріс до 35 127 тис. грн (+6,2%), але у 2023 та 2024 роках знову знижувався — до 30 548 тис. грн та 24 716 тис. грн відповідно. Загальна тенденція — поступове скорочення доходів. Ймовірно, це пов'язано з нестабільною економічною ситуацією, зменшенням попиту, конкуренцією або переглядом асортименту та каналів збуту.

Чистий прибуток є ключовим показником фінансової ефективності. У 2020 році він був символічним (28 тис. грн), проте вже у 2021 році зріс до 1 066 тис. грн (+3 707%). Такий сплеск міг бути результатом оптимізації витрат або успішних комерційних рішень. У 2022 році прибуток знизився до 50 тис. грн (–95,3%), залишаючись на низькому рівні і в 2023 році (89 тис. грн), однак у 2024 році знову зростає до 456 тис. грн. Такі коливання можуть бути наслідком нестабільності доходів, змін у структурі витрат або одноразових подій (збитки, інвестиції, переоцінка активів).

Загальні активи свідчать про ресурсну базу підприємства. У 2020 році активи становили 92 727 тис. грн. У 2021 році відбулося незначне зменшення до 85 990 тис. грн (–7,3%), однак у 2022 році активи знову зросли до 91 779 тис. грн, що близько до рівня 2020 року. У 2023 році відбулося нове падіння до 80 392 тис. грн, після чого у 2024 році показник зріс до 90 035 тис. грн. Загальна тенденція є хвилеподібною. Такі зміни можуть бути пов'язані з оновленням або продажем основних засобів, амортизаційною політикою або змінами в оборотному капіталі.

Показник «Гроші та їх еквіваленти» демонструє ліквідність підприємства. У 2020 році вільні кошти становили лише 888 тис. грн, але вже у 2021 році — 4 590 тис. грн (+417%), що свідчить про накопичення обігових коштів. У 2022 році відбулося зменшення до 2 266 тис. грн (–50,6%), після чого кошти знову зросли: 3 655 тис. грн у 2023 році і 11 144 тис. грн у 2024. Це може свідчити про посилення платоспроможності, обережне фінансове

планування або нестачу привабливих інвестиційних напрямів у короткостроковій перспективі.

Довгострокові зобов'язання демонструють обсяг зобов'язань, що підлягають сплаті через більше ніж рік. У 2020 році підприємство мало 22 879 тис. грн довгострокових боргів, але у 2021 та 2022 роках цей показник зменшився до 13 900 тис. грн, а у 2023 — до 450 тис. грн. У 2024 році зобов'язання дещо зросли до 1 400 тис. грн. Це свідчить про активне погашення зобов'язань або перегляд структури фінансування на користь короткострокових інструментів. Зменшення боргового навантаження знижує фінансові ризики, але також може вказувати на обмежений доступ до кредитного ресурсу.

Поточні зобов'язання зростали майже щороку: з 36 325 тис. грн у 2020 році до 53 450 тис. грн у 2024 (+47%). Така динаміка свідчить про зростання короткострокових фінансових зобов'язань (можливо, перед постачальниками чи по зарплаті). Це може бути ознакою активної поточної діяльності, однак за відсутності зростання доходу — також і тривожним сигналом про зростання ризиків ліквідності.

Власний капітал демонструє вартість підприємства без урахування боргів. Власний капітал поступово зростає: з 33 524 тис. грн у 2020 до 35 185 тис. грн у 2024. Зростання є повільним і стабільним, що свідчить про збереження позитивного прибутку в середньостроковій перспективі та акумуляцію нерозподіленого прибутку. Така стабільність позитивно характеризує фінансову політику підприємства.

Загалом, підприємство демонструє позитивні ознаки розвитку за окремими показниками, як-от зростання власного капіталу, збільшення ліквідності та поступове зменшення довгострокових боргів. Водночас насторожує скорочення доходу, нестабільність чистого прибутку та зростання поточних зобов'язань. У поєднанні це вказує на потребу в глибшому стратегічному аналізі, посиленні маркетингової політики, пошуку нових ринків збуту та контролі за короткостроковою платоспроможністю.

Таблиця 2.1 – Динаміка ключових коефіцієнтів за 2020-2024 роки

Назва показника	Роки				
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності Ⓢ	148.28%	169.66%	182.21%	167.22%	159.99%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності Ⓢ	2.45%	12.24%	5.24%	8.08%	20.85%
Коефіцієнт швидкої ліквідності Ⓢ	67.44%	50.80%	97.89%	88.62%	79.01%
Коефіцієнт автономії Ⓢ	36.15%	40.22%	37.74%	43.20%	39.08%
Рентабельність активів (ROA) Ⓢ	0.03%	1.24%	0.05%	0.11%	0.51%
Рентабельність власного капіталу (ROE) Ⓢ	0.08%	3.13%	0.14%	0.26%	1.30%
Чиста маржа Ⓢ	0.06%	3.41%	0.15%	0.39%	1.84%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом Ⓢ	86.26%	154.65%	266.58%	725.42%	778.85%
Коефіцієнт заборгованості Ⓢ	39.17%	43.61%	47.11%	56.24%	59.37%

Джерело: використано дані звітності www.clarity-project.info

Коефіцієнт поточної ліквідності відображає здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Нормативним вважається значення не нижче 100%, що свідчить про достатню ліквідність. У 2020 році коефіцієнт становив 148,28%, поступово зростав у 2021–2022 роках до 182,21%, а у 2023–2024 знижувався до 159,99%. Це свідчить про стабільну платоспроможність у короткостроковому періоді, хоча деяке зниження в останні роки може свідчити про активне використання оборотних ресурсів або зростання поточних зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє частку грошових коштів у структурі оборотних активів, які можуть бути негайно використані для погашення боргів. Його нормативне значення — не менше 20%. У 2020 році показник становив лише 2,45%, а у 2021 році — 12,24%. У 2022–2023 роках

він коливався в межах 5–8%, а у 2024 році різко зріс до 20,85%. Це свідчить про покращення грошових резервів, можливо, завдяки стриманій інвестиційній політиці або накопиченню коштів у зв'язку з падінням витратної активності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності оцінює спроможність підприємства покривати зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (без урахування товарно-матеріальних запасів). Його бажане значення — не менше 80%. У 2020 році він був на рівні 67,44%, далі просідав у 2021 році до 50,8%, а у 2022–2023 сягнув пікових значень — 97,89% і 88,62% відповідно. У 2024 році показник дещо знизився до 79,01%, залишаючись поблизу норми. Це свідчить про достатню фінансову стійкість у короткостроковій перспективі, попри коливання в управлінні оборотними активами.

Коефіцієнт автономії (частка власного капіталу в загальних активах) демонструє фінансову незалежність підприємства. Рекомендоване значення — не менше 50%. Протягом 2020–2024 років він коливався у межах 36–43%, що свідчить про певну залежність від залучених ресурсів. Максимум зафіксовано у 2023 році (43,2%), після чого в 2024 відбулося незначне зниження до 39,08%. Хоча динаміка позитивна, значення поки що не досягає оптимального рівня, що вказує на необхідність підсилення позиції власного капіталу.

Рентабельність активів (ROA) характеризує ефективність використання активів у створенні прибутку. У 2020 році значення було практично нульовим (0,03%), у 2021 році показник зріс до 1,24%, але у 2022–2023 роках знову був дуже низьким (0,05% і 0,11%). У 2024 році спостерігається невелике зростання до 0,51%. Низька ефективність активів, найімовірніше, свідчить про високі постійні витрати або неефективне використання ресурсів підприємства.

Рентабельність власного капіталу (ROE) демонструє, скільки прибутку приносить кожна одиниця власного капіталу. У 2020 році він становив лише 0,08%, у 2021 — 3,13%, після чого різко впав до 0,14% у 2022. У 2023–2024

роках ROE тримався на рівні 0,26–1,3%. Така динаміка свідчить про низьку прибутковість інвестованого капіталу, що є викликом для потенційних інвесторів. Причинами можуть бути зменшення прибутку, нестабільність ринку або надмірна частка боргового капіталу.

Чиста маржа ілюструє частку прибутку в структурі доходів. У 2020 році маржа була 0,06%, потім різко зросла у 2021 до 3,41%. У наступні роки вона коливалася в межах 0,15–1,84%. Низькі значення чистої маржі свідчать про високі витрати або невисоку цінову політику, що вимагає подальшої оптимізації витрат або зміни підходів до формування кінцевої ціни.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом демонструє, чи здатен власний капітал покрити довгострокові інвестиції. У 2020 році значення становило 86,26%, а у 2021–2024 роках різко зросло — до 778,85% у 2024 році. Така позитивна динаміка говорить про стабільну капітальну структуру і про те, що необоротні активи практично повністю профінансовані за рахунок власних коштів. Це — позитивний індикатор довгострокової фінансової стійкості.

Коефіцієнт заборгованості визначає частку залучених коштів у загальній структурі капіталу. У 2020 році борги становили 39,17% усіх джерел фінансування. Протягом 2021–2024 років цей показник зростає й досягає 59,37% у 2024. Така динаміка може свідчити про активне залучення зовнішнього фінансування або нарощення кредитного навантаження. Хоча це не критично, однак потребує контролю, щоб уникнути втрати платоспроможності у випадку зменшення виручки.

Фінансові коефіцієнти свідчать про наявність потенціалу у підприємства, зокрема у контексті ліквідності та капітального забезпечення. Проте слабкою ланкою залишається прибутковість — низька рентабельність активів і власного капіталу вказує на необхідність модернізації операційної стратегії, підвищення маржі або зміни цінової політики. Також потребує уваги тенденція до зростання боргового навантаження, особливо на тлі нестабільних прибутків.

2.3. Система маркетингу ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Система маркетингу на підприємстві ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» функціонує як допоміжний інструмент комерційної діяльності, однак на цьому етапі її важко назвати самостійною або стратегічно автономною. Вона є фрагментарно інтегрованою у загальну структуру управління продажами, що знижує її потенціал як антикризового чи ринково-орієнтованого ресурсу.

У структурі підприємства відсутній окремий маркетинговий підрозділ, відповідальний за стратегічний аналіз ринку, позиціонування бренду, розробку товарної політики чи реалізацію рекламних кампаній. Функції, наближені до маркетингових, виконуються, ймовірно, в межах повноважень заступника по збуту або начальника відділу збуту, що вказує на операційний, а не стратегічний підхід до маркетингу. Такий розподіл функцій обмежує здатність підприємства швидко реагувати на зміни попиту, адаптувати комунікаційні стратегії та ефективно управляти брендом.

Разом з тим, аналіз фінансових показників свідчить про поступове зниження доходів при одночасному зростанні поточних зобов'язань, що вимагає активізації роботи саме в маркетинговій площині — пошуку нових каналів збуту, формування більш диференційованих продуктових пропозицій, посилення ролі реклами, брендингу та роботи з кінцевим споживачем.

У контексті сучасної конкуренції на м'ясопереробному ринку, система маркетингу ТДВ «Ятрань» потребує посилення через: формування окремого маркетингового підрозділу в структурі управління; впровадження систематичного аналізу ринку, споживчих трендів, конкурентного середовища; розвиток багатоканальної дистрибуції з опорою на цифрові інструменти; побудову емоційно вираженого бренду, який зможе конкурувати не лише ціною, а й сприйняттям якості та довіри.

Таким чином, сьогодні маркетинг у ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» — це не сформована система, а набір точкових дій, підпорядкованих цілям

збуту. Його роль у стратегічному розвитку обмежена, але потенціал для розвитку значний — особливо за умов зовнішньоекономічної нестабільності та необхідності адаптації до змін у поведінці споживачів.

Щодо маркетингу як діяльності а не структурного підрозділу варто відзначити з позитивного. Асортимент — понад 100 найменувань: ковбаси (варені, копчені, сиров'ялені), м'ясні делікатеси, кулінарні вироби та напівфабрикати, тушковане м'ясо, паштети тощо. Це забезпечує «Ятрань» стійку присутність у різних сегментах ринку — від щоденного споживання до преміального вибору.

ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» активно розвиває роздрібну мережу у Кіровоградській, Черкаській та сусідніх областях. Це дозволяє: краще контролювати продажі та ціни, будувати прямий контакт із покупцем, просувати бренд як локальний і надійний. Реалізує продукцію через власну мережу фірмових магазинів у Кропивницькому та Кривому Розі, а також через регіональні підрозділи у Києві, Харкові, Дніпрі та Одесі. Це дозволяє забезпечити ефективний збут та підтримувати тісний зв'язок із споживачами.

Орієнтація на локального споживача - підприємство позиціонує себе як близьке до споживача, пропонуючи традиційні смаки, збережені рецептури, чесні складники й прозору технологію виробництва. Це створює високий рівень довіри у громадах.

ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» — один з найбільших роботодавців регіону, постійно підтримує соціальні ініціативи, бере участь у культурному та спортивному житті області. На 2024 рік підприємство - регіональний лідер у Центральній Україні, один із провідних брендів у сегменті м'ясної продукції середнього цінового сегменту, надійний партнер для гуртових покупців, торговельних мереж та HoReCa. За даними досліджень, «Ятрань» входить до топ-5 виробників ковбасних виробів в Україні, займаючи 4,7% ринку в натуральному вираженні. Основними конкурентами є такі підприємства, як «М'ясна Фабрика «Фаворит Плюс», «Український Бекон» та «Глобинський М'ясокомбінат».

Можемо узагальнити сильні та слабкі сторони (рис. 2.2 та 2.3).

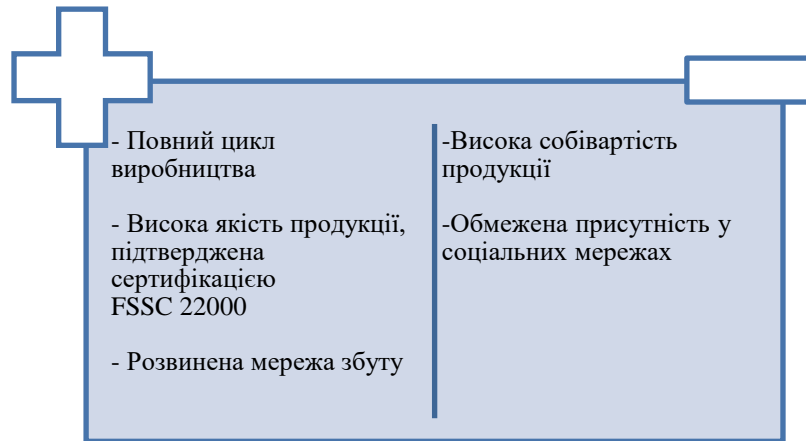


Рисунок 2.2 – Сильні та слабкі сторони

Джерело: побудовано автором

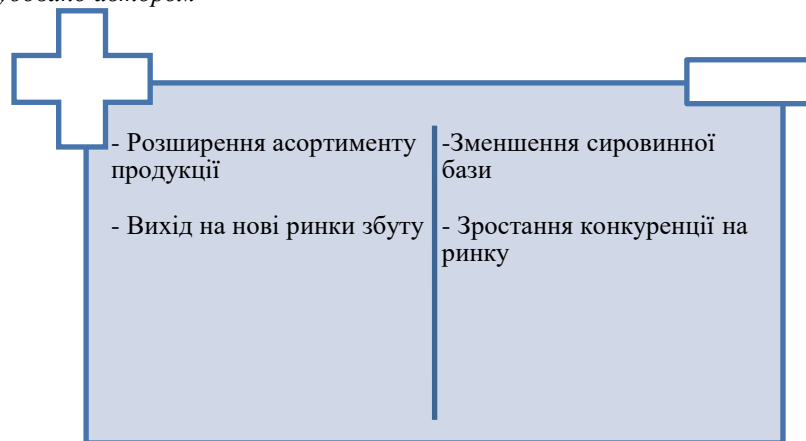


Рисунок 2.3 – Можливості та загрози

Джерело: побудовано автором

Для ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», можна виокремити такі першочергові проблеми в системі маркетингу, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність та антикризову стійкість підприємства:

1. Відсутність повноцінного маркетингового підрозділу. У структурі підприємства відсутній окремий відділ або департамент, відповідальний за маркетингову стратегію, позиціонування бренду, аналіз ринку чи комунікацію з клієнтами. Наявні функції розпорошені серед посад, пов'язаних зі збутом, що знижує ефективність і стратегічність маркетингових рішень.

2. Недостатній аналіз ринку і споживача. Немає свідчень про постійний моніторинг споживчих настроїв, конкурентного середовища, змін у попиті

або трендів (наприклад, на еко-продукти чи локальні бренди). Це обмежує можливості адаптації продуктової лінійки і комунікацій.

3. Відсутність брендингової стратегії. Попри наявність довготривалої присутності на ринку, бренд «Ятрань» слабо представлений у публічному просторі як емоційно впізнаваний. Його позиціонування базується на традиційності, але не розкрито диференціації чи переваг, які важливі сучасному споживачеві.

4. Обмежена рекламна та комунікаційна активність. Бренд не демонструє активної присутності в діджитал-просторі, сучасних рекламних кампаніях чи контент-маркетингу. Відсутність системної комунікації обмежує охоплення нової аудиторії та послаблює емоційний контакт зі споживачем.

5. Слабка реалізація трейд-маркетингу. Немає чіткої системи підтримки продажів через акції, викладки, POS-матеріали в торгівельних мережах, що є критично важливим у сегменті продуктів щоденного попиту (особливо в умовах присутності сильних конкурентів).

6. Вузький канал збуту та недостатня диверсифікація. Підприємство орієнтоване переважно на фізичні торгові точки та фірмову мережу. Відсутність онлайн-каналів, доставки, співпраці з маркетплейсами або NoReCa-сегментом — упущена можливість масштабування.

7. Низька інтеграція маркетингу в стратегічне планування. Маркетинг не є повноцінним інструментом формування бізнес-рішень. Через це не використовуються можливості для гнучкої адаптації до кризи, створення нових продуктів, зміни цінової політики або розширення на інші регіони.

Головна проблема — маркетинг виконує лише допоміжну функцію замість стати рушієм зростання. Впровадження системного, аналітичного та креативного маркетингу є критично необхідним кроком для подолання конкурентного тиску, покращення рентабельності та залучення нових сегментів споживачів.

РОЗДІЛ 3

ПОКРАЩЕННЯ МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Покращення маркетингу як інструмент антикризового управління підприємством має вирішальне значення для стабілізації діяльності у період економічної нестабільності, падіння попиту чи зростання конкуренції. У випадку підприємства на кшталт ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», це не просто інструмент просування, а ключовий важіль адаптації до змін ринку та активізації нових джерел доходу. Необхідно опрацювати ключові напрямку розвитку маркетингу для підприємства (рис. 3.1.).

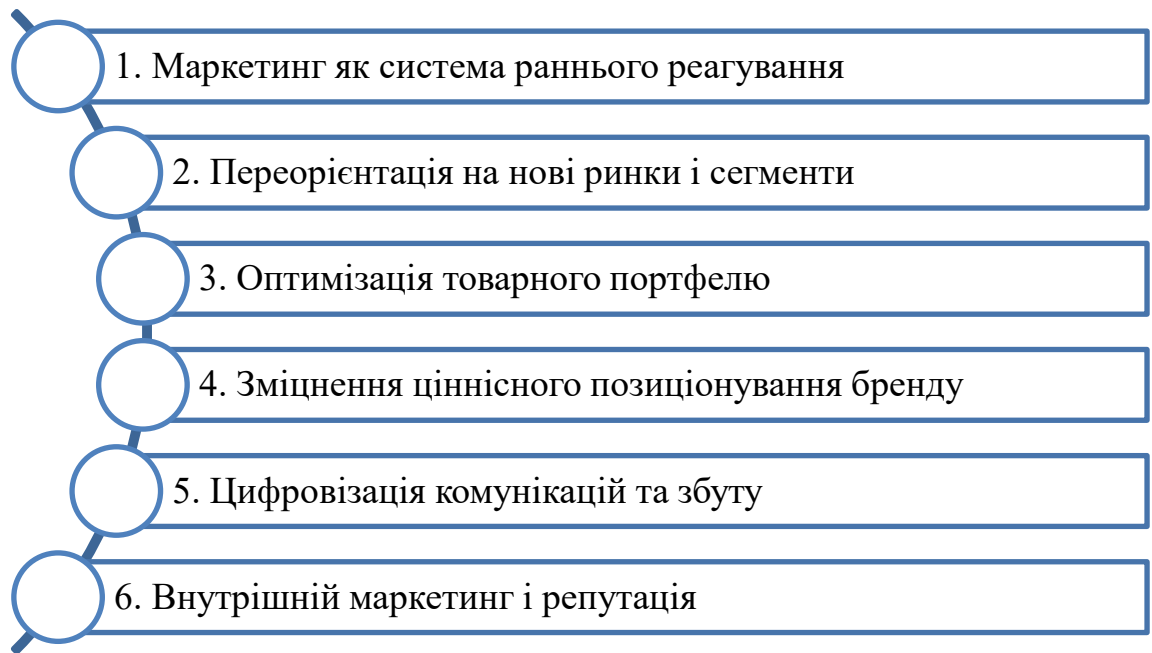


Рисунок 3.1 – Ключові напрямку розвитку маркетингу для підприємства

Джерело: побудовано автором

Маркетинг як система раннього реагування. Сучасний маркетинг виконує функцію «сенсорного поля» підприємства — через системний моніторинг ринку, поведінки споживачів, конкурентів та цінових змін він дає можливість швидко і точно виявити кризові сигнали. В умовах коливань купівельної спроможності, зміни споживчих трендів або перебоїв у логістиці,

підприємство з ефективним маркетингом отримує стратегічну перевагу — воно реагує не постфактум, а на випередження.

Переорієнтація на нові ринки і сегменти. Оновлений маркетинг дозволяє виявити нові можливості: вихід на регіональні або нішеві ринки, адаптацію продукції під потреби окремих аудиторій (наприклад, лінійки для HoReCa, дитячі або ПП-продукти). В умовах кризи особливо важливо не втрачати активного споживача, а навпаки — розширювати ринкову присутність.

Оптимізація товарного портфелю. Кризові періоди вимагають перегляду асортименту: усунення збиткових позицій, акцент на товари з високою маржею або стабільним попитом. Саме маркетинговий аналіз дає відповідь, які продукти потрібно підтримати, а які — зняти з виробництва. Це дозволяє зберегти ресурси та спрямувати їх у більш перспективні напрями.

Для оптимізації товарного портфелю ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» — або будь-якого великого виробника м'ясної продукції — рекомендую наступні стратегічні дії, що поєднують аналітику, економіку та маркетинг:

1. Провести ABC/XYZ-аналіз

- ABC класифікує продукцію за обсягом виручки або прибутку:

- А – 20% позицій, що дають 80% доходу.
- В – середній сегмент.
- С – продукти, які не впливають істотно на результат.

- XYZ класифікує за стабільністю попиту:

- Х – стабільно продаються.
- Y – мають сезонність або коливання.
- Z – нестабільні, ризикові товари.

□ Оптимізація: залишити АХ як ядро асортименту, переглянути або скоротити CZ як найменш ефективні позиції.

Таблиця 3.1 – Приклад ABC/XYZ-аналізу

Назва товару	Категорія	Попит	Рішення
Ковбаса «Салямі Фірмова»	A / X	Високий	Ядро портфелю
Сосиски «Апетитні»	A / X	Високий	Активне просування
Шинка «Делікатесна»	B / Y	Сезонний	Промо в пікові періоди
Ковбаса «Мисливська» (вакуум)	C / Z	Низький	Розглянути виведення

2. Виділити “зірки” і “тягарі” в портфелі (матриця BCG)

- Зірки (високий попит + ріст) — інвестувати, просувати - «Ковбаса Салямі Фірмова» — постійно зростає попит, вигідна маржа. Інвестувати в нову рекламу та формати пакування.
- Дійні корови (високий попит, низький ріст) — підтримувати стабільність- «Сосиски Дитячі» — стабільні продажі. Підтримка обсягу, акційні набори.
- Знаки питання — тестувати або трансформувати - «Паштет з телятини» — поки невідомий сегмент. Протестувати в NoReCa.
- Собаки (низький попит, низький ріст) — виводити з ринку - «Буженина по-домашньому» (0.7 кг) — мало попиту. Можливе зняття з виробництва.

Результат: уникнення витрат на збиткові продукти, перенесення зусиль на перспективні сегменти.

3. Впровадити продуктової фокус на сегменти споживача

- Виділити лінійки для:
 - NoReCa (великі фасування, заморожені продукти, простота логістики);
 - здорового харчування (менше солі, “еко”, протеїн-баланси);
 - дитячого харчування (перевірена сировина, ніжні продукти);
 - бюджетних рішень — акційні позиції з меншим пакуванням;
 - преміум-категорії — фермерські, делікатесні вироби.

Преміум: «Салямі Традиційна», «Прошутто Ятрань» — тонка нарізка, делікатесна упаковка. Сімейна економія: «Сосиски Домашні 1 кг», «Ковбаса варена с/г 1.2 кг». Для дітей: «Сосиски Дитячі Ятрань» — маркування 3+,

знижений вміст солі. Гриль-лінійка: «Ковбаски для грилю з сиром», «Шашлик фермерський» — сезонні активні SKU. Вигода: споживач отримує чіткий вибір — під себе, без плутанини.

4. Стандартизувати SKU і зменшити дублювання. Проаналізувати: чи справді потрібно 5 видів ковбаси одного формату чи 6 видів пакування? Оптимізувати кількість SKU — це: знижує складські витрати; покращує логістику; зменшує ризик списання продукції.

5. Посилити інноваційну частину портфелю. Створити 5–10% товарів, що регулярно оновлюються: сезонні, лімітовані, святкові. Наприклад: «ковбаска до пікніка», «шинка на Великдень», «ковбаса до борщу». Це створює інформаційні приводи та емоційний контакт з брендом.

6. Збір фідбеку по продуктах. Постійно отримувати дані від торгових точок, дистриб'юторів, клієнтів (через CRM або соцмережі). Збирати зворотний зв'язок і проводити тестування нових позицій у пілотних регіонах перед масштабуванням.

Оптимізований товарний портфель: підвищує прибутковість на одиницю продукції; знижує виробничі та логістичні витрати; дозволяє більш точно задовольняти потреби різних груп споживачів; формує конкурентну перевагу в умовах кризи.

4. Зміцнення ціннісного позиціонування бренду. У періоди невизначеності споживач схильний довіряти «близьким» брендам. Маркетинг як антикризовий інструмент має фокусуватися на посиленні бренду: емоційне позиціонування, комунікація безпеки, локальності, стабільності. Це дозволяє не лише утримувати лояльність клієнтів, а й перетворювати їх на адвокатів бренду.

5. Цифровізація комунікацій та збуту. Класичні канали часто стають недоступними або нерентабельними під час кризи. Перенесення акценту на діджитал-маркетинг (таргетинг, контент, аналітика поведінки) дає можливість знижувати вартість контакту з клієнтом, вимірювати

ефективність кожної кампанії, масштабувати кращі рішення та швидко змінювати тактику.

6. Внутрішній маркетинг і репутація. Під час кризи зростає значення не лише зовнішнього, а й внутрішнього маркетингу — робота зі співробітниками, підрядниками, партнерами. Відповідальна комунікація, вміння зберегти довіру, відкритість у діях — все це формує репутацію, яка в довгостроковій перспективі є потужним нефінансовим активом.

Розбудова внутрішнього маркетингу на підприємстві, такому як ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», потребує системної роботи, орієнтованої на формування спільних цінностей, підвищення залученості персоналу та створення репутації компанії не лише на зовнішньому, а й на внутрішньому ринку. В умовах зростаючої конкуренції та нестабільного ринкового середовища внутрішній маркетинг стає інструментом не тільки управління персоналом, а й важелем стратегічної стабільності підприємства.

Насамперед слід зосередитись на комунікації всередині компанії. Працівники повинні чітко розуміти місію, бачення та цінності бренду, який вони представляють. Для цього варто впровадити регулярні внутрішні інформаційні кампанії — наприклад, внутрішні брошури, внутрішній корпоративний портал або щотижневі інформаційні дайджести. Такий підхід дозволяє формувати у працівників відчуття причетності до компанії та гордості за її досягнення.

Особливої уваги заслуговує система нематеріального визнання. Створення системи внутрішніх відзнак, подяк, «дошок пошани», а також відзначення заслуг працівників у щомісячному корпоративному віснику допомагає формувати позитивне сприйняття роботодавця та мотивує колектив до досягнення результатів. Така політика сприяє формуванню командного духу, підвищує задоволеність від праці та знижує рівень плинності кадрів.

Важливим аспектом внутрішнього маркетингу є залучення працівників до процесу прийняття рішень. Формування ініціативних груп або «команд розвитку» дозволяє працівникам не тільки висловлювати власну думку, а й безпосередньо впливати на вдосконалення процесів і продуктів підприємства. Це підсилює відчуття цінності кожного працівника та створює лояльність на глибинному рівні.

Паралельно з внутрішніми процесами варто будувати й зовнішню репутацію підприємства як відповідального роботодавця. Інформаційні кампанії у ЗМІ, соціальних мережах або участь у програмах КСВ (корпоративної соціальної відповідальності) із залученням персоналу формують позитивний імідж бренду на ринку праці та підвищують довіру до нього з боку клієнтів і партнерів. Особливо ефективно, коли самі працівники виступають амбасадорами бренду в публічному просторі.

Системний розвиток внутрішнього маркетингу є запорукою підвищення ефективності бізнесу, зниження внутрішніх ризиків, стабільності в умовах кризи та формування сильної репутації бренду як зсередини, так і зовні. Це не разова акція, а довготривалий стратегічний процес, що потребує уваги, планування та постійного вдосконалення.

Загалом, покращення маркетингової системи — це не косметичне оновлення вітрини, а зміна філософії управління підприємством. У кризу саме маркетинг повинен стати провідником адаптації, перерозподілу ресурсів, перегляду стратегії та формування нових точок зростання. Якщо маркетинг інтегрувати у всі рівні прийняття рішень, він перетворюється на один із найефективніших антикризових механізмів.

ВИСНОВКИ

Актуальність обраної теми зумовлена складними умовами функціонування підприємств у сучасному економічному середовищі України. Геополітична нестабільність, коливання попиту, інфляційні процеси, зміни у поведінці споживачів, зростання конкуренції та обмеження логістичних ланцюгів — усе це формує критичну потребу у гнучких та ефективних управлінських рішеннях, які дозволяють не лише зберегти стабільність бізнесу, а й забезпечити його розвиток.

У цьому контексті маркетинг постає не просто як інструмент просування, а як стратегічна функція, що впливає на всі ключові процеси підприємства — від розробки продукту до формування ціни, обслуговування клієнтів і підтримки репутації. Саме маркетингові рішення здатні оперативно реагувати на зовнішні виклики, переорієнтовувати товарний портфель, трансформувати комунікаційну політику, формувати нові ринки збуту, а також сприяти адаптації бізнес-моделі до нових реалій.

Вибір об'єкта дослідження — ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» — є обґрунтованим, адже підприємство є одним із лідерів м'ясопереробної галузі Центральної України й водночас стикається з типовими для галузі викликами: зростанням собівартості продукції, змінами у споживчих вподобаннях, потребою в оновленні бренду та підтримці клієнтської лояльності. Аналіз його маркетингової діяльності дозволяє виявити можливості для оптимізації управлінських процесів у кризових умовах.

Таким чином, тема є актуальною як з наукового, так і з практичного погляду, оскільки дослідження ролі маркетингу в системі антикризового управління дозволяє сформулювати дієві пропозиції для зміцнення стійкості підприємства та його адаптації до нових умов.

Тема роботи присвячена теоретичним основам використання маркетингу в антикризовому управлінні підприємством і розглядається на прикладі діяльності ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань». У межах дослідження

було зосереджено увагу на важливості маркетингових інструментів як засобу забезпечення стабільності функціонування підприємства в умовах зовнішніх і внутрішніх криз.

Робота виконувалась на базі одного з провідних підприємств м'ясопереробної галузі України — ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», яке має значний досвід роботи на ринку, розгалужену товарну структуру та діючу маркетингову систему, що потребує вдосконалення з огляду на сучасні виклики.

Першочергово було вивчено сутність та завдання антикризового управління, а також досліджено поняття маркетингу як управлінської функції. Було встановлено, що ефективне використання маркетингових інструментів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зменшенню ризиків у періоди нестабільності.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було зосереджено увагу на теоретичних аспектах антикризового управління підприємством і ролі маркетингу в цьому процесі. Розкрито поняття кризи та антикризового управління, визначено основні завдання, функції та принципи системи реагування на загрози, які виникають у діяльності підприємств. З'ясовано, що ефективне антикризове управління базується на ранньому виявленні негативних тенденцій, швидкому ухваленні рішень і впровадженні інструментів, які дозволяють мінімізувати ризики та втрати.

Особливу увагу приділено маркетинговій складовій управлінської системи. У дослідженні окреслено поняття, функції та сучасні концепції маркетингу, які дозволяють формувати гнучку адаптаційну стратегію підприємства. Показано, що маркетинг у кризових умовах не лише забезпечує зв'язок із ринком і споживачем, а й слугує джерелом актуальної інформації для прийняття управлінських рішень. Також проаналізовано, як маркетингові заходи — зокрема товарна політика, ціноутворення, комунікація та дистрибуція — можуть бути адаптовані до ситуацій невизначеності та нестабільності.

У результаті вивчення матеріалу першого розділу зроблено висновок, що маркетинг, будучи інтегрованою частиною антикризового управління, здатен значно підвищити ефективність дій підприємства в умовах викликів зовнішнього середовища. Його інструменти дозволяють не лише зберегти конкурентні позиції, а й закласти основу для майбутнього розвитку.

У другому розділі було здійснено характеристику маркетингової діяльності ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», зокрема проаналізовано показники фінансово-економічного стану, систему комунікацій, асортиментну структуру, систему збуту та організаційну модель. Виявлено проблемні зони, серед яких недостатня інтеграція цифрового маркетингу, слабка гнучкість товарного портфелю та низький рівень внутрішнього маркетингу.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено практичний аналіз маркетингової діяльності ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» як інструменту антикризового управління. Розглянуто реальну організаційну структуру підприємства, в якій маркетинговий напрямок не виокремлений у самостійний підрозділ, а розосереджений між комерційним відділом, відділом збуту та реклами. Така структура, попри ефективність у стабільні періоди, не гарантує оперативності та стратегічності маркетингових рішень у кризових ситуаціях.

У розділі сформульовано низку практичних пропозицій, спрямованих на посилення маркетингового компоненту: створення повноцінного маркетингового відділу, оптимізацію асортиментної лінійки (з урахуванням рентабельності та трендів), активізацію роботи в digital-середовищі, впровадження внутрішнього маркетингу для формування корпоративної лояльності. Таким чином, запропоновані заходи спрямовані на те, щоби трансформувати маркетинг з допоміжного інструменту у повноцінний компонент системи антикризового управління підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Писаренко В. В., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Антикризовий маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Журфонд, 2022. 344 с.
2. Болотнов Д. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 173–176.
3. Буряк Н.Ю. Реклама та економіка: економічне значення реклами в сучасному суспільстві. *Інноваційна економіка: перспективи розвитку та вдосконалення*. 2021. Вип.3. С. 14–19.
4. Вовченко, Л. Інтернет-реклама та її ефективність / Л. Вовченко // *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання : III Міжнар. студ. наук.-техн. конф., 23-24 квіт. 2020 р. : зб. тез / М-во освіти і науки України, Терноп. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя, Маріборський ун-т (Словенія), Техн. ун-т в Кошице (Словаччина) [та ін.]*. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2020. С. 194-195.
5. Волкова М.В. Напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства / М.В. Волкова // *Економіка та управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки*. – 2017. – № 16. – С. 281-286.
6. Гарматюк О. В. Ефективність застосування цифрового маркетингу для збільшення збуту продукції [Електронний ресурс] / О. В. Гарматюк // *Вісник Українськотуркменського культурно-освітнього центру: міждисциплінарний науковий збірник*. Умань: ВПЦ «Візаві», 2018. – Вип. 2, Ч. II. – С. 224–229. – Режим доступу: https://library.udpu.edu.ua/library_files/ukrturkmen_visnuk/2018_2/38.pdf
7. Головчук Ю. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій / Ю. О. Головчук, Ю. В. Мельник, М. В. Козуб // *Економіка і суспільство*. – 2018. – Вип. 19. – С. 337–341.
8. Жегус О. В. Маркетинг можливостей як сучасна концепція розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобальних викликів. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 300–308.

9. Іванова Л.О. Маркетинг послуг : навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 165 с.

10. Ключові результати дослідження стану та потреб українського бізнесу. URL: <https://cid.center/key-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-ukrainian-business/>.

11. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Луцьк: Луцький НТУ, 2022. 200 с.

12. Лебеденко С.О., Безгінов О.В. Способи управління рекламною діяльністю на підприємстві та методи її поліпшення. Молодий вчений. 2018. Вип. 63. С. 11–14.

13. Маказан Є. В. Сучасні маркетингові принципи управління підприємством / Є. В. Маказан // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2016. Вип. 31(2). С. 49–54.

14. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління / О. О. Марчук // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 17. – С. 296–299.

15. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. - 208 с.

16. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2024. № 1(11). С. 19–25.

17. Олексенко Ю.О., Сидоренко О.В. Рекламна діяльність підприємства та напрями її удосконалення. Економіка та управління підприємствами. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. Вип. 2(68). С. 147–154.

18. Романенко Л. Ф. Цифровий маркетинг: сутність та тенденції розвитку / Л. Ф. Романенко // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2019. – Т. 23. – С. 80–84.

19. Рубан В. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу / В. В. Рубан // Вісник ХДУ Серія Економічні науки. – 2018. – Т. 1, № 30. – С. 143–146.

20. Рябоволик, Т. Ф. Розвиток малих та середніх підприємств на регіональному рівні як ключовий чинник підвищення зайнятості населення регіону / Т. Ф. Рябоволик, А. О. Доренська // Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр., Кропивницький : ЦНТУ, 2023. Вип. 10(43). С. 156-159.

21. Христофорова О. М. Стан та перспективи розвитку digital-маркетингу / О. М. Христофорова, В. І. Пугачова // Альманах науки. – 2019. – № 6/1 (27). – С. 24–29.

22. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Травень 2023 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayinyv-umovakh-viyny-traven-2023> (дата звернення 03.04.2025)

23. Чабанюк, Є. М. Сучасні тенденції цифровізації та їх вплив на діяльність підприємств / Є. М. Чабанюк, О. В. В'юник // Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 08 груд. 2022 р. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. С. 83–84.

24. Чаплина Б. В. Інтеграція антикризових заходів у систему управління стратегічним маркетингом підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 72. С. 319–325.

25. Що таке CRM-система та як вона працює? URL: <https://www.terrasoft.ua/page/definitioncrm> (дата звернення: 23.04.2025).

ДОДАТКИ