

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	<u>ННІ управління та бізнес-освіти</u>
Кафедра	<u>Управління бізнесом</u>
Спеціальність	<u>073 Менеджмент</u>
Форма навчання	<u>Денна</u>

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Волошина Сергія Володимировича
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему Управління маркетинговою діяльністю підприємства
(повна назва теми)

за матеріалами КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»
(повна назва бази дослідження)

науковий керівник к.е.н., доцент _____ Зав'ялова М.В.
(наук. ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від 16.01.2025 р. № 6

Завідувач кафедри _____

(підпис)

д.соц.н., професор Г.І. Андрущенко

Наук. ступень, вчене звання

Ініціали, прізвище

Кривий Ріг – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	<i>ННІ управління та бізнес-освіти</i>
Кафедра	<i>Управління бізнесом</i>
Спеціальність	<i>073 Менеджмент</i>
Форма навчання	<i>Денна</i>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри _____ *Андрущенко Г.І.*
(підпис) (Прізвище, ініціали)
«01» листопада 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Волошина Сергія Володимировича

1. Тема роботи *Управління маркетинговою діяльністю підприємства (на прикладі КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»)*

Керівник роботи *Зав'ялова М.В., к.е.н., доцент*
затверджені наказом закладу вищої освіти від «25» жовтня 2024р. №734-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «09» січня 2025р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління маркетингом на підприємстві
Сутність, роль і місце управління маркетингом в загальній системі управління підприємством

Характеристика процесу управління маркетингом на підприємстві
Методологічні основи оцінки ефективності управління маркетингом на підприємстві

Розділ 2. Дослідження процесу управління маркетингом на Криворізькій філії ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Дослідження ринку охоронних послуг України
Аналіз результатів комерційної діяльності КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»
Оцінка ефективності управління маркетингом КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Розділ 3. Напрями удосконалення процесу управління маркетингом на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Рекомендації щодо підвищення ефективності управління маркетингом на Криворізькій філії ТОВ «ВЕНБЕСТ»
Обґрунтування ефективності запропонованих заходів для КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Об'єкт дослідження: маркетингова діяльність підприємства

Предмет дослідження: управління маркетингом на підприємстві

Мета кваліфікаційної роботи: оцінка ефективності процесу управління маркетингом на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» та розробка рекомендацій, щодо підвищення його ефективності

5. Дата видачі завдання «01» листопада 2024р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 20.11.2024 р.	20.11.2024 р.
2	Підготовка розділу 2	до 16.12.2024 р.	14.12.2024 р.
3	Підготовка розділу 3	до 02.01.2025 р.	01.01.2025 р.
4	Підготовка вступу та висновків	до 07.01.2025 р.	07.01.2025 р.
5	Надання електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 09.01.2025 р.	09.01.2025 р.
6	Доопрацювання роботи після перевірки на плагіат (у разі необхідності)	до 13.01.2025 р.	-
7	Отримання відгуку від наукового керівника та зовнішньої рецензії	до 13.01.2025 р.	13.01.2025 р.
8	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	13.01.2025 р.	10.01.2025 р.
9	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 16.01.2025 р.	16.01.2025 р.
10	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	16.01.2025 р.	16.01.2025 р.
11	Підготовка до захисту в ЕК	до 21.01.2025 р.	до 21.01.2025 р.

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

Доцент Зав'ялова М.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання одержав

(підпис)

Волошин С. В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Волошин С. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра «Управління маркетинговою діяльністю підприємства» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів управління маркетинговою діяльністю на прикладі Криворізької філії ТОВ «ВЕНБЕСТ», що функціонує на ринку охоронних послуг України. Метою роботи є вдосконалення маркетингової стратегії підприємства для підвищення його конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

На основі аналізу теоретичних підходів розкрито сутність понять «управління маркетинговою діяльністю», охарактеризовано основні етапи цього процесу та методологічні основи оцінки ефективності управління маркетингом.

Результатом роботи є розробка маркетингової програми, спрямованої на розширення клієнтської бази, підвищення впізнаваності бренду та оптимізацію витрат. Запропоновано низку заходів, зокрема впровадження програм лояльності, покращення комунікаційної стратегії, підвищення мотивації персоналу та вдосконалення маркетинг-міксу.

В рамках програми були розроблені варіанти акцій та знижок, спрямовані на залучення нових клієнтів, утримання існуючих і стимулювання довгострокових контрактів та основні елементи рекомендованої кампанії зі стимулювання збуту для КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» для бізнес-сегменту.

Практичне значення роботи полягає у розрахунку економічної ефективності заходів, що дозволяє досягти приросту виручки на 15% і окупності витрат на маркетинг за 4,4 місяці.

Результати дослідження сприяють зміцненню позицій підприємства на ринку охоронних послуг, підвищенню лояльності клієнтів і формуванню стійкої основи для довгострокового розвитку.

Ключові слова: маркетингова діяльність, охоронні послуги, управління маркетингом., маркетинг-мікс, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, конкурентоспроможність, ефективність витрат.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Сутність, роль і місце управління маркетингом в загальній системі управління підприємством	10
1.2. Характеристика процесу управління маркетингом на підприємстві та етапів його організації	17
1.3. Методологічні основи оцінки ефективності управління маркетингом на підприємстві	21
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА КРИВОРІЗЬКІЙ ФІЛІЇ ТОВ «ВЕНБЕСТ»	34
2.1. Дослідження ринку охоронних послуг України	34
2.2. Аналіз результатів комерційної діяльності КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»	42
2.3. Оцінка ефективності управління маркетингом КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»	50
Висновки до розділу 2	70
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»	72
3.1. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління маркетингом на Криворізькій філії ТОВ «ВЕНБЕСТ»	72
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів для КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»	87
Висновки до розділу 3	94
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
ДОДАТКИ	108

ВСТУП

Маркетингова діяльність є ключовою функцією успішної компанії, що забезпечує її конкурентоспроможність в умовах впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Для досягнення успіху необхідно орієнтуватися на клієнтів, враховувати їхні потреби, аналізувати конкурентів і адаптуватися до мінливих ринкових умов. Основне завдання управління маркетингом полягає у синхронізації всіх елементів маркетингового комплексу для досягнення їх ефективної взаємодії та посилення синергічного ефекту[5].

Актуальність управління маркетинговою діяльністю полягає у підвищенні конкурентоспроможності, ефективності та стійкості підприємств на ринку. Це стосується будь-якої галузі, включно з приватними охоронними службами (ПОС). Основні аспекти, що підвищують актуальність загалом та для ПОС зокрема наступні.

Маркетинг дозволяє ПОС виділятися на перенасиченому ринку, залучаючи клієнтів завдяки унікальним послугам, репутації та сучасним технологіям. Сьогодні клієнти очікують гнучкі рішення, інноваційні технології та високий рівень прозорості, і саме маркетинг допомагає вчасно виявляти ці запити та задовольняти їх. Ефективна стратегія сприяє залученню нових ринків і сегментів, таких як корпоративні клієнти, державні установи та житлові комплекси. Важливим аспектом для ПОС є формування довіри та репутації, адже маркетинг підкреслює надійність компанії через кейси, відгуки та професійні досягнення. Сучасні маркетингові інструменти, зокрема цифрова реклама та SMM, дозволяють оптимізувати витрати, ефективно розподіляти ресурси й залучати клієнтів з мінімальними затратами. Крім того, маркетинг стимулює впровадження інновацій, таких як дистанційний контроль та "розумна" охорона, що забезпечує конкурентні переваги. Таким чином, управління маркетингом є ключовим фактором для зростання приватних охоронних служб, оскільки воно дозволяє залучати клієнтів, підвищувати довіру, впроваджувати інновації та утримувати позиції на ринку.

Суттєвий внесок у становлення управління маркетинговою діяльністю зробили такі вчені, як Ф. Котлер, Г. Армстронг, М. Портер, а серед українських науковців – Л. Балабанова, Н. Куденко, С. Гаркавенко та інші. Ф. Котлер і К. Л. Келлер визначали управління маркетингом як аналіз, планування, реалізацію та контроль маркетингових заходів. Б. А. Соловійов підкреслював, що маркетинг є ключовою функцією управління підприємством, спрямованою на узгодження внутрішніх можливостей із зовнішніми вимогами.

Вагомий внесок у розвиток маркетингу також зробили П. Друкер, М. Бейкер, А. В. Короткова, А. В. Войчак, О. А. Біловодська та інші. Сучасний етап розвитку української економіки вимагає від підприємств активного застосування маркетингових принципів через зростаючу складність і динамічність ринкових відносин.

Маркетинг сьогодні є визначальною концепцією успішного управління підприємством, що забезпечує його стратегічну орієнтацію. Для ефективного впровадження маркетингу потрібні не лише кваліфіковані фахівці, а й створення відповідних управлінських структур. Вдало організоване управління маркетингом стає гарантом ефективної діяльності підприємства.

Таким чином, інтеграція маркетингу та менеджменту дозволяє вирішувати практичні проблеми підприємств та підвищувати їх ефективність. Проте, незважаючи на значний науковий інтерес, питання формування теоретичних і практичних підходів до управління маркетингом залишається недостатньо вирішеним, що й визначає актуальність теми дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає в оцінці ефективності процесу управління маркетингом на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» та розробці рекомендацій, щодо покращення його ефективності.

Для досягнення поставленої мети були вирішені наступні завдання:

- дослідження сутності, ролі і місця управління маркетингом в загальній системі управління підприємством;
- здійснення аналізу галузевого ринку функціонування підприємства;
- дослідження комерційної та маркетингової діяльності підприємства;

- аналіз ефективності процесу управління маркетингом на підприємстві;
 - визначення напрямів вдосконалення процесу управління маркетингом на підприємстві;
 - обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів.
- Об'єктом дослідження даної роботи виступає маркетингова діяльність підприємства.

Предметом дослідження є управління маркетингом на підприємстві.

Теоретичною базою та методологічною основою дослідження є наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених маркетингу, менеджменту. Під час дослідження використовувалися матеріали науково-практичних конференцій, підручники, монографії, періодичні видання, Інтернет-ресурси, дані статистичної звітності КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ».

В ході написання дипломної роботи були використані такі методи дослідження як: аналіз, синтез, порівняння, описовий та системний метод, метод експертних оцінок, метод опитування, моніторинг, а також конструктивний метод для групування пропозицій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, роль і місце управління маркетингом в загальній системі управління підприємством

Роль і місце управління маркетингом у загальній системі управління підприємством в сучасних умовах України полягає у забезпеченні стратегічного розвитку, конкурентоспроможності та адаптації до мінливого ринкового середовища.

Сьогодні українські підприємства функціонують у складних умовах: економічна нестабільність, посилення конкуренції, інтеграція у світові ринки та зміна споживчих потреб. За таких обставин управління маркетингом стає невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством, виконуючи такі ключові функції.

Стратегічна орієнтація: управління маркетингом формує цілі та стратегії підприємства, спрямовані на задоволення потреб ринку та створення конкурентних переваг.

Адаптація до ринку: маркетинг забезпечує аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, дозволяючи підприємствам гнучко реагувати на зміни в економіці, технологіях та поведінці споживачів.

Оптимізація ресурсів: маркетингові стратегії сприяють ефективному використанню фінансових, трудових і виробничих ресурсів, орієнтуючи їх на досягнення ринкових цілей.

Залучення клієнтів і ринків: управління маркетингом допомагає підприємствам розширювати свою присутність на ринку, освоювати нові сегменти, будувати довгострокові відносини зі споживачами та підвищувати лояльність клієнтів.

Інноваційний розвиток: маркетинг стимулює впровадження нових

продуктів, послуг і технологій, що відповідають сучасним потребам ринку та створюють додаткову цінність для споживачів.

Підвищення ефективності управління: системний підхід до маркетингу дозволяє інтегрувати його з іншими функціями управління, такими як фінанси, виробництво та персонал, створюючи єдину узгоджену стратегію розвитку підприємства.

Таким чином, у сучасних умовах України управління маркетингом є центральним елементом загальної системи управління підприємством. Воно не лише забезпечує ефективну роботу на внутрішньому ринку, а й сприяє виходу на міжнародні ринки, адаптації до глобальних викликів і створенню стійких конкурентних переваг.

Управління маркетингом не має єдиного визначення., однак його можна трактувати як функцію системи управління підприємством, спрямовану на досягнення цілей через планування, організацію, мотивацію та контроль маркетингової діяльності.

Питанням управління маркетинговою діяльністю присвятили свої роботи такі науковці, як І. Аренков., І. Ансофф, Л. Балабанова, М. Бейкер, М. Белявцев, В. Василенко, О. Віханський, С. Гаркавенко, Я. Гордон, П. Дойль, П. Друкер, Ж. Ламбен, Ф. Котлер, К. КелерМ., Н. Куденко, В. Полторака, Г. Почепцов, В. Скибінський та інші.

Розглянемо економічний зміст поняття «управління маркетинговою діяльністю» з погляду різних авторів за допомогою таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

**Економічний зміст поняття «управління маркетинговою діяльністю»
з погляду різних вчених**

Автор	Визначення	Джерело/ Країна
Філіп Котлер	Управління маркетингом – це аналіз, планування, реалізація та контроль програм, спрямованих на створення, підтримку та розширення обмінів з цільовими споживачами.	США
Жан-Жак Ламбен	Управління маркетингом – це інтеграція всіх функцій маркетингу, спрямована на виявлення та задоволення потреб клієнтів через стратегічне планування.	Франція

Продовження таблиці 1.1

Пітер Друкер	Завдання маркетингу – настільки добре зрозуміти клієнта, що продукт чи послуга підходять йому і продаються самі собою. Управління цим процесом – ключова мета.	США
Ігор Аренков	Управління маркетинговою діяльністю – це комплексний процес прийняття рішень, пов'язаних із визначенням стратегій, формуванням та реалізацією маркетингових програм.	Україна
Георгій Почепцов	Управління маркетингом – це створення цінності для споживача через комунікації, продукт, послугу чи бренд із врахуванням інтересів компанії.	Україна
Майкл Портер	Управління маркетингом передбачає стратегічний аналіз ринку, конкурентів і внутрішніх можливостей компанії для досягнення конкурентної переваги.	США
Володимир Паламарчук	Управління маркетинговою діяльністю – це організація, контроль і координація заходів, спрямованих на досягнення поставлених маркетингових цілей компанії.	Україна
Кевін Келлер	Управління маркетингом включає розробку брендової стратегії, позиціонування та забезпечення довготривалих відносин зі споживачами.	США

Примітка. Джерело: сформовано на основі [5,8,9,10,19,24, 25, 37, 48]

Аналіз таблиці дозволяє виділити такі спільні риси у визначеннях:

- 1) центральність споживача- усі автори акцентують увагу на розумінні та задоволенні потреб споживачів;
- 2) комплексний підхід - управління маркетингом розглядається як системний процес, що включає аналіз, планування, реалізацію та контроль;
- 3) стратегічний аспект - більшість визначень включають поняття стратегічного планування для досягнення цілей компанії;
- 4) інтеграція функцій: наголошують на координації різних маркетингових елементів, таких як продукт, ціна, комунікації та розподіл.
- 5) цінність для споживача: авторами підкреслюється створення та підтримка цінності для клієнтів через маркетингову діяльність.

Разом з тим, різниця у підходах полягає в акцентах комунікації: деякі автори (наприклад, Г. Почепцов) роблять більший акцент на важливості комунікацій у створенні цінності, Кевін Келлер приділяє увагу розробці брендової стратегії, Майкл Портер додає конкурентний і економічний аспект управління.

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що управління

маркетинговою діяльністю – це комплексний процес, який включає аналіз, планування, реалізацію та контроль заходів, спрямованих на створення, підтримку та розширення цінності для споживачів. Його метою є задоволення потреб клієнтів, досягнення конкурентних переваг та реалізація стратегічних цілей компанії через інтеграцію всіх маркетингових функцій.

Таким чином, можемо сформулювати узагальнююче визначення даного поняття.

Управління маркетинговою діяльністю – це процес розробки, координації та реалізації маркетингових стратегій і програм, спрямованих на ефективне задоволення потреб споживачів, створення цінності для них та забезпечення довготривалого успіху компанії в умовах конкурентного середовища.

Головна роль управління маркетингом полягає у підвищенні ефективності діяльності підприємства, орієнтуючи його на задоволення потреб споживачів і досягнення конкурентних переваг.

Основні завдання управління маркетингом:

1. Формування цілей (отримання прибутку, вихід на нові ринки, збільшення частки ринку).
2. Організація структури маркетингу та розподіл відповідальності.
3. Аналіз ринку, попиту та конкуренції.
4. Розробка стратегій просування товарів, ціноутворення та позиціонування.
5. Планування ресурсів та стимулювання персоналу.

Важливо розрізняти управління маркетингом (фокус на маркетингові процеси: дослідження ринку, збут, просування) та маркетингове управління (інтеграція маркетингових принципів у всі підрозділи підприємства). Управління маркетингом забезпечує орієнтацію на ринок, координацію діяльності підприємства та формування стратегії, що враховує внутрішні ресурси та зовнішні фактори.

Принципи управління маркетингом:

1. Орієнтація на задоволення потреб споживачів.
2. Ситуаційне управління та гнучкість у прийнятті рішень.
3. Активна роль підприємства на ринку: розвиток ініціативи, пошук нових каналів збуту та адаптація до конкурентного середовища.

Таким чином, управління маркетингом є ключовим елементом загальної системи управління підприємством, забезпечуючи узгодження внутрішніх можливостей із вимогами ринку для досягнення стратегічних цілей.

Більш детально принципи управління маркетингом можна представити за допомогою рисунка 1.1.

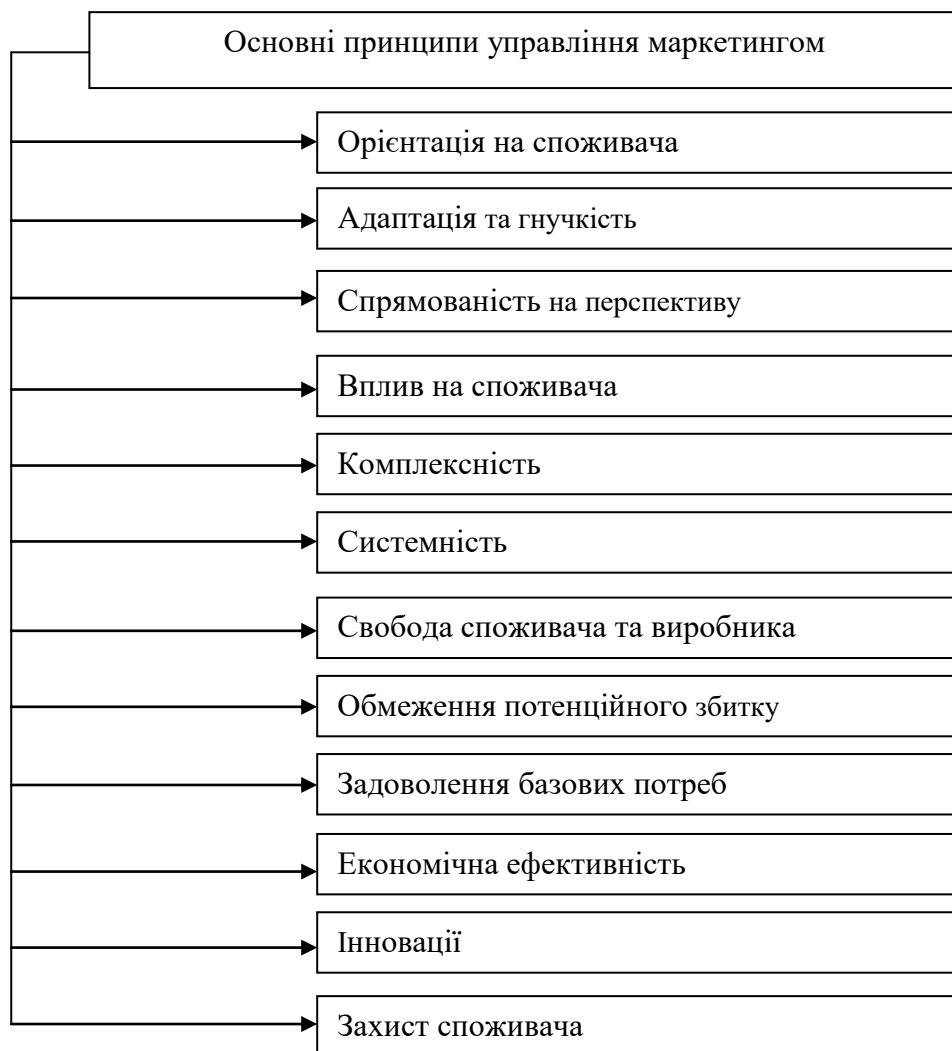


Рис. 1.1 Принципи управління маркетингом

Примітка. Джерело: сформовано на основі [8,9]

Управління маркетингом здійснюється на двох рівнях: стратегічному та тактичному [12].

Стратегічний рівень охоплює довгострокове планування взаємодії компанії з ринком. Для кожного товару чи асортиментної групи створюється окремий план, що разом формують «план маркетингу».

Тактичний рівень, або маркетингова тактика, спрямований на формування попиту. Це досягається через маркетингові заходи, дослідження ринку, коригування асортименту, цін і проведення рекламних кампаній. Основне завдання — знайти оптимальні рішення для споживачів і компанії. Також важливими є аналіз відгуків, забезпечення сервісу, робота з персоналом і регулювання асортименту.

Таким чином, стратегічний рівень визначає загальні цілі й місію компанії, тоді як тактичний фокусується на реалізації конкретних заходів у короткостроковій перспективі [10].

Виділяють два рівні прийняття рішень у маркетингу [10]: на рівні вищого керівництва; на рівні середньої ланки(табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

Управління маркетингом на різних рівнях керівництва

Рівень керівництва	Посади виконавців	Види рішень, що приймаються
Вищий	Виконавчий директор Головний бухгалтер Віце-президент з маркетингу Інші віце-президенти	Вибір цільових ринків Вибір продуктових стратегій Вибір цілей по кожному продукту Стратегія розподілу ресурсів
Середній	Менеджери з маркетингу Менеджери з продукту або марки Менеджери з продажу Менеджери з реклами Менеджери з просування товарів Менеджери з обслуговування клієнтів	Розробка продукту Ціна Продаж і розподіл Реклама Просування продукту Обслуговування клієнтів

Примітка. Джерело: сформовано на основі [19,48]

Рішення вищого керівництва забезпечують напрямки розвитку організації на довгострокову перспективу щодо ринків і потреб, які організація буде намагатися задовольнити, а також продуктів, які будуть зроблені або ж послуг, що будуть надані. По суті, вище керівництво вирішує, в яких областях бізнесу працювати і як розподілити ресурси між цими галузями.

Отже, як висновок, можна зазначити, що місце управління маркетингом в

загальній системі управління підприємством є вкрай важливим. Управління маркетингом на підприємстві є великою частиною роботи керівництва без якої неможливо досягти успіху в умовах сучасного ринку. Воно складається з двох найважливіших елементів, а саме – планування та організації маркетингової діяльності підприємства загалом.

Важливість та, беззаперечна необхідність, здійснення управління маркетингом на підприємстві полягає в тому, що воно орієнтується на те, щоб забезпечити ефективне та раціональне використання матеріальних, фінансових та інших ресурсів підприємства з метою отримати максимально можливий прибуток, при цьому, задовольнивши потреби споживачів у повному обсязі.

Важливість дослідження даного питання для приватних охоронних служб (ПОС) обумовлюється наступними аспектами.

1. Підвищення конкурентоспроможності. У сучасних умовах ринку конкуренція є надзвичайно високою. Маркетинг допомагає підприємствам виділятися серед конкурентів завдяки унікальним пропозиціям, брендингу та якісній комунікації. Ринок охоронних послуг є перенасиченим. Ефективне управління маркетингом дозволяє приватним охоронним службам: залучати більше клієнтів (бізнеси, фізичні особи); виділятися серед інших служб завдяки репутації, технологіям, сервісу; позиціонувати себе як надійного партнера.

2. Відповідь на зміну потреб клієнтів. Споживачі постійно змінюють свої уподобання, і управління маркетингом дозволяє швидко адаптуватися до цих змін. Клієнти охоронних підприємств сьогодні очікують: сучасні технології охорони (відеоспостереження, датчики, смарт-рішення), гнучкі умови співпраці та індивідуальний підхід, високий рівень прозорості та звітності. Управління маркетингом допомагає виявляти нові потреби та пропонувати послуги, які відповідають запитам.

3. Залучення нових ринків. Маркетингова стратегія допомагає розширити ринки збуту товарів чи послуг, залучити нові сегменти клієнтів. Для ПОС - це можливість залучати корпоративних клієнтів, міжнародні компанії чи державні установи, пошук нових сегментів: наприклад, охорона приватних житлових

комплексів, індустріальних об'єктів, транспортної інфраструктури.

4. Побудова довіри та репутації. Репутація є важливим активом для будь-якої компанії, особливо у довгостроковій перспективі. В охоронній діяльності довіра є ключовим фактором успіху. Маркетинг допомагає: підкреслювати надійність та професіоналізм служби через кейси, відгуки, сертифікати; просувати історії успіху, які демонструють ефективність послуг; формувати позитивний імідж серед цільової аудиторії.

5. Оптимізація витрат і ефективність просування. Управління маркетингом дозволяє правильно розподіляти ресурси на рекламу та комунікації, щоб досягати максимального результату. Використання сучасних цифрових інструментів (таргетована реклама, SEO, SMM) для залучення клієнтів. Аналіз ринку та конкурентів для оптимізації витрат на маркетинг.

6. Інновації та технологічний розвиток. Маркетинг стимулює впровадження інновацій для задоволення нових потреб клієнтів. Наприклад, впровадження систем дистанційного контролю, "розумної" охорони; підвищення якості послуг через інноваційні рішення та просування цих нововведень серед цільової аудиторії.

Таким чином, управління маркетинговою діяльністю є критично важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема для приватних охоронних служб, оскільки допомагає не лише залучати нових клієнтів, але й утримувати існуючих, підвищувати довіру, оптимізувати витрати та впроваджувати інновації, що забезпечують стійке зростання та успіх на ринку.

1.2 Характеристика процесу управління маркетингом на підприємстві та етапи його організації

Процес управління маркетингом – це цілеспрямована діяльність підприємства з регулювання своєї позиції на ринку за допомогою планування, організації, обліку, контролю виконання кожної фази позиційно – діяльнісної

поведінки підприємства з урахуванням впливу закономірностей розвитку ринкового простору, конкурентного середовища для досягнення прибутковості та ефективності діяльності на ринку.

Процес управління маркетингом на підприємстві включає кілька етапів, що взаємодіють між собою, і спрямований на досягнення ефективності маркетингової діяльності, орієнтуючи підприємство на задоволення потреб споживачів та досягнення конкурентних переваг[19]. Наведемо основні етапи та складові цього процесу:

1. Аналіз ринку і ситуації. На першому етапі проводиться дослідження ринку, аналіз попиту, конкуренції, потреб споживачів та змін у зовнішньому середовищі. Це включає вивчення тенденцій на ринку, поведінки споживачів, а також виявлення сильних і слабких сторін підприємства. Метою цього етапу є визначення ключових факторів, що впливають на діяльність підприємства, і виявлення можливих можливостей та загроз.

2. Постановка маркетингових цілей. Після аналізу ситуації визначаються конкретні цілі маркетингової діяльності. Це можуть бути цілі щодо збільшення частки ринку, розширення клієнтської бази, покращення впізнаваності бренду або підвищення рівня задоволення споживачів. Цілі повинні бути конкретними, вимірними та досяжними в межах певного періоду.

3. Розробка маркетингової стратегії. На основі поставлених цілей розробляється стратегія, яка визначає, як досягти цих цілей. Вибір стратегічних напрямків включає сегментацію ринку, вибір цільових ринкових сегментів, позиціонування товару та визначення маркетингового комплексу (товар, ціна, місце, просування).

4. Планування маркетингових заходів. Це етап, на якому визначаються конкретні маркетингові заходи для реалізації стратегії. Планування включає розробку детальних програм і тактик, таких як рекламні кампанії, акції, знижки, вдосконалення товарного асортименту, розподіл товарів і послуг. На цьому етапі також визначаються ресурси, необхідні для реалізації заходів.

5. Організація і реалізація. Після планування настає етап організації та впровадження маркетингових заходів. Це включає координацію роботи всіх підрозділів підприємства, розподіл обов'язків, визначення відповідальних осіб і забезпечення необхідних ресурсів для реалізації планів. Важливим аспектом є взаємодія між різними функціями підприємства (продажі, виробництво, фінанси, HR) для забезпечення узгодженості в діях.

6. Контроль і оцінка результатів. Останнім етапом є моніторинг та оцінка ефективності виконання маркетингових заходів. Контроль передбачає вимірювання результатів через встановлені показники (наприклад, продажі, частка ринку, впізнаваність бренду). Проводиться порівняння фактичних результатів з запланованими цілями та коригування стратегії і тактики, якщо це необхідно.

7. Коригування та удосконалення. На основі результатів контролю приймаються рішення про коригування стратегії або тактики. Це може включати зміну цільових сегментів, коригування рекламних кампаній, адаптацію товарів або зміну цінової політики. Постійний процес коригування дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним і адаптуватися до змін на ринку.

Управління маркетингом на підприємстві є інтегрованим і постійно адаптується до змін у ринкових умовах, що забезпечує ефективну реалізацію стратегічних цілей підприємства та його сталий розвиток.

Організація процесу управління маркетингом на підприємстві передбачає створення ефективної системи для реалізації маркетингових стратегій і досягнення поставлених цілей. Вона включає в себе низку етапів і складових, які взаємодіють між собою для забезпечення комплексного підходу до маркетингової діяльності.

Організація процесу управління маркетингом включає:

- створення або вдосконалення організаційної структури маркетингу;
- підбір кваліфікованих маркетологів;
- забезпечення умов для ефективної роботи (робочі місця,

інформація, техніка тощо);

— налагодження взаємодії маркетингових служб із іншими підрозділами.

Основні етапи організації процесу управління маркетингом представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні етапи організації процесу управління маркетингом

Етап	Опис
1. Створення організаційної структури маркетингу	Розробка організаційної структури, визначення ролей і обов'язків співробітників маркетингового підрозділу.
2. Розробка маркетингової стратегії	Визначення стратегічних цілей підприємства, сегментація ринку, позиціонування товару, формування конкурентних переваг.
3. Планування маркетингових заходів	Деталізація маркетингових програм і тактик, визначення бюджетів, термінів виконання та інструментів просування.
4. Розподіл ресурсів та організація роботи	Забезпечення необхідними фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами для виконання маркетингових заходів.
5. Моніторинг та контроль	Оцінка ефективності маркетингових заходів, визначення ключових показників ефективності (KPI), аналіз результатів.
6. Коригування та адаптація	Внесення коректив у стратегію та тактику на основі оцінки результатів та змін на ринку чи у підприємстві.
7. Інтеграція маркетингу з іншими функціями підприємства	Спільне планування з іншими підрозділами (фінанси, виробництво, HR) для досягнення загальних цілей підприємства.

Примітка. Джерело: сформовано на основі [5,8,24,37,48]

Структура управління маркетингом визначає форми поділу праці та взаємозв'язки в системі, характеризуючи статичний аспект управління. Динаміку відображає сам процес управління [16]. Основними елементами структури є: спеціалісти з маркетингу; організаційні форми управління; структура політики маркетингового управління.

Методи управління маркетингом охоплюють способи реалізації маркетингових завдань, утворюючи систему методів і стратегій [19].

Типи організаційних структур:

1. Функціональна: побудована за функціями маркетингу (дослідження, реклама, збут тощо).

2. Географічна: спеціалісти розподіляються за регіонами.
3. Товарна: відповідає за окремі продукти чи групи продуктів.
4. Ринкова: орієнтована на специфічні ринки.
5. Комбіновані: поєднують кілька підходів (функціонально-продуктова, функціонально-ринкова тощо)[37].

Правильний вибір структури створює основу для ефективності, але також потрібні кваліфіковані кадри, чіткий розподіл обов'язків і сприятливі умови праці. Це завдання керівника маркетингової служби спільно з керівництвом підприємства.

Керівники маркетингових служб повинні мати: системне мислення та широкий кругозір; комунікабельність і дипломатичність; здатність до новаторства й динамізм.

Раціональний розподіл завдань і відповідальності можливий лише за чітко визначеної ролі маркетингових служб у структурі організації.

Кожен із зазначених етапів є важливим для ефективної реалізації стратегії та досягнення цілей підприємства.

1.3 Методологічні основи оцінки ефективності управління маркетингом на підприємстві

Методологічні основи оцінки ефективності управління маркетингом на підприємстві включають різні підходи, інструменти та критерії, які дозволяють оцінити, наскільки ефективно здійснюється маркетингова діяльність і наскільки вона сприяє досягненню стратегічних та тактичних цілей підприємства.

В цілях вдосконалення маркетингової діяльності та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємствам необхідно регулярно здійснювати оцінку ефективності управління маркетингом.

Не дивлячись на чималу кількість вчених, які приділяли увагу дослідженню даної теми, на сьогоднішній день не існує єдиного підходу до оцінки ефективності управління маркетингом.

Аналіз існуючих підходів дозволив систематизувати методи оцінки ефективності управління маркетингом, що дозволяють комплексно підходити до аналізу та вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

(табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Методи оцінки ефективності управління маркетингом

Методологічний підхід	Ключові аспекти оцінки	Показники/Інструменти
1. Аналіз фінансових показників	Оцінка через фінансові результати діяльності підприємства	Зростання доходів, рентабельність маркетингових витрат, підвищення прибутку, зниження витрат на залучення клієнтів
2. Аналіз ринкової частки	Зміни ринкової частки підприємства	Збільшення ринкової частки, позиціонування на ринку
3. Аналіз клієнтської бази	Взаємодія з клієнтами, утримання клієнтів, залучення нових	Кількість нових клієнтів, рівень повторних покупок, задоволеність клієнтів
4. Оцінка ефективності маркетингових кампаній	Результативність маркетингових кампаній	Кількість залучених лідів, конверсія, повернення інвестицій в маркетинг (ROI)
5. Ключові показники ефективності (KPI)	Оцінка за допомогою конкретних KPI	Кількість нових продуктів на ринку, час досягнення цілей, індекси лояльності клієнтів
6. Аналіз зовнішнього середовища	Оцінка ефективності через зміни в зовнішньому середовищі	Аналіз конкурентів, тренди ринку
7. Аналіз внутрішніх процесів	Оцінка внутрішніх маркетингових процесів	Оптимізація процесів, впровадження інновацій в маркетингу
8. Використання моделей оцінки ефективності	Використання моделей для оцінки ефективності маркетингових комунікацій та стратегій	Моделі AIDA, 4P, SWOT-аналіз
9. Оцінка через зворотній зв'язок	Збір зворотного зв'язку від клієнтів і партнерів підприємства	Опитування, інтерв'ю, фокус-групи

Примітка. Джерело: сформовано на основі [4,12,22,31,33,34,41,52,53]

Оцінка ефективності управління маркетингом на підприємстві може здійснюватись з позиції двох його визначень:

1. Управління маркетингом, як спосіб управління маркетинговою діяльністю, який включає аналіз ринкових можливостей, вибір цільових ринків,

розробку комплексу маркетингу, реалізацію маркетингових заходів та їх контроль.

2. Управління маркетингом, як управлінська підсистема підприємства, що функціонує на трьох рівнях – управління діяльністю, управління функцією та управління попитом.

Тобто, за першим варіантом оцінка ефективності управління маркетингом на підприємстві здійснюється з позиції розгляду головних його етапів, а за другим – з позиції трьох управлінських рівнів [4].

Перша методика оцінки ефективності управління маркетингом полягає в чіткому та послідовному виконанні всіх необхідних етапів управління маркетингом, а також в повноті отриманої інформації й ефективності її аналізу.

Оскільки, першим етапом управління маркетингом на підприємстві виступає аналіз ринкових можливостей фірми, то проводиться аналіз ринку та, безпосередній, аналіз самого підприємства – аналіз його маркетингових можливостей [4].

Аналіз ринку проводять використовуючи PEST-аналіз. Це аббревіатура чотирьох англійських слів: P – police – політика, E – economy – економіка, S – society – суспільство та T – technology – технології [41].

Зазвичай, проводячи PEST-аналіз використовують таблицю (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Схематичне зображення таблиці PEST- аналізу

Політичні фактори – P	Економічні фактори – E
1.	1.
2.	2.
.....
Соціальні фактори – S	Технологічні фактори – T
1.	1.
2.	2.
.....

Примітка. Джерело: сформовано на основі [52]

Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства. Метою є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень [53].

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів й інше.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

Аналіз маркетингових можливостей підприємства здійснюється з використанням SWOT-аналізу. Це основний інструмент стратегічного управління будь-якої компанії. SWOT – це початкові літери слів «Strengths» – сильні сторони, «Weaknesses» – слабкі сторони, «Opportunities» – можливості, «Threats» – загрози [12]. Такий аналіз дозволяє систематизувати проблемні ситуації; краще розуміти структуру ресурсів, на які слід опиратися в удосконаленні діяльності та розвитку компанії на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати

нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальну дорогу розвитку і уникнути небезпек; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу.

Даний аналіз проводиться з використанням матриці (табл.1.6).

Таблиця 1.6

Матриця SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	1. 2.	1. 2.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1. 2.	1. 2.

Примітка. Джерело: сформовано на основі [53]

Другий етап управління маркетингом полягає у виборі цільового ринку – так звана точка дотику маркетингу, приваблива ділянка ринку, на якому підприємство зосереджує свою діяльність.

Використовують порівняльний аналіз сегментів базового ринку для того, щоб обрати найбільш привабливий сегмент ринку.

Також досить поширеним є оцінка цільового сегменту ринку з поділом показників на маркетингові можливості підприємства та відносні конкурентні позиції й на безпосередні показники привабливості ринку (табл.1.7).

Таблиця 1.7

Порівняльний аналіз сегментів базового ринку

Показники оцінки сегменту	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	...
Об'єм продажу				
Середня ціна				
Тенденції росту сегмента				
Рівень конкуренції				
Відповідності продукції				

Продовження таблиці 1.7

Необхідність в додаткових послугах				
Відповідність системі збуту				
Необхідність стимулювання				
Загальна оцінка привабливості сегмента				

Примітка. Джерело: сформовано на основі [53]

Якщо маркетингові можливості підприємства та відносні конкурентні позиції є меншими за показники привабливості ринку, то підприємству необхідно посилювати свої сильні сторони задля того, щоб завоювати даний сегмент.

Схема оцінки цільового сегменту ринку наведена в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Схема оцінки цільового сегменту ринку

Показники	Вага, G	Рейтинг, М (за 10-ти бальною шкалою)	Оцінка цільового сегмента G*M
Маркетингові можливості підприємства та відносні конкурентні позиції			
1.Конкурентоспроможність продукції			
2.Ціни та умови укладання контактів			
3.Умови присутності на ринку			
4.Умови комунікацій			
5.Умови збуту			
6.Частка підприємства на ринку			
Результат			
Привабливість ринку			
7.Ємність ринку			
8.Темпи його зростання			
9.Доступність ринку			
10.Рівень прибутковості			
11. Рівень технологічності			
12.Інтенсивність конкуренції			
Результат			

Примітка. Джерело: сформовано на основі [33]

Третім етапом управління маркетингом виступає розробка комплексу маркетингу – набору компонентів, які піддаються контролю змінних чинників, чию сукупність підприємство використовує в прагненні викликати бажану та необхідну реакцію з боку цільового ринку [34].

Функція маркетинг-мікс складається в тому, щоб сформувати комплекс, який буде не тільки задовольняти потреби потенційних клієнтів в рамках цільових ринків, але й максимізує ефективність діяльності підприємства в цілому.

Фундамент комплексу маркетингу складають 4 основні елементи – це товар, ціна, місце та просування [34].

І, останнім, четвертим етапом управління маркетингом виступає контроль за маркетинговими заходами.

Для здійснення контролю в повному обсязі проводять всі можливі види контролю, а саме – контроль за виконанням річних планів, контроль прибутковості та аналіз маркетингових витрат, стратегічний контроль.

Для того, щоб оцінити ефективність управління маркетингом за сукупністю його етапів використовують метод експертних оцінок – розробляють анкету для працівників підприємства, в якій оцінюються виконання всіх етапів.

Зазвичай, кожне питання складається з трьох варіантів відповідей, котрі оцінюються від 0 до 2 балів, тобто максимальна кількість балів по кожному питанню дорівнює 2.

Працівникам підприємства надається анкета із запитаннями та варіантами відповідей, а також бланк, в якому вони будуть безпосередньо ставити свою оцінку.

Далі розробляється шкала оцінки ефективності управління маркетингом за принципом прогресивного кроку.

Виокремлюють 6 рівнів оцінки – «низький», «не ефективний», «задовільний», «хороший», «дуже хороший» та «ефективний». Зразок бланку оцінки ефективності управління маркетингом відображено в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

Система оцінки ефективності управління маркетингом

Питання	Відповідь	Оцінка
1	А	0
	Б	1
	В	2
.....	А	0
	Б	1
	В	2
n	А	0
	Б	1
	В	2

Примітка. Джерело: сформовано на основі [33]

Другим методом, за допомогою якого можна визначити оцінку ефективності управління маркетингом, є метод, що виходить із визначення про те, що управління маркетингом функціонує на трьох рівнях:

- управління діяльністю (УД) – стратегічно важливий напрямок в системі управління маркетингом, від якого принципово залежать два інших рівні;
- управління маркетинговою функцією (УФ);
- управління попитом (УП).

Так, Соловійов Б.А. ефективність управління маркетингом пропонує розглядати як ефективність трьох рівнів (параметрів) управління маркетингом [19]:

$$E(UM) = f(E(UD), E(UF), E(UP)) \quad (1.1)$$

В свою чергу, ефективність УД структурно складається з оцінки факторів:

- ринкова орієнтація вищого керівництва (РВ);
- ринкова орієнтація персоналу (РП);
- взаємодія вищого керівництва та персоналу (В);
- ступінь відкритості системи управління зовнішньому середовищу (Со).

Деталізоване вираження цієї залежності можна представити у вигляді формул та таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

Трьох-факторна модель визначення оцінки ефективності управління маркетингом на підприємстві

Ефективність правління маркетингом											
Ефективність УД				Ефективність УФ				Ефективність УП			
Е(РВ)	Е(РП)	Е(В)	Е(Со)	Е(П)	Е(О)	Е(М)	Е(К)	Е(УТ)	Е(УСб)	Е(УЦ)	Е(УК)

Примітка. Джерело: сформовано на основі [33]

Тобто, подібним чином, будемо мати:

$$E(\text{УД}) = f(E(\text{РВ}), E(\text{РП}), E(\text{В}), E(\text{Со})) \quad (1.2)$$

Ефективність УФ буде представляти собою залежність від показників ефективності таких змінних як:

- планування (П);
- організація (О);
- мотивація (М);
- контроль (К);

Отримаємо:

$$E(\text{УФ}) = f(E(\text{П}), E(\text{О}), E(\text{М}), E(\text{К})) \quad (1.3)$$

Ефективність УП представляє собою функцію від показників ефективності основних функцій маркетингу:

- управління товаром (УТ);
- управління збутом (УСб);
- управління ціною (УЦ);
- управління комунікаціями (УК).

Відповідно будемо мати:

$$E(\text{УП}) = f(E(\text{УТ}), E(\text{Усб}), E(\text{УЦ}), E(\text{УК})) \quad (1.4)$$

Соловійов Б.А. досить чітко визначив структуру системи управління маркетингом на підприємстві, однак не сконструював її однозначно та не запропонував методики оцінки її ефективності [12]. Так, Пономаренко І. та

Похабов В. базуючись на дослідженнях Соловйова запропонували свою методику оцінки ефективності управління маркетингом. Згідно цієї методики виокремлюються ще й безпосередні критерії оцінки (табл. 1.11) [4].

Таблиця 1.11

Методика оцінки ефективності управління маркетингом

Рівні управління маркетингом	Показники оцінки	Система критеріїв оцінки
Ефективність УД	1.1.Ринкова орієнтація вищого керівництва	1.1.1 Орієнтація на потреби споживачів вищого керівництва 1.1.2 Рівень освіти та ступінь мобільності вищого керівництва 1.1.3 Ступінь прийняття ризику вищого керівництва
	1.2 Ринкова орієнтація персоналу	1.2.1 Відношення до маркетингу немаркетингових підрозділів 1.2.2 Готовність до змін колективу в майбутньому
	1.3 Взаємодія вищого керівництва та персоналу	1.3.1 Ступінь відокремлення управлінської роботи від не управлінської 1.3.2 Делегування повноважень 1.3.3 Процес прийняття рішень
	1.4 Ступінь відкритості системи управління зовнішньому середовищу	1.4.1 Розподіл пріоритетів в ланцюжку «виробництво - споживання»
Ефективність УФ	2.1 Планування	2.1.1 Наявність системи стратегічного планування 2.1.2 напрямки маркетингових досліджень 2.1.3 частота проведення маркетингових досліджень
	2.2 Організація	2.2.1 Формальна структура служби маркетингу 2.2.2 Психологічний клімат 2.2.3 Якісний склад співробітників СМ 2.2.4 Координація роботи в СМ
	2.3 Мотивація	2.3.1 Яка система стимулювання працівників СМ 2.3.2 Відповідність цінностей організації та особистих цінностей співробітників
	2.4 Контроль	2.4.1 Чіткість критеріїв ефективності маркетингової діяльності 2.4.2 Регулярність здійснення контролю
Ефективність УП	3.1 Управління товаром	3.1.1 Розробка нових товарів 3.1.2 Формування асортименту
	3.2 Управління збутом	3.2.1 Наявність системи пошуку нових каналів збуту
	3.3 Управління ціною	3.3.1 Методи ціноутворення 3.3.2 Ранжування цін
	3.4 Управління комунікаціями	3.4.1 Методи комунікацій, що використовуються 3.4.2 Цілі комунікацій

Примітка. Джерело: сформовано на основі [4,53]

Однак, окрім двох, викладених вище методів, існує ще метод оцінки ефективності управління маркетингом, який включає в себе розрахунок ряду показників, а саме – економічної результативності управлінської маркетингової діяльності, продуктивності праці персоналу маркетингового підрозділу, рентабельність використовуваного персоналу та ефективності управління на підприємстві загалом [4].

Розрахунок зазначених показників здійснюється за такими формулами:

1. Економічна результативність управлінської маркетингової діяльності:

$$K_{ep} = TO / B_m, \text{ де} \quad (1.5)$$

TO – виручка від реалізації, B_m – витрати на маркетингову діяльність.

2. Продуктивність праці персоналу маркетингового підрозділу філії:

$$P_{pr} = K_d / \text{Ч}_{рм}, \text{ де} \quad (1.6)$$

K_d – кількість укладених договорів, $\text{Ч}_{рм}$ – кількість робітників маркетингового підрозділу .

3. Рентабельність використання маркетингового персоналу:

$$P = \Pi / \text{Ч}_{мр}, \text{ де} \quad (1.7)$$

Π – чистий прибуток.

4. Загальна ефективність управління:

$$E_y = P_y / \text{Ч}_{упр}, \text{ де} \quad (1.8)$$

$\text{Ч}_{упр}$ – кількість робітників управлінського персоналу, $P_y = \Pi$ – результат управління.

Такий формульний метод визначення оцінки ефективності управління маркетингом дозволяє отримати та порівняти кількісні показники управління за конкретно визначені періоди часу.

Отже, підсумовуючи вище викладене, можна зробити висновок про те, що управління маркетингом, на будь-якому підприємстві, та безпосереднє здійснення оцінки його ефективності є вкрай важливими процесами, без яких неможливе успішне існування суб'єктів господарювання на сучасному ринку. Завдяки проведенню такого оцінювання, підприємства зможуть виявити

наскільки ефективним або ж неефективним є процес управління маркетингом, на що необхідно звернути увагу, щоб покращити маркетингову діяльність підприємства зокрема, та успішність функціонування підприємства на ринку в цілому.

Висновки до розділу 1

Управління маркетинговою діяльністю є критично важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема для приватних охоронних служб, оскільки допомагає не лише залучати нових клієнтів, але й утримувати існуючих, підвищувати довіру, оптимізувати витрати та впроваджувати інновації, що забезпечують стійке зростання та успіх на ринку.

Управлінню маркетингом – це невід’ємна складова загальної системи управління підприємством, беззаперечною необхідністю використання якої, полягає в тому, що воно орієнтується на забезпечення ефективного та раціонального використання матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів підприємства з метою отримати максимально можливий прибуток, задовольнивши при цьому, в повній мірі, потреби споживачів.

Процес управління маркетингом на підприємстві включає кілька ключових етапів, які забезпечують орієнтацію на задоволення потреб споживачів та досягнення конкурентних переваг. Першим етапом є аналіз ринку, що передбачає дослідження попиту, конкуренції та зовнішнього середовища для виявлення можливостей і загроз. На основі отриманих даних визначаються маркетингові цілі, які повинні бути конкретними, вимірними та досяжними. Далі розробляється стратегія, що включає сегментацію ринку, вибір цільових сегментів і формування маркетингового комплексу. Наступним кроком є планування маркетингових заходів, яке охоплює розробку програм, рекламних кампаній і розподіл ресурсів. Реалізація планів передбачає координацію роботи підрозділів підприємства, чіткий розподіл обов'язків та

забезпечення необхідними ресурсами. На етапі контролю здійснюється моніторинг ефективності через ключові показники, порівняння результатів із запланованими цілями та оцінка успішності заходів. Завершальним етапом є коригування стратегії або тактики на основі результатів контролю для підвищення ефективності діяльності та адаптації до змін на ринку.

Методологічні основи оцінки ефективності управління маркетингом на підприємстві включають різні підходи, інструменти та критерії, які дозволяють оцінити, наскільки ефективно здійснюється маркетингова діяльність і наскільки вона сприяє досягненню стратегічних та тактичних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА КРИВОРІЗЬКІЙ ФІЛІЇ ТОВ «ВЕНБЕСТ»

2.1. Дослідження ринку охоронних послуг України

Охоронна діяльність в Україні регулюється Законом України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» і потребує отримання відповідної ліцензії. Однією з головних проблем галузі є те, що Державна служба охорони (ДСО), яка підпорядковується Міністерству внутрішніх справ (МВС), виконує одразу дві функції: надає охоронні послуги та виступає органом ліцензування для інших учасників ринку. Це створює конфлікт інтересів, адже ДСО, будучи конкурентом приватних охоронних підприємств, має повноваження вирішувати питання про їхню можливість здійснювати охоронну діяльність.

Діяльність ДСО регламентується Положенням, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України № 615 від 10 серпня 1993 року (в редакції від 15 серпня 2001 року). Служба створена для забезпечення охорони нерухомих об'єктів, вантажів, валютних цінностей, технічного захисту інформації, а також для гарантування особистої безпеки громадян на договірних засадах відповідно до чинного законодавства.

ДСО є централізованою системою, підпорядкованою Міністру внутрішніх справ, яку очолює Департамент Державної служби охорони. Структура включає управління та відділи, розташовані в місті Києві, Київській області та в інших регіонах України[51].

Після здобуття Україною незалежності у 90-х роках ринок охоронних послуг почав формуватися на нових принципах, орієнтованих на договірні відносини з фізичними та юридичними особами для захисту їх інтересів. Галузь поділяється на корпоративну охорону, яка забезпечує захист внутрішніх активів підприємств, та ринок охоронних послуг, де діють державні й приватні

компанії.

В Україні основними видами діяльності підприємств ринку охоронних послуг за КВЕД-2010 є: 80 - Діяльність охоронних служб та проведення розслідувань, 80.1 - Діяльність приватних охоронних служб, 80.2 - Обслуговування систем безпеки, 80.3 - Проведення розслідувань.

Аналіз динаміки обсягу реалізованих послуг підприємств охоронної галузі України за видами економічної діяльності у 2010-2023 роках проведено і представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягу реалізованих послуг підприємств охоронної галузі України за видами економічної діяльності у 2010-2023 роках

Рік	Діяльність охоронних служб та розслідувань (тис. грн)	Темп росту (%)	Діяльність приватних охоронних служб (тис. грн)	Темп росту (%)	Обслуговування систем безпеки (тис. грн)	Темп росту (%)	Проведення розслідувань (тис. грн)	Темп росту (%)
2010	4,106,433.6	-	3,308,216.3	-	589,736.3	-	208,481.0	-
2011	4,498,074.9	9.54	3,696,815.8	11.75	646,161.9	9.57	155,097.2	-25.61
2012	6,641,157.0	47.64	6,096,967.4	64.92	436,924.8	-32.38	107,264.8	-30.84
2013	8,393,835.9	26.39	7,926,499.2	30.01	437,025.1	0.02	30,311.6	-71.74
2014	7,545,382.2	-10.11	6,825,729.2	-13.89	685,729.4	56.91	33,923.6	11.92
2015	7,691,383.2	1.93	6,910,454.1	1.24	728,874.5	6.29	52,054.6	53.45
2016	9,100,937.3	18.33	8,047,717.1	16.46	1,013,434.5	39.04	39,785.7	-23.57
2017	12,161,796.2	33.63	10,925,057.6	35.75	1,200,681.4	18.48	36,057.2	-9.37
2018	14,240,572.3	17.09	12,877,200.6	17.87	1,337,881.3	11.43	25,490.4	-29.31
2019	17,824,665.3	25.17	16,255,095.5	26.23	1,548,072.3	15.71	21,497.5	-15.66
2020	19,756,048.8	10.84	17,113,216.8	5.28	2,605,364.4	68.30	37,467.6	74.29
2021	22,806,524.4	15.44	19,687,182.7	15.04	3,074,529.3	18.01	44,812.4	19.60
2022	19,402,523.4	-14.93	17,750,314.3	-9.84	1,626,082.0	-47.11	26,127.1	-41.70
2023	21,169,720.6	9.11	19,725,326.3	11.13	1,414,662.3	-13.00	29,732.0	13.80

Примітка. Джерело: сформовано на основі [14]

Аналіз таблиці дозволив сформулювати наступні висновки.

Загальна тенденція вказує на те, що до 2021 року спостерігалось зростання у всіх категоріях, однак у 2022 році обсяги реалізації послуг значно знизилися, що може бути наслідком зовнішніх кризових факторів.

Діяльність приватних охоронних служб показала стабільне зростання до

2021 року, але у 2022 році впала на 9.84%, відновившись у 2023 році.

В діяльності підприємств з обслуговування систем безпеки найбільший темп зростання спостерігався у 2020 році (+68.3%), але у 2022 році відбулося різке падіння на 47.11%.

Діяльність підприємств з проведення розслідувань залишається нестабільною з періодичними падіннями та зростаннями. Найбільше зростання було у 2020 році (+74.29%).

Загальний обсяг реалізованих послуг підприємств охоронної галузі зріс у 2023 році після спаду у 2022 році, що свідчить про часткове відновлення ринку.

Графічне відображення означених тенденцій представлено на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Обсяг реалізованих послуг підприємств охоронної галузі України за видами економічної діяльності у 2010-2023 роках, тис. грн.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [14]

Після кризи 2014-2017 років, що спричинила зниження професіоналізму, демпінг і відтік клієнтів, ринок очистився від слабких гравців. Частина компаній згорнула діяльність, однак з'явилися нові фірми, переважно зосереджені в Києві[54].

Сьогодні Поліція охорони контролює понад 25% ринку, третину займають внутрішні охоронні служби підприємств, а 45% — приватні компанії.

Основні гравці ринку — Поліція охорони, «Охоронний холдинг», «ЯВІР-

2000» та група компаній «Венбест»(дод. А). Поліція охорони є найбільшою структурою з 50 тисячами фахівців та 750 групами реагування, тоді як «ЯВІР-2000» і «Венбест» мають розвинену регіональну мережу.

Попри зростання попиту на охорону квартир через криміногенну ситуацію, більшість компаній — це невеликі фірми з 3-4 співробітниками. Лише декілька компаній можуть забезпечити якісну роботу на національному рівні. Для підтримки філіалу в регіонах потрібна стабільна виручка в 150-200 тис. грн щомісяця, що для малих підприємств є викликом.

Поліція охорони має перевагу у використанні вогнепальної зброї, тоді як приватні компанії обмежені гумовими кийками й газовими балончиками. Водночас Поліція охорони стикається з проблемами великих витрат на персонал та конкуренцією з приватними підприємствами, що демпінгують ціни. Ринок залишається конкурентним, але непрозорим: більшість компаній приховують фінансові дані, а деякі підприємства розділяють діяльність на кілька юридичних осіб для оптимізації податків[51].

Виручка компаній України в сфері охоронної та розслідувальної діяльності у 2023 році за даними youcontrol.market наведена в табл. 2.2. та на рис 2.2.

Таблиця 2.2

Виручка компаній України в сфері охоронної та розслідувальної діяльності у 2023 році

№ п/п	Підприємство	Основний КВЕД	Виручка, грн.
1.	ТОВ ДТЕК "СЕРВІС"	80.10 Діяльність приватних охоронних служб	1378001000
2.	Дочірнє підприємство "Нафтогазбезпека" національної акціонерної компанії "Нафтогаз України"	80.10 Діяльність приватних охоронних служб	1026304000
3.	ТОВ "Охоронний Холдінг-Славутич"	80.10 Діяльність приватних охоронних служб	821286000
4.	ТОВ "Охоронний Холдінг "	80.10 Діяльність приватних охоронних служб	517639000
5.	Комунальна організація виконавчого органу Київської міської Ради "Муніципальна охорона"	80.10 Діяльність приватних охоронних служб	510348000

Продовження таблиці 2.2

6.	ТОВ "Пожежна безпека і охорона праці"	80.20 Обслуговування систем безпеки	500900000
7.	ТОВ "Венбест"	80.20 Обслуговування систем безпеки	467811000
8.	ТОВ "Явір-2005"	80.10 Діяльність приватних охоронних служб	443679000
9.	ТОВ "СІТ Секьюриті"	80.10 Діяльність приватних охоронних служб	34229800

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [32]

Аналіз таблиці вказує на те, що серед основних гравців ринку у 2023 році найбільша виручка у ТОВ ДТЕК "СЕРВІС" — 1 378 001 000 грн., друге місце посідає "Нафтогазбезпека" з виручкою 1 026 304 000 грн. Компанії зі сфери "Обслуговування систем безпеки" мають меншу виручку, ніж лідери серед приватних охоронних служб.

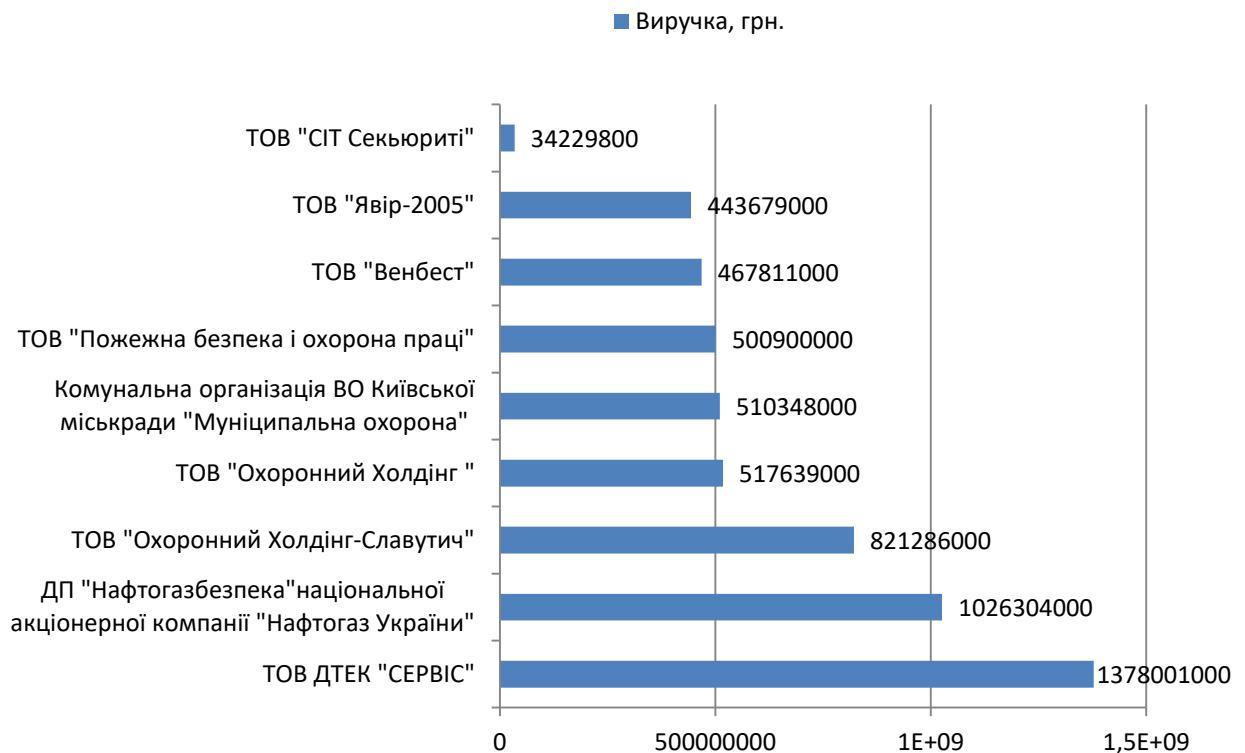


Рис.2.2 Виручка компаній України в сфері охоронної та розслідувальної діяльності у 2023 році

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [32]

За сферою діяльності основна частина з найбільших компаній працює за КВЕД 80.10 ("Діяльність приватних охоронних служб"). Дві компанії

займаються "Обслуговуванням систем безпеки" (КВЕД 80.20), але їхні доходи теж значні (500,9 млн грн та 467,8 млн грн).

Сучасні реалії ринку охоронних послуг демонструють боротьбу за клієнтів, зокрема через перехоплення замовників та зниження вартості послуг, що зумовлює високу конкуренцію й необхідність підвищення якості охоронної діяльності.

Останнім часом ринок охоронних послуг, який раніше переважно розвивався у великих містах, почав активно розширюватися в регіонах. Це пов'язано зі створенням великими охоронними компаніями регіональних мереж, включаючи станції моніторингу (централізовані пульти спостереження) та мобільні групи реагування, подібні до системи, що використовується Державною службою охорони. Такий підхід приваблює клієнтів завдяки нижчій вартості послуг, зокрема серед банків, промислових підприємств, торговельних і медичних установ.

Найпопулярнішими видами послуг залишаються технічна та фізична охорона, тоді як забезпечення особистої безпеки та інформаційна безпека менш затребувані через високу вартість і складність організації. Натомість зростає попит на інтегровані технічні системи, які поєднують функції відеоспостереження, контролю доступу та охоронно-пожежної сигналізації. Основними замовниками такого обладнання є великі підприємства, адміністративні будівлі та торгові центри.

Ринок технічних засобів охорони демонструє посилення конкуренції: компанії пропонують не лише встановлення обладнання, а й проектування, сервісне обслуговування та довгострокову підтримку. Намітилася тенденція спеціалізації фірм на конкретних видах послуг, а також інтелектуалізація ринку через розвиток структур, які займаються захистом інформації[54].

Гостро відчувається дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері фізичної охорони, проектування та обслуговування технічних систем. У відповідь на це відкриваються навчальні заклади та факультети, які готують спеціалістів з безпеки.

Охоронна діяльність дедалі більше переходить від фізичного захисту до комплексних рішень, що поєднують електронні системи безпеки та людський фактор. Ефективність системи безпеки залежить не лише від обладнання чи фізичного захисту, а й від інформаційної, економічної безпеки, аналітики та детективних послуг. Ці елементи стають ключовими в сучасному забезпеченні безпеки, адже саме вони дозволяють попереджати ризики, підбирати надійних партнерів і оцінювати перспективи на нових ринках.

Таким чином, проаналізувавши ринок охоронних послуг в Україні можна виділити основні тенденції, особливості та виклики.

Основні тенденції ринку охоронних послуг в Україні.

1. Зростання попиту через воєнний стан: війна спричинила зростання потреби у фізичній охороні, мобільному патрулюванні та технічних системах безпеки; групи швидкого реагування виконують нетипові завдання, як-от евакуація, затримання диверсантів, патрулювання.

2. Розвиток технологій у сфері охорони: впровадження інновацій: автономні генератори, посилені акумулятори, системи Starlink; зростання продажів технічних засобів безпеки (датчики, відеоспостереження, системи контролю доступу).

3. Зміна клієнтської бази: високий попит серед бізнесу, особливо на комплексні рішення (фізична охорона + технічна охорона); низька активність фізичних осіб через економічні труднощі (охоплення приватних помешкань сигналізацією становить лише 7%).

4. Концентрація ринку: основні гравці: "Поліція охорони" (20-22% ринку), "Венбест" і "Явір-2000" (по 7-8%).

5. Висока конкуренція серед невеликих компаній, які займають нішеві сегменти.

Особливості ринку охоронних послуг в Україні.

1. Вплив війни: мобілізація значної частини персоналу охоронних компаній; втрата клієнтів і представництв у тимчасово окупованих регіонах.

2. Енергетичні виклики: відключення електроенергії та зв'язку

впливають на ефективність охоронних систем; компанії інвестують у резервні джерела живлення та багатоканальні системи зв'язку.

3. Регуляторне середовище: законодавство не враховує сучасних викликів, таких як консалтинг у сфері безпеки, технічний захист інформації, розшукові дії; обмеження щодо використання вогнепальної зброї персоналом охорони.

4. Дефіцит кадрів: зниження середнього рівня підготовки нових співробітників; підвищення середнього віку працівників у групах швидкого реагування.

5. Злочинність: комендантська година зменшила рівень злочинності, але поступово він повертається до довоєнного рівня; основні крадіжки здійснюють наркозалежні особи та внутрішні мігранти[18].

Виклики ринку охоронних послуг в Україні.

1. Політична та економічна нестабільність: втрата клієнтів у регіонах, що постраждали від бойових дій, інфляція та зниження доходів населення впливають на попит.

2. Енергетичні та технічні ризики: потреба в додаткових інвестиціях у резервні системи живлення та зв'язку; втрата надійності охоронних систем через перебої в енергопостачанні.

3. Недостатність законодавчого регулювання: відсутність чітких норм щодо розширення функцій охоронних компаній; обмеженість у використанні сучасних технічних засобів та зброї.

Висновки та рекомендації для компаній, що працюють на ринку охоронних послуг в Україні.

По-перше, забезпечити покращення кадрової ситуації: розробити програми підготовки кадрів та залучення молоді, впроваджувати стимули для збереження кваліфікованих працівників.

По-перше, розширення спектра послуг: додати консалтингові послуги, технічний захист інформації, розшукові дії до бізнес-моделі; пропонувати комплексні рішення для бізнесу та фізичних осіб.

По-третє, інновації та технічні рішення: інвестувати у резервні джерела живлення, багатоканальні системи зв'язку, інноваційні технічні засоби; впроваджувати нові технології для посилення конкурентоспроможності.

По-четверте, законодавчі ініціативи: ініціювати зміни до законодавства для розширення повноважень охоронних компаній; передбачити можливість використання вогнепальної зброї для забезпечення безпеки.

Отже, ринок охоронних послуг України має значний потенціал для розвитку, але його реалізація залежить від адаптації компаній до сучасних викликів, впровадження інновацій і змін у регуляторному середовищі.

2.2 Аналіз результатів комерційної діяльності КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Криворізька філія ТОВ «ВЕНБЕСТ» організована у вересні 2005 року. розташована у м. Кривий Ріг, являється структурним підрозділом Товариства з обмеженою відповідальністю «ВЕНБЕСТ», юридична адреса 03162 м. Київ, Шевченківський район, пр-т Перемоги, 90/1. ТОВ «ВЕНБЕСТ» здійснює свою діяльність на території України і є найбільшою в недержавною охоронною структурою, з понад 2500 висококваліфікованих фахівців. Основним видом діяльності підприємства є надання послуг з охорони фізичних та юридичних осіб як державної, так і приватної форми власності[13].

На теперішній час ТОВ «ВЕНБЕСТ» має в своєму складі 22 філії майже у всіх обласних центрах та великих містах України[26].

.Види діяльності за КВЕД-2010: 80.10 Діяльність приватних охоронних служб, 80.20 Обслуговування систем безпеки, 43.21 Електромонтажні роботи, 33.14 Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування.

Компанія забезпечує:

- технічну охорону об'єктів всіх категорій складності і форм власності за допомогою власних пультів централізованої охорони, розташованих у Києві та обласних центрах України;

- проектування, монтаж, налагодження, експлуатаційне

обслуговування і ремонт технічних систем безпеки об'єктів на базі установок охоронної, пожежної та тривожної сигналізації;

- технічне спостереження за установками протипожежної автоматики об'єктів;
- цілодобове оперативне реагування нарядами ГМР на службових автомобілях на спрацьовування систем охоронної, пожежної та тривожної сигналізації об'єктів ;
- охорону та супровід цінних вантажів і фізичних осіб по території України, а також послугу моніторингу автотранспорту в режимі реального часу за допомогою GPS навігації;
- фізичну охорону об'єктів із забезпеченням пропускнуго та внутрішньо об'єктного режимів;
- забезпечення безпеки масових заходів (додаток Б)[26].

Клієнтами фірми Криворізька філія ТОВ «ВЕНБЕСТ» є: ТОВ «Нова Пошта», ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна», ТОВ «Алло», ТОВ «Стиль Д» з мережею магазинів «ПроСтор», ПП «Світекс», ТОВ «Метенергомаш», ТОВ «Фармастор», Сімейні клініки ЦПМСД, банки: ПАТ «Форум Банк», ПАТ «ПУМБ», ПАТ «ВТБ Банк», АТ АК «Банк Росії» та ін. В цілому підприємство охороняє близько 500 об'єктів за допомогою пульта ПЦС та 5 об'єктів з фізичної охорони [26].

Криворізька філія ТОВ «ВЕНБЕСТ» надає широкий асортимент охоронних послуг, а також здійснює продаж засобів захисту як для фізичних так і для юридичних осіб.

Інформацію про реалізацію засобів захисту наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Обсяг продажу засобів захисту КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» за 2021-2023 рр.

Найменування	2021 рік,	2022 рік	2023 рік
Програмування ППК ОП"ВБД6" і ППК, од.	75	78	97
Обладнання прийомно-контрольне охоронно-пожежне, од	97	101	111
Комплекти ЗІП ППК ОП	48	49	59
Обладнання прийомно-контрольні охоронно-пожежні	45	49	53

Продовження таблиці 2.3

серії ДУНАЙ, од.			
Обладнання прийомно-контрольне пожежне «ДОЗОР», од.	51	50	61
Комплект пристроїв для нарощування ППК ОП «ДУНАЙ», од.	114	115	133
Професійне та допоміжне обладнання, од.	22	24	31
Програмне забезпечення, од.	15	16	20
Складові частини СПДІ «ДУНАЙ - XXI», од.	205	207	233
Ретранслятор, од.	200	217	256
Модулі до ретранслятора «ДУНАЙ Р1000», од.	203	208	278
Модулі зв'язку до ретранслятора «ДУНАЙ Р1000», од.	75	77	112
Всього, од.	1150	1191	1344

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої звітності

Аналіз таблиці вказує на те, що, Простежується тенденція зростання реалізації засобів захисту на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ». У 2023 році порівняно з 2021 роком реалізовано на 194 одиниці більше (+15%), а порівняно з 2022 роком – на 153 одиниці більше (+11%). Основна причина зростання попиту – підвищення рівня злочинності, що спричиняє занепокоєння щодо безпеки людей і їхнього майна.

Структура обсягів реалізації засобів захисту КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» за 2023 рік представлена на рисунку 2.3.

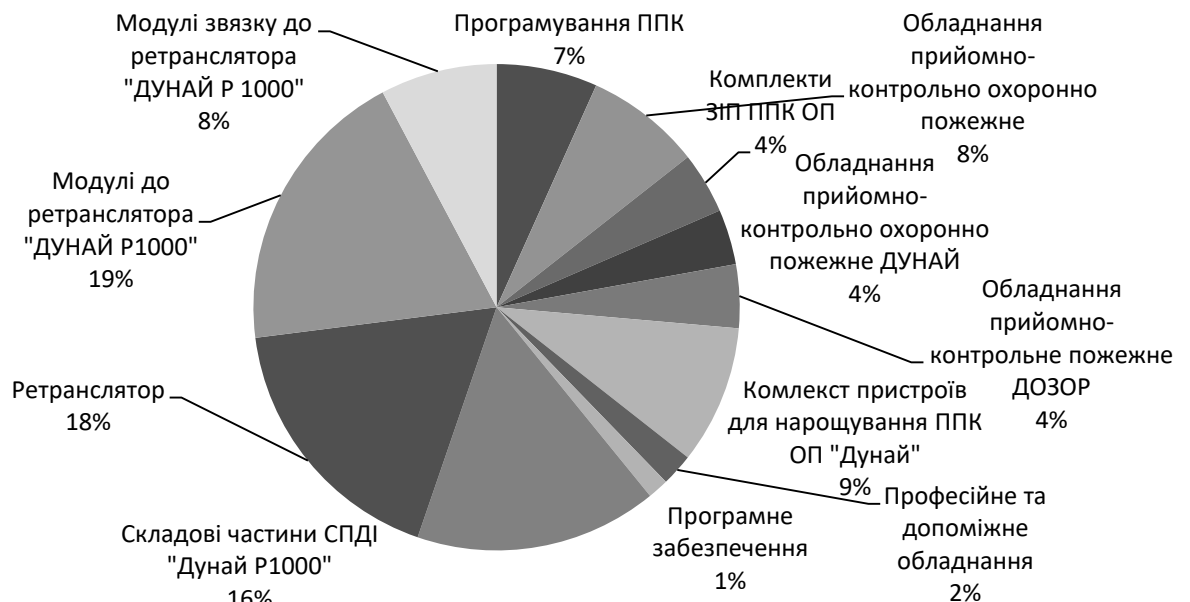


Рис. 2.3 Структура обсягів реалізації засобів захисту КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» за 2023 рік

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої звітності
З діаграми видно, що найбільший попит мають такі види засобів захисту

як ретранслятор – 19%, модулі до ретранслятора «ДУНАЙ Р1000» – 18%, та складові частини СПДІ «ДУНАЙ Р1000» – 16%. Найменшу популярність мають – професійне та допоміжне обладнання – 2% та програмне забезпечення – 1%.

Щодо охоронних послуг, які надаються Криворізькою філією ТОВ «ВЕНБЕСТ», то інформацію про обсяги їх замовлень можна представити за допомогою таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Обсяги замовлень охоронних послуг на Криворізькій філії ТОВ
«ВЕНБЕСТ» за 2021 – 2023 роки**

№ з/п	Послуга	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1.	Охорона та супровід вантажів, од.	114	115	113
2.	Централізована охорона об'єктів за допомогою технічних засобів охорони та мобільних груп реагування, од.	390	420	505
3.	Охорона комерційних та культурно-масових заходів, од..	87	95	108
4.	Забезпечення особистої безпеки фізичних облич, од.	50	57	58
5.	Супровід інкасацій, касирів, матеріально-відповідальних облич, од.	199	216	274
6.	Централізована охорона об'єктів за допомогою тривожної кнопки сигналізації та мобільних груп реагування, од.	187	215	235
7.	Обладнання об'єктів засобами охоронної, пожежної сигналізації, од.	191	198	187
8.	GPS-моніторинг, од.	144	146	151
9.	Оснащення автомобіля трекером, од.	47	48	52
	Всього, од.	1409	1510	1638

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої звітності підприємства

З аналізу таблиці простежується тенденція зростання реалізації засобів захисту на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ». У 2023 році порівняно з 2021 роком реалізовано на 194 одиниці більше (+15%), а порівняно з 2022 роком – на 153 одиниці більше (+11%). Основна причина зростання попиту – підвищення рівня злочинності, що спричиняє занепокоєння щодо безпеки людей і їхнього майна. Частку кожної наданої послуги від загального обсягу замовлень можна представити у вигляді діаграми (рис. 2.4).

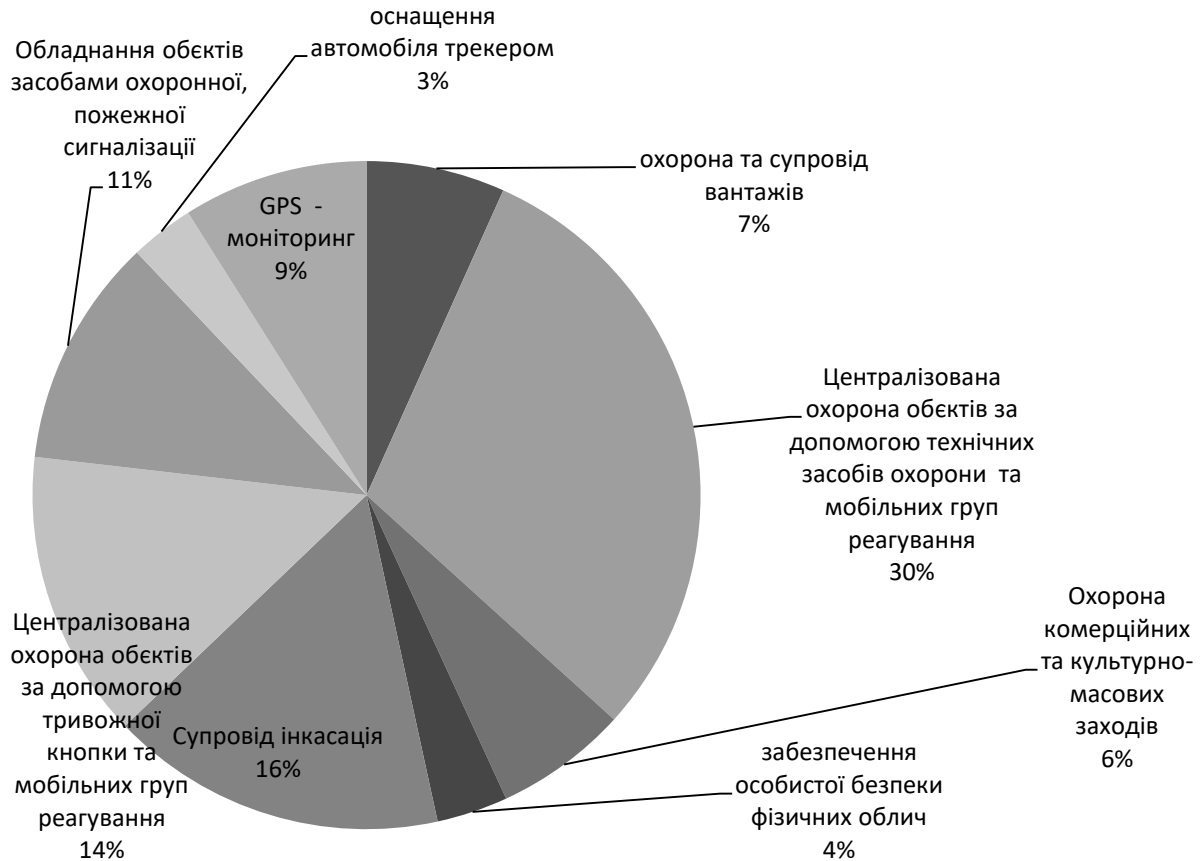


Рис. 2.4 Структура обсягів замовлень охоронних послуг на Криворізькій філії ТОВ «ВЕНБЕСТ» за 2023 рік

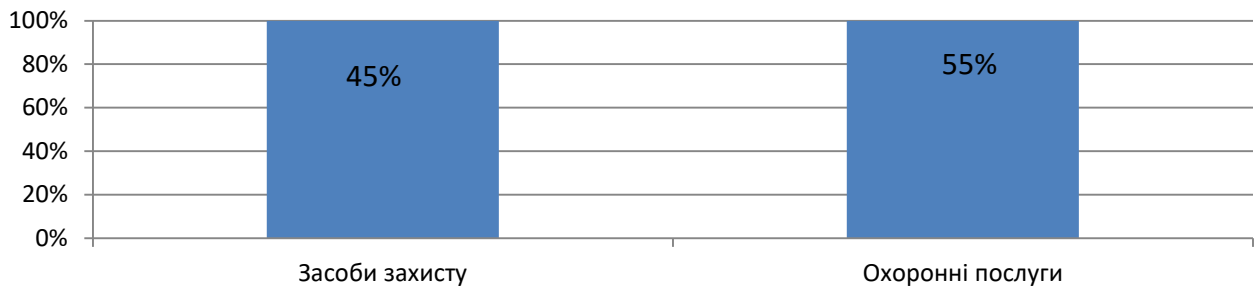
Примітка. Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Аналіз діаграми показує, що найбільшу частку замовлень займає централізована охорона об'єктів із технічними засобами та мобільними групами (30%).

Менший попит мають супровід інкасації (16%) та охорона з тривожною кнопкою (14%).

Найменше замовлень припадає на особисту безпеку (4%) та оснащення авто трекером (3%) через високі ціни та низьку популярність послуг.

Також, на основі попередніх даних можна відобразити загальну структуру наданих охоронних послуг та реалізованих засобів захисту на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» за 2023 рік за допомогою діаграми (рис. 2.5).



**Рис.2.5 Структура реалізації охоронних послуг та засобів захисту
Криворізькій філії ТОВ «ВЕНБЕСТ» у 2023 р.**

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої звітності підприємства

З діаграми видно, що обсяги наданих охоронних послуг лише на 5 % перевищують обсяг реалізацій засобів захисту. Тобто КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» в повній мірі орієнтується не лише на наданні охоронних послуг, а й на реалізації та оснащенні засобів захисту.

Головне підприємство ТОВ «ВЕНБЕСТ» обрало Консолідовану звітність з податку на прибуток юридичних осіб.

Далі, доцільним буде розглянути техніко-економічні показники Криворізької філії ТОВ «ВЕНБЕСТ» за 2022-2023р.р. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Техніко-економічні показники КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» за 2021-2023 роки

Техніко-економічні показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 р.		2023/2022	
				+/-	%	+/-	%
1. Виручка від реалізації в порівнянних цінах, тис. грн.	1835	1282	1654	-553	129	372	129,02
2. Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	440	288	144	-152	50	-144	50,00
3. Витрати на виробництво реалізованих послуг, тис. грн.	866	712,4	1120,4	-153,6	157,3	408	157,27
4. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн.	0,47	0,56	0,68	0,09	121,4	0,12	121,43
5. Середньорічна вартість залишків оборотних активів, тис. грн.	3650	3814	4059	164	106,4	245	106,42
6. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	720	704,5	688,8	-15,5	97,8	-15,7	97,77
7. Середньоспискова	24	26	32	2	123,1	6	123,08

Продовження таблиці 2.5

чисельність працівників, чол.							
8. Фондовіддача на 1 грн ОФ, грн./грн.	2,55	1,8	2,4	-0,75	133,3	0,6	133,33
9. Фондоозброєність, грн./чол.	30	27,1	21,5	-2,9	79,3	-5,6	79,34
10. Продуктивність праці, грн./грн.	76,46	49,3	51,7	-27,16	104,9	2,4	104,87
11. Рентабельність продажу %, 0,24	0,24	0,22	0,09	-0,02	40,9	-0,13	40,91

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої звітності підприємства

За три роки спостерігалися значні коливання виручки від реалізації: У 2022 році вона зменшилася на 553 тис. грн (-30%), але в 2023 році зросла на 372 тис. грн (+29%), що свідчить про відновлення позицій на ринку.

Зниження прибутку протягом усіх трьох років (з 440 тис. грн у 2021 році до 144 тис. грн у 2023 році) є тривожним сигналом, який вказує на зростання витрат або неефективність операцій.

Витрати на виробництво стабільно зростають. У 2023 році вони зросли на 408 тис. грн (+57,3%), що впливає на рентабельність. Їх частка у виручці від реалізації зросла на 21%.

Стабільне зниження рентабельності продажу (з 0,24 у 2021 році до 0,09 у 2023 році) потребує коригування стратегії управління витратами.

Ресурси та продуктивність: хоча фондовіддача зросла у 2023 році, зниження фондоозброєності та незначне покращення продуктивності праці вказують на потребу оптимізації використання ресурсів.

Аналіз динаміки показників рентабельності Криворізької філії ТОВ «ВЕНБЕСТ» представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників рентабельності КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» 2021-2023рр.

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2021/ 2022 р.	2022/2023р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн	1835	1282	1654	-553	+372
Собівартість реалізованої	866	716	1214	-150	+498

Продовження таблиці 2.6

продукції, тис.грн.					
Валовий прибуток, тис.грн.	949	566	440	-383	-126
Рентабельність за валовим прибутком, %	1,09	0,79	0,36	-0,3	-0,43

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої звітності підприємства

За даними таблиці 2.4 видно, що чистий дохід підприємства скоротився на 553 тис.грн. у 2022 р. порівняно з 2021р. Собівартість реалізованої продукції знизилась на 150 тис.грн., а валовий прибуток, порівняно з 2021 роком, зменшився на 383 тис.грн., цим пояснюється зменшення рентабельності продукції – на 0,3.

Також, спостерігається збільшення чистого доходу в 2023 році на 372 тис.грн., порівняно з 2022 роком, але разом із виручкою збільшилась собівартість реалізованої продукції – на 498 тис.грн.. Збільшення собівартості спричинило зменшення валового прибутку – на 126 тис.грн.. Рентабельність продукції зменшилась на 0,43 у 2023 році в порівнянні з 2022 роком (рис. 2.6).

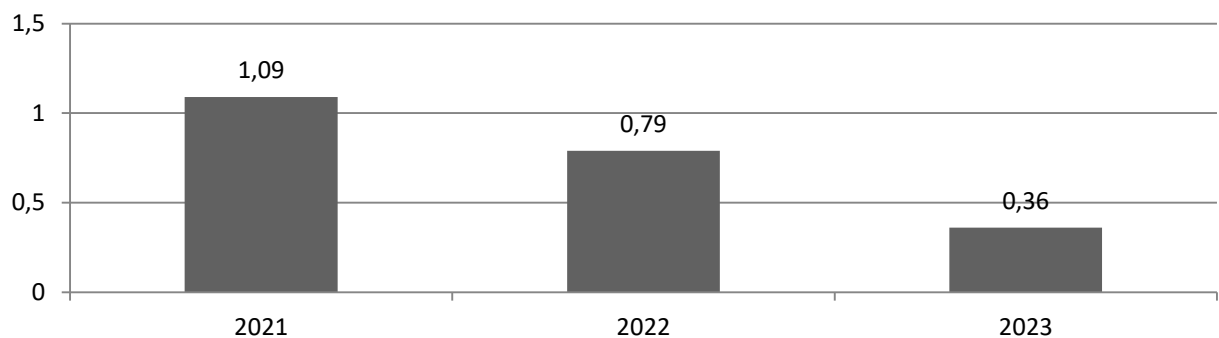


Рис. 2.6 Зміни рентабельності продукції у 2021-2023 роках

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Таке значне зменшення рентабельності зумовлено постійним зменшенням валового прибутку та збільшенням собівартості реалізованої продукції. Зменшення коефіцієнту протягом звітного періоду свідчить про погіршення результатів діяльності підприємства.

2.3 Оцінка ефективності управління маркетингом КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»

На КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» маркетинг, як такий, та, безпосередній процес управління ним, є невід’ємною частиною успішного функціонування на ринку охоронних послуг.

Однак, особливістю маркетингу на Криворізької філії «ВЕНБЕСТ» є те, що вона являється лише структурною частиною Товариства з обмеженою відповідальністю «ВЕНБЕСТ».

Тому управління маркетингом на КФ «ВЕНБЕСТ» здійснюється не в повній мірі та виконується працівниками, спеціально створеного, підрозділу маркетингу. Створений підрозділ характеризується функціональною моделлю побудови та призначений для реалізації оперативного маркетингового планування, аналізу місцевого ринку охоронних послуг й можливостей філії та встановлення зворотного зв’язку з діючими клієнтами (рис. 2.7).

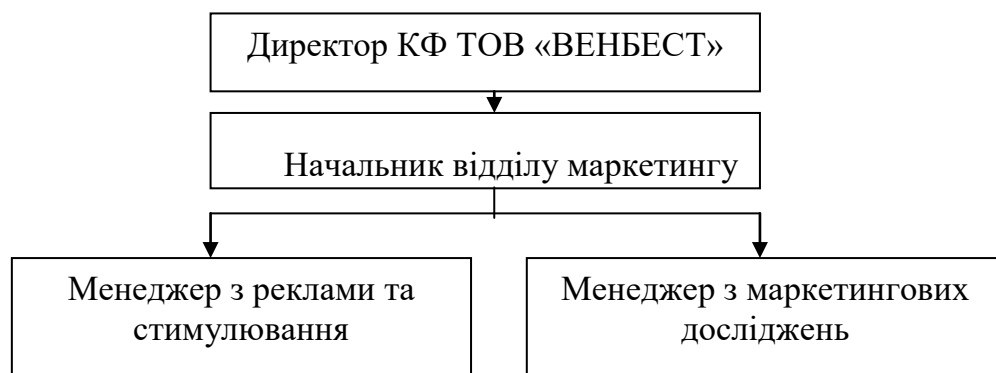


Рис. 2.7 Структура відділу маркетингу на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Примітка. Джерело: сформовано автором

Щодо маркетингового планування, то на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» забезпечується розробка лише оперативного плану маркетингу, який конкретизує стратегічний план, що розробляється в центральному офісі «ВЕНБЕСТ» у місті Києві.

Це, як було зазначено раніше, пояснюється тим, що Криворізька філія виступає лише структурною частиною Товариства з обмеженою відповідальністю «ВЕНБЕСТ».

Систему планів маркетингу на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» можна представити за допомогою таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Система планів маркетингу на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Тип плану маркетингу	Наявність на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»	Рівень керівництва	Показники
Стратегічний план	«-»	Директор ТОВ «ВЕНБЕСТ» та начальник служби маркетингу центрального офісу у м. Києві	Показники фінансової стійкості ТОВ «ВЕНБЕСТ» (прибутковість, рентабельність та інше)
Оперативний план	«+»	Директор КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» та начальник відділу маркетингу на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»	Положення фірми на ринку (сегментування) та своєчасна реакція на зміни ринку (аналіз ринку та маркетингових можливостей філії, встановлення зворотного зв'язку, контроль маркетингових заходів)

Примітка. Джерело: сформовано автором

В таблиці зазначений тип маркетингового контролю, його наявність саме на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ», рівень керівництва, який забезпечує його розробку та безпосередні показники, які підлягають дослідженню.

Вся маркетингова діяльність на КФ «ВЕНБЕСТ» – починаючи від маркетингового планування та завершуючи контролем маркетингової діяльності - є чітко організованою. Така організація на філії представляється у вигляді організаційної карти маркетингової діяльності (табл.2.8).

З даної таблиці видно, які маркетингові заходи здійснюються на філії, хто їх виконує, частоту їх проведення та, безпосередній, результат конкретного аналізу.

А також, видно, які маркетингові заходи не виконуються. Так, можна побачити, що рівень виконання маркетингових заходів складає лише 50%. Аналіз місцевого ринку охоронних послуг та маркетингових можливостей філії прийнято проводити матричним методом, а саме за допомогою PEST- та SWOT- аналізів відповідно.

Таблиця 2.8

Організаційна карта маркетингової діяльності КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Маркетингові заходи	Результат виконання заходу	Частота проведення	Виконавці
Маркетингове планування			
Формування стратегічного маркетингового плану	–	–	–
Формування оперативного маркетингового плану	Оперативний план маркетингу	Один раз на рік	Директор КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» та начальник відділу з маркетингу
Аналіз внутрішніх та зовнішніх можливостей			
Аналіз ринку охоронних послуг	PEST - аналіз	Один раз на рік	Начальник відділу маркетингу та менеджер з МД
Аналіз маркетингових можливостей філії	SWOT - аналіз	Один раз на півріччя	Менеджер з МД
Процес сегментування ринку охоронних послуг	Критерії ознак сегментації та карта оцінки сегментів	Раз на рік	Начальник відділу маркетингу та менеджер з МД
Робота з комплексом маркетингу			
Здійснення цінової політики	–	–	–
Розробка товарної політики	–	–	–
Збутова політика	–	–	–
Комунікаційна політика – розробка програми зворотного зв'язку з клієнтами	Програма та статі витрат	Один раз на півріччя	Менеджер з реклами та стимулювання
Маркетинговий контроль			
Контроль за річними планами	Карта контроль за річними планами	Один раз на півріччя	Директор КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» та начальник відділу з маркетингу
Контроль за прибутковістю	–	–	–
Стратегічний контроль	–	–	–

Примітка. Джерело: сформовано на основі [26, 37]

Застосування PEST- аналізу на Криворізькій філії здійснюється в 5 основних кроків:

1. Директор та начальник відділу маркетингу КФ «ВЕНБЕСТ» визначають фактори, які можуть, так чи інакше, вплинути на прибуток філії.

2. Начальник відділу маркетингу визначає ступінь впливу кожного з факторів (за шкалою від 1 до 3, де 1 – мінімальний вплив, 2 – лише значна зміна фактора вплине на прибуток фірми, 3 – високий вплив фактора).

3. Менеджер з маркетингових досліджень формує бланки у вигляді міні-опитування, де кожен з експертів повинен надати свою оцінку ймовірності зміни фактора по 5-ти бальній шкалі, де 1 – мінімальна ймовірність зміни фактора, а 5 – максимальна.

4. Експерти, якими виступають – директор філії, начальник відділу маркетингу, менеджер з маркетингових досліджень та менеджер з реклами та стимулювання – виставляють оцінки.

5. Менеджер з маркетингових досліджень здійснює зведення всієї інформації та формує таблиці PEST- аналізу, робить висновки та звітує перед начальником відділу маркетингу.

Для проведення PEST-аналізу ринку охоронних послуг у Кривому Розі врахуємо загальні національні тенденції та додаткові специфічні регіональні фактори. Нижче наведено структурований аналіз.

1. Політичні фактори (P).

1.1. Законодавство про охоронну діяльність: Закон України "Про охоронну діяльність" забезпечує регулювання ринку, але вимагає відповідності стандартам та ліцензування[1].

1.2. Місцева підтримка бізнесу: у Кривому Розі можуть бути місцеві програми сприяння розвитку малого та середнього бізнесу, що може опосередковано впливати на ринок охоронних послуг.

1.3. Політична стабільність: ситуація в Україні залишається помірно стабільною, хоча регіональні ризики через географічну близькість до зон військових дій можуть створювати загрози.

1.4. Рівень корупції: На місцевому рівні можливі додаткові бар'єри у вигляді корупції, що ускладнює ведення бізнесу.

Оцінка впливу: висока (негативна).

2. Економічні фактори (E).

2.1. Рівень доходів населення: у Кривому Розі рівень доходів нижчий за середній по країні, що знижує попит на охоронні послуги для приватних осіб.

2.2. Кількість підприємств: як промислове місто, Кривий Ріг має значну кількість підприємств, які потребують охорони, що створює стабільний попит на послуги.

2.3. Інфляція: високий рівень інфляції в Україні впливає на вартість послуг і зменшує купівельну спроможність клієнтів.

2.4. Енергетична криза: потенційно може впливати на операційні витрати компаній, включаючи охоронні підприємства.

Оцінка впливу: середня (позитивна/негативна залежно від сегмента).

3. Соціальні фактори (S).

3.1. Безпекові потреби населення: через загальну нестабільність у країні зростає попит на охоронні послуги, особливо серед бізнесу.

3.2. Демографія: високий рівень урбанізації та густонаселеність Кривого Рогу сприяють розвитку ринку.

3.3. Довіра до приватних охоронних компаній: рівень довіри до приватних охоронних послуг може бути нижчим через історичну популярність державної охорони.

3.4. Поведінкові тенденції: попит на технологічно вдосконалені послуги (відеоспостереження, автоматизовані системи) зростає.

Оцінка впливу: висока (позитивна).

4. Технологічні фактори (T). Оцінка впливу: середня (позитивна)

4.1. Інновації в охоронних системах: попит на послуги, пов'язані з технологіями (відеоспостереження, "розумні" системи безпеки), стимулює розвиток ринку.

4.2. Доступ до технологій: великі компанії, такі як ТОВ "Венбест", мають ресурси для впровадження сучасних рішень.

4.3. Інтернет-покриття: високий рівень доступу до інтернету в регіоні

дозволяє надавати дистанційні послуги охорони.

4.4. Вартість впровадження нових технологій: для малих гравців ринку витрати на технології можуть бути бар'єром. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

PEST-аналіз для КФ ТОВ "Венбест"

Фактор	Опис	Бал (1-10)	Вплив	Сила впливу (1-3)
Політичні фактори (P)				
Регулювання ринку	Закон "Про охоронну діяльність" регламентує послуги, потребує змін для адаптації	7	Негативний	3
Політична стабільність	Ризики через близькість до зон бойових дій	8	Негативний	3
Вплив місцевої влади	Можливі бюрократичні бар'єри, корупція	6	Негативний	2
Економічні фактори (E)				
Рівень доходів	Низький дохід населення обмежує попит на послуги	6	Негативний	3
Кількість підприємств	Висока концентрація бізнесу створює попит	8	Позитивний	3
Інфляція	Підвищує витрати на послуги, зменшує купівельну спроможність	7	Негативний	2
Соціальні фактори (S)				
Безпекові потреби	Війна стимулює попит на послуги	9	Позитивний	3
Довіра до компаній	Репутація великих компаній, таких як "Венбест", стимулює довіру	8	Позитивний	2
Поведінкові зміни	Попит на інноваційні технології охорони	8	Позитивний	3
Технологічні фактори (T)				
Доступ до технологій	Інвестиції у нові системи збільшують ефективність	8	Позитивний	3
Інтернет-покриття	Стабільний зв'язок сприяє дистанційним послугам	7	Позитивний	2
Витрати на інновації	Високі витрати обмежують впровадження для малих гравців	6	Негативний	2

Примітка. Джерело: сформовано автором

Висновки та рекомендації з проведеного аналізу наступні.

Ризики: політична нестабільність та регіональні загрози, низький рівень доходів населення, що обмежує попит, корупційні бар'єри на місцевому рівні.

Можливості: розвиток технологічно вдосконалених послуг для бізнесу, використання репутації великої компанії (ТОВ "Венбест") для залучення

клієнтів, зростання попиту на охоронні послуги через загальну небезпеку.

Зведена таблиця PEST-аналізу для ТОВ "Венбест" наведена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Зведена таблиця PEST-аналізу для ТОВ "Венбест"

Категорія	Середній бал	Середня сила впливу	Вплив
Політичні (P)	7	2.67	Негативний
Економічні (E)	7	2.67	Змішаний
Соціальні (S)	8.33	2.67	Позитивний
Технологічні (T)	7.33	2.67	Позитивний

Примітка. Джерело: сформовано автором

Аналіз таблиці дозволив сформулювати наступні висновки.

1. Ризики з високим впливом (3 бали):

— політична стабільність у регіоні та регулювання ринку можуть значно впливати на діяльність компанії;

— рівень доходів населення та концентрація підприємств є вирішальними для попиту на послуги;

— технологічна адаптація та поведінкові зміни клієнтів мають високий вплив на конкурентоспроможність.

2. Фактори із середнім впливом (2 бали):

— інфляція та витрати на інновації створюють помірний тиск на прибутковість;

— вплив місцевої влади та довіра до компаній суттєві, але не критичні для успіху.

Основні рекомендації на основі PEST-аналізу для ТОВ "Венбест" зводяться до наступного:

1) зосередитись на підтримці позитивних соціальних і технологічних факторів, таких як впровадження інноваційних систем охорони;

2) працювати з державними та місцевими органами для мінімізації політичних та адміністративних ризиків;

3) активно залучати клієнтів бізнес-сегменту, враховуючи високу

концентрацію підприємств у регіоні.

Проведемо SWOT-аналіз ринку охоронних послуг у Кривому Розі.

Матрицю SWOT-аналізу Криворізької філії ТОВ "Венбест" із бальними оцінками наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Матриця SWOT-аналізу Криворізької філії ТОВ "Венбест"

	Фактор, опис	Бал (1-10)	Вплив	Фактор, опис	Бал (1-10)	Вплив
	Зовнішнє середовище	Можливості (Opportunities):			Загрози (Threats):	
1. Зростання попиту на послуги охорони через загальну нестабільність		9	+3	1. Політична та економічна нестабільність через війну	9	-3
2. Розвиток інноваційних технологій (СКУД, GPS-трекери, "розумні" системи)		8	+3	2. Високий рівень конкуренції серед місцевих компаній	7	-2
3. Потенціал для збільшення клієнтської бази в бізнес-сегменті		8	+2	3. Ризики корупції на місцевому рівні	6	-2
4. Можливість співпраці з державними структурами для розширення повноважень		7	+2	4. Недостатність нормативного регулювання інноваційних охоронних послуг	7	-2
Внутрішнє середовище	Сильні сторони (Strengths):			Слабкі сторони (Weaknesses):		
	1. Репутація компанії "Венбест" як найбільшої недержавної охоронної структури в Україні	9	+3	1. Дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію	8	-3
	2. Розширена мережа технічної охорони та високий рівень автоматизації процесів	8	+3	2. Низька рентабельність продажів через високі витрати	7	-2
	3. Розмаїття послуг (фізична охорона, пультова охорона, супровід вантажів тощо)	8	+3	3. Залежність роботи технічних систем від стабільного електропостачання	8	-3
	4. Стабільне зростання продажів засобів захисту	7	+2	4. Висока собівартість послуг, що обмежує конкурентоспроможність у сегменті фізичних осіб	6	-2

Примітка. Джерело: сформовано автором

1. Сильні сторони (Strengths).

— репутація великої компанії "Венбест": як одного з лідерів ринку з 8% національної частки ринку;

— технічна оснащеність: використання сучасних технологій, таких як

автономні генератори, посилені акумулятори, Starlink для зв'язку;

- розвинений бізнес-сегмент у регіоні: велика кількість комерційних об'єктів, що потребують охорони;
- висока готовність персоналу до нестандартних завдань: виконання евакуацій та співпраця з поліцією;
- досвід адаптації до умов війни: збереження стабільності роботи попри труднощі.

2. Слабкі сторони (Weaknesses).

- дефіцит кадрів: значна частина персоналу мобілізована або перейшла до інших сфер;
- залежність від енергопостачання: робота систем безпеки залежить від електрики, що створює ризики під час відключень;
- обмеження законодавства: недостатня регламентація інших видів охоронної діяльності, таких як консалтинг або технічний захист інформації;
- низький рівень доходів населення: обмежує попит на послуги серед фізичних осіб.

3. Можливості (Opportunities):

- зростання попиту на безпеку через війну: потреба у фізичній охороні, патрулюванні та дистанційних послугах;
- інновації у сфері безпеки: розвиток та впровадження "розумних" систем відеоспостереження та моніторингу;
- державна підтримка бізнесу: потенційні програми для розвитку критичної інфраструктури, включаючи охоронну діяльність;
- збільшення кількості клієнтів бізнес-сегменту: активний розвиток промислових підприємств у регіоні;
- підвищення довіри до приватних охоронних компаній: завдяки співпраці з державними структурами.

4. Загрози (Threats):

- політична нестабільність: близькість до зон бойових дій може створювати ризики для бізнесу;

- високий рівень конкуренції: велика кількість компаній (400-500) на ринку;
- інфляція та економічні кризи: зниження купівельної спроможності клієнтів;
- ризики корупції на місцевому рівні: можуть ускладнювати доступ до ліцензування або співпраці;
- недостатня енергетична інфраструктура: впливає на роботу охоронних систем.

Узагальнюючі результати SWOT-аналізу КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» представлені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Зведена таблиця SWOT-аналізу КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Категорія	Середній бал	Середня сила впливу	Вплив
Сильні сторони	8.00	2.75	Позитивний
Слабкі сторони	7.25	2.50	Негативний
Можливості	8.00	2.50	Позитивний
Загрози	7.25	2.50	Негативний

Примітка. Джерело: сформовано автором

Аналіз таблиць 2.11 та 2.12. дозволив сформулювати наступні висновки.

1. Криворізька філія ТОВ "Венбест" має значні сильні сторони, включаючи репутацію, автоматизацію процесів та різноманітність послуг. дозволяють ефективно конкурувати на ринку.
2. Основні слабкі сторони пов'язані з кадровим дефіцитом, залежністю від електропостачання та низькою рентабельністю потребують вирішення для збереження конкурентоспроможності.
3. Можливості включають розвиток технологій і зростання попиту на охоронні послуги, особливо у бізнес-сегменті, що можна використати для розширення клієнтської бази.
4. Загрози політичного, економічного та нормативного характеру можуть впливати на стабільність роботи компанії, а отже вимагають адаптації

бізнесу та стратегії управління ризиками.

Основні рекомендації з проведеного аналізу зводяться до наступного:

1. Покращення кадрової ситуації:
 - розробити програми підготовки кадрів та стимулювання лояльності співробітників;
 - активніше залучати молодь через освітні програми.
2. Розширення послуг:
 - зосередитись на розвитку технічних інновацій (GPS-трекери, СКУД);
 - пропонувати пакетні рішення для бізнесу (інтеграція фізичної та технічної охорони).
3. Оптимізація витрат:
 - переглянути підходи до ціноутворення та собівартості послуг;
 - використовувати альтернативні джерела енергії для роботи систем охорони.
4. Управління ризиками:
 - підготувати план дій для роботи в умовах тривалих блекаутів;
 - зміцнити співпрацю з місцевими органами влади для зниження корупційних ризиків.

За рік менеджер з маркетингових досліджень надає начальнику відділу маркетингу 2 звіти. Перший - станом на 01.01.20__ року, та другий – станом на 01.06.20__ року.

Структура звіту складається з таких пунктів:

1. Зведена матриця PEST- аналізу КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ».
2. Висновки за отриманими результатами PEST-аналізу на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ».
3. Зведена матриця SWOT -аналізу КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ».
4. Висновки за отриманими результатами SWOT-аналізу на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ».
5. Рекомендації, щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності

КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ».

Начальник відділу з маркетингу аналізує звіт, якщо необхідно, вносить певні корективи, та з конкретними рекомендаціями і пропозиціями звертається до директора КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ», який узгоджує або відхиляє ті чи інші запропоновані маркетингові заходи.

Сегментування криворізького ринку охоронних послуг проводиться на основі розроблених начальником відділу маркетингу критеріїв (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Сегментація ринку безпеки КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Ознака сегментації	Сегменти
Територіальне охоплення	1.м.Кривий Ріг 2.ПГТ та прилеглі села
Клієнти	1.Організації, підприємства та установи різних організаційно-правових форм 2. Окремі громадяни та їх сім'ї
Час співпраці	1. Співпраця впродовж всього терміну існування філії 2.Співпраця впродовж останніх 5 років 3.Нові споживачі послуг

Примітка. Джерело: сформовано автором

В свою чергу, менеджер з маркетингових досліджень проводить аналіз такого типу звіту як «Реєстр продажів» КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ», в якому міститься вся необхідна інформація про клієнтів, з якими філія уклала договір. В результаті аналізу, складається таблиця До таблиці менеджер з маркетингових досліджень вносить сумарну кількість клієнтів, які підпадають під ту чи іншу ознаку сегментування.

Після цього, відштовхуючись від загальної кількості опитаних, формує відсоткове відношення по кожному сегменту, представляє весь матеріал графічно та формує висновки й рекомендації. Такий аналіз проводиться один раз в кінці року. Висновки у звітній формі надаються начальнику відділу маркетингу. (табл.2.14).

Щодо комплексу маркетингу на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ», то було виявлено, що процесом розробки комплексу маркетингу займається головний

центрального офісу «ВЕНБЕСТ», який визначає асортимент послуг, що надаються, та їх цінову політику. Актуальні ціни наведені в додатку В.

Таблиця 2.14

Карта оцінки сегментів КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Критерії оцінки		Організації, підприємства, установи		Фізичні особи	
		Державна форма власності	Недержавна форма власності	Окремі громадяни	Сім'ї
Співпраця впродовж всього терміну існування	М. Кривий Ріг	29	23	19	17
	ПГТ та прилеглі села	4	7	3	4
Співпраця впродовж останніх п'яти років	М. Кривий Ріг	8	37	2	7
	ПГТ та прилеглі села	7	14	8	8
Нові споживачі послуг	М. Кривий Ріг	16	31	9	11
	ПГТ та прилеглі села	7	7	6	8
Сума		292			

Примітка. Джерело: сформовано автором

Однак, на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» менеджер з реклами та стимулювання займається встановленням зворотного зв'язку з клієнтами, що дозволяє знаходити такі методи поліпшення сервісу та надання послуг. Компанія використовує такі цифрові канали комунікацій компанії такі як сайт, соцмережі (Instagram, Facebook), YouTube-канал, робота з якими ведеться головним офісом. але впливає на діяльність криворізької філії (дод. Г, Д). Менеджер формує так звану програму встановлення зворотного зв'язку, яка складається з запропонованих заходів по встановленню зворотного зв'язку, їх кількості та статей витрат на його проведення.

Щодо контролю за маркетинговою діяльністю, то із чотирьох його видів – контроль за виконанням річних планів, контроль за прибутковістю, контроль ефективності та стратегічний контроль – на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»

забезпечується здійснення лише одного виду маркетингового контролю, а саме контролю за річними планами (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Маркетинговий контроль на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Вид контролю	Головна відповідальність	Мета контролю	Зміст
Контроль річних планів	Директор КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» та начальник відділу маркетингу філії	Перевірити чи були досягнуті заплановані результати	Аналіз об'єму продажів охоронних засобів та к-сті наданих послуг з безпеки, аналіз відношення об'єму продажів до витрат, фін. аналіз
Контроль прибутковості	Начальник відділу маркетингу центрального офісу «ВЕНБЕСТ» у м. Київ	Перевірити де філія втрачає кошти, а де - одержує	Здійснення аналізу загальної суми прибутку, здійснення аналізу прибутковості в розрізі охоронних послуг та засобів захисту, здійснення аналізу продажів в розрізі споживачів
Стратегічний контроль	Зовнішні аудитори м-гу, запрошені керівництвом центрального офісу «ВЕНБЕСТ»	Перевірити, чи максимально використовує компанія свої можливості	Аналіз ефективності марк. діяльності та аудиторський контроль маркетингової діяльності

Примітка. Джерело: сформовано на основі [24]

Сам же контроль за річними планами на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» формується у вигляді карти контролю.

Використання такої карти контролю маркетингової діяльності Криворізької філії ТОВ «ВЕНБЕСТ» за річними планами дозволяє побачити, що аналіз за основними показниками діяльності проводять чотири рази на рік, тобто один раз у квартал, а аналіз частки ринку – у кінці року на основі підсумкових результатів основних показників за рік.

Так, для аналізу обсягів реалізації засобів безпеки та послуг з охорони застосовують бухгалтерські та виробничі звіти.

Аналіз частки ринку проводиться на основі статистичних даних, а аналіз змін споживчого попиту та відношень клієнтів до філії здійснюється, базуючись на анкетах опитування споживачів.

В кінці кожного проаналізованого періоду формуються висновки, на основі яких приймаються рішення, щодо проведення, в разі необхідності,

коригуючих дій(табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Карта контролю маркетингової діяльності за річними планами на
КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»**

Зміст контролюючих заходів	Матеріали, що підлягають аналізу	Частота проведення	Період, що аналізується	Відповідальна особа	Показники, що підлягають аналізу	
					Охоронні послуги	Засоби захисту
Аналіз обсягів реалізації засобів захисту та надання охоронних послуг	Бухгалтерські та виробничі звіти	Щоквартально	01.01-31.03 01.04-30.06 01.07-30.09 01.10-31.12	Начальник відділу мар-гу	Динаміка замовлень, коефіцієнт якості послуг	Товарооборот, коефіцієнт якості товарів
Аналіз частки ринку	Статистичні дані	Раз на рік	01.01-31.12	Начальник відділу мар-гу	Частка ринку	
Аналіз змін споживчого попиту та відношень клієнтів до філії	Анкети опитування споживачів	Щоквартально	01.01-31.03 01.04-30.06 01.07-30.09 01.10-31.12	Начальник відділу мар-гу	Аналіз динаміки споживачів філії	

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [2]

Аналіз реалізації обсягів засобів захисту та охоронних послуг здійснюється за кожною їх асортиментною одиницею. Так, для прикладу можна показати, як здійснюється аналіз обсягу реалізації одного із засобів захисту.

Так, на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» річним планом маркетингу було передбачено продаж в останньому кварталі 2022 року програмного забезпечення у розмірі 7 одиниць за ціною 3215 грн./од. , тобто на суму 22505 грн. Однак по факту було реалізовано лише 5 одиниць за ціною 3330 грн. /од. на суму 16500 гривень. Тобто, обсяг реалізації виявився на 6005 гривень або на 26% менше очікуваного.

Причиною такого зменшення є продаж програмного забезпечення на 2 одиниці менше, ніж було заплановано, внаслідок зростання ціни на нього.

Так філія вивчає ситуацію, що склалася та виявляє з якої причини, а також ті коригуючі дії, які вона здатна зробити заради її поліпшення.

Ознайомившись з процесом управління маркетингом на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» можна перейти до визначення оцінки її ефективності, за методом,

який зазначався в параграфі 1.3.

Спочатку, з метою оцінки ефективності управління маркетингом доцільно буде застосувати метод експертних оцінок.

У ролі експертів виступили працівники різних відділів КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»: директор КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ», працівники відділу маркетингу, а саме – начальник відділу маркетингу, менеджер з маркетингових досліджень та менеджер з реклами та стимулювання, головний бухгалтер філії та начальник фінансового відділу, тобто – 7 осіб.

Так, для того, щоб оцінити ефективність управління маркетингом на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» нами було розроблено опитування, у вигляді анкетування для працівників КФ «ВЕНБЕСТ». Анкета містить 10 запитань, кожне з яких має три варіанти відповідей. Кожна відповідь має свою вагу від 0 до 2. Відповідно максимальне значення оцінки буде відповідати числу 20, а мінімальне – числу 0.

Рівень ефективності управління маркетингом визначався за розробленою нами шкалою (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Шкала оцінки ефективності управління маркетингом

Бали	0-4	5-9	10-12	13-15	16-18	19-20
Рівень ефективності	Низький	Не ефективний	Задовільний	Хороший	Дуже хороший	Ефективний

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [12]

Після отриманих відповідей нами був здійснений підсумок балів, та для того, щоб остаточно визначити оцінку рівня ефективності управління маркетингом на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ», розраховано їх середнє значення (табл. 2.18).

Так, з проведеного опитування та аналізу відповідей експертів, стало очевидно, що працівники дали «хорошу» оцінку ефективності управління маркетингом.

Таким чином, можна сказати, що загалом, стан управління маркетингом

на досліджуваному нами підприємстві не є критичним, більш того, він отримав оцінку вище середнього.

Таблиця 2.18

**Результати анкетування робітників Криворізькій філії ТОВ
«ВЕНБЕСТ»**

Експерт	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7
Значення відповідей	11	14	16	13	14	17	18
Середнє значення	14, 7						

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [12]

Досить високо працівники підприємства оцінили рівень проведення дослідження ринку та маркетингових можливостей підприємства – частота проведення досліджень та якість отриманої маркетингової інформації. Та все ж, були виявлені й певні недоліки. Головними з них виявились недостатній рівень контролю та відсутність роботи з комплексом маркетингу.

Однак, для здійснення економічної оцінки ефективності управління маркетингом експертного методу є недостатньо. Тому ми використали ще, зазначений в першому розділі, а саме в параграфі 1.3, розрахунковий метод оцінки ефективності управління маркетингом.

Так, щоб визначити оцінку ефективності управління маркетингом на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» таким методом необхідно здійснити розрахунок ряду показників.

До них можна віднести – економічну результативність управлінської маркетингової діяльності, продуктивність праці персоналу маркетингового підрозділу, рентабельність використання цього персоналу та, безпосередню, ефективність управління КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» загалом.

Для розрахунку обраних значень, використаємо деякі показники діяльності філії, які зазначені в попередньому підпункті розділу

Так, першим показником, який буде підлягати розрахунку – це коефіцієнт економічної результативності управлінської маркетингової діяльності. Даний

показник розраховується, як відношення виручки від реалізації товарів та послуг філії до витрат на маркетингову діяльність (табл.2.19).

Таблиця 2.19

**Вихідні дані для розрахунку оцінки ефективності управління
маркетингом КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»**

Показники	Позначення	2022 рік	2023 рік
Виручка від реалізації	ТО	1282 тис. грн..	1654 тис. грн.
Кількість робітників маркетингового підрозділу	Чрм	3 чол.	3 чол.
Чистий прибуток	П	288 тис. грн..	144 тис. грн..
Результат управління	Ру	288 тис. грн..	144 тис. грн..
Кількість укладених договорів (сума реалізації засобів захисту та обсягів замовлень)	КД	319 шт.	335 шт.
Кількість робітників управлінського апарату	Чупр	7чол.	7чол.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [12]

За даними таблиці розрахуємо продуктивність праці персоналу маркетингового підрозділу філії. Даний показник визначається як відношення кількості укладених договорів філії до кількості робітників маркетингового підрозділу(2.1.):

$$\text{Ппр} = \text{КД} / \text{Чрм} \quad (2.1)$$

Отримаємо:

$$\text{Ппр}_{2022} = 319 \text{ шт.} / 3 \text{ чол.} = 106 \text{ шт./чол.}$$

$$\text{Ппр}_{2023} = 335 \text{ шт.} / 3 \text{ чол.} = 112 \text{ шт./чол.}$$

Таким чином, можна побачити, що продуктивність праці робітників відділу маркетингу трішки зросла у 2023 році, в порівнянні з 2022 роком.

Наступним показником, який буде підлягати розрахунку, буде рентабельність використання маркетингового персоналу на філії. Даний показник розраховується діленням чистого прибутку філії, до кількості спеціалістів з маркетингу(2.2):

$$P = \Pi / \text{Чмр} \quad (2.2)$$

Отже, будемо мати:

$$P_{2022} = 288000 \text{грн.} / 3 \text{чол.} = 96000 \text{ грн./чол.}$$

$$P_{2023} = 144000 \text{грн.} / 3 \text{чол.} = 48000 \text{ грн./чол.}$$

З розрахунку видно, що показник рентабельності працівників маркетингового підрозділу зменшився в 2023 році, в порівнянні з 2022 роком вдвічі. Це пояснюється тим, що чистий прибуток філії зменшився вдвічі, а кількість працівників відділу маркетингу залишилось при цьому не змінним

І, також, можна розрахувати такий показник, як загальна ефективність управління на КФ ТОВ «ВЕНЕБСТ». Даний показник розраховується, як відношення результату управління, тобто прибутку підприємства, на кількість робітників управлінського апарату(2.3):

$$E_y = P / Ч_{упр}, \text{ де } P = \Pi \quad (2.3)$$

Будемо мати:

$$E_{y2022} = 288000 \text{грн.} / 7 \text{чол.} = 41\,142 \text{ грн./чол.}$$

$$E_{y2023} = 144000 \text{ грн.} / 7 \text{чол.} = 20\,571 \text{ грн./чол.}$$

Як, видно з розрахунку, загальна ефективність управління на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» зменшилась вдвічі, як і в попередньому розрахунку.

Як висновок, можна зазначити, що не дивлячись на позитивну оцінку, яку ми отримали проводячи експертну оцінку ефективності управління маркетингом, все ж були виявлені й вагомні недоліки, такі як фрагментарна робота з комплексом маркетингу та недостатній рівень контролю за маркетинговою діяльністю, які в майбутньому можуть призвести до небажаних наслідків та негативно вплинути на діяльність філії.

Для глибшого аналізу врахуємо додаткові аспекти, включаючи цифрові канали комунікації. Виходячи з доступної інформації при аналізі врахуємо такі показники:

- кількість підписників — аудиторія каналу;
- публікації/відео — контент, створений для залучення користувачів;
- потенційно залучено клієнтів — кількість клієнтів, яких можна залучити за рахунок конверсії (5%), -
- вплив на дохід (%) — оцінка частки доходу, отриманого через кожен

канал.

Результати аналізу впливу цифрових каналів на діяльність ТОВ «ВЕНБЕСТ» у 2023 році представлені в таблиці, яка наочно демонструє, який внесок кожен канал робить у залучення клієнтів та дохід філії.

Таблиця 2.20

Результати ефективності цифрових каналів ТОВ «ВЕНБЕСТ» у 2023 році

Канал	Кількість підписників	Публікації/відео	Потенційно залучено клієнтів	Вплив на дохід (%)
Instagram	4,299	981	215	12.83%
Facebook	7,300	-	365	21.79%
YouTube	1,470	56	74	4.39%

Згідно таблиці, можна зробити загальні висновки:

- Facebook є найбільш впливовим каналом, оскільки залучає найбільше клієнтів і генерує суттєвий відсоток доходу.
- Instagram також має вагомий вплив, але поступається Facebook.
- YouTube забезпечує менший внесок, ймовірно, через меншу аудиторію.

Для підвищення ефективності маркетингових зусиль рекомендується:

1. Збільшити інвестиції у просування через Facebook та Instagram.
2. Оптимізувати контент YouTube для залучення більшої кількості підписників.
3. Впровадити системи аналітики, щоб краще оцінювати конверсії з цифрових каналів.

Виявлені проблеми є суттєвими, адже умови розвитку ринку, зокрема ринку безпеки, суттєво відрізняються в різних регіонах. Тому покладатися виключно на маркетингову стратегію, розроблену в Києві, недоцільно.

Зворотний зв'язок із клієнтами ефективно допомагає виявляти їхні потреби та побажання, проте цього недостатньо для досягнення високої ефективності управління маркетингом. Частина клієнтів висловила незадоволення обмеженим асортиментом послуг, зокрема відсутністю послуг із забезпечення інформаційної безпеки.

Крім того, для ефективного управління маркетингом необхідно

використовувати більше одного виду контролю, навіть якщо філія є частиною ТОВ «ВЕНБЕСТ».

Висновки до розділу 2

Ринок охоронних послуг в Україні демонструє зростання попиту через воєнний стан, що спричинив нові виклики, зокрема мобілізацію персоналу, втрату клієнтів у регіонах бойових дій та необхідність адаптації до енергетичних і технічних проблем. Попит на інноваційні технічні рішення, як-от резервні джерела живлення та системи зв'язку, залишається високим. Законодавство не враховує сучасних потреб ринку, що стримує його розвиток. Основні завдання компаній — підвищення надійності послуг, розвиток технологій, оптимізація кадрів та ініціація змін у регуляторному середовищі. Незважаючи на виклики, ринок має значний потенціал для розширення за умови ефективної адаптації та модернізації.

Криворізька філія ТОВ «ВЕНБЕСТ» демонструє позитивну динаміку зростання виручки, яка у 2023 році збільшилася на 30% порівняно з попереднім роком. Зростання обсягів реалізації засобів захисту також свідчить про підвищення попиту на продукцію компанії (+15% за два роки). Основними причинами зростання є збільшення рівня злочинності та потреба в безпеці.

Водночас зростання собівартості продукції (+41% у 2023 році) та повернення окремих підрозділів до центрального офісу негативно вплинули на прибутковість. Рентабельність продажу та валового прибутку знизилася, що свідчить про збільшення операційних витрат. У 2023 році валовий прибуток зменшився на 22%, а рентабельність знизилася на 43%.

Структура послуг та реалізації засобів захисту демонструє збалансованість діяльності: частка охоронних послуг лише на 5% перевищує обсяг продажів засобів захисту, що вказує на орієнтацію компанії на комплексне задоволення потреб клієнтів.

Для покращення результатів діяльності філії слід зосередитися на

оптимізації витрат, підвищенні ефективності використання ресурсів та розширенні клієнтської бази в сегменті технічних послуг і фізичної охорони.

Криворізька філія ТОВ "Венбест" демонструє сильні сторони, зокрема репутацію, автоматизацію процесів та широкий спектр послуг, проте стикається з проблемами кадрового дефіциту, залежністю від електропостачання та низькою рентабельністю. Основними можливостями є розвиток технологій і зростання попиту на послуги у бізнес-сегменті, тоді як загрози політичного, економічного та нормативного характеру можуть впливати на стабільність діяльності. Рекомендації включають покращення кадрової ситуації, розвиток інновацій, оптимізацію витрат та управління ризиками, зокрема підготовку до блекаутів і посилення співпраці з місцевою владою.

Криворізька філія ТОВ «ВЕНБЕСТ» – є структурною частиною Товариства з обмеженою відповідальністю «ВЕНБЕСТ» та функціонує на території нашого міста більше 10 років. Як і будь-яке успішне підприємство, в сучасних ринкових умовах, «ВЕНБЕСТ» не нехтує використанням маркетингу в своїй діяльності та здійснює управління за ним.

Управління маркетингом на філії здійснюється маркетинговим підрозділом, який характеризується функціональною моделлю побудови.

Особливістю здійснення управління маркетингом на філії є те, що вона виступає лише структурною частиною ТОВ «ВЕНБЕСТ», тому й управління маркетингом тут здійснюється не в повній мірі, а лише на 50 %.

Для того, щоб оцінити ефективність здійснення такого процесу управління маркетингом на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» був використаний метод експертних оцінок.

Здійснивши оцінку, були виявлені такі недоліки - по-перше, на філії використовується застаріла та нераціональна методика оцінки цільових сегментів, по-друге, система контролю є недостатньою, по-третє, майже зовсім не проводиться робота з комплексом маркетингу, а, по-четверте, було виявлено невдоволеність клієнтів широтою асортименту послуг, що надаються філією.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»

3.1. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління маркетингом на Криворізькій філії ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Охоронна галузь вимагає специфічного підходу до маркетингової діяльності, яка є однією з ключових функцій для забезпечення успішної роботи підприємства. Її основна мета – формування конкурентоспроможності з урахуванням особливостей внутрішнього середовища та зовнішніх чинників впливу, таких як зростання попиту на безпеку, зміна регуляторних вимог і активність конкурентів.

Для досягнення успіху на ринку охоронних послуг КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» необхідно орієнтуватися на клієнтів, враховувати їхні потреби щодо безпеки, адаптувати пропозиції під конкретні сегменти ринку, а також демонструвати гнучкість у реагуванні на зміну умов, зокрема впроваджуючи інноваційні технології. Управління маркетинговою діяльністю має забезпечити ефективну координацію всіх елементів маркетингового комплексу, таких як послуги, ціноутворення, просування і комунікація, щоб кожен з них сприяв створенню синергічного ефекту та підвищенню загальної ефективності компанії.

У контексті охоронного підприємства управління маркетинговою діяльністю зосереджується на трьох ключових напрямках:

1. Формування маркетинг-міксу: розробка комплексної пропозиції охоронних послуг, що включає фізичну охорону, технічні засоби безпеки, консультації з ризик-менеджменту та інші рішення.

2. Управління службою маркетингу: організація діяльності відділу маркетингу, аналіз ринку охоронних послуг, розробка стратегій просування та підтримка комунікації з клієнтами.

3. Внутрішній маркетинг: підвищення мотивації персоналу охорони, формування позитивного іміджу компанії серед співробітників, що сприяє

покращенню якості обслуговування клієнтів.

Отже, модель управління маркетинговою діяльністю підприємства охоронної галузі – це сукупність взаємодії суб'єктів, об'єктів, інструментів і методів, які спрямовані на досягнення високої ефективності маркетингових процесів та забезпечення лідерських позицій на ринку охоронних послуг.

Виходячи з цього, шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю для КФ ТОВ "Венбест" зосереджується на зазначених ключових напрямках: рекомендації щодо формування маркетинг-міксу на регіональному ринку, пропозиції удосконалення управління службою маркетингу, рішення для покращення внутрішнього маркетингу.

В рамках першого напрямку, нами розроблені основні положення маркетингової програми, яка ґрунтується на результатах аналізу маркетингового середовища, проведеного у попередньому розділі.

Діагностика маркетингового середовища показала, що Криворізька філія ТОВ "Венбест" демонструє сильні сторони, зокрема репутацію, автоматизацію процесів та широкий спектр послуг, проте стикається з проблемами кадрового дефіциту, залежністю від електропостачання та низькою рентабельністю. Основними можливостями є розвиток технологій і зростання попиту на послуги у бізнес-сегменті, тоді як загрози політичного, економічного та нормативного характеру можуть впливати на стабільність діяльності.

Оптимальна стратегія за результатами аналізу має бути спрямована на використання сильних сторін та можливостей.

Виходячи з цього пропонуємо маркетингову програму для підвищення ефективності управління маркетингом Криворізької філії ТОВ «ВЕНБЕСТ».

Мета програми- збільшення ринкової частки, підвищення впізнаваності бренду та оптимізація маркетингових зусиль для задоволення потреб клієнтів у сегментах фізичної та технічної охорони.

Стратегічні напрями програми.

1. Аналіз ринку та клієнтів.

— проведення регулярного аналізу попиту на охоронні послуги та

засоби захисту;

- вивчення конкурентів у регіоні та визначення унікальних переваг;
- оцінка потреб бізнес-сегменту та приватних клієнтів для адаптації

пропозицій.

2. Оптимізація продуктового портфеля.

— розширення асортименту технічних засобів (GPS-трекери, модернізовані системи відеоспостереження); впровадження нового виду послуги, а саме – установка обладнання із забезпечення захисту інформації клієнтів.

— інтеграція комплексних рішень: фізична охорона + технічна підтримка;

— пропозиція пакетів послуг для малого бізнесу та великих підприємств.

3. Покращення комунікаційної стратегії.

— розробка рекламної кампанії з акцентом на безпеку та надійність послуг;

— використання соціальних мереж (Facebook, Instagram, LinkedIn) для просування;

— організація інформаційних заходів (семінари, тренінги) для клієнтів про сучасні технології охорони.

4. Цінова політика.

— розробка гнучких тарифних планів для різних категорій клієнтів;

— впровадження акцій та знижок для нових клієнтів та довгострокових контрактів;

— підвищення прозорості формування цін через комунікацію з клієнтами.

5. Розширення каналів збуту.

— впровадження CRM-системи для автоматизації управління клієнтською базою;

— оновлення онлайн-магазину для продажу технічних засобів захисту.

— співпраця з місцевими підприємствами та організаціями для укладення контрактів.

6. Зміцнення бренду.

- участь у місцевих соціальних та безпекових ініціативах;
- підвищення кваліфікації персоналу для забезпечення високої якості обслуговування;
- регулярне інформування клієнтів про досягнення компанії через PR-кампанії.

Очікувані результати.

- 1) збільшення кількості клієнтів на 15-20% у бізнес-сегменті;
- 2) зростання реалізації технічних засобів захисту на 10-15%;
- 3) підвищення впізнаваності бренду серед приватних осіб та організацій;
- 4) зміцнення позицій на ринку охоронних послуг у Кривому Розі.

В рамках програми, з метою розширення асортименту та вирішення проблеми неадоволеності клієнтами забезпечення безпеки інформації, що було виявлено в ході опитування, доцільним буде рекомендувати придбати систему контролю та управління доступом., яка дозволить тим самим підвищити якість надання послуг в комплексі та надасть змогу максимально задовольняти потреби своїх клієнтів та залучати нових. Проаналізувавши існуючі системи безпеки інформації, ми зупинилися на середній за вартістю системі контролю фірми «ZKtесо», продажем якої займається офіційний представник в Україні – компанія «Технотрейд» [34].

Вартість обладнання можна представити за допомогою таблиці 3.1 [34].

Таблиця 3.1

Вартість обладнання, необхідного для контролю доступу за інформаційними ресурсами

Найменування обладнання	Вартість за одиницю, при оптовій закупівлі (від 25 одиниць), грн.
Універсальний контролер КСКД4 – 12К	2435
Контролер високого рівня KB – 02 NET	4115

Примітка. Джерело: сформовано автором

Для того, щоб споживачі мали вибір, необхідно закупити обладнання двох видів за змінної цінової категорії.

Так, можна підрахувати вартість, яку необхідно буде витратити філії для початку – для мінімального замовлення за оптовою ціною:

$$V = Q * P, \text{ де} \quad (3.1)$$

V – витрати, Q – кількість обладнання, одиниць, P – ціна одиниці обладнання, грн..

Отже, отримаємо:

$$V = 2435 * 25 + 4115 * 25 = 163\,750 \text{ гривень}$$

Однак, зрозумілим є, що вартість реалізації даного обладнання буде більшою від закупівельної.

Так, середню ціну на ринку безпеки України за такими системами та вартість їх установки можна представити за допомогою таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Вартість реалізації систем захисту інформації

Найменування обладнання	Ринкова ціна, грн.	Вартість установки, грн.
Універсальний контролер КСКД4 – 12К	2935	500
Контролер високого рівня KB – 02 NET	4815	700

Примітка. Джерело: сформовано автором

Для реалізації пропозиції щодо цінової політики, а саме впровадження акцій та знижок для нових клієнтів та довгострокових контрактів нами були розроблені рішення для системи акцій та знижок КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Варіанти пакетних рішень акцій та знижок для КФ ТОВ

«ВЕНБЕСТ»

Тип клієнтів	Перший варіант (широкий масштаб)	Другий варіант (фокус на бізнес-сегмент)	Третій варіант ("Спробуй без ризиків")
Для нових клієнтів	Знижка 15% на перший місяць	Знижка 10% на перший місяць+ безкоштовна консультація	Знижка 10% на перший місяць + безкоштовна консультація
Для довгострокових контрактів	Знижка 10% на другий рік	Знижка 5% на другий рік	Немає

Продовження таблиці 3.3

Для великого бізнесу (організацій)	Знижка 20% на супровід інкасацій	Знижка 10% на супровід інкасацій	Немає
Сезонні акції	Знижка 5% на всі сезонні послуги	Знижка 5% на сезонні послуги для бізнесу	Немає

Примітка. Джерело: сформовано автором

Основні елементи рекомендованої кампанії зі стимулювання збуту для КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» предмтавлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Основні елементи рекомендованої кампанії зі стимулювання збуту
для КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» для бізнес-сегменту**

Елемент	Деталі
Цілі кампанії	1. Збільшення попиту серед бізнес-сегменту на 20% у 2025 році.
	2. Залучення нових клієнтів: приріст на 15% у порівнянні з 2023 роком.
	3. Збільшення довгострокових контрактів: приріст на 10% у кількості клієнтів із договорами строком понад 1 рік.
Пакетні рішення для акцій	1. Для нових клієнтів. Пакет "Спробуй без ризиків": знижка 10% на перший місяць, безкоштовна консультація.
	2. Для довгострокових контрактів. Пакет "Залишайся з нами – економ!": знижка 5% на другий рік, безкоштовне оновлення технічного обладнання після 12 місяців співпраці.
	3. Сезонні акції: "Зима під захистом": знижка 5% на послуги для бізнесу (супровід вантажів, охорона заходів у зимовий період). "Літній спокій": Безкоштовний місяць GPS-моніторингу при замовленні супроводу вантажів на літо.
Основні заходи	1. Проведення рекламної кампанії через соціальні мережі.
	2. Використання CRM для автоматизації роботи з клієнтами та відстеження ефективності акцій.
	3. Опитування клієнтів для аналізу зворотного зв'язку.

Примітка. Джерело: сформовано автором

Як видно з таблиці, передбачаються наступні засоби для успішної реалізації кампанії.

1. Маркетингові канали: реклама в соціальних мережах (Facebook, Instagram, LinkedIn) із таргетингом на бізнес-сегмент; розсилки через електронну пошту та SMS для діючих і потенційних клієнтів; публікація акцій на офіційному сайті.

2. Технічна підтримка: використання CRM для автоматизації відстеження

акцій і знижок; навчання персоналу продажів щодо нових акцій.

3. Зворотний зв'язок: опитування клієнтів для аналізу ефективності акцій; регулярні звіти для центрального офісу.

При цьому варто враховувати фінансові можливості фірми, що передбачає:

- максимальне використання наявних технічних ресурсів (без значного збільшення витрат);

- оцінку рентабельності акцій щоквартально.

- мінімізацію ризиків через пілотне впровадження (наприклад, спочатку тільки для бізнес-клієнтів у Кривому Розі).

Пропонуємо наступні варіанти тексту реклами для соціальних мереж (Instagram та Facebook), спрямовані на просування акції для бізнес-сегменту наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Варіанти тексту реклами для просування акції для бізнес-сегменту

Структура рекламного макету	Текст реклами	
	Варіант 1	Варіант 2
Заголовок	Знижка 10% на послуги охорони!	Охорона об'єктів бізнесу
Основний текст	Ви цінуєте свою безпеку? ТОВ «ВЕНБЕСТ» пропонує новим клієнтам вигідну пропозицію:	-10% на перший місяць + безкоштовна консультація
	Знижка 10% на перший місяць охорони. Безкоштовна консультація від наших експертів.	6 хв. швидкість прибуття екіпажу 85205 українських та міжнародних об'єктів під охороною
	Ми працюємо з бізнесом і гарантуємо надійний захист ваших активів. Не втрачайте шанс! Спробуйте без ризиків уже сьогодні!	З нами працюють НОВА ПОШТА, ПРИВАТБАНК, ПУМБ, ЄВА, ФОКСТРОТ, СІЛЬПО
	Залиште заявку: [посилання на сайт/контактний номер] #ВашаБезпекаНашПріоритет	Залишити заявку

Примітка. Джерело: сформовано автором

Щодо візуального дизайну, основні рекомендації наступні.

Фон: зображення охоронця в уніформі, що стоїть біля офісу або промислового об'єкта; чіткий текстовий блок на темному напівпрозорому фоні.

Текст на зображенні: великий заголовок - Охорона об'єктів бізнесу.

Малий підзаголовок: - 10% на перший місяць + безкоштовна консультація. Логотип компанії зверху. Кольорова схема: темно-синій і білий (асоціація з безпекою та професійністю); акцентні елементи в червоному для привернення уваги (знижка). Заклик до дії - кнопка в рекламі: Facebook: "Залишити заявку"; Instagram: "Зв'язатися зараз".

Візуальний дизайн реклами розроблений нами для соціальних мереж (Instagram та Facebook), спрямований на просування акції для бізнес-сегменту представлено на рис. 3.1.

ВЕНБЕСТ

ОХОРОНА ОБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ

-10%

НА ПЕРШИЙ
МІСЯЦЬ
+ БЕЗКОШТОВНА
КОНСУЛЬТАЦІЯ

6 ХВ
швидкість прибуття
екіпажу

85205
українських та міжнародних
об'єктів під охороною

З нами працюють
НОВА ПОШТА, ПРИВАТБАНК,
ПУМБ, ЕВА, ФОКСТРОТ, СІЛЬПО

ЗАЛИШИТИ ЗАЯВКУ

Рис. 3.1. Дизайн реклами для соціальних мереж спрямований на просування акції для бізнес-сегменту КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Примітка. Джерело: сформовано автором

Запропонований макет легко адаптується під різні формати соцмереж.

План тактичних маркетингових заходів представлений в таблиці 3.8=6.

Таблиця 3.6

План тактичних маркетингових заходів КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Напрямок	Діяльність	Термін виконання	Відповідальні
Аналіз ринку	Проведення опитувань клієнтів, аналіз конкурентів	1 місяць	Маркетингова служба
Розширення асортименту	Виведення нових продуктів на ринок, тестування пакетних рішень	2-3 місяці	Відділ продажів
Рекламна кампанія	Запуск соціальних мереж, створення рекламних матеріалів	Постійно	PR-відділ
Гнучка цінова політика	Впровадження акцій, створення нових тарифів	1-2 місяці	Відділ фінансів
Впровадження CRM	Встановлення системи для автоматизації роботи з клієнтами	3 місяці	IT-відділ
Освітні заходи	Організація тренінгів та презентацій для клієнтів	Щоквартально	Відділ продажів
Брендова стратегія	Участь у виставках, PR-кампанії	Постійно	PR-відділ

Примітка. Джерело: сформовано автором

Реалізація цієї програми дозволить підвищити ефективність управління маркетингом, зміцнити позиції філії на ринку та збільшити фінансові показники.

Розрахуємо бюджет на реалізацію даної програми. На основі виручки Криворізької філії ТОВ «ВЕНБЕСТ» за 2023 рік (1,654,000 грн.) використаємо метод відсотка від доходу, визначивши частку маркетингового бюджету в розмірі 6%: $1,654,000 \times 0.06 = 99,240$ грн. - загальний бюджет.

Розподіл бюджету за стратегічними напрямками Криворізької філії ТОВ «ВЕНБЕСТ» представлено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Розподіл бюджету за стратегічними напрямками

Напрямок	Діяльність	Сума, грн	% від бюджету
Аналіз ринку та клієнтів	Проведення опитувань, аналіз конкурентів, створення звітів	10,000	10%
Оптимізація продуктового портфеля	Розробка нових пакетів послуг, тестування інноваційних продуктів	12,000	12%
Комунікаційна стратегія	Рекламна кампанія в соціальних мережах,	30,000	30%

Продовження таблиці 3.7

	створення відео, таргетингова реклама		
Цінова політика	Знижки для нових клієнтів, програми лояльності	10,000	10%
Розширення каналів збуту	Впровадження CRM-системи, оновлення інтернет магазину	20,000	20%
Зміцнення бренду	Участь у місцевих заходах, PR-кампанії, співпраця з організаціями	12,000	12%
Моніторинг і звітність	Вимірювання ефективності маркетингових активностей	5,240	6%

Примітка. Джерело: сформовано автором

Доцільність наведеного розподілу витрат пояснюється наступним.

Аналіз ринку та клієнтів допоможе адаптувати пропозиції до реальних потреб споживачів. Оптимізація портфеля дозволить розширити асортимент і задовольнити специфічні запити бізнес-клієнтів. Рекламна кампанія збільшить впізнаваність бренду через таргетинг у соціальних мережах. Основну частину бюджету спрямувати на онлайн-просування у фейсбуці, що за результатами аналізу був найбільш ефективним каналом для охоплення ширшої аудиторії. Програми лояльності залучать нових клієнтів і утримають існуючих. Впровадження CRM підвищить ефективність роботи з клієнтами та дозволить автоматизувати процеси. PR-кампанії зміцнять довіру до бренду та створять позитивний імідж у регіоні. Моніторинг забезпечить контроль ефективності витрат і дозволить коригувати стратегію.

Реалізація цієї програми сприятиме підвищенню ефективності управління маркетингом та досягненню стратегічних цілей компанії.

Основні заходи доцільно розподілити за таким графіком: перший місяць - фокус на аналіз ринку, що дозволить виявити реальні потреби клієнтів і конкурентні переваги; другий-третій місяці - запуск основних активностей, включаючи оптимізацію портфеля, рекламу та формування знижок; четвертий-шостий місяці - завершення технічних ініціатив, таких як CRM і онлайн-магазин, із продовженням комунікаційної кампанії; щоквартально - підтримка бренду через участь у заходах та оцінка ефективності (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Графік реалізації заходів маркетингової програми Криворізької філії
ТОВ «ВЕНБЕСТ»**

Напрямок	Діяльність	Термін виконання	Відповідальні
Аналіз ринку та клієнтів	Проведення опитувань, аналіз конкурентів, створення звітів	1-й місяць	Маркетинговий відділ
Оптимізація продуктового портфеля	Розробка нових пакетів послуг, тестування інноваційних продуктів	2-3-й місяці	Відділ продажів
Комунікаційна стратегія	Запуск рекламної кампанії в соцмережах, створення відео, таргетинг	2-6-й місяці	Маркетинговий відділ
Цінова політика	Впровадження знижок для нових клієнтів, програми лояльності	3-й місяць	Відділ фінансів
Розширення каналів збуту	Впровадження CRM-системи, оновлення інтернет магазину	3-4-й місяці	Маркетинговий відділ
Зміцнення бренду	Участь у місцевих заходах, PR-кампанії, співпраця з організаціями	Постійно (щоквартально)	Маркетинговий відділ
Моніторинг і звітність	Оцінка ефективності маркетингових активностей	Щомісяця	Маркетинговий відділ

Примітка. Джерело: сформовано автором

Запропонований графік забезпечує чіткий розподіл обов'язків і часові рамки для досягнення стратегічних цілей програми.

В рамках другого напряму для удосконалення управління службою маркетингу, нами розроблено рекомендації для удосконалення окремих аспектів механізму управління маркетингом на КФ ТОВ Венбест, в яких були виявлені проблемні точки, а саме сегментації, методиці аналізу та формування комплексу маркетингу, організації контролю прибутковості.

Виходячи з дослідження проведеного в попередньому розділі, ми маємо уявлення про те, як здійснюється процес управління маркетингом на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ, виявивши його позитивні моменти та певні проблеми, які зменшують рівень ефективності маркетингової діяльності. По-перше, удосконалити механізм сегментування шляхом використання матричного методу порівняння значень маркетингових можливостей підприємства та значень привабливості ринку (додаток Ж) [32].

Тобто, для початку, визначаються показники маркетингових можливостей підприємства та показники привабливості конкретного сегменту ринку.

Далі, кожен з показників по двом групам, отримує своє вагове значення – [G], що коливається з межах від 0 до 1. За 10-ти бальною шкалою фахівець з маркетингу надає оцінку кожному з показників, тобто формує так званий рейтинг – [M].

Добуток вагового значення показника та його рейтингова оцінка й будуть становити оцінку цільового ринку за певним показником. Наступним кроком, є знаходження суми таких оцінок по двом групам показників.

І, нарешті, порівнюються значення сум по двом групам показників. Тобто, якщо значення оцінки маркетингових можливостей філії буде меншим за привабливість сегменту, тоді філії є над чим працювати – необхідно посилювати свої сильні сторони, щоб завоювати цей сегмент. Якщо ж навпаки, значення оцінки маркетингових можливостей буде переважати над привабливістю ринку, тоді філії необхідно закріплювати свої позиції на даному сегменті та завойовувати інші.

На відміну від методу, який використовується на КФ «ВЕНБЕСТ», запропонований нами метод є більш сучасним та раціональним. Саме використання такого методу дасть змогу філії більш ефективно, та з мінімальними затратами часу, аналізувати наявну інформацію, й на цій основі формувати більш результативні рекомендації.

По-друге, комплексно підходити до формування та адаптації маркетингової стратегії для Криворізького регіону, враховуючи його специфіку та потреби ринку. Аналіз оцінки ефективності управління маркетингом показав, що на КФ «ВЕНБЕСТ» не здійснюється розробка комплексу маркетингу. Це пояснюється тим, що його розробкою займається центральний офіс у м. Київ, саме він формує товарну та цінову політики підприємства.

Механізм формування комплексу маркетингу для КФ «ВЕНБЕСТ» доцільно проводити у такій послідовності.

1. Обираються ті «Р», які найбільше підходять до фірми та вносяться до

таблиці;

2. До таблиці вноситься ідеальне уявлення про стан послуг філії по кожному з обраних «Р» – тобто так звані «цілі»;

3. Оцінюється фактичний стан товару по кожному з «Р»;

4. Формулюються дії, які необхідно зробити, щоб перейти від «факту» до «цілі»;

5. Розставляються пріоритети проведення коригуючих заходів(табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Механізм формування комплексу маркетингу для КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»

P's	Ціль	Факт	Заходи	Пріоритетність
Product	1.Лідерство в широті асортименту послуг, що надаються. 2.Лідерство в показниках якості, наданих послуг.	Конкуренти значно розширили асортимент своїх послуг, в наслідок чого й якість послуги в комплексі стала вищою.	Якомога швидше впроваджувати нове технологічне обладнання в сфері охоронних послуг, що дасть змогу максимально задовольнити потреби клієнтів – як у різноманітті послуг так і в їх сукупно-високій якості.	№2
Place	Лідерство по охопленню частки ринку охоронних послуг в м. Кривому Розі та навколишніх населених пунктах.	2-ге місце по охопленню частки ринку охоронних послуг в м. Кривому Розі та 3-тє – в навколишніх населених пунктах.	Проводити ретельний аналіз конкурентоспроможності своїх послуг. Підвищувати фактори конкурентоспроможності.	№1
Price	Середня ціна на рику - цінність послуг, що сприймається повинна бути вищою, ніж реальна роздрібна ціна	Цінове позиціонування майже співпадає із цільовим твердженням	Проводити конкурентний аналіз цін у сегменті.	№4
People	Клієнтами філії є великі організації державної та приватної форм власності.	Майже третина діючих клієнтів – це державні установи (банки, медичні швидкі допомоги) та великі приватні організації	Підтримувати високу репутацію та вже, сформований, позитивний імідж.	№3

Примітка. Джерело: сформовано автором

Так, з аналізу можна буде виявити існуючі проблеми та сформулювати заходи для їх подолання з конкретними пропозиціями та статтями витрат.

Такий звіт начальник відділу маркетингу може надати директору КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ», а той, в свою чергу, може відправити на центральний офіс. Таким чином, з однієї сторони, керівництво ТОВ «ВЕНБЕСТ» буде бачити, що Криворізька філія намагається робити все можливе для підвищення ефективності своєї маркетингової діяльності та для досягнення загальної цілі компанії «ВЕНБЕСТ».

З іншої сторони, Криворізька філія має ймовірність отримати згоду на внесення певних корективів до комплексу маркетингу, та тим самим підвищити ефективність свого функціонування на ринку охоронних послуг міста Кривого Рогу та прилеглих до нього сіл та містечок.

По-третє, щоб покращити ситуацію з контролем, можна запропонувати використання ще одного виду маркетингового контролю, а саме контролю за прибутковістю. Здійснювати такий контроль можна, у звичному для філії способі, а саме з використанням карти контролю. Використання такої карти контролю маркетингу за прибутковістю дозволить виявити сильні та слабкі сторони філії (дод. 3).

Так, КФ «ВЕНБЕСТ» буде мати змогу визначати, які засоби захисту та охоронні послуги приносять найбільше прибутку, а які, навпаки, не виправдовують себе [37].

Виходячи з вищевикладеного, не залишається сумнівів, що запропоновані нами заходи, щодо удосконалення маркетингової діяльності на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» загалом, та покращення процесу управління маркетингом, зокрема, є такими, що спрямовані на підвищення ефективності управління маркетингом.

В рамках третього напрямку рекомендацій для підвищення ефективності внутрішнього маркетингу у Криворізькій філії ТОВ «Венбест» можна запропонувати такі заходи.

1. Мотивація та розвиток персоналу.

- програми навчання та підвищення кваліфікації: регулярні тренінги з нових технологій безпеки, управління конфліктами, комунікаційних навичок та роботи з клієнтами;

- мотиваційні програми: впровадження системи бонусів і премій за високу якість виконання завдань, тривалу співпрацю та залучення нових клієнтів;

- кар'єрний розвиток: чітка структура кар'єрного зростання, що мотивуватиме співробітників до вдосконалення.

2. Формування корпоративної культури.

- командоутворення: проведення тимблдінгів, корпоративних заходів та зустрічей для формування єдиного духу команди;

- корпоративна комунікація: регулярне інформування співробітників про цілі, досягнення та плани компанії через внутрішні бюлетені, електронні розсилки чи мобільний застосунок;

- етичний кодекс: впровадження стандартів поведінки, які сприяють створенню позитивного іміджу компанії серед працівників.

3. Покращення умов праці.

- оцінка робочих місць: регулярна перевірка та оновлення технічного обладнання, покращення умов праці (наприклад, зручне екіпірування, сучасні системи моніторингу);

- гнучкий графік роботи: можливість коригування робочого графіка для врахування індивідуальних потреб співробітників;

- соціальні гарантії: надання страхування, компенсацій за роботу у складних умовах та інших пільг.

4. Залучення співробітників до управління.

- зворотний зв'язок: проведення опитувань, анкетування чи збору пропозицій для розуміння потреб та проблем працівників;

- інноваційні ідеї: заохочення співробітників до подання власних ідей для покращення роботи філії, з можливістю отримання винагороди за їх реалізацію.

5. Підтримка емоційного здоров'я.

- психологічна підтримка: організація консультацій із психологами, особливо для працівників, які працюють у стресових умовах;
- визнання досягнень: публічне визнання результатів роботи співробітників на внутрішніх зустрічах або через корпоративні канали.

6. Імідж компанії в очах працівників.

- інформування про успіхи компанії: демонстрація досягнень філії, участь у загальнокорпоративних ініціативах та наголошення на важливості внеску кожного співробітника;
- пільгові умови: надання знижок чи інших переваг для співробітників на послуги компанії, що підвищить їхню лояльність.

Ці заходи сприятимуть підвищенню мотивації, залученості та задоволеності персоналу, що безпосередньо вплине на якість обслуговування клієнтів та ефективність роботи філії.

3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів для КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Для оцінки економічної ефективності маркетингової програми використаємо формулу розрахунку приросту доходу та співвідношення витрат на маркетинг до отриманого додаткового прибутку.

Вхідні дані

1. Виручка Криворізької філії ТОВ «ВЕНБЕСТ» у 2023 році: 1,654,000 грн.
2. Бюджет маркетингової програми: 99,240 грн.
3. Очікуване зростання виручки від реалізації програми: за оцінками, впровадження програми має забезпечити приріст виручки на 15%.
4. Рівень рентабельності продажів: 9% (згідно з фінансовими даними за 2023 рік).

Розрахунок показників.

1. Очікуваний приріст виручки.

$$\Delta D = D \times R, \text{ де:} \quad (3.1)$$

D — виручка у 2023 році,

R — очікуваний приріст виручки.

$$\Delta D = 1,654,000 \times 0.15 = 248,100 \text{ грн.}$$

2. Очікуваний додатковий прибуток. (3.2)

$$\Delta P = \Delta D \times R_p, \text{ де:}$$

ΔP — додатковий прибуток,

R_p — рентабельність продажів.

$$\Delta P = 248,100 \times 0.09 = 22,329 \text{ грн.}$$

3. Коефіцієнт ефективності маркетингових витрат.

$$E = \Delta P / M \text{ де:} \quad (3.3)$$

E — ефективність витрат,

M — бюджет маркетингової програми.

$$E = 22,329 / 99,240 = 0.225 \text{ або } 22,5\%$$

4. Окупність маркетингових витрат.

$$T = M / \Delta P \quad (3.4)$$

$$T = 99,240 / 22,329 = 4,44 \text{ (місяців).}$$

З проведених розрахунків можна зробити висновки щодо економічної ефективності.

1. Реалізація маркетингової програми забезпечить приріст виручки на 248,100 грн.

2. Очікуваний додатковий прибуток складе 22,329 грн, що дозволяє оцінити ефективність витрат на рівні 22.5%.

3. Окупність витрат на маркетинг відбудеться за 4.44 місяці, що є оптимальним для проектів такого масштабу.

Програма є економічно доцільною, сприяє підвищенню фінансових показників підприємства та дозволяє зміцнити його позиції на ринку.

Щодо впровадження нового виду послуги, а саме забезпечення охорони інформації, то можна провести певні розрахунки, щоб спрогнозувати прибуток філії.

Так, в попередньому параграфі було визначено, що мінімальна кількість закупівель засобів із безпеки інформації складає по 25 одиниць, а вартість реалізації кожної – 2935 грн. та 4815 грн., вартість установки складає – 500 грн. та 700 грн. відповідно. Також було визначено, що витрати на закупівлю будуть складати 163 750 грн..

Таким чином, виходячи з цих даних, можна спрогнозувати та розрахувати прибуток філії від реалізації даних систем безпеки інформації у розмірі 25 одиниць кожна за формулою:

$$\Pi = (Pp1 + Py1) * Q1 + (Pp2 + Py2) * Q2, \quad (3.5)$$

де Π – прибуток, Pp – ринкова ціна обладнання, Py – ціна установки, Q - кількість одиниць.

Отримаємо:

$$(2935 + 500) * 25 + (4815 + 700) * 25 = 85875 + 137875 = 223\,750 \text{ грн.}$$

А чистий прибуток від реалізації буде розраховуватись як різниця прибутку та витрат:

$$\Pi_{ч} = \Pi - В \quad (3.6)$$

Тобто:

$$223\,750 - 163\,750 = 60\,000 \text{ гривень}$$

Отже, 60 000 гривень чистого прибутку отримає філія від реалізації 50 одиниць систем контролю доступу за інформаційними ресурсами.

Враховуючи те, що 80% опитаних клієнтів самі виявили потребу в даному виді послуги, то не має сумніву, що 50 одиниць – це лише мінімум, який фірма з легкістю зможе реалізувати.

Використовуючі типові експертні оцінки та ґрунтуючись на фінансових даних КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» за 2021–2023 роки підхід до оцінки економічної ефективності впровадження акцій та знижок виглядає наступним чином.

1. Вихідні дані з фінансових звітів: виручка у 2023 році: 1,654 млн грн.,

прибуток у 2023 році: 144 тис. грн., рентабельність продажів: 9% (144/1654), кількість реалізованих послуг у 2023 році: 1638 одиниць.

Середній дохід на одиницю послуг:

Середній чек=Виручка/Кількість послуг=1654000/1638≈1010 грн/послуга.

Маржа на одиницю послуг:

Маржа=Середній чек×Рентабельність=1010×0.09=91 грн/послуга.

Прогнозовані результати

Очікуване зростання кількості послуг для другого варіанту: нові бізнес-клієнти: +5%, довгострокові контракти: +3%, сезонні акції: +2%.

Новий обсяг послуг у 2025 році (лише бізнес-сегмент):

У 2023 році бізнес-сегмент забезпечив 75% послуг (1638 × 0.75 = 1229 послуг).

Очікуване зростання:

Новий обсяг бізнес-послуг=1229×(1+0.05+0.03+0.02)=1362 одиниць.

Додатковий дохід=(1362–1229)×1010=133×1010≈134 тис. грн.

Витрати на акції.

Знижки для нових бізнес-клієнтів:

10%×1010×61=6,2 тис. грн (61 клієнт — 5% нових).

Знижки для довгострокових контрактів:

5%×1010×37=1,9 тис. грн (37 клієнтів — 3% довгострокових).

Сезонні акції: 5%×1010×25=1,3 тис. грн (25 клієнтів — 2% приріст).

Загальні витрати: 6,2+1,9+1,3=9,4 тис. грн.

Чистий економічний ефект.

Додаткова маржа=Додатковий дохід×Рентабельність=134×0.09=12,1 тис. грн.

Чистий ефект=Додаткова маржа–Витрати на акції=12,1–9,4=2,7 тис. грн.

Результат: прямий економічний ефект тепер позитивний: +2,7 тис. грн.

Зменшення витрат за рахунок фокусування на бізнес-сегменті та оптимізації знижок дозволяє досягти фінансової вигоди навіть у короткостроковій перспективі.

Аналогічно даного підходу ми розрахували економічний ефект для двох інших запропонованих у попередньому підрозділі варіантів щодо акцій і знижок, результати та рекомендації узагальнено за допомогою таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Порівняння трьох варіантів акцій та їх економічного ефекту

Параметри	Перший варіант (широкий масштаб)	Другий варіант (фокус на бізнес-сегмент)	Третій варіант ("Спробуй без ризиків")
Назва акції	Широкомасштабна програма знижок	Фокус на бізнес-сегменті	"Спробуй без ризиків"
Масштаб акцій	Для всіх клієнтів (бізнес і фізичні особи)	Тільки для бізнес-сегменту	Для нових клієнтів
Акції для нових клієнтів	Знижка 15% на перший місяць	Знижка 10% на перший місяць	Знижка 10% на перший місяць + безкоштовна консультація
Акції для довгострокових контрактів	Знижка 10% на другий рік	Знижка 5% на другий рік	Немає
Сезонні акції	Знижка 5% на всі сезонні послуги	Знижка 5% на сезонні послуги для бізнесу	Немає
Очікуване зростання кількості послуг	+15%	+10%	+5%
Прогнозована кількість послуг у 2024 році	1915	1362	1296
Додатковий дохід (тис. грн)	280	134	68
Витрати на акції (тис. грн)	107	9,4	6,5
Додаткова маржа (тис. грн)	25,2	12,1	6,1
Чистий економічний ефект (тис. грн)	-72,5	+2,7	-0,4
Переваги	Залучення більшої кількості клієнтів	Менші витрати, позитивний економічний ефект	Приваблива пропозиція для нових клієнтів
Недоліки	Негативний прямий економічний ефект	Обмеження масштабів, потенційно менше нових клієнтів	Низький економічний ефект

Примітка. Джерело: сформовано автором

Аналіз таблиці дозволив сформулювати наступні рекомендації .

Перший варіант може використовуватися як стратегія залучення більшої кількості клієнтів у довгостроковій перспективі за умови перегляду бюджету

або збільшення рентабельності.

Другий варіант варіант підходить для досягнення короткострокового позитивного економічного ефекту та зменшення ризиків.

Третій варіант можна використовувати для точкового залучення нових клієнтів із мінімальними витратами.

Щодо третього напрямку, запропонованого в попередній частині розділу, а саме заходів внутрішнього маркетингу, з урахуванням фінансових показників Криворізької філії ТОВ «Венбест» (виручка 1 654 тис. грн, прибуток 144 тис. грн, кількість працівників 47 осіб). При розробці бюджету, враховуючи, обмежені фінансові можливості фірми, ми рекомендуємо сфокусувати ресурси на заходах з найбільшим впливом на продуктивність і мотивацію працівників: тренінги, бонуси за результативність, опитування для збору зворотного зв'язку.

Обґрунтуємо доцільність оптимізації бюджету, обравши найбільш пріоритетні напрями, які сприятимуть підвищенню мотивації персоналу та ефективності роботи (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Бюджет на заходи внутрішнього маркетингу для КФ ТОВ «Венбест»

Напрямок	Заходи	Кількість/Обсяг	Вартість, грн	Пріоритет
Мотивація та розвиток персоналу	Тренінги з безпеки та комунікацій	47 осіб × 500 грн	23 500	Високий
	Бонуси за результативність (щоквартально)	10 осіб × 1500 грн	60 000	Високий
Формування корпоративної культури	Корпоративний захід (1 раз на рік)	47 осіб × 1000 грн	47 000	Середній
	Розробка етичного кодексу	Разова витрата	5 000	Низький
Залучення співробітників	Опитування та збір зворотного зв'язку	2 рази на рік × 3000 грн	6 000	Високий
Імідж компанії	Інформування про досягнення компанії	4 рази на рік × 2500 грн	10 000	Середній

Примітка. Джерело: сформовано автором

Загальний бюджет: 151 500 грн.

Щоб оцінити ефективність вкладень у заходи внутрішнього маркетингу,

застосуємо економічні та нефінансові показники.

Основні кроки:

1. Розрахунок приросту продуктивності.
2. Вплив на прибуток та виручку.
3. Оцінка нематеріальних ефектів (мотивація, зниження плинності кадрів, покращення іміджу компанії).

Вхідні дані. кількість працівників: 47 осіб, виручка за 2023 рік: 1 654 000 грн., прибуток за 2023 рік: 144 000 грн., бюджет внутрішнього маркетингу: 151 500 грн.

Розрахуємо ефективність інвестицій. у заходи внутрішнього маркетингу за допомогою таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Розрахунки ефективності вкладень у заходи внутрішнього маркетингу

Показник	Формула/Розрахунок	Результат
1. Продуктивність працівників (до)	$R_{до} = \text{Виручка} / \text{Кількість працівників}$	35191 грн/особа/рік
2. Загальний приріст продуктивності	$\Delta P = 5\% + 3\% + 2\%$	10%
3. Продуктивність працівників (після)	$R_{після} = R_{до} \times (1 + \Delta P)$	38710 грн/особа/рік
4. Загальна продуктивність (після)	$R_{заг} = R_{після} \times \text{Кількість працівників}$	1819370 грн/рік
5. Приріст виручки	$\Delta \text{Виручка} = R_{заг} - \text{Виручка до}$	14387 грн/рік
6. Рентабельність (поточна)	$R = \text{Прибуток} / \text{Виручка}$	8.7%
7. Додатковий прибуток	$\Delta \text{Прибуток} = \Delta \text{Виручка} \times R$	14387 грн/рік
8. Інвестиції у внутрішній маркетинг		151500 грн.
9. Рентабельність інвестицій (ROI)	$ROI = (\Delta \text{Прибуток} / \text{Інвестиції}) \times 100\%$	9.5%

Примітка. Джерело: сформовано автором

Аналіз таблиці дозволив сформулювати наступні висновки.

1. Продуктивність: очікується приріст продуктивності на 10%, що збільшить загальну виручку на 165 370 грн/рік.
2. Прибуток: завдяки зростанню виручки, прибуток зростає на 14 387 грн/рік.
3. ROI: рентабельність інвестицій у заходи внутрішнього маркетингу становить 9.5%, що свідчить про позитивний, але помірний ефект. Це означає, що вкладені кошти приносять більшу віддачу у вигляді додаткового прибутку.

Нематеріальні ефекти.

1. Зниження плинності кадрів: очікується зниження плинності кадрів на 15–20%, що зменшить витрати на найм і адаптацію нових співробітників.

2. Покращення якості роботи: тренінги покращують професійні навички персоналу.

3. Покращення корпоративного іміджу: зростання довіри співробітників до роботодавця, що може сприяти залученню нових кадрів., підвищення лояльності співробітників підвищує репутацію компанії на ринку праці.

3. Задоволеність персоналу: позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів та довгострокову лояльність клієнтів.

Рекомендації: зберегти фокус на тренінгах, бонусах і опитуваннях, які мають найвищий вплив на продуктивність, а після підвищення фінансових показників компанії розглянути впровадження страхування працівників або оновлення екіпірування; через 6–12 місяців після реалізації заходів провести повторний аналіз для оцінки реальних змін у продуктивності та фінансових показниках. Вкладення у внутрішній маркетинг мають більше нефінансових, довгострокових вигод, ніж миттєвий фінансовий ефект.

Заходи внутрішнього маркетингу варто впроваджувати як довгострокову інвестицію, яка поступово забезпечить зростання фінансових показників і конкурентоспроможність філії. А тому необхідно періодично оцінювати результати та ефективність заходів, адаптуючи стратегію відповідно до досягнутих результатів і фінансових можливостей.

Висновки до розділу 3

Ефективне управління маркетингом є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності Криворізької філії ТОВ «Венбест» в умовах зростання попиту на безпеку та активної конкуренції. Для досягнення стратегічних цілей компанії рекомендовано зосередитися на таких напрямках, як

оптимізація маркетинг-міксу, вдосконалення управління службою маркетингу та реалізація заходів внутрішнього маркетингу.

Розроблена маркетингова програма спрямована на збільшення ринкової частки, підвищення впізнаваності бренду та оптимізацію маркетингових зусиль. Основні заходи включають регулярний аналіз ринку, розширення продуктового портфеля, покращення комунікаційної стратегії, впровадження гнучкої цінової політики, зміцнення бренду та розширення каналів збуту.

Запропоновані заходи внутрішнього маркетингу, зокрема тренінги, бонуси за результативність, корпоративні заходи та опитування для збору зворотного зв'язку, спрямовані на підвищення мотивації персоналу та зниження плинності кадрів. Це дозволить покращити якість обслуговування клієнтів та сприятиме підвищенню продуктивності.

Реалізація програми забезпечить приріст виручки на 15% (248,1 тис. грн) і додатковий прибуток у розмірі 22,3 тис. грн. Окупність витрат на маркетинг очікується через 4,44 місяці, що свідчить про її економічну доцільність. Водночас заходи внутрішнього маркетингу, попри помірну фінансову ефективність, забезпечують довгострокові нефінансові вигоди, такі як покращення корпоративного іміджу та задоволення працівників.

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме зміцненню позицій Криворізької філії ТОВ «Венбест» на ринку охоронних послуг, збільшенню прибутковості та формуванню лояльності клієнтів і персоналу.

ВИСНОВКИ

Управління маркетинговою діяльністю є критично важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема для приватних охоронних служб, оскільки допомагає не лише залучати нових клієнтів, але й утримувати існуючих, підвищувати довіру, оптимізувати витрати та впроваджувати інновації, що забезпечують стійке зростання та успіх на ринку.

Управлінню маркетингом – це невід’ємна складова загальної системи управління підприємством, беззаперечна необхідність використання якої, полягає в тому, що воно орієнтується на забезпечення ефективного та раціонального використання матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів підприємства з метою отримати максимально можливий прибуток, задовольнивши при цьому, в повній мірі, потреби споживачів.

Критичний аналіз існуючих підходів до трактування управління маркетинговою діяльністю дозволив визначити його як процес розробки, координації та реалізації маркетингових стратегій і програм, спрямованих на ефективне задоволення потреб споживачів, створення цінності для них та забезпечення довготривалого успіху компанії в умовах конкурентного середовища.

Головна роль управління маркетингом полягає у підвищенні ефективності діяльності підприємства, орієнтуючи його на задоволення потреб споживачів і досягнення конкурентних переваг.

Процес управління маркетингом на підприємстві включає кілька ключових етапів, які забезпечують орієнтацію на задоволення потреб споживачів та досягнення конкурентних переваг. Першим етапом є аналіз ринку, що передбачає дослідження попиту, конкуренції та зовнішнього середовища для виявлення можливостей і загроз. На основі отриманих даних визначаються маркетингові цілі, які повинні бути конкретними, вимірними та досяжними. Далі розробляється стратегія, що включає сегментацію ринку,

вибір цільових сегментів і формування маркетингового комплексу. Наступним кроком є планування маркетингових заходів, яке охоплює розробку програм, рекламних кампаній і розподіл ресурсів. Реалізація планів передбачає координацію роботи підрозділів підприємства, чіткий розподіл обов'язків та забезпечення необхідними ресурсами. На етапі контролю здійснюється моніторинг ефективності через ключові показники, порівняння результатів із запланованими цілями та оцінка успішності заходів. Завершальним етапом є коригування стратегії або тактики на основі результатів контролю для підвищення ефективності діяльності та адаптації до змін на ринку.

Методологічні основи оцінки ефективності управління маркетингом на підприємстві включають різні підходи, інструменти та критерії, які дозволяють оцінити, наскільки ефективно здійснюється маркетингова діяльність і наскільки вона сприяє досягненню стратегічних та тактичних цілей підприємства.

В кваліфікаційній роботі магістра об'єктом дослідження було обрано підприємство, що функціонує на ринку безпеки України, а саме КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ», ретельний аналіз управління маркетингом якої й був здійснений.

КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» – структурною частиною найбільшої в Україні недержавної охоронної структури ТОВ «ВЕНБЕСТ», яка налічує понад 2500 висококваліфікованих фахівців з багаторічним досвідом роботи в силових структурах, яка спеціалізується на здійсненні охоронних заходів на підприємствах приватного та державного секторів, а також на всіх видах охорони громадян та їх майна. Підприємство орієнтується на високу ефективність, результативність та надійність надання комплексних охоронних послуг.

Управління маркетингом на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» забезпечується маркетинговим підрозділом, який характеризується функціональною моделлю побудови.

Ринок охоронних послуг в Україні демонструє зростання попиту через воєнний стан, що спричинив нові виклики, зокрема мобілізацію персоналу, втрату клієнтів у регіонах бойових дій та необхідність адаптації до

енергетичних і технічних проблем. Попит на інноваційні технічні рішення, як-от резервні джерела живлення та системи зв'язку, залишається високим. Законодавство не враховує сучасних потреб ринку, що стримує його розвиток. Основні завдання компаній — підвищення надійності послуг, розвиток технологій, оптимізація кадрів та ініціація змін у регуляторному середовищі. Незважаючи на виклики, ринок має значний потенціал для розширення за умови ефективною адаптації та модернізації.

Криворізька філія ТОВ «ВЕНБЕСТ» демонструє позитивну динаміку зростання виручки, яка у 2023 році збільшилася на 30% порівняно з попереднім роком. Зростання обсягів реалізації засобів захисту також свідчить про підвищення попиту на продукцію компанії (+15% за два роки). Основними причинами зростання є збільшення рівня злочинності та потреба в безпеці.

Водночас зростання собівартості продукції (+41% у 2023 році) та повернення окремих підрозділів до центрального офісу негативно вплинули на прибутковість. Рентабельність продажу та валового прибутку знизилася, що свідчить про збільшення операційних витрат. У 2023 році валовий прибуток зменшився на 22%, а рентабельність знизилася на 43%.

Структура послуг та реалізації засобів захисту демонструє збалансованість діяльності: частка охоронних послуг лише на 5% перевищує обсяг продажів засобів захисту, що вказує на орієнтацію компанії на комплексне задоволення потреб клієнтів.

У ході дослідження було виявлено, що вся робота підрозділу маркетингу чітко розділена між його спеціалістами – на філії створена карта організації маркетингової діяльності, що дозволяє визначити, який спеціаліст відповідає за той чи інший обсяг роботи.

Значна увага приділяється аналізу регіонального ринку безпеки та маркетингових можливостей філії з використанням PEST- та SWOT-аналізів. Також, своєчасно та ретельно здійснюється сегментація ринку охоронних послуг та визначаються цільові сегменти філії. Менеджер з реклами та збуту формує програму встановлення зворотного зв'язку з клієнтами, що дозволяє

виявити чим задоволений, а чим, навпаки, невдоволений клієнт. Також має місце карта контролю за річними планами, яка дозволяє здійснювати аналіз за основними показниками діяльності філії. Однак, були виявлені певні недоліки.

Так, по-перше, на філії використовується застаріла та нерациональна методика оцінки цільових сегментів, по-друге, система контролю є недостатньою, по-третє, майже зовсім не проводиться робота з комплексом маркетингу, а, по-четверте, було виявлено невдоволеність клієнтів широтою асортименту послуг, що надаються філією.

Для покращення результатів діяльності філії слід зосередитися на оптимізації витрат, підвищенні ефективності використання ресурсів та розширенні клієнтської бази в сегменті технічних послуг і фізичної охорони.

Криворізька філія ТОВ "Венбест" демонструє сильні сторони, зокрема репутацію, автоматизацію процесів та широкий спектр послуг, проте стикається з проблемами кадрового дефіциту, залежністю від електропостачання та низькою рентабельністю. Основними можливостями є розвиток технологій і зростання попиту на послуги у бізнес-сегменті, тоді як загрози політичного, економічного та нормативного характеру можуть впливати на стабільність діяльності. Рекомендації включають покращення кадрової ситуації, розвиток інновацій, оптимізацію витрат та управління ризиками, зокрема підготовку до блекаутів і посилення співпраці з місцевою владою.

Ефективне управління маркетингом є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності Криворізької філії ТОВ «Венбест» в умовах зростання попиту на безпеку та активної конкуренції. Для досягнення стратегічних цілей компанії рекомендовано зосередитися на таких напрямках, як оптимізація маркетинг-міксу, вдосконалення управління службою маркетингу та реалізація заходів внутрішнього маркетингу.

Розроблена маркетингова програма спрямована на збільшення ринкової частки, підвищення впізнаваності бренду та оптимізацію маркетингових зусиль. Основні заходи включають регулярний аналіз ринку, розширення продуктового

портфеля, покращення комунікаційної стратегії, впровадження гнучкої цінової політики, зміцнення бренду та розширення каналів збуту.

В рамках програми були розроблені варіанти акцій та знижок, спрямовані на залучення нових клієнтів, утримання існуючих і стимулювання довгострокових контрактів та сновні елементи рекомендованої кампанії зі стимулювання збуту для КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ» для бізнес-сегменту.

Запропоновано дизайн реклами для соціальних мереж спрямований на просування акції для бізнес-сегменту КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ». Розраховано економічну ефективність трьох варіантів акцій

1. Широкомасштабна програма знижок — орієнтована на всіх клієнтів, демонструє залучення значної кількості нових клієнтів, але має негативний економічний ефект.

2. Фокус на бізнес-сегменті — забезпечує найвищий позитивний економічний ефект (+2,7 тис. грн.) при оптимальних витратах.

3. «Спробуй без ризиків» — привабливий варіант для нових клієнтів, але з мінімальним фінансовим результатом.

Для удосконалення управління службою маркетингу, нами розроблено рекомендації для удосконалення окремих аспектів механізму управління маркетингом на КФ ТОВ Венбест, в яких були виявлені проблемні точки, а саме сегментації, методиці аналізу та формування комплексу маркетингу, організації контролю прибутковості.

Запропоновані заходи внутрішнього маркетингу, зокрема тренінги, бонуси за результативність, корпоративні заходи та опитування для збору зворотного зв'язку, спрямовані на підвищення мотивації персоналу та зниження плинності кадрів. Це дозволить покращити якість обслуговування клієнтів та сприятиме підвищенню продуктивності.

Реалізація програми забезпечить приріст виручки на 15% (248,1 тис. грн.) і додатковий прибуток у розмірі 22,3 тис. грн. Окупність витрат на маркетинг очікується через 4,44 місяці, що свідчить про її економічну доцільність. Водночас заходи внутрішнього маркетингу, попри помірну фінансову

ефективність, забезпечують довгострокові нефінансові вигоди, такі як покращення корпоративного іміджу та задоволення працівників.

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме зміцненню позицій Криворізької філії ТОВ «Венбест» на ринку охоронних послуг, збільшенню прибутковості та формуванню лояльності клієнтів і персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про охоронну діяльність : Закон України від 22.03.2012 № 4616- VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 2. Ст. 8.
2. Про внесення змін до Ліцензійних умов провадження охоронної діяльності : постанова Кабінету Міністрів України від 18.04.2023 № 341. Офіційний вісник України. 2023. № 44. Ст. 2344.
3. Про затвердження переліку спеціальних засобів, придбання, зберігання та використання яких здійснюється суб'єктами охоронної діяльності : постанова Кабінету Міністрів України від 11.02.2013 № 97. Офіційний вісник України. 2013. № 12. Ст. 456.
4. Багорка, М. О. Комплексна аналітична оцінка маркетингової діяльності підприємств як основа прийняття антикризових управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2023. № 1-2 (84-85). С. 91–102.
5. Бурліцька О., Маїк С. Дослідження сутності управління маркетинговою діяльністю як важливого елементу функціонування підприємства. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44562/2/MTEMSTE_2023_Maijk_S-Study_of_the_essence_of_marketing_76-77.pdf (дата звернення 08.12.2024).
6. Бурліцька, О. Еволюція концепцій маркетингу: від маркетингу 2.0 до стратегії маркетингу цінності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 316-324.
7. Бурліцька О.П., Шоломейчук С.А. Особливості комплексу інформаційнокомунікаційних інструментів в системі маркетингу підприємства. *Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»* 03.11. 2023 р., Тернопіль, ТНТУ. С. 140-142.
8. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Київ: Знання, 2010. 332 с.

9. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: підручник Київ: КНЕУ, 2009. 328 с.
10. Войчак А.В. Дослідження сучасних концепцій маркетингу та маркетингового менеджменту. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 4. С. 52–55.
11. Вплив війни тарифи і якість послуг охорони. URL: <https://ua-bezpeka.com/news/taryfy-ua>(дата звернення 28.11.2024).
12. Дерев'янченко Т. Є. Маркетинговий аудит внутрішнього середовища підприємства. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2018. № 96. С. 77-88.
13. Держреєстр підприємств. URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/44437592/> (дата звернення 28.11.2024).
14. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення 15.12. 2024 р.).
15. Ілляшенко С.М. Сучасні тенденції застосування Інтернет технологій в маркетингу. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua>(дата звернення: 26.11.2024)
16. Ілляшенко С.М., Дериколенко А.О.. Web-сайт як інструмент просування продукції промислового використання. *Бізнес інформ*. № 10. 2014. С. 229-235.
17. Колісніченко О. "Полювання" на диверсантів і мародерів. Як війна змінила роботу охоронних компаній. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2023/01/19/696114/> (дата звернення 22.11.2024).
18. Копча В.В. Сучасні проблеми правового регулювання охоронної діяльності в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право Том 3 № 84 (2024). URL: DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.3.47>(дата звернення 22.11.2024).
19. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. Київ.: НАУ, 2022. 204 с.
20. Миронюк Р. В. Адміністративно-правове регулювання надання приватних охоронних послуг : монографія. Дніпропетровськ : ДДУВС; Ліра ЛТД, 2023. 128 с.

21. Каленяк В.П. Приватна охоронна діяльність: зарубіжний досвід та можливість його використання в Україні. Персонал. 2007. №5. URL: <http://personal.in.ua/article.php?ida=504>(дата звернення 20.11.2024).
22. Косар Н. С., Мних О. Б., Крикавський Є. В., Леонова С. В. Маркетингові дослідження: підручник. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018. 457 с.
23. Кібік О. М., Котлубай В. О., Хаймінова Ю. В., Нестерова К. С., Калмикова Н. Ю. Маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса, 2020. 68 с.
24. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 17. С. 332-336.
25. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. Київ.: НАУ, 2022. 204 с.
26. Офіційний сайт ТОВ «ВЕНБЕСТ». URL: <https://venbest.ua/> (дата звернення 20.11.2024).
27. Офіційний Youtube канал ТОВ «ВЕНБЕСТ». URL: https://www.youtube.com/channel/UC2_4-fxMfhaCUBzQclOYmeQ (дата звернення 26.11.2024).
28. Офіційна сторінка в Instagram ТОВ «ВЕНБЕСТ». URL: https://www.instagram.com/venbest_ukraine/(дата звернення 26.11.2024).
29. Офіційна сторінка в Facebook ТОВ «ВЕНБЕСТ». URL: <https://www.facebook.com/venbest.ua/>(дата звернення 20.11.2024).
30. Офіційний сайт служби охорони «ЯВІР-2000». Про компанію «ЯВІР-2000». URL: <https://yavir2000.com/pro-kompaniyu/> (дата звернення 26.11.2024).
31. Окландер М.А., Окландер Т.О., Педько І.А. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики: монографія. Одеса: Астропринт, 2017. 284 с.
32. Охоронна та розслідувальна діяльність України. URL: <https://catalog.youcontrol.market/okhoronna-ta-rozslidivalna-diialnist> (дата звернення 20.11.2024).
33. Пархоменко О. С., Лисак Н. М., Живодьор М. М. Стратегічний аналіз

- середовища функціонування охоронного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7327/>(дата звернення 20.11.2024).
34. Пуцентейло П. Р., Гуменюк О. О. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2023. № 3-4 (62). С. 196–205.
35. «Полювання» на диверсантів і мародерів. Як війна змінила роботу охоронних компаній : вебресурс «Економічна правда». URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/19/696114/> (дата звернення: 01.12.2024).
36. Панухник О. Війна та бізнес в Україні. 2022 р. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38479/2/FMZKPNES_2022_Panukhnyk_O-War_and_ukrainian_business_32-34.pdf/ (дата звернення 22.11.2024).
37. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємства: монографія. 2021р. С. 305.
38. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
39. Сененко И. А. Влияние факторов среды на формирование системы управления предприятием. *Бізнес Інформ*. 2015. № 3. С. 265–270.
40. СенівЛ. А., ГуменюкВ. В. Дослідження взаємодії приватних охоронних структур зі сферою публічного адміністрування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 30. С. 150–154.
41. Соболева-Терещенко О. А., Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7058> (дата звернення: 02.11.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.52
42. Спільник І.В., Загородна О.М. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*. Вип.

17. С. 106-120.

43. Турчин Л., Островерхов В. Сучасні тренди інтернет-маркетингу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2019. № 24. С. 75–85.

44. «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВЕНБЕСТ»»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. URL: https://zvitnist.com/30310579_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDPOVDALNSTU_VENBEST(дата звернення: 02.11.2024).

45. У 2023 році зареєстровано рекордні 31 тис. правопорушень зі зброєю/боєприпасами. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-zareiestrovano-rekordni-30-9-tys-pravororushen-zizbroieiu-boieprupasamy>(дата звернення: 02.11.2024).

46. Юрко С. С. Проблеми правового регулювання недержавної охоронної діяльності в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2014. № 27 (3). С. 160-163.

47. Юрко С. С. Недержавна охоронна і правоохоронна діяльність в Україні : дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.10. Одеса, 2017. 250 с.

48. Язвінська Н. В. Маркетинговий менеджмент: Опорний конспект лекцій : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 37 с.

49. Янишин Я.С. Сприяння вдосконаленню маркетингової діяльності в підприємстві. *Економіка АПК*. 2011. № 19. С. 169-171.

50. Ярошенко Ю.О. Досвід діяльності приватних охоронних структур зарубіжних країн у сфері забезпечення безпеки фізичних осіб та охорони права власності. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2014. № 4. С. 213–215.

51. Що пропонує ринок охоронних послуг в Україні на кінець 2023 року? URL: <https://uainfo.org/blognews/1693553309-shcho-proponue-rinok-ohoronnih-poslug-v-ukrayini-na-kinets.html>(дата звернення: 20.12.2024)

52. Штефанич Д. Маркетинговий аналіз / Д. Штефанич, О.Братко, О.Дячун, Н.Лагоцька, Р. Окрепкий. За заг. ред. доктора економічних наук, професора Д.А. Штефанича. Тернопіль: Економічна думка, 2011, 267 с.

53. Шпак Н.О., Грабович І.В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 45. С. 84-90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-15>
54. Checkpoint Business Media. Як влаштований охоронний бізнес в Україні? Лідери, тренди та проблеми. URL: <https://ckp.in.ua/reviews/19080> (дата звернення: 20.12.2024)

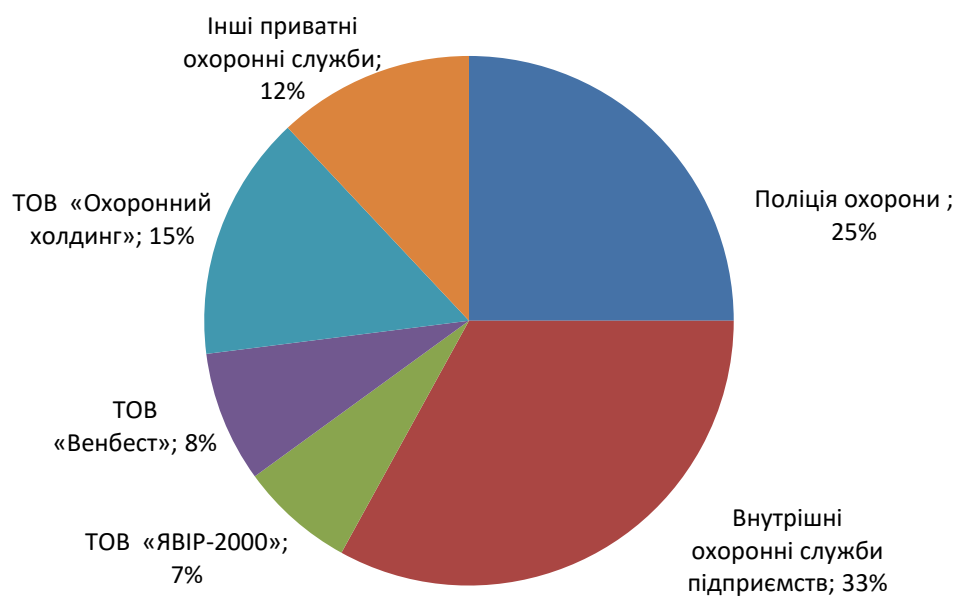


Рис. А.1 Структура ринку охоронних послуг у 2023 р.

**Основні послуги та принципи роботи охоронного агентства «ВЕНБЕСТ» у
Кривому Розі**

Категорія	Послуги та деталі
Фізична охорона	- Контроль за стаціонарними об'єктами (постійно або в певний час) для захисту від крадіжок та незаконних проникнень.
	- Вахтовий метод для віддалених об'єктів, доповнений камерами відеоспостереження.
	- Супровід цінних вантажів та інкасації, дотримання конфіденційності.
	- Охорона культурних заходів (спортивні матчі, концерти, лекції, тренінги).
	- Персональний супровід для забезпечення безпеки кожної людини.
Технічна охорона	- Пультова охорона з використанням датчиків для передачі сигналів до Центру моніторингу.
	- Відеоспостереження, синхронізоване зі смартфоном для відстеження ситуації.
	- СКУД (Система контролю доступу) для автоматизації процесів і контролю за часом приходу/виходу співробітників.
	- Пожежна сигналізація та системи пожежогасіння для своєчасної евакуації і захисту майна.
	- Протиугінні системи на авто та можливість блокування руху або контролю швидкості.
- GPS відстеження для людей та транспорту, що оптимізує процеси в логістичних компаніях і таксі.	
Принцип роботи	- Охоронне агентство виїжджає на об'єкт для аналізу і розробки індивідуальної концепції охорони.
	- Після узгодження деталей проводиться підготовка кадрів та монтаж технічних систем.
	- У разі нештатної ситуації екіпаж прибуває за 6 хвилин.
	- Співробітники агентства проходять регулярні перевірки, тренінги та підвищення кваліфікації.
Переваги	- Використання досвідчених співробітників, регулярні тренінги і кваліфікація.
	- Кадрова робота (лікарняні, вихідні, відпустки) на плечах агентства.

Ціни на послуги КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Послуга	Вартість, грн/міс
Охорона квартир	від 359
Охорона приватних будинків	від 559
Охорона офісів	від 559
Охорона магазинів	від 559
Пожежна охорона	від 559
Пост фізичної охорони (цілодобово)	від 65 000

Таблиця В.2

Ціни на товари доступні в інтернет-магазині ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Назва товару	Ціна, грн
Комплект сигналізації AJAX StarterKit Black	9 699
Комплект сигналізації AJAX StarterKit White	9 699
Комплект сигналізації AJAX StarterKit 2 Black	10 399
Комплект сигналізації AJAX StarterKit 2 White	12 099
Комплект сигналізації AJAX StarterKit Cam Black	14 699
Комплект сигналізації AJAX StarterKit Cam White	14 69

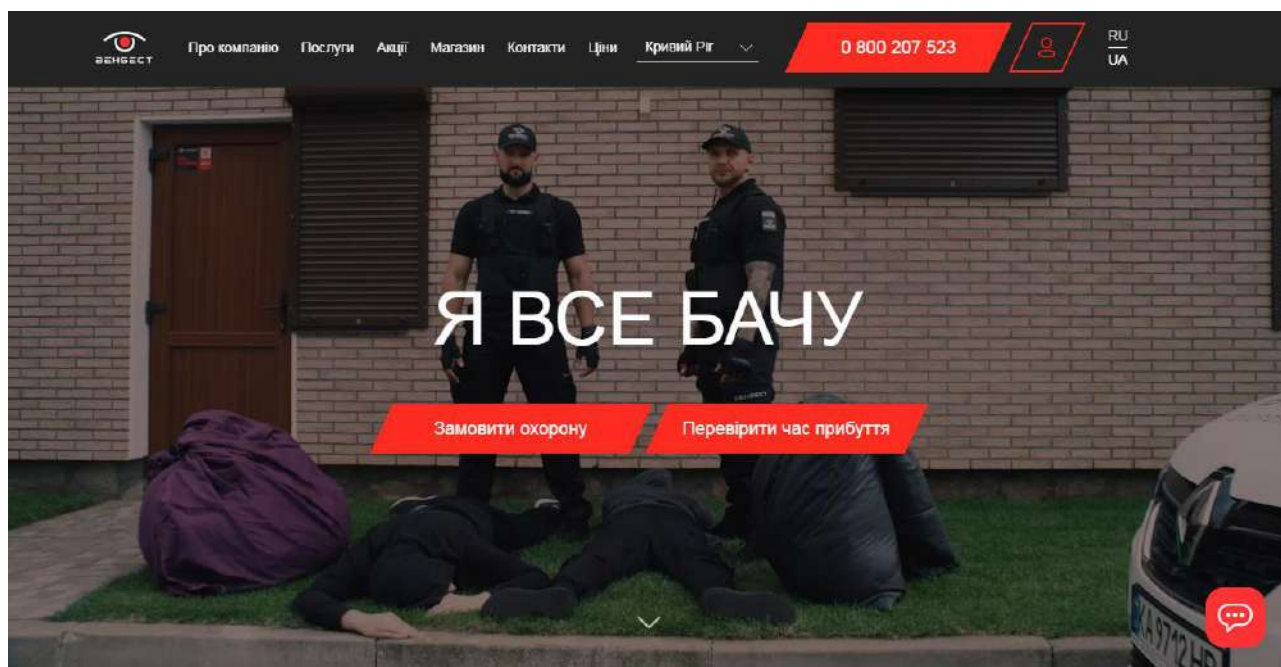


Рис. Г.1. Головна сторінка сайту ТОВ «ВЕНБЕСТ»

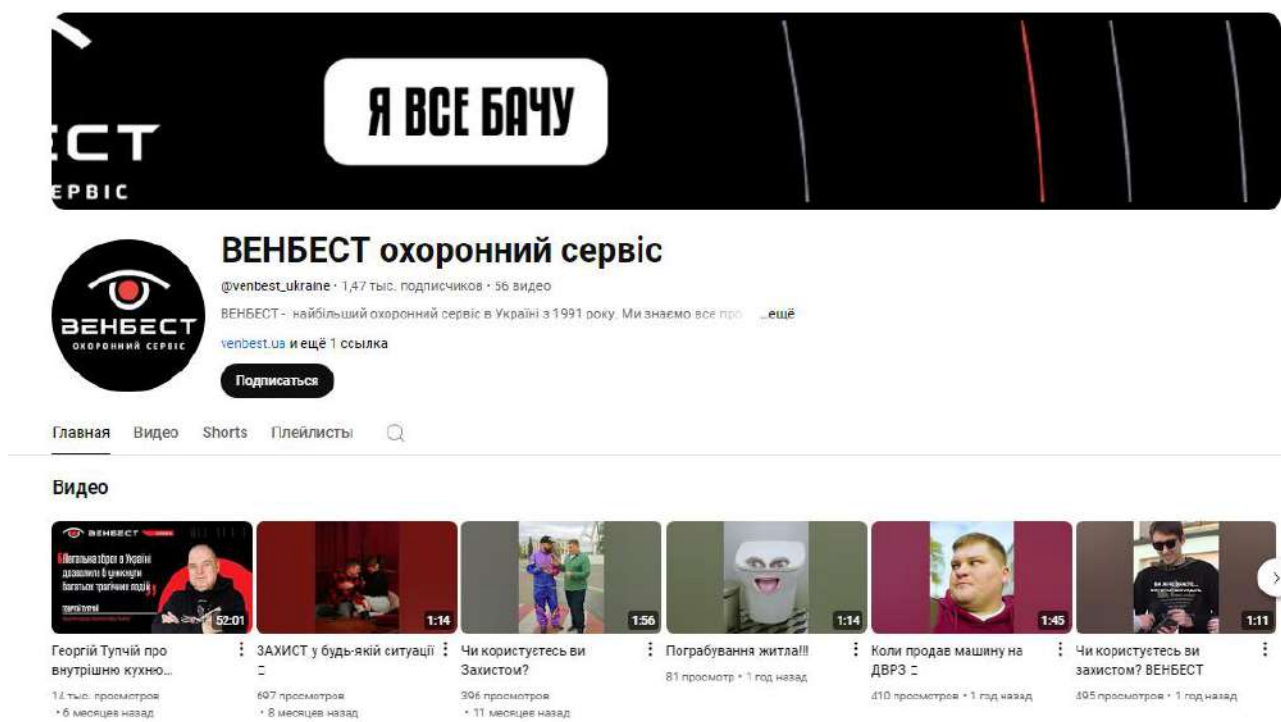


Рис. Г.2. Головна сторінка YouTube-каналу ТОВ «ВЕНБЕСТ»

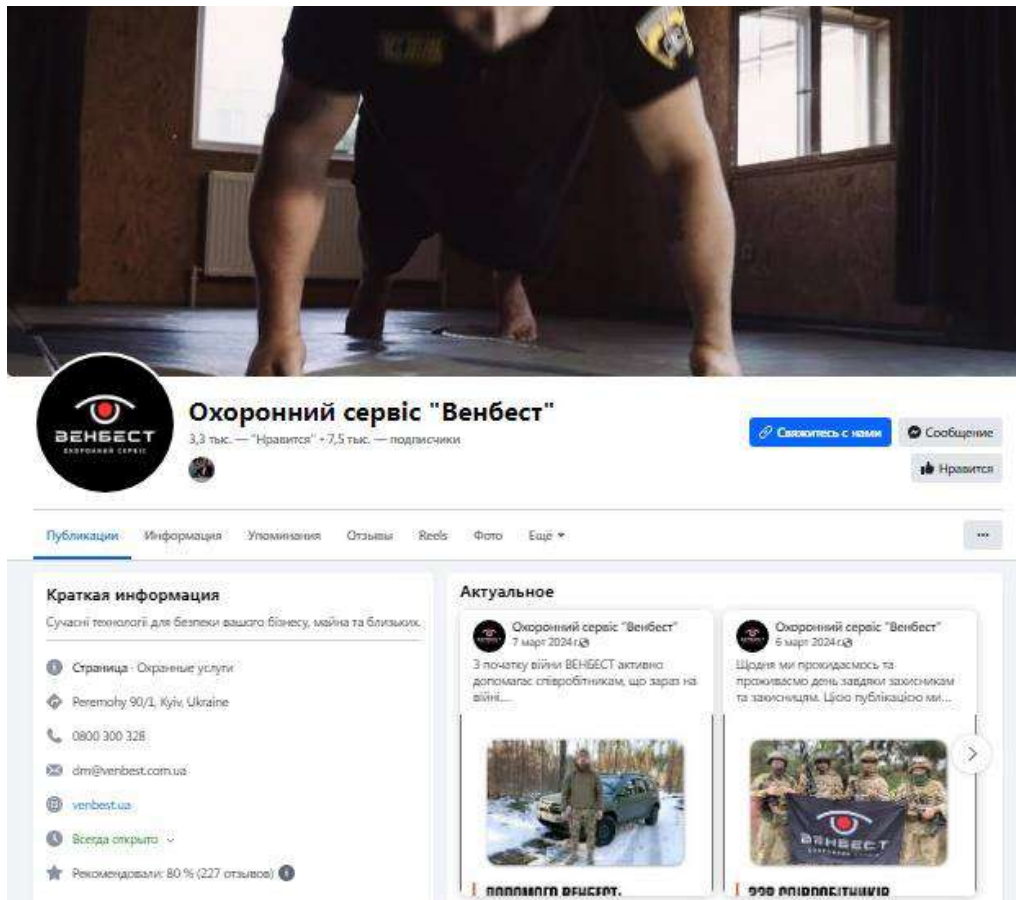


Рис. Д.1. Головна сторінка Facebook ТОВ «ВЕНБЕСТ»

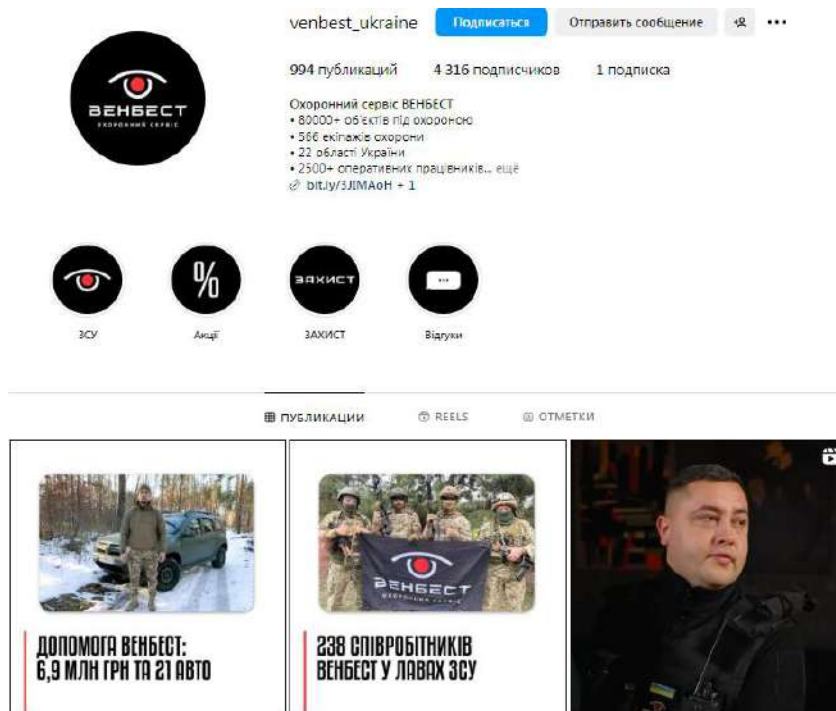


Рис. 2.9. Головна сторінка Instagram ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Аналіз привабливості обраного сегменту

Показники	Вага, G	Рейтинг, М (за 10-ти бальною шкалою)	Оцінка цільового сегмента G*М
Маркетингові можливості підприємства та відносні конкурентні позиції			
1.Конкурентоспроможність п-ції	0,3	8	2,4
2.Ціни та умови укладання контактів	0,2	7	1,4
3.Умови присутності на ринку	0,1	6	0,6
4.Умови комунікацій	0,1	7	0,7
5.Умови збуту	0,1	9	0,9
6.Частка підприємства на ринку	0,2	8	1,6
Результат	1		7,6
Привабливість ринку			
7.Ємність ринку	0,1	6	0,6
8.Темпи його зростання	0,2	7	1,4
9.Доступність ринку	0,2	9	1,8
10.Рівень прибутковості	0,3	10	3
11. Рівень технологічності	0,1	8	0,8
12.Інтенсивність конкуренції	0,1	7	0,7
Результат	1		8,3

Карта контролю за прибутковістю на КФ ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Зміст контролюючих заходів	Матеріали, що підлягають аналізу	Частота проведення	Період, що аналізується	Відповідальна особа	Дії
Здійснення аналізу загальної суми прибутку	Фінансова звітність філії	2 рази на рік	–30.06 01.07-31.12	Головний бухгалтер	Визначення тенденцій формування прибутку і основних чинників, які впливали на динаміку і обсяг прибутку.
Здійснення аналізу прибутковості і в розрізі охоронних послуг та засобів захисту	Звіти фінансової діяльності філії	Щоквартально	01.01-31.03 01.04-30.06 01.07-30.09 01.10-31.12	Голова відділу маркетингу	Порівняння обсягів прибутку і обсягів реалізації засобів захисту та охоронних послуг
Здійснення аналізу прибутковості в розрізі споживачів	Звіти фінансової діяльності філії	Щоквартально	01.01-31.03 01.04-30.06 01.07-30.09 01.10-31.12	Голова відділу м-гу	Порівняння обсягів прибутку і обсягів замовлень від юридичних та фізичних осіб

ЗГОДА
здобувача освіти Державного університету економіки і технологій
на розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, Волошин Сергій Володимирович, підтримую політику Державного університету економіки і технологій щодо відкритого доступу до результатів освітньої діяльності.

Поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій», моя кваліфікаційна магістерська робота «Управління маркетинговою діяльністю підприємства» буде розміщена в Репозитарії ДУЕТ.

Ознайомлений з умовами такого розміщення та погоджуюсь на оприлюднення повного тексту роботи в електронному форматі.

Дата 10.12.2025 р.

Підпис

