ФЕДЕРАЦІЯ ПРОФЕСІЙНИХ СПІЛОК УКРАЇНИ
АКАДЕМІЯ ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН І ТУРИЗМУ

Кафедра маркетингу

ПИСАРЕНКО Н. В.

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до практичних занять для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання галузі знань D Бізнес, адміністрування та право спеціальності D5 Маркетинг освітньо-професійної програми «Маркетинг»



КИЇВ
2026

УДК 339.138:005(076)

Рецензенти:
Ярмоленко Юлія — професор кафедри маркетингу, доктор економічних наук, професор.
Корчинська Олена — професор кафедри маркетингу, доктор економічних наук, професор.

Писаренко Н. В.
Маркетинговий менеджмент. Методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D5 Маркетинг ОПП «Маркетинг». Київ: АПСВТ, 2026. 46 с.

Методичні рекомендації підготовлено до навчальної дисципліни «Маркетинговий менеджмент» 2026 року. Видання містить базовий теоретичний матеріал, теоретичні, ситуаційні, аналітичні, творчі, схематичні та тестові завдання до десяти тем, питання для підсумкового контролю, критерії оцінювання, глосарій, рекомендовані джерела та методичні орієнтири перевірки.

Завдання спрямовані на обґрунтування маркетингових управлінських рішень, узгодження стратегічних і операційних планів, організацію міжфункціональної взаємодії, управління комплексом маркетингу, мотивацію, контроль та аудит. Призначено для аудиторної й самостійної роботи здобувачів денної та заочної форм навчання.

Розглянуто і рекомендовано до видання та використання в освітньому процесі: кафедрою маркетингу (протокол від «24» серпня 2026 р. № 1); науково-методичною радою АПСВТ (протокол від «27» серпня 2026 р. № 1).

© Н. В. Писаренко, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	6
Практичне заняття 1. Концептуальні засади та сучасна парадигма маркетингового менеджменту	6
Практичне заняття 2. Процес маркетингового менеджменту та механізми прийняття управлінських рішень	8
Практичне заняття 3. Методологія маркетингового планування в системі управління підприємством	11
Практичне заняття 4. Стратегічне планування маркетингової діяльності	13
Практичне заняття 5. Тактичне та операційне планування маркетингової діяльності	16
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	19
Практичне заняття 6. Організаційне забезпечення маркетингового менеджменту	19
Практичне заняття 7. Організаційні структури управління маркетинговою діяльністю	21
Практичне заняття 8. Управління комплексом маркетингу в системі маркетингового менеджменту	24
Практичне заняття 9. Мотиваційні механізми в системі маркетингового менеджменту	26
Практичне заняття 10. Контроль, аудит та оцінювання результативності маркетингової діяльності	28
Перелік підсумкових питань з навчальної дисципліни	32
Критерії оцінювання виконання практичних робіт	34
Глосарій основних термінів і понять	36
Список рекомендованих джерел	38
Методичні орієнтири для перевірки завдань	40
Додатки	41

ВСТУП

Дані Методичні рекомендації забезпечують практичне опанування обов'язкового освітнього компонента «Маркетинговий менеджмент» ОПП «Маркетинг» другого (магістерського) рівня вищої освіти. Їх мета — розвинути здатність комплексно аналізувати управлінські ситуації, обґрунтовувати маркетингові рішення та організовувати їх реалізацію в умовах ризику, невизначеності й обмежених ресурсів.

Дисципліна вивчається у другому семестрі першого року навчання, має обсяг 5 кредитів ЄКТС (150 годин) і завершується іспитом. Робочою програмою передбачено 30 годин практичних / семінарських занять і 90 годин самостійної роботи для денної форми; 14 і 120 годин відповідно для заочної форми. Лекційне навантаження становить 30 та 16 годин відповідно.

Навчальні результати проявляються у здатності обирати управлінські інструменти, планувати програми, координувати підрозділи та оцінювати економічні, клієнтські й соціально-екологічні наслідки рішень.

Кожна тема містить мету, базовий теоретичний матеріал і шість блоків завдань: теоретичне обговорення, ситуаційний аналіз, аналітичну роботу, творчу та схематичну роботу, тести, самоперевірку й рефлексію. Посилання на ПРН біля теми показує провідний навчальний акцент; це методичний орієнтир, а не зміна матриць ОПП.

Навчальні кейси й числові параметри є умовними. Аналіз реальних організацій потребує перевірюваних джерел, дати даних і розмежування фактів, припущень та висновків. Розрахунки подають із формулами, одиницями виміру та правилами округлення. Результат оформлюють як стислий аналітичний звіт: проблема, дані, метод, альтернативи, рішення, ризики й контроль.

Для послідовного опанування дисципліни доцільно обрати одну організацію й накопичувати матеріали за темами. Результати можуть використовуватися під час підготовки індивідуальної аналітичної записки за умови виконання кожної нової аналітичної задачі та самостійного захисту висновків.

Організація роботи та розподіл годин

До заняття здобувач опрацьовує теоретичний матеріал, рекомендовані джерела й готує вихідні дані. Під час заняття обґрунтовує рішення, порівнює альтернативи, бере участь у дискусії та уточнює висновки на основі зворотного зв'язку. Ролі в командній роботі змінюють, щоб кожен здобувач продемонстрував власний внесок.

Для тем із навантаженням 4 години доцільно розділити роботу на діагностику й розрахунки та подальший захист проєктного рішення. Для тем із 3 годинами співвідношення аудиторного виконання й попередньої підготовки визначає викладач. Для заочної форми підготовчий аналіз і заповнення таблиць переважно виконуються самостійно; аудиторний час використовують для перевірки методів і захисту висновків.

Рекомендована логіка двогодинного блоку: актуалізація понять — 10% часу; теоретична дискусія — 15%; аналіз кейсу й робота з даними —

45%; презентація та взаємооцінювання — 20%; тести й рефлексія — 10%. Конкретну тривалість узгоджують із розкладом і фактичним форматом заняття.

Розподіл робочих годин за темами та формами навчання

Тема	Денна форма, год	Заочна форма, год
1	2	1
2	4	2
3	2	1
4	4	2
5	3	1
6	2	1
7	4	2
8	3	1
9	2	2
10	4	1
Всього:	30	14

Усі завдання однієї теми оцінюються сукупно в межах 4 балів незалежно від кількості аудиторних годин. Завдання для підготовки й закріплення входять до навантаження дисципліни та не утворюють додаткових кредитів. Таблиці можна розширювати в електронному файлі.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Практичне заняття 1. Концептуальні засади та сучасна парадигма маркетингового менеджменту

Мета практичного заняття: сформувати системне розуміння маркетингового менеджменту як управління створенням споживчої цінності та розвинути здатність діагностувати узгодженість маркетингових і корпоративних цілей. Основні результати навчання: ПРН1, ПРН2, ПРН7.

Базовий теоретичний матеріал

Маркетинговий менеджмент охоплює аналіз ринкових можливостей, визначення цільових ринків, формування ціннісної пропозиції та управління її реалізацією. Його об'єктом є система маркетингової діяльності ринкового суб'єкта, а суб'єктами — керівники й команди, що мають відповідні повноваження. Маркетингова орієнтація передбачає узгодження рішень організації з потребами споживачів, можливостями партнерів і довгостроковою життєздатністю бізнесу.

Еволюція виробничої, товарної, збутової, маркетингової та соціально відповідальної концепцій відображає зміну джерел конкурентних переваг і критеріїв управлінського вибору. Збутова орієнтація зосереджує увагу на реалізації наявної пропозиції; маркетингова починається з вибору потреб, які організація здатна задовольняти краще за альтернативи. На практиці концепції можуть співіснувати, тому діагностика має спиратися на реальні управлінські рішення.

Функції маркетингового менеджменту утворюють взаємопов'язаний цикл планування, організації, координації, мотивації та контролю. Аналіз забезпечує інформацією кожну функцію. Процес не є суто лінійним: результати контролю можуть вимагати зміни цілей, структури відповідальності або самого уявлення про цільову аудиторію.

Клієнтоорієнтованість означає організаційну спроможність створювати й послідовно забезпечувати релевантну цінність. Споживча цінність залежить від співвідношення сприйнятих вигід і сукупних витрат клієнта, включно з часом, зусиллями та ризиком. Зниження ціни може збільшити продажі, але погіршити економічний результат або ресурсну спроможність виконувати обіцянку.

Принципи системності, доказовості, адаптивності та відповідальності потребують збалансованих критеріїв оцінювання. Результативність характеризує досягнення цілей; ефективність — співвідношення результату й витрачених ресурсів. Продажі, маржа, задоволеність, повторні звернення та соціально-екологічні наслідки оцінюють у взаємозв'язку. Саме зростання обороту не доводить поліпшення всієї системи маркетингу.

Завдання 1. Теоретичне обговорення

1. Чим маркетингове управління відрізняється від управління лише збутом?

2. Як узгоджуються інтереси споживача, підприємства та інших стейкхолдерів?

3. За якими ознаками можна виявити розрив між проголошеною та фактичною клієнтоорієнтованістю?

Завдання 2. Ситуаційний аналіз

Умовний виробник побутових товарів «Лад» за квартал збільшив виручку з 10 до 11,5 млн грн завдяки знижкам. Частка маржинального доходу у виручці зменшилася з 30 до 23%, частка своєчасних доставок — з 96 до 88%. Змінні витрати враховано у маржинальному доході; постійні витрати для порівняння вважати незмінними. Комерційний директор пропонує оцінити роботу лише за приростом виручки.

Обчисліть приріст виручки, маржинальний дохід обох періодів і його зміну. Визначте конфлікт цілей та запропонуйте три альтернативні пояснення погіршення доставки. Обґрунтуйте збалансоване управлінське рішення.

Завдання 3. Аналітична робота

Проведіть діагностику маркетингової орієнтації обраної організації. Для кожної функції вкажіть управлінський результат, відповідального та перевірюваний показник. Відокремте наявні факти від припущень.

Функція управління	**Результат і відповідальний**	**Показник та джерело**
Аналіз		
Планування		
Організація і координація		
Мотивація		
Контроль		

Висновок:_____
_____

Завдання 4. Творча та схематична робота

Побудуйте схему взаємозв’язку «потреба — ціннісна пропозиція — організаційні процеси — досвід клієнта — економічний і суспільний результат». Позначте дві точки, у яких локальна оптимізація показника може погіршити загальний результат.

Результат оформіть як схему або коротке проєктне рішення. Поясніть зв’язки, використані припущення, відповідальних і спосіб перевірки запропонованих змін.

Завдання 5. Тестові завдання

Оберіть одну правильну відповідь у кожному завданні.

1. Яке рішення найповніше відповідає маркетинговій орієнтації?
а) Вибрати сегмент і узгодити пропозицію та процеси з його потребами
б) Оцінювати роботу виключно за місячною виручкою
в) Збільшити рекламу без перевірки якості обслуговування
г) Максимізувати обсяг виробництва незалежно від попиту
2. Що характеризує ефективність маркетингової діяльності?
а) Співвідношення отриманого результату й використаних ресурсів
б) Кількість завдань, включених у календар
в) Сам факт затвердження маркетингового плану
г) Досягнення будь-якого показника без урахування витрат
3. Як змінився маржинальний дохід у кейсі?
а) Зменшився на 355 тис. грн
б) Залишився на рівні 3 млн грн
в) Збільшився на 1 500 тис. грн
г) Збільшився на 450 тис. грн
4. Яка ознака свідчить про системний підхід?
а) Заміна всіх показників єдиним показником охоплення
б) Оцінювання впливу рішень на клієнта, підрозділи та загальний результат
в) Передання маркетингу відповідальності за всі операції без повноважень
г) Ізольоване планування кожного підрозділу

Завдання 6. Самоперевірка та рефлексія

Сформулюйте обґрунтоване управлінське рішення за темою. Які факти його підтримують? Які альтернативи відхилено і чому? Яке припущення найбільше впливає на висновок? Визначте показник і момент повторної перевірки результату.

Практичне заняття 2. Процес маркетингового менеджменту та механізми прийняття управлінських рішень

Мета практичного заняття: розвинути здатність структурувати управлінську проблему, формувати альтернативи та аргументовано обирати маркетингове рішення за ризику й невизначеності. Основні результати навчання: ПРН2, ПРН6, ПРН10.

Базовий теоретичний матеріал

Процес маркетингового менеджменту починається з формулювання проблеми, що потребує управлінського впливу. Зменшення продажів є симптомом; можливими причинами можуть бути втрата доступності, невідповідність пропозиції потребам або зміна конкурентного середовища. Змішування симптому й причини призводить до передчасного вибору інструмента.

Послідовність обґрунтування рішення охоплює постановку мети, збирання даних, установлення обмежень, формування альтернатив, їх

оцінювання, вибір, реалізацію та перевірку результатів. Визначають особу, уповноважену ухвалити рішення, виконавців і підрозділи, з якими необхідне погодження. Порівнювані альтернативи мають розв’язувати ту саму проблему в зіставному часовому горизонті.

Ризик передбачає можливість оцінити ймовірності наслідків; за невизначеності надійної підстави для таких оцінок може не бути. За заданих ймовірностей очікуваний результат альтернативи дорівнює сумі добутків результатів сценаріїв на їхні ймовірності: $E = \Sigma p_j x_j$. Сума ймовірностей має дорівнювати одиниці; очікуване значення не є гарантованим результатом.

За відсутності обґрунтованих ймовірностей можна застосовувати сценарний аналіз, критерій максиміну або мінімаксного жалю. Максимін обирає альтернативу з найкращим найгіршим результатом. Жаль визначають як різницю між найкращим результатом у сценарії та результатом альтернативи; мінімізують найбільший жаль. Критерії відображають різні ставлення до невизначеності й не повинні підмінюватися один одним.

Реалізація рішення потребує ресурсів, строків, відповідальних і правил перегляду. Для дорогих або слабко підтверджених ініціатив доцільно передбачати пілот, збирання додаткових даних і контрольні точки. Якість рішення оцінюють також за якістю процесу його підготовки: сприятливий випадковий результат сам собою не підтверджує обґрунтованості початкового вибору.

Завдання 1. Теоретичне обговорення

1. Як відрізнити управлінську проблему від її симптому?
2. За яких умов можна використовувати математичне очікування?
3. Чому різні критерії вибору можуть давати різні рекомендації?

Завдання 2. Ситуаційний аналіз

Підприємство обирає між масштабною кампанією А та обмеженим пілотом Б. Чисті додаткові результати після всіх витрат кампаній за високого, середнього й низького попиту становлять відповідно: А — 300, 100, −80 тис. грн; Б — 180, 130, 20 тис. грн. Для першого розрахунку задано ймовірності 0,3; 0,5; 0,2. Надалі припустіть, що ці ймовірності не мають достатнього емпіричного обґрунтування.

Обчисліть очікувані результати А і Б. Повторіть вибір за максиміном та мінімаксним жалем без використання ймовірностей. Поясніть відмінності рекомендацій і визначте, які дані виправдовують масштабування пілоту.

Завдання 3. Аналітична робота

Побудуйте матрицю результатів і матрицю жалю. Додайте обмеження за бюджетом, ліквідністю та допустимим збитком. Для власного висновку зазначте критерій вибору, його передумови та межі застосування.

Сценарій / критерій	Альтернатива А	Альтернатива Б

Високий попит		
Середній попит		
Низький попит		
Очікуваний результат		
Найгірший результат		
Максимальний жаль		

Висновок:___
_____

Завдання 4. Творча та схематична робота

Побудуйте дерево рішення «пілот — отримання даних — масштабування / коригування / зупинка». Для кожного переходу визначте потрібний доказ і того, хто ухвалює рішення. У рольовій дискусії представте позиції маркетингу, фінансів і операційного підрозділу.

Результат оформіть як схему або коротке проєктне рішення. Поясніть зв’язки, використані припущення, відповідальних і спосіб перевірки запропонованих змін.

Завдання 5. Тестові завдання

Оберіть одну правильну відповідь у кожному завданні.

1. Який очікуваний результат альтернативи А?
а) 124 тис. грн
б) 320 тис. грн
в) 123 тис. грн
г) 100 тис. грн
2. Яку альтернативу обирають за максиміном у кейсі?
а) А, оскільки вона має найкращий можливий результат
б) Будь-яку, оскільки максимін не використовує результати
в) Б, оскільки її найгірший результат становить 20 тис. грн
г) А, оскільки її очікуваний результат вищий
3. Що означає значення очікуваного результату?
а) Гарантований мінімальний результат кампанії
б) Максимальний можливий прибуток одного запуску
в) Зважений за ймовірностями середній результат моделі
г) Суму результатів усіх сценаріїв без ваг
4. Яка дія найкраще зменшує інформаційну невизначеність перед масштабуванням?
а) Проведення пілоту з наперед визначеними критеріями перевірки
б) Призначення довільних ймовірностей без даних
в) Відмова від документування припущень
г) Вибір лише за найбільш оптимістичним прогнозом

Завдання 6. Самоперевірка та рефлексія

Сформулюйте обґрунтоване управлінське рішення за темою. Які факти його підтримують? Які альтернативи відхилено і чому? Яке припущення найбільше впливає на висновок? Визначте показник і момент

повторної перевірки результату.

Практичне заняття 3. Методологія маркетингового планування в системі управління підприємством

Мета практичного заняття: опанувати методологію побудови узгодженого маркетингового плану та перетворення управлінської мети на показники, ресурси й контрольні процедури. Основні результати навчання: ПРН1, ПРН4, ПРН7, ПРН10.

Базовий теоретичний матеріал

Маркетингове планування є процесом узгодження ринкових цілей, способів їх досягнення й ресурсів. План фіксує результати цього процесу, але не замінює подальшого управління. Його аналітична частина має обґрунтовувати вибір пріоритетів, а виконавча — визначати дії, відповідальних, бюджет і процедури контролю.

Стратегічний рівень визначає напрями розвитку, цільові ринки та ціннісну пропозицію. Тактичний конкретизує програми й розподіл ресурсів; операційний — календар, завдання та параметри виконання. Горизонти залежать від галузі й невизначеності. Жорстке ототожнення стратегії з певною кількістю років не пояснює відмінності між рівнями.

Типова структура плану включає резюме, аналіз ситуації, цілі, сегменти, стратегію, комплекс заходів, бюджет, відповідальність, ризики та контроль. SWOT-аналіз узагальнює вже досліджені факти: кожен чинник має підтверджуватися джерелом. Переліки загальних переваг і загроз без зв’язку з рішеннями не виконують аналітичної функції.

Операціоналізація мети передбачає визначення показника, базового та цільового значень, строку, джерела даних і власника результату. Дерево цілей має відображати причинні гіпотези, а не лише перелік показників. Зростання кількості звернень не забезпечує зростання продажів, якщо відсутні ресурси їх опрацювання.

Узгодження плану з ресурсними обмеженнями потребує перевірки пропускної спроможності, маржинальності та інформаційної забезпеченості. Ковзне планування дозволяє переглядати майбутні періоди на основі нових даних. Умови такого перегляду встановлюють заздалегідь, зберігаючи простежуваність змін і відповідальність за початкові припущення.

Завдання 1. Теоретичне обговорення

1. Які зв’язки між аналітичною та виконавчою частинами плану?
2. Чим показник результату відрізняється від показника виконаних дій?
3. Як організувати перегляд плану без втрати відповідальності?

Завдання 2. Ситуаційний аналіз

Умовна сервісна компанія має за місяць 500 кваліфікованих звернень, конверсію у клієнта 20%, середню виручку на клієнта 3 000 грн і змінні витрати 1 800 грн. Мета наступного місяця — виручка 420 тис. грн за незмінної виручки на клієнта. Максимальна потужність — 150 клієнтів, ресурс опрацювання звернень — 650 на місяць. Для спрощення кожен клієнт здійснює одну купівлю.

Визначте потрібну кількість клієнтів і звернень за поточної конверсії. Перевірте ресурсні обмеження. Обчисліть мінімальну конверсію за 650 звернень; оцініть сценарій 600 звернень і конверсії 24%. Розрахуйте маржинальний дохід цього сценарію до додаткових маркетингових витрат.

Завдання 3. Аналітична робота

Складіть паспорт маркетингової мети. Показники звернень, конверсії, виручки та потужності мають бути взаємоузгодженими. Обґрунтуйте, які припущення потребують пілотної перевірки до затвердження плану.

Елемент плану	**Рішення / значення**	**Доказ і спосіб контролю**
Ціль і строк		
Цільова аудиторія		
Звернення та конверсія		
Ресурсні обмеження		
Маржинальний дохід		
Умови перегляду		

Висновок:_____
_____

Завдання 4. Творча та схематична робота

Побудуйте дерево показників від виручки до кількості клієнтів, звернень і конверсії. Позначте керовані параметри, зовнішні чинники й обмеження. Підготуйте резюме плану (1 стор.) для керівника підприємства.

Результат оформіть як схему або коротке проєктне рішення. Поясніть зв’язки, використані припущення, відповідальних і спосіб перевірки запропонованих змін.

Завдання 5. Тестові завдання

Оберіть одну правильну відповідь у кожному завданні.

1. Скільки клієнтів потрібно для виручки 420 тис. грн за заданих умов?

а) 100

б) 140

в) 150

г) 120

2. Який висновок щодо 700 звернень за незмінної конверсії правильний?

а) Такий план перевищує потужність у 150 клієнтів

б) Такий план гарантує зростання маржі на одиницю

в) Такий план перевищує наявний ресурс опрацювання звернень
г) Такий план не потребує ресурсного узгодження
3. Яка ознака відрізняє повноцінну маркетингову ціль?
а) Лише загальний намір посилити позиції на ринку
б) Сума бюджету без обґрунтування пріоритетів
в) Показник, база, цільове значення, строк і джерело перевірки
г) Перелік каналів без очікуваного результату
4. Яке призначення ковзного планування?
а) Регулярне оновлення майбутніх періодів на основі нових даних
б) Заміна стратегічних цілей рекламними макетами
в) Скасування всіх попередніх зобов'язань щотижня
г) Фіксація незмінних прогнозів незалежно від середовища

Завдання 6. Самоперевірка та рефлексія

Сформулюйте обґрунтоване управлінське рішення за темою. Які факти його підтримують? Які альтернативи відхилено і чому? Яке припущення найбільше впливає на висновок? Визначте показник і момент повторної перевірки результату.

Практичне заняття 4. Стратегічне планування маркетингової діяльності

Мета практичного заняття: сформувати здатність здійснювати стратегічний аналіз, обирати цільові ринки та обґрунтовувати маркетингову стратегію за ресурсних обмежень. Основні результати навчання: ПРН2, ПРН4, ПРН10.

Базовий теоретичний матеріал

Стратегічне маркетингове планування визначає, на яких ринках і завдяки якій ціннісній пропозиції підприємство створюватиме стійкий результат. Воно поєднує зовнішній аналіз із дослідженням ресурсів та компетентностей. Ринкова привабливість без спроможності реалізувати пропозицію не є достатньою підставою для виходу в сегмент.

Стратегічний аналіз охоплює макросередовище, конкурентні сили, потреби й поведінку споживачів, канали доступу та внутрішні обмеження. Висновок має показувати, як конкретний чинник змінює вибір стратегії. Дані різних періодів і географічних ринків не об'єднують без пояснення їх зіставності.

Сегментування встановлює значущі відмінності між групами споживачів; вибір цільових сегментів визначає пріоритети; позиціонування конкретизує бажану відмінність пропозиції. Сегмент повинен бути описуваним, доступним для взаємодії та придатним для економічно обґрунтованого обслуговування. Наявність демографічного опису ще не доводить однорідності потреб.

Стратегічні альтернативи порівнюють за відповідністю цілям, конкурентними перевагами, ресурсами, ризиком та очікуваним внеском. Зважена оцінка $S_i = \Sigma w_k s_{ik}$ є допоміжним інструментом: ваги відображають пріоритети, оцінки — доказово обґрунтоване судження. Для всіх критеріїв узгоджують напрям шкали; сумарний бал не замінює перевірки критичних обмежень.

Стратегічний контроль перевіряє актуальність вихідних припущень і відповідність обраного напряму змінам середовища. Аналіз чутливості дозволяє з'ясувати, чи зміниться рекомендація за інших ваг, оцінок або сценаріїв. Незначна різниця інтегральних балів свідчить про потребу в додаткових даних, а не про безумовну перевагу альтернативи.

Завдання 1. Теоретичне обговорення

1. Як пов'язані сегментування, вибір цільового ринку й позиціонування?

2. Які ресурсні обмеження можуть скасувати привабливу стратегічну альтернативу?

3. Як перевірити стійкість зваженої оцінки альтернатив?

Завдання 2. Ситуаційний аналіз

Організація порівнює сегменти А і Б за шкалою 1–5, де 5 завжди означає кращу оцінку. Критерії та ваги: потенціал попиту — 0,35; відповідність компетентностям — 0,30; досяжність каналів — 0,20; керованість ризику — 0,15. Оцінки А: 5; 3; 4; 2. Оцінки Б: 3; 5; 3; 4. У сценарії чутливості ваги становлять 0,45; 0,20; 0,20; 0,15 відповідно. Одночасне повне освоєння сегментів перевищує бюджет.

Обчисліть інтегральні оцінки сегментів А і Б за базовою та зміненою системами ваг. Поясніть рівність оцінок за базовою системою ваг і визначте, який сегмент отримує перевагу після зміни вагових коефіцієнтів. Обґрунтуйте рішення щодо цільового сегмента з урахуванням джерел оцінок та ресурсів. Сформулюйте позиціонування для обраної альтернативи.

Завдання 3. Аналітична робота

Побудуйте порівняльну матрицю стратегічних альтернатив. У кожній оцінці зазначте підставу, надійність даних і критичне обмеження. Визначте, які показники слід перевірити до інвестиційного рішення.

Критерій	**Сегмент А**	**Сегмент Б**
Попит, вага 0,35		
Компетентності, вага 0,30		
Канали, вага 0,20		
Ризик, вага 0,15		
Підсумкова оцінка		
Чутливість і висновок		

Висновок:_____
_____

Завдання 4. Творча та схематична робота

Розробіть дві стратегічні альтернативи для реального або умовного підприємства: концентровану й диференційовану. Зобразіть зв’язок «сегмент — потреба — ціннісна пропозиція — компетентність — конкурентна перевага». Установіть умови перегляду стратегії.

Результат оформіть як схему або коротке проєктне рішення. Поясніть зв’язки, використані припущення, відповідальних і спосіб перевірки запропонованих змін.

Завдання 5. Тестові завдання

Оберіть одну правильну відповідь у кожному завданні.

1. Який сегмент має вищу базову інтегральну оцінку?
а) Обидва мають 3,75
б) А: 3,80 проти 3,75 у Б
в) А: 4,50 проти 3,50 у Б
г) Б: 3,80 проти 3,75 у А
2. Що означає критичне ресурсне обмеження?
а) Результат, що не впливає на стратегічний вибір
б) Будь-який показник із найменшою вагою
в) Критерій, який завжди можна компенсувати високою рекламою
г) Умову, порушення якої може унеможливити реалізацію альтернативи
3. Що встановлює позиціонування?
а) Розподіл посад у маркетинговому підрозділі
б) Лише мінімальну ціну без урахування сприйняття
в) Відмінну цінність пропозиції для обраної аудиторії відносно альтернатив
г) Виключно місце офісу на карті
4. Навіщо проводять аналіз чутливості?
а) Щоб автоматично збільшити інтегральні бали
б) Щоб замінити емпіричні дані довільними вагами
в) Щоб перевірити залежність рекомендації від припущень моделі
г) Щоб довести незмінність усіх прогнозів

Завдання 6. Самоперевірка та рефлексія

Сформулюйте обґрунтоване управлінське рішення за темою. Які факти його підтримують? Які альтернативи відхилено і чому? Яке припущення найбільше впливає на висновок? Визначте показник і момент повторної перевірки результату.

Практичне заняття 5. Тактичне та операційне планування маркетингової діяльності

Мета практичного заняття: розвинути вміння перетворювати стратегію на узгоджену програму дій, розподіляти бюджет і встановлювати контрольні точки реалізації. Основні результати навчання: ПРН4, ПРН6, ПРН10, ПРН13.

Базовий теоретичний матеріал

Тактичне планування конкретизує стратегію через програми роботи з ринками, клієнтами й інструментами маркетингу. Операційний план визначає послідовність завдань, строки, залежності та виконавців. Відповідність стратегії перевіряють через внесок кожного заходу у цільовий результат, а не через сам факт його включення до календаря.

Маркетингова програма об’єднує взаємопов’язані заходи спільною метою, ресурсами й механізмом управління. Її паспорт включає проблему, аудиторію, очікувані результати, показники, бюджет, відповідальних, ризики та контрольні точки. Програма може містити кілька проєктів, тоді як окреме рекламне оголошення є лише одним елементом реалізації.

Бюджетування має враховувати мету й необхідні роботи, ресурсні обмеження та очікуваний додатковий результат. Механічне збільшення минулорічних витрат не пояснює їхньої доцільності. Для кожного заходу розмежовують прямі витрати, спільні витрати, інкрементальний маржинальний дохід та інші наслідки, які модель не охоплює.

За обмеженого бюджету ранжування окремих заходів за відносною віддачею не завжди дає найкращий портфель. Неподільність, взаємозалежність, взаємовиключення та ліміт ресурсів можуть змінювати вибір. Порівнюють допустимі комбінації й перевіряють, чи не враховано однаковий результат кілька разів.

Операційне управління потребує контрольних точок: завершення підготовки, готовність даних, запуск, проміжна оцінка й рішення про продовження. Відхилення фіксують разом із причинами та коригувальними діями. Резерв бюджету має визначене призначення й правила використання; його не слід автоматично прирівнювати до результативних маркетингових витрат.

Завдання 1. Теоретичне обговорення

1. Чим маркетингова програма відрізняється від переліку заходів?
2. Чому найкраща відносна віддача окремого заходу не гарантує оптимального бюджету?
3. Які залежності потрібно перевіряти перед запуском програми?

Завдання 2. Ситуаційний аналіз

Бюджет становить 200 тис. грн. Є три незалежні неподільні заходи без синергії: А — витрати 120 тис. грн, додатковий маржинальний дохід до цих витрат 210 тис. грн; Б — відповідно 80 і 135; В — 100 і 160. Чистий внесок визначають одноразовим відніманням витрат заходу від наведеного доходу.

Усі ефекти належать до одного періоду; інші витрати незмінні.

Обчисліть чистий додатковий внесок кожного заходу та всіх допустимих комбінацій. Оберіть портфель за максимальним внеском у межах бюджету. Перевірте сценарій, у якому дохід заходу А на 20% нижчий від прогнозу.

Завдання 3. Аналітична робота

Складіть операційний план обраної програми на 8 тижнів. Для кожного етапу встановіть результат, відповідального, залежності, бюджетний ліміт і критерій переходу. Поясніть, які завдання можна виконувати паралельно.

Захід / комбінація	**Витрати, тис. грн**	**Чистий внесок і рішення**
А		
Б		
В		
А + Б		
А + В		
Б + В		

Висновок:_____
_____

Завдання 4. Творча та схематична робота

Підготуйте паспорт програми та календарну схему її реалізації. Визначте три контрольні точки, на яких керівник може продовжити, скоригувати або призупинити програму. Для зміни бюджету сформулюйте обґрунтування і порядок погодження.

Результат оформіть як схему або коротке проєктне рішення. Поясніть зв’язки, використані припущення, відповідальних і спосіб перевірки запропонованих змін.

Завдання 5. Тестові завдання

Оберіть одну правильну відповідь у кожному завданні.

1. Який базовий портфель має найбільший допустимий чистий внесок?

а) Б + В: 115 тис. грн

б) Лише А: 210 тис. грн чистого внеску

в) А + В: 150 тис. грн у межах бюджету

г) А + Б: 145 тис. грн

2. Яке твердження про 210 тис. грн для заходу А правильне?

а) Це додатковий маржинальний дохід до віднімання витрат заходу

б) Це затверджений бюджет заходу

в) Це постійні витрати підприємства

г) Це чистий результат після всіх маркетингових витрат

3. Що має містити контрольна точка програми?

а) Лише календарну дату без критеріїв

б) Очікуваний результат, доказ готовності та рішення про наступний етап

в) Тільки суму витрат без повноважень
г) Тільки перелік виконавців без результату
4. Коли просте ранжування за віддачею може бути недостатнім?
а) Лише за повної відсутності обмежень
б) За неподільності заходів і жорсткого бюджетного обмеження
в) Коли всі витрати вже погоджено без аналізу
г) Коли для всіх заходів відсутні дані

Завдання 6. Самоперевірка та рефлексія

Сформулюйте обґрунтоване управлінське рішення за темою. Які факти його підтримують? Які альтернативи відхилено і чому? Яке припущення найбільше впливає на висновок? Визначте показник і момент повторної перевірки результату.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Практичне заняття 6. Організаційне забезпечення маркетингового менеджменту

Мета практичного заняття: сформувати вміння розподіляти маркетингові функції, повноваження та відповідальність і проєктувати міжфункціональну взаємодію. Основні результати навчання: ПРН6, ПРН7, ПРН13.

Базовий теоретичний матеріал

Організаційне забезпечення маркетингового менеджменту охоплює функції, ролі, регламенти, компетентності, ресурси й інформаційні потоки. Створення відділу маркетингу саме собою не забезпечує маркетингової орієнтації підприємства. Потрібно визначити, які управлінські результати має виробляти підрозділ і які рішення він уповноважений ухвалювати.

Проєктування починається з аналізу цілей і процесів, після чого визначають функції, розподіляють ролі та встановлюють механізми координації. Відповідальність повинна узгоджуватися з повноваженнями та доступом до ресурсів. Якщо маркетинг відповідає за конверсію, але не може впливати на доступність продукту чи стандарти опрацювання звернень, потрібні спільні показники й правила взаємодії.

Матриця RACI розмежовує безпосереднє виконання (R), остаточну підзвітність за результат (A), консультації (C) та інформування (I). Для навчального проєкту кожен процес має одного A; ролей R може бути кілька за чітко визначених внесків. RACI не є організаційною структурою й не замінює посадових інструкцій.

Регламент міжфункціональної взаємодії встановлює вхідні й вихідні дані, формат, строк, критерії якості та порядок ескалації. Інформаційні потоки слід проєктувати за потребами рішення: надлишок звітів може збільшувати затримку так само, як і відсутність даних. Джерело правдивих даних і правила оновлення мають бути спільно визначеними.

Вибір між внутрішнім виконанням та аутсорсингом спирається на стратегічну важливість функції, компетентності, вартість, керованість якості та залежність від постачальника. Передання виконання назовні не усуває відповідальності організації за вимоги, дані й приймання результату. Етапність змін дозволяє перевірити нові механізми до їх масштабування.

Завдання 1. Теоретичне обговорення

1. Чому посадова відповідальність має супроводжуватися повноваженнями?
2. Які відмінності між R і A в матриці RACI?
3. Які параметри роблять регламент взаємодії придатним для виконання?

Завдання 2. Ситуаційний аналіз

Умовний сервіс «Вектор» втрачає звернення: маркетинг передає

списки без узгоджених критеріїв, продажі не оновлюють статуси, а фінанси отримують звіт із затримкою. Для запуску кампанії необхідно послідовно виконати чотири погодження тривалістю 2, 3, 2 і 1 робочий день. Проєкт зміни передбачає паралельне виконання двох середніх погоджень після першого; останнє починається лише після обох.

Визначте організаційні причини втрат і запропонуйте критерії кваліфікованого звернення та підтвердження його приймання. Обчисліть строк погодження до й після зміни за відсутності черг і повторних робіт. Обґрунтуйте, які ризики паралельного погодження потрібно перевірити.

Завдання 3. Аналітична робота

Заповніть RACI для процесів дослідження, затвердження пропозиції, запуску кампанії, опрацювання звернень і контролю. У клітинках використовуйте R, A, C, I; суміщення A/R позначайте явно. Перевірте наявність єдиного A для кожного процесу.

Процес	Маркетинг	Продажі	Фінанси	Керівник
Дослідження потреб				
Затвердження пропозиції				
Запуск кампанії				
Опрацювання звернень				
Оцінювання результату				

Висновок:_____
_____

Завдання 4. Творча та схематична робота

Побудуйте схему передання звернення від маркетингу до продажів і зворотного зв’язку. Визначте обов’язкові поля, строк реагування, критерії приймання, власника даних і порядок ескалації. Підготуйте короткий проєкт регламенту взаємодії.

Результат оформіть як схему або коротке проєктне рішення. Поясніть зв’язки, використані припущення, відповідальних і спосіб перевірки запропонованих змін.

Завдання 5. Тестові завдання

Оберіть одну правильну відповідь у кожному завданні.

1. Яка роль у RACI остаточно підзвітна за результат?

а) R

б) I

в) C

г) A

2. Який мінімальний строк погодження після зміни в кейсі?

а) 5 робочих днів

б) 6 робочих днів

в) 8 робочих днів

г) 4 робочі дні
3. Що найкраще характеризує якісний регламент взаємодії?
а) Визначені входи, результати, строки, критерії та ескалація
б) Лише перелік назв підрозділів
в) Загальна вимога працювати швидше без строків
г) Покладання відповідальності без доступу до даних
4. Що зберігається за організацією в разі аутсорсингу?
а) Можливість відмовитися від власника процесу
б) Автоматична відсутність ризиків даних
в) Лише право не перевіряти підрядника
г) Визначення вимог і відповідальність за приймання результату

Завдання 6. Самоперевірка та рефлексія

Сформулюйте обґрунтоване управлінське рішення за темою. Які факти його підтримують? Які альтернативи відхилено і чому? Яке припущення найбільше впливає на висновок? Визначте показник і момент повторної перевірки результату.

Практичне заняття 7. Організаційні структури управління маркетинговою діяльністю

Мета практичного заняття: розвинути здатність порівнювати організаційні структури маркетингу та обирати модель, адекватну продуктовій, ринковій і територіальній складності підприємства. Основні результати навчання: ПРН2, ПРН7, ПРН13.

Базовий теоретичний матеріал

Організаційна структура визначає спосіб групування завдань, підпорядкування, розподілу ресурсів і координації рішень. Її вибір залежить від кількості продуктів, відмінностей сегментів, географії, каналів та швидкості змін. Універсально найкращої структури немає: кожна модель поєднує певні переваги з витратами координації.

Функціональна структура об’єднує спеціалістів за професійними напрямами та сприяє концентрації експертизи, але може послаблювати відповідальність за наскрізний результат. Товарна модель підтримує управління продуктовими напрямами, ринкова — потребами сегментів, регіональна — особливостями територій. Спеціалізація може супроводжуватися дублюванням функцій і фрагментацією даних.

Матрична структура поєднує дві логіки групування, наприклад продуктову й функціональну. Вона потребує чітких прав на рішення, правил розподілу часу й розв’язання суперечностей. Подвійне підпорядкування без механізму ескалації не є достатнім описом ефективної матриці.

Інтеграція маркетингу передбачає узгодженість ринкових рішень, інформації та досвіду клієнта між підрозділами. Проєктні команди й

мережеві форми можуть доповнювати постійну структуру. Цифровізація посилює потребу у взаємодії маркетингу, аналітики, продукту й IT, але сама собою не вимагає певної схеми підпорядкування.

Організаційну зміну оцінюють за здатністю усунути конкретні проблеми, витратами переходу й ризиком втрати компетентностей. Пілотне впровадження потребує базового вимірювання часу рішень, якості координації, дублювання робіт і клієнтського результату. Скорочення чисельності є лише одним параметром і не підтверджує поліпшення управління.

Завдання 1. Теоретичне обговорення

1. За яких умов функціональна структура втрачає керованість?
2. Чим ринкова модель відрізняється від товарної?
3. Які правила потрібні для роботи матричної структури?

Завдання 2. Ситуаційний аналіз

Компанія продає три продуктові лінії споживачам B2C і B2B у двох регіонах. Функціональний маркетинговий відділ із восьми працівників перевантажений погодженнями; продажі B2B потребують галузевої експертизи, а єдині дані про клієнтів відсутні. Збільшити штат у першому півріччі неможливо. Керівник пропонує призначити по одному менеджеру на кожен продукт без перегляду повноважень.

Порівняйте функціональну, ринкову й матричну альтернативи в заданих умовах. Визначте проблему, яку розв’язує кожна модель, та нові координаційні ризики. Запропонуйте структуру й етапи переходу без припущення про необмежені ресурси.

Завдання 3. Аналітична робота

Заповніть порівняльну матрицю. Обґрунтуйте критерії спроможності та покажіть розподіл восьми посад або часток робочого часу. Не допускайте подвійного врахування одного працівника як двох повних посад.

Критерій	Функціональна	Ринкова	Матрична
Власник клієнтського результату			
Глибина спеціалізації			
Розподіл ресурсів			
Ризик дублювання			
Порядок ескалації			
Перехідні витрати			

Висновок:_____
_____

Завдання 4. Творча та схематична робота

Побудуйте організаційну схему обраної моделі та окремо покажіть

інформаційні зв’язки. Визначте права на чотири рішення: вибір сегмента, бюджет кампанії, пріоритет продукту та стандарт клієнтського досвіду. Запропонуйте 90-денний пілот організаційної зміни.

Результат оформіть як схему або коротке проєктне рішення. Поясніть зв’язки, використані припущення, відповідальних і спосіб перевірки запропонованих змін.

Завдання 5. Тестові завдання

Оберіть одну правильну відповідь у кожному завданні.

1. Який принцип покладено в основу ринкової структури?
а) Виключно територіальне розміщення офісів
б) Групування лише за видами рекламних носіїв
в) Групування відповідальності за цільовими сегментами або клієнтськими групами
г) Призначення окремого дизайнера на кожен канал
2. Який ризик особливо характерний для матриці?
а) Конфлікт пріоритетів за неузгоджених прав на рішення
б) Повна відсутність потреби в координації
в) Гарантоване зникнення продуктової експертизи
г) Неможливість будь-якої командної роботи
3. Що слід зробити перед зміною структури?
а) Пов’язати нову модель із діагностованою проблемою та ресурсами
б) Спочатку змінити назви посад, не аналізуючи процеси
в) Оцінити лише кількість підрозділів
г) Обрати найскладнішу схему незалежно від умов
4. Який показник допоможе оцінити організаційний пілот?
а) Лише кількість ліній на організаційній схемі
б) Час ухвалення рішень разом із якістю результату й витратами координації
в) Тільки кількість проведених нарад
г) Лише зміна назв посад

Завдання 6. Самоперевірка та рефлексія

Сформулюйте обґрунтоване управлінське рішення за темою. Які факти його підтримують? Які альтернативи відхилено і чому? Яке припущення найбільше впливає на висновок? Визначте показник і момент повторної перевірки результату.

Практичне заняття 8. Управління комплексом маркетингу в системі маркетингового менеджменту

Мета практичного заняття: сформувати навички комплексного обґрунтування товарних, цінових, збутових і комунікаційних рішень та оцінювання їх спільного економічного ефекту. Основні результати навчання: ПРН4, ПРН6, ПРН10, ПРН13.

Базовий теоретичний матеріал

Комплекс маркетингу є системою взаємопов'язаних інструментів формування й реалізації ціннісної пропозиції. У моделі 4P розглядають продукт, ціну, розподіл і просування; у сфері послуг додатково аналізують персонал, процеси та матеріальні свідчення. Управління комплексом передбачає узгодженість інструментів із позиціонуванням і потребами сегмента.

Товарна політика охоплює асортимент, якість, сервіс, інновації та рішення щодо життєвого циклу. Цінова політика має враховувати сприйняту цінність, витрати, конкурентні альтернативи й поведінкові наслідки. Зниження ціни може змінювати структуру попиту та вимоги до потужностей; тому цінове рішення потребує перевірки внеску, а не лише кількості замовлень.

Для розрахунків маржинальний дохід одиниці m дорівнює ціні p мінус змінні витрати v. Сукупний внесок після додаткових витрат програми F визначають як $П = q(p - v) - F$. Для збереження базового внеску $П_0$ потрібний обсяг $q^* = (П_0 + F) / (p_1 - v_1)$, якщо маржа одиниці додатна. Модель потребує явно заданих витрат, періоду та припущень щодо попиту.

Управління каналами збуту включає доступність, партнерські умови, логістику, сервіс і конфлікти каналів. Інтегровані комунікації забезпечують узгоджені повідомлення та підтримку потрібної дії. Реклама пропозиції, яку неможливо доставити в обіцяний строк, створює витрати й репутаційний ризик, навіть коли показники кампанії формально зростають.

Зміни комплексу доцільно перевіряти за сценаріями. Локальне зростання конверсії може супроводжуватися зниженням маржі, поверненнями або перевантаженням сервісу. Управлінський висновок має охоплювати економічні, клієнтські та ресурсні наслідки. Для сталих ініціатив окремо визначають об'єкт, межі й докази заявлених соціальних та екологічних переваг.

Завдання 1. Теоретичне обговорення

1. Чому елементи комплексу маркетингу не можна оптимізувати ізольовано?

2. Як визначити потрібне зростання обсягу після зниження ціни?

3. Які взаємні зобов'язання мають бути узгоджені між комунікаціями та збутом?

Завдання 2. Ситуаційний аналіз

Базовий місячний обсяг продажу — 1 000 одиниць, ціна — 1 000 грн, змінні витрати — 600 грн на одиницю. Розглядається знижка 10 % та додаткова кампанія вартістю 50 тис. грн. Прогнозований обсяг — 1 400 одиниць. Змінні витрати одиниці не змінюються; решта постійних витрат незмінна. Для навчального порівняння податки й повернення не враховувати.

Обчисліть базовий внесок, внесок після зміни та мінімальний цілий

обсяг для збереження базового внеску. Визначте, чи достатній прогноз 1 400 одиниць. Запропонуйте дві альтернативи знижці та перевірте їхню узгодженість із позиціонуванням.

Завдання 3. Аналітична робота

Складіть матрицю узгодження 4P: для кожного інструмента покажіть рішення, його вплив на інші елементи та показник контролю. Окремо позначте обмеження виробництва, доставки й сервісу.

Елемент комплексу	**Пропоноване рішення**	**Залежності та контроль**
Продукт і сервіс		
Ціна та умови		
Канали і доставка		
Комунікації		
Спільний результат		

Висновок:_____
_____

Завдання 4. Творча та схематична робота

Підготуйте проєкт комплексної пропозиції для обраного сегмента. Порівняйте варіанти «знижка», «пакет послуг» та «підвищення сервісної цінності». Покажіть на схемі, які зміни потрібні в продукті, каналах і повідомленнях для реалізації кожного варіанта.

Результат оформіть як схему або коротке проєктне рішення. Поясніть зв’язки, використані припущення, відповідальних і спосіб перевірки запропонованих змін.

Завдання 5. Тестові завдання

Оберіть одну правильну відповідь у кожному завданні.

1. Яка маржа одиниці після знижки в кейсі?
а) 300 грн
б) 900 грн
в) 400 грн
г) 500 грн
2. Який внесок дає прогноз 1 400 одиниць після витрат кампанії?
а) 1 260 тис. грн
б) 400 тис. грн
в) 420 тис. грн
г) 370 тис. грн
3. Який мінімальний обсяг зберігає базовий внесок?
а) 1 000 одиниць
б) 1 500 одиниць
в) 1 250 одиниць
г) 1 400 одиниць
4. Яке рішення демонструє інтеграцію комплексу маркетингу?
а) Оцінювання каналів тільки за кількістю партнерів

б) Визначення ціни лише за бажаною виручкою
в) Окремий вибір реклами без перевірки залишків
г) Узгодження обіцянки, ціни, доступності та стандарту сервісу

Завдання 6. Самоперевірка та рефлексія

Сформулюйте обґрунтоване управлінське рішення за темою. Які факти його підтримують? Які альтернативи відхилено і чому? Яке припущення найбільше впливає на висновок? Визначте показник і момент повторної перевірки результату.

Практичне заняття 9. Мотиваційні механізми в системі маркетингового менеджменту

Мета практичного заняття: розвинути вміння проєктувати мотиваційні механізми, які узгоджують індивідуальні, командні та клієнтські результати маркетингової діяльності. Основні результати навчання: ПРН6, ПРН7, ПРН13.

Базовий теоретичний матеріал

Мотиваційний механізм маркетингового управління поєднує цілі, стимули, зворотний зв’язок і умови роботи. Його якість визначається тим, яку поведінку він підтримує, а не тільки розміром винагороди. Мотивацію працівників і мотивацію споживачів аналізують окремо: вони мають різні об’єкти впливу, хоча взаємодіють через клієнтський досвід.

Змістові теорії мотивації пояснюють роль потреб; процесуальні — сприйняття зв’язку між зусиллями, результатом і винагородою. Для практичного рішення важливо перевірити, чи має працівник потрібні компетентності, ресурси та вплив на оцінюваний показник. Покарання за некеровані чинники може послаблювати довіру й приховувати організаційну проблему.

Матеріальні стимули охоплюють оплату та премії, нематеріальні — автономію, розвиток, визнання й змістовний зворотний зв’язок. Клієнтоорієнтована культура потребує підтримки керівництва, доступності даних та узгоджених правил взаємодії. Самі лише декларації цінностей не змінюють поведінку, якщо винагорода заохочує протилежні дії.

Система KPI має поєднувати індивідуальний внесок із командним результатом, якістю та довгостроковими наслідками. Винагорода тільки за виручку може стимулювати надмірні знижки; тільки за кількість звернень — зниження їхньої якості. Показники потребують наперед визначених формул, періодів, джерел, порогів і процедури перегляду.

Споживча мотивація пов’язана з потребами, вигодами, соціальним контекстом та сприйнятим ризиком. Задоволеність і лояльність взаємопов’язані, проте не тотожні: повторна купівля може залежати від зручності або відсутності альтернатив. Управлінські рішення мають

підтримувати усвідомлений вибір і перевірювану цінність, уникаючи недоказових обіцянок та дискримінаційних стимулів.

Завдання 1. Теоретичне обговорення

1. Як преміальна система може спричиняти небажану поведінку?
2. Які умови забезпечують справедливість і керованість KPI?
3. Чому задоволеність не завжди переходить у лояльність?

Завдання 2. Ситуаційний аналіз

Цільова місячна премія менеджера — 20 тис. грн. Ваги KPI: маржинальний дохід — 0,5; утримання клієнтів — 0,3; якість даних CRM — 0,2. Виконання: маржинальний дохід 540 тис. грн за плану 500; утримання 76% за плану 80%; якість даних 90% за плану 95%. Для кожного KPI індекс = факт / план, максимум 1,2. Премія = цільова премія × зважений індекс. Якщо частка повернень перевищує 5%, кінцева премія зменшується на 20%. Факт повернень — 6%. Умови є навчальною моделлю, а не кадровим рішенням.

Обчисліть індекси, зважений результат, премію до й після коригування якості. Відокремте порівняння відсоткових показників через індекс від різниці у відсоткових пунктах. Оцініть, які чинники менеджер реально контролює.

Завдання 3. Аналітична робота

Складіть збалансовану карту мотивації маркетингу та продажів. Для кожного показника зазначте бажану поведінку, ризик маніпулювання й запобіжник. Поясніть, які результати слід оцінювати спільно.

Показник	**Бажана поведінка**	**Ризик та запобіжник**
Маржинальний дохід		
Утримання клієнтів		
Якість звернень / даних		
Командна взаємодія		
Клієнтський досвід		

Висновок:_____
_____

Завдання 4. Творча та схематична робота

Розробіть матеріальний і нематеріальний блоки мотивації крос-функціональної команди. Проведіть рольове погодження між маркетингом, продажами та HR: визначте спільний результат, керовані показники, правила пояснення відхилень і процедуру перегляду системи.

Результат оформіть як схему або коротке проєктне рішення. Поясніть зв’язки, використані припущення, відповідальних і спосіб перевірки запропонованих змін.

Завдання 5. Тестові завдання

Оберіть одну правильну відповідь у кожному завданні.

1. Який індекс виконання утримання в кейсі?
а) 0,04
б) −4
в) 1,05
г) 0,95
2. Який ризик має премія лише за виручку?
а) Автоматичне підвищення якості сервісу
б) Гарантоване зростання довгострокової лояльності
в) Стимулювання знижок, що збільшують оборот і зменшують маржу
г) Усунення потреби перевіряти повернення
3. Що належить до нематеріальної мотивації?
а) Тільки виплата разової премії
б) Виключно компенсація витрат
в) Лише відсоток від виручки
г) Професійний розвиток, автономія та змістовний зворотний зв’язок
4. Яка умова робить KPI придатним для мотивації?
а) Зрозуміла формула, надійні дані та достатній вплив працівника
б) Оцінювання тільки некерованих зовнішніх чинників
в) Відсутність джерела даних за високої ваги показника
г) Часта зміна формули після отримання результату

Завдання 6. Самоперевірка та рефлексія

Сформулюйте обґрунтоване управлінське рішення за темою. Які факти його підтримують? Які альтернативи відхилено і чому? Яке припущення найбільше впливає на висновок? Визначте показник і момент повторної перевірки результату.

Практичне заняття 10. Контроль, аудит та оцінювання результативності маркетингової діяльності

Мета практичного заняття: сформувати здатність здійснювати маркетинговий контроль, аналізувати відхилення та використовувати результати аудиту для вдосконалення управлінських рішень. Основні результати навчання: ПРН6, ПРН7, ПРН10, ПРН13.

Базовий теоретичний матеріал

Маркетинговий контроль є систематичним зіставленням фактичних результатів із цілями, стандартами та припущеннями. Його цикл включає визначення критеріїв, вимірювання, аналіз відхилень, установлення причин, коригувальні рішення й повторну перевірку. Виявлення відхилення ще не доводить його причини або персональної відповідальності.

Контроль річних планів перевіряє досягнення запланованих показників; контроль прибутковості — результати продуктів, сегментів і каналів; контроль ефективності — віддачу ресурсів; стратегічний контроль

— актуальність напряму розвитку. Для кожного рівня потрібні відповідний горизонт, джерела даних і повноваження реагування.

Відхилення виручки можна розкласти на ефект ціни та обсягу. За ланцюгової підстановки спочатку обсягу $\Delta R = (q_1 - q_0)p_0 + q_1(p_1 - p_0)$. Порядок підстановки впливає на розподіл перехресного ефекту, тому метод зазначають явно. За зміни асортименту потрібен окремий аналіз структури продажів.

Для цієї навчальної розробки ROMI визначається як (додатковий маржинальний дохід до маркетингових витрат − маркетингові витрати) / маркетингові витрати × 100%. ROAS — відношення приписаної рекламі виручки до рекламних витрат. Показники не взаємозамінні: виручка не дорівнює маржинальному доходу, а атрибуція не доводить причинної інкрементальності.

Маркетинговий аудит є комплексним, системним і об'єктивним дослідженням середовища, цілей, стратегій, організації та процесів. Об'єктивність внутрішнього аудиту підтримують розмежуванням ролей і доказовими процедурами; зовнішній статус сам собою не гарантує якості. Рекомендація аудиту повинна мати підставу, пріоритет, власника, строк і спосіб перевірки виконання.

Завдання 1. Теоретичне обговорення

1. Чим контроль виконання плану відрізняється від маркетингового аудиту?
2. Чому ROAS не можна трактувати як рентабельність маркетингу?
3. Як відокремити факт відхилення від гіпотези про його причину?

Завдання 2. Ситуаційний аналіз

План: 1 000 одиниць за ціною 1 000 грн. Факт: 1 100 одиниць за ціною 900 грн. Змінні витрати в обох випадках — 600 грн на одиницю. Маркетингові витрати: план 100 тис. грн, факт 130 тис. грн. У незалежному від цього порівняння навчальному експерименті додатковий маржинальний дохід до витрат кампанії оцінено у 180 тис. грн, витрати кампанії — 120 тис. грн; для ROAS приписана рекламі виручка — 600 тис. грн. Показники експерименту не слід змішувати з планом і фактом.

Розкладіть відхилення виручки на ефекти обсягу й ціни за вказаним методом. Обчисліть внесок після маркетингових витрат за планом і фактом. Окремо визначте ROMI та ROAS експерименту й поясніть межі висновків.

Завдання 3. Аналітична робота

Складіть програму маркетингового аудиту: питання перевірки, джерело доказів, процедура, критерій і відповідальний за коригування. Для кожної знахідки відокремте факт, можливу причину та рекомендацію.

Напрям контролю	**Показник / доказ**	**Відхилення і управлінська дія**

Виконання плану		
Маржинальність		
Ефективність кампанії		
Організація і дані		
Стратегічні припущення		

Висновок:_____
_____

Завдання 4. Творча та схематична робота

Побудуйте контур «сигнал — перевірка даних — аналіз причин — рішення — дія — повторне вимірювання». Підготуйте короткий аудиторський висновок із трьома пріоритетними рекомендаціями, строками та критеріями закриття.

Результат оформіть як схему або коротке проєктне рішення. Поясніть зв’язки, використані припущення, відповідальних і спосіб перевірки запропонованих змін.

Завдання 5. Тестові завдання

Оберіть одну правильну відповідь у кожному завданні.

1. Яка загальна зміна виручки в план-факт кейсі?
а) −110 тис. грн
б) +100 тис. грн
в) +10 тис. грн
г) −10 тис. грн
2. Який ROMI незалежного експерименту за наведеною формулою?
а) 500%
б) 150%
в) 50%
г) 20%
3. Який ROAS експерименту?
а) 50 разів
б) 1,5 раза
в) 5,0 раза
г) 0,5 раза
4. Яка рекомендація аудиту придатна для контролю виконання?
а) Заміна результатів аудиту переліком рекламних каналів
б) Конкретна дія з власником, строком і перевірюваним результатом
в) Загальна вимога посилити маркетинг без критеріїв
г) Опис проблеми без пропозиції реагування

Завдання 6. Самоперевірка та рефлексія

Сформулюйте обґрунтоване управлінське рішення за темою. Які факти його підтримують? Які альтернативи відхилено і чому? Яке припущення найбільше впливає на висновок? Визначте показник і момент повторної перевірки результату.

Перелік підсумкових питань з навчальної дисципліни

1. Чим маркетингове управління відрізняється від управління лише збутом?
2. Як узгоджуються інтереси споживача, підприємства та інших стейкхолдерів?
3. За якими ознаками можна виявити розрив між проголошеною та фактичною клієнтоорієнтованістю?
4. Охарактеризуйте функції та принципи маркетингового менеджменту в системі управління підприємством.
5. Як відрізнити управлінську проблему від її симптому?

6. За яких умов можна використовувати математичне очікування?

7. Чому різні критерії вибору можуть давати різні рекомендації?

8. Порівняйте критерії максиміну й мінімаксного жалю та межі їх застосування.

9. Які зв’язки між аналітичною та виконавчою частинами плану?

10. Чим показник результату відрізняється від показника виконаних дій?

11. Як організувати перегляд плану без втрати відповідальності?

12. Розкрийте методологію ресурсного узгодження маркетингового плану.

13. Як пов’язані сегментування, вибір цільового ринку й позиціонування?

14. Які ресурсні обмеження можуть скасувати привабливу стратегічну альтернативу?

15. Як перевірити стійкість зваженої оцінки альтернатив?

16. Обґрунтуйте порядок перевірки стратегічної альтернативи за системою зважених критеріїв.

17. Чим маркетингова програма відрізняється від переліку заходів?

18. Чому найкраща відносна віддача окремого заходу не гарантує оптимального бюджету?

19. Які залежності потрібно перевіряти перед запуском програми?

20. Поясніть методику вибору портфеля маркетингових заходів за обмеженого бюджету.

21. Чому посадова відповідальність має супроводжуватися повноваженнями?

22. Які відмінності між R і A в матриці RACI?

23. Які параметри роблять регламент взаємодії придатним для виконання?

24. Охарактеризуйте порядок формування RACI та регламентів міжфункціональної взаємодії.

25. За яких умов функціональна структура втрачає керованість?

26. Чим ринкова модель відрізняється від товарної?

27. Які правила потрібні для роботи матричної структури?

28. Порівняйте функціональну, товарну, ринкову, регіональну та матричну структури маркетингу.

29. Чому елементи комплексу маркетингу не можна оптимізувати ізольовано?

30. Як визначити потрібне зростання обсягу після зниження ціни?

31. Які взаємні зобов’язання мають бути узгоджені між комунікаціями та збутом?

32. Обґрунтуйте цінове рішення з урахуванням маржинального доходу, ресурсів і цінності для споживача.

33. Як преміальна система може спричиняти небажану поведінку?

34. Які умови забезпечують справедливість і керованість KPI?

35. Чому задоволеність не завжди переходить у лояльність?

36. Запропонуйте принципи збалансування індивідуальних, командних і клієнтських KPI.

37. Чим контроль виконання плану відрізняється від маркетингового аудиту?

38. Чому ROAS не можна трактувати як рентабельність маркетингу?

39. Як відокремити факт відхилення від гіпотези про його причину?

40. Розкрийте методику план-факт аналізу та використання аудиторських рекомендацій в управлінні.

Критерії оцінювання виконання практичних робіт

Оцінювання здійснюється відповідно до робочої програми «Маркетинговий менеджмент». Поточна робота за темами Т1–Т10 — до 40 балів (до 4 балів за тему); два модульні контролі — до 10 балів (по 5); підготовка й захист аналітичної записки — до 10 балів; іспит — до 40 балів. Загальна максимальна оцінка — 100 балів.

Бали	Критерії поточної роботи
4	Здобувач демонструє повне та системне знання навчального матеріалу, вільно оперує понятійно-категоріальним апаратом маркетингового менеджменту, аргументовано застосовує теоретичні положення під час аналізу управлінських ситуацій, правильно виконує практичні та аналітичні завдання, обґрунтовує маркетингові управлінські рішення, самостійно формулює висновки та практичні рекомендації.
3	Здобувач демонструє достатній рівень засвоєння навчального матеріалу, правильно розкриває основні положення теми та застосовує інструментарій маркетингового менеджменту під час виконання практичних і аналітичних завдань, однак допускає окремі несуттєві неточності в аналізі, обґрунтуванні управлінських рішень або формулюванні висновків.
2	Здобувач володіє основними положеннями теми, проте демонструє недостатню глибину їх розуміння; допускає помилки під час застосування методів та інструментів маркетингового менеджменту, практичні й аналітичні завдання виконує частково, запропоновані управлінські рішення та висновки є недостатньо обґрунтованими.
1	Здобувач демонструє фрагментарне знання навчального матеріалу, відтворює окремі поняття та положення теми, але має суттєві труднощі з їх застосуванням для аналізу маркетингових та управлінських ситуацій; практичні й аналітичні завдання виконано частково або з істотними помилками, управлінські рішення не обґрунтовано.
0	Здобувач не продемонстрував засвоєння навчального матеріалу та/або не виконав передбачені відповідною темою практичні, аналітичні чи ситуаційні завдання.

Оцінюють точність понять, відповідність методу задачі, правильність розрахунків, якість джерел, доказовість рішення, урахування альтернатив і самостійність захисту. Тести є складовою поточної роботи, а не окремою додатковою шкалою. Командний формат передбачає індивідуальну перевірку внеску кожного учасника.

Індивідуальна аналітична записка

Індивідуальна робота виконується в межах самостійної роботи. Тему й варіант визначає викладач відповідно до робочої програми. Напрями: аудит системи маркетингу; удосконалення планування; вибір структури; координація маркетингу та продажів; бюджетування; мотивація; контроль результативності. Рекомендована структура: проблема і мета; характеристика організації; джерела та методи; діагностика; альтернативи; обґрунтоване рішення; ресурси й організація реалізації; ризики та наслідки; система контролю; висновки; джерела й додатки. Рішення має випливати з аналізу й супроводжуватися оцінкою економічних, клієнтських та, де релевантно, соціально-екологічних наслідків.

За робочою програмою: 8–10 балів — повне й глибоке дослідження,

доцільні методи, аргументовані рішення та впевнений захист; 4–7 — повне виконання з недостатнім обґрунтуванням окремих положень або несуттєвими недоліками; 1–3 — часткове виконання, переважно описовий аналіз і фрагментарний захист; 0 — роботу не подано, вона не відповідає темі чи вимогам, відсутній належний аналіз або виявлено порушення академічної доброчесності.

Модульний і підсумковий контроль

МК1 проводиться після тем 1–5, МК2 — після тем 6–10 у формі тестових та/або контрольних завдань. Максимум за кожен — 5 балів. За шкалою робочої програми: 5 — системне засвоєння й обґрунтоване застосування інструментів; 4 — достатньо повне засвоєння з несуттєвими неточностями; 3 — основні положення засвоєно, але є суттєві помилки; 2 — часткове виконання з недостатніми висновками; 1 — початковий рівень; 0 — відсутній результат, що підтверджує засвоєння матеріалу.

Іспит передбачає два теоретичні питання по 15 балів і одне практичне завдання до 10 балів. За кожне теоретичне питання: 13–15 — повна, логічна й аргументована відповідь; 10–12 — загалом правильна, з окремими неточностями; 6–9 — фрагментарне розкриття або суттєві неточності; 1–5 — окремі елементи знань; 0 — відповіді немає або вона не відповідає питанню. Практичне завдання: 9–10 — повне й обґрунтоване виконання; 7–8 — правильне виконання з недостатнім обґрунтуванням окремих елементів; 4–6 — часткове виконання та помилки; 1–3 — окремі елементи з істотними помилками; 0 — завдання не виконано або не відповідає умові.

Запозичення супроводжують посиланнями; припущення позначають явно, а емпіричні дані не підмінюють вигаданими. Використання ШІ має відповідати правилам Академії та завданню викладача. Здобувач перевіряє факти, джерела й розрахунки та самостійно захищає висновки.

Глосарій основних термінів і понять

АЛЬТЕРНАТИВА УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ - один зі способів досягнення мети за визначених умов та обмежень.

АНАЛІЗ ВІДХИЛЕНЬ - зіставлення фактичних і запланованих значень із дослідженням чинників розбіжностей.

АУТСОРСИНГ - передання виконання визначеної функції зовнішньому постачальнику зі збереженням управління вимогами й прийманням результату.

*БЮДЖЕТ МАРКЕТИН*ГУ - узгоджений план витрат і ресурсів для реалізації маркетингових цілей у визначеному періоді.

ЕСКАЛАЦІЯ - передання питання на визначений рівень управління, коли його неможливо розв'язати в межах наявних повноважень.

ЕФЕКТИВНІСТЬ - співвідношення результату маркетингової діяльності та використаних ресурсів.

ІНКРЕМЕНТАЛЬНИЙ РЕЗУЛЬТАТ - додатковий ефект порівняно з обґрунтованим сценарієм без аналізованого впливу.

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ - спроможність організації враховувати потреби клієнтів і послідовно забезпечувати релевантну цінність.

КОВЗНЕ ПЛАНУВАННЯ - регулярне оновлення майбутніх планових періодів відповідно до нової інформації.

КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГУ - узгоджена система інструментів формування та реалізації ціннісної пропозиції.

КОНВЕРСІЯ - частка цільових дій у чітко визначеній базі взаємодій за певний період.

КОНТРОЛЬНА ТОЧКА - момент перевірки результату й ухвалення рішення про наступний етап програми.

КООРДИНАЦІЯ - узгодження цілей, дій, ресурсів та інформації між учасниками маркетингового процесу.

ЛОЯЛЬНІСТЬ - стійка схильність до вибору й підтримки пропозиції; потребує відокремлення від повторної купівлі через зовнішні обмеження.

МАРЖИНАЛЬНИЙ ДОХІД - різниця між виручкою і змінними витратами; перелік витрат та рівень розрахунку визначають явно.

МАРКЕТИНГОВА ОРІЄНТАЦІЯ - спрямованість організації на виявлення й задоволення потреб обраних аудиторій у взаємозв'язку з довгостроковими цілями.

МАРКЕТИНГОВА ПРОГРАМА - комплекс взаємопов'язаних заходів зі спільною метою, ресурсами та механізмом управління.

МАРКЕТИНГОВИЙ АУДИТ - комплексне, системне й об'єктивне дослідження передумов, стратегії, організації та процесів маркетингової діяльності.

МАРКЕТИНГОВИЙ КОНТРОЛЬ - вимірювання й оцінювання результатів щодо цілей, стандартів і припущень із подальшим коригуванням.

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ - система планування,

організації, реалізації, координації, мотивації та контролю маркетингової діяльності ринкового суб'єкта.

МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН - документ, що узгоджує аналіз, цілі, стратегію, заходи, ресурси, відповідальність і контроль.

МАТРИЧНА СТРУКТУРА - організаційна модель, що поєднує дві логіки групування відповідальності та потребує узгоджених прав на рішення.

МАКСИМІН - критерій вибору альтернативи з найкращим серед найгірших можливих результатів.

МІНІМАКСНИЙ ЖАЛЬ - критерій мінімізації найбільшої втрати можливості відносно найкращого результату в кожному сценарії.

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ - поєднання цілей, стимулів, умов і зворотного зв'язку, що спрямовують поведінку учасників діяльності.

НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ - ситуація, у якій наслідки або їхні ймовірності не можуть бути надійно визначені наявною інформацією.

ОПЕРАЦІЙНИЙ ПЛАН - деталізований календар дій, виконавців, ресурсів, залежностей і контрольних процедур.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА МАРКЕТИНГУ - спосіб групування маркетингових завдань, підпорядкування та розподілу повноважень і ресурсів.

ПОЗИЦІОНУВАННЯ - визначення бажаної відмінної цінності пропозиції для цільової аудиторії відносно альтернатив.

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ - ступінь досягнення поставлених цілей маркетингової діяльності.

РИЗИК - можливість відхилення результату, для якого є підстава оцінювати ймовірності та наслідки.

СЕГМЕНТУВАННЯ - виокремлення груп споживачів зі значущими відмінностями потреб, поведінки або реакції на пропозицію.

СПОЖИВЧА ЦІННІСТЬ - сприйняте співвідношення вигід і сукупних витрат взаємодії з пропозицією.

СТРАТЕГІЧНА АЛЬТЕРНАТИВА - варіант вибору цільових ринків, ціннісної пропозиції та способу конкурентної взаємодії.

*ТАКТИЧНЕ ПЛАНУ*ВАННЯ - конкретизація стратегії у програми дій та розподіл ресурсів.

ЦІЛЬОВИЙ РИНОК - обрана група або сукупність груп споживачів, на яку спрямовуються пріоритетні маркетингові рішення.

RACI - матриця ролей: R - виконання; A - остаточна підзвітність; C - консультації; I - інформування.

KPI - ключовий показник результату або процесу, пов'язаний із метою й визначений формулою, джерелом і періодом.

ROAS - відношення приписаної рекламі виручки до рекламних витрат; не є показником чистої рентабельності.

ROMI - відношення чистого додаткового внеску після маркетингових витрат до цих витрат.

Список рекомендованих джерел

Основна література:

1. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Фісун Ю. В., Крапко О. М. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. Київ: НАУ, 2022. 204 с. ISBN 978-966-932-177-0. URL: https://duikt.edu.ua/ua/lib/2/category/2295/view/202

2. Marshall G. W., Johnston M. W. Marketing Management: 2025 Release ISE. 5th ed. McGraw Hill, 2025. URL: https://www.mheducation.co.uk/marketing-management-2025-release-ise-9781265163150-emea-group

3. Язвінська Н. В. Маркетинговий менеджмент: опорний конспект лекцій: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 37 с. URL: https://ela.kpi.ua/items/17654da4-26c7-4df8-b98f-044b2830981b

4. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2022. URL: https://www.pearson.fr/book/?gcoi=27440100439390

Додаткова література:

1. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/15760

2. Мудра М. С., Цзін Цянь. Сучасні технології формування стратегій маркетингового менеджменту підприємств як імператив їх інноваційного розвитку. *Просторовий розвиток*. 2023. № 4. С. 176–185. DOI: https://doi.org/10.32347/2786-7269.2023.4.176-185

3. Писаренко Н. В., Ярмоленко Ю. О., Громоздова Л. В., Базарна О. В., Даниленко Є. С. Інноваційні технології digital-маркетингу та їх вплив на формування маркетингової стратегії підприємства. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 13 (41). С. 315–329. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-13(41)-315-329

4. Писаренко Н. В., Громоздова Л. В., Дербеньова Я. В., Артеменко А. І., Буксіна І. В., Резніченко А. О. Маркетингово-логістична модель стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 11 (17). С. 209–222. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17)-209-222

5. Писаренко Н. В., Ярмоленко Ю. О., Шолудченко С. В., Марков Р. Р., Пекін А. Ю. Конвергенція стратегічного лідерства, управління якістю та КСВ у системі маркетингового менеджменту. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. №30. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.20459301

6. Писаренко Н. В., Бондар С. І., Бабічева О. І., Марков Р. Р., Даниленко Є. С. Формування резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства на засадах інтеграції аналітичного, стратегічного, соціального та цифрового маркетингу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. № 28. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19412814

7. Писаренко Н. В., Чорнодід І. С., Ярмоленко Ю. О., Буткевич О. В.,

Базарна О. В. Інтеграція інструментів проєктного менеджменту та лідерських стратегій у маркетингове управління регіональним економічним розвитком. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 25. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17959663

8. Sokolova Y., Katunina O., Pysarenko N., Klimova I., Kovalchuk O. Using BIG DATA to develop digital marketing strategies: a case study. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol. 103, No. 8. P. 3084-3095.

Корисні електронні ресурси:

1. American Marketing Association. Наукові та професійні матеріали з маркетингового управління. URL: https://www.ama.org/

2. Google Trends. Дані про відносний пошуковий інтерес; не трактувати індекс як абсолютний попит. URL: https://trends.google.com/

3. Google Marketing Platform. Інструменти та матеріали з маркетингової аналітики. URL: https://marketingplatform.google.com/

4. Державна служба статистики України. Офіційні статистичні дані. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

5. ESOMAR. Професійні матеріали з досліджень, даних і відповідальної аналітичної практики. URL: https://esomar.org/

Методичні орієнтири для перевірки завдань

Ключі до тестів

Тема 1: 1 — а, 2 — а, 3 — а, 4 — б.
Тема 2: 1 — а, 2 — в, 3 — в, 4 — а.
Тема 3: 1 — б, 2 — в, 3 — в, 4 — а.
Тема 4: 1 — а, 2 — г, 3 — в, 4 — в.
Тема 5: 1 — г, 2 — а, 3 — б, 4 — б.
Тема 6: 1 — г, 2 — б, 3 — а, 4 — г.
Тема 7: 1 — в, 2 — а, 3 — а, 4 — б.
Тема 8: 1 — а, 2 — г, 3 — б, 4 — г.
Тема 9: 1 — г, 2 — в, 3 — г, 4 — а.
Тема 10: 1 — г, 2 — в, 3 — в, 4 — б.

Ключі призначені для самоперевірки. Правильна літера не замінює пояснення. Для контрольного використання викладач може змінювати порядок відповідей із відповідним оновленням ключів.

Орієнтири до ситуаційних і розрахункових завдань

Тема 1. Приріст виручки = (11,5 / 10 − 1) × 100 = 15%. Базовий маржинальний дохід = 10 × 0,30 = 3 млн грн; фактичний = 11,5 × 0,23 = 2,645 млн грн. Зменшення — 0,355 млн грн, або 11,83%. Своєчасність доставки знизилася на 8 відсоткових пунктів. Зростання виручки не підтверджує поліпшення сукупного результату.

Тема 2. E(А) = 0,3 × 300 + 0,5 × 100 + 0,2 × (−80) = 124 тис. грн; E(Б) = 0,3 × 180 + 0,5 × 130 + 0,2 × 20 = 123 тис. грн. За максиміном обирають Б: 20 проти −80 тис. грн. Матриця жалю: високий попит — А 0, Б 120; середній — А 30, Б 0; низький — А 100, Б 0. Максимальний жаль А = 100, Б = 120 тис. грн; мінімаксне рішення — А. Різниця очікуваних результатів лише 1 тис. грн потребує перевірки стійкості припущень.

Тема 3. Потрібно 420 000 / 3 000 = 140 клієнтів; за конверсії 20% — 700 звернень, що перевищує ресурс 650. Мінімальна конверсія за 650 звернень = 140 / 650 × 100 = 21,54%. Сценарій 600 × 0,24 = 144 клієнти; виручка — 432 тис. грн; маржинальний дохід до додаткових маркетингових витрат — 144 × (3 000 − 1 800) = 172,8 тис. грн. Обмеження потужності 150 клієнтів і 650 звернень дотримано.

Тема 4. Базові інтегральні оцінки: А = 0,35 × 5 + 0,30 × 3 + 0,20 × 4 + 0,15 × 2 = 3,75; Б = 0,35 × 3 + 0,30 × 5 + 0,20 × 3 + 0,15 × 4 = 3,75. За зміненої системи ваг: А = 0,45 × 5 + 0,20 × 3 + 0,20 × 4 + 0,15 × 2 = 3,95; Б = 0,45 × 3 + 0,20 × 5 + 0,20 × 3 + 0,15 × 4 = 3,55. За базової системи ваг сегменти мають однакову оцінку. Після зміни вагових коефіцієнтів перевагу отримує сегмент А. Це свідчить про чутливість стратегічного вибору до зміни пріоритетності критеріїв оцінювання. Остаточне рішення необхідно ухвалювати з урахуванням ресурсних обмежень і достовірності вихідних даних.

Тема 5. Чисті внески: А = 210 − 120 = 90; Б = 135 − 80 = 55; В = 160 −

100 = 60 тис. грн. А + Б: витрати 200, внесок 145; Б + В: витрати 180, внесок 115. А + В коштує 220 тис. грн і перевищує бюджет. Базове рішення — А + Б. Якщо дохід А зменшується на 20 %, він становить 168 тис. грн, а чистий внесок — 48. Тоді А + Б дає 103 тис. грн; перевагу має Б + В із внеском 115 тис. грн.

Тема 6. Послідовний строк = 2 + 3 + 2 + 1 = 8 робочих днів. За паралельного погодження = 2 + max(3; 2) + 1 = 6 днів. Скорочення — 2 дні, або 25%. Висновок справедливий за відсутності черг, повернень і прихованих залежностей. У RACI перевіряють одного А для кожного процесу, наявність виконавця та відповідність ролей повноваженням.

Тема 7. Єдиної правильної структури немає. Прийнятне рішення має пояснювати, як модель зменшує конкретні втрати координації та забезпечує потреби B2B і B2C. Розподіл восьми посад або еквівалентного фонду часу повинен бути арифметично узгодженим; у матриці особливо перевіряють правила пріоритетів і розв’язання конфліктів.

Тема 8. Базовий внесок = 1 000 × (1 000 − 600) = 400 тис. грн. Нова ціна — 900 грн, маржа одиниці — 300 грн. За 1 400 одиниць внесок після кампанії = 1 400 × 300 − 50 000 = 370 тис. грн, на 30 тис. грн менше бази. Для збереження 400 тис. грн потрібно (400 000 + 50 000) / 300 = 1 500 одиниць, тобто на 50% більше базового обсягу. Податки, повернення й інші незадані чинники до моделі не додають довільно.

Тема 9. Індекси виконання: 540 / 500 = 1,08; 76 / 80 = 0,95; 90 / 95 = 0,947368. Ліміт 1,2 не спрацьовує. Зважений індекс = 0,5 × 1,08 + 0,3 × 0,95 + 0,2 × 0,947368 = 1,014474. Премія до коригування — 20 289,47 грн; після зменшення на 20% — 16 231,58 грн. Показник утримання нижчий плану на 4 відсоткові пункти; його індекс виконання дорівнює 95%, а не −4%.

Тема 10. Планова виручка — 1 000 000 грн; фактична — 990 000 грн; відхилення — −10 000 грн. Ефект обсягу = (1 100 − 1 000) × 1 000 = +100 000 грн; ефект ціни = 1 100 × (900 − 1 000) = −110 000 грн. Плановий внесок після маркетингових витрат = 400 000 − 100 000 = 300 000 грн; фактичний = 330 000 − 130 000 = 200 000 грн. Окремий експеримент: ROMI = (180 − 120) / 120 × 100 = 50%; ROAS = 600 / 120 = 5,0 раза. Ці результати не є поясненням план-факт відхилення, оскільки належать до іншої моделі.

Для відкритих завдань оцінюють простежуваність ланцюга «проблема — дані — метод — альтернативи — рішення — реалізація — контроль». Різні рішення можуть бути обґрунтованими за різних припущень; припущення мають бути явними. Опис факту, пояснення його причини та рекомендація повинні бути логічно розмежованими.

ДОДАТКИ ДО МЕТОДИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ

до практичних занять з навчальної дисципліни «Маркетинговий менеджмент»

Другий (магістерський) рівень вищої освіти D5 «Маркетинг» ОПП «Маркетинг»

Денна та заочна форми навчання

Додаток А. Індивідуальна аналітична записка
Додаток Б. Матриця маркетингового планування
Додаток В. Оцінювання ефективності маркетингових рішень
Додаток Г. Цифрові технології та штучний інтелект

Матеріали є допоміжними шаблонами до чинних практичних завдань та індивідуальної роботи; не змінюють розподілу годин і балів робочої програми.

ДОДАТОК А

Шаблон індивідуальної аналітичної записки з маркетингового менеджменту

Мета: на основі перевірюваних даних обґрунтувати управлінське рішення для реального або умовного підприємства, зіставити альтернативи, оцінити ресурси, ризики та контрольні показники.

А.1. Паспорт роботи

Поле	**Відомості для заповнення**
Тема / управлінська проблема	_____
Підприємство, галузь, ринок	_____
Автор, група, форма навчання	_____
Період аналізу / дата даних	_____
Мета, об’єкт і предмет аналізу	_____
Джерела та обмеження даних	_____

А.2. Рекомендована структура

1. Резюме (до 0,5 стор.): проблема, головний висновок, очікуваний ефект.

2. Постановка проблеми: симптоми, причини, межі рішення, відповідальні.

3. Доказова база: джерела, період, ключові показники, перевірка якості даних.

4. Діагностика: SWOT/PEST, сегментація, маркетингові процеси та ресурсні обмеження — залежно від теми.

5. Не менше двох альтернатив: очікувані результати, витрати, ризики, припущення.

6. Рекомендоване рішення: логіка вибору, бюджет, строки, власники процесів.

7. План реалізації та KPI: базове і цільове значення, джерело, періодичність контролю.

8. Висновки, список джерел, додатки з розрахунками.

Орієнтовний обсяг: 8–12 сторінок основного тексту без додатків (за уточненням викладача). Усі числові дані мають містити одиниці виміру, період, формулу та джерело; умовні дані позначаються окремо.

А.3. Матриця вибору управлінського рішення

Критерій	**Альтернатива 1**	**Альтернатива 2**
Очікуваний результат	…	…
Додаткові витрати	…	…
Чистий внесок / ефект	…	…
Ризики та ймовірність	…	…
Ресурсна здійсненність	…	…
Умови перегляду	…	…

А.4. Вимоги до захисту

Презентація до 5–7 хвилин і відповіді на запитання: у чому проблема; чому обрано саме ці альтернативи; які джерела підтверджують дані; як перевірено розрахунки; хто реалізує рішення; коли й за якими KPI оцінюватиметься результат. Кожен здобувач обґрунтовує власний внесок.

Оцінювання аналітичної записки здійснюється в межах 10 балів, передбачених робочою програмою; наведена нижче рубрика є рекомендованою деталізацією, яку викладач має узгодити з чинною РП.

Критерій	Бали
Постановка проблеми й доказовість даних	0–2
Коректність методів і розрахунків	0–3
Порівняння альтернатив та обґрунтування рішення	0–2
План реалізації, KPI та ризики	0–2
Оформлення, джерела й аргументований захист	0–1
Разом	10

ДОДАТОК Б

Матриця маркетингового планування

Призначення: перетворити стратегічну мету на конкретні заходи, ресурси, відповідальність, контрольні точки та умови коригування. Застосовується до практичних занять 3–5 і 10.

Б.1. Паспорт маркетингової мети

Елемент	**Заповнення / пояснення**
Управлінська проблема	Факт, відхилення від цілі, причина
SMART-мета	Показник + базове та цільове значення + дата
Цільова аудиторія	Сегмент і ключова потреба
Горизонт планування	Початок / завершення
Обмеження	Бюджет, потужність, персонал, законодавство
Власник результату	Посада / підрозділ
Підстава для перегляду	Порогове відхилення, нові дані, ризик

Б.2. Операційна матриця заходів

Захід	**KPI (база → ціль)**	**Бюджет, грн**	**Власник**	**Строк**	**Ризик / контроль**
1. _____	_____	_____	_____	_____	_____
2. _____	_____	_____	_____	_____	_____
3. _____	_____	_____	_____	_____	_____

Б.3. Реєстр ризиків і контрольних точок

Ризик / сигнал	**Імовірність × вплив**	**Запобіжна дія**	**Власник**	**Точка перевірки**
Недостатня конверсія	Оцінити	A/B тест, перегляд пропозиції	Маркетинг	Тиждень 2
Перевищення бюджету	Оцінити	Ліміт і погодження змін	Фінанси	Щотижня
Дефіцит потужності	Оцінити	Узгодження з операціями	Операції	До запуску

Б.4. Навчальний приклад (умовні дані)

Мета: збільшити місячну виручку сервісної компанії з 300 000 до 420 000 грн. Середня виручка на клієнта — 3 000 грн, конверсія — 20%, ресурс обробки — 650 звернень, потужність — 150 клієнтів.

Необхідно 420 000 / 3 000 = 140 клієнтів; за конверсії 20% потрібно 140 / 0,20 = 700 звернень, що перевищує ресурс на 50. Мінімальна конверсія за 650 звернень: 140 / 650 × 100% = 21,54%. Сценарій 600 звернень × 24% = 144 клієнти, виручка 432 000 грн. За змінних витрат 1 800 грн на клієнта

маржинальний дохід до додаткових маркетингових витрат: 144 × (3 000 − 1 800) = 172 800 грн.

Висновок: план досяжний за умови підтвердження підвищення конверсії та збереження операційної потужності. Показник контролю — конверсія кваліфікованих звернень; контрольна точка — після пілотного періоду.