

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Навчально-науковий інститут загально-університетської підготовки
Кафедра маркетингу

Освітньо-професійна програма 075 «Маркетинг»
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник ННІ ЗУП

Олександр ШОКАРЕВ

(підпис)

(ім'я та прізвище)

«10» лютого 2025р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему **УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА**
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОЇ ПРОГРАМИ ДЛЯ НАУКОВО-
ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА «СОРТОСТАНЦЯ»

Здобувач вищої освіти:

Сергій ЦВІЛИЙ

(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник:

к.е.н., доцент Олена ВЕНГЕРОВА

(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя 2025

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра на тему:

«Управління маркетинговою діяльністю та розробка стратегічної програми для науково-виробничого підприємства «Сортостанція»

1. ВНЗ: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.
2. Рік завершення роботи: 2025р.
3. Обсяг роботи: 82 стор.
4. Кількість додатків: 4 од.
5. Кількість ілюстрацій: 17 од.
6. Кількість таблиць: 27 од.
7. Кількість джерел літератури: 77 од.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю вітчизняної організації в умовах висококонкурентного середовища.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи і прикладні інструменти формування стратегічної програми маркетингу дистриб'юторського центру.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи - узагальнення теоретико-методичних підходів стратегічного управління маркетингом та на основі дослідження маркетингової діяльності науково-виробничого підприємства «Сортостанція» розробка стратегічної програми маркетингу з урахуванням тенденцій цифровізації в бізнесі.

Методи проведення досліджень: магістерське дослідження ґрунтується на теорії змін, теорії маркетингу, теорії проектного менеджменту, методології стратегічного управління, методології стратегічного маркетингу. В роботі застосовані загально-наукові методи, аналіз літературних джерел та інтернет-ресурсів (розділ 1), аналітико-дослідницький метод, статистичний метод, описовий метод, метод групування, метод абсолютних та відносних різниць, прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, графічний), методи пошуку і збору даних (розділ 2), управлінські методи та специфічні маркетингові прийоми і стратегічні маркетингові дослідження (розділ 3).

Основні результати дослідження (наукові, практичні):

– узагальнено комплекс теоретичних і методичних положень з формування механізму оптимізації розподільної системи підприємства, визначення місця розташування розподільних центрів на базі методу збутового зонування для збільшення обсягів продажу в регіонах і створення сфери сервісних послуг в збуті продукції;

– обґрунтовано використання підходу до оцінки витрат компанії на маркетингове обслуговування продукції на базі розрахунку фактичного рівня річних витрат на обслуговування, що дозволяє контролювати і регулювати зміну структури витрат на післяпродажний сервіс і визначати ціну маркетингового супроводу виробів компанії;

– структуровано методи формування стратегічної програми маркетингу компанії та оцінки ефективності маркетингової стратегії на основі розрахунку комплексу показників, які дозволяють здійснювати регулювання виробничо-комерційної діяльності, контролювати використання ресурсів та елементів товарної політики;

– набув подальшого розвитку стратегічний підхід, який використовує переваги технологій цифрового маркетингу і управління, на базі якого розроблено рекомендації підприємству щодо послідовності формування стратегії цифрового маркетингу.

Ключові слова: виробничо-комерційна діяльність, ринок споживача, розподіл, стратегічна програма, маркетинг, конкуренція, військовий стан, цифровізація бізнесу

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Генезис поняття маркетингу та сутності маркетингової діяльності	7
1.2. Стратегічний підхід в управлінні маркетинговою діяльністю сучасної організації	16
1.3. Методика планування маркетингової діяльності підприємства	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАУКОВО-ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА «СОРТОСТАНЦІЯ»	33
2.1. Дослідження маркетингового макросередовища НВП «Сортостанція»	33
2.2. Дослідження маркетингового мікросередовища вітчизняного дистриб'юторського центру «Сортостанція»	39
2.3. Оцінка маркетингової діяльності досліджуваного підприємства	47
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОЇ ПРОГРАМИ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА «НВП «СОРТОСТАНЦІЯ»	56
3.1. Рекомендації щодо формування стратегії маркетингу вітчизняного дистриб'юторського центру	56
3.2. Розробка стратегічної програми маркетингу підприємства НВП «Сортостанція» та оцінка перспектив від її впровадження	65
3.3. Цифровізація маркетингової діяльності науково-виробничого підприємства «Сортостанція» для підвищення якості її управління	74
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність роботи. Сучасний розвиток ринку зумовив зміну поведінки споживачів, що суттєво вплинуло на діяльність компаній. У цих умовах акцент зміщується з безпосереднього виробництва та продажу товарів, робіт і послуг на створення цінності, її ефективну передачу клієнтам і впровадження стратегій маркетингового управління.

Актуальність цієї теми зумовлена тим, що питання регулювання економічних процесів на підприємствах та підвищення ефективності організації виробництва і збуту товарів часто розглядалися окремо. Однак їхній взаємозв'язок не був предметом детальних наукових досліджень. Ефективне управління виробничо-збутовими процесами з маркетингової точки зору потребує глибшого аналізу. Комплексний інтегрований підхід до цього питання ще не отримав належного теоретичного та методологічного обґрунтування.

На сучасному етапі важливо конкретизувати сутність регулювання виробничо-збутової діяльності, розробити методологію формування дієвого механізму управління виробництвом і реалізацією продукції, а також проаналізувати вітчизняний і міжнародний досвід у цій сфері. Враховуючи стратегічний характер цієї проблеми, підприємства змушені адаптувати свою діяльність відповідно до чітко розробленої маркетингової стратегії, що забезпечить їм конкурентні переваги та стабільний розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значення маркетингу у працях вивчали такі закордонні науковці, як: Ф. Котлер, Е. Райз, Дж. Траут, Р. Сінг, Т. Левіт, інші. Вітчизняними вченими, що досліджували сутність маркетингу, є: Т. Шевченко, Н. Костюченко, Т. Дашевська, Т. Остапенко, І. Павленко, О. Азарян, О. Виноградов, І. Максютенко, О. Гриценко, С. Макуха, інші. Питанням розвитку та застосування інформаційних технологій та їх значущості у використанні в маркетинговій діяльності досить багато приділялось уваги та обговорювалось у наукових працях та публікаціях таких дослідників, як: О. Шаповал, Л. Коннова, С. Карпова, А. Оксанич, В. Петренко, О. Костенко, Д. Риндюк, В. Пешко,

Дж. Кіетцманн, Н. Вірз, М. Рекха, С. Ашараф, та багато інших. У той же час недостатньо уваги приділено вдосконаленню принципів, форм, методів розробки нових наукових підходів, моделей і практичних рекомендацій щодо ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства з метою її підвищення і зміцнення в кінцевому результаті ринкових позицій. Тому актуальність даних питань зумовили вибір теми, мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження.

Останнім часом над реалізацією завдань з вивчення тенденцій розвитку маркетингу, цифрового маркетингу, управління маркетингом займається багато сучасних практиків, науковців, дослідників, вчених; серед них значну активність демонструють науковці та вчені кафедри маркетингу Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного: Н.В. Кукіна, Д.Г. Легеза, Т.В. Куліш, Н.О. Шквиря, Я.С. Сокіл, О.В. Венгерова та інші.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю вітчизняної організації в умовах висококонкурентного середовища.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи і прикладні інструменти формування стратегічної програми маркетингу дистриб'юторського центру.

Мета дослідження: узагальнення теоретико-методичних підходів стратегічного управління маркетингом та на основі дослідження маркетингової діяльності науково-виробничого підприємства «Сортостанція» розробка стратегічної програми маркетингу з урахуванням тенденцій цифровізації в бізнесі.

Завдання дослідження:

- дослідити генезис поняття маркетингу та сутності маркетингової діяльності підприємств в умовах зростаючої конкуренції на ринку;
- розкрити стратегічний підхід в управлінні маркетинговою діяльністю сучасної організації;
- визначити методичні підходи до планування маркетингової діяльності підприємства;

- провести дослідження маркетингового макросередовища НВП «Сортостанція»
- дослідити маркетингове мікросередовище вітчизняного дистриб'юторського центру «Сортостанція»;
- оцінити маркетингову діяльність досліджуваного підприємства;
- розробити рекомендації щодо формування стратегії маркетингу вітчизняного дистриб'юторського центру;
- обґрунтувати стратегічну програму маркетингу підприємства НВП «Сортостанція» та оцінити перспективи її впровадження;
- надати рекомендації з цифровізації маркетингової діяльності науково-виробничого підприємства «Сортостанція» для підвищення якості її управління.

Методи дослідження. У роботі використані загально-наукові методи, аналіз літературних джерел та інтернет-ресурсів (розділ 1), аналітико-дослідницький метод, статистичний метод, описовий метод, метод групування, метод абсолютних та відносних різниць, прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, графічний), методи пошуку і збору даних (розділ 2), управлінські методи та специфічні маркетингові прийоми і стратегічні маркетингові дослідження (розділ 3).

Інформаційна база дослідження. Основою роботи є вітчизняні і світові теоретичні і методичні розробки в області класичного маркетингу, стратегічного маркетингу і цифрового маркетингу; заходів з вдосконалення стратегій розвитку, матеріали і рекомендації наукових конференцій, семінарів, форумів; використана офіційна правова та нормативна документація з управління маркетингом фірм; видання Верховної Ради України та органів виконавчої влади, дані Державної служби статистики України, дані Міністерства економіки України, Міністерства цифрової трансформації України; положення Стратегії регіонального розвитку Запорізької області і Стратегії розвитку м. Запоріжжя, міжнародних економічних організацій; Інтернет-ресурси, монографії, наукові публікації, фінансова звітність суб'єкта господарювання, власні дослідження автора даної роботи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні науково-практичних завдань щодо управління маркетинговою діяльністю та розробки стратегічної програми для науково-виробничого підприємства зокрема:

удосконалено:

– комплекс теоретичних і методичних положень з формування механізму оптимізації розподільної системи підприємства, визначення місця розташування розподільних центрів на базі методу збутового зонування з метою збільшення обсягів продажу в регіонах і створення сфери сервісних послуг в збуті продукції;

дістало подальшого розвитку:

– підхід до оцінки витрат підприємства на маркетингове обслуговування продукції на базі розрахунку фактичного рівня річних витрат на обслуговування, що дозволяє контролювати і регулювати зміну їх структури на післяпродажний сервіс і визначати ціну маркетингового супроводу виробів НВП «Сортостанція»;

– методи формування стратегічної програми маркетингу підприємства та оцінки ефективності маркетингової стратегії на основі розрахунку комплексу показників, які дозволяють здійснювати регулювання виробничо-комерційної діяльності, контролювати використання ресурсів та елементів товарної політики;

– стратегічний підхід, який використовує переваги сучасних технологій цифрового маркетингу та управління, на основі якого розроблено рекомендації підприємству щодо послідовності формування стратегії цифрового маркетингу.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і 4 додатки. У першому розділі викладено теоретико-методичні основи управління маркетинговою діяльністю підприємства. У другому розділі проведено дослідження маркетингової діяльності науково-виробничого підприємства «Сортостанція». Третій розділ містить практичні рекомендації щодо розробки стратегічної програми маркетингу науково-виробничого підприємства «Сортостанція».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Генезис поняття маркетингу та сутності маркетингової діяльності

Війна та економічні зміни в Україні, а також процеси формування нових ринкових відносин супроводжуються трансформацією господарських механізмів на всіх рівнях. Однією з ключових умов ефективного функціонування промислових підприємств є впровадження маркетингової концепції, що орієнтує виробництво на повне задоволення потреб ринку. Світова практика демонструє, що маркетинг як управлінська концепція базується на програмно-цільовому та системному підході до керування підприємствами. Потужні корпорації застосовують стратегію «інтегрованого маркетингу», що охоплює як створювану продукцію, так і взаємодію зі споживачем.

За словами А. Діденка, ключову роль у побудові маркетингової стратегії відіграє аналітична функція, яка передбачає детальне дослідження ринкового середовища. Це пояснюється тим, що якість маркетингової інформації про внутрішні та зовнішні фактори є критичною для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. З розвитком ринкових механізмів виникає необхідність ширшого впровадження маркетингових інструментів у різні сфери діяльності. Проте на практиці цьому заважають певні труднощі, зокрема недостатнє розуміння сутності маркетингу та його можливостей [19].

Термін «маркетинг» походить від англійського «market» (ринок) і дослівно означає діяльність, спрямовану на дослідження ринку та задоволення споживчих потреб. Його зародження відбулося у США в 1902 році, коли в університетах почали викладати дисципліни, присвячені організації ефективного товарообміну. У той час основним завданням бізнесу було наповнення ринку товарами широкого вжитку, а головним інструментом конкуренції – зниження цін, що нерідко супроводжувалося елементами монополістичної боротьби. Ширше

застосування маркетингових стратегій розпочалося у 30-х роках ХХ століття, коли у США та Німеччині через масове виробництво товарів насичення ринку досягло нового рівня. У цей період ключовими факторами успіху стали зменшення витрат на виробництво, оптимізація цінової політики та максимізація прибутку, що й визначило сутність маркетингової діяльності.

За твердженням Ф. Котлера, технологічний прогрес, автоматизація виробничих процесів та поглиблення поділу праці як у національній, так і в глобальній економіці змінюють підходи до ведення бізнесу. Якщо в країнах Західної Європи сьогодні виробляють понад 1 мільярд найменувань продукції, то в Україні ця цифра становить лише 25 мільйонів. Це свідчить про те, що для вітчизняних підприємств ключовим викликом залишається наповнення ринку товарами та конкурентоспроможність за рахунок зниження витрат на виробництво. Ці питання, які західні компанії вирішували ще у 30-х роках ХХ століття, досі актуальні для українських підприємств [27, с. 56].

Однак у сучасних умовах, коли виробництво набуває високого рівня спеціалізації, ринок розподілений на численні сегменти, а асортимент продукції зростає, зменшення витрат уже не є єдиною запорукою успіху. Важливого значення набуває культура споживання, постійне оновлення товарних лінійок відповідно до динамічного зростання потреб суспільства, а також принцип клієнтоорієнтованості, згідно з яким саме покупець визначає цінність продукту. Автоматизація дозволяє знижувати собівартість виробництва, але цей процес має свої межі. Якщо на ринок виходять товари з набагато нижчою ціною, ніж у конкурентів, але водночас добре відомі споживачам, то це не гарантує їм успіху. Ключовим фактором стає якість продукції, її нові функціональні характеристики, що підвищують цінність без збільшення витрат.

Щоб задовольнити сучасні вимоги ринку, компанії повинні орієнтуватися не лише на технічне вдосконалення продукції чи інноваційні інженерні розробки, а й на додаткові послуги, що підвищують цінність товару для споживача. Як зазначає О. Венгерова, ефективне управління виробничими процесами вимагає

безперервного вдосконалення, що включає як технічні інновації, так і розширення спектра послуг для клієнтів [11].

Таким чином, поняття «маркетинг» сьогодні набуває нового змісту. Якщо раніше воно зводилося до управління ланцюгом постачання товарів від виробника до кінцевого споживача, то нині маркетинг є комплексним процесом, що охоплює стратегічне планування, аналіз ринку, розробку конкурентоспроможних продуктів та забезпечення ефективної взаємодії з клієнтами.

Однією з ключових тенденцій у сучасному маркетингу є глобалізація економічних процесів. За останні десятиліття національні ринки стали більш схожими, що змушує міжнародні компанії обирати єдину стратегію для різних країн. Жорстка конкуренція змушує виробників зменшувати витрати на розробку унікальних товарів для кожного ринку, що сприяє поширенню стратегії стандартизації.

Процес стандартизації реалізується поступово. Спочатку компанія виходить на міжнародний ринок із уніфікованим продуктом, потім стандартизує логістику, далі адаптує цінову політику, а на завершальному етапі використовує єдині канали дистрибуції. Однак цей підхід не завжди ефективний. Особливості політичного, економічного та культурного розвитку різних країн можуть вимагати індивідуального підходу. Як зазначає А. Валь, на практиці компанії комбінують стандартизацію та диференціацію, обираючи єдину стратегію там, де це можливо, та адаптуючись до особливостей локальних ринків там, де це необхідно [9, с. 29].

На думку Р. Ліба, відкриття ринків Східної Європи, активне залучення країн до світової економічної системи та поглиблення інтеграційних процесів у межах ЄС відкривають нові перспективи для реалізації міжнародних маркетингових стратегій. Ці можливості стосуються як транснаціональних корпорацій, так і малого та середнього бізнесу. Вихід на світовий ринок передбачає пошук оптимального балансу між стандартизацією та диференціацією маркетингових стратегій, що дозволяє компаніям ефективно

адаптуватися до економічних, політичних і культурних особливостей кожної країни. Саме ті підприємства, які зможуть знайти цей баланс, займатимуть лідируючі позиції в глобальній конкуренції [35, с. 89].

Для успішного застосування маркетингових стратегій в Україні необхідно чітко розуміння суті маркетингу. Західна та вітчизняна наукова література пропонують тисячі різних визначень цього поняття, що пояснюється відмінностями у методологічних підходах [13; 41; 70].

Згідно з класичним визначенням, маркетинг — це діяльність, спрямована на управління процесами збуту продукції від виробника до кінцевого споживача, а також соціальний механізм прогнозування та задоволення попиту через розробку, просування й реалізацію товарів і послуг. Проте традиційне розуміння маркетингу переоцінює роль логістики та каналів постачання, водночас не враховуючи, що маркетингові принципи можуть застосовувати не лише бізнес-структури, а й державні та некомерційні організації. Крім того, воно недостатньо відображає взаємодію між покупцями та продавцями, а також вплив на маркетинг таких соціальних груп, як профспілки, акціонери, регуляторні органи та споживчі асоціації [42].

Сфера маркетингу виходить за межі товарів і послуг, охоплюючи організації, персоналії, регіони та ідеї [26]. Американські дослідники визначають маркетинг як комплекс заходів для планування, ціноутворення, стимулювання продажів і розповсюдження товарів та послуг серед приватних осіб і компаній. У 1965 році Американська асоціація маркетингу (ААМ) запропонувала його трактування як соціального процесу, що передбачає прогнозування попиту та задоволення потреб споживачів через розробку відповідних маркетингових стратегій, логістичних механізмів та обмін товарів і послуг.

Однак визначення маркетингу як суто соціального процесу має свої обмеження. Як зазначає Н. Шквиря, маркетинг із точки зору бізнесу спрямований насамперед на отримання прибутку, тоді як соціальні ефекти, такі як зростання зайнятості, підвищення податкових надходжень та покращення добробуту населення, є радше його супутніми наслідками. Водночас, якщо розглядати

маркетинг виключно як соціальний процес, це може призвести до втрати управлінського впливу та стратегічного бачення, що знижує його ефективність як бізнес-інструменту [70].

Сучасне трактування маркетингу наголошує на його ролі як процесу, що охоплює розробку та впровадження маркетингових стратегій, включаючи планування, створення, ціноутворення, просування та розподіл продукції. Основною метою цього процесу є задоволення потреб як окремих споживачів, так і компаній шляхом ефективного обміну [63].

Проте це визначення не розмежовує поняття мікро- та макромаркетингу, що ускладнює розуміння відмінностей між маркетингом на рівні окремої компанії та маркетинговими процесами в масштабах національної економіки. Також у ньому недостатньо враховано вплив зовнішнього середовища та територіальні особливості ринків [10; 14; 64].

За визначенням Ф. Котлера, маркетинг є соціальним і управлінським процесом, спрямованим на задоволення потреб і бажань споживачів через створення, обмін і пропозицію товарів і послуг [27]. Н. Кукіна, Н. Трусова та Н. Шквиря виділяють три основні підходи до маркетингу:

- 1) як окремий вид підприємницької діяльності;
- 2) як функцію управління;
- 3) як сучасну бізнес-філософію [30].

Таким чином, маркетинг — це багатогранний процес, що охоплює як комерційні, так і соціальні аспекти. Його ефективне застосування потребує інтеграції сучасних технологій, аналізу споживчих потреб та адаптації до глобальних і локальних тенденцій ринку.

Значну увагу Н. Куденко приділяє дослідженню поняття «маркетинг», як філософія бізнесу: маркетинг як філософія бізнесу означає орієнтацію діяльності фірми (від проектування та виробництва до збуту товарів) на задоволення потреб споживачів. Крім того, він розглядає поняття маркетингу в контексті ключових його понять: ринок, потреба, бажання, товар, обмін, угода [28] (рис. 1.1).

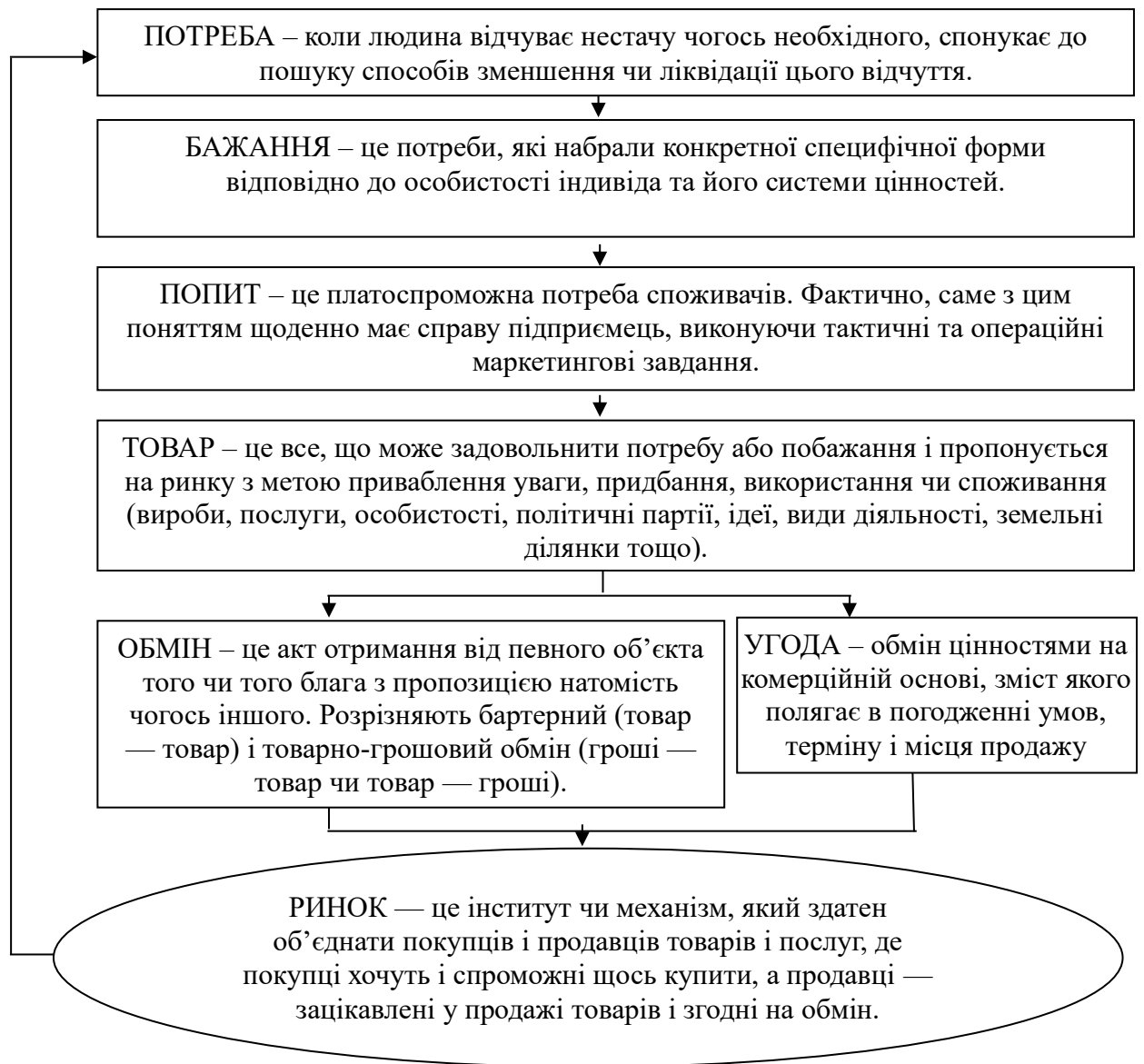


Рис. 1.1. Основні поняття маркетингу

Джерело: сформовано за даними [28]

Андрушко А. розглядає маркетинг як системне вивчення ринку і потреб споживачів, організація й управління на цій основі діяльністю фірми, компанії щодо розробки (конструювання) нових видів товарів, їх виробництва і збуту з метою отримання прибутку. Він вважає, що таке розуміння змісту маркетингу значною мірою збігається з сутністю підприємницької діяльності, спрямованої на задоволення потреб покупців з метою отримання прибутків [2].

На думку Дж. Баєра маркетинг є однією із систем управління фірмою, що передбачає врахування всіх ринкових процесів для прийняття бізнес-рішень. Це

визначення характеризує можливість існування маркетингу лише на мікрорівні і обмежується управлінськими процесами, а згідно дослідження еволюційних підходів до даного поняття маркетинг повинен включати не лише мікроаспекти, а й макрорівень, оскільки і держава є учасником маркетингової діяльності [3].

Дослідниця Т. Куліш відзначає, що «маркетинг – це ряд технічних методів, які спрямовані на задоволення в кращих психологічних умовах для споживачів і в кращих фінансових умовах для дистриб'ютерів різних потреб» [31].

«Маркетинг – це знання про ринок, його закони, поведінкові особливості споживачів та їхні потреби, які компанія має задовольняти», – стверджує П. Джарвіс. Однак таке визначення трактує маркетинг не як активний процес, а як сукупність знань, що позбавляє його ролі інструменту впливу на ринок і зводить до пасивного реагування на споживчий попит [15]. К. Броган підкреслює, що в такому підході маркетинг перестає бути окремою функцією підприємства, а набуває значення загальної філософії ведення бізнесу, якої дотримуються не лише керівники, а й усі співробітники компанії [5].

Науковці Д. Легеза, Т. Куліш та Я. Сокіл визначають маркетинг у трьох аспектах:

- 1) як управління споживчим попитом;
- 2) як діяльність, що спрямована на задоволення потреб шляхом обміну;
- 3) як комплекс заходів і технологічних інструментів, що допомагають компанії не лише залучити клієнтів, а й підтримувати їхню лояльність [33].

В. Шевченко розглядає маркетинг як механізм формування ринкової стратегії компанії, просування її продукції та побудови ефективної цінової політики. Він наголошує на тому, що маркетинг базується на аналізі ринкових тенденцій, моніторингу внутрішнього й зовнішнього середовища, а також гнучкому реагуванні на зміни кон'юнктури ринку для досягнення максимального комерційного результату [67]. При цьому підприємства працюють в умовах нестабільності та ризику.

Д. Легеза, Я. Сокіл і Т. Куліш також наголошують на тому, що маркетинг є творчою управлінською діяльністю, спрямованою на задоволення потреб

споживачів та досягнення оптимальних результатів для бізнесу. Ця діяльність включає розробку нової продукції, організацію виробництва, вибудовування ефективних каналів збуту та управління товаропотоками від виробника до кінцевого споживача [33].

Цю думку підтримує й О. Литвиненко, зазначаючи, що маркетинг є складним управлінським процесом, який залежить від інших ключових напрямів діяльності підприємства: виробництва, досліджень, торгівлі, фінансів, кадрової політики та розробки нових технологій [34]. Важливу роль у маркетинговому процесі відіграє дослідження ринку та аналіз динаміки змін у споживчих уподобаннях, що дозволяє адаптувати маркетингові стратегії до актуальних умов.

Т. Хьюз зазначає, що маркетинг – це безперервний процес вивчення ринку, оскільки потреби та смаки споживачів постійно змінюються. Саме тому компаніям необхідно регулярно оновлювати стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними [65]. З його твердженням важко не погодитися, адже мало не щодня з'являються нові технології і засоби маркетингових комунікацій, що змушує керівників досить часто переглядати маркетингові стратегії і вносити корективи.

Аналіз наукової літератури показує, що маркетинг є предметом досліджень у різних країнах і галузях, що підтверджує його універсальність. Сучасні підходи до маркетингу мають широкий спектр трактувань і визначень його ролі в економіці. Найбільш поширені концепції узагальнено та систематизовано в таблиці 1.1.

На поточному етапі розвитку маркетинг зазнає впливу демографічних, економічних, технологічних та екологічних змін, що відбуваються у світі. У різних підходах до визначення маркетингу акцент робиться на організаційно-технічних, управлінських, економічних або соціальних аспектах. Водночас не слід розглядати ці концепції в хронологічному порядку, оскільки кожен підхід може бути актуальним у певних ринкових умовах незалежно від часу його формування.

Таблиця 1.1

Систематизація визначень маркетингу за різними ознаками

Ознака	Визначення
Маркетинг як комплексне поняття	Концепція управління виробництвом і збутом товарів та послуг, яка основана на системному підході і забезпечує задоволення потреб ринку й одержання на цій основі прибутку
	Комплекс збутової і ринкової діяльності
	Концепція планування і втілення задуму, ціноутворення, просування і реалізації товарів та послуг шляхом обміну, що задовольнить потреби осіб і організацій
Маркетинг як система та процес	Система організації й управління всіма сторонами ділової активності, орієнтована на потреби ринку
	Процес планування та управління розробкою виробів та послуг, ціновою політикою, просування товару до споживача та їх збутом
	Двосторонній процес, що надає, передусім в розпорядження фірми, інформацію про бажання покупців
	Система управління виробничою і збутовою діяльністю підприємств, основана на комплексному вивченні ринку і націлена на розв'язання проблем реалізації продукції і на максимізацію прибутку
Маркетинг як функція	Створення і підтримання забезпеченості рівня життя, прогнозування потреб
	Функція адміністрацій фірми, що передбачає організацію і управління всім комплексом ділової активності, пов'язаної з виявленням і перетворенням купівельної спроможності споживача в реальний попит на певний товар
Маркетинг як вид управлінської діяльності	Ринкова концепція управління виробництвом і реалізацією продукції, орієнтована на виявлений платоспроможний попит
	Вид діяльності спрямований на усунення недоліків, задоволення потреб людини шляхом обміну
	Ділова активність, шляхом якої потік товарів і послуг спрямовується від виробника до споживача
	Вид управлінської діяльності, який має за мету розширення виробництва і торгівлі шляхом виявлення запитів споживачів і організації досліджень

Джерело: сформовано за даними [4, 8, 9, 33].

Так, досліджено генезис поняття маркетингу та сутності маркетингової діяльності підприємств в умовах конкуренції на ринку. Зроблено висновок, що, визначаючи маркетинг як форму програмно-цільового підходу до організації, заздалегідь відбувається управління організацією та її поведінкою з урахуванням зовнішніх факторів впливу, а, виходячи з визначення фінансової стійкості як стану фінансових ресурсів підприємства, їх структури та рівня маневреності, при якому забезпечуються фінансова незалежність та розвиток на основі зростання прибутку, капіталу при умові припустимого рівня ризику, маркетинг отримує

певні ознаки фінансової категорії. Однак, маркетинг сьогодні сприймається як концепція ефективного управління бізнесом підприємств різних форм власності.

1.2. Стратегічний підхід в управлінні маркетинговою діяльністю сучасної організації

Під час кризових періодів змінюються підходи до управління більшістю підприємств. Якщо раніше головним пріоритетом було саме виробництво, то зараз ключову роль відіграє максимальне задоволення потреб споживачів. Важливим елементом взаємодії між компанією, її управлінським апаратом та потенційними клієнтами стає маркетингова діяльність. Практика показує, що підприємства, які адаптуються до ринкових змін, застосовують стратегічний підхід у маркетингу та активно використовують сучасні методи управління, залишаються конкурентоспроможними [37].

Протягом тривалого часу промислові підприємства поступово переходили на маркетингові принципи управління, що супроводжувалося зміною характеру та масштабу їхньої діяльності. Вони все більше орієнтувалися не лише на внутрішні аспекти функціонування, а й на зовнішні ринкові фактори. Еволюцію таких змін можна простежити, аналізуючи три основні типи підприємств (табл. 1.2).

Як зазначено в таблиці 1.2, перша група підприємств дотримується традиційних методів виробництва та збуту продукції. Друга вже впроваджує системний підхід до маркетингового планування, тоді як третя орієнтована на стратегічний маркетинг, що забезпечує довгострокову конкурентну перевагу. Іншими словами, компанії поступово переходять від виробничо-збутових моделей до більш динамічного управління, де аналіз ринкового середовища та контроль над його змінами дозволяють мінімізувати ризики та приймати більш ефективні управлінські рішення.

Таблиця 1.2

Зміна напрямів діяльності підприємства (стратегічний підхід)

Умови середовища	1 тип підприємств	2 тип підприємств	3 тип підприємств
Рівень нестабільності середовища	Передбачений	Змінний, прогнозований	Непостійний, частково передбачений
Чинники, що призводять до змін	Криза	Незадовільні результати, загрози, можливості	Безперервний пошук нових перспективних засобів діяльності
Загальна політика підприємства	Збереження наявного становища, стабільність виробництва і збуту продукції	Реакція на зміни пристосування до потреб ринку	Стратегія зростання, виділення стратегічних зон господарювання, пошук нових ринків, забезпечення стратегічних конкурентних переваг
Політика на ринках збуту	Інерційний сценарій діяльності, можливе зростання підприємства разом з ринком	Адаптація до нової технології, розширення асортименту	Створення нових продуктів технології
Напрями дослідження	Удосконалення технології, імітації	Адаптація до нових технологій, високий життєвий цикл продукції	Створення нових продуктів
Способи розв'язання проблем. Методи.	Аналіз показників виробничо-збутової діяльності. Метод проб і помилок	Прогнозування, програмування, оптимізація	Сценарний аналіз, моделювання управління за слабкими сигналами ринку

Джерело: сформовано за даними [50].

На сьогодні концепція стратегічного маркетингового управління набуває все більшого поширення серед українських підприємств, які переймають міжнародний досвід [12].

У наукових дослідженнях роль маркетингового управління розглядають із двох підходів. Перший трактує маркетинг як структурний елемент процесу управління, що виконує окремі функції, пов'язані з реалізацією товарів і послуг. Другий підхід визначає маркетинг як комплексну систему управління підприємством, де основним орієнтиром є ринковий попит, що формує вектор розвитку компанії [5].

Таким чином, сучасні підприємства все частіше використовують маркетингове управління як основу для довгострокового стратегічного розвитку, що дозволяє їм адаптуватися до змінного ринкового середовища та досягати стійкої конкурентної позиції.

Основою статечного маркетингового підходу є потреба людини. Основна ідея підходу полягає в тому, що чим краще товар задовольняє потребу споживача, тим більшою є вірогідність його придбання, тим більш стабільним буде продаж товарів і отримання прибутків підприємством. На думку О. Тищенко, відповідно інтегрованою (об'єднуючою) функцією в компанії є маркетинг [58] (рис. 1.2).

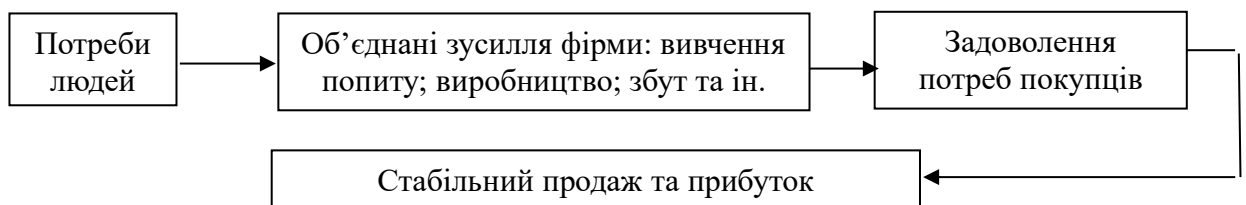


Рис. 1.2. Схема маркетингової концепції управління

Джерело: сформовано за даними [58]

Маркетинговий підхід є загальноновизнаним напрямом у процесі розробки, виробництва та реалізації товарів і послуг на підприємствах. У країнах із розвинутою ринковою економікою маркетинговим стратегіям приділяється особлива увага, оскільки їхня неефективність може спричинити значні фінансові втрати та зниження прибутків. Будь-яке підприємство має маркетингову систему як складову управлінського процесу, однак рівень її розвитку та ефективність можуть суттєво відрізнятись.

З організаційної точки зору маркетингова функція у великих і середніх компаніях виконується спеціалізованими відділами або службами, тоді як у малому бізнесі її може здійснювати безпосередньо власник або один із керівників підприємства. На цьому аспекті акцентує увагу у своїх дослідженнях Дж. Шенкс [68].

Маркетинг і менеджмент відіграють ключову роль у діяльності підприємств. Маркетинговий підхід є одним із стратегічних методів управління,

орієнтованих на потреби, запити та очікування споживачів. Водночас у літературі немає єдиного визначення понять «маркетингове управління» та «управління маркетингом», що часто спричиняє їх ототожнення у теорії та практиці бізнесу. З метою чіткого розмежування цих понять необхідно розглянути їх у порівняльному аспекті (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика понять «управління маркетингом» та «маркетингове управління» (порівняно автором)

Управління маркетингом		Маркетингове управління
Об'єкт управління – це маркетингова діяльність, зокрема стратегічне позиціонування компанії на ринку з урахуванням впливу всіх внутрішніх і зовнішніх факторів. Суб'єкт управління – це особа, що здійснює управлінські рішення, а саме власник підприємства або менеджер, який діє за його дорученням.	Середовище	Об'єкт управління - підприємство, ринок, сегмент, існуючі споживачі і потенційні покупці. Суб'єкт управління – діяльність конкретного власника цього підприємства, або за його дорученням діяльність менеджера.
Аналіз, планування, втілення в життя і контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних обмінів з цільовими покупцями заради досягнення певних завдань організації, таких, як отримання прибутку, зростання об'єму збуту, збільшення частки ринку.	Засоби	Сукупність дій людини, що ведуть до досягнення поставленої мети (підвищення іміджу, збільшення прибутку та ін.), які включають управління спільною діяльністю, методи дії на діяльність людей, зміну їх мотивації, відношення до праці, до товару, послуги.
Проведення заходів, щодо пошуку оптимальної кількості клієнтів, необхідну для реалізації виробленого об'єму продукції. Процес управління маркетингом охоплює організацію збуту і його стимулювання, рекламні кампанії і дослідження маркетингу, управління товарами і ціноутворення.	Дії	Формування у співробітників підприємства, партнерів «маркетингового образу мислення», дотримання маркетингової ідеології, тобто повна орієнтація на ринок, забезпечення «маркетингового мікроклімату» на підприємстві.
Таким чином, «управління маркетингом – це управління попитом». Відповідно, маркетинговий менеджмент охоплює процеси оцінки необхідного рівня попиту на продукцію компанії, аналізу ситуацій, коли фактичний попит перевищує або не відповідає очікуваному рівню, а також визначення стратегій коригування у разі недостатнього попиту.	Висновок	Таким чином, управління маркетингом є однією з ключових управлінських концепцій підприємства, що передбачає його повну орієнтацію на ринок. Це означає адаптацію до актуальних вимог ринкового середовища, забезпечення відповідності запитам споживачів і задоволення потреб як існуючих клієнтів, так і потенційних покупців.

Джерело: розробка автора.

За таблицею 1.3 зроблено висновок, що поняття «управління маркетингом» і «маркетингове управління» входять в набір методів менеджменту і витікають із поняття «управління підприємством». Такі функції управління як утворення цілі, прогнозування, планування, є обґрунтуванням і ухваленням управлінських рішень, що реалізуються у рамках інформаційно-аналітичних задач маркетингу.

Розглядаючи концепцію управління маркетингом, варто зазначити, що вона передбачає цілеспрямовану діяльність підприємства, спрямовану на вплив управлінського суб'єкта (керівника або власника компанії) на об'єкт управління. Це здійснюється за певною технологією із використанням комплексу методів для досягнення поставлених цілей.

Об'єктом управління виступає комплекс дослідницьких та аналітичних заходів, що визначають ринкову позицію підприємства, його конкурентні переваги та ефективні маркетингові стратегії. Це включає вибір товарної політики, планування стратегії просування продукції, визначення оптимальних каналів збуту, формування рекламної кампанії та цінової політики з урахуванням динаміки внутрішнього і зовнішнього середовища. Як зазначає М. Хаятт, успішне управління маркетингом базується на детальному аналізі всіх факторів, що впливають на підприємство та його діяльність на ринку [63].

Взаємозв'язок між менеджментом і маркетингом можна трактувати двома способами. З одного боку, це дві окремі, але суміжні сфери діяльності, а з іншого – маркетинг є частиною управлінського процесу, спрямованою на аналіз макроекономічного середовища, оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів і розробку відповідних управлінських рішень. Чим складніша структура управління підприємством, тим чіткішим має бути розмежування між функціями менеджменту та маркетингу, що сприяє прозорості процесу прийняття рішень та підвищенню їхньої обґрунтованості [40].

Маркетингове управління – це цілеспрямована діяльність, що регулює позиціонування підприємства на ринку через планування, організацію, контроль і реалізацію маркетингових стратегій. Воно враховує ринкову динаміку, конкурентне середовище та ключові економічні закономірності, що забезпечують

прибутковість компанії та її стабільний розвиток. До основних концепцій маркетингового управління можна віднести: виробничий, товарний підходи, стратегію інтенсифікації комерційних зусиль, а також соціально-етичний маркетинг і маркетинг взаємодії.

Об'єктом управління в маркетингу виступає структура, обсяг і динаміка попиту. Так, виробнича концепція акцентує увагу на доступності товару для широкого загалу, тоді як товарна стратегія орієнтується на покращення якості та характеристик продукції. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль передбачає активну діяльність із просування товарів на ринку, використовуючи різні маркетингові інструменти.

Функціональні завдання маркетингового управління реалізуються через ряд ключових напрямків: аналіз ринкових можливостей; маркетингові дослідження; стратегічне планування; маркетинговий контроль; сегментація ринку та позиціонування товарів; розробка маркетингового комплексу; аналіз роздрібного та оптового секторів; формування організаційної структури маркетингової діяльності; впровадження системи маркетингової інформації.

Процес управління маркетингом включає такі системно взаємопов'язані функції, як розробка стратегічних програм, організація маркетингових кампаній, контроль ефективності та аналіз результатів діяльності. Відповідно до принципів системного підходу, ці функції мають бути інтегровані та взаємопов'язані між собою, як зазначає О. Венгерова [11].

На думку Н. Кукіної, Я. Савчук та А. Лялюк, застосування маркетингових підходів на підприємстві слід розглядати як інструмент адаптації компанії до ринкового середовища, що дозволяє оптимально використовувати власні ресурси з урахуванням зовнішніх факторів, які неможливо контролювати [29].

Маркетингове управління має власну специфіку, оскільки рішення в цій сфері залежать від багатьох змінних факторів, включаючи політичні, соціальні та економічні аспекти ринку. Це також вимагає аналізу конкурентного середовища як на локальному, так і на глобальному рівнях. Характер стратегії підприємства визначається масштабами його діяльності (малий, середній або великий бізнес)

та особливостями правового регулювання ринку. Важливо враховувати, що багато маркетингових показників не підлягають прямому кількісному вимірюванню, що потребує використання спеціальних методів аналізу.

Виділяють стратегічний рівень маркетингу (табл. 1.4), що враховує складність імовірнісного, стохастичного характеру бізнес-процесів.

Таблиця 1.4

Стратегічний рівень маркетингу на підприємстві (складено автором)

Автор	Зміст поняття
Д. Керпен [26]	Визначається готовністю до встановлення ефективних зв'язків усередині та за межами підприємства (організації), щоб забезпечити своє довгострокове успішне існування.
Г. Вайнерчук [8]	Система знань про можливості та обмеження його розвитку, що реалізуються у стратегічних маркетингових рішеннях.
Дж. Пуліцці [47]	Рівень прояву в організації окремих елементів стратегічної маркетингової діяльності.
Г. Голдберг [13]	Система знань про можливості та обмеження в розвитку компанії, що реалізуються у стратегічних маркетингових рішеннях і діях.
Н. Еяль [23]	Рівень його готовності до ефективних дій у середовищі його функціонування завдяки розробці та реалізації обґрунтованих стратегічних маркетингових рішень, що враховують можливості та обмеження розвитку цього підприємства.
Р. Дрейк [21]	Багатоплановий поведінковий управлінський процес, що допомагає виконувати маркетингові стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, досягненню цілей маркетингу.
М. Стаппертон [55]	Відповідний рівень усіх підсистем підприємства у взаємозв'язку з елементами зовнішнього середовища, що підтримують та підсилюють нагромаджений маркетинговий потенціал підприємства, створюючи його конкурентні переваги.

Джерело: складено автором за [8, 13, 21, 23, 26, 47,55].

Тому успішне маркетингове управління вимагає постійного моніторингу та прогнозування змін у ринковій ситуації, що дозволяє підприємствам своєчасно адаптуватися та приймати ефективні управлінські рішення [67].

Однією з ключових особливостей маркетингового управління є інтеграція ризикових факторів у процес прийняття рішень, що передбачає їхню оцінку, розробку стратегій мінімізації та моделювання механізмів захисту від потенційних загроз. Ефективне управління маркетингом ґрунтується на створенні системи прогнозування ринкової поведінки та формуванні

конкурентних переваг, при цьому необхідно знаходити оптимальний баланс між допустимим рівнем ризику та прибутковістю бізнесу.

Стратегічне управління маркетингом передбачає вибір основних напрямів розвитку підприємства на довгострокову перспективу та безперервний моніторинг ринкового середовища. При цьому враховуються ціннісні орієнтири компанії, а також зовнішні фактори, що можуть впливати на бізнес-стратегію. Коригування маркетингової політики здійснюється на основі аналізу поведінки конкурентів, динаміки ринкового попиту, політичних і економічних змін, а також інновацій у сфері технологій. Такий підхід дозволяє компанії адаптувати свої стратегічні рішення для досягнення запланованих результатів у визначеному часовому проміжку.

Тактичний рівень управління маркетингом охоплює конкретні методи та інструменти реалізації стратегічних завдань. Він включає детальну розробку маркетингових заходів, зокрема: оцінку можливостей ринку та купівельної спроможності цільової аудиторії; вибір пріоритетних сегментів ринку; визначення оптимальної цінової політики; формування маркетингового комплексу (4P: продукт, ціна, комунікація, дистрибуція); розрахунок маркетингового бюджету; реалізацію рекламних та промоційних заходів; контроль ефективності маркетингових активностей.

Таким чином, стратегічний підхід до управління маркетинговою діяльністю дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змінного конкурентного середовища та забезпечувати стабільність власного розвитку.

Маркетингове управління є системним процесом, спрямованим на регулювання ринкових позицій компанії через планування, організацію, контроль та реалізацію стратегії позиціонування. Воно враховує закономірності ринкового розвитку та конкурентного середовища для забезпечення підвищення ефективності бізнесу та максимізації прибутковості.

На сучасному етапі економічного розвитку впровадження маркетингового управління передбачає: визначення ключових напрямків розвитку компанії; перехід від пасивного реагування на ринкові зміни до активної маркетингової

політики з мінімізацією негативних впливів зовнішнього середовища; координацію бізнес-діяльності для максимального задоволення споживчих потреб і підвищення прибутковості підприємства.

Таким чином, ефективне управління маркетинговою діяльністю є ключовим чинником довгострокового розвитку підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність та адаптивність до динаміки ринку.

1.3. Методика планування маркетингової діяльності підприємства

Створення ефективної маркетингової системи нерозривно пов'язане з процесом її планування. Сьогодні розробка дієвого механізму маркетингового планування є однією з ключових задач у сфері управління підприємством. Це питання стало особливо актуальним у періоди економічної нестабільності, коли компанії змушені працювати в умовах високих ризиків. Відтак, побудова такої системи має ґрунтуватися на класичних підходах до планування діяльності підприємства, доповнених сучасними концепціями управління.

Традиційні методи планування передбачають чітку послідовність кроків, спрямованих на розробку стратегічних і тактичних планів. Водночас поява новітніх підходів обумовлена необхідністю реагування на динамічні зміни ринкового середовища. Важливу роль у цьому відіграє врахування нових аспектів маркетингового планування, що дозволяє адаптувати бізнес-стратегії відповідно до сучасних умов. Таким чином, ефективне стратегічне та тактичне планування передбачає врахування тенденцій розвитку підприємства, а також зовнішніх факторів, які визначають його ринкову позицію [11; 22; 68].

Планування є невід'ємною частиною управлінського процесу, що включає розробку, обґрунтування та реалізацію планів, які визначають майбутню траєкторію розвитку компанії. Під час маркетингового планування використовуються різні підходи, зокрема економіко-математичне моделювання, балансові методи та експертні оцінки [54; 61].

Стратегічне планування спрямоване на узгодження довгострокових цілей компанії з її маркетинговими можливостями. Зазвичай воно базується на аналізі декількох потенційних напрямів розвитку, з яких обираються найбільш перспективні. Стратегічний план містить такі основні розділи:

- 1) загальна програма діяльності компанії;
- 2) визначення ключових цілей і завдань;
- 3) план розвитку бізнес-портфеля;
- 4) стратегії розширення та зростання підприємства.

Розробка маркетингового плану (програми маркетингових заходів) передбачає деталізацію стратегічного плану на рівні конкретних ринкових ініціатив. Як зазначає М. Ліндстром, маркетингові плани створюються для кожного окремого бізнес-напрямку підприємства, охоплюючи різні продукти та ринкові сегменти. До основних складових маркетингового плану належать: контрольні показники ефективності; поточна ринкова ситуація; виявлення можливостей і загроз; визначення ключових проблем і завдань; маркетингова стратегія; план дій; бюджет і фінансовий прогноз; механізми контролю виконання [36].

У різних компаніях процес маркетингового планування може значно відрізнятись. В одних підприємствах план охоплює лише вузькоспеціалізовані маркетингові заходи, у той час як інші компанії розробляють інтегровані маркетингові стратегії, які охоплюють усі напрями діяльності та ринки. Деякі малий та середній бізнеси можуть узагалі не мати окремого маркетингового плану, замінюючи його загальним бізнес-планом. Останній містить дані про цільові ринкові сегменти, їхню місткість, аналіз конкурентів, оцінку можливих ринкових бар'єрів та прогнозні показники продажів на кілька років вперед [1].

Маркетингове планування дозволяє підприємствам ефективніше використовувати наявні ресурси та розвивати стратегічні напрями діяльності. Для цього необхідно впроваджувати довгострокове планування та визначати вектори подальшого розвитку. Вибір маркетингової стратегії та планування

відповідних заходів потребує використання аналітичних моделей і спеціалізованих інструментів оцінки ринкових умов.

Ефективність маркетингової стратегії залежить від правильного управління всіма етапами маркетингового процесу. Одним із ключових елементів такого управління є аналіз, що забезпечує компанію релевантною інформацією для прийняття зважених рішень. Як зазначає дослідник М. Ліндстром, своєчасний та детальний маркетинговий аналіз дозволяє скоригувати стратегію компанії відповідно до змін у ринковому середовищі, що значно підвищує її конкурентоспроможність [36]. Визначено, що сьогодні в бізнесі розширено використовується поняття «проект» в маркетинговій діяльності вітчизняних підприємств (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Маркетингова сутність поняття «проект» (складено автором)

Автор	Зміст поняття
Л. Романенко [48]	Унікальна діяльність, яка має початок і кінець у часі, направлена на досягнення заздалегідь визначеного результату/цілі, створення певного, унікального продукту або послуги, при заданих обмеженнях по ресурсах і строках, вимогах до якості і допустимого рівня ризику
Е. Макартур [37]	Обмежений в часі комплекс заходів, направлений на здобуття унікального продукту.
Ч. Поллетт [46]	Тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуг або результатів.
П. Хендлі [64]	Комплекс взаємозв'язаних заходів, призначених для досягнення поставлених цілей зі встановленими вимогами до якості результату протягом заданого часу та при встановленому бюджеті.
М. Брітт [4]	Це підприємство, яке характеризується принциповою унікальністю умов його діяльності, таких як цілі (завдання), час, витрати і якісні характеристики та інші умови. Відрізняється від інших подібних підприємств специфічною проектною організацією.
С. Сінек [50]	Проектом називається сукупність розподілених в часі заходів або робіт, направлених на досягнення поставленої мети.
Дж. Пенн [45]	Зусилля, яке робиться, організуюче людські, матеріальні і фінансові ресурси в дорогу в рамках унікального предмету роботи, заданої специфікації, з обмеженнями на витрати і час з тим, щоб дотримання стандартному життєвому циклу проекту приводило до здійснення успішних змін за допомогою кількісних і якісних цілей і завдань.
Дж. Фоллз [61]	Унікальний набір дій з певним початком і завершенням, здійснюваних індивідуумом або організацією для вирішення специфічних завдань з певним розкладом, витратами і параметрами виконання.

Джерело: складено автором за [4, 37, 45, 46, 50, 61, 64].

Одним із ключових інструментів для оцінки ефективності діяльності підприємства, а також для моніторингу та коригування маркетингової стратегії є ситуаційний аналіз. Його основна мета – надати керівництву компанії та керівникам підрозділів детальний огляд поточного стану підприємства на момент проведення аналізу.

Маркетинговий (ситуаційний) аналіз охоплює всі аспекти виробничо-господарської діяльності компанії, дозволяючи виявити нові перспективи розвитку, сформулювати стратегічні цілі та оцінити методи їх досягнення. На основі отриманих даних керівництво ухвалює обґрунтовані рішення щодо подальших напрямів діяльності. Завершальним етапом ситуаційного аналізу є оцінка сприятливих ринкових можливостей для розвитку підприємства, що передбачає порівняння потенційних загроз і перспектив галузі.

Один із методів аналізу, що допомагає поєднати ринкові тенденції зі станом підприємства, – це SWOT-аналіз. Він дозволяє зіставити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії з зовнішніми факторами, такими як ринкові можливості та загрози. SWOT-аналіз базується на складанні спеціальної матриці (рис. 1.3), яка дає змогу визначити перелік заходів, необхідних для вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Макросередовище і ринок			
		Можливості	Загрози
Підприємство	Сильні сторони	1. Сила і можливості	2. Сила і загрози
	Слабкі сторони	3. Слабкість і можливості	4. Слабкість і загрози

Рис. 1.3. Фрагмент побудови матриці SWOT-аналізу

Джерело: складено автором за [27].

Початковим етапом проведення SWOT-аналізу є детальна оцінка поточної ситуації на підприємстві, яка слугує відправною точкою для розробки ефективної стратегії на запланований період. Використовуючи отримані результати, компанія може розробити адаптивні рішення.

У процесі розробки маркетингових стратегій використовуються кілька ключових аналітичних моделей, які дозволяють підприємствам визначити оптимальні напрями розвитку. До найбільш ефективних методик належать:

- 1) матриця «продукт – ринок», розроблена І. Ансоффом;
- 2) SPACE-аналіз як метод оцінки стратегічного положення компанії;
- 3) портфельний аналіз (матриця «зростання – частка ринку»), розроблений Бостонською консалтинговою групою (BCG).

Матриця Ансоффа («продукт – ринок») розроблена як інструмент для вибору маркетингової стратегії в умовах динамічного розвитку ринку. Вона базується на аналізі взаємозв'язку між поточними та новими продуктами підприємства, а також між існуючими та потенційними ринками.

Вихідним пунктом аналізу є поняття «цільового розриву» (gap analysis) – розбіжності між поточним станом підприємства та його запланованими стратегічними цілями. Якщо ці цілі не можуть бути досягнуті за допомогою вже реалізованих стратегій, компанія повинна або скоригувати свої завдання, або розглянути нові стратегічні напрями розвитку.

Матриця Ансоффа передбачає чотири основні варіанти маркетингових стратегій:

1. Глибоке проникнення на ринок – розширення продажів на вже освоєному ринку за рахунок активнішої роботи з поточними клієнтами, підвищення якості сервісу та впровадження рекламних кампаній.
2. Розширення ринку – пошук нових сегментів споживачів або вихід на географічно нові ринки зі вже існуючими продуктами.
3. Розробка нового продукту – створення та виведення на ринок нової продукції для наявної цільової аудиторії.
4. Диверсифікація – розширення бізнесу за рахунок виходу на нові ринки з принципово новими продуктами.

Ця матриця допомагає керівникам вибирати стратегічні варіанти залежно від ринкової ситуації, ресурсних можливостей компанії та її конкурентної позиції. Модель Ансоффа має вигляд (рис. 1.4).

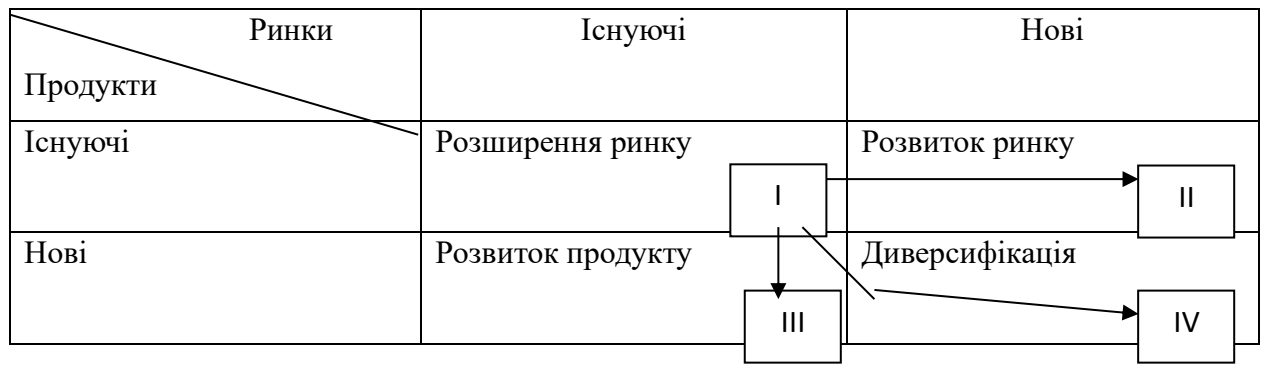


Рис. 1.4. Матриця «продукт – ринок»

Джерело: складено автором за [44].

Дослідник К. Уолш-Філіпс виділяє три основні види диверсифікації:

1. Горизонтальна – розширення діяльності в межах однієї галузі.
2. Вертикальна – охоплення нових сегментів збуту або постачання.
3. Конгломератна (латеральна) – диверсифікація без прямого зв'язку з поточною діяльністю підприємства [59].

Сучасний аналіз стратегічного положення підприємства все частіше включає SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation), який є ефективним інструментом для оцінки стану компанії та вибору оптимальної стратегії розвитку. Ця методика дозволяє досліджувати навіть неформалізовані стратегії, які можуть існувати в компанії у прихованому вигляді [39].

Методологія SPACE-аналізу базується на багатофакторному підході, який включає:

- ідентифікацію ключових характеристик підприємства;
- створення репрезентативної вибірки показників;
- об'єднання факторів у групи;
- надання кожному з них певних вагових коефіцієнтів.

Під час формування критеріїв оцінки враховуються унікальні особливості конкретного підприємства: його цілі, стратегічний напрямок, наявні ресурси та досвід роботи. Отримані результати наносяться на координатну площину, де кожна піввісь відповідає певному фактору. На основі отриманих координат визначається положення компанії в одному з квадрантів матриці та формується

вектор, який вказує на найбільш перспективний напрям розвитку підприємства [15; 27; 56].

У процесі стратегічного маркетингового аналізу широко використовується портфельна матриця БКГ («зростання – частка ринку»), яка була розроблена в 1960-х роках. Ця модель оцінює положення компанії на основі двох основних показників:

1. Відносна частка ринку – визначає конкурентну позицію підприємства шляхом порівняння його частки з часткою ринку лідера. Цей показник відкладається на горизонтальній осі: якщо підприємство має частку ринку менше, ніж лідер (<1), воно потрапляє в праву частину матриці; якщо більше (>1) – у ліву.

2. Темп зростання ринку – характеризує потенціал галузі, темпи її розвитку та можливість розширення. Цей показник відкладається на вертикальній осі, варіюється від 0 до 20% і більше, а рівень 10% розділяє повільне та швидке зростання ринку [28].

Якщо частка ринку свідчить про те, наскільки підприємство генерує прибуток, то темп зростання галузі визначає обсяг інвестицій, необхідних для подальшого розширення ринку. Висока частка ринку у швидкозростаючій галузі свідчить про необхідність активного фінансування, тоді як низька частка ринку в повільно зростаючій галузі може вказувати на слабкі перспективи розвитку [2].

Використання SPACE-аналізу та матриці БКГ дає можливість підприємствам не лише оцінити свою поточну ринкову позицію, а й сформулювати оптимальну стратегію для довгострокового розвитку та зміцнення конкурентних переваг.

Матриця БКГ, визначає чотири позиції, в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали маркетингові назви: «зірки», «важкі діти», «дійні корови», «собаки» (рис. 1.5). Так, в залежності від позиції бізнесів підприємства, тобто в якому квадранті матриці він перебуває, обирається відповідна стратегія даного бізнесу.

		Відносна частка ринку	
		Висока	Низька
Темп зростання ринку	Високі	«Зірки»	«Важкі діти»
	Низькі	«Дійні корови»	«Собаки»

Рис. 1.5. Матриця портфельного аналізу БКГ

Джерело: складено автором за [28].

Маркетингові стратегії є ключовими напрямками маркетингової діяльності підприємства, спрямованими на досягнення його стратегічних цілей. Вони охоплюють конкретні підходи до роботи на цільових ринках, а також передбачають використання комплексу маркетингових інструментів. У рамках стратегічного планування необхідно розглядати як існуючі продукти, так і потенційні новинки, визначати ціноутворення, механізми просування товарів та способи їхньої доставки до кінцевих споживачів. Важливим елементом стратегічного аналізу є оцінка того, як маркетингова стратегія враховує можливі ризики та ринкові можливості.

Оцінка ефективності обраної стратегії базується на аналізі відповідності її ключових аспектів досягненню поставлених маркетингових і бізнес-цілей. Основним критерієм оцінювання виступає питання: чи дозволить реалізація цієї стратегії досягти визначених цілей підприємства. Якщо стратегія відповідає загальній місії компанії, її подальший аналіз здійснюється за такими напрямками:

1. Відповідність стратегії ринковому середовищу. Оцінюється рівень її узгодженості з умовами конкурентного ринку, динамікою споживчих потреб та етапами життєвого циклу продукту. Також розглядається, чи здатна реалізація стратегії сприяти формуванню нових конкурентних переваг підприємства [37].

2. Адаптація стратегії до внутрішнього потенціалу компанії. Аналізується взаємозв'язок між запропонованою маркетинговою стратегією та іншими стратегічними напрямками підприємства. Оцінюється відповідність можливостям

кадрового складу, організаційної структури та ресурсної бази, а також рівень розробки плану її впровадження у визначені часові рамки [40].

3. Оцінка ризиків, пов'язаних із реалізацією стратегії. При оцінюванні ризиків враховуються три основні аспекти:

- наскільки реалістичними є припущення, закладені в основу стратегії;
- які потенційні негативні наслідки може мати провал реалізації стратегії для підприємства;
- чи виправдовує можливий позитивний результат той рівень ризику, який закладено в стратегії [24].

Таким чином, ефективна маркетингова стратегія повинна бути не лише спрямованою на досягнення бізнес-цілей, а й відповідати внутрішнім можливостям підприємства, враховувати ринкову ситуацію та передбачати обґрунтований рівень ризиків.

Стратегічний контроль у маркетинговому управлінні спрямований на оцінку того, наскільки ефективно реалізована стратегія сприяє досягненню поставлених цілей [59]. Відмінність стратегічного контролю від управлінського та операційного полягає в тому, що він не концентрується на правильності реалізації окремих бізнес-функцій або операційних завдань. Його ключова мета – оцінити можливість подальшого впровадження затвердженої стратегії та визначити, чи дозволяє вона досягати очікуваних результатів.

Таким чином, у процесі дослідження визначено основні методичні підходи до планування маркетингової діяльності підприємства. Розглянуті концепції стратегічного та операційного планування дозволяють усунути протиріччя, що виникають при спробі розмежувати ці два напрями маркетингу. Стратегічний маркетинг, у свою чергу, є безперервним та системним аналізом ринкових потреб, що дозволяє розробляти конкурентоспроможні товари, орієнтовані на конкретні цільові групи споживачів. Унікальні характеристики цих продуктів сприяють їхній диференціації від аналогічних товарів конкурентів, що забезпечує компанії стійку конкурентну перевагу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАУКОВО-ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА «СОРТОСТАНЦІЯ»

2.1. Дослідження маркетингового макросередовища НВП «Сортостанція»

Досліджуване у роботі науково-виробниче підприємство «Сортостанція» є одним з дистриб'юторських центрів S.I.GROUP. Корпорація S.I.GROUP – національне об'єднання торговельно-виробничих підприємств: здійснюють діяльність на ринку України і в країнах Східної Європи в різних напрямках бізнесу: виробництво снєків, товарів народного споживання і целюлозно-паперової продукції. Вітчизняна корпорація S.I.GROUP працює на ринку України впродовж більш ніж 30 років. На сьогодні це потужна, злагоджена структура, що має довгострокові цілі, чіткі завдання і стратегію розвитку, а також маркетингові пріоритети. Головний офіс корпорації розташований в місті Дніпро.

До складу входять: 1) ТОВ «СНЕК ЕКСПОРТ» лідер на українському ринку снєків. Бренд-лінійка «СНЕК ЕКСПОРТ» займає 47% у кожній з снєкових ніш. ТМ «Козацька розвага» лідирує в сегменті солоних горішків; ТМ «Флінт» - в секторі сухарів; ТМ «Мачо» – в сегменті фісташок і преміум-горіхів; ТМ «Морські» – лідер сектора сушених морепродуктів. Упевнено займають лідерські позиції молоді, марки «СНЕК-експорту», що динамічно розвиваються: горіхи ТМ «Red Pistachio»; сухарі «FITTO»; насіння «SEMKI»; картопляні чіпси «KartoFan»; 2) ТОВ «Рідний продукт»: представлено ТМ «Хуторок», «Хуторок панський», «Золотий врожай»; вітчизняний виробник широкого асортименту фасованих круп – входить в трійку лідерів на українському ринку серед виробників товарів народного споживання; 3) ТОВ «Чиста планета» – зонтичний бренд BEAUTY: «Glamour», «Fantasy», «Bon appetit»; ТМ «Хуторок», ТМ «Orange» – входить в п'ятірку лідерів українського ринку по випуску санітарно-гігієнічних виробів.

S.I.Group – лідер на українському ринку дистрибуції. Компанія працює в усіх сегментах збуту: лінійна і VIP-роздріб, опт, HoReCa та власна вендингова мережа. Географія покриття: 97% території України (до 24.02.2022 р.), 52 філія-представництва, більше 47 тисяч активних торговельних точок по всій країні.

Постійне зростання і рух вперед – головний стратегічний принцип фірми, S.I.Group планує після перемоги продовжити планомірно збільшувати виробничу потужність заводів і дистриб'юторських центрів. Одним з дистриб'юторських центрів є науково-виробниче підприємство «Сортостанція». Це підприємство корпорації є ексклюзивним дистриб'ютором ТМ «Флінт», «Козацька Розвага», «Семки», «Мачо», «Морські» (снекова група) – виробництво «S.I.GROUP»; ТМ «Хуторок», «Хуторок панський», «Золотий урожай» (бакалійна) – виробництво «Рідний продукт» (підприємство корпорації), і целюлозно-паперовий напрям ТМ «Fantasy», «Хуторок» – виробництво корпорації «S.I.GROUP». Так само НВП «Сортостанція» є офіційним дистриб'ютором ТМ Greenfield, ТМ «Майський чай», ТМ «Millenium», ТМ «Jaffa», Харківська бісквітна фабрика.

Проаналізуємо загальні показники ринку снєків в Україні. Динаміка росту українського ринку снєків представлена на рисунку 2.1.

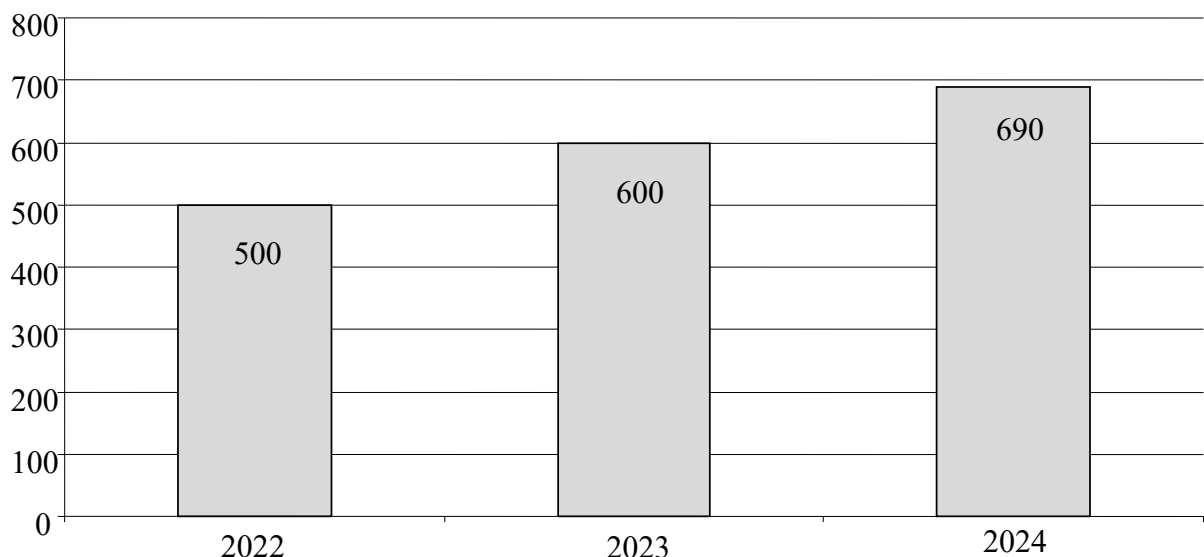


Рис. 2.1. Динаміка росту українського ринку снєків

Джерело: побудовано автором за [43]

Так, обсяг ринку в 2024 р. склав 690 млн. грн. Спостерігається позитивна динаміка росту сегменту снєків. Та у 2023 р. за рахунок підвищення закупівельних цін зростання сегменту до 2022 р. уповільнилось і склало 15%.

Дистриб'юторська мережа НВП «Сортостанція» є різновидом підприємств оптової торгівлі з повним циклом обслуговування, які торгують від свого імені, мають право власності на товар та реалізують його тільки на певній території, узгодженій в договорі з постачальником. Відносини між партнерами визначено двома типами договорів. Спочатку вони укладають договір про надання права на продаж товарів певної номенклатури на певній території. Потім постачальник і дистриб'ютор укладають окремі договори купівлі-продажу, в яких узгоджуються кількість, якість товарів, їх ціна, умови поставки, умови гарантії експлуатації та якості, форми платежу і розрахунків, строки поставки, порядок розгляду скарг.

Оцінку ступеня нестабільності зовнішнього середовища було проведено в розрізі факторів макросередовища і факторів безпосереднього оточення за допомогою шкали Ансоффа.

Макросередовище охоплює матеріально-технічні та економічні умови, суспільні відносини та інститути і чинники опосередкованого впливу на макросередовище підприємства. У складному макросередовищі підприємства діє значно більша кількість чинників, ніж у макросередовищі. Для оцінки ступеня нестабільності зовнішнього середовища «Сортостанція» відібрано фактори макросередовища і проведено аналіз, результати якого подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка ступеня нестабільності макросередовища НВП «Сортостанція»

Фактори	Ступінь звичності події	Темп зміни події	Можливість і прогнозування	Середня оцінка нестабільності
1	2	3	4	5
Постійні зміни в законодавстві	2	4	5	3,7
Нестабільність політичної ситуації	3	5	5	4,3
Зростання обсягів виробництва	2	3	3	2,7
Зростання середнього рівня заробітної плати	2	3	4	3,0
Жорстка податкова політика	2	4	2	2,7

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
Зростання темпів інфляції	4	4	4	4,0
Впровадження нових технологій	4	5	4	4,3
Виробництво і впровадження на ринок нових товарів	4	4	4	4,0
Середня оцінка	2,9	4,0	3,9	3,6

Джерело: складено автором.

За даними таблиці 2.1 для НВП «Сортостанція» найбільш нестабільними факторами є нестабільність політичної ситуації (4,3 бали) і впровадження нових технологій (4,3 бали). Макросередовище є на стадії дослідження (3,6 бали).

Як методологічний інструмент для аналізу маркетингового середовища підприємства доцільно використовувати матрицю SWOT-аналіз, який дозволяє визначити загрози та можливості, що виникають у зовнішньому середовищі, а також сильні та слабкі сторони комерційної діяльності підприємства.

Для оцінки НВП «Сортостанція» автором обрано такі параметри оцінки:

- по-перше, організаційні аспекти – аналізується рівень кваліфікації персоналу, їхня мотивація до розвитку підприємства, а також ефективність взаємодії між структурними підрозділами;

- по-друге, фінансові показники – оцінюються витрати на реалізацію продукції, доступність фінансових ресурсів, швидкість обігу капіталу, стабільність фінансового стану компанії та її прибутковість;

- по-третє, рівень інновацій – розглядається частота впровадження нових продуктів, ступінь їхньої унікальності, а також період окупності вкладень у розробку новинок;

- по-четверте, маркетингова стратегія – вивчається сприйняття якості товарів споживачами, рівень цінової політики та ефективність рекламних кампаній.

Для аналізу ринкових можливостей та загроз застосовуються такі критерії:

- по-перше, фактори попиту – враховується ємність ринку, динаміка його розвитку або скорочення, структура попиту на продукцію, що пропонується компанією;

- по-друге, конкурентне середовище – оцінюються основні гравці ринку, розподіл ринкових часток між ключовими конкурентами, а також присутність товарів-замінників;

- по-третє, фактори збуту – аналізується система дистрибуції, наявність торговельних посередників та ефективність каналів розповсюдження;

- по-четверте, економічні чинники – розглядається валютний курс, рівень інфляції та зміни у доходах населення, що впливають на купівельну спроможність;

- по-п'яте, політичні та правові умови – оцінюється рівень політичної стабільності, наявність законодавчих норм, що регулюють підприємницьку діяльність, а також загальний рівень правової культури населення;

- по-шосте, науково-технологічні фактори – аналізується рівень розвитку науки та техніки, впровадження інноваційних рішень і ступінь державної підтримки у сфері наукових досліджень;

- по-сьоме, соціально-демографічні особливості – враховується чисельність населення, віковий і статевий склад у регіоні діяльності підприємства;

- по-восьме, соціально-культурні особливості – оцінюються традиції, споживчі уподобання та особливості культури споживання у суспільстві;

- по-дев'яте, природні та екологічні аспекти – враховуються кліматичні умови, екологічний стан довкілля, а також ставлення громадськості до питань охорони навколишнього середовища.

Фрагмент матриці SWOT-аналізу для НВП «Сортостанція» подано у таблиці 2.2. За допомогою матриці SWOT-аналізу проаналізовано основні фактори, що впливають на діяльність підприємства.

Таблиця 2.2

Фрагмент матриці SWOT-аналізу НВП «Сортостанція»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Досвідчене керівництво. 2. Відома торгова марка, хороша якість продукції та відносно невисока ціна. 3. Добре налагоджена система розповсюдження. 4. За деякими позиціями охоплення до 90% ринку. 5. Широкий асортимент всіх видів продукції, який відповідає смаковим перевагам споживача. 6. Ексклюзивність деяких видів снекової продукції. 7. Нижча оптова ціна, ніж у конкурентів. 8. Нижча собівартість продукції завдяки відсутності витрат по обслуговуванню виробництва. 9. Вдала спроба організації мерчандайзингу. 10. Сформована регіональна система розповсюдження і охоплення значної частини роздрібних торговельних точок. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Невеликий штат працівників не дозволяє проводити заміни. 2. Велика кількість конкурентів, які працюють в даній асортиментній та ціновій ніші. 3. Неточність сегментації. 4. Недостатність фінансових ресурсів. 5. Низький потенціал щодо бронювання персоналу (чоловіків) під час дії воєнного стану в країні.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання культури споживання снєків. 2. Високий рівень знання споживачами представлених компанією торгових марок. 3. Сприятлива фіскальна політика держави, що зменшує конкурентний тиск з боку аналогічної продукції іноземного виробництва. 4. Тісні стосунки з постачальниками та покупцями. 5. Незначна кількість небезпечних конкурентів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока чутливість до ціни та прихильність до певної торгової марки. 2. Зростання рівня конкуренції. 3. Війна та втрата контролю за ринками на ТОТ України.

Джерело: складено автором.

За даними таблиці 2.2 зроблено висновок, що всі конкурентні переваги «Сортостанція» не є довгостроковими, оскільки швидко можуть бути досягнуті конкурентами, а їх створення має ґрунтуватись на внутрішніх можливостях підприємства. Базові загрози втратити існуючі конкурентні переваги є значними і можуть негативно відобразитись на маркетинговій діяльності компанії.

Як бачимо з проведеного аналізу макросередовища НВП «Сортостанція», на діяльність підприємства найбільший негативний вплив справляє складна економіко-політична ситуація в країні, яка пов'язана з воєнним станом. Також на ринку діє багато конкурентів, що спонукає досліджуване підприємство до пошуку ефективної маркетингової стратегії.

2.2. Дослідження маркетингового мікросередовища вітчизняного дистриб'юторського центру «Сортостанція»

Основними показниками оцінки ефективності діяльності підприємства є група показників рентабельності: характеризує рівень прибутковості діяльності підприємства, в цілому, його окремих складових або продукції. Показників рентабельності є багато. Всі розраховуються як відношення різних показників прибутку до вкладеного капіталу, обсягу продажу, використаних ресурсів, витрат тощо. Кожне підприємство обирає ті показники, які є найбільш характерними для оцінки ефективності його діяльності [54]. Для НВП «Сортостанція» показниками рентабельності є рентабельність продажу та рентабельність продукції.

Показники фінансово-економічної діяльності наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники фінансово-економічної діяльності НВП «Сортостанція»

Назва показника	Роки			Відхилення 2024 від 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Вартість реаліз. продукції, тис. грн.					
Собівартість продукції, тис. грн.					
Чистий прибуток, тис. грн.					
Сума активів, тис. грн.					
Власний капітал, тис. грн.					
Залучений капітал, тис. грн.					
Кредиторська заборгованість, тис. грн.					
Рентабельність продажу, %					
Рентабельність продукції, %					
Коефіцієнт незалежності					
Коефіцієнт залучення					
Фінансовий важіль					

Джерело: розраховано автором.

Аналіз показників в таблиці 2.3 показав збільшення суми чистого прибутку в 2024 р. у порівнянні з 2022 р. в 3,2 рази, незважаючи на збільшення за цей період собівартості реалізованої продукції в 4,1 рази. У 2024 р. підприємство збільшило обсяги реалізованої продукції у порівнянні з 2022 р. майже в 4 рази. У 2024 р. НВП

«Сортостанція» збільшило свої активи на 32,86% у порівнянні з 2022 р. Крім того, зросли і пасиви підприємства. Так, у 2024 році власний капітал у порівнянні з 2022 р. зріс на 4,95%. Вартість залученого капіталу збільшилась в 2024 р. на 39,8% у порівнянні з 2022 р. Також зросла сума кредиторської заборгованості на 93,95%.

Таким чином, надано організаційно-економічну характеристику компанії. Аналіз показників, які характеризуються ефективність фінансово-економічної діяльності показав, що показник рентабельності продажу в 2024 р. знизився у порівнянні з 2022 р. на 0,19 процентних пункти, що говорить на зниження ціни на продукцію для залучення нових покупців. Показник рентабельності продукції свідчить про те, що за всі досліджені роки підприємство працювало ефективно, незважаючи на те, що цей показник в 2024 р. у порівнянні з 2022 р. знизився на 9,62 процентних пункти. Коефіцієнт незалежності показав, що в 2024 р. частка активів, яка фінансується за рахунок власного капіталу знизилась у порівнянні з 2022 р. на 23,08%. Це говорить про збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що свідчить про збільшення вартості залученого капіталу на 39,8%. Хоча розрахований коефіцієнт залучення і знижується в 2024 р. у порівнянні з 2022 р., але це відбувається повільними темпами і обумовлено незначним зростанням суми власного капіталу. Про загальну бізнес-ефективність підприємства говорить показник фінансового важелю який в 2024 р. у порівнянні з 2022 р. зріс на 85,29%. Зроблено висновок, що дане підприємство забезпечене ресурсами для здійснення ефективної економічної діяльності та є прибутковим.

Значущість маркетингу у функціонуванні НВП «Сортостанція» поступово зростала, що знайшло відображення у формуванні управлінської моделі підприємства та її ключових функцій. Еволюція маркетингових підходів на підприємстві проявлялася через розширення кількісного складу маркетингових елементів у період 2022–2024 років, що спричинило якісні зміни в організаційно-управлінській структурі. Унаслідок цього спостерігалось збільшення штату маркетологів. З часом маркетинг перетворився на повноцінний стратегічний підрозділ, який здійснює суттєвий вплив на всі аспекти діяльності компанії.

Одним із важливих напрямів адаптації «Сортостанція» до сучасних викликів поствоєнного періоду стало формування ефективної системи управління маркетингом, яка б найбільш точно відповідала специфіці товарної політики, стратегіям розподілу, ціноутворенню та масштабам підприємства. Менеджмент науково-виробничої компанії «Сортостанція», що функціонує відповідно до маркетингових принципів та методів, має дві основні складові. Перша – загальна система управління, побудована на ринкових підходах маркетингового менеджменту, друга – безпосереднє управління маркетинговою діяльністю через створення відповідних структурних підрозділів, таких як профільні відділи та спеціалізовані служби.

Діяльність таких служб базувалась у 2022–2024 рр. на таких принципах:

- цілеспрямованість: відповідність місії, цілям, стратегії та політиці підприємства, спрямованість на розв’язання суто маркетингових проблем, пошук і задоволення потреб споживачів;

- чіткість побудови: розумна спеціалізація, брак дублювання функцій, єдність керівництва маркетинговою діяльністю, підконтрольність виконавців;

- точна визначеність напрямів діяльності, орієнтація на конкретну концепцію, чіткий розподіл завдань та функцій кожного підрозділу й виконавця, вертикальних та горизонтальних зв’язків;

- гнучкість, своєчасне реагування на зміни в бізнес-середовищі;

- координованість дій: комплексність заходів для досягнення синергії;

- достатня фінансова забезпеченість як з погляду виконання маркетингових дій, так і мотивації праці працівників маркетингових служб;

- економічність: покриття витрат на маркетинг доходами від реалізації маркетингових заходів;

- висока кваліфікація кадрів та їх постійна спеціальна перепідготовка;

- активна політика: пошук ринків, споживачів, незадоволених потреб, творчі підходи до розв’язання поставлених маркетингових завдань.

S.I.GROUP випускає продукцію, що купується регіонами, в кожному з яких доцільно зважати на специфіку споживання цієї продукції, тому маркетингова структура компанії S.I.GROUP в Україні організована по регіонах (рис. 2.2).

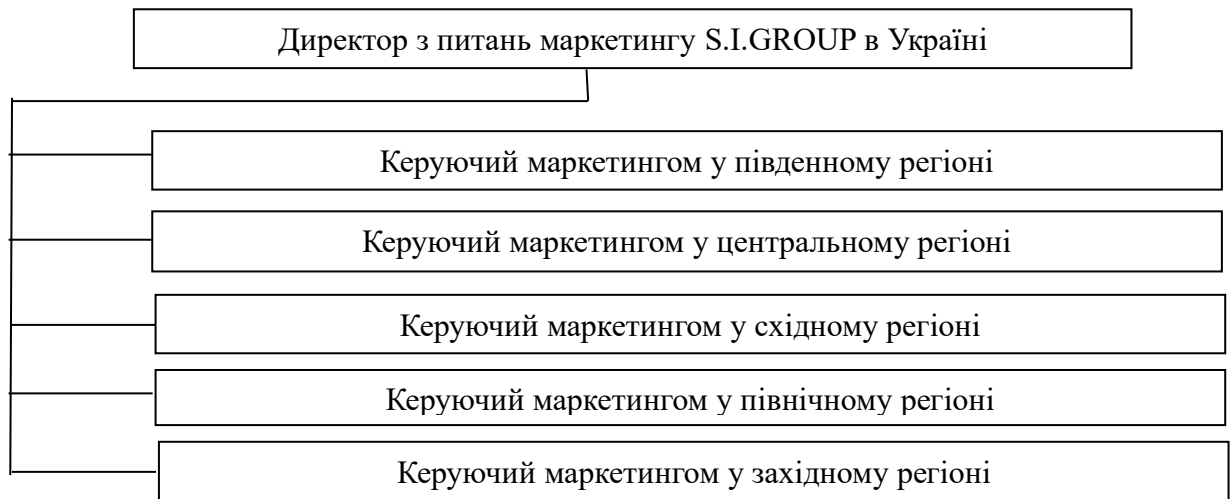


Рис. 2.2. Маркетингова структура S.I.GROUP в Україні

Джерело: складено автором за [43].

При регіональній організації маркетингової діяльності S.I.GROUP торгові представники проживають у межах території, яку обслуговують, що дозволяє мінімізувати витрати часу та ресурсів на пересування. Основним недоліком такої маркетингової структури є дублювання функцій та труднощі у координації роботи. В основу організаційної структури маркетингового управління НВП «Сортостанція» покладено матричний підхід. Даний тип структури вважається одним із найбільш адаптивних, оскільки легко підлаштовується під зміну завдань та ринкових умов. Це можливо завдяки особливій системі організації, яка включає два рівні – товарний і функціональний.

Корпорація S.I.GROUP спеціалізується на виробництві різних товарів та володіє численними брендами. НВП «Сортостанція», виконуючи функції дистриб'ютора S.I.GROUP, працює за моделлю управління окремими товарними категоріями та брендами. Такий підхід не замінює функціональну структуру управління, а доповнює її додатковим рівнем координації. Для НВП

«Сортостанція» товарно-брендова структура є виправданою, оскільки компанія займається реалізацією широкого асортименту продукції.

У межах товарно-функціональної моделі за розробку маркетингових стратегій та планування діяльності для конкретного товару чи групи товарів відповідає товарний менеджер. У 2022–2024 роках цей підхід забезпечив високі результати завдяки спеціалізації, проте він також має певні недоліки. Зокрема, він може уповільнювати розробку довгострокової стратегії та створювати ризики для фінансування інвестиційних проєктів компанії. На матричному підході базується організаційна структура маркетингової діяльності з орієнтацією по функціям і товарам (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Організаційна структура маркетингу НВП «Сортостанція»

Джерело: складено автором за [43].

Обов'язки бренд-менеджера (менеджера з управління товаром) охоплюють такі ключові напрями: 1) розробка довгострокової стратегії конкурентного розвитку продукту; 2) формування річного маркетингового плану та прогнозування обсягів реалізації; 3) координація співпраці з рекламними агентствами; 4) забезпечення підтримки товару з боку торговельного персоналу та дистриб'юторів; 5) систематичний моніторинг показників ефективності продукту, аналіз ставлення покупців і продавців, виявлення проблем та перспектив розвитку; 6) участь у програмах удосконалення товару, спрямованих на підвищення його відповідності потребам споживачів.

Проте така маркетингова структура управління в НВП «Сортостанція» має і певні недоліки, серед яких:

- 1) значні витрати на утримання відповідних підрозділів;
- 2) потенційні конфлікти через неоднозначність прийняття рішень щодо одного й того ж ринкового сегмента різними службами.

НВП «Сортостанція» здійснює свою діяльність з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Динаміка його змін формує певний рівень нестабільності, що, своєю чергою, вимагає розробки й упровадження ефективної системи управління для адаптації до ринкових викликів.

Далі доцільно провести аналіз маркетингового мікросередовища (табл. 2.4) і за допомогою матриці Ансоффа визначити стратегію, яку використовує «Сортостанція». Матриця Ансоффа – це один із ключових інструментів стратегічного планування, який допомагає компаніям визначати напрями розвитку та розробляти маркетингові стратегії. Вона ґрунтується на двох основних змінних: ринках (існуючі чи нові) та продуктах (існуючі чи нові), що формує чотири стратегічні підходи:

1. Стратегія проникнення на ринок (Market Penetration).
2. Стратегія розвитку ринку (Market Development).
3. Стратегія розробки продукту (Product Development).
4. Диверсифікація (Diversification).

Таблиця 2.4

**Оцінка ступеня нестабільності маркетингового мікросередовища
НВП «Сортостанція»**

Фактори	Ступінь звичності події	Темп зміни події	Можливості прогнозування	Середня оцінка нестабільності
Високий рівень інтенсивності конкуренції	3	4	3	3,0
Низькі бар'єри виходу нових конкурентів на ринок	2	4	3	3,3
Висока загроза проникнення нових конкурентів на ринок	3	4	3	3,0
Високий ступінь впливу конкурентних сил	2	4	3	2,7
Великий вибір продавців аналогічного товару	2	4	3	3,3
Можливість розширити коло потенційних покупців	1	4	3	3,0
Високі вимоги покупців щодо якості товарів	3	4	3	3,0
Висока концентрація постачальників у регіоні	2	4	3	3,0
Доцільність договірної політики	2	3	3	3,0
Середня оцінка	2,2	3,9	3,0	3,0

Джерело: складено автором за [43].

За даними таблиці 2.4, оцінка нестабільності середовища безпосереднього оточення НВП «Сортостанція» показала, що найбільш нестабільними є фактори: низькі бар'єри входу нових конкурентів на ринок (3,3 бали) і можливість розширити коло потенційних покупців (3,3 бали). Середовище безпосереднього оточення даного підприємства перебуває також на стадії дослідження (3,0 бали).

Науково-виробниче підприємство «Сортостанція» використовує наступні стратегії зростання за матрицею Ансоффа.

Прикладом використання стратегії глибокого проникнення на ринок є продаж целюлозно-паперової продукції, але збільшення прибутку відбувається за рахунок підсилення маркетингових заходів просування продукції підприємства «Сортостанція» на целюлозно-паперовий ринок. Прикладом використання стратегії розвитку ринку є просування продукції підприємства в містах Київ, Харків, Дніпро, Одеса, Запоріжжя, Львів, Херсон, Вінниця, Кам'янське, Кривий

Ріг, Біла Церква, Житомир, Нікополь, Дрогобич, Павлоград, Миколаїв, Тульчин. Щодо використання стратегії розвитку продукту, то на початку 2024 р. компанія «Рідний продукт», дистриб'ютором якої є «Сортостанція», провела рейстайлінг упаковки («вівсяні пластивці»). Прикладом стратегії диверсифікації є розпочате у 2024 р. виготовлення та реалізація плодово-овочної консервації ТМ «Хуторок».

Для оцінювання ситуації НВП «Сортостанція» на ринку використано метод SPACE-аналізу. Для цього оцінено вплив 4 груп внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність «Сортостанція»: фінансова сила (ФС), конкурентоспроможність підприємств (КП), привабливість галузі (ПГ), стабільність галузі (СГ). На цій підставі визначено стратегічне положення підприємства, оцінено привабливість його сфери діяльності та здатність НВП «Сортостанція» конкурувати на ринках. Здійснено бальну оцінку показників за ключовими критеріями та визначено вектор рекомендованої стратегії в системі координат SPACE (рис. 2.4).

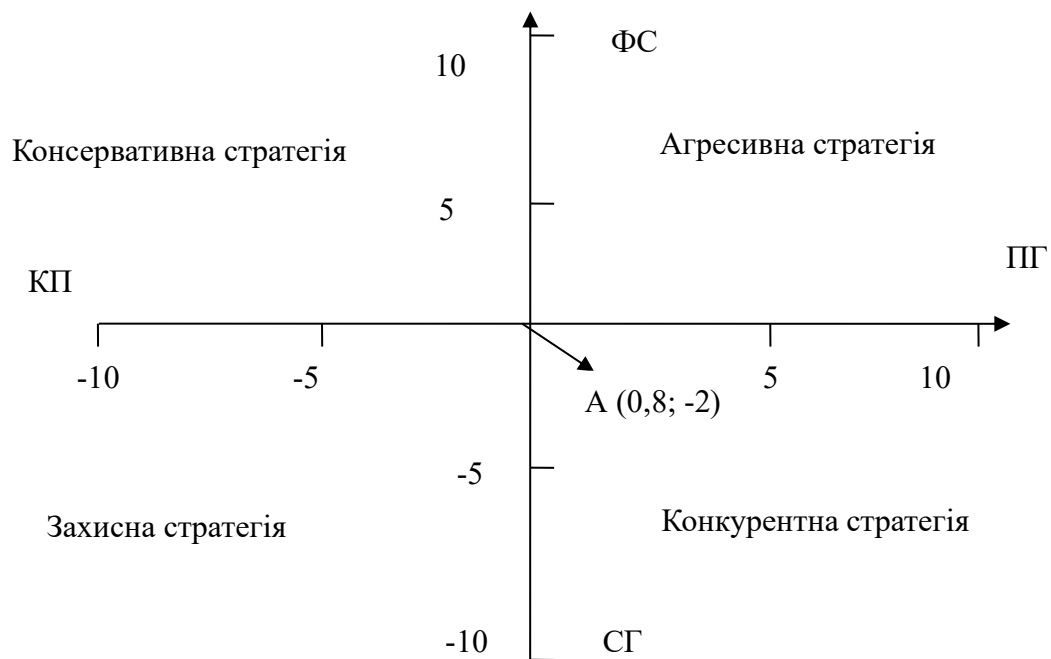


Рис. 2.4. Визначення вектору стратегії для НВП «Сортостанція»

Джерело: побудовано автором.

За даними рисунку 2.4 вектор стратегії для НВП «Сортостанція» відповідає конкурентній стратегії. Для посилення позиції в конкурентній боротьбі фірма має

вивчити конкурентів щодо зниження собівартості продукції, використовувати маркетингові можливості, знайти нових партнерів і розширювати ринки збуту.

Під час організації маркетингового управління комерційною діяльністю підприємство НВП «Сортостанція» зіштовхується з потребою у аналізі стану внутрішнього потенціалу комерційної діяльності та визначенням стратегічної позиції підприємства для забезпечення підвищення ефективності управління комерційною діяльністю у довгостроковому періоді. Тобто, проведений аналіз дозволить у подальшому дослідженні визначити базу для вибору оптимальної маркетингової стратегії НВП «Сортостанція» й розробки програми маркетингу.

2.3. Оцінка маркетингової діяльності досліджуваного підприємства

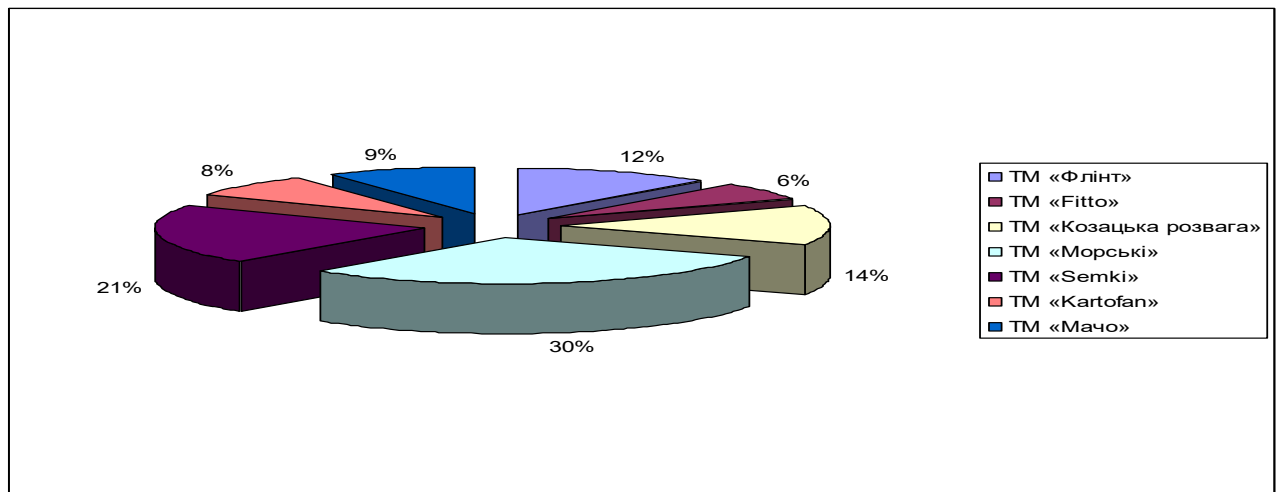
Оцінка ефективності маркетингової діяльності є важливим етапом управління, оскільки дозволяє визначити, наскільки успішно реалізуються маркетингові стратегії та які аспекти потребують покращення. Процес оцінювання маркетингу на підприємстві включає кілька ключових підходів та індикаторів.

Маркетологи НВП «Сортостанція» проводять активну роботу з просування торгових марок, целюлозно-паперової продукції, товарів народного споживання, тарованої води і ексклюзивну команду напряму «снеки». Підприємство в процесі маркетингової діяльності вивчає конкурентів, рівень якості продукції та ціни.

Для аналізу маркетингової діяльності НВП «Сортостанція» розглянуто ТМ продуктів «снекового» напряму і товарів народного споживання. Бренди компанії «Снек-Експорт», які продає підприємство, займають перші позиції практично у всіх снекових сегментах українського ринку, впевнено лідирують в Молдові. Триває активне освоєння ринку Казахстану, де проводиться інтенсивна робота по просуванню брендів.

Підприємство в напряму «снеки» в рамках дистрибуції на території країни займається просуванням торгівельних марок: ТМ «Флінт», «Козацька розвага»,

«Fitto», «Морські», «Semki», «Kartofan», «Мачо». Структура даного асортименту продукції в напрямку «снеки» за 2023 р. представлена на рисунку 2.5.



**Рис. 2.5. Структура асортименту снекової продукції
НВП «Сортостанція» у 2023р.**

Джерело: побудовано автором.

За даними рисунку 2.5, якщо говорити про рейтинг гравців, то столичні ретейлери одногласно присудили бізнес-пальму першості в сегменті снекової продукції компанії «Снек-Експорт», бренд-лінійка якої займає, за оцінками, 40-50% кожній з снекових ніш. Зокрема: ТМ «Козацька розвага» лідирує в сегменті солоних горішків; ТМ «Флінт» – сухарів; ТМ «Мачо» – в сегменті фісташок і преміум-горіхів; ТМ «Морські» – лідер сектора сушених морепродуктів.

Товари народного споживання, представлені трьома торговими марками: ТМ «Золотий урожай», «Хуторок», «Хуторок панський» (рис. 2.6). Сегмент Low представлено ТМ «Золотий урожай», яка охоплює практично усю територію України: вона з'явилася на ринку в червні 2023 року і відразу отримала визнання покупців, оскільки увібрала в себе усі кращі риси і традиції якості ТМ «Золотий урожай». Не дивлячись на те, що це продукт низької цінової категорії, це ніяк не впливає на якість. Продукція повністю сертифікована і відповідає усім ДСТУ.

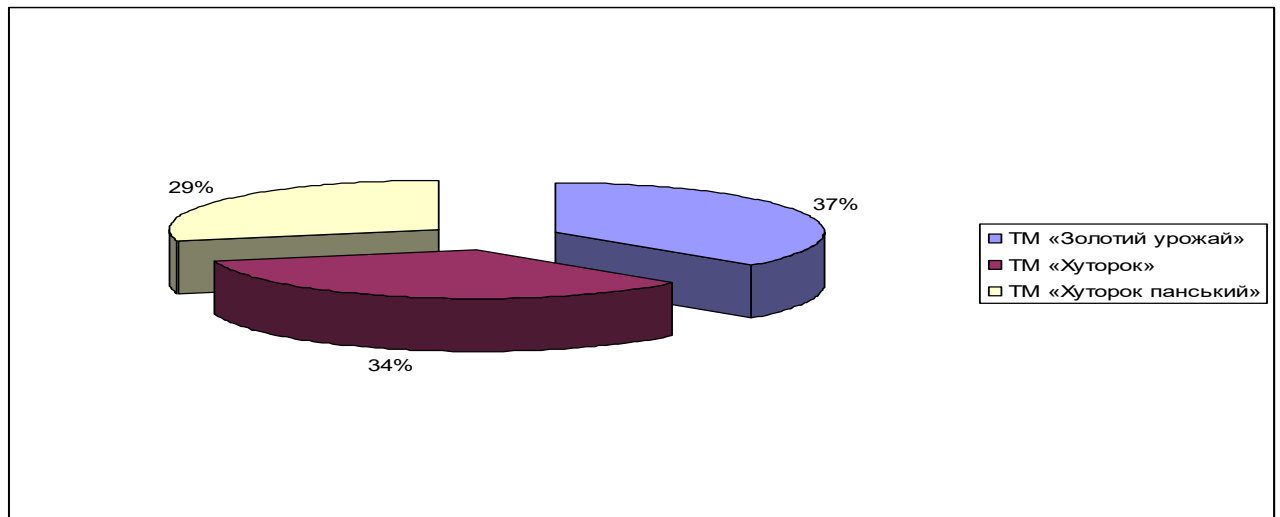


Рис. 2.6. Структура асортименту продукції НВП «Сортостанція» товарів народного споживання у 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором.

Продукція НВП «Сортостанція» цієї ТМ відрізняється доступною ціною, зручною розфасовкою (800 і 700 г) і широкою асортиментною лінійкою, яка включає: цукор, рис пропарений, рис круглий, рис довгий, крупу перлову, крупу манну, крупу гречану, горох, крупу ячну, пшоно, крупу пшеничну «Артек», січення гречки і рису. ТМ «Хуторок» – єдиний національний бренд, що покриває всю територію країни, охоплюючи усі канали збуту. ТМ «Хуторок» пропонує споживачам продукцію високої якості, що підтверджують результати незалежних тестувань. Фахівці постійно ведуть роботу по поліпшенню якості обробки крупи. Для цього на власному підприємстві «Сортостанція» по підготовці сировини впроваджуються інноваційні технології і сучасне устаткування, притягуються професійні фахівці і використовуються нові методики контролю якості. Персонал постійно працює над розширенням асортиментної лінійки по усіх сегментах бакалійного ринку з метою якнайповнішого задоволення потреб споживача.

У маркетинговій концепції управління діяльністю НВП «Сортостанція» великого значення маркетологи приділяли у 2022-2024 рр. збутовій функції. В розумінні фахівців термін «збут» використовується як синонім поняття «кінцева реалізація продукту», а діяльність щодо доставки продукції, її складування, встановлення маршрутів та каналів збуту розуміється фахівцями як «розподіл».

Систему розподілу товарів НВП «Сортостанція» подано на рисунку 2.7.

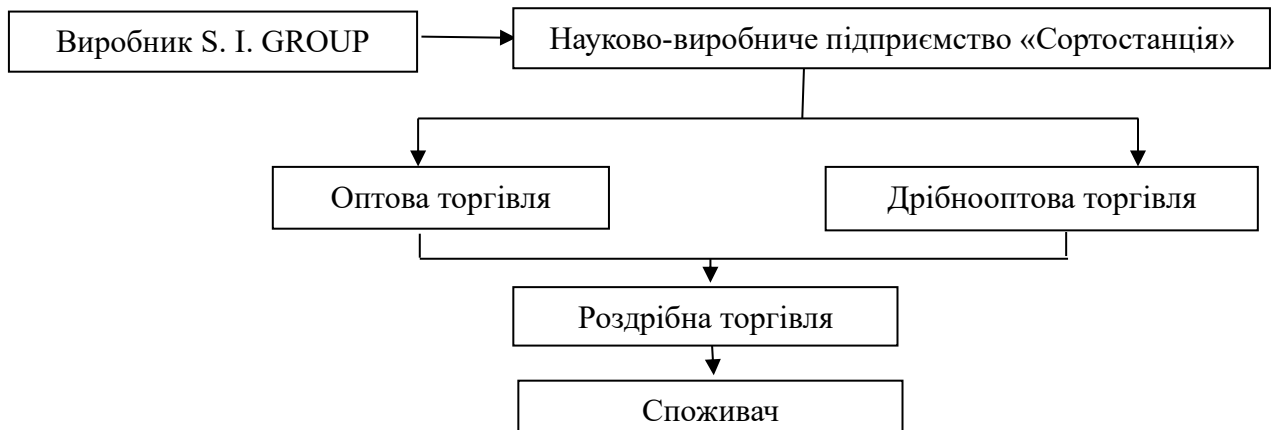


Рис. 2.7. Система розподілу товарів на підприємстві «Сортостанція»

Джерело: побудовано автором за [43]

Використання зазначених на рисунку 2.7 каналів розподілу на підприємстві є ефективним, оскільки воно має горизонтальний ринок і вимагає розгалуженої збутової мережі. Ринок розкидано географічно, внаслідок чого прямі контакти із клієнтом нерентабельні і є потреба у термінових поставках малих партій товару.

Темпи зростання частки ринку оцінено за допомогою матриці БКГ. НВП «Сортостанція» діє на декількох товарних ринках, привабливість яких різна.

Зазначено, що різною може бути і конкурентоспроможність стратегічних бізнес-одиниць. Стратегічна бізнес-одиниця (СБО) для НВП «Сортостанція» – це незалежний від інших зон бізнесу напрямок діяльності та структурний підрозділ, який охоплює певну сферу діяльності, основними характеристиками якої є: коло споживачів і конкурентів; певний вид товарів або послуг; контроль керівництвом СБО факторів, які визначають успіх на ринку. Тому визначення стратегії для кожної СБО пропонується автором здійснювати на основі портфельного аналізу.

До складу портфелю включено продукцію НВП «Сортостанція» обраних двох торговельних марок: ТМ «Хуторок» яка представлена на ринку крупами та макаронною продукцією та ТМ «SEMKI», яка представлена на ринку смаженим насінням соняшнику. Аналіз по даним видам продукції показав, що залишки

нереалізованої продукції в 2024 році склали по ТМ «Хуторок» – 13%, ТМ «SEMKI» – 10%. Далі складено матрицю БКГ за цими даними (рис. 2.8).

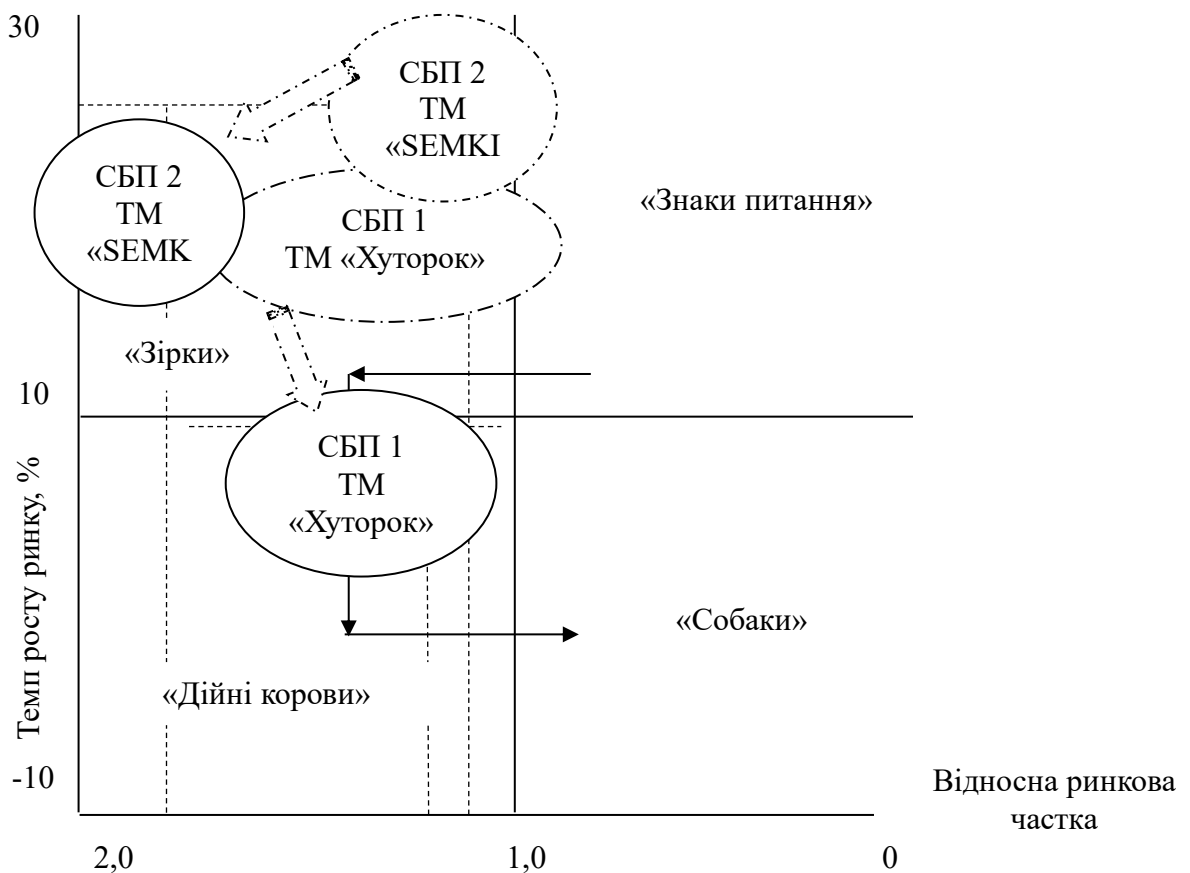


Рис. 2.8. Матриця БКГ досліджуваної компанії НВП «Сортостанція»

Джерело: побудовано автором.

Отже, побудувавши матрицю БКГ видно, що обидві СБО належать до «Зірок», тобто є ринковими лідерами. Вони приносять підприємству прибуток, але потребують значних капіталовкладень. Згідно матриці БКГ стратегія «Зірок» – стратегія підтримки конкурентних переваг. Стратегія полягає у відстоюванні своїх ринкових позицій, вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою збереження ринкової частки.

Зазначено, що ТМ «Хуторок» з часом з позиції «Зірка» може перейти до позиції «дійної корови» у випадку уповільнення темпу росту ринку, що пояснюється насиченістю ринку. У такому випадку маркетингова стратегія для

ТМ «Хуторок» – підтримка існуючого стану. ТМ «SEMKI» не втратить у найближчій перспективі ринкових позицій та залишиться в «зірках».

Роздрібний товарообіг є одним з основних показників, по якому оцінюється господарська діяльність підприємств торгівлі. Роздрібний товарообіг повинен вивчатися й оцінюватися як у діючих, так і в порівнянних цінах. Для визначення роздрібного товарообігу в порівнянних цінах треба фактичний обсяг за період, з якого змінилися ціни, розділити на індекс роздрібних цін на товари. Проводячи аналіз, слід встановити, як розвивається роздрібний товарообіг, як торговельне підприємство поліпшує структуру товарообігу та забезпечує підвищення в ньому частки високоякісних товарів, як задовольняється попит на товари. Аналіз структури товарообороту НВП «Сортостанція» наведено в таблиці А.1 (додаток А). Зроблено висновок, що реалізація товарів торговельних марок в поточних цінах в динаміці зростає високими темпами, що пов'язано з ростом роздрібних цін. Зміна структури товарообігу була від'ємною по трьох торговельних марках. Це зниження було незначним, але становило 1,4% по ТМ «Золотий врожай», 0,5% по ТМ «Beauty Glamour» та 0,8% по ТМ «BEAUTY BON APPETIT!». Товарообіг за іншими торговельними марками мав у зазначений період позитивну динаміку. Товарообіг тільки двох торговельних марок ТМ «KartoFan» та ТМ «Red Pistachio» за аналізований період залишився незмінним і складав відповідно 6,3% та 2,9%. Дані додатку А свідчать про збільшення обсягів реалізації в 2024 р. у порівнянні з 2023 р. майже в 4 рази практично по всіх групах товарів НВП «Сортостанція».

Завершальною функцією управління маркетинговою діяльністю на НВП «Сортостанція» є її контроль. Контроль ефективності маркетингової діяльності НВП «Сортостанція» здійснює за показниками (додаток А). Контроль за цією групою показників і вироблення коригувальних заходів організовує вище керівництво і менеджерів середньої ланки за підтримки відповідних планово-економічних функціональних структур підприємства. На підставі цих коефіцієнтів ефективності маркетингової діяльності НВП «Сортостанція» проведено оцінку ефективності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка ефективності маркетингових заходів НВП «Сортостанція»

Назва показника	Роки			Відхилення 2024 від 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Обсяги продажу продукції, тис. грн.					
Валовий товарооборот, тис. грн.					
Чисельність працівників маркетингової служби, осіб					
Балансова величина товарних запасів, тис. грн.					
Чистий прибуток, тис. грн.					
Коефіцієнт зростання ринку					
Коефіцієнт продуктивності маркетингу					
Коефіцієнт швидкості обороту товарних запасів					
Тривалість обороту товарних запасів					
Коефіцієнт чистого прибутку					

Джерело: розраховано автором.

Аналіз даних таблиці 2.5 показав, що за аналізований період товарооборот підприємства науково-виробничого підприємства «Сортостанція» зріс майже в 4 рази. Чисельність працівників служби маркетингу в 2024 р. у порівнянні з 2022 та 2023 роками знизилась на 1 особу, у зв'язку зі скороченням штату підприємства (мобілізація співробітника НВП «Сортостанція» до ЗСУ для захисту України).

Динаміка коефіцієнтів ефективності маркетингової діяльності компанії «Сортостанція» графічно представлена на рисунку 2.9.

Балансова величина товарних запасів в 2024 р. хоча і зросла у порівнянні з 2022 р. на 33,96% та це не знижує ефективність роботи підприємства і пов'язано з плануванням запасів для скорочення транспортних витрат. Збільшення чистого прибутку в 2024 р. підтверджує ефективну діяльність підприємства. Зниження коефіцієнту зростання ринку в 2024 р. обумовлено значним збільшенням обсягу товарообороту у 2023 р. відносно 2022 р. Зниження коефіцієнту чистого прибутку у 2024 р. покликано значним зростанням товарообороту продукції. Коефіцієнт продуктивності маркетингу зростає, це обумовлено зростанням товарообороту та ефективним виконанням свої обов'язків працівниками маркетингової служби.

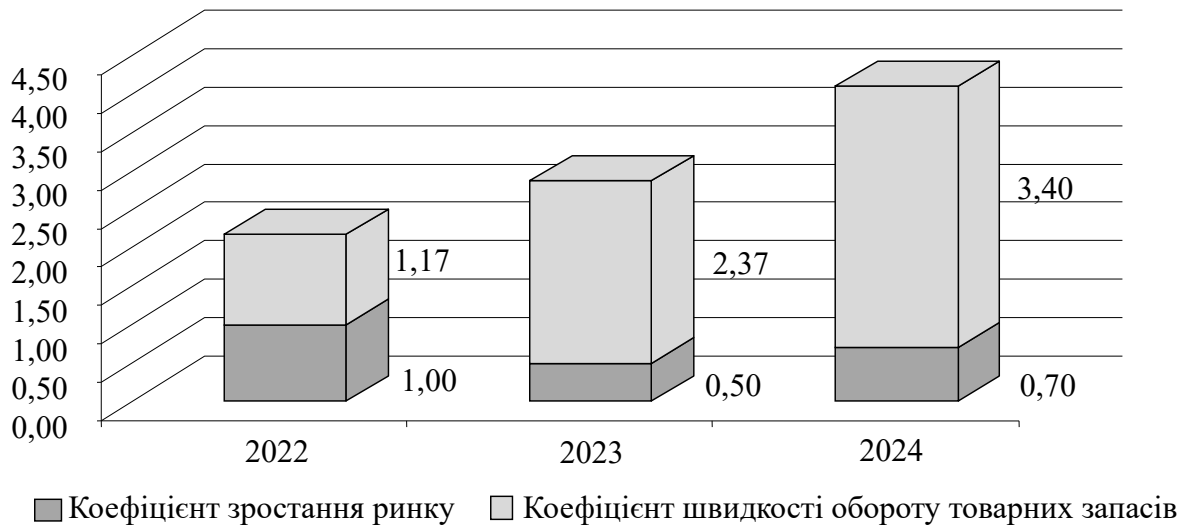


Рис. 2.9. Динаміка показників ефективності маркетингових заходів

Джерело: побудовано автором.

Швидкість товарообороту знижується в 2024 р. у порівнянні з 2022 р. майже в 3 рази, але це обумовлено збільшенням товарних запасів на підприємстві НВП «Сортостанція» в рамках покращення логістичних заходів. Про ефективність використання товарних запасів на підприємстві свідчить показник тривалості обороту товарних запасів, значення якого в 2024 р. було меншим на 65,52% ніж в 2022 р., тобто оборот товарних запасів за аналізований період скоротився на 201 день. Зниження коефіцієнту чистого прибутку в 2024 р. покликано значним зростанням товарообороту продукції досліджуваного підприємства.

Контроль як функція управління буде завжди дієвим і ефективним, коли на науково-виробничому підприємстві «Сортостанція» чітко розроблені і діють такі елементи системи управління: 1) планові завдання; 2) встановлення нормативів або показників; 3) визначення термінів виконання запланованих заходів; 4) встановлення відповідальності; 5) система обліку; 6) звітність про хід реалізації планів; 7) сучасні технічні засоби контролю; 8) стимулювання учасників-виконавців; 9) внесення змін до спланованої програми маркетингу; 10) прийняття рішень про активізацію дій або завершення програм.

Таким чином, надано оцінку маркетингової діяльності досліджуваного підприємства. Маркетологи науково-виробничого «Сортостанція» проводять активну роботу по просуванню торговельних марок тарованої води, целюлозно-паперової продукції, товарів народного споживання і ексклюзивну команду напряму «снеки». Підприємство в процесі маркетингової діяльності вивчає своїх конкурентів, рівень якості продукції та ціни. Для аналізу маркетингової діяльності підприємства розглянуто ТМ продуктів «снекового» напряму та товарів народного споживання які представляє на ринку НВП «Сортостанція».

Аналіз за матрицею БКГ довів, що обидві СБО належать до «зірок», тобто є ринковими лідерами. Вони приносять підприємству прибуток, але потребують значних капіталовкладень. ТМ «Хуторок» з часом з позиції «зірка» може перейти до позиції «дійної корови», у випадку уповільнення темпу росту ринку, що пояснюється насиченістю ринку аналогічними продуктами. У такому випадку маркетингова стратегія для ТМ «Хуторок» полягає у підтримці існуючого стану.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОЇ ПРОГРАМИ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА «НВП «СОРТОСТАНЦІЯ»

3.1. Рекомендації щодо формування стратегії маркетингу вітчизняного дистриб'юторського центру

Сучасний бізнес неможливий без детального вивчення кон'юнктури ринку, саме цим і займається маркетолог. Вивчаючи споживчі смаки і канали реалізації продукції, служба маркетингу буде формувати кількість продукції, періодично проводячи дні якості. У червні 2016 року НВП «Сортостанція» брало участь у національному конкурсі «Вища проба», на якому якість продукції відзначено Дипломом лауреата. У 2028 р впроваджено вакуумне упакування продукції у термоусадочну багат шарову плівку фірми «CrioVac» (Великобританія). Щоб прийняти раціональне управлінське рішення в умовах жорсткої конкуренції, підприємство повинно мати у своєму розпорядженні значні обсяги комерційної інформації, тому слід проводити детальний аналіз і моніторинг ринку. Аналіз включає аналіз і прогноз стану ринку конкретного товару і передбачає вивчення споживання продукції, взаємозв'язків, інфраструктурного забезпечення ринку.

Впровадження маркетингової концепції змінює підходи, які НВП «Сортостанція» використовує для досягнення запланованих результатів у виробництві та реалізації продукції. Водночас маркетингова стратегія жодним чином не зменшує значення функцій збуту. Одним із ключових елементів збутової політики є прогнозування обсягів продажів. У практичній діяльності зазвичай застосовується короткострокове прогнозування, оскільки воно необхідне для планування виробничих процесів та графіків реалізації продукції.

Точність прогнозу залежить від достовірності вихідних даних та впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають динаміку комерційної діяльності. Тому прогнози необхідно регулярно переглядати та коригувати відповідно до змін ринкової ситуації. У кризових умовах підприємство може

використовувати два основні методи прогнозування: рівневе та ситуаційне. Перше базується на визначенні обсягів продажів за трьома сценаріями: максимальним, імовірним та мінімальним. Його основні переваги: 1) дає можливість компанії підготуватися до несприятливого розвитку подій, що особливо актуально для нестабільних економічних умов; 2) дозволяє заздалегідь виявити фактори, які можуть спричинити скорочення продажів; 3) сприяє розробці ситуаційного плану, що допоможе підприємству швидше реагувати на зміну ринкової ситуації.

Ситуаційне прогнозування передбачає моделювання альтернативних сценаріїв для кожного виду продукції, що виробляється та реалізується. Він ґрунтується на аналізі кількох ключових припущень, які можуть відрізнитися від стандартного або найбільш імовірного варіанту розвитку подій. Як основу можна брати найгірший або непередбачуваний сценарій. На нашу думку, у 2026–2027 роках ситуаційне прогнозування дасть змогу підприємству оперативно адаптуватися до ринкових змін та мінімізувати ризики, що виникають у нестабільному середовищі.

Ціна і ціноутворення на продовольчому ринку є одним з найбільш істотних елементів маркетингу. Підприємству у 2026–2027 рр. доцільно ретельно вивчити принципи ціноутворення, порядок віднесення витрат на собівартість, принципи розподілу прибутку, оподаткування. Обов'язковою є розробка цінової стратегії. Маркетологи рекомендують використовувати модифіковану форму стратегії низьких цін, оскільки вона дозволяє підприємству «прорватися» на регіональний ринок, будучи стимулятором росту обсягу продажів; надалі ціни не підвищують, а утримують на колишньому низькому рівні. Масовість постачання товарів і продуктів на ринок і зростання продажів забезпечує прибуток – підприємство має бути готовим піти на зменшення доходу з одиниці продукції для одержання більшого прибутку за рахунок зростаючого обсягу продажів. При випуску і реалізації харчових продуктів у великих кількостях витрати на виробництво і витрати на збут зменшуються і спочатку встановлена на низькому рівні ціна виявляється економічно обґрунтованою і відповідною низькому рівню витрат.

Центральне місце серед різних методів управління маркетингом на НВП «Сортостанція» належить цінам і ціноутворенню, оскільки так відображаються всі сторони його економічної діяльності. Ситуація, що складається на ринку, може швидко змінюватись і при цьому це завжди впливатиме на ціноутворення. Тому, для того, щоби мати можливість вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі і бути конкурентоспроможним, підприємство повинно розробляти цінову стратегію і цінову політику. Стратегія ціноутворення «Сортостанція» представляє собою розроблений підприємством на певний період план дій, який має за мету передбачити, обґрунтувати і здійснити впровадження зміни базових цін відповідно до зміни кон'юнктури ринку та цінової політики підприємства.

Найбільш ймовірними варіантами для вибору стратегії НВП «Сортостанція» є такі види стратегій ціноутворення: стратегії диференційованого ціноутворення; стратегії конкурентного ціноутворення; стратегії асортиментного ціноутворення.

Різновиди стратегій ціноутворення відображені на рисунку 3.1. Саме їх рекомендовано «Сортостанція» для побудови маркетингової стратегії у 2025 р.

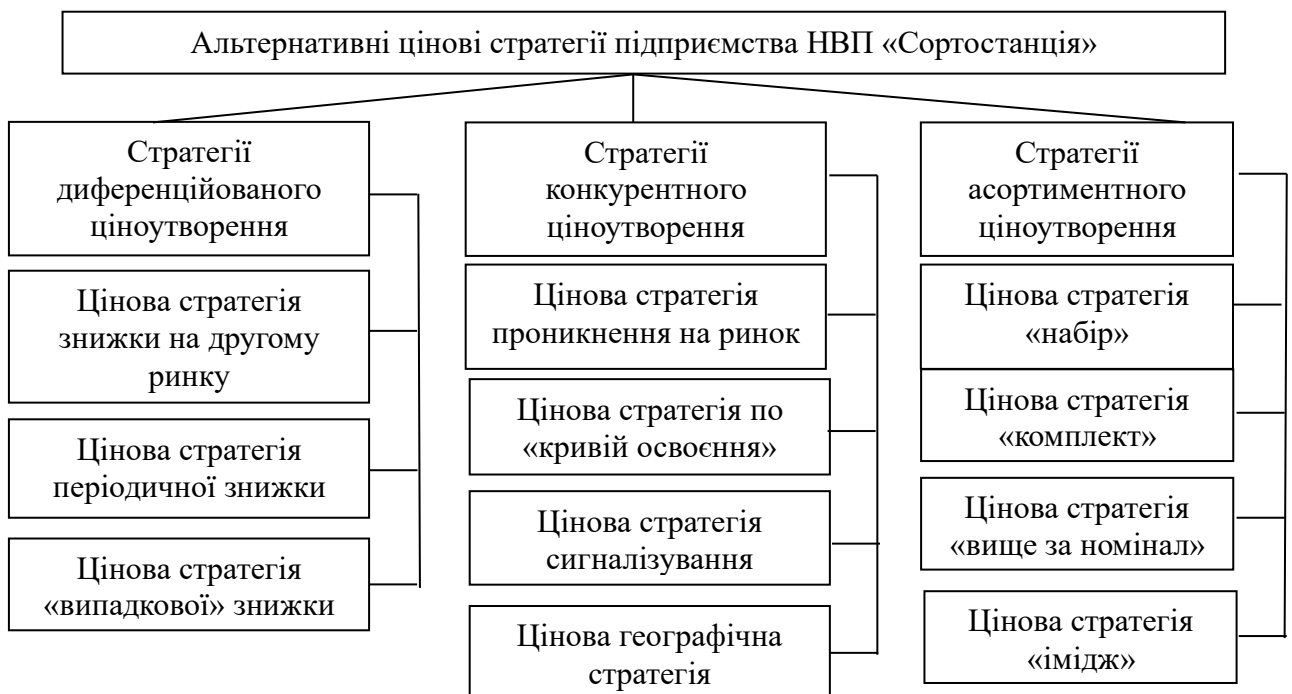


Рис. 3.1. Рекомендовані стратегії ціноутворення для НВП «Сортостанція»

Джерело: розробка автора.

За даними рисунку 3.1 вигідно застосовувати цінову стратегію знижки на другому ринку. Наприклад, перед фірмою постає вибір: зберігати високу ціну на свої товари чи знизити ціну і через це понести певні збитки але зберегти або навіть розширити ринок. Цінова стратегія періодичної знижки застосовується для тимчасових знижок на модні товари після закінчення сезону, на застарілі моделі, на модні бренди. Цінова стратегія «випадкової» знижки – це продаж по змінних цінах, що дозволяє залучати інформованих покупців за рахунок знижок. А непоінформовані покупці купують скоріше за високою, ніж за низькою ціною.

При виборі цінової стратегії підприємство НВП «Сортостанція» прагне забезпечити собі беззбиткове існування в умовах гострої конкуренції та зміни потреб споживачів. У свою чергу, цінова політика – це певні загальні принципи, яких дотримується підприємство при встановленні цін на свої товари чи послуги. Формування цінової політики і прийняття цінових рішень у НВП «Сортостанція» автором рекомендовано здійснювати в таких ситуаціях (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Формування цінових рішень НВП «Сортостанція» залежно від ситуації

Тип ситуації	Тип цінового рішення
Виведення нового товару на старий ринок. Виведення нового товару на новий для ринок. Виведення товару, що вже продається на старому ринку, на новий для підприємства ринок.	Встановлення первісної ціни.
Підготовка разового договору на постачання товару.	Встановлення разової ціни.
Зміна попиту. Зміна виробничо-збутових витрат. Проведення спеціальних акцій з підтримки попиту. Зміна ЗЕД-кон'юнктури (інфляція, валютні курси тощо).	Встановлення ціни з ініціативи підприємства.
Дії конкурентів. Дії органів державного управління.	Встановлення ціни під тиском конкурентів чи уряду.

Джерело: розробка автора.

Цінова політика підприємства визначається потенціалом, технічною базою, наявністю капіталу, кваліфікованих кадрів, організацією виробництва, станом попиту і пропозиції. Складові цінової політики відображені на рисунку 3.2.

Рекомендовано при розробці цінової політики керівникам «Сортостанція» враховувати певні важливі наслідки, а саме: 1) ціна багато в чому допомагає

створенню іміджу підприємства і може впливати на подальший його розвиток; 2) ціна визначає фінансовий стан (прибуток, рентабельність) підприємства, а отже, і його життєздатність; 3) ціна може істотно визначити структуру виробництва товарів на даному підприємстві, оскільки вона впливає на загальний виторг і прибуток; 4) ціна є елементом, що визначає фінансову стабільність підприємства і його здатність іти на ризик у комерційних операціях; 5) ціна є сильною зброєю фірми у боротьбі з конкурентами на ринку; 6) ціни можуть використовуватись підприємством як стратегічний і тактичний засіб у конкурентній боротьбі.

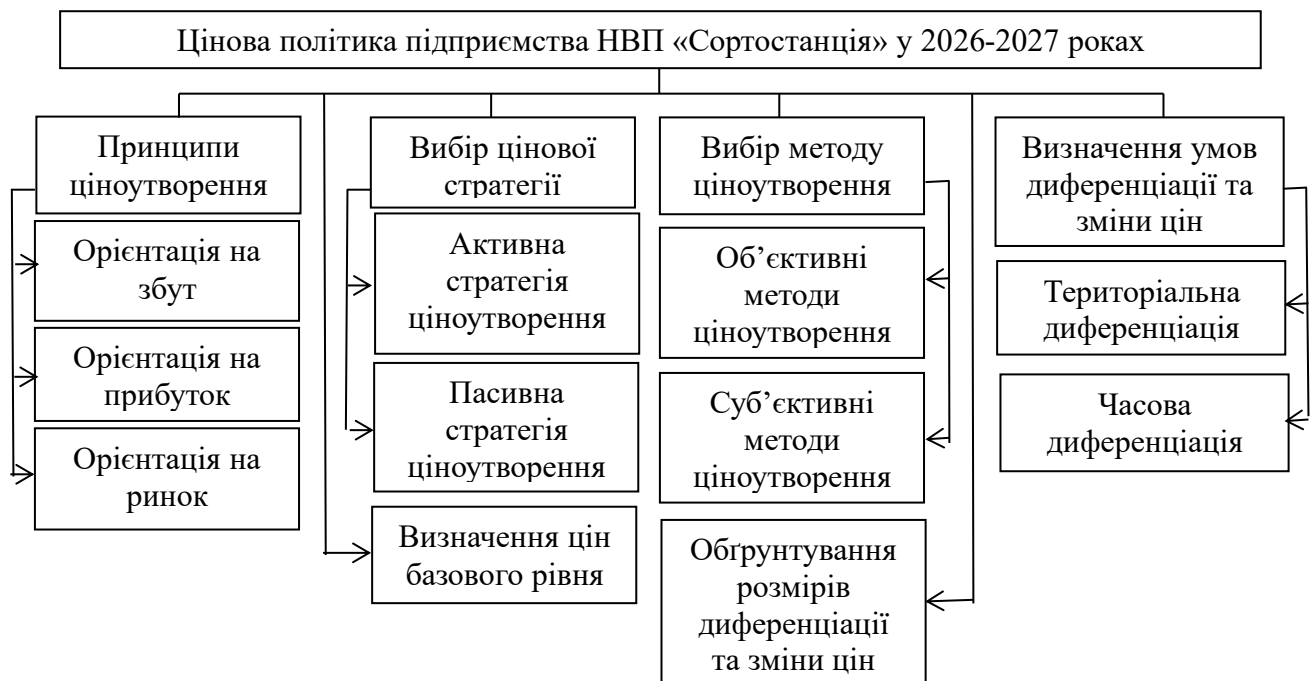


Рис. 3.2. Складові цінової політики «Сортостанція» у 2026-2027 роках

Джерело: розробка автора.

Рекомендовані види цінової політики «Сортостанція» на 2026-2027 рр.

По-перше, «впровадження» – це вид цінової політики, спрямований на негайне захоплення частини ринку для збуту своїх товарів. Це досягається за допомогою низьких цін при викиданні на ринок величезної кількості товарів.

По-друге, «ціновий лідер». Ця політика проводиться підприємствами, які володіють більшістю або всім ринком. Досягти цього підприємство може маючи величезний економічний потенціал, що дозволяє установити ціну, збиткову для

конкуренції, але при умові монопольного становища. Наслідком такої політики є монопольно високі ціни на товари (роботи, послуги).

По-третє, «швидкі гроші». Така політика ціноутворення орієнтована на забезпечення рентабельності виробництва і збуту. Слід досягти, установивши ціни, нижчі від цін конкурентів. Умовою застосування цієї політики є несподівана реалізація товарів з метою одержання виторгу найближчим часом.

По-четверте, «зняття вершків». Ця цінова політика використовується при виведенні на ринок нового товару, який користується величезним попитом. Наслідком буде завоювання значної частини ринку з високим рівнем доходу.

По-п'яте, «атака» – це цінова політика, яка застосовується підприємствами, які хочуть зайняти на ринку становище лідера. Досягається низьким рівнем ціни незалежно від стадії життєвого циклу товару. Фінансовий стан «Сортостанція» зміцниться за рахунок зростання обсягу продажу, зросте також і попит на товари.

По-шосте, «проходження у фарватері». Така цінова політика розробляється дрібними фірмами, які не володіють значною частиною ринку. Ціни при цьому встановлюються, орієнтуючись на великі фірми. Мета НВП «Сортостанція»: обсяг продажу відповідає беззбитковій діяльності та забезпечує рентабельність.

Виходячи з наведеного, цінова політика НВП «Сортостанція» у 2026-2027 рр. має бути, з одного боку, орієнтована на довгострокову перспективу (визначення конкурентоздатності ринку), з іншого боку, має орієнтуватись на короткострокову перспективу, тобто одержання негайних економічних результатів. Цінова політика відіграє значну роль у розвитку підприємства оскільки вона пов'язана з високими ризиками. Ці ризики обумовлені, по перше, безпосередньою порівняльністю цін НВП «Сортостанція» з цінами інших підприємств, що виробляють споріднені товари. По-друге, побоюванням щодо державного втручання в процес ціноутворення. По-третє, досить невеликим інтервалом (в деяких галузях), у якому можна успішно маніпулювати цінами.

Отже, НВП «Сортостанція» має чітко визначати, які продукти та в яких обсягах необхідно постачати на конкретні ринки у встановлені строки. Це можливо завдяки проведенню маркетингових досліджень. Для підвищення

ефективності підприємству варто дотримуватись етапного підходу у дослідженнях.

Перший етап. Маркетинговий відділ НВП «Сортостанція» здійснює комплексний аналіз функціонування відповідного ринку, на якому реалізується продукція компанії. На основі отриманих даних формується аналітичний звіт, що містить детальну характеристику основних ринкових тенденцій та кон'юнктурних особливостей.

Другий етап. Визначаються лідери ринку за кожним видом продукції. Створюється перелік реальних і перспективних «товарних одиниць», а також список підприємств-виробників за двома часовими відрізками: 1) тактичний період; 2) довгострокова перспектива. В аналітичному документі подається згаданий перелік із відповідними поясненнями.

Третій етап. Виконується співставлення асортименту продукції з переліком ринкових лідерів як у короткостроковій, так і в стратегічній перспективі. У результаті створюється аналітичний звіт, що включає детальний порівняльний аналіз реального та потенційного асортименту товарів із оцінкою їх конкурентоспроможності.

Четвертий етап. Визначаються ринкові ніші, у яких компанія має конкурентні переваги. Формується звіт із характеристикою цих ніш, а також списками найперспективніших товарів із оцінкою їх ринкового потенціалу в порівнянні з продукцією лідерів.

П'ятий етап. Встановлюються пріоритети щодо поточних та перспективних товарних позицій підприємства на тактичному та стратегічному рівнях.

Таким чином, реалізація зазначених заходів сприятиме покращенню фінансових результатів НВП «Сортостанція» у 2026–2027 роках та підвищенню рівня його конкурентоспроможності.

Додатково рекомендується впровадити бенчмаркінг на підприємстві. Стратегічний менеджмент НВП «Сортостанція» у ринковому середовищі має

ґрунтуватися на трьох ключових аспектах: 1) поточний стан підприємства; 2) бажане майбутнє позиціонування; 3) найефективніші шляхи досягнення цілей.

Першим кроком стратегічного маркетингового аналізу є правильне визначення поточної ринкової позиції компанії, фінансових показників, а також її сильних і слабких сторін. Бенчмаркінг визначається як системний процес пошуку та впровадження передових практик, які сприяють підвищенню ефективності бізнесу та покращенню його ринкових позицій.

Розробка маркетингової стратегії НВП «Сортостанція» включає реалізацію бенчмаркінгового дослідження. Цей процес повинен орієнтуватися на довгострокову перспективу, допомагаючи прогнозувати та планувати стратегічні кроки компанії наперед. У 2026–2027 рр. бенчмаркінг доцільно здійснювати на двох рівнях:

1. Стратегічний рівень. Визначення відповідності корпоративної стратегії ключовим галузевим факторам успіху та аналіз ринкових стратегій конкурентів.

2. Операційний рівень. Більш деталізований аналіз діяльності конкурентів із метою забезпечення переваг у сферах виробничої ефективності, продажів, наукових досліджень і розробок.

Для НВП «Сортостанція», яке діє в умовах високої конкуренції та динамічного бізнес-середовища, бенчмаркінг є критично важливим.

На першому етапі стратегічного бенчмаркінгу необхідно провести фінансовий аналіз компаній-конкурентів. Для цього формується список 8–10 підприємств галузі, з якими здійснюватиметься порівняння. Особливу увагу слід приділити вивченню таких показників, як ринкова частка, темпи зростання та рівень прибутковості. Серед фінансових метрик особливо значущим є показник рентабельності інвестованих коштів, оскільки він є ключовим для зовнішніх інвесторів. Якщо отримати достовірні дані про цей показник неможливо, можна використовувати показник рентабельності продажів. Також доцільно оцінити динаміку зміни ринкової вартості акцій конкурентів.

Серед інших критеріїв для аналізу використовують ступінь задоволеності клієнтів. В Україні доступ до таких даних є обмеженим, проте підприємство

може самостійно організовувати опитування споживачів. Однак, зважаючи на високу вартість таких досліджень, їхня окупність не завжди є виправданою.

Другий ключовий напрямок – аналіз ринкових стратегій конкурентів. Важливо знайти відповіді на такі запитання: 1. Які сегменти ринку є основними для конкурентів? 2. Які маркетингові підходи вони використовують? 3. Який обсяг інвестицій спрямовується у виробничі потужності, логістичні процеси та маркетинг? 4. Які фактори забезпечують їхню ринкову перевагу?

Збір максимально можливої кількості внутрішньої інформації про конкурентів сприятиме глибшому розумінню галузевих стандартів та факторів успіху. Ці дані стануть основою для формування стратегічних цілей підприємства, а також розробки індикаторів оцінки ефективності його діяльності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Рекомендовані індикатори досягнення поставлених цілей НВП
«Сортостанція» у критичному процесі «Маркетинг і збут»**

Фактор успіху	Індикатор
Висока якість обслуговування	1) скарги на якість обслуговування; 2) помилки під час виконання замовлень; 3) витрати часу на перевезення;
Найвищий рівень сервісу	4) середній термін виконання замовлення; 5) рентабельність послуг; 6) сума наданих знижок;
Висококваліфікований персонал	7) інвестиції у навчання персоналу зі збуту; 8) показник задоволення клієнтів роботою персоналу компанії;
Найкраща програма просування послуг і нові послуги, що відповідають вимогам ринку	9) інформованість споживачів про нові послуги; 10) час на впровадження програми удосконалення; 11) вартість впровадження програми удосконалення; 12) співвідношення бюджету на просування послуг до зростання обсягів виручки.

Джерело: розробка автора.

По-третє, маючи у розпорядженні кількісні (фінансові) показники, необхідно визначити провідні компанії на ринку. Далі слід проаналізувати ті аспекти стратегій конкурентів, які безпосередньо сприяли їхнім успішним результатам. Це один із найскладніших етапів, оскільки більшість вітчизняних підприємств не практикує відкритий обмін інформацією, а також відсутні

спеціалізовані організації, що займалися б збором і координацією даних для бенчмаркінгу. Для ефективного проведення цього процесу необхідно залучити всіх співробітників підприємства. Важливо розуміти, що інтеграція бенчмаркінгу на загальнокорпоративний рівень є необхідною, оскільки методи та бізнес-процеси постійно змінюються.

Згідно з аналізом даних у таблиці 3.2, можна зазначити, що всі індикатори потребують щорічного перегляду. Те, що сьогодні вважається інновацією, завтра може перетворитися на ринковий стандарт або взагалі втратити актуальність. Щоб підприємство не втратило конкурентні переваги, воно має регулярно впроваджувати бенчмаркінг та адаптуватися до змін.

Впровадження бенчмаркінгового підходу на НВП «Сортостанція» відкриває широкі перспективи для підвищення ефективності бізнес-процесів та зростання продуктивності. Основна перевага цього підходу полягає у створенні системи безперервного вдосконалення, що дозволяє компанії зберігати високу конкурентоспроможність. При цьому важливо здійснювати покращення швидше, ніж це роблять конкуренти, адже у сучасному бізнес-середовищі головне значення має прогрес у порівнянні з ринковими опонентами, а не лише перевершення власних минулих досягнень.

3.2. Розробка стратегічної програми маркетингу підприємства НВП «Сортостанція» та оцінка перспектив від її впровадження

НВП «Сортостанція» не може обмежуватися оцінкою існуючої ситуації, орієнтуватися на досягнуті цілі. Робітники повинні бачити перспективи розвитку, це має сприяти мотивації праці. Керівництву слід за допомогою підпорядкованих їм служб прогнозувати його розвиток. Метою слугує стратегічне планування, що розглядається як розвиток підприємства в періоді на ближчі 3-5 років. Основним моментом стратегічного планування можуть бути збільшення обсягів виробництва і обсягу продажів на ринку без зниження ціни; організація виробництва виробу

при одночасному скороченні виробництва іншого виробу; збільшення обсягу продажів за рахунок зміни рекламної чи політики пошуку нових споживачів тощо.

Далі розроблено стратегічну програму маркетингу НВП «Сортостанція» на основі існуючих даних про виробничу діяльність. Як відомо програма маркетингу підприємства описується системою цільових показників, що характеризують кінцеві результати діяльності за наступними напрямками: 1) ріст обсяг реалізації продукції; 2) політика відновлення продукції; 3) політика зміни якості продукції; 4) технічна політика виробництва. Розрахунок проводився на базі наявних статистичних даних за цільовими показниками за минулий період (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Цільові показники діяльності НВП «Сортостанція» за 2022-2024 рр.

Назва показника	Роки		
	2022	2023	2024
Обсяг реалізації продукції, тис. грн. (V_p)			
Відновлення продукції, % (K_b)			
Якість продукції, % (K_j)			
Собівартість одиниці продукції, грн. (K_c)			
Продуктивність праці, тис.грн/чол. (K_n)			

Джерело: розраховано автором.

Прогнозування змін цільових показників на трирічний період здійснювалося із застосуванням двох підходів: перший варіант базувався на середньорічних темпах зміни показників, тоді як другий враховував основні тенденції їхнього розвитку в часі.

Перед початком розрахунків доцільно розглянути основні характеристики цільових показників. Показник «Відновлення продукції» (K_b) відображає частку нових виробів (у %) у загальному обсязі продукції, реалізованої підприємством (V_p).

Показник «Якість продукції» (K_j) визначає відсоткове співвідношення конкурентоспроможної продукції, яка відповідає найкращим зразкам вітчизняного та закордонного виробництва, у загальному обсязі реалізації (V_p).

Показник «Зростання продуктивності праці» ($K_{\text{п}}$) ілюструє обсяг реалізованої продукції, що припадає на одного середньоспискового працівника підприємства.

Розрахунок середньорічної динаміки зміни цільових показників, який дозволяє отримати прогностні значення на 2025–2027 роки, представлений у таблиці 3.4. З табл. 3.4 видно, що цільові показники на кінець 2024р. мають тенденцію до покращення порівняно з 2022 і 2023рр., які видались найбільш складними для підприємства і лише у 2024р. відбулась відносна адаптація до умов воєнного стану.

Таблиця 3.4

Середньорічні темпи зміни цільових показників

Роки	Показники				
	V_p	K_o	K_k	K_c	K_t
2022	2,3	2,7	1,5	1,4	0,9
2023	2,5	2,9	1,7	1,7	1,3
2024	2,6	3,1	1,8	1,8	0,7
В середньому	2,3	2,8	1,5	1,7	0,8

Джерело: розраховано автором.

Стратегічну програму маркетингу НВП «Сортостанція» за досліджуваний період (2022-2024 роки) можна представити у вигляді таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Існуюча стратегічна програма маркетингу НВП «Сортостанція»

Показники	Абсолютне значення на початок періоду	Середньорічні темпи змін	Роки			Абсолютне значення на кінець періоду
			2022	2023	2024	
Обсяг реалізації продукції, тис грн (V_p)	2734,1	2,3	PP	PP	PP	10623,9
Відновлення продукції,% (K_o)	1	2,8	ПЗ	PP	PP	8
Якість продукції,% (K_k)	5	1,5	PP	PP	УР	12
Собівартість одиниці продукції, грн. (K_c)	628,8	1,7	PP	ПЗ	РЗ	2443,5
Ріст продуктивності праці, тис. грн/осіб (K_t)	0,9	0,8	PP	PP	РЗ	379,4

Примітка. PP – різкий ріст (+20% на рік); ПЗ – помірне зростання (+5% на рік); ПТ – постійність (0% на рік); ПЗ – помірне зниження (-3%); РЗ – різке зниження (-10% на рік).

Джерело: розраховано автором.

За даними таблиці 3.5 зроблено висновок, що чіткої стратегічної програми маркетингу розвитку у підприємства не було. Планувався щорічний ріст обсягів реалізації (здійснено), обсяг реалізації зріс в 3,9 рази. Планувалось оновлення асортименту продукції, але воно відбувалось стрибкоподібно. В середньому щорічно оновлювалося 2,5% продукції. Зверталася увага на підвищення якості продукції: щорічно на 1,5% підвищувався випуск продукції високої якості. Собівартість продукції в цілому зросла в 3,9 рази, якщо порівнювати її абсолютні значення на початок та кінець періоду, що пояснюється зростанням обсягів реалізації. Показник продуктивності праці також зріс в 2,9 рази.

На підставі аналізу прийнято рішення розробити прогноз змін цільових показників підприємства НВП «Сортостанція» на три (2025-2027) роки. Прогноз проводився на підставі виявлення основних тенденцій змін показників в часі. Для цього по кожному цільовому показнику було проведено вирівнювання даних динамічного ряду і здійснений підбір функції, яка описує закономірність зміни рівня цільового показника від часу. Для розрахунків коефіцієнтів регресійних рівнянь нами був використаний метод найменших квадратів при гіпотезі лінійної залежності значень цільових показників в часі.

Розрахунок параметрів регресійної моделі був проведений за стандартними формулами метода найменших квадратів. Проміжні значення для розрахунку коефіцієнтів рівняння регресії для показнику обсягу реалізації продукції (V_p) представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Значення проміжних розрахунків коефіцієнтів регресії

t	V_p	$V_p * t$	t^2
1	2641,9	2641,9	1
2	265,3	5306,6	4
3	149,5	448,6	9
4	480,1	1920,4	16
5	774,6	3873,1	25
$\Sigma=15$	$\Sigma=4311,4$	$\Sigma=14090,6$	$\Sigma=55$

Джерело: розраховано автором.

Метод найменших квадратів розраховується за формулою:

$$a_0 = \frac{\sum_{t=1}^n Y_{it}}{n} - a_1 \cdot \frac{\sum_{t=1}^n t}{n}, \quad (3.1)$$

$$a_1 = \frac{\sum_{t=1}^n Y_{it} \cdot t - \frac{\sum_{t=1}^n Y_{it}}{n} \cdot \sum_{t=1}^n t}{\sum_{t=1}^n t^2 - \frac{\left(\sum_{t=1}^n t\right)^2}{n}}, \quad (3.2)$$

де Y_{it} – значення показника y_i в році t ;

t – порядковий номер року $t=1 \dots n$;

n – число значень динамічного ряду.

Рівняння регресії для визначення прогнозних значень показника V_p :

$$V_p = a_0 + a_1 \cdot t = 182819,1 + (-15774,2) \cdot t, \quad (3.3)$$

де t – рік, на який робиться прогноз: $t=6$ (2025); $t=7$ (2026); $t=8$ (2027).

Рівняння регресії для визначення прогнозних значень показника K_0 :

$$K_0 = a_0 + a_1 \cdot t, \quad (3.4)$$

де t – рік, на який робиться прогноз: $t=6$ (2025); $t=7$ (2026); $t=8$ (2027).

Рівняння регресії для визначення прогнозних значень показника K_k :

$$K_k = a_0 + a_1 \cdot t, \quad (3.5)$$

де t – рік, на який робиться прогноз: $t=6$ (2025); $t=7$ (2026); $t=8$ (2027).

Згідно до формул 3.1 та 3.2, $a_0 = 182819,1$; $a_1 = -15774,2$. Результати розрахунку варіантів прогнозних значень показника V_p наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Результати розрахунку варіантів прогнозних значень показника V_p

Показник	Варіант прогнозу	2025 рік	2026 рік	2027 рік
V_p тис. грн.	1	77872,9	68266,5	68679,8
	2	78817,6	99589,1	110068,6
	Прогноз	78817,6	99589,1	110068,6

Джерело: розраховано автором.

Проміжні значення для розрахунку показника K_0 наведені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Значення проміжних розрахунків коефіцієнтів регресії

T	K_0	$K_0 * t$	t^2
1	1	1	1
2	3	6	4
3	3	9	9
4	6	24	16
5	8	40	25
$\Sigma=15$	$\Sigma=21$	$\Sigma=80$	$\Sigma=55$

Джерело: розраховано автором.

Згідно до формул 3.1 та 3.2, $a_0 = 1,7$; $a_1 = - 0,9$. Результати розрахунку варіантів прогнозних значень показника V_p на три роки наведені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Результати розрахунку варіантів прогнозних значень показника K_0

Показник	Варіант прогнозу	2025 рік	2026 рік	2027 рік
K_0 %	1	8,31	12,3	14,2
	2	9,3	11,0	12,7
	Прогноз	9,3	11,0	12,7

Джерело: розраховано автором.

Проміжні значення для показника K_0 приведені в таблиці 3.10. Збільшення показника на кінець періоду, що прогнозується свідчить про підвищення ефективності маркетингової діяльності НВП «Сортостанція».

Таблиця 3.10

Значення проміжних розрахунків коефіцієнтів регресії

T	K_y	$K_y * t$	t^2
1	5	5	1
2	7	14	4
3	5	15	9
4	10	40	16
5	12	60	25
$\Sigma=15$	$\Sigma=39$	$\Sigma=134$	$\Sigma=55$

Джерело: розраховано автором.

Згідно до формул 3.1 та 3.2, $a_0 = 1,7$; $a_1 = 2,7$. Результати розрахунку варіантів прогнозних значень показника K_k (формула 3.5) на три роки наведені в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Результати розрахунку варіантів прогнозних значень показника K_k

Показник	Варіант прогнозу	2025 рік	2026 рік	2027 рік
K_k тис. грн.	1	12,5	13,9	15,7
	2	12,9	14,6	16,3
	Прогноз	12,9	14,6	16,3

Джерело: розраховано автором.

Проміжні значення для розрахунку показника K_T наведені в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Значення проміжних розрахунків коефіцієнтів регресії

T	K_T	$K_T * t$	t^2
1	3,2	3,2	1
2	5,2	10,4	4
3	7,2	21,6	9
4	9,9	39,6	16
5	8,9	44,5	25
$\Sigma=15$	$\Sigma=34,4$	$\Sigma=119,3$	$\Sigma=55$

Джерело: розраховано автором.

Згідно до формул 3.1 та 3.2, $a_0 = 1,61$; $a_1 = 2,05$. Рівняння регресії для визначення прогнозних значень показника K_k розраховується за формулою 3.5. Результати розрахунку варіантів прогнозних значень показника K_t на три роки наведені в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Результати розрахунку варіантів прогнозних значень показника K_t

Показник	Варіант прогнозу	2025 рік	2026 рік	2027 рік
К _т тис.грн.	1	11,03	12,5	13,9
	2	11,71	13,32	14,93
	Прогноз	11,71	13,32	14,93

Джерело: розраховано автором.

Проміжні значення для показника K_c наведені в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Значення проміжних розрахунків коефіцієнтів регресії

T	K_c	$K_c * t$	t^2
1	80,1	80,1	1
2	92,9	185,8	4
3	112,9	338,7	9
4	134,5	538	16
5	160,2	801	25
$\Sigma=15$	$\Sigma=580,6$	$\Sigma=1943,6$	$\Sigma=55$

Джерело: розраховано автором.

Згідно до формул 3.1 та 3.2, $a_0 = 20,18$; $a_1 = 55,58$. Результати розрахунку варіантів прогнозних значень показника K_c на три роки наведені в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15

Результати розрахунку варіантів прогнозних значень показника K_c

Показник	Варіант прогнозу	2025 рік	2026 рік	2027 рік
К _с грн.	1	2572,5	2374,3	2173,2
	2	2373,0	2172,0	1970,6
	Прогноз	2373,0	2172,0	1970,6

Джерело: розраховано автором.

Результати розрахунків прогнозних показників зведені в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16

Прогнозовані показники і тип стратегічної програми маркетингу НВП

Показники	2025 рік		2026 рік		2027 рік	
	Значення	Тип	Значення	Тип	Значення	Тип
Обсяг реалізації продукції, тис грн. (V_p)	78881,8	УР	99589,1	УР	110068,6	УР
Відновлення продукції, % (K_o)	9,3	УР	11,0	УР	12,7	УР
Якість продукції, % (K_k)	12,9	УР	14,6	УР	16,3	УР
Собівартість од. продукції, грн. (K_c)	2373,0	УС	2172,0	УС	1970,6	УС
Ріст продуктивності праці, тис. грн/осіб (K_T)	11,71	УР	13,32	УР	14,9	УР

Джерело: розраховано автором.

В результаті розрахунків цільова орієнтація підприємства «Сортостанція» отримала своє кількісне відображення через встановлення значних змін кожного цільового показника на кожен рік. Запропоновано поступовий тип впровадження стратегічної програми маркетингу підприємства, який припускає помірний ріст показників (+5%...+10% на рік). Відзначено, що існуючі, крім поступового, типи стратегічних програм маркетингу: поступальний і очікуваний, не прийняті. Поступальний і очікуваний типи розвитку маркетингових показників припускає різке зростання (+20% на рік), це неприйнятно для НВП «Сортостанція» оскільки робота залежить від щорічного корегування укладених угод. Помірне зростання обсягів виробництва пропонується за рахунок поширення ринків збуту в Україні та в країнах Східної Європи. Очікуваний тип стратегічної програми маркетингу, який передбачає постійність досягнутих показників, також є неприйнятним, через відсутність перспектив розвитку підприємства НВП «Сортостанція».

При виробленні стратегічної програми маркетингу враховано: 1) обираючи тип програми по кожному показнику – середньорічні темпи зміни в попередні 3 роки, оскільки значна зміна порушує тенденцію постійного розвитку компанії; 2) обрані цільові показники взаємозалежні. Так, оновлення продукції підвищує її якість, при цьому можна досягнути як темпів зростання продуктивності праці так і зниження собівартості (зниження затрат на одну гривню товарної продукції).

3.3. Цифровізація маркетингової діяльності науково-виробничого підприємства «Сортостанція» для підвищення якості її управління

Цифровий маркетинг, також znаний як «digital marketing», фокусується на розробці, донесенні, поширенні та обміні ціннісними пропозиціями для споживачів, користувачів і суспільства загалом. Його основна мета – привернення уваги цільової аудиторії, залучення її до активної взаємодії з брендом або компанією, підвищення обізнаності щодо продуктів і послуг, стимулювання зростання продажів та забезпечення якісної підтримки клієнтів [2; 17]. Щоб залишатися конкурентоспроможним у цифровому просторі, НВП «Сортостанція» необхідно слідкувати за актуальними трендами цифрового маркетингу. У додатку Г наведено аналіз ключових тенденцій цього напрямку та їхній вплив.

Сучасні маркетингові тенденції є визначальними для формування ефективних стратегій онлайн-присутності бізнесу та залучення клієнтів. Впровадження актуальних рішень дозволить НВП «Сортостанція» отримати конкурентну перевагу, удосконалити клієнтський досвід і забезпечити динамічний розвиток. Основні інструменти цифрового маркетингу охоплюють широкий спектр цифрових комунікацій, які узагальнені у таблиці 3.17 та рекомендовані до застосування на підприємстві. Ці методи є ефективними, оскільки сприяють залученню нових клієнтів, утриманню наявних, підвищенню впізнаваності бренду та стимулюванню зростання продажів. Незмінно затребуваними залишаються медійна та онлайн-реклама, але в умовах зростаючої популярності відеоконтенту очікується подальше розширення рекламних можливостей YouTube.

Попри складні умови війни, український бізнес демонструє зростаючу зацікавленість у впровадженні цифрового маркетингу. Збільшення кількості інтернет-користувачів, яка на початку 2021 року досягла 29 мільйонів осіб [61], вказує на розширення потенційної аудиторії для цифрових маркетингових стратегій.

Таблиця 3.17

Інструменти цифрового маркетингу для використання у 2025-2027 роках

Види цифрового маркетингу	Значення для розвитку бізнесу НВП «Сортостанція»
Контент-маркетинг	Створення цінного та цікавого контенту, який привертає увагу цільової аудиторії та підвищує свідомість про бренд.
Пошуковий маркетинг	Оптимізація веб-сайту для підвищення видимості у пошукових системах та залучення цільового трафіку.
Соціальний медіа-маркетинг	Взаємодія з аудиторією через соціальні медіа-платформи, побудова бренду та залучення нових клієнтів.
Електронна комерція	Реалізація продажу товарів та послуг через електронні платформи, забезпечення зручного та швидкого процесу.
Мобільний маркетинг	Використання мобільних пристроїв для залучення, взаємодії та конвертації клієнтів.
Електронна пошта	Використання персоналізованої електронної розсилки для збільшення свідомості, залучення та утримання клієнтів.
Відео-маркетинг	Використання відеоконтенту для просування бренду, залучення уваги та збільшення конверсії.
Вебінари	Проведення онлайн-семінарів для навчання, взаємодії з клієнтами та демонстрації експертності
Інфлюенс-маркетинг	Співпраця з впливовими особистостями або блогерами для реклами та популяризації продуктів та бренду.
Маркетинг автоматизації	Використання інструментів автоматизації для підвищення ефективності маркетингових процесів та автоматизації.

Джерело: складено автором за [40].

Особливу увагу привертає зростання частки користувачів у віці 12–65 років, які проживають у населених пунктах із чисельністю понад 50 тисяч осіб. Ця тенденція свідчить про розширене охоплення маркетингових ініціатив, що дозволяє бізнесу залучати ширшу клієнтську базу.

Розширення цифрової аудиторії в Україні відкриває нові перспективи для НВП «Сортостанція» у сфері використання інструментів digital-маркетингу. Активне зростання онлайн-користувачів надає компанії можливість ефективно просувати бренд, залучати потенційних клієнтів і збільшувати продажі через сучасні цифрові канали. Використання персоналізованих і таргетованих маркетингових кампаній сприяє точному сегментуванню аудиторії на основі демографічних характеристик, інтересів і поведінкових даних. Не дивно, що цифрова реклама стрімко набирає обертів і найближчим часом може перевершити за обсягами традиційну телевізійну рекламу, що цілком закономірно в нинішніх реаліях.

Технологічний розвиток та доступність цифрових маркетингових рішень значно полегшили процес упровадження digital-стратегій для НВП «Сортостанція». Широкий спектр інструментів – від онлайн-реклами та пошукової оптимізації до маркетингу в соціальних мережах і електронної комерції – забезпечує ефективну комунікацію з цільовою аудиторією.

За прогнозами аналітиків та The Interactive Advertising Bureau (IAB), digital-маркетинг стане одним із ключових інструментів комунікаційної політики компаній у 2025 році, що безпосередньо вплине на ефективність і прибутковість бізнесу [45]. Ці прогнози ґрунтуються на сучасних тенденціях, зокрема на зростаючій популярності цифрових медіа та поступовому зміщенні маркетингових активностей з офлайн-простору в онлайн. Очікується, що в 2025 році основними рушіями зростання будуть відеореклама та пошукова реклама. Провідні компанії, такі як Google, Facebook і TikTok, залишаються лідерами у цих сегментах [46].

На основі аналізу українського ринку цифрової реклами доцільно будувати маркетингову стратегію НВП «Сортостанція» з акцентом на інтернет-простір, соціальні мережі, цифрове телебачення та інші сучасні канали зв'язку з аудиторією. Динамічний розвиток онлайн-реклами та її швидке поширення роблять цей сегмент надзвичайно перспективним. Цифрові маркетингові інструменти приваблюють як бізнес, так і споживачів завдяки простоті створення контенту, можливості швидкого поширення, точному налаштуванню таргетингу, інтерактивним функціям, оперативному аналізу ефективності та персоналізованому підходу до клієнтів.

Ефективне застосування цифрового маркетингу передбачає стратегічний підхід, що базується на використанні інноваційних технологій, аналітики даних та сучасних методів управління. Запропоновано науково-виробничому підприємству «Сортостанція» послідовність розробки стратегії цифрового маркетингу (рис. 3.3).

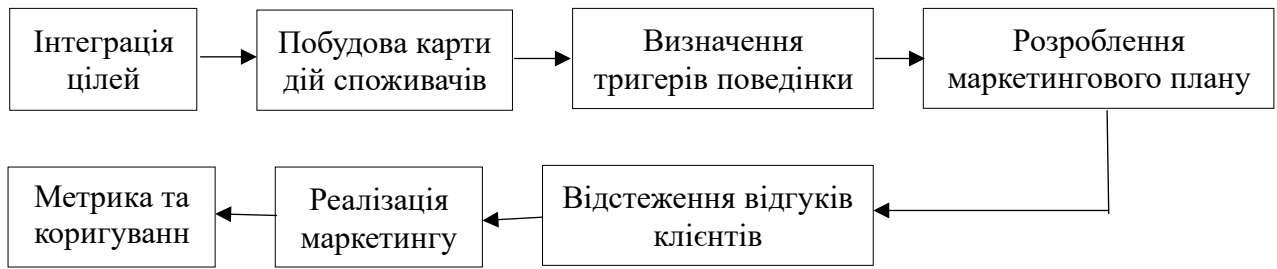


Рис. 3.3. Рекомендована послідовність реалізації цифрового маркетингу для НВП «Сортостанція»

Джерело: розробка автора.

Узгодження цілей – інтеграція стратегічних завдань цифрового маркетингу з глобальними бізнес-орієнтирами компанії. Цей процес включає детальне вивчення цільової аудиторії, визначення ключових метрик ефективності (KPI) та очікуваних результатів. Використання сучасних технологій цифрового маркетингу, зокрема CRM-систем та інструментів аналітики, забезпечує глибоку обробку даних, що сприяє інтеграції цілей та моніторингу динаміки їх досягнення.

Формування карти взаємодії споживачів – для максимального залучення клієнтів важливо проаналізувати їхню поведінку та створити карту дій. Це передбачає відстеження шляху клієнта та ідентифікацію ключових точок взаємодії, де цифрові маркетингові зусилля матимуть найбільший ефект. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для картування споживчого досвіду та аналітики UX допоможе НВП «Сортостанція» візуалізувати та вдосконалити взаємодію користувачів із брендом через різні цифрові канали.

Визначення поведінкових факторів передбачає детальний аналіз мотивації клієнтів, їхніх вподобань, болючих точок та очікувань. Завдяки технологіям машинного навчання, штучного інтелекту та обробки великих даних НВП «Сортостанція» зможе отримати цінні інсайти про поведінку споживачів і адаптувати маркетингові стратегії відповідно до змін у попиті. Інноваційні

рішення, як-от предиктивна аналітика та алгоритми рекомендацій, дозволять виявляти поведінкові тригери клієнтів і оперативно реагувати на їхні запити.

Чітко спланована контент-стратегія має ключове значення для залучення аудиторії та підтримки її зацікавленості. Це включає визначення видів контенту (статті, відео, інфографіка) та вибір найефективніших каналів розповсюдження (соціальні мережі, сайт компанії тощо). Використання платформ контент-маркетингу та систем управління контентом (CMS) оптимізує процес створення, публікації та поширення контенту, забезпечуючи його релевантність та відповідність бізнес-цілям.

Моніторинг клієнтських відгуків є невід'ємною складовою оцінки ефективності цифрових маркетингових заходів. Завдяки онлайн-сервісам репутаційного менеджменту, платформам соціального аналізу та механізмам зворотного зв'язку НВП «Сортостанція» зможе оперативно реагувати на коментарі клієнтів, аналізувати їхню думку та коригувати маркетингові стратегії. Такий підхід сприяє підвищенню лояльності споживачів і вдосконаленню якості обслуговування.

Оцінка результативності цифрових кампаній потребує чіткого визначення метрик та ключових показників ефективності (KPI). Використовуючи інструменти аналітики, такі як Google Analytics та маркетингові платформи автоматизації, підприємство може отримувати важливі дані щодо поведінки користувачів, рівня конверсії та загальної ефективності рекламних кампаній. Аналіз цих показників дозволяє приймати зважені рішення, коригувати стратегії та вдосконалювати маркетингові активності. Завдяки цифровому маркетингу у 2026–2027 роках компанія зможе більш ефективно взаємодіяти з аудиторією, скорочувати витрати та підвищувати загальну продуктивність бізнесу. Це сприятиме не лише фінансовому зростанню, а й зміцненню позицій на ринку.

Попри виклики воєнного часу, український бізнес демонструє високу готовність до активного використання цифрового маркетингу. Динамічне зростання кількості інтернет-користувачів, особливо серед ключових вікових груп, у поєднанні з широким спектром сучасних маркетингових інструментів

відкриває нові перспективи для НВП «Сортостанція» у просуванні своєї продукції та послуг через цифрові канали. Зростаючий попит на онлайн-рекламу випереджає традиційні формати реклами, і одним із найдинамічніших напрямів є відеореклама, яка активно розширює свою частку ринку.

Впровадження цифрового маркетингу у діяльність НВП «Сортостанція» – це поетапний процес, що охоплює визначення стратегічних цілей, аналіз поведінкових факторів споживачів, розробку якісного контенту, систематичний моніторинг відгуків та адаптацію стратегій на основі отриманих даних.

Загалом, цифрові технології маркетингу та управління відіграють ключову роль на кожному етапі впровадження маркетингових стратегій, надаючи компаніям ефективні інструменти для аналізу, автоматизації та вдосконалення їхньої маркетингової діяльності.

ВИСНОВКИ

Досягнуто головну мету кваліфікаційної роботи, яка полягає в узагальненні теоретико-методичних підходів стратегічного управління маркетингом та на основі дослідження маркетингової діяльності науково-виробничого підприємства «Сортостанція» розробка стратегічної програми маркетингу з урахуванням тенденцій цифровізації в бізнесі.

Досліджено генезис поняття маркетингу та сутності маркетингової діяльності підприємств в умовах зростаючої конкуренції на ринку. Поняття «маркетинг» означає роботу на ринку щодо задоволення всіх потреб і побажань споживача. Особливості розвитку маркетингу зумовлені технологічними, економічними, соціально-демографічними і екологічними процесами в світі.

Розкрито стратегічний підхід в управлінні маркетинговою діяльністю сучасної організації. Управління маркетингом є цілеспрямованою діяльністю з регулювання позицій підприємства на ринку, по засобах планування, організації, обліку, контролю, виконання фази позиційної поведінки фірми, з урахуванням впливу закономірностей розвитку сучасного ринкового простору, конкурентного середовища для досягнення прибутковості і ефективності діяльності суб'єкта. Об'єктом керівництва маркетингом є обсяг, структура і тимчасові рамки попиту.

Визначено методичні підходи до планування маркетингової діяльності підприємства. Планування є складовою частиною управління, розробка і практична реалізація планів, що визначають майбутній стан системи. Сучасне маркетингове планування є комплексною системою, що включає підсистему стратегічного планування та планування маркетингу (оперативних, поточних).

Надано організаційно-економічну характеристику підприємства. Аналіз показників ефективності фінансово-економічної діяльності довів, що показник рентабельності продажу в 2024 р. знизився щодо 2022 р. на 0,19% що говорить на зниження ціни на продукцію з метою залучення нових покупців. Про загальну ефективність діяльності підприємства говорить показник фінансового важелю, який у 2024 р. у порівнянні з 2022 роком зріс на 85,29%. На підставі розрахунків

констатовано, що компанія «Сортостанція» повністю забезпечена необхідними ресурсами для здійснення ефективної економічної діяльності та є прибутковою.

Проведено маркетинговий аналіз організації управління маркетингом у вітчизняному дистриб'юторському центрі «Сортостанція». Компанія S.I.GROUP виробляє товари і володіє безліччю торговельних марок. НВП «Сортостанція» є дистриб'ютором S.I.GROUP, тому НВП «Сортостанція» організована на основі управління окремими товарами і марками. У товарно-функціональній організації за розробку стратегії і планів маркетингу для визначеного товару або груп товарів відповідає управляючий товарами. Це дозволяло протягом 2022-2024 роках за рахунок спеціалізації досягти добрих результатів і в той же час не сприяє розвитку стратегії і може мати серйозні наслідки для інвестиційних програм і фінансових результатів. В основу побудови організаційної маркетингової структури управління НВП «Сортостанція» закладено матричний принцип.

Оцінено маркетингову діяльність підприємства. Маркетологи науково-виробничого підприємства «Сортостанція» проводять роботу по просуванню торговельних марок: тарованої води, целюлозно-паперової продукції, товарів народного споживання і ексклюзивну команду напряму «снеки». Підприємство в процесі маркетингової діяльності вивчає конкурентів, якість продукції та ціни. Аналіз за матрицею БКГ довів, що обидві СБО належать до «зірок», тобто є ринковими лідерами. Вони приносять підприємству прибуток, але потребують значних капіталовкладень. ТМ «Хуторок» з часом з позиції «зірка» може перейти до позиції «дійної корови», у випадку уповільнення темпу росту ринку, що пояснюється насиченістю ринку аналогами. Маркетингова стратегія для ТМ «Хуторок» полягає у підтримці стану. ТМ «SEMKI» не втратить у перспективі позицій і залишиться в «зірках». Взагалі, маркетингова діяльність є ефективною.

Надано рекомендації щодо формування стратегії маркетингу вітчизняного дистриб'юторського центру. Найбільш ймовірними варіантами для вибору стратегії ціноутворення НВП «Сортостанція» є: стратегії диференційованого ціноутворення; стратегії конкурентного ціноутворення; стратегії асортиментного ціноутворення. Цінова політика у 2026-2027 рр. має бути орієнтована на довго-

та короткострокову перспективу. Розробка стратегії маркетингу підприємства передбачає обов'язкову реалізацію бенчмаркінгового проекту.

Обґрунтовано стратегічну програму маркетингу НВП «Сортостанція» та оцінено перспективи впровадження. Доведено, що чіткої стратегічної програми маркетингу розвитку у підприємства не було. Планувалися окремі показники, такі як: щорічний ріст обсягів реалізації продукції; оновлення асортименту продукції; підвищення її якості. Програма маркетингу підприємства описується системою цільових показників, що характеризують кінцеві результати діяльності за наступними напрямками: ріст обсяг реалізації продукції; політика відновлення продукції; політика зміни її якості; технічна політика виробництва. Розрахунок проводився на базі наявних статистичних даних за цільовими показниками за минулий період. Розроблено прогноз змін цільових показників підприємства на три (2026-2027) роки. Прогноз проведено на підставі виявлення основних тенденцій змін показників в часі: по кожному цільовому показнику проведено вирівнювання даних динамічного ряду і здійснений підбір функції. В результаті розрахунків цільова орієнтація компанії отримала кількісне відображення через встановлення значних змін кожного цільового показника на кожен рік.

При розробці та впровадженні стратегічної програми маркетингу НВП «Сортостанція» враховано тенденції: 1) обираючи тип програми по кожному показнику, були враховані середньорічні темпи його зміни в попередні 3 роки, оскільки значна їх зміна порушує тенденцію постійного розвитку підприємства; 2) обрані цільові показники взаємозалежні. Так, оновлення продукції підвищує її якість, при цьому можна досягнути як темпів зростання продуктивності праці так і зниження її собівартості (затрат на одну гривню товарної продукції).

Розроблено пропозиції з цифровізації маркетингової діяльності компанії «Сортостанція» для підвищення якості її управління. Застосування цифрового маркетингу в фірмі передбачає стратегічний підхід, який використовує переваги сучасних технологій цифрового маркетингу та управління. Запропоновано НВП «Сортостанція» послідовність розробки стратегії цифрового маркетингу.

07.02.2025р.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ангелко І.В., Лех І.А. Практичні аспекти застосування маркетингових комунікацій в діяльності суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2020. № 5(286). С. 11-14. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-286-5-2>
2. Андрушко А.В. Соціальні мережі в бізнесі: технології, стратегія та ефективність. Харків: Ранок, 2019. 192 с.
3. Баєр Дж. Youtility: Why Smart Marketing Is about Help Not Hype. Нью-Йорк: Portfolio, 2013. 240 с.
4. Брітт М. The Power Formula for LinkedIn Success. Нью-Йорк: Greenleaf Book Group Press, 2019. 240 с.
5. Брogan К. Social Media 101: Tactics and Tips to Develop Your Business Online. Нью-Йорк: Wiley, 2010. 256 с.
6. Буш Л. Content Marketing Engineered. Нью-Йорк: River Grove Books, 2020. 220 с.
7. Вайнерчук Г. Crushing It!: How Great Entrepreneurs Build Their Business and Influence and How You Can, Too. Нью-Йорк: Harper Business, 2018. 288 с.
8. Вайнерчук Г. Jab, Jab, Jab, Right Hook: How to Tell Your Story in a Noisy Social World. Нью-Йорк: Harper Business, 2013. 224 с.
9. Валь А. Facebook Ads Made Simple: How to Create High-Converting Facebook Ads in an Hour or Less. Нью-Йорк: Independently Published, 2019. 148 с.
10. Венгерова О.В. Особливості маркетингових комунікацій в умовах дистанційної роботи проектних команд. *Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті* : мат-ли XV Міжнар. наук.-практ. конф. фахівців, магістрантів, аспірантів та науковців. Одеса : ОДАБА, 2024. С. 606-610.
11. Венгерова О.В. Особливості формування маркетингової стратегії аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Збірник наук. праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2024. № 3 (52). С. 89-97.

12. Годін С. This Is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn to See. Нью-Йорк: Portfolio, 2018. 288 с.
13. Голдберг Г. LinkedIn Mastery for Business: Secret Formula for Turning Your Network into New Business. Нью-Йорк: Independently Published, 2019. 200 с.
14. Джантч Дж. Duct Tape Marketing: The World's Most Practical Small Business Marketing Guide. Нью-Йорк: Portfolio, 2021. 304 с.
15. Джарвіс П. Company of One: Why Staying Small Is the Next Big Thing for Business. Нью-Йорк: Houghton Mifflin Harcourt, 2019. 256 с.
16. Дженніфер Герман, Ерік Батлер. Social Media Marketing All-in-One for Dummies. Нью-Йорк: Wiley, 2021. 784 с.
17. Джоел М. Six Pixels of Separation: Everyone Is Connected. Connect Your Business to Everyone. Нью-Йорк: Grand Central Publishing, 2009. 304 с.
18. Джонстон Б. How to Write a KILLER LinkedIn Profile... And 18 Mistakes to Avoid. Нью-Йорк: CreateSpace Independent Publishing, 2018. 154 с.
19. Діденко А.М. Маркетингова аналітика: сучасний підхід до оцінки ефективності. Київ: Альфа-М, 2018. 236 с.
20. Додаро М. The LinkedInCode: Unlock The Largest Online Business Social Network to Get Leads, Prospects & Sales. Нью-Йорк: Melonie Dodaro, 2014. 270 с.
21. Дрейк Р. Sizing People Up: A Veteran FBI Agent's User Manual for Behavior Prediction. Нью-Йорк: Portfolio, 2020. 208 с.
22. Елліс Ш. Hacking Growth: How Today's Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success. Нью-Йорк: Crown Business, 2017. 320 с.
23. Еяль Н. Hooked: How to Build Habit-Forming Products. Нью-Йорк: Portfolio, 2014. 256 с.
24. Зозульов О.В., Сіроштан М.О. Основи маркетингових комунікацій: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 224 с.
25. Керпен Д. Likeable Social Media: How to Delight Your Customers, Create an Irresistible Brand, and Be Amazing on Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Pinterest, and More. Нью-Йорк: McGraw-Hill, 2019. 320 с.

26. Керпен Д. The Art of People: 11 Simple People Skills That Will Get You Everything You Want. Нью-Йорк: Crown Business, 2016. 288 с.
27. Котлер Ф. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Нью-Йорк: Wiley, 2016. 208 с.
28. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2015. 392 с.
29. Кукіна Н.В., Савчук Я.О., Лялюк А.М. Аналіз ролі соціальних мереж у формуванні брендової лояльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 116-128.
30. Кукіна Н.В., Трусова Н.В., Шквиря Н.О. Інфлюенс-маркетинг на ринку харчових продуктів і напоїв України: тренди, виклики, можливості. *Збірник наукових праць ТДАУ (економічні науки)*. 2024. № 3 (52). С. 107-116.
31. Куліш Т.В. Маркетингові цифрові технології в просуванні крафтової продукції підприємств. *Digitalization of the economy as a factor of sustainable development : Materials of International scientific-practical conference (Mariupol, May 25-26, 2021 у.) Mariupol : PSTU, 2021. pp. 239-241*
32. Лазоренко О.В., Михайлов Д.І. Маркетинг у соціальних мережах: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 200 с.
33. Легеза Д.Г., Сокіл Я.С., Куліш Т.В. Рівень конкуренції на ринку борошна в країнах Європейського Союзу. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2023. № 2 (48). С. 113-119.
34. Литвиненко О.В. Цифрові стратегії в маркетингу. Київ: Наукова думка, 2020. 280 с.
35. Ліб Р. Content Marketing: Think Like a Publisher - How to Use Content to Market Online and in Social Media. Нью-Йорк: Que Publishing, 2011. 240 с.
36. Ліндстром М. Buyology: Truth and Lies About Why We Buy. Нью-Йорк: Crown Business, 2008. 256 с.
37. Макартур Е. LinkedIn Sales Navigator Guidebook. Нью-Йорк: Business Expert Press, 2018. 150 с.

38. Мартін Е.Дж. Renegades Write the Rules: How the Digital Royalty Use Social Media to Innovate. Нью-Йорк: Wiley, 2012. 256 с.
39. Мартін Т. The Invisible Sale. Нью-Йорк: Wiley, 2013. 256 с.
40. Мінто П. LinkedIn Learner's Playbook: A Practical Guide to LinkedIn Success. Лондон: Independently Published, 2019. 120 с.
41. Наукова бібліотека (електронна бібліотека) Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного. URL: <http://www.tsatu.edu.ua/biblioteka/elektronna-biblioteka/> (дата звернення 03.11.2024).
42. Немо Дж. LinkedIn Riches: How to Use LinkedIn for Business, Sales and Marketing. Нью-Йорк: John Nemo, 2016. 210 с.
43. Офіційний сайт корпорації S.I.GROUP. URL: <http://sigroup.ua/>
44. Пател Н. Hustle: The Power to Charge Your Life with Money, Meaning, and Momentum. Нью-Йорк: Rodale Books, 2016. 272 с.
45. Пенн Дж. Content Marketing for Authors: A Guide to Getting Started. Нью-Йорк: Creative Penn Limited, 2014. 132 с.
46. Поллетт Ч. The Content Promotion Manifesto. Нью-Йорк: CreateSpace, 2015. 160 с.
47. Пуліцці Дж. Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less. Нью-Йорк: McGraw-Hill, 2013. 352 с.
48. Романенко Л.Ф., Герасименко В.Г. Електронний маркетинг: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 312 с.
49. Роуз Р. Killing Marketing: How Innovative Businesses Are Turning Marketing Cost into Profit. Нью-Йорк: McGraw-Hill, 2017. 224 с.
50. Синек С. Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. Нью-Йорк: Portfolio, 2009. 256 с.
51. Скотт Д.М. The New Rules of Marketing and PR: How to Use Social Media, Blogs, News Releases, Online Video, and Viral Marketing to Reach Buyers Directly. Нью-Йорк: Wiley, 2020. 448 с.

52. Слім П. *Body of Work: Finding the Thread That Ties Your Story Together*. Нью-Йорк: Portfolio, 2013. 240 с.
53. Сокіл Я.С., Куліш Т.В. Поведінка споживачів на ринку борошна в країнах Європейського Союзу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 3 (105). С. 43-50.
54. Соліс Б. *Engage!: The Complete Guide for Brands and Businesses to Build, Cultivate, and Measure Success in the New Web*. Нью-Йорк: Wiley, 2010. 320 с.
55. Статті від HubSpot. URL: <https://blog.hubspot.com> (дата звернення 25.11.2024).
56. Стінгер Дж. *Social Media Strategies for Professionals and Their Firms: The Guide to Establishing Credibility and Accelerating Relationships*. Нью-Йорк: Wiley, 2010. 304 с.
57. Тейлор Г. *LinkedIn Success: How to Use LinkedIn to Build Your Brand, Grow Your Business and Get Hired*. Лондон: CreateSpace, 2013. 150 с.
58. Тищенко О.М. Цифровий маркетинг: сучасні інструменти просування бізнесу. Київ: Видавничий дім «КМ-БУКС», 2020. 248 с.
59. Уолш-Філіпс К. *Ultimate Guide to LinkedIn for Business*. Нью-Йорк: Entrepreneur Press, 2021. 264 с.
60. Фішкін Р. *Lost and Founder: A Painfully Honest Field Guide to the Startup World*. Нью-Йорк: Portfolio, 2018. 320 с.
61. Фоллс Дж. *No Bullshit Social Media: The All-Business, No-Hype Guide to Social Media Marketing*. Нью-Йорк: Que Publishing, 2011. 272 с.
62. Халперн Д. *Social Triggers Handbook: Building a Business Using Social Media*. Нью-Йорк: Social Triggers Media, 2015. 200 с.
63. Хаятт М. *Platform: Get Noticed in a Noisy World*. Нешвілл: Thomas Nelson, 2012. 288 с.
64. Хендли Е. *Everybody Writes: Your Go-To Guide to Creating Ridiculously Good Content*. Нью-Йорк: Wiley, 2014. 320 с.
65. Хьюз Т. *Social Selling: Techniques to Influence Buyers and Changemakers*. Нью-Йорк: Kogan Page, 2016. 232 с.

66. Чалдіні Р. Influence: The Psychology of Persuasion. Нью-Йорк: Harper Business, 2001. 336 с.
67. Шевченко В.В. Інтернет-маркетинг: теорія і практика. Київ: Ліра-К, 2019. 360 с.
68. Шенкс Дж. Social Selling Mastery: Scaling Up Your Sales and Marketing Machine for the Digital Buyer. Нью-Йорк: Wiley, 2016. 288 с.
69. Шерідан М. They Ask You Answer: A Revolutionary Approach to Inbound Sales, Content Marketing, Today's Digital Consumer. Нью-Йорк: Wiley, 2017. 352 с.
70. Шквиря Н.О. Маркетингові дослідження поведінки споживачів ресторанних послуг. *Галицький економічний вісник*. № 1 (74). 2022. С.171-176.
71. Шквиря Н.О., Арестенко Т.В. Маркетингові дослідження поведінки споживачів готельних послуг. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2021. № 1 (43). С. 169-175.
72. Hootsuite Insights. URL: <https://hootsuite.com/resources> (дата звернення 11.01.2025).
73. Legeza D., Kulish T., Sokil Y. Digital marketing influence on the development of the contemporary business models in the food industry. *Annual Scientific Forum Networking on Sustainable Security in the Dynamic Environment. Scientific materials of the Forum*. 20-22 April, 2022 p. MRU, Kaunas, p. 223-256.
74. LinkedIn Marketing Solutions Blog. URL: <https://business.linkedin.com/marketing-solutions/blog> (дата звернення 18.12.2024).
75. Obikhod S., Legeza D., Nestor V., Harvat O., Akhtoian A. Digitization of Business Processes and the Impact on the Interaction of Business Entities. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68, No. 01s. Pp. 115-121.
76. Sprout Social Blog. URL: <https://sproutsocial.com/insights> (дата звернення 14.01.2025).
77. THE WORLD BANK/Data Catalog/tourism activity (Открытые данные Всемирного банка). URL: <https://datacatalog.worldbank.org/search?q=tourism%20activity&start=0&sort> (дата звернення 10.12.2024).

Додаток А

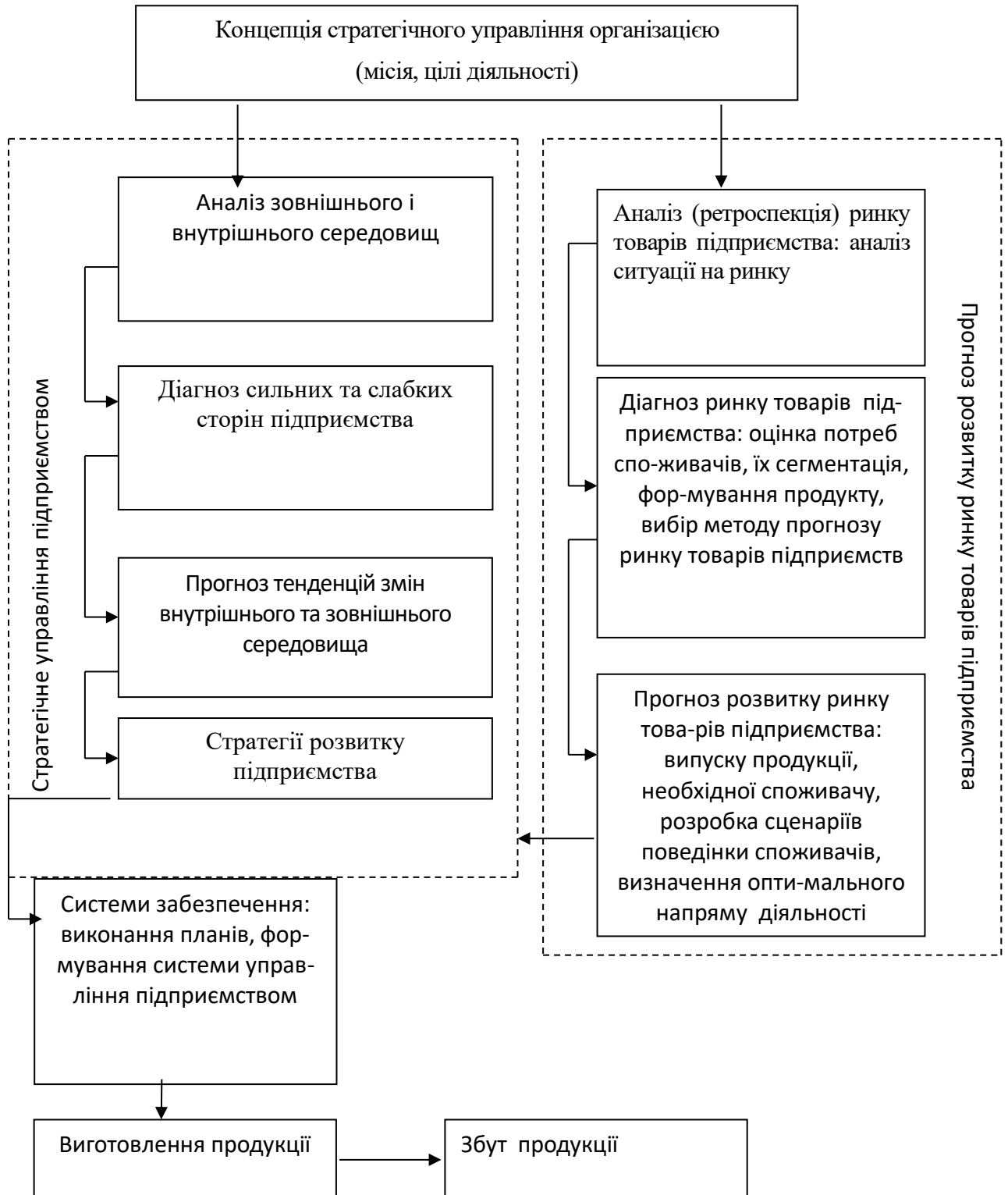
Таблиця А.1

Аналіз структури товарообороту підприємства НВП «Сортостанція»

Товарні групи	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Зміна в динаміці структури товарообігу у %	Темпи відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	Сума, грн.	Питома вага, %	Сума, грн.	Питома вага, %	Сума, грн.	Питома вага, %		Абсолютні (+,-)	Відносні (%)
ТМ «SEMKI»	328,09	12	747,16	12,4	1317,36	12,4	0,4	989,27	401,52
ТМ «Флінт»	218,73	8	494,09	8,2	871,16	8,2	0,2	652,43	398,28
ТМ «KartoFan»	172,25	6,3	379,61	6,3	669,31	6,3	0	497,06	388,57
ТМ «Козацька розвага»	237,87	8,7	524,22	8,7	945,52	8,9	0,2	707,65	397,49
ТМ «Мачо»	147,64	5,4	325,38	5,4	616,18	5,8	0,4	468,54	417,35
ТМ «Морські»	185,92	6,8	409,73	6,8	754,29	7,1	0,3	568,37	405,71
ТМ «Red Pistachio»	79,29	2,9	174,74	2,9	308,09	2,9	0	228,8	388,56
ТМ «FITTO»	38,28	1,4	84,36	1,4	169,98	1,6	0,2	131,7	444,04
ТМ «Хуторок»	500,34	18,3	1102,66	18,3	2039,78	19,2	0,9	1539,4	407,68
ТМ «Хуторок панський»	486,67	17,8	1072,54	17,8	1901,67	17,9	0,1	1415	390,75
ТМ «Золотий врожай»	164,05	6	349,48	5,8	488,71	4,6	-1,4	324,66	297,90
ТМ «Beauty Glamour»	38,28	1,4	72,31	1,2	95,61	0,9	-0,5	57,33	249,76
ТМ «BEAUTY BON APRETIT!»	54,68	2	108,45	1,8	127,49	1,2	-0,8	72,81	233,16
Інша продукція	82,02	3	180,76	3	318,72	3	0	236,7	388,59
Разом	2734,1	100	6025,49	100	10623,87	100	0	7889,8	388,57

Додаток Б

Прогнозування розвитку ринку товарів підприємства «Сортостанція»
в контексті стратегічного маркетингового управління організацією



Додаток В

Таблиця В.1

**Сформовані стереотипи споживчої поведінки (образи), що виявлені у
Запорізькій, Дніпропетровській та Харківській областях**

Територія дослідження ринків підприємств	Виявлені стереотипи споживчої поведінки (образи)			
Запорізька область	Середньозабезпечені молоді домашні господарства без дітей	Немолоді домашні господарства з низьким рівнем достатку	Немолоді домашні господарства з середнім рівнем достатку	Інтелігенти середнього достатку
Дніпропетровська область	Багатоосібні домашні господарства з сільської місцевості	Домашні господарства з низьким доходом	Забезпечені бездітні домашні господарства	Інтелігенти середнього достатку
Харківська область	Немолоді міські домашні господарства з середнім достатком	Немолоді домашні господарства з середнім рівнем достатку	-----	Інтелігенти середнього достатку

Додаток Г

Таблиця Г.1

Перспективні технології цифрового маркетингу у 2025-2027 роках

Технологія цифрового маркетингу	Опис і значення
Пошукова оптимізація (SEO)	SEO фокусується на оптимізації веб-сайтів і контенту, щоб вони займали вищі позиції в результатах пошукової видачі. Це покращує видимість в Інтернеті, збільшує органічний трафік і підвищує довіру до веб-сайту.
Штучний інтелект (ШІ)	Технології штучного інтелекту, такі як машинне навчання та предиктивна аналітика, дозволяють компаніям автоматизувати процеси, персоналізувати клієнтський досвід та надавати інформацію в режимі реального часу для прийняття рішень на основі даних.
Голосовий пошук	З ростом використання голосових помічників оптимізація контенту для голосового пошуку допомагає компаніям збирати голосові пошукові запити і видавати цільові результати, покращуючи користувацький досвід і збільшуючи трафік.
Чат-боти	Чат-боти забезпечують миттєву підтримку та взаємодію з клієнтами, пропонуючи персоналізовану взаємодію, відповідаючи на запитання та проводячи користувачів через воронку продажів. Вони спрощують обслуговування клієнтів і підвищують рівень їхньої задоволеності.
Покупки в соціальних мережах	Платформи соціальних мереж тепер пропонують можливості для покупок, що дозволяє компаніям продавати товари безпосередньо в каналах соціальних мереж. Це спрощує процес купівлі, підвищує зручність для користувачів і стимулює імпульсивні покупки.
Онлайн-події	Віртуальні заходи, вебінари та прямі трансляції набули популярності, надаючи компаніям можливість налагодити зв'язок зі своєю аудиторією, продемонструвати продукти чи послуги та генерувати потенційних клієнтів в економічно ефективний спосіб.
Багато-канальний маркетинг	Багатоканальний маркетинг забезпечує безперервний і послідовний клієнтський досвід на різних каналах, таких як веб-сайти, мобільні додатки, соціальні мережі та фізичні магазини.
Гейміфікація	Гейміфікація інтегрує ігрові елементи в маркетингові стратегії для залучення та мотивації клієнтів. Вона сприяє залученню користувачів, покращує взаємодію з брендом та підвищує лояльність через винагороди, виклики та конкуренцію.
Підвищена персоналізація	Персоналізований маркетинг адаптує контент і досвід на основі індивідуальних уподобань, поведінки та демографічних даних клієнтів.
Розробка веб-сайтів для мобільних пристроїв	Зважаючи на домінування мобільних пристроїв, дружній до них веб-сайт має вирішальне значення для забезпечення безперешкодного користувацького досвіду, покращення пошукового рейтингу та максимізації мобільного трафіку і конверсії.
Пошук в 0 кліків	Результати пошуку в нуль кліків надають інформацію безпосередньо на сторінці результатів пошукової системи, що зменшує потребу користувачів переходити на веб-сайт. Оптимізація контенту для пошуку в 0 кліків підвищує впізнаваність бренду і збільшує трафік.
Неприбуткова участь	Неприбуткові організації все частіше використовують стратегії цифрового маркетингу для підвищення обізнаності, залучення донорів та прихильників.