

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах  
конкурентного ринку»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Пантюх Вікторія Олександрівна \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Гришко В.В. \_\_\_\_\_

Полтава – 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1..... ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ.....	6
1.1 Сутність і значення маркетингової діяльності підприємства.....	6
1.2 Особливості процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	15
1.3 Методи аналізу конкурентного середовища.....	24
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «ВОСКОБІЙНИКИ».....	35
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління СТОВ «Воскобійники»....	35
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності СТОВ «Воскобійники».....	45
2.3 Аналіз системи управління маркетинговою діяльністю СТОВ «Воскобійники».....	53
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СТОВ «ВОСКОБІЙНИКИ» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ.....	61
3.1 Шляхи удосконалення процесу управління маркетинговою діяльністю СТОВ «Воскобійники» в умовах конкурентного ринку.....	61
3.2 Розробка та впровадження маркетингової стратегії СТОВ «Воскобійники».....	69
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	85

## ВСТУП

Актуальність теми: управління маркетинговою діяльністю є одним із основних аспектів функціонування сучасного підприємства в умовах жорсткої конкуренції. Ефективна маркетингова стратегія дозволяє компанії не тільки утримувати існуючі ринкові позиції, але й розширювати свою присутність на ринку, збільшувати обсяги збуту та підвищувати прибутковість. Ця тема активно досліджувалась як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, такими як Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, А. Старостіна, О. Тарасюк, М. Пасько В. Липчук та інші. Однак, у зв'язку з динамічними змінами ринкового середовища, з'явилися нові виклики та фактори, які потребують постійного вивчення і врахування під час управління маркетинговою діяльністю та формування стратегії підприємства.

Мета і завдання дослідження: визначити теоретичні основи та розробити практичні рекомендації щодо ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах конкурентного ринку. Для досягнення поставленої мети в роботі вирішується наступні завдання:

визначити сутність і значення маркетингової діяльності підприємства;  
проаналізувати особливості процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства;

описати методи аналізу конкурентного середовища;

проаналізувати об'єкт та суб'єкт системи управління СТОВ «Воскобійники»;

провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності СТОВ «Воскобійники»;

дослідити систему управління маркетинговою діяльністю СТОВ «Воскобійники»;

запропонувати шляхи удосконалення процесу управління маркетинговою діяльністю СТОВ «Воскобійники» в умовах конкурентного ринку;

розробити та обґрунтувати маркетингову стратегію для СТОВ «Воскобійники».

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах конкурентного ринку.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю СТОВ «Воскобійники».

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети та розв'язання поставлених завдань при проведенні дослідження були використані наступні методи: аналіз і синтез – для дослідження теоретичних основ маркетингової діяльності підприємства; порівняльний аналіз – для вивчення конкурентного середовища підприємства; статистичний і фінансово-економічний аналіз – для оцінки результатів господарської діяльності СТОВ «Воскобійники»; системний підхід – для розробки маркетингової стратегії підприємства; метод узагальнення – для формулювання висновків і пропозицій.

Джерела дослідження. Інформаційною базою дослідження слугують законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань маркетингу, менеджменту та стратегічного управління, матеріали періодичних видань, електронні ресурси, а також статистична і фінансова звітність СТОВ «Воскобійники» за останні роки.

За результатами дослідження опубліковано тези доповідей:

Биба В.В., Пантюх В.О. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах конкурентного ринку. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій* : матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 червня 2024 р. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2024. С. 44–45.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 85 сторінок. Робота містить 14 таблиць, 20 рисунків, список використаних джерел – 45 найменувань, 2 додатка.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ

#### 1.1 Сутність і значення маркетингової діяльності підприємства

В умовах жорсткої ринкової конкуренції та швидких змін у споживчих інтересах маркетингова діяльність є дійсно ключовою роллю для забезпечення ефективного функціонування будь-якого підприємства. Ця діяльність спрямована на вивчення потреби цільових ринків, розробку відповідних товарів чи послуг, формування попиту та стимулювання їх збуту. Економічна сутність маркетингової діяльності проявляється у виробництві та просуванні на ринку товарів і послуг, максимально адаптованих до потреб цільових груп споживачів. Таким чином, маркетинг виступає одним із головних факторів підвищення ефективності роботи підприємства, зміцнення його ринкових позицій та збільшення обсягів збуту та прибутковості.

З управлінської точки зору маркетингова діяльність охоплює весь комплекс заходів з аналізу ринкової ситуації, планування продуктового портфеля, ціноутворення, системи організації збуту та просування товарів за допомогою маркетингових комунікацій [9, с.18]. Її місце в економіці України є досить важливим, особливо в умовах євроінтеграції та глобалізації ринків. Налагоджені маркетингові процеси на вітчизняних підприємствах сприяють підвищенню їх конкурентоспроможності, виходу на зовнішні ринки та притоку інвестицій. Ефективний маркетинг стимулює розвиток національної економіки, та позиціонує Україну як надійного торговельного партнера. Тобто маркетинг є невід'ємною функцією менеджменту, що пронизує всю сферу діяльності підприємства.

Визначення сутності та значення маркетингової діяльності ґрунтується на критичному огляді існуючих теоретичних концепцій, ураховуючи сучасні

тенденції розвитку ринку та зміни у підходах до організації бізнесу. При цьому варто акцентувати увагу на різних точках зору провідних науковців та практиків, проаналізувавши їхні підходи до трактування цієї категорії. Тому розглянемо їх більш детально, у табл. 1.1 наведені підходи до визначення поняття "маркетингова діяльність"

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення поняття "маркетингова діяльність"

Автор	Маркетингова діяльність - це	Джерело
О.М. Тарасюк	процес планування, реалізації та контролю за розробкою ідей, товарів та послуг, ціноутворенням та просуванням, які здатні задовольнити потреби окремих осіб та організацій»	[31]
М.І. Пасько	практична діяльність з пошуку та максимального задоволення потреб споживачів у рамках кон'юнктури ринку	[25]
О.С. Белоусова	система організаційно-управлінських заходів щодо забезпечення стабільної конкурентоспроможності товарів чи послуг на ринку підприємства	[9]
В.О. Морохова	сукупність заходів розробки, виробництва та просування товарів і послуг на ринку з метою формування конкурентних переваг підприємства	[21]

Примітка. Розроблено за джерелами [9], [31], [25], [21].

Як бачимо, незважаючи на деякі відмінності у формулюваннях, усі наведені визначення відображають основну сутність маркетингової діяльності як комплексу заходів, спрямованих на всебічне вивчення ринку, виявлення потреб споживачів, розробку відповідної пропозиції, формування та стимулювання збуту і забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства.

Основним значенням маркетингової діяльності для успішного функціонування підприємства є:

забезпечення конкурентоспроможності продукції та стійких ринкових позицій. Ретельне вивчення потреб споживачів, розробка відповідних товарів, ефективна цінова та збутова політика, а також грамотне просування допомагає

підприємству здобути значні конкурентні переваги на ринку [33, с.22]. Своєчасна адаптація продуктового портфеля забезпечує стійкий попит і лояльність клієнтів;

максимізація прибутку і ефективне використання ресурсів. Орієнтація на задоволення потреб цільових сегментів сприяє оптимізації витрат на виробництво. Крім того, ефективний маркетинг забезпечує зростання обсягів продажу та рентабельності бізнесу [27, с. 105-107];

зниження ризиків за рахунок вивчення ринкових тенденцій. Маркетингова діяльність забезпечує постійний моніторинг кон'юнктури ринку, змін у споживчих перевагах, діях конкурентів тощо, що дозволяє вчасно реагувати на загрози та приймати виважені управлінські рішення;

формування позитивного іміджу та лояльності споживачів. Завдяки ефективним маркетинговим комунікаціям підприємство має можливість сформувати певний образ свого бренду, провести асоціації з якістю та інноваційністю. Активна клієнтоорієнтована діяльність з просування товарів, післяпродажного обслуговування, тощо підвищує лояльність цільової аудиторії;

забезпечення оптимальної товарної та ринкової стратегії зростання. Маркетингова діяльність є підґрунтям для розробки та реалізації ефективних стратегій виходу на нові ринки, диверсифікації або навпаки – фокусування діяльності. Вона працює над найбільш перспективними напрямками розвитку бізнесу.

Продовжуючи розгляд сутності та значення маркетингової діяльності підприємства, варто звернутися до її ключових функцій, вони наведені на рис.

1.1

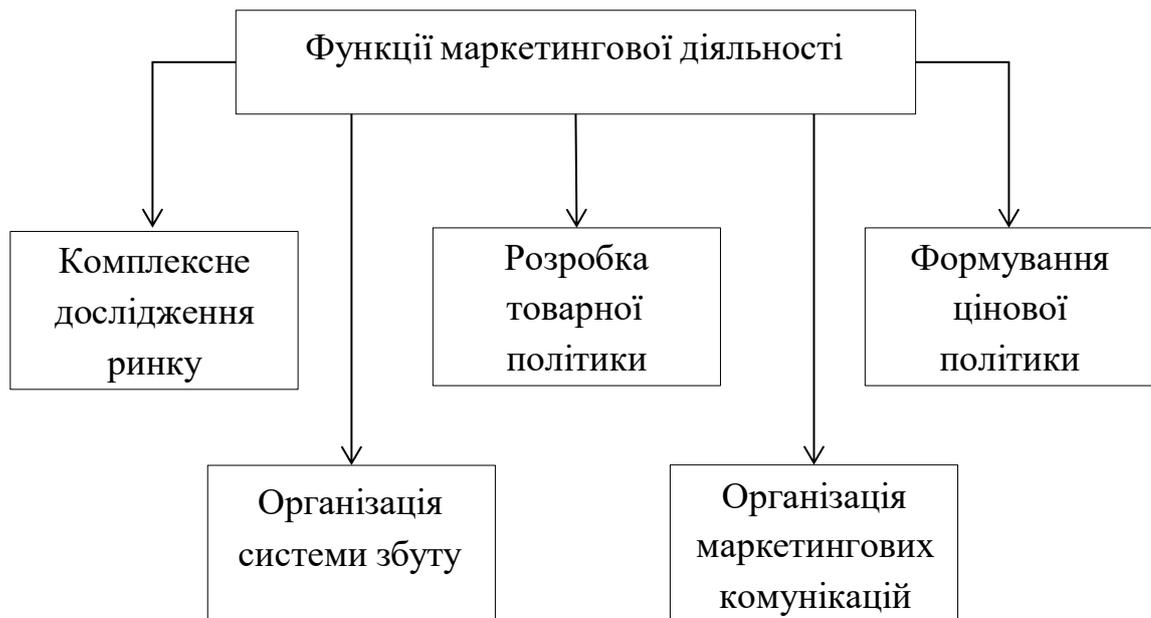


Рисунок 1.1 – Функції маркетингової діяльності (розроблено автором на основі [11],[35])

Комплексне дослідження ринку це одна з основних функцій маркетингу - проведення маркетингових досліджень для збору інформації про стан, потреби споживачів, діяльність конкурентів, тенденції розвитку тощо. Маркетингові дослідження є фундаментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері маркетингу. Вони забезпечують керівництво підприємства актуальною та достовірною інформацією про стан ринку, тенденції його розвитку, поведінку споживачів, діяльність конкурентів тощо. Маркетингові дослідження мають комплексний системний характер та включають низку взаємопов'язаних етапів [11, с.70]: визначення проблем та цілей дослідження, відбір джерел інформації (внутрішніх та зовнішніх), збір маркетингової інформації, аналіз отриманих даних різними методами, представлення результатів та рекомендацій. Інформація, отримана за результатами маркетингових досліджень, служить підґрунтям для розробки стратегій виходу на нові ринки, модифікації існуючого продуктового портфелю, оптимізації ціноутворення, збутової політики та комунікаційної діяльності підприємства. Таким чином, дана функція забезпечує цілеспрямованість та обґрунтованість усіх інших маркетингових заходів.

Розробка товарної політики означає те, що на основі маркетингових досліджень та виявлених потреб цільових ринків підприємство формує свій продуктивний портфель - розробляє нові товари чи послуги або модифікує наявні. Головним завданням товарної політики є розробка таких продуктів, які максимально задовольняють виявлені в ході маркетингових досліджень потреби цільових споживачів [14, с.43]. Основними аспектами товарної політики є асортимент і номенклатура - визначення оптимальної ширини та насиченості продуктового портфеля, якість продукції - досягнення відповідності товарів вимогам споживачів, упаковка - розробка функціонального та естетичного оформлення товару, торгові марки - створення брендів з високим рівнем впізнаваності, обслуговування - забезпечення повного комплексу супроводу товарів та послуг та знищення товарів - тобто вибір стратегії для нерентабельних позицій.

Ще однією функцією є формування цінової політики. Головним завданням ціноутворення є встановлений оптимальний рівень ціни, який би забезпечив прибутковість підприємства та водночас стимулював купівельний попит [32, с.170]. При цьому необхідно враховувати рівень витрат, цінову політику конкурентів, еластичність попиту, етапи життєвого циклу продукту тощо.

Функція організації системи збуту забезпечує налагодження оптимальних каналів розподілу продукції від виробника до кінцевого споживача. Від правильного вибору маркетингових каналів та організації руху товарів значною мірою залежить доставка продукції в потрібний час, до потрібного місця та з мінімальними витратами. Основними завданнями збутової політики є: вибір оптимальних каналів розподілу (прямі, непрямі, змішані), налагодження роботи дистриб'юторської мережі, управління запасами, організація логістичного забезпечення та управління торговим персоналом.

Організація маркетингових комунікацій як функція має на меті просування товарів на ринку за допомогою комплексу маркетингових комунікацій, що включає рекламу, PR, стимулювання збуту, прямий маркетинг

тощо. Їх завданням є поширення інформації про пропозицію підприємства, формування попиту, стимулювання продажів [35, с.68]. Важливим акцентом є досягнення синергетичного ефекту від використання різних інструментів маркетингових комунікацій у межах єдиної інтегрованої програми просування. Реалізація комунікаційної функції дозволяє підвищити впізнаваність бренду, сформувати інтереси та прихильність споживачів, а в підсумку – стимулювати продаж продукції підприємства на цільових ринках.

Злагоджена реалізація всіх зазначених функцій в їх комплексі забезпечує максимальну результативність маркетингової діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Ефективне здійснення маркетингової діяльності вимагає також дотримання певних принципів, вони наведені на рис.

1.2

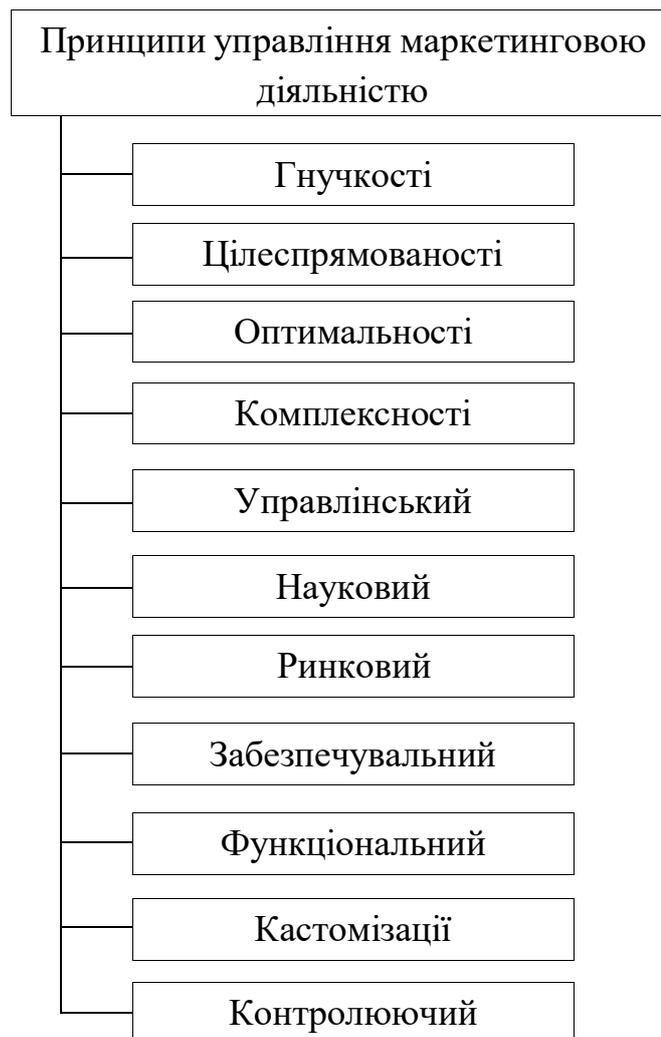


Рисунок 1.2 – Основні принципи управління маркетинговою діяльністю (розроблено автором на основі [39])

Принцип гнучкості полягає у досягненні поставленої мети, адаптуючись до вимог ринку і здійсненні впливу на нього;

цілеспрямованість передбачає відповідність цілям, місії, політиці та стратегії підприємства, а також спрямованість на вирішення проблемних ситуацій, пошук і задоволення потреб споживачів;

принцип оптимальності – використання в управлінні оптимально централізацію і децентралізацію, безперервний пошук і реалізація резервів, підвищення результативності виробничої діяльності за рахунок творчої участі всіх працівників у своїй роботі;

наступний принцип - комплексний підхід до маркетингу та розробки маркетингових планів, забезпечення ринку не лише продуктами та послугами, але й засобами для вирішення проблем споживачів;

управлінський принцип полягає у побудові гнучкої організаційної структури і зосереджені на досягненні нових, більш складних стратегічних цілей, збалансоване і єдине управління маркетинговою діяльністю та виконавча підзвітність, висококваліфікований персонал та його постійне професійне навчання, відповідність об'єкта управління маркетингом характеристикам системи управління підприємством;

науковий принцип передбачає науковий підхід до вирішення маркетингових проблем, використання програмно-цільового методу управління та виконання завдань, управління, планування, організацію та контроль маркетингової діяльності;

ринковий – це зосередження на досягненні ринкових результатів, таких як збільшення частки ринку, відкриття нових ринків і зменшення частки ринку конкурентів, а також пошук креативних підходів до вивчення ринку;

забезпечувальний принцип означає достатнє забезпечення маркетингового управління інформацією, це включає в себе налагодження інформаційних зв'язків між підрозділами підприємств для ефективного виконання функцій маркетингу, комплексність маркетингових заходів для

досягнення синергетичного ефекту, фінансову забезпеченість як для реалізації маркетингової діяльності так і для мотивації працівників [1, с.109];

функціональний принцип зосереджується на конкретних концепціях управління підприємством, чіткому визначенні завдань і виконавців кожного підрозділу та їхніх вертикальних і горизонтальних зв'язків;

принцип кастомізації полягає в зосередженні на споживчих потребах і запитах, їх задоволенні, а також вирішення їхніх проблем;

контролюючий принцип передбачає відповідно спрямованість маркетингової діяльності на здійснення різних типів контролю (стратегічного, поточного, контролю фінансової діяльності, тощо).

Ці принципи забезпечують системний, комплексний та ефективний підхід до маркетингової діяльності підприємства.

Маркетингова діяльність підприємства ґрунтується на певних фундаментальних концепціях, що визначають її загальну філософію, цілі та підходи. Ці концепції еволюціонували разом із розвитком самої теорії і практики маркетингу, відображаючи зміни умов ринкового середовища та пріоритетів діяльності підприємств. Розрізняють кілька основних концепцій маркетингової діяльності:

виробнича концепція – передбачає зосередження зусиль на підвищенні ефективності виробництва та розподілу продукції, для зниження витрат і розширення доступності товарів. Така концепція застосовується, коли попит перевищує пропозицію або коли потрібно знизити вартість товару [22];

товарна концепція – фокусується на постійному вдосконаленні якісних характеристик товару. Споживачі надаватимуть перевагу кращим за якістю товарам, тому підприємство має спрямовувати всі зусилля на поліпшення своїх товарів чи послуг;

концепція збуту – акцентує увагу на активному просуванні та стимулюванні збуту наявної продукції через агресивний маркетинг. Базується на тому, що споживач не придбає товар, якщо виробник не застосує ніяких спеціальних заходів для його просування;

традиційна маркетингова концепція – передбачає, що запорукою досягнення цілей організації є визначення потреб цільових ринків та задоволення їх ефективнішими, ніж у конкурентів, способами [17, с.8];

концепція соціально-етичного маркетингу – більш розширена ніж традиційна маркетингова концепція і враховує не лише потреби споживачів, а й довгострокові інтереси суспільства. Застосування цієї концепції приносить прибуток бізнесу, задовольняє потреби споживача і при цьому ніяк не шкодить соціуму і довкіллю:

концепція маркетингу взаємодії – базується на задоволенні потреб споживача та налагодженні з ним довгострокових стосунків, характеризується індивідуальним підходом до кожного клієнта.

Схематично дані концепції наведені на рис. 1.3

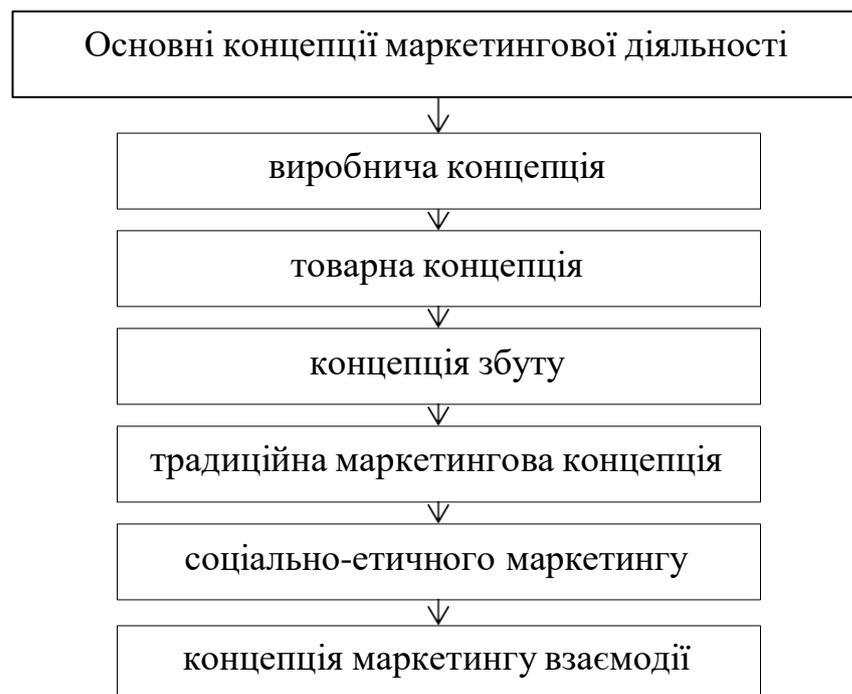


Рисунок 1.3 – Основні концепції маркетингової діяльності (розроблено автором на основі [22])

Обрана концепція передбачає загальну маркетингову філософію та стратегічні орієнтири підприємства.

Отже, маркетингова діяльність є незамінним інструментом для досягнення ефективності підприємства і займає ключове місце в його системі. Її правильна реалізація з дотриманням відповідних принципів і функцій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, прибутковості та сталого розвитку бізнесу в мінливих ринкових умовах.

## 1.2 Особливості процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства

Процес управління маркетинговою діяльністю охоплює комплекс взаємопов'язаних заходів щодо аналізу ринкової ситуації, розробки маркетингової стратегії, планування маркетингової програми, її реалізації та контролю результатів. Можна умовно виділити декілька ключових етапів цього процесу [23, с.146]:

перший етап – маркетинговий аналіз і дослідження. На цьому етапі проводять комплексне вивчення поточної ринкової ситуації, потреб і поведінки споживачів, діяльності конкурентів, економічних, політичних, соціальних та технологічних чинників. Збирається та аналізується маркетингова інформація з різних джерел для визначення можливостей і загроз на ринку;

другий – вибір цільових сегментів та позиціонування. На основі отриманих маркетингових даних здійснюється розподіл ринку на окремі групи споживачів (сегменти) за певними критеріями. Далі підприємство обирає найбільш привабливі цільові сегменти та розробляє стратегію позиціонування своєї продукції для максимального задоволення потреб обраних сегментів;

наступним етапом є розробка маркетингової стратегії. Визначаються загальні стратегічні орієнтири маркетингової діяльності - місії, цілі, конкурентні стратегії ринку, стратегії розвитку товарного портфелю тощо;

на четвертому етапі відбувається планування маркетингової програми (комплексу маркетингу). Розробляється деталізована маркетингова програма –

комплекс заходів щодо формування товарної, цінової, збутової політики та політики просування з урахуванням обраної стратегії;

п'ятий етап – реалізація маркетингової програми. Виконання запланованих маркетингових заходів: виведення нових продуктів, організація збутової мережі, проведення рекламних заходів, стимулювання збуту тощо.

останній етап – контроль та аналіз результатів маркетингової діяльності. Здійснюється моніторинг та оцінка ефективності реалізованих маркетингових заходів, досягнення поставлених цілей. Аналізуються виявлені відхилення та причини їх виникнення для коригування маркетингової програми.

Особливостями процесу управління маркетинговою діяльністю є його безперервний циклічний характер, тісна інтеграція з усіма функціональними сферами діяльності підприємства і системність [42, с.49].

Система управління маркетингом є складною і має багато аспектів, вона покликана забезпечити інтеграцію та координацію всіх маркетингових зусиль підприємства для максимально ефективної реалізації обраної маркетингової стратегії. Вона включає кілька ключових взаємопов'язаних елементів, це: керуюча і керована підсистеми, об'єкт управління, вхід і вихід системи.

Керуюча система (суб'єкт управління) - це сукупність органів і структур, що забезпечують процес управління маркетинговою діяльністю підприємства. До керуючої системи належать керівники підприємства і керівники служби (відділу) маркетингу [12, с.53]. Саме вони розробляють маркетингову стратегію, встановлюють цілі і завдання, розподіляють ресурси і т.д.

Керована система - це сукупність об'єктів і процесів, на які спрямовані управлінські дії керуючої системи. У маркетингу до керованої системи відносяться комплекс маркетингу, діяльність персоналу маркетингових підрозділів, маркетингові програми та заходи.

Об'єкт управління - конкретний аспект маркетингової діяльності, який потребує управлінського впливу. Ним може бути сегмент, цільовий ринок, ринкова ніша.

Вхід системи - це трудові, фінансові, матеріальні, інформаційні та інші ресурси необхідні для здійснення маркетингового управління.

Вихід системи - це результат дії системи, певне маркетингове управлінське рішення, що відображає реалізацію цілей та стратегії підприємства. Це результати маркетингової діяльності, зокрема рівень задоволеності споживачів, обсяги продажів, частки, прибутковість ринку тощо. На рисунку 1.4 схематично наведено систему управління маркетинговою діяльністю

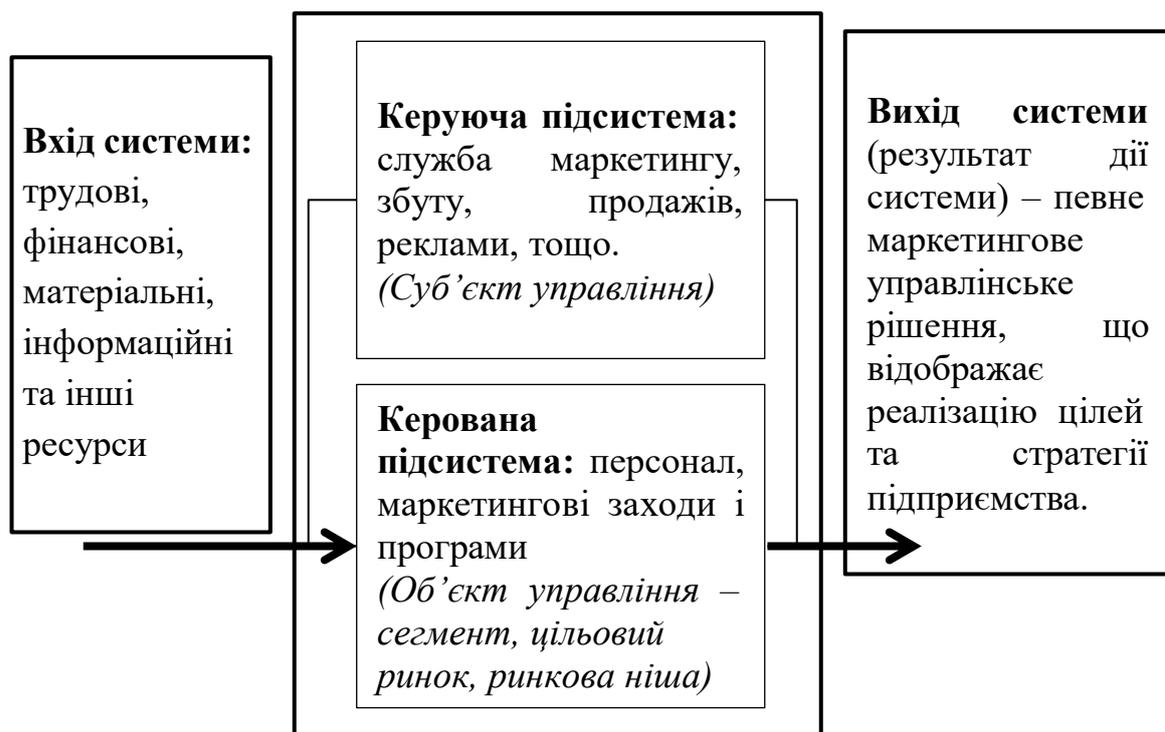


Рисунок 1.4 - Система управління маркетинговою діяльністю (розроблено автором на основі [28])

Таким чином, дана система забезпечує цілісний підхід до реалізації маркетингової концепції на підприємстві шляхом інтеграції всіх необхідних ресурсів, процесів і структур.

На процес управління маркетингом впливає ціла низка внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать: корпоративна культура і стиль управління, кваліфікація маркетингового персоналу, ресурсне забезпечення, ефективність організаційної структури підприємства. Зовнішніми

факторами є: особливості цільового ринку та специфіка продукції, рівень конкуренції, науково-технічний прогрес, економічна ситуація, законодавче регулювання тощо. Основні законодавчі акти і нормативні документи, що регулюють маркетингову діяльність наведені в табл. 1.2

Таблиця 1.2 – Законодавчі акти, що регулюють маркетингову діяльність

Законодавчий акт	Характеристика	Джерело
Закон України "Про захист від недобросовісної конкуренції"	визначає правові основи захисту суб'єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції	[2]
Закон України "Про рекламу"	встановлює основні вимоги до рекламної діяльності, спрямовані на забезпечення законності та достовірності реклами	[4]
Закон України "Про захист прав споживачів"	визначає правові, економічні та організаційні засади захисту прав і законних інтересів споживачів	[3]
Цивільний кодекс України	регулює питання інтелектуальної власності, зокрема пов'язані із товарними знаками, брендами підприємств	[5]
Податковий кодекс України	регламентує оподаткування доходів від маркетингової діяльності	[1]

Примітка. Розроблено за джерелами [2], [4], [3], [5], [1]

Окрім наведених в таблиці законодавчих актів, маркетингова діяльність регулюється також нормативними актами Антимонопольного комітету України щодо контролю за економічною конкуренцією, припинення недобросовісної конкуренції, а також міжнародними стандартами ISO серії 9000 у сфері систем менеджменту якості. Провівши критичний огляд чинного законодавства можна виявити певні норми, що потребують удосконалення, наприклад відсутність належного законодавчого регулювання маркетингової діяльності в інтернет-середовищі та соціальних медіа і недосконалість норм оподаткування витрат на маркетингову діяльність і просування. Тому варто вносити відповідні зміни і доповнення до чинних законів і нормативних актів.

Розглядаючи далі особливості процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства, варто звернути увагу на його зв'язок з іншими бізнес-

процесами організації. Маркетингова діяльність тісно інтегрована і взаємопов'язана з такими ключовими процесами як [26, с.53]:

стратегічне планування діяльності підприємства. Маркетингові стратегії є невід'ємною складовою загальної корпоративної стратегії і мають бути узгоджені з нею;

управління виробничими процесами. Товарна політика, рішення щодо асортименту, тощо впливають на організацію виробництва продукції;

управління фінансами. Фінансове планування передбачає врахування витрат на маркетингові заходи, а маркетингова діяльність спрямована на зростання доходів підприємства;

управління персоналом. Ефективність маркетингу залежить від компетентності та мотивації маркетингового персоналу;

логістичні процеси, що забезпечують ефективну організацію руху товарів до споживачів відповідно до збутової політики підприємства;

інноваційна діяльність тісно пов'язана з розробкою та просуванням нових продуктів відповідно до маркетингової стратегії інновацій.

Тобто управління маркетингом має об'єднуватись з іншими функціональними сферами організації для досягнення єдиної мети - задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутковості бізнесу.

Ключовим елементом маркетингової діяльності підприємства є розробка комплексу маркетингу або маркетинг-міксу. Маркетинг-мікс - це комбінація тактик і стратегій, які використовує компанія для просування своїх продуктів або послуг цільовій групі [36]. Він складається з чотирьох ключових елементів — продукту (product), ціни (price), просування (promotion) та місця (place) — також відомих як «чотири П». Класифікація чотирьох "P" для розробки ефективної маркетингової стратегії була вперше представлена в 1960 році професором маркетингу Е. Джеромом Маккарті. Її було опубліковано в книзі під назвою "Основи маркетингу: Управлінський підхід"[13]. Розглянемо детально кожен елемент комплексу маркетингу:

Продукт (product) – це те, що компанія пропонує споживачам. Продукт може бути як фізичним товаром, так і послугою, та є ключовим елементом і першою відправною точкою для роботи над комплексом маркетингу. Він передбачає формування оптимального асортименту та задоволення вимог споживачів до товару - його якість, дизайн, упаковка, торгова марка, обслуговування та інші характеристики. Ключові аспекти - розробка нових продуктів, модифікація існуючих, управління асортиментом, брендинг;

Ціна (price) – полягає у встановленні ціни на товар враховуючи витрати, ціни конкурентів, особливості попиту, етап життєвого циклу продукту тощо. Основними аспектами цього елементу є: оцінка факторів, що впливають на ціну (до них належать: витрати виробництва, попит, ціноутворення конкурентів, етап життєвого циклу товару, державне регулювання цін); ціноутворення для різних каналів продажу (означає, що для різних постачальників і ланок збуту – різний рівень цін наприклад, знижки за обсяг, якісь бонуси для великих оптовиків і т.д); визначення цілей ціноутворення (найпоширенішими є: максимізація прибутку, завоювання певної частки ринку, лідерство за показниками якості продукції тощо; вибір методу ціноутворення, встановлення остаточної ціни з результатом обраної цінової стратегії, регулювання цінової політики залежно від ринкової ситуації [20].

Просування (promotion) – це діяльність зі створення зв'язків між підприємством та споживачами для інформування про свої товари і послуги. Основна мета - сформувати попит та стимулювати збут. Просування включає наступні основні елементи: реклама - будь-яка оплачувана форма презентації товарів чи послуг (основні види: реклама в ЗМІ, друкована реклама, зовнішня реклама, реклама в місцях продажу тощо); стимулювання збуту - короткострокові заходи для заохочення споживачів і торгових посередників (знижки, купони, безкоштовні зразки, конкурси); зв'язки з громадськістю (PR) - налагодження відносин з громадськістю через позитивну публічність, формування корпоративного іміджу; особистий продаж - презентація товару в ході бесіди з покупцями з метою продажу; прямий маркетинг - використання

поштових розсилок, телемаркетингу, електронної комерції для прямого спілкування з покупцями.

Місце (place) – охоплює вибір оптимальних каналів розподілу продукції від виробника до споживачів, формування системи руху товарів, управління запасами і логістикою, організацію ефективної збутової мережі. Основні аспекти цього елемента [10, с.72]: вибір оптимальної системи розподілу - прямі канали збуту (виробник - споживач) або непрямі (із залученням посередників - оптовиків, дистриб'юторів, дилерів). Можливий також комбінований варіант; формування збутової мережі - визначення типів посередників, їх кількості, територіального охоплення, умов співпраці; логістика розподілу - організація транспортування, зберігання, управління запасами для забезпечення ефективного руху товарів; мерчандайзинг - управління товарними потоками в роздрібній торгівлі (викладка, розміщення товарів тощо).

Ці елементи комплексу маркетингу наведені на рис. 1.5



Рисунок 1.5 – Елементи маркетинг-міксу «4P»

Примітка. Авторська розробка.

В процесі посилення конкуренції на ринку модель маркетинг-міксу перетворилась на 5P, а згодом – на 7P. З'явився елемент люди (people) – ця складова комплексу маркетингу стосується залучення, управління та мотивації персоналу, задіяного в процесах маркетингової діяльності підприємства. А також сюди відносяться споживачі, VIP-клієнти, виробники, які впливають на вартість і якість товару. Ключовими аспектами є [37]: встановлення вимог до кваліфікації, навичок та компетенцій працівників маркетингових підрозділів; навчання та підвищення кваліфікації маркетингового персоналу; розробка ефективної системи мотивації та стимулювання для активізації маркетингової діяльності; програми лояльності для клієнтів.

Процес (process) – стосуються всіх процедур, механізмів і послідовних дій у наданні послуг та взаємодії зі споживачами. Основні аспекти [18]: проектування процесів обслуговування клієнтів - визначення логічної послідовності всіх етапів взаємодії, від першого контакту до післяпродажного обслуговування; аналіз і вдосконалення існуючих процесів - спрощення, скорочення тривалості циклів, підвищення ефективності; розподіл відповідальності та контроль якості процесів між працівниками різних підрозділів; забезпечення відповідності процесів корпоративним стандартам обслуговування; застосування інформаційних технологій та автоматизації процесів для підвищення їх швидкості та зручності для клієнтів; налагодження зворотного зв'язку зі споживачами для виявлення проблем у процесі обслуговування.

Фізичне оточення (Physical evidence) – все те, що оточує споживача в момент взаємодії з компанією. Тобто те, що сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню довіри споживачів, більш ефективній презентації продуктів та послуг. Це може бути [24, с.80]: облаштування приміщень, інтер'єрів, де відбувається обслуговування (комфорт, зручність, дизайн); зовнішній вигляд та оформлення торгових точок, офісів компанії; використання сучасного торгового та офісного обладнання дизайн та оформлення допоміжних матеріалів (брошур, буклетів, веб-сайту та ін.).

Розширена модель маркетинг-міксу з усіма елементами зображена на рис.

1.6

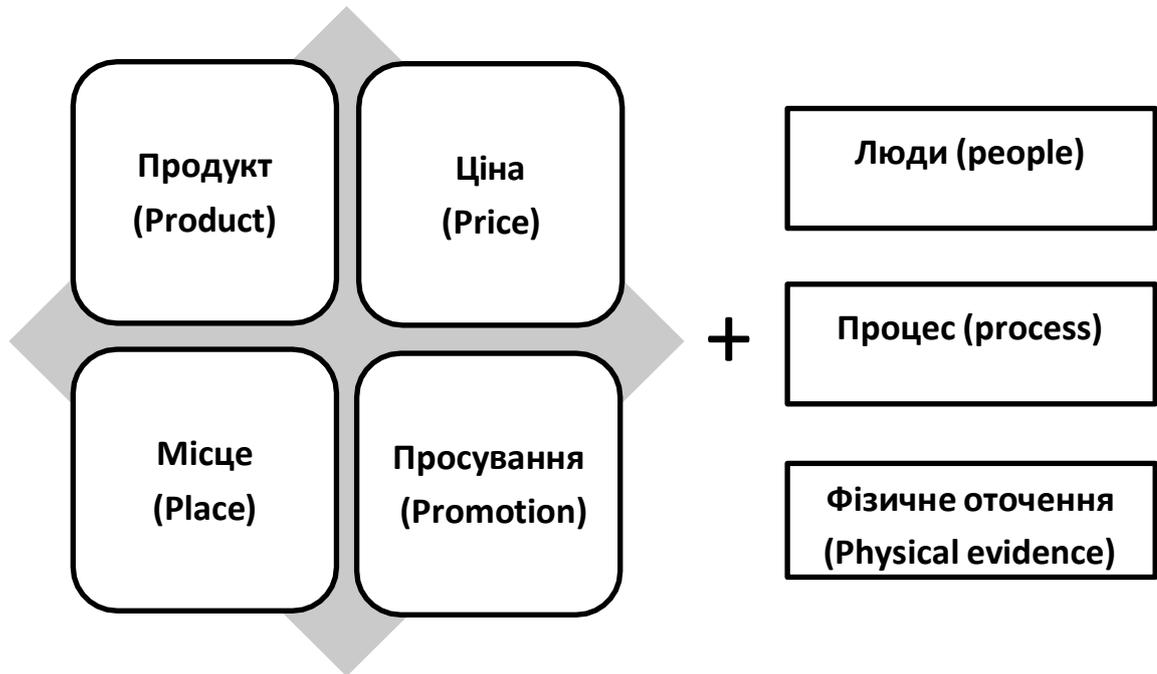


Рисунок 1.6 – Розширена модель маркетинг-міксу «7P»  
Примітка. Авторська розробка.

Таким чином, усі складові комплексу маркетингу мають узгоджуватись для досягнення максимального маркетингового ефекту та задоволення потреб споживачів.

Оцінка ефективності комплексу маркетингу є дуже важливим завданням, оскільки це дозволяє компаніям визначити, чи вдалими були їхні маркетингові зусилля та чи потрібно вносити корективи у стратегію. Існують різні методи оцінки ефективності маркетингової діяльності (табл. 1.3), і вибір конкретного методу залежить від цілей та особливостей компанії.

Таблиця 1.3 – Методи оцінки ефективності маркетингової діяльності

Методи	Опис методу
Кількісні	аналіз охоплення аудиторії, порівняння результативних показників маркетингової діяльності з витратами на її здійснення, рентабельність інвестицій у маркетинг

## Продовження таблиці 1.3

Соціологічні	Проведення соціологічних досліджень відповідно до програм (опитування споживачів, анкетування, аналіз відгуків і коментарів у соцмережах)
Експертні	Залучення експертів галузі для оцінки ефективності маркетингової діяльності, бенчмаркінг (порівняння з конкурентами)
Якісні	Аналіз впізнаваності, оцінка іміджу, систематична перевірка зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій та конкретних напрямків маркетингової діяльності для підприємства в цілому або для його окремих структурних підрозділів.

Примітка. Розроблено за [40]

Для найбільш точної оцінки ефективності маркетингу рекомендується використовувати комбінацію різних методів, що дозволить отримати цілісну картину та врахувати всі аспекти маркетингової діяльності.

Отже, процес управління маркетинговою діяльністю підприємства має бути безперервним та системним, він інтегрований з іншими бізнес-процесами організації, такими як стратегічне планування, виробництво, фінанси, логістика тощо, тому важливо забезпечити їх узгодженість для досягнення корпоративних цілей. Ефективне управління маркетингом вимагає дотримання певних принципів - гнучкості, цілеспрямованості, комплексного підходу, наукового обґрунтування тощо. Ключовим елементом є розробка маркетинг-міксу (комплексу маркетингу), що охоплює продукт, ціну, місце та просування.

### 1.3 Методи аналізу конкурентного середовища

Кожне підприємство функціонує в умовах зовнішнього середовища. Одним з ключових факторів цього середовища, що суттєво впливає на стратегічні рішення та результати бізнесу, є конкуренція. Наявність інших гравців на ринку, що пропонують альтернативні товари чи послуги для задоволення потреб споживачів, змушує підприємства постійно відстежувати дії конкурентів, протистояти їхньому тиску та боротися за ринкові частки.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби критично важливим є ретельний аналіз конкурентного середовища. Ґрунтовне вивчення конкурентів, їхніх стратегій, сильних і слабких сторін, ринкових позицій, дозволяє виявити власні конкурентні переваги, уникнути потенційних загроз та розробити ефективні плани підвищення конкурентоспроможності. Існує низка спеціальних методів та інструментів, що використовуються для аналізу конкурентного середовища. Розглянемо найпоширеніші з них.

Модель п'яти сил М.Портера - одна з найвідоміших методик аналізу галузевого конкурентного середовища. Вона передбачає оцінку п'яти основних конкурентних сил, що визначають потенціал прибутковості галузі [15, с.402]:

поява нових конкурентів – ця сила аналізує чи складно для нових компаній увійти на ринок. Тобто наявність вхідних бар'єрів (ліцензій, патентів, авторських прав, і т. д.), потреба в капіталі, витрати на диференціацію продукту, доступ до каналів розподілу, державна політика, реакція існуючих гравців. Галузь, що має високі бар'єри входу на ринок чудово підходить існуючим компаніям цієї галузі, оскільки вони можуть встановлювати вищі ціни і домовлятися про кращі умови;

ринкова влада постачальників – оцінює здатність постачальників диктувати свої умови, підвищуючи ціни або знижуючи якість послуг. На цей фактор впливає кількість постачальників, унікальність їх продукту, вартість переходу до іншого постачальника. Чим менше постачальників у галузі, тим більшою буде залежність фірми від постачальника. У результаті постачальник має більше повноважень і може значно впливати на збільшення витрат на фактори виробництва та шукати інші торговельні переваги. Проте, якщо є багато постачальників або витрати на переключення між конкуруючими постачальниками є низькими, то і витрати на фактори виробництва теж можуть бути низькими;

влада покупців – ця сила аналізує здатність покупців тиснути на зниження ціни або вимагати кращої якості продукції чи послуг. На неї впливає кількість покупців, їх значимість, чи дорогим буде пошук нових покупців.

Якщо в компанії мала клієнтська база, то це значить, що кожен покупець має більший відсоток впливу на ціну. А підприємству, яке має багато незалежних клієнтів, буде значно легше встановлювати вищі ціни і отримувати більший прибуток; загроза заміників – розглядає присутність та привабливість заміників продуктів або послуг. Чим привабливішими є заміники, тим більше вони можуть обмежити ціни та прибутковість галузі. Тобто підприємство, що виробляє продукцію, у якої немає аналогів матиме більше вигідних умов. А коли на продукцію компанії є близькі заміники, то споживачі можуть відмовитись від купівлі товарів цієї компанії на користь заміників [8, с.149];

рівень внутрішньогалузевої конкуренції – ця сила оцінює інтенсивність конкуренції між наявними компаніями в галузі. Висока конкуренція може призвести до цінових воєн, високих витрат на маркетинг та менших прибутків. Коли конкуренція є низькою, то підприємство має змогу встановлювати більші ціни на свою продукцію і створювати вигідні для себе умови.

Модель п'яти сил Портера наведена на рис. 1.7



Рисунок 1.7 – Модель «5 сил М. Портера» (розроблено автором на основі [6])

Незважаючи на те, що цій моделі вже понад 40 років, вона залишається корисним інструментом для розуміння позиції компанії в конкурентному середовищі.

SWOT-аналіз є одним з ключових методів аналізу конкурентного середовища для будь-якої компанії. Він дозволяє комплексно оцінити як внутрішні чинники самої організації, так і зовнішні фактори конкурентного оточення. Розглядаючи SWOT-аналіз як метод аналізу конкурентного середовища, можна виділити такі ключові моменти [38]:

аналіз сильних і слабких сторін компанії відносно конкурентів. Це дозволяє визначити внутрішні конкурентні переваги, такі як унікальні технології, талановиті співробітники, фінансова стійкість чи впізнаваний бренд. Також виявляються слабкі сторони, такі як застарілі технології, недостатня диверсифікація продуктів чи погана репутація, які можуть послабити конкурентну позицію;

аналіз можливостей, які можуть бути використані компанією для посилення своїх конкурентних позицій. Це можуть бути нові ринки, сегменти чи технології, послаблення регуляторних бар'єрів, стратегічні угоди тощо;

аналіз загроз з боку конкурентного оточення. Виявляються потенційні нові конкуренти, посилення цінової конкуренції, зміни в смаках споживачів, нестабільна економічна ситуація та інші фактори, які можуть підірвати позиції компанії на ринку.

Порівняння SWOT-профілів конкурентів. Компанія може провести SWOT-аналіз не лише для себе, але й для основних конкурентів, щоб зрозуміти їхні сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Це допомагає оцінити відносні конкурентні позиції різних підприємств. Таким чином, SWOT-аналіз дозволяє компанії всебічно проаналізувати своє конкурентне середовище, виявити ключові чинники, що визначають її успіх, а також розробити стратегії для максимізації переваг, нівелювання слабких сторін, використання можливостей та протистояння загрозам від конкурентів.

PEST-аналіз є ще одним важливим методом аналізу конкурентного середовища, який доповнює інші аналітичні інструменти, такі як SWOT чи аналіз 5 сил Портера. PEST - це акронім, який включає [7]:

політичні (Political) фактори - аналізуються аспекти державної політики, регуляторного середовища та політичної стабільності, які можуть вплинути на галузь . Наприклад, зміни в законодавстві, ставки оподаткування, торговельні бар'єри, політичні ризики, незалежність ЗМІ, ступінь захисту інтелектуальної власності, військові дії, тощо;

економічні (Economic) фактори - розглядаються основні макроекономічні показники, тенденції, які формують попит, купівельну спроможність споживачів та витрати підприємства. Наприклад, темпи зростання ВВП, рівень інфляції, валютні курси, рівень безробіття, рівень розвитку бізнес-середовища, розмір та умови оплати праці, рівень розвитку банківської сфери, тощо;

соціокультурні (Socio-cultural) фактори - аналізуються соціальні та культурні тренди, демографічні зміни, стилі життя та звички, які впливають на вподобання споживачів та стратегії ринкового позиціонування. Наприклад, вікова структура населення, рівень освіти, культурні цінності, ставлення до навколишнього середовища, ставлення до роботи, дозвілля, імміграційні настрої, розвиток релігії, структура сім'ї, вимоги до якості продукції, тощо;

технологічні (Technological) фактори - оцінюються перспективні технології, інновації, швидкість технологічних змін у галузі, що можуть кардинально змінити способи виробництва, збуту чи споживання продукції. Зокрема, нові матеріали, цифрові технології, автоматизація, дослідження та розробки, тощо.

Провівши PEST-аналіз зовнішнього середовища, компанія може виявити ключові фактори, які формують конкурентне середовище, визначають привабливість галузі та ймовірні майбутні тенденції. Це дозволяє організації адаптувати свою стратегію відповідно до мінливих ринкових умов та зовнішніх факторів.

Матриця BCG є популярним інструментом для аналізу портфелю продуктів або стратегічних бізнес-одиниць компанії з точки зору конкурентного позиціонування. Її основна мета - допомогти бізнесу прийняти обґрунтовані рішення щодо оптимального розподілу ресурсів та інвестицій у свій продукт [43]. Застосовуючи цю матрицю, організація може оцінити актуальність та перспективи зростання своїх товарів чи послуг на ринку. Це дає змогу визначити, які продукти є найбільш привабливими для подальшого розвитку та вкладення коштів, а які, навпаки, доцільно вивести з асортименту або замінити на нові, більш конкурентоспроможні пропозиції.

Для створення матриці BCG необхідно розподілити наявні товари компанії на чотири окремі сегменти. Ця матриця побудована на двох основних осях та чотирьох квадратах, кожен з яких відображає певну категорію товарів чи послуг (рис. 1.8)



Рисунок 1.8 – Матриця BCG  
Примітка. Авторська розробка.

Горизонтальна вісь матриці показує відносну ринкову частку продукту порівняно з найбільшим конкурентом у цьому сегменті. Вертикальна вісь відображає темпи зростання попиту на певний товар або послугу на відповідному ринку [44]. Для ефективного застосування матриці BCG компанія повинна мати диверсифікований асортимент продукції. Тому цей метод найбільш доцільний для великих підприємств з різноманітним продуктовим портфелем. Визначити, до якого квадранту належить той чи інший товар або послуга, можна шляхом ретельного аналізу двох ключових показників: зростання їх попиту на ринку та відносної ринкової частки порівняно з основними конкурентами. На основі цих даних продукти розподіляються на чотири категорії матриці BCG. Класифікація звучить як «зірки», «дійні корови», «знаки питання» і «собаки» [45].

«Зірки» – це продукти з високою ринковою часткою на швидкозростаючих ринках. Вони генерують значні надходження грошових коштів, але вимагають істотних капіталовкладень для підтримки зростання та збереження лідерських позицій на ринку. Ключовим стратегічним пріоритетом для цієї категорії є не лише утримання поточної ринкової частки, а й нарощування своєї присутності на перспективних швидкозростаючих ринках .

«Дійні корови» - це категорія продуктів у матриці BCG, які працюють на повільнозростаючих ринках, проте компанія має досить високу ринкову частку в цьому сегменті. Такі товари чи послуги генерують стабільний притік коштів, забезпечуючи компанії надійне джерело доходів. Привабливість цієї групи продуктів полягає у тому, що для їх підтримки не потрібно здійснювати масштабних інвестицій та витрат. Це зазвичай добре усталені та зрілі продукти, які вже пройшли пік свого життєвого циклу на ринку. Однак завдяки лідируючим позиціям компанії, вони продовжують стабільно приносити прибутки. Стратегічно важливим для організації є ретельний моніторинг та збереження цієї прибуткової категорії товарів. Це своєрідна "зона впевненості"

для бізнесу, яка дозволяє акумулювати фінансові ресурси для розвитку інших перспективних напрямків.

«Знаки питання» - це продукти, які перебувають на швидкозростаючих ринках, однак поки що мають незначну ринкову частку. Ця категорія поєднує в собі високий ступінь невизначеності та ризиків, але водночас і потенційні можливості для зростання. На момент аналізу складно спрогнозувати, чи продовжуватиме попит на такі товари зростати в майбутньому, чи навпаки - піде на спад. Ця невизначеність створює дилему для компанії: чи варто інвестувати ресурси в розвиток цих «проблемних» продуктів у спробі перетворити їх на «Зірки», чи краще відмовитись від них, уникаючи марних витрат. Якщо компанія бачить реальний потенціал для перетворення «Знаку питання» на лідера ринку, тобто майбутню «Зірку», доцільно вкладати кошти в його розвиток і посилення конкурентних позицій. Проте, якщо перспективи зростання видаються сумнівними, розумною стратегією буде згорнути неперспективний напрямок і переорієнтувати ресурси на більш прибуткові сегменти [30, с.49].

«Собаки» - це продукти, що перебувають на низькозростаючих ринках і мають незначну ринкову частку. Ця категорія зазвичай генерує низький рівень доходів для компанії і при цьому потребує постійної уваги та певних витрат на підтримку. Традиційно вважається, що від товарів групи «собаки» варто позбавлятися, оскільки вони не демонструють перспектив зростання і не є пріоритетними для бізнесу. Однак, таке рішення може бути не завжди виправданим. Адже, хоча ці продукти й не є високоприбутковими, вони за умови мінімальних витрат можуть приносити компанії стабільний дохід протягом тривалого часу. Тому, замість повного згорання цього напрямку, доцільніше ретельно проаналізувати потенційні грошові потоки від «Собак» та порівняти їх із необхідними витратами на підтримку. Якщо баланс виявиться позитивним - зберегти такі продукти в портфелі як джерело додаткових надходжень при мінімальних зусиллях. Якщо витрати починають переважати

над отримуваними доходами, тоді - повне згорання цього безперспективного напрямку і переорієнтація ресурсів на більш прибуткові сфери.

Проведення періодичного аналізу та повторне складання матриці BCG є вкрай важливим для компанії. Ринкові умови та конкурентне середовище постійно змінюються, тому бачення продуктового портфеля може швидко застаріти. Навіть для успішних продуктів із групи "Зірки" існує ризик припинення зростання ринку. Якщо темпи розвитку певного сегменту сповільнюються, колишні «Зірки» можуть трансформуватися в «Дійних корів», втративши перспективи стрімкого зростання і т.д.

Бенчмаркінг - це систематичний процес порівняння продуктів, послуг, бізнес-процесів або методів однієї організації з кращими аналогами інших організацій, які працюють у тій самій галузі або навіть у різних галузях. Основна мета бенчмаркінгу - виявити відмінності між власними показниками та показниками лідерів діяльності або кращих у своїй галузі, а потім використати отримані знання для вдосконалення власного ринку [34].

Процес бенчмаркінгу включає кілька етапів: визначення об'єкта бенчмаркінгу (продукт, послуга, процес тощо) та вибір організацій для порівняння; збір даних про показники діяльності обраних організацій. Це може включати опитування, аналіз доступної інформації, відвідування організацій тощо; аналіз зібраних даних та відмінностей між власними показниками та показниками лідерів або кращих ринкових практик; визначення причин виявлених відмінностей і розробка плану дій щодо їх усунення та вдосконалення процесів; впровадження змін та моніторинг результатів.

Перевагами бенчмаркінгу є [16]: виявлення кращих практик та інновацій, які можна адаптувати для підвищення ефективності власної діяльності, встановлення реалістичних цілей для вдосконалення на основі досягнень інших організацій, стимулювання безперервного вдосконалення процесів та підвищення конкурентоспроможності, можливість навчатися на чужому досвіді, уникаючи повторення помилок. Однак бенчмаркінг також має певні обмеження та складності, наприклад: труднощі у доступі до даних конкурентів,

особливо конфіденційної інформації, необхідність значних ресурсів (часу, коштів, персоналу) для проведення якісного бенчмаркінгу, ризик некоректного порівняння через відмінності у специфіці бізнесу, розмірах тощо організацій, вірогідність копіювання замість інноваційного розвитку. Тому для ефективного використання бенчмаркінгу важливо чітко з'ясувати ціль, правильно обрати об'єкти для порівняння, забезпечити збір достовірних даних та правильно інтерпретувати результати з урахуванням специфіки власної організації.

Тож, бенчмаркінг є потужним інструментом постійного вдосконалення організації, що дозволяє не тільки аналізувати конкурентне середовище, а й переймати та адаптувати передові методи ведення бізнесу з будь-якої сфери діяльності [19].

Отже, для комплексного аналізу конкурентних позицій та ефективного позиціонування на ринку існує широкий вибір різноманітних методів та інструментів. Вони дозволяють системно оцінити ключові фактори, що створюють потенціал прибутковості галузі, запозичити та адаптувати найкращі практики лідерів ринку, виявити переваги, недоліки, можливості та загрози як для самого підприємства, так і для його основних суперників. Застосування комбінації зазначених методів у комплексі з іншими маркетинговими дослідженнями дозволяє зібрати детальну інформацію про конкурентне середовище.

#### Висновки до розділу 1

З'ясовано, що маркетингова діяльність є основою для забезпечення ефективного функціонування підприємства, зміцнення його ринкових позицій та підвищення прибутковості. Вона спрямована на вивчення потреб цільових ринків, розробку відповідних товарів та послуг, формування попиту та стимулювання збуту. Ефективна маркетингова діяльність дозволяє досягти низьких важливих цілей: забезпечити конкурентоспроможність продукції, максимізувати прибуток, знизити ризики, сформувати позитивний імідж та лояльність споживачів, а також обрати оптимальну товарну й ринкову

стратегію зростання. Основними принципами управління маркетинговою діяльністю є: гнучкості, цілеспрямованості, оптимальності, комплексності, управлінський, науковий, ринковий, забезпечувальний, функціональний, кастомізації та контролюючий.

Встановлено, що процес управління маркетинговою діяльністю охоплює комплекс взаємопов'язаних етапів: маркетинговий аналіз і дослідження, вибір цільових сегментів та позиціонування, розробка маркетингової стратегії, планування маркетингової програми, її реалізація, контроль та аналіз результатів. Він забезпечує координацію керуючої та керованої системи, а також враховує вплив низки внутрішніх і зовнішніх факторів. Ключовим елементом є розробка комплексу маркетингу - оптимальної комбінації рішень щодо продукту, ціни, місця та просування для максимального задоволення споживачів.

Досліджено низку методів та інструментів для аналізу конкурентного середовища підприємства, зокрема: модель п'яти сил М. Портера, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матрицю BCG для аналізу продуктового портфелю та бенчмаркінг для вивчення кращих практик конкурентів. Застосування цих інструментів у комплексі дозволяє системно оцінити конкурентне середовище, конкурентні позиції підприємства та розробити стратегії посилення його ринкових позицій.

## РОЗДІЛ 2

## АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «ВОСКОБІЙНИКИ»

## 2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління СТОВ «Воскобійники»

СТОВ "Воскобійники" - сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю, розташоване в селі Воскобійники Миргородського району Полтавської області. Підприємство було засновано в 2000 році на базі колишнього колгоспу і є прикладом міцного господарства. У табл. 2.1 наведено короткі відомості про діяльність даного підприємства

Таблиця 2.1. – Відомості про діяльність СТОВ "Воскобійники"

№	Найменування	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю "Воскобійники"
2	Скорочена назва підприємства	СТОВ "Воскобійники"
3	Юридична адреса	Україна, Полтавська обл., Миргородський р-н, село Воскобійники
4	Код ЄДРПОУ	03770721
5	Дата реєстрації	09.03.2000
6	Директор	Капленко Владислав Олегович
7	Розмір статутного капіталу	15 000 000,00 грн.
8	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
9	Основний вид діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

Основним напрямком діяльності СТОВ "Воскобійники" є вирощування зернових і технічних культур, а також м'ясо-молочне тваринництво. Предметом діяльності товариства є (Додаток А):

самостійне ведення сільськогосподарського виробництва;

виробництво сільськогосподарської продукції: переробка і реалізація виробленої продукції;

перероблення молока, виробництво масла та сиру;

роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах: надання всіх послуг та виконання всіх видів діяльності, безпосередньо пов'язаних з вищенаведеним переліком предмету діяльності.

За роки незалежності України земельна площа господарства збільшилася майже вчетверо – з 2500 га до 9000 га, і зараз воно утримує понад 5000 дійних корів. Також у господарстві утримується 2000 свиней, використовуються породи йоркшир, ландрас, дюрк. Завершено будівництво молочного комплексу на 1200 корів з доїльним залом, будуються нові зерносховища, модернізується зерносушильний комплекс та оновлюється техніка. Намагаються вести ефективно свою діяльність та інвестувати зароблені кошти. Поточні витрати покриваються за рахунок продажу молока.

Корови утримуються на п'яти молочних фермах, де надоюється в середньому 38 тон молока на день. В 2014 році ввели в експлуатацію потужний тваринницький комплекс на 1200 голів з одним з найбільших в Україні доїльних залів на 60 голів. Також було збудовано чотири нових корівники для вільного утримання корів, які раніше перебували на прив'язі. Побудували новий доїльний зал типу паралель з обладнанням від GEA Farm Technologies — він став найбільшим в Україні, 60 корів могли одночасно доїтися в ньому. У кожної корови є нашійник-респондер, що допомагає ідентифікувати тварину. Все обладнання, як і доїльні апарати комп'ютеризоване. Це забезпечує статистику по кожній корові, включаючи час доїння, літри та ключові показники якості молока.

У 2019 році запрацював новий доїльний зал з європейським обладнанням. Подібних об'єктів немає в Україні і лише 10 у світі. У 2017 році почав працювати комбікормовий завод, де виробляють багато комбікормів для різних вікових груп корів, забезпечуючи потреби компанії збалансованим раціоном власного виробництва. Але на цьому підприємство не зупинилося: у червні 2019 року ввели в експлуатацію ще один доїльний зал з доїльною установкою типу "Карусель" марки GEA DairyRotor T8900 на 32 доїльних місця та два

корівники. Він дає змогу звести до мінімуму людський фактор і покращити якість молока.

Основними ринками збуту молока для підприємства є молочні заводи, такі як ПП «Білоцерківська агропромислова група» та ТОВ ОМПК «Славія» (рис. 2.1), а також власні магазини.



Рисунок 2.1 – Підприємства для збуту молока СТОВ «Воскобійники»

Керівництво підприємства приділяє велику увагу соціальному розвитку села та Полтавської області в цілому. У селі Воскобійники збудовано школу, фельдшерсько-акушерський пункт, будинок культури, спортивний майданчик з твердим покриттям та Свято-Іллінську православну церкву. Інші соціальні та промислові об'єкти знаходяться на стадії будівництва. СТОВ «Воскобійники» ніколи не закриває очі на проблеми населення і завжди готове простягнути руку допомоги тим, хто її потребує.

Для забезпечення ефективної діяльності на ринках збуту та реалізації стратегічних цілей підприємства, у СТОВ «Воскобійники» сформована відповідна організаційна структура, яка є ключовою у координації всіх бізнес-процесів. Вона розгалужена та складається з багатьох структурних підрозділів

Згідно з наданим штатним розписом, у СТОВ "Воскобійники" застосовується лінійно-функціональна організаційна структура (рис. 2.2)

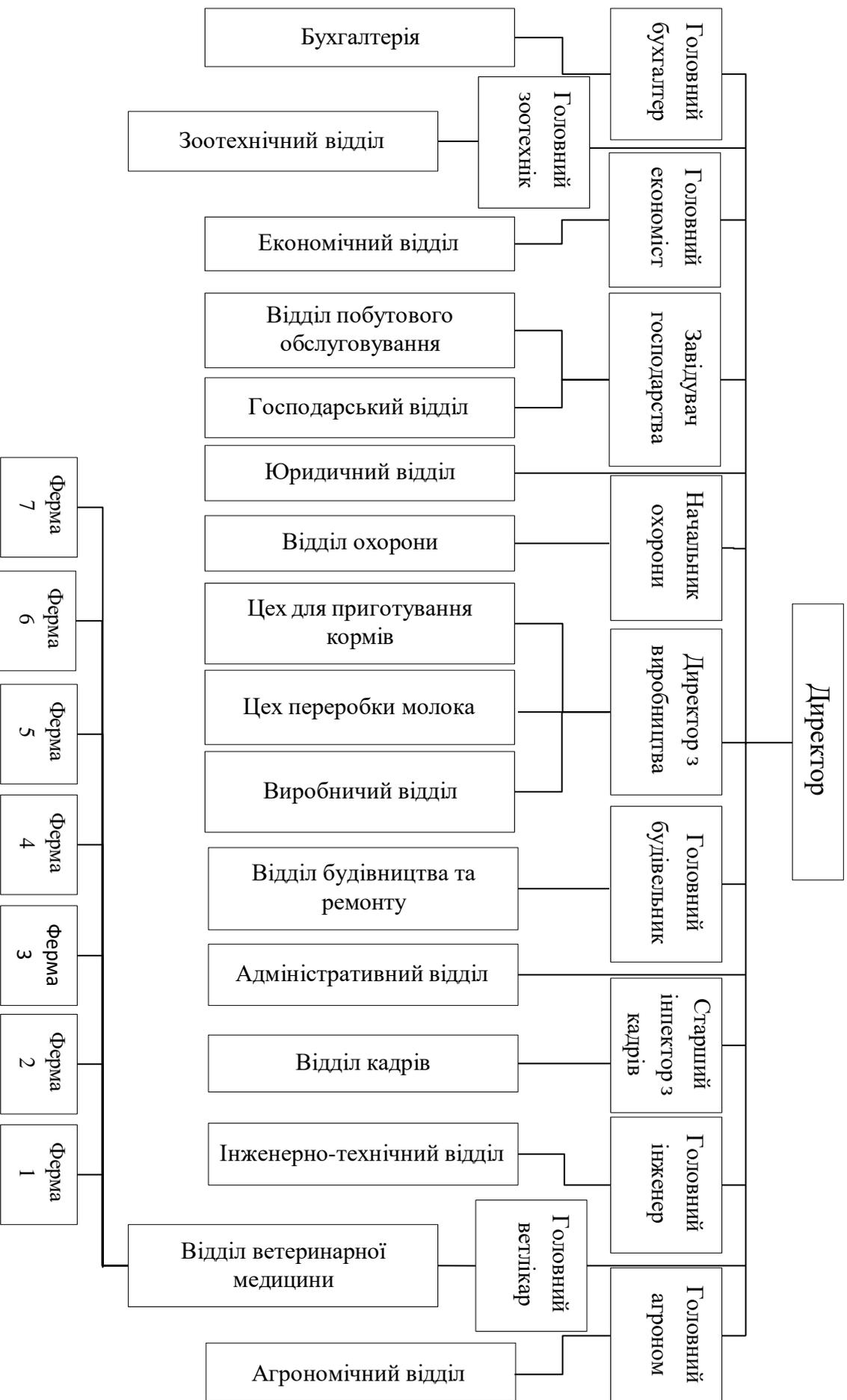


Рисунок 2.2 – Організаційна структура СТОВ "Воскобійники"

Ця структура забезпечує чіткий розподіл повноважень, відповідальності та спеціалізацію працівників за функціями, а також дозволяє оперативно реагувати на зміни у виробничих підрозділах.

СТОВ «Воскобійники» має власне виробництво масла, сметани, сиру, йогурту та інших молочних продуктів. Переробний цех оснащений сучасним європейським обладнанням для переробки молока. Для випуску сметани та вершків працюють сепаратори-нормалізатори, які очищають і нормалізують молоко за жирністю. Йогурти та кисломолочні продукти виробляються на автоматизованих лініях розливу із застосуванням технології термостатного культивування. Вся продукція проходить контроль якості в лабораторіях, оснащених сучасними аналізаторами і приладами. Важливо, що контроль якості відбувається на всіх етапах від ферми до молокозаводу [29] Готова продукція фасується, упаковується і відправляється на склад для подальшої реалізації. СТОВ «Воскобійники» мають чотири точки реалізації продукції, це магазини в м. Зіньків, Миргород, Полтава та смт Шишаки.

Підприємство постійно допомагає дітям, організовує для них різні конкурси з призами. Також систематично допомагають ЗСУ, долучаються до різних зборів та всіляко підтримують наших захисників. Зокрема, нещодавно долучились до благодійної ініціативи та передали 11 автомобілів нашим військослужбовцям. Ці автомобілі стануть надійною опорою не тільки для наших захисників і захисниць, а і для всіх українців.

Ефективне функціонування СТОВ "Воскобійники" та реалізація його стратегічних цілей значною мірою залежать від кадрового потенціалу підприємства. Рациональне формування та використання трудових ресурсів є запорукою успішної діяльності господарства, тому доцільно проаналізувати його персонал за певними критеріями.

У табл. 2.2 наведено аналіз загальної структури персоналу підприємства СТОВ «Воскобійники» на основі його штатного розпису.

Таблиця 2.2 - Характеристика та динаміка загальної структури персоналу СТОВ «Воскобійники» за категоріями зайнятих у 2020- 2022 рр.

Категорія зайнятих	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2022 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 р.	2020 р.
Управлінський персонал	50	11,4	48	11,2	50	11,2	0	(0,2)
у тому числі:								
керівники	6	1,4	6	1,4	6	1,3	(0,1)	(0,1)
спеціалісти	19	4,3	19	4,4	21	4,7	0,3	0,4
технічні працівники	25	5,7	23	5,4	23	5,2	(0,2)	(0,5)
Виробничий персонал	388	88,6	382	88,8	400	88,8	0	0,2
Разом	438	100	430	100	450	100	-	-
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	7,8		8		8		0	0,2

Загальна чисельність персоналу підприємства за досліджуваний період зросла з 438 осіб у 2020 році до 450 осіб у 2022 році. Це свідчить про розширення діяльності та збільшення потреби в трудових ресурсах. Питома вага управлінського персоналу залишається стабільною і становить близько 11% від загальної чисельності працівників. Це відповідає специфіці сільськогосподарського виробництва та розмірам підприємства. У структурі управлінського персоналу спостерігається незначне зростання частки спеціалістів (з 4,3% у 2020 році до 4,7% у 2022 році) та скорочення частки технічних працівників (з 5,7% у 2020 році до 5,2% у 2022 році). Це може свідчити про підвищення вимог до кваліфікації персоналу та автоматизацію певних процесів. Виробничий персонал складає основний набір загальної чисельності працівників (близько 88-89%) і демонструє помірне зростання з 388 осіб у 2020 році до 400 осіб у 2022 році, що пов'язано з розширенням виробничої діяльності.

У табл. 2.3 охарактеризовано вікову структуру персоналу СТОВ «Воскобійники» за 2020-2024 рр.

Таблиця 2.3 - Характеристика та динаміка вікової структури персоналу на СТОВ «Воскобійники» за 2020-2022 рр.

Вікові категорії	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (+; -) у в.п. 2022р. від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2020 р.	2021р.
Молодь віком 15-28 років	41	9,4	35	8,1	23	5,1	(4,3)	(3)
29-40 років	297	67,8	284	66	262	58,2	(9,6)	(7,8)
41-50 років	80	18,3	91	21,2	124	27,5	9,2	6,3
Передпенсійні роки	20	4,6	20	4,7	41	9,1	4,5	4,4
Пенсійні роки	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	438	100	430	100	450	100	-	-

Спостерігається тенденція до зменшення частки молодих працівників віком 15-28 років з 9,4% у 2020 році до 5,1% у 2022 році. Це пов'язано з мобілізацією молоді до лав ЗСУ після початку повномасштабної війни, міграцією закордон і відтоком працездатної молоді з сільської місцевості. Найбільшу питому вагу в структурі персоналу займають працівники середнього віку 29-40 років, проте їхня частка зменшилася з 67,8% у 2020 році до 58,2% у 2022 році. Це також пов'язано з мобілізацією і може свідчити про природну ротацію кадрів та перехід частини працівників до наступної вікової групи. Навпаки, зростає частка працівників передпенсійного (41-50 років) та пенсійного віку. Для категорій 41-50 років вона зросла з 18,3% у 2020 році до 27,5% у 2022 році, а для передпенсійної категорії – з 4,6% до 9,1% відповідно. Це може негативно вплинути на продуктивність праці та вимагати залучення молодих кадрів у найближчій перспективі. Але це буде дуже важко зробити, адже ситуація з війною не покращується, а навпаки погіршується.

Характеристика освітньої структури персоналу наведена у табл. 2.4

Таблиця 2.42 - Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу СТОВ «Воскобійники» за 2020-2022 рр.

Рівень освіти	2020р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (+; -) у в.п. 2022 р. від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2020 р.	2021 р.
Середня освіта	62	14,2	58	13,5	55	12,2	(2)	(1,3)
Спеціальна професійна підготовка робітників(ПТУ)	256	58,5	231	53,7	228	50,6	(7,9)	(3,1)
Вища освіта (вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	64	14,6	74	17,2	86	19,1	4,5	1,9
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	56	12,8	67	15,6	81	18	5,2	2,4
Разом	438	100	430	100	450	100	-	-
Перекваліфікація персоналу	44	10	39	9,1	43	9,5	(0,5)	0,4

Спостерігається поступове зменшення частки працівників з середньою освітою з 14,2% у 2020 році до 12,2% у 2022 році, що може свідчити про підвищення вимог до кваліфікації персоналу. Значну частину персоналу складають працівники зі спеціальною професійною підготовкою (випускники ПТУ) - близько 50-58% протягом досліджуваного періоду. Проте їхня питома вага дещо знизилася з 58,5% у 2020 році до 50,6% у 2022 році. Простежується позитивна тенденція до збільшення частки працівників з вищою освітою. Кількість працівників з освітньо-кваліфікаційним рівнем "бакалавр" зросла з 14,6% у 2020 році до 19,1% у 2022 році. Загалом, частка працівників з вищою освітою (бакалаври, спеціалісти, магістри) збільшилася з 27,4% у 2020 році до 37,1% у 2022 році, що є позитивним фактом і свідчить про підвищення освітнього рівня персоналу. Близько 9-10% працівників підприємства

проходять перекваліфікацію щороку, що дозволяє підтримувати належний рівень професійних навичок.

Характеристика показників плинності персоналу підприємства наведена у табл. 2.5

Таблиця 2.5 – Показники плинності персоналу СТОВ «Воскобійники» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна (+; -) у в.п. 2022 р. від	
				2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	2,3	2,3	6,2	3,9	3,9
Коефіцієнт вибуття персоналу	6,8	3,7	8,6	1,8	4,9
Коефіцієнт плинності кадрів	6,8	3,7	8,6	1,8	4,9

Коефіцієнт оновлення персоналу демонструє позитивну динаміку, зростаючи з 2,3% у 2020-2021 рр. до 6,2% у 2022 році. Це свідчить про активне залучення нових працівників, імовірно, для заповнення вакансій та оновлення кадрового складу. Коефіцієнт вибуття персоналу також зріс у 2022 році до 8,6% порівняно з 6,8% у 2020 році та 3,7% у 2021 році. Зростання втрат персоналу може бути пов'язане з різними факторами, зокрема наслідками повномасштабної війни (мобілізація, переміщення працівників тощо).

У табл. 2.6 наведений склад та структура фонду заробітної плати СТОВ «Воскобійники» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.6 – Склад та структура фонду заробітної плати СТОВ «Воскобійники» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (+; -) у в.п. 2022р. від	
	Сума	%	Сума	%	Сума	%	2020 р.	2021р.
Фонд заробітної плати всього	11253,6	100	17417,0	100	15401,0	100	х	х

## Продовження таблиці 2.6

в тому числі:	8717,8	77,5	11001,6	63,2	14117,5	91,6	14,1	28,4
1.1 Фонд основної заробітної плати								
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	2078,6	18,5	2591,8	14,9	1283,5	8,3	(10,2)	(6,6)
з нього:								
надбавки та доплати згідно чинного законодавства	1174,7	10,4	1496,3	8,6	505,0	3,3	(7,1)	(5,3)
премії та винагороди	-	0	-	0	7,0	0,05	0,05	0,05
1.3 Інші виплати	457,2	4,1	3823,6	22	192,7	1,3	(2,8)	(20,7)

Загальний фонд заробітної плати на підприємстві демонструє стійку тенденцію до зростання: з 11253,6 тис. грн у 2020 році до 17417,0 тис. грн у 2021 році та 15401,0 тис. грн у 2022 році. Це свідчить про збільшення витрат на оплату праці персоналу. Найбільшу частку у фонді оплати праці займає фонд основної заробітної плати, питома вага якого зросла з 77,5% у 2020 році до 91,6% у 2022 році. Це може бути пов'язано з оптимізацією витрат на додаткову оплату праці. Фонд додаткової заробітної плати демонструє скорочення як в абсолютному, так і у відносному вимірі: з 2078,6 тис. грн (18,5% від загального фонду) у 2020 році до 1283,5 тис. грн (8,3%) у 2022 році.

Отже, СТОВ "Воскобійники" є сільськогосподарським підприємством, що спеціалізується на вирощуванні зернових і технічних культур, а також молочного тваринництва. За роки діяльності господарство значно розширило земельний банк та поголів'я худоби, модернізувало виробничу потужність. Кадровий склад підприємства демонструє позитивну динаміку в частині підвищення чисельності та підвищення освітнього рівня персоналу. Разом з тим, відбувається старіння кадрів та зменшення частки молодих працівників, що потребує активного залучення молоді в майбутньому. Існують резерви оптимізації витрат на оплату праці шляхом скорочення фонду додаткової заробітної плати при зростанні основної заробітної плати. СТОВ "Воскобійники" має потужний виробничий потенціал.

## 2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності СТОВ «Воскобійники»

Фінансово-економічний аналіз є важливим інструментом для оцінки результатів господарської діяльності підприємства, його фінансового стану та ефективності використання ресурсів. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, існуючі проблеми та резерви підвищення ефективності роботи. Фінансово-економічний аналіз базується на вивченні показників фінансової звітності підприємства за певний період часу в їх динаміці та взаємозв'язку. Основними джерелами інформації виступають форми фінансової звітності - баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів та інші.

Цей аналіз дозволяє керівництву відстежувати динаміку основних фінансових показників - виручки, прибутку, рентабельності тощо. Що дає змогу оцінити досягнуті результати, виявити проблемні місця та резерви підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Розрахунок та аналіз показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності допомагає відслідковувати фінансовий стан підприємства, його платоспроможність та стабільність для уникнення кризових ситуацій. Дані фінансово-економічного аналізу використовуються для складання планів і стратегії розвитку на майбутні періоди. Також він потрібний для звітування перед засновниками, кредиторами, інвесторами для демонстрації економічної ефективності підприємства.

Результати аналізу є підставою для розробки заходів щодо підвищення прибутковості, оптимізації витрат, залучення додаткових джерел фінансування інвестицій тощо, тому регулярний фінансово-економічний аналіз є невід'ємною складовою ефективного управління підприємством.

На основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б), проведемо аналіз фінансово-економічних показників діяльності СТОВ «Воскобійники» за 2020-2022 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Фінансово-економічні показники діяльності СТОВ «Воскобійники» за 2020-2022 рр.

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2020	2021	2022	2022 до 2020		2022 до 2021	
						абсолютне	темп приросту, %	абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100-100	9=6-5	10=6/5*100-100
1. Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	614047,5	639839	745491,5	131444	21,4	105652,5	16,5
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	555571	586287	659544,5	103973,5	18,7	73257,5	12,5
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	288402	262868,5	298175,5	9773,5	3,4	35307	13,4
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	26383	27740,5	27710	27710	5	(30,5)	(0,1)
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	216910,5	250536,5	312131	95220,5	43,9	61594,5	24,6
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	форма 1- підприємництво, форма 1-ПВ	438	430	450	12	2,7	20	4,7
3. Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	367928	374276	408239	40311	11	33963	9,1
3.2. Операційні витрати	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	264552	294797	339615	75063	28,4	44818	15,2

## Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.3 Обсяг реалізованої продукції	тис. грн	форма 1- підприємство	367928	374276	408239	40311	11	33963	9,1
3.4 Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн	Форма 1-ПВ	51304	62750	72667	21363	41,6	9917	15,8
3.5 Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	(3.3/2.4/12)*100	5033,3	5713,1	6289,1	1255,8	24,9	576	10.1
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	143228	133483	117457	(25771)	(18)	(16026)	(12)
4.2. Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	111849	104485	65280	(46569)	(18)	(39205)	(37,5)
4.3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	111337	102036	62556	(48781)	(43,8)	(39480)	(38,7)
4.4 Чистий прибуток	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	111337	102036	62556	(48781)	(43,8)	(39480)	(38,7)

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1 Продуктивність праці працівників	грн/особу	п.3.3/п.2.4	840	870,4	907,2	67,2	8	36,8	4,2
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		сума зносу / первісна вартість ОЗ(форма 1)	0,37	0,51	0,53	0,2	43,2	0,02	3,9
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		Примітки до річної фінансової звітності (форма 5)	0,17	0,16	0,15	(0,02)	(11,8)	(0,01)	(6,3)
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		Форма 5	0,014	0,026	0,003	(0,01)	(78,6)	(0,02)	(88,5)
5.5 Фондовіддача	грн./грн	п.3.3 / п.2.1	1,3	1,4	1,4	0,1	7,69	0	0
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	оборот	п.3.1 / п.2.3	1,7	1,5	1,3	(0,4)	(23,5)	(0,2)	(13,3)
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	211	240	276	65	30,8	36	15
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	оборот	п.4.1 / п.1.1	0,23	0,21	0,16	(0,07)	(30,4)	(0,05)	(23,8)
6. Показники рентабельності підприємства									

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	18,1	15,9	8,4	(9,7)	X	(7,5)	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	20	17,4	9,5	(10,5)	X	(7,9)	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	30,4	27,9	15,9	(14,5)	X	(12)	X

Отже, провівши аналіз бачимо що, спостерігається деяке зниження ефективності використання ресурсів підприємства. Коефіцієнт зносу основних засобів підвищився з 0,37 у 2020 р. до 0,53 у 2022 р. Коефіцієнти оновлення та збільшення зменшилися. Фондовіддача хоч і зросла, але незначно - з 1,3 до 1,4. Знизилася оборотність оборотних коштів - з 1,7 оборотів у 2020 р. до 1,3 у 2022 р.

Проаналізовано період зростання обсягів діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 11% у 2022 р. разом з 2020 р. та на 9,1% залежно від 2021 р. відповідно зросли й обсяги реалізованої продукції та операційні витрати. Збільшення чистого доходу зумовлено розширенням асортименту продукції, впровадженням нових більш прибуткових культур, порід худоби, зростанням обсягів виробництва та реалізації продукції рослинництва і тваринництва за рахунок розширення посівних площ, покращення врожайності, нарощування поголів'я худоби, впровадження інновацій, тощо.

На рис. 2.3 відображена динаміка чистого доходу від реалізації продукції СТОВ «Воскобійники»

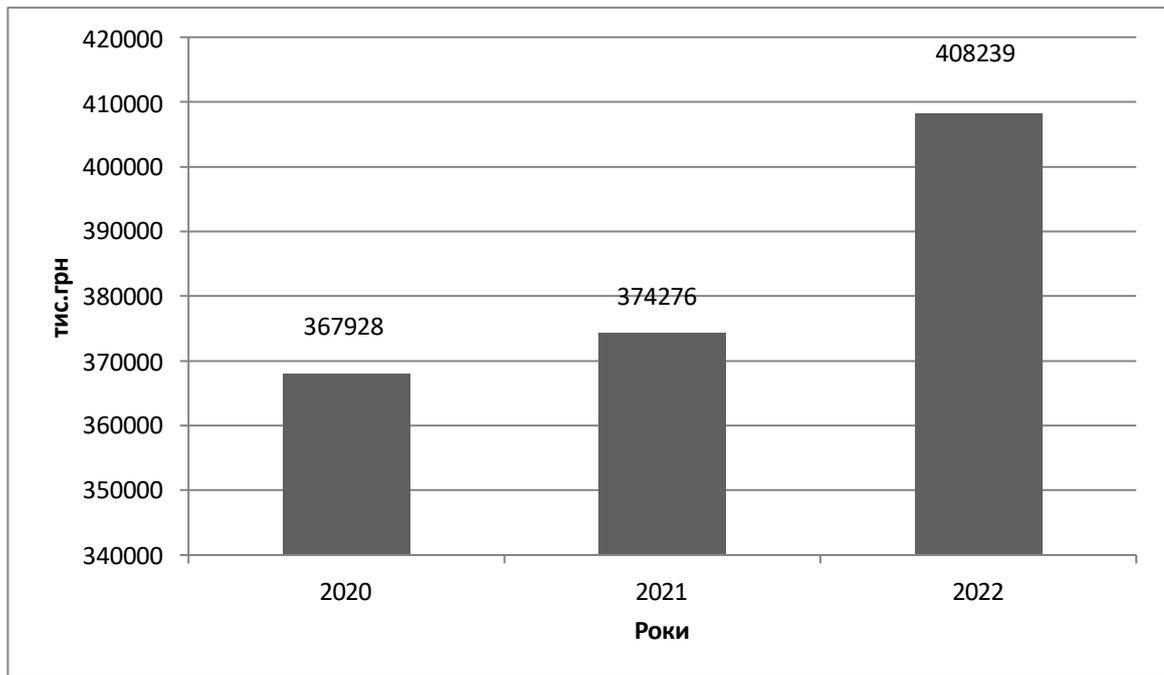


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції СТОВ «Воскобійники» за 2020-2022 рр.

Середня вартість сукупного капіталу збільшилась на 21.4% у 2022 році порівняно з 2020 і на 16.5% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про нарощування активів і залучення коштів для своєї діяльності, що є позитивним для підприємства. Основну масу у структурі капіталу складає власний капітал. Його середня вартість за аналізований період підвищилася на 18,7%. Це позитивна тенденція, яка демонструє фінансову стійкість та незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Зростання власного капіталу дозволяє СТОВ «Воскобійники» розширювати виробничу потужність, оновлювати основні засоби, інвестувати в розвиток.

Середньорічна вартість основних засобів коливається протягом аналізованого періоду від 288 тис. грн у 2020 році до 298 тис. грн у 2022 році. Це може бути результатом інвестицій в оновлення виробничих потужностей, придбання нової сільгосптехніки, будівництво об'єктів тощо. Нематеріальні активи повільно, але зростали, спостерігається значне і прискорене нарощування оборотних активів у 2022 році зростання на 43,9% від 2020 р. та на 24,6% від 2021 р. Це пов'язано із збільшенням обсягів виробництва, розширенням діяльності.

Зростає середньооблікова чисельність працівників (рис. 2.4). У 2020 році вона становила 438 осіб, потім у 2021 відбулося незначне зменшення на 1,8% до 430 осіб, але у 2022 вона збільшилась до 450 осіб, тобто на 2,7% порівняно з 2020 р. і на 4,7% порівняно з 2021 р.

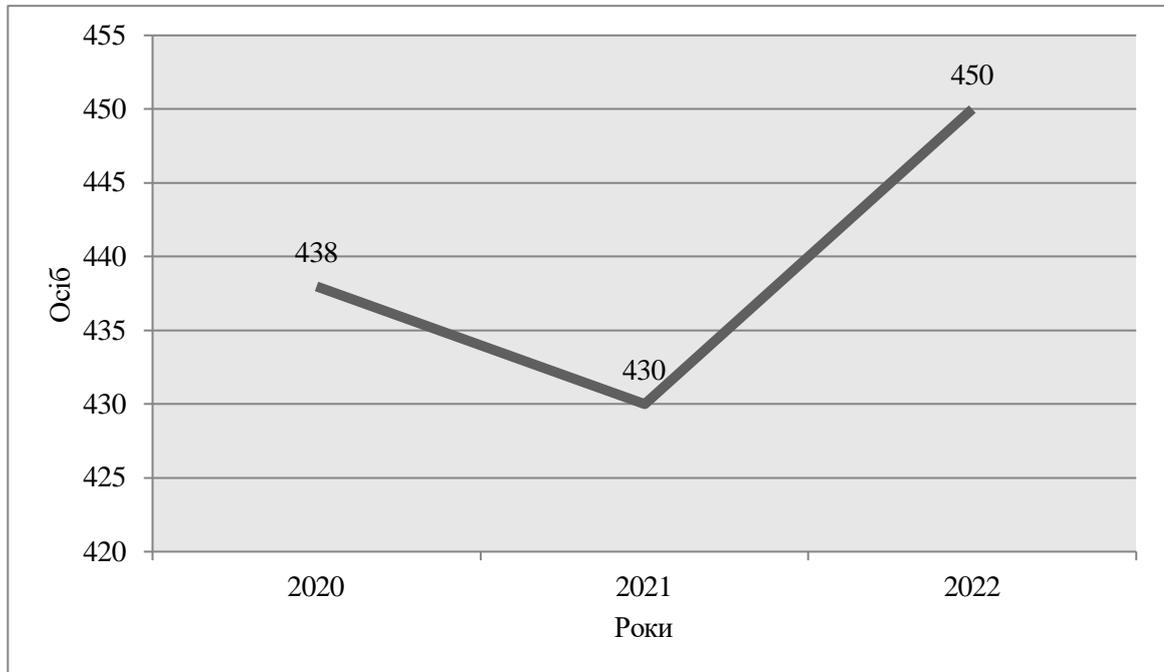


Рисунок 2.4 – Середньооблікова чисельність працівників СТОВ «Воскобійники» за 2020-2022 роки

Таке нарощування чисельності працівників викликане розширенням обсягів діяльності підприємства, збільшенням площі оброблюваних земель, введенням в експлуатацію нових потужностей тощо. Додаткові трудові ресурси потрібні для забезпечення зростання виробництва. Відповідно, зросли й витрати на оплату праці - на 41,6% і середньомісячна заробітна плата одного працівника також суттєво зросла. Темпи зростання витрат на оплату праці значно випереджають темпи збільшення чисельності працівників. Це пов'язано із підвищенням рівня оплати праці на підприємстві. Підвищення заробітної плати є позитивним фактором для залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

Разом з тим, прибутковість діяльності підприємства знижується. Валовий прибуток скоротився на 18% у 2022 р. порівняно з 2020 р. та на 12% з 2021 р. Ще більше знизився прибуток від операційної діяльності (на 41,6% у порівнянні з 2020 р. та на 37,5% у порівнянні з 2021 р.), прибуток до оподаткування та чистий прибуток (на 43,8% у порівнянні з 2020 р. та на 38,7% залежно від 2021 р.). Динаміка чистого прибутку наведена на рис. 2.5.

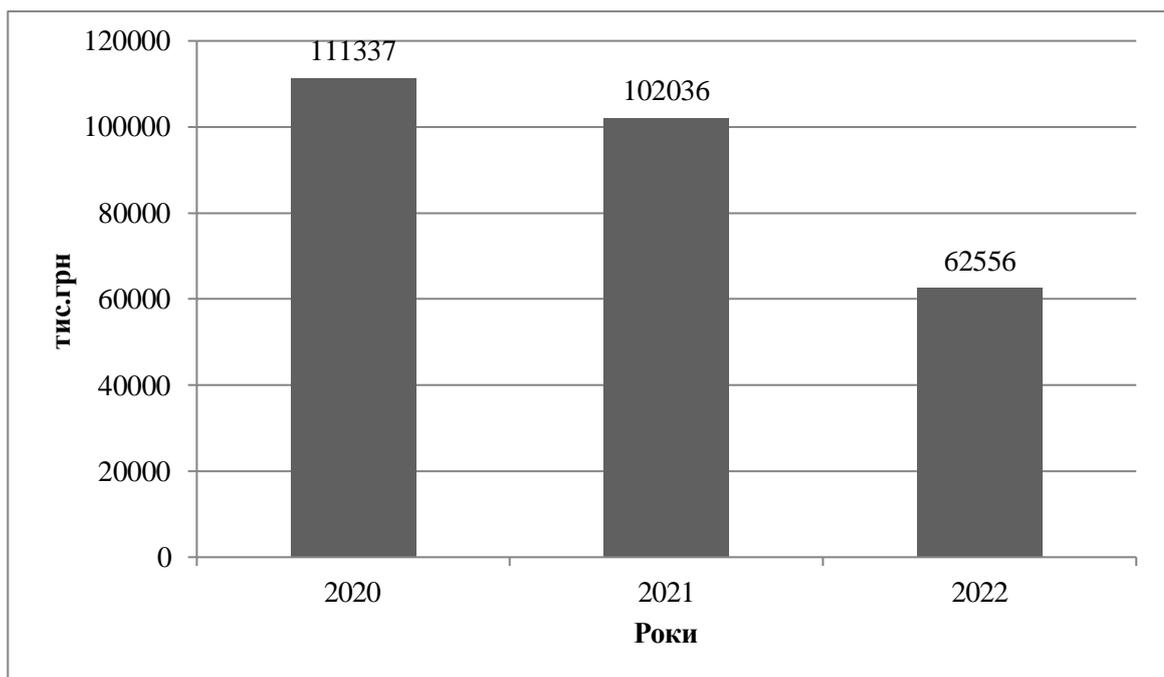


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого прибутку СТОВ «Воскобійники» за 2020-2022 рр.

Падіння чистого прибутку призвело до суттєвого зниження показників рентабельності підприємства. Рентабельність сукупного капіталу скоротилася з 18,1% у 2020 р. до 8,4% у 2022 р. Рентабельність власного капіталу знизилася з 20% у 2020 р. до 9,5% у 2022 р. Рентабельність реалізованої продукції також істотно скоротилася - з 30,4% у 2020 р. до 15,9% у 2022 р.

Варто враховувати той факт, що аналіз охоплює період 2020-2022 років, коли відбувалися глобальні кризові явища - пандемія COVID-19 та початок повномасштабної війни в Україні. Тобто таке зниження прибутковості діяльності підприємства відбулося саме на тлі цих подій. Тривали активні бойові дії через повномасштабне вторгнення росії, це безумовно негативно

вплинуло на діяльність СТОВ "Воскобійники" і сільськогосподарський сектор в цілому. Ситуація ускладнилася через логістичні проблеми із транспортуванням і реалізацією продукції на внутрішньому ринку, пошкодження і руйнування інфраструктури, складських приміщень, доріг тощо внаслідок бойових дій, проблеми із забезпеченням пально-мастильними матеріалами, добривами, засобами захисту рослин через порушення ланцюгів постачання, мобілізацію і т.д.

Отже, значне погіршення економічних показників діяльності СТОВ «Воскобійники» у 2022 р. порівняно з попередніми роками цілком логічне і зрозуміле в умовах війни. Підприємству довелося адаптуватися до нових викликів, шукати альтернативні шляхи збуту, оптимізувати витрати тощо. Проте попри всі складнощі воно змогло продовжити господарську діяльність і зараз намагається покращувати свої фінансово-економічні показники.

### 2.3 Аналіз системи управління маркетинговою діяльністю СТОВ «Воскобійники»

Аналіз маркетингової діяльності підприємства є ключовим етапом для визначення ефективності його діяльності, ідентифікації можливостей для вдосконалення та вирішення проблем. Він допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо маркетингової стратегії, планування маркетингових кампаній та розподілу ресурсів. Без аналізу підприємство може витратити час та кошти на неефективні маркетингові заходи.

Аналіз системи управління маркетинговою діяльністю СТОВ «Воскобійники», доцільно розпочати зі SWOT-аналізу. Ця методика дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства у сфері маркетингу, а також деякі можливості та загрози з боку зовнішнього середовища. SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного планування, який допомагає

виявити конкурентні переваги компанії та окреслити вектори її подальшого розвитку з урахуванням ринкової ситуації. Він наведений у табл. 2.8

Таблиця 2.8 - SWOT-аналіз СТОВ «Воскобійники»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Багаторічний досвід роботи в аграрному секторі</li> <li>2. Наявність сучасної техніки та обладнання</li> <li>3. Інфраструктура</li> <li>4. Кваліфіковані кадри та управлінський персонал</li> <li>5. Родючі землі, сприятливі природно-кліматичні умови</li> <li>6. Широка номенклатура натуральної продукції</li> <li>7. Наявність власної роздрібної мережі магазинів у регіоні</li> <li>8. Потужна виробнича база</li> <li>9. Активна соціальна позиція</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залежність від зовнішніх факторів</li> <li>2. Відсутність управління маркетинговою діяльністю</li> <li>3. Застарілі технології та обладнання на окремих ділянках</li> <li>4. Відсутність диверсифікації</li> <li>5. Низька обізнаність споживачів про продукцію</li> <li>6. Недостатня розбудова системи збуту</li> </ol>
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення ринків збуту</li> <li>2. Впровадження нових технологій та сортів рослин</li> <li>3. Модернізація технологічного обладнання</li> <li>4. Експорт продукції</li> <li>5. Розвиток тваринництва та переробки сільгосппродукції</li> <li>6. Залучення інвестицій</li> <li>7. Участь у державних програмах підтримки аграрного сектору</li> <li>8. Розвиток маркетингової діяльності</li> <li>9. Зростаючий попит споживачів на натуральні та корисні молочні продукти</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільна економічна та політична ситуація в країні</li> <li>2. Зростання конкуренції на ринку</li> <li>3. Ризики погодних умов та стихійних лих</li> <li>4. Законодавчі обмеження</li> <li>5. Зростання цін на паливо, добрива, техніку</li> </ol>

Провівши аналіз ми бачимо, що підприємство має багато можливостей та сильних сторін, це створює хорошу основу для подальшого розвитку і використання цих можливостей. Проте є низка слабких сторін і загроз, які потребують уваги. Звісно багато загроз пов'язано з війною в країні і

нестабільною ситуацією на яку підприємство вплинути не може, але є така слабка сторона як маркетинг, який потрібно розвивати для досягнення високих результатів.

Для обширнішого аналізу маркетингової діяльності СТОВ "Воскобійники" можна також провести аналіз маркетингового комплексу "4P" - product (продукт), price (ціна), place (місце продажу), promotion (просування). Тому проведемо аналіз по кожному з цих елементів.

**Продукт.** Асортимент молочної продукції підприємства включає ряд традиційних позицій - молоко, йогурти, сметана, кисломолочні продукти, сири тощо. Перевагою є використання високоякісної молочної сировини від власного стада корів. Також існує потенціал для розширення асортименту новими продуктами. Упаковка продукції є функціональною, але застарілою за дизайном та не привертає увагу, тому потребує вдосконалення;

**Ціна.** У власній роздрібній мережі ціни на продукцію є конкурентними порівняно з іншими великими виробниками. Проте існує потенціал для диференціації цін в залежності від каналу збуту та сегмента споживачів. Ціноутворення повинно враховувати додаткову цінність натуральної "домашньої" продукції. Потрібні гнучкі цінові та збутові стратегії для оптового та роздрібного ринків;

**Місце продажу.** Основними поточними каналами збуту є власна роздрібна мережа та оптові поставки на молокозаводи. Відсутність продажів у роздрібних мережах інших регіонів та онлайн продажів. Необхідно розширювати присутність в торгових мережах регіонального та національного масштабу, шукати інші ринки збуту. здійснювати оптові поставки, тощо;

**Просування.** Практично повна відсутність активностей з просування продукції - реклами, PR, заходів маркетингу. Як наслідок – низька впізнаваність бренду серед споживачів. Необхідно розробити комплексну промо-кампанію з використанням різних інструментів, оновити фірмовий стиль та слогани, розробити систему знижок та акцій, а головне розробити маркетингову стратегію просування.

Отже, провіши аналіз маркетингового комплексу бачимо певні прогалини, але є і резерви для підвищення ефективності маркетингової діяльності СТОВ «Воскобійники» у всіх складових - продукті, ціні, збуті та просуванні. Це має стати основою для розробки комплексної маркетингової стратегії підприємства.

Для аналізу впізнаваності продукції СТОВ «Воскобійники» було проведено опитування різних вікових груп населення у Полтавському регіоні. Результати цього маркетингового дослідження засвідчили низький рівень проінформованості споживачів про продукцію СТОВ "Воскобійники"(рис. 2.6).

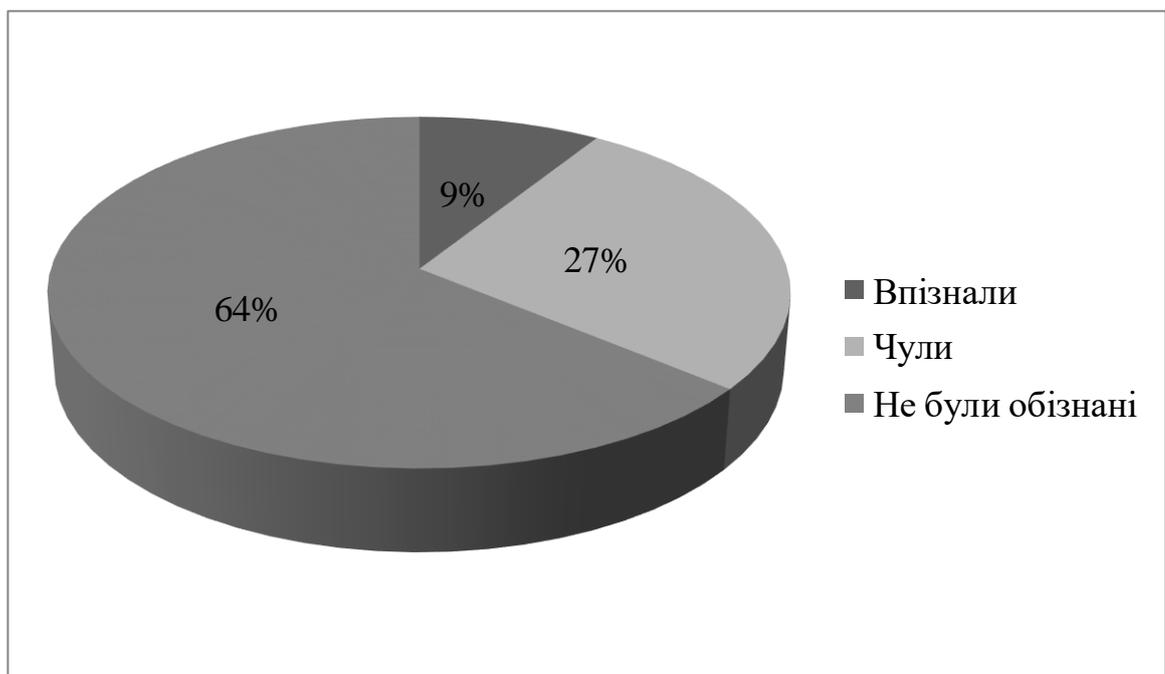


Рисунок 2.6 – Рівень проінформованості опитуваних про СТОВ «Воскобійники»

З рисунку бачимо, що лише 9% опитаних впізнали торгову марку підприємства, а 27% коли-небудь чули про неї. Решта 64% респондентів взагалі не були обізнані з діяльністю компанії. Така ситуація є невтішною, адже молочні продукти СТОВ "Воскобійники" виробляються з високоякісної сировини за сучасними технологіями та відповідають усім стандартам якості, але через відсутність належного маркетингового супроводу ці конкурентні переваги залишаються непоміченими для споживачів.

Як бачимо, одним із ключових недоліків підприємства є практично відсутність промо-активностей та просування своєї продукції. Ситуація, коли лише 9% споживачів впізнають бренд, а 64% взагалі не знайомі з діяльністю, є вкрай незадовільною. Тому варто провести аналіз стану маркетингових комунікацій підприємства (табл. 2.9)

Таблиця 2.9 – Аналіз маркетингових комунікацій СТОВ "Воскобійники"

Реклама	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Практично не здійснюють жодної реклами - ні зовнішньої, ні в ЗМІ, ні в інтернеті.</li> <li>• Мінімальна промо-активність в соціальних мережах.</li> <li>• Через брак реклами продукція залишається невідомою для споживачів.</li> </ul>
Стимулювання збуту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не використовують інструменти стимулювання - акційні пропозиції, знижки, бонусні програми.</li> <li>• Не виконуються будь-які промо-акції чи дегустації для залучення нових споживачів.</li> </ul>
PR та іміджева діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підприємство не займається системною роботою з формування іміджу.</li> <li>• Не організовуються спеціальні PR-заходи – дні відкритих дверей, спонсорство локальних івентів тощо.</li> </ul>

Отже, на даний момент маркетингові комунікації СТОВ "Воскобійники" практично відсутні. Це суттєво знижує ефективність просування продукції та не дозволяє підприємству реалізувати свої конкурентні переваги. Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити комплексну стратегію інтегрованих маркетингових комунікацій із задіянням усіх можливих інструментів - реклами, PR, промо-акцій, діджитал-активностей тощо. Лише за умови системного впливу на цільову аудиторію підприємство може нарощувати впізнаваність і лояльність до своєї торгової марки.

Варто зазначити, що у підприємства відсутній корпоративний сайт. Відсутність власного сайту є суттєвим недоліком з точки зору організації

маркетингової діяльності та онлайн-комунікацій компанії. Адже сайт – це обличчя компанії в інтернеті, її візитна картка для споживачів. Крім того він є майданчиком для розміщення повної інформації про підприємство, його історію, продукцію, новини; інструментом для онлайн просування та реклами, залучення нових клієнтів; платформою для зворотнього зв'язку зі споживачами та відгуків і загалом місцем публікацій актуального контенту - статей, відео, фото для підвищення лояльності аудиторії.

Відсутність якісного корпоративного сайту суттєво обмежує можливості СТОВ «Воскобійники» у сфері діджитал-маркетингу, SEO-просування і т.д. Це також створює негативне враження про підприємство для частини споживачів. На даний момент єдиною присутністю підприємства в онлайн просторі є лише сторінка у Facebook, яка, до того ж, не дуже активно наповнюється контентом. Сторінка частково компенсує брак корпоративного сайту, але не може повноцінно його замінити.

Отже, для повноцінної організації маркетингових комунікацій СТОВ "Воскобійники" терміново потрібно створити якісний корпоративний веб-сайт із зручним інтерфейсом. Це значно розширить горизонти для залучення нових клієнтів та нарощування обсягів збуту молочної продукції.

Одним із ключових недоліків маркетингової діяльності СТОВ "Воскобійники", є відсутність спеціалізованого маркетингового відділу на підприємстві. Наразі в його структурі немає окремого відділу чи навіть посади маркетолога або фахівця з просування та збуту продукції. Усі маркетингові функції, за замовчуванням, забезпечуються керівництвом та іншими підрозділами як додаткові обов'язки до їх основної діяльності. Це призводить до негативних наслідків таких як: відсутність системного та професійного підходу до маркетингу (усі зусилля з просування продукції мають несистемний, хаотичний характер), нестача спеціалізованих кадрів та експертних знань у сфері маркетингу, реклами, PR, продажів, недостатній бюджет та ресурсне забезпечення маркетингової активності, низький пріоритет маркетингових

завдань порівняно з виробничими процесами, відсутність чіткої координації та контролю за маркетинговими діями і т.д.

Як наслідок, через вищезазначені проблеми СТОВ «Воскобійники» не може розробити та впровадити комплексну маркетингову стратегію розвитку підприємства, яка б дозволила системно підійти до питань позиціонування, збуту, просування продукції та вивести компанію на якісно новий рівень. Тому, що зараз підприємство випускає якісну натуральну продукцію, але через неефективну маркетингову діяльність їм не вдається реалізувати повністю свій потенціал на ринку.

Отже, провівши аналіз маркетингової діяльності СТОВ «Воскобійники», можна зробити висновок, що на підприємстві вона має низьку ефективність. Відсутній маркетинговий відділ, немає спеціалістів даної галузі, відсутня комплексна маркетингова стратегія розвитку компанії, критично низький рівень впізнаваності серед споживачів. Водночас SWOT-аналіз засвідчив про наявність у підприємства багатьох сильних сторін та можливостей для розвитку. Для реалізації реального потенціалу підприємства необхідно терміново розпочати системну роботу з розбудови маркетингової служби, розробки комплексної маркетингової стратегії та активізації всіх інструментів маркетингових комунікацій.

## Висновки до розділу 2

Встановлено, що СТОВ "Воскобійники" – підприємство, яке функціонує в галузі сільського господарства та вирощує зернові і технічні культури, а також різні породи свиней та ВРХ. Також має переробний цех, де з власної високоякісної сировини виготовляється різна молочна продукція, яка потім реалізується через свої роздрібні точки продажу. З'ясовано, що за роки своєї діяльності підприємство активно впроваджує інновації та розширює свою діяльність, постійно допомагає жителям свого регіону і є соціально відповідальним. За останні три роки збільшується чисельність та освітній

рівень персоналу, проте водночас зменшується відсоток молодих працівників в загальній структурі персоналу. Досліджено, що СТОВ "Воскобійники" має великі перспективи розвитку та гарний виробничий потенціал.

Проведено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності підприємства. Досліджено, що загалом фінансовий стан СТОВ "Воскобійники" за аналізовані роки погіршився: чистий прибуток зменшився, зростання витрат відбувається швидше, ніж зростання доходів, що призводить до зниження прибутковості та рентабельності. Проте, в умовах глобальних кризових явищ таких як пандемія і війна в Україні – фінансовий стан вважається задовільним;

Здійснено аналіз системи управління маркетинговою діяльністю СТОВ «Воскобійники». Встановлено, що на підприємстві майже відсутнє управління маркетинговою діяльністю. Через відсутність маркетингових активностей, потенційним споживачам мало відомо про дане підприємство, через це продукція не користується значним попитом. Досліджено, що СТОВ «Воскобійники» має перспективи покращення маркетингової ситуації, оскільки наявні сильні сторони та можливості для їх реалізації. Рекомендовано почати покращення ефективності маркетингу на підприємстві.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СТОВ «ВОСКОБІЙНИКИ» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ

### 3.1 Шляхи удосконалення процесу управління маркетинговою діяльністю СТОВ «Воскобійники» в умовах конкурентного ринку

Після ґрунтовного аналізу системи управління маркетинговою діяльністю СТОВ «Воскобійники» та виявлення низки проблем і недоліків, доцільно запропонувати шляхи вдосконалення цього процесу. Ключовими недоліками, виявленими під час аналізу, є: повна відсутність системного підходу до маркетингової діяльності, брак кваліфікованих кадрів та спеціального маркетингового відділу, неефективні маркетингові комунікації та низька впізнаваність бренду, недостатньо розвинуті канали збуту та просування продукції, відсутність комплексної маркетингової стратегії розвитку. Тому варто розглянути основні шляхи вдосконалення процесу управління маркетинговою діяльністю СТОВ «Воскобійники» в умовах конкурентного ринку.

Один із ключових недоліків маркетингової діяльності на підприємстві виявлений під час аналізу – відсутність в організаційній структурі маркетингового відділу чи окремої посади маркетолога або фахівця з просування та збуту продукції. Для вирішення цієї ситуації варто створити на підприємстві окремий маркетинговий відділ. Його основними завданнями будуть:

- дослідження ринку, споживчого попиту, конкурентного середовища;
- розробка нових продуктів та управління асортиментною політикою;
- планування та здійснення комплексу маркетингових комунікацій;
- ціноутворення та планування товарної пропозиції;
- організація ефективної системи збуту та розподілу продукції;

розробка та реалізація маркетингової стратегії підприємства; формування позитивного іміджу та підвищення лояльності споживачів.

Оптимальна структура маркетингового відділу для СТОВ "Воскобійники" може мати такий вигляд: начальник відділу маркетингу, маркетолог з реклами та PR, маркетолог з продажу та дистрибуції. Тобто чисельність відділу - 3 особи, але при необхідності вона може бути розширена. Начальник відділу маркетингу в організаційній структурі буде підпорядковуватись директору. Основні обов'язки працівників наведені на рис. 3.1



Рисунок 3.1 – Основні обов'язки працівників маркетингового відділу СТОВ "Воскобійники"

Така структура дозволяє забезпечити комплексне виконання всіх ключових маркетингових функцій на підприємстві. За потреби відділ може бути розширений шляхом введення додаткової посади, наприклад, маркетолога з аналітики чи маркетолога з розробки товару.

Важливо, щоб працівники відповідали вимогам, тобто мали вищу освіту за спеціальністю "Маркетинг", досвід роботи у сфері маркетингу від 2-3 років, глибокі знання методів та інструментів маркетингу, навички стратегічного та аналітичного мислення, були креативними та комунікабельними. Крім того, якщо на підприємстві буде введено дані посади і відділ, важливо розробити відповідні організаційні документи для належної регламентації їх діяльності. По-перше, потрібно скласти посадову інструкцію для кожної з посад, в якій детальніше прописати: кваліфікаційні вимоги до посади, перелік функціональних обов'язків і зони відповідальності, права та обов'язки працівника, вимоги до компетенцій, навичок та знань, порядок підпорядкування та взаємодії з іншими посадами, умови оплати праці тощо.

По-друге, доцільно розробити положення про організацію маркетингової діяльності в СТОВ "Воскобійники". У цьому документі мають бути визначені основні елементи (рис.3.2)

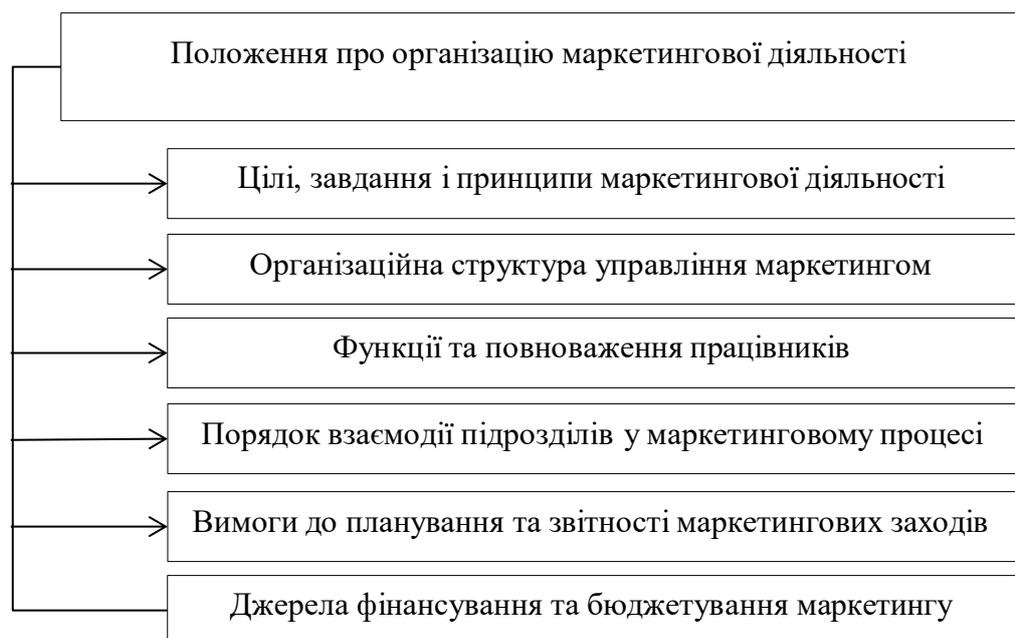


Рисунок 3.2 – Структура положення про організацію маркетингової діяльності

Важливим аспектом є передбачення належного фінансового та ресурсного забезпечення ефективної маркетингової діяльності, для якого необхідно:

виділити окремий бюджет на маркетингові цілі у складі річного бюджету підприємства. Орієнтовний розмір - 5-10% від очікуваного обсягу продажів;

забезпечити маркетологів необхідним технічним та програмним обладнанням: комп'ютером, ліцензійним ПЗ для маркетингових досліджень, планування та аналітики;

передбачити витрати на придбання рекламних матеріалів, організацію промо-заходів, тощо;

сформувати фонд відряджень для відвідування маркетологами спеціалізованих виставок, конференцій, навчальних заходів;

за потреби залучати зовнішніх підрядників - рекламні агентства, дизайнерів, фрилансерів, тощо.

Отже, створення маркетингового відділу з кваліфікованими фахівцями та належною матеріально-технічною базою стане запорукою ефективної організації маркетингової діяльності на підприємстві.

Наступним кроком має стати розробка комплексної маркетингової стратегії СТОВ «Воскобійники». Вона покликана визначити довгостроковий вектор розвитку підприємства на ринку, шляхи досягнення його маркетингових цілей та підвищення конкурентоспроможності. В процесі розробки перш за все, необхідно сформулювати стратегічні цілі маркетингу на найближчі 3-5 років. Далі варто чітко визначити цільові сегменти ринку, на яких буде зосереджено маркетингові зусилля підприємства. Це можуть бути як споживачі у Полтавському регіоні, так і споживачі суміжних областей, міст-мільйонників тощо. Важливо правильно описати портрети цільових аудиторій. Наступним кроком є вибір оптимальної стратегії позиціонування бренду СТОВ "Воскобійники". Реалізація такої комплексної маркетингової стратегії з залученням необхідних інструментів забезпечить підвищення конкурентних

переваг СТОВ "Воскобійники", вихід на нові ринки збуту та нарощування обсягів продажів молочної продукції.

Ще одним важливим напрямком удосконалення маркетингової діяльності підприємства є впровадження ефективної системи інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК). Це дозволить комплексно впливати на цільову аудиторію з використанням різноманітних інструментів просування для досягнення максимального синергетичного ефекту. Основні елементи даної системи зображені на рис.3.3



Рисунок 3.3 – Основні елементи системи інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК) на підприємстві СТОВ «Воскобійники»

Реклама включає: розробку креативної рекламної кампанії з унікальною концепцією, слоганами, ефірну рекламу на регіональних ТВ та радіостанціях, рекламу в друкованих ЗМІ (преса, спеціалізовані журнали), зовнішню рекламу - білборди, сітілайти у містах, рекламу на транспорті – наприклад брендування маршруток, інтернет-реклама: контекстна, медійна, в соцмережах.

PR має на меті організацію прес-турів на виробництво для журналістів, регулярні прес-релізи, публікації в ЗМІ, роботу з лідерами думок, блогерами для отримання репостів та огляду продукції, партнерські матеріали з популярними тематичними медіа.

Стимулювання збуту передбачає програму знижок і бонусів для постійних клієнтів, періодичні акції "1+1", "Другий товар зі знижкою 50%" тощо, конкурси, розіграші призів серед покупців у соцмережах, промо-акції, дегустації продукції у торгових точках.

Прямий маркетинг це адресна розсилка на корпоративних клієнтів - дитячі садки, школи, заклади харчування, email-розсилки для підписаної бази покупців та дистриб'юторів, тощо.

Цифровий маркетинг передбачає розробку якісного корпоративного сайту із зручним інтерфейсом, активну присутність у соціальних мережах, SMM-просування, контент-маркетинг - створення корисного контенту, інфографіки, SEO-оптимізація для пошукових систем, інтеграція з маркетплейсами.

Впровадження комплексної системи інтегрованих маркетингових комунікацій дозволить впливати на цільову аудиторію СТОВ "Воскобійники", підвищувати проінформованість і лояльність споживачів до торгової марки, стимулювати збут продукції через різні канали. Синергія традиційних та цифрових інструментів забезпечить максимальну ефективність комунікаційної політики.

Необхідним кроком для покращення маркетингової діяльності та просування продукції для СТОВ "Воскобійники" є створення власного корпоративного веб-сайту. Підприємству варто обмежитися використанням сайту як інформаційного ресурсу та майданчика для промо-активностей, тобто він не буде призначений для онлайн-продажів. Основний функціонал корпоративного сайту для СТОВ "Воскобійники":

- представлення компанії, її історії, місії, цінностей;
- каталог продукції з детальними описами, фото, перевагами;
- новинний розділ з актуальними публікаціями, статтями, відео;

контактна інформація, зворотній зв'язок, форма для запитів;  
 розділ вакансій та кар'єрних можливостей;  
 інтеграція з соціальними мережами для кросплатформного охоплення;  
 можливість підписки на розсилку новин та акційних пропозицій;  
 розміщення відгуків споживачів, рецензій на продукцію

Дизайн може бути будь-яким, головне пов'язаним з підприємством та їх видом діяльності. Орієнтовний вигляд головної сторінки сайту, розробленої автором, зображений на рис. 3.4

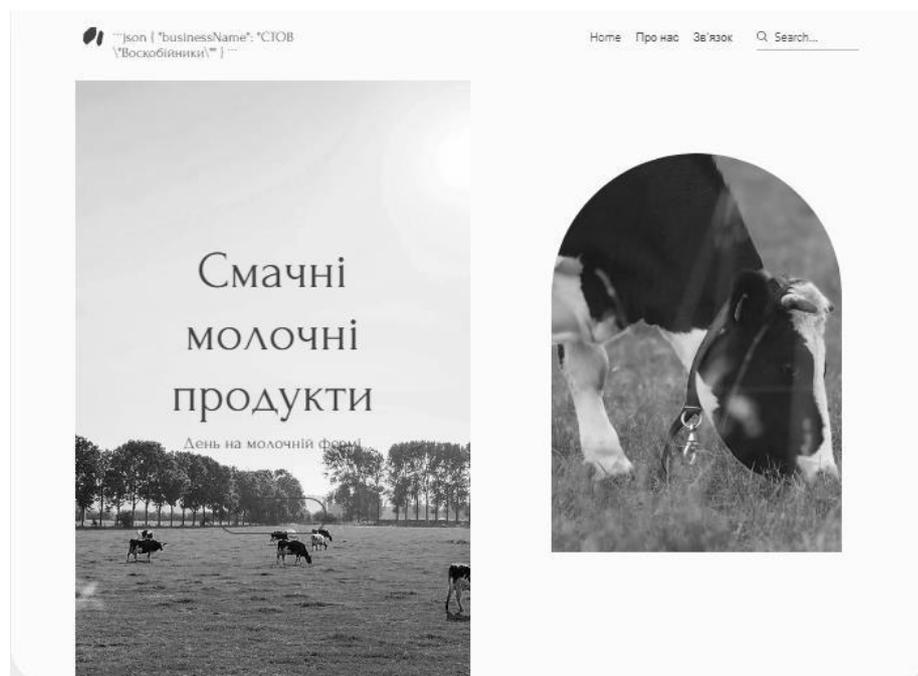


Рисунок 3.4 – Орієнтовний вигляд головної сторінки сайту СТОВ «Воскобійники»

Створення якісного корпоративного сайту дозволить підприємству значно покращити свою маркетингову присутність в онлайн-просторі, підвищити впізнаваність бренду та залучати нових клієнтів. З часом, після накопичення досвіду роботи з сайтом, можна розглянути питання запуску власного інтернет-магазину для онлайн-продажів своєї продукції.

Наступною рекомендацією є оптимізація системи розподілу та збутової політики. Ефективна збутова політика є невід'ємною складовою комплексної маркетингової стратегії підприємства. На основі проведеного аналізу можна

виділити такі основні канали збуту молочної продукції СТОВ "Воскобійники": власна роздрібна мережа магазинів у Полтавській області, оптові поставки на молокопереробні підприємства. Однак, наявні канали збуту не повністю розкривають потенціал підприємства та обмежують його присутність локальним ринком. Тому для нарощування обсягів збуту та виходу на нові регіональні й національні ринки доцільно оптимізувати систему розподілу продукції шляхом:

розширення присутності в торговельних мережах регіонального та загальнонаціонального масштабу. Для цього необхідно проаналізувати найбільші продуктові мережі з широкою присутністю в різних регіонах країни, наприклад: АТБ, Сільпо і вийти на зв'язок із їх відповідними менеджерами для презентації продукції. Потім провести перемовини щодо розміщення продукції на їх полицях. Перевагами стануть ширше географічне покриття, вихід на нові ринки збуту, підвищення впізнаваності бренду;

пошуку можливостей для експортних поставок молочної продукції. Зважаючи на високу якість та натуральність продукції СТОВ "Воскобійники", вона може бути конкурентоспроможною на зовнішніх ринках. Доцільно розглянути експорт у країни ЄС, вивчити відповідні вимоги та налагодити необхідні сертифікаційні процедури;

розбудови системи фірмових роздрібних магазинів у інших областях України. Зокрема, відкриття торгових точок у великих містах сприятиме виходу на нові ринки, нарощуванню продажів, підвищенню впізнаваності і лояльності до бренду;

пошуку можливостей для укладання прямих контрактів на постачання продукції в державні установи - лікарні, школи, дитячі садочки тощо, в яких є потреба в якісній молочній продукції;

диверсифікації збутової діяльності через оптові поставки закладам HoReCa – готелям, ресторанам, кафе. Така співпраця відкриє додаткові можливості для присутності продукції в громадському харчуванні великих міст.

Окрім розширення каналів збуту, важливо забезпечити належний рівень логістики, зберігання та транспортування продукції для підтримання її високої якості. Також потрібно організувати ефективну систему управління замовленнями і гнучку цінову політику для різних сегментів ринку і типів клієнтів.

Отже, комплексна реалізація наданих рекомендацій дозволить системно удосконалити процес управління маркетинговою діяльністю СТОВ «Воскобійники». Впровадження цих заходів слід розпочати з розробки маркетингової стратегії, адже саме вона виступає фундаментом для побудови ефективної системи, узгоджуючи всі елементи в єдине ціле і визначає пріоритети та механізми досягнення маркетингових цілей підприємства. Тому першочергово необхідно розробити якісну маркетингову стратегію, а вже потім переходити до її реалізації через запровадження запропонованих заходів. Це допоможе вивести СТОВ "Воскобійники" на нові ринки збуту та значно підвищити конкурентоспроможність компанії

### 3.2 Розробка та впровадження маркетингової стратегії СТОВ «Воскобійники»

Після проведеного комплексного аналізу маркетингової діяльності та визначення ключових проблем і напрямків вдосконалення, для СТОВ "Воскобійники" доцільно розробити комплексну маркетингову стратегію, яка закладе підґрунтя для подальшого розвитку підприємства. Маркетингова стратегія є фундаментом усієї системи маркетингу, визначаючи його цілі, інструменти, пріоритети й механізми реалізації.

Існують різні види маркетингових стратегій, які компанії можуть застосовувати в залежності від своїх цілей, ринкової ситуації, наявних ресурсів та конкурентного середовища. Вони наведені в табл. 3.1

Таблиця 3.1 – Види маркетингових стратегій

Назва	Стратегії
Стратегії зростання	Стратегія інтенсивного (концентрованого) зростання Стратегії інтегрованого зростання Стратегії диверсифікованого зростання
Конкурентні стратегії	Стратегія цінового лідерства Стратегія диференціації Стратегія фокусування
Стратегії позиціонування	Позиціонування за атрибутами продукту Позиціонування за вигодами Позиціонування для використання Позиціонування за категорією споживачів Позиціонування по відношенню до конкурентів
Продуктові стратегії	Розробка нового продукту Диверсифікація продуктової лінії Оновлення/модернізація продукту Елімінація застарілих продуктів
Стратегії ринкової сегментації:	Недиференційований маркетинг Диференційований маркетинг Концентрований маркетинг
Стратегії маркетингових комунікацій	Стратегія інтенсивного просування Вірусний маркетинг Партизанський маркетинг Інтегровані маркетингові комунікації
Інші функціональні стратегії	Стратегія ціноутворення Стратегія розподілу Управління торговельними марками

Примітка. Розроблено автором

Для СТОВ "Воскобійники" найбільш оптимальною є стратегія просування, оскільки:

компанія вже присутня на ринку і має певну частку;

головне завдання зараз - не нарощувати обсяги, а підвищити популярність бренду;

потрібно залучити увагу нових споживачів та посилити лояльність існуючих.

Стратегія просування передбачає активну маркетингову діяльність для стимулювання збуту та популяризації бренду, без агресивного нарощування обсягів. Отже, саме стратегія просування є оптимальним вибором для СТОВ "Воскобійники" на даному етапі. Вона дозволить сконцентрувати зусилля на

зміцненні позицій компанії через маркетинг, не розпорошуючи ресурси на масштабне зростання.

Першим кроком у формуванні маркетингової стратегії є визначення стратегічних цілей маркетингу для підприємства. Для цього можна використати методику SMART – цілей. Вона підходить для формулювання стратегічних цілей у рамках маркетингової стратегії. SMART - це акронім, що описує основні принципи ефективного цілепокладання: S - Specific (конкретна) M - Measurable (вимірювана) A - Achievable (досяжна) R - Relevant (релевантна) T - Time-bound (обмежена в часі). Дотримання цих критеріїв дозволяє формувати чіткі, конкретні та орієнтовані на результат цілі як на стратегічному, так і на тактичному рівнях.

Приклади SMART-цілей, які можна розробити для СТОВ "Воскобійники" на основі проведеного аналізу:

S (Specific) - Конкретні:

розробити сайт підприємства до кінця року;

створити відділ маркетингу з 3 спеціалістів протягом 3 місяців.

M (Measurable) - Вимірювані:

збільшити впізнаваність торгової марки "Воскобійники" серед споживачів до 50% у Полтавській області та 30% у цільових областях;

підвищити охоплення цільової аудиторії в соцмережах на 30%.

A (Achievable) - Досяжні:

розробити та вивести на ринок 2 нових продукти протягом року;

вийти на ринки інших областей України, таких як: Київська, Харківська,

Черкаська і Сумська.

R (Relevant) - Актуальні:

провести ребрендинг торгової марки до кінця 2024 року;

розробити програму лояльності для дистриб'юторів до кінця кварталу.

T (Time-bound) - Обмежені у часі:

розробити та впровадити маркетингову стратегію на наступні 2 роки;

провести маркетингові дослідження ринку протягом 2 місяців.

Наступним етапом є визначення цільових сегментів ринку, на яких буде зосереджено зусилля підприємства. Доцільно виділити такі основні цільові аудиторії:

Споживачі Полтавської області. Це базовий домашній регіон, де продукція СТОВ "Воскобійники" вже певною мірою відома. Проте з точки зору географічної сегментації, підприємству варто орієнтуватися не тільки на споживачів Полтавської області, де розташоване виробництво, але й активно виходити на ринки сусідніх регіонів. Також нарощувати присутність в усіх інших містах області.

Споживачі в радіусі 200-300 км від Полтави - Харків, Суми, Кременчук, Кропивницький тощо. Великі міста є пріоритетними для виходу на нові ринки збуту. Далі можливе розширення на ринках інших областей - Київ, Дніпро, Львів, Одеса та вихід на загальнонаціональний рівень. Це більш довгострокова перспектива.

Спеціалізовані канали збуту - торговельні мережі, готелі, ресторани, кафе, державні установи - садки, школи, лікарні.

З точки зору демографічних характеристик, продукція підприємства може бути цікавою як для міського, так і для сільського населення. Альтернативними цільовими групами доцільно вважати сім'ї з дітьми, а також покупців середнього віку від 25 до 55 років. Саме ці категорії найбільш відкриті до споживання натуральних і корисних молочних продуктів. Важливим критерієм для виділення цільового сегмента є поведінкові характеристики та стиль споживачів. Для СТОВ «Воскобійники» пріоритетними мають стати ті покупці, які віддають перевагу споживанню екологічних, натуральних продуктів, підтримують принципи здорового способу життя та харчування.

Таким чином, із урахуванням комплексних, демографічних та поведінкових факторів, ключовим цільовим сегментом для маркетингової стратегії СТОВ «Воскобійники» доцільно вважати сім'ї з дітьми, міських та сільських споживачів 25-55 років із середнім та вище середнього рівнем доходу в Полтавській та суміжних областях, які споживають натуральні, екологічні.

молочні продукти. А також заклади HoReCa, дитсадки, школи та лікарні (рис. 3.5)



Рисунок 3.5 – Основні цільові аудиторії СТОВ «Воскобійники»

Аналіз конкурентів також є важливою складовою при розробці маркетингової стратегії підприємства. Для СТОВ "Воскобійники" доцільно провести аналіз таких основних груп конкурентів:

великі національні молокопереробні холдинги (Терра Фуд, ТОВ «Люстдорф», ТДВ «Яготинський маслозавод» та ін.);

регіональні молочні заводи та кооперативи Полтавської області (ТОВ «Лубенський молочний завод», ТОВ «Оржицький молокозавод»);

інші фермерські господарства, які виробляють молочну продукцію.

Проведемо аналіз основних конкурентів СТОВ "Воскобійники" за визначеними групами:

Терра Фуд, ТОВ «Люстдорф», ТДВ «Яготинський маслозавод» та інші гігантські виробники мають потужну ресурсну базу, значні виробничі потужності, розгалужену систему збуту по всій країні, великі рекламні бюджети. Їхня продукція представлена у всіх великих торгових мережах. Вони

пропонують широкий асортимент молочної продукції як преміальних, так і бюджетних цінових сегментів. Мають впізнавані бренди та активно застосовують маркетингові інструменти. Водночас, продукція великих холдингів часто містить харчові добавки, консерванти, її виробництво не можна назвати повністю натуральним;

ТОВ «Лубенський молочний завод», ТОВ «Оржицький молокозавод» та інші є досить потужними гравцями на молочному регіональному ринку Полтавщини. Їх продукція добре представлена в роздрібних мережах регіону. Вони пропонують досить широкий традиційний асортимент молочної продукції за помірними цінами. Активно застосовують локальну рекламу та маркетингові інструменти в регіоні;

У Полтавській та сусідніх областях присутні інші фермерські господарства, які так як і СТОВ «Воскобійники», виробляють власну молочну продукцію обмеженими обсягами. Як правило, вони працюють локально, не мають великих виробничих потужностей та каналів збуту за межами області.

Основні загрози від конкурентів та можливості їх подолання для підприємства зображені у табл. 3.2

Таблиця 3.2 – Аналіз конкурентів СТОВ «Воскобійники»

Назва	Загрози	Можливості для СТОВ «Воскобійники»
Терра Фуд, ТОВ «Люстдорф», ТДВ «Яготинський маслозавод» та інші	цінова група конкуренції, значні обсяги виробництва і продажів, широка присутність у всіх торгових точках, потужна маркетингова підтримка.	диференціюватись шляхом просування натуральної молочної продукції за традиційними технологіями, зайняти «біо»-нішу, конкурувати якістю.
ТОВ «Лубенський молочний завод», ТОВ «Оржицький молокозавод» та інші	наявність міцних позицій на регіональному ринку, розгалужена система дистрибуції, можливості цінової конкуренції.	зайняти власну нішу натуральної "фермерської" молочної продукції, конкурувати на інших ціностях, активна маркетингова підтримка для підвищення впізнаваності.
Інші фермерські господарства	можлива цінова конкуренція, частковий доступ до регіональних продуктових мереж.	диференціація якістю та натуральністю продукції, вихід на нові регіони та канали збуту, активний маркетинг

У підсумку, найбільші загрози для підприємства створюють великі національні молочні компанії через їх потужний виробничий і маркетинговий потенціал. Протистояти їм можна шляхом чіткої диференціації натуральних «фермерських» продуктів, зосередження у спеціалізованих екологічних нішах та акценту на якості. Регіональні підприємства також є конкурентами в межах Полтавської області, з якими потрібно активно змагатися за допомогою маркетингу. Водночас, перспектива виходу на нові регіональні та національні ринки відкриває можливості для СТОВ "Воскобійники" зайняти власну вигідну нішу натуральної молочної продукції. Звісно, при умовах правильного позиціонування, налагодження збуту та інтенсивних маркетингових зусиль.

Після визначення цільового сегменту та аналізу конкурентів, наступним кроком є вибір оптимального позиціонування для СТОВ «Воскобійники» на цільовому ринку. Зважаючи на якість і натуральність молочної продукції, доцільною є стратегія позиціонування за перевагами продукту. Ключові елементи позиціонування:

унікальна торгова пропозиція (УТП) – потрібно підкреслювати природність, натуральність і корисність продукції, яка виробляється з використанням високоякісної молочної сировини від власного стада корів. Наголошувати на перевагах продукції без використання консервантів, харчових домішків, підсилювачів смаку тощо;

концепція бренду та слоган. СТОВ "Воскобійники" - це якісна, натуральна і корисна молочна продукція прямо від виробника. Можливий слоган: "Воскобійники – смак, подарований природою ";

фірмовий стиль, візуальна ідентифікація бренду. Необхідно оновити логотип, кольорову гаму, дизайн етикетки на продукцію і т.д. Рекомендується використовувати природні кольори, зелені відтінки й візуальні елементи, що символізують натуральність продукції - зображення корови, пасовища, ферми.

Тобто, стратегія позиціонування має зосереджуватися на висвітленні цінностей натурального, «домашнього» смаку та позиціонуванні продукції

СТОВ «Воскобійники» як ідеального вибору для сімей, які піклуються про здорове харчування.

Невід'ємною частиною маркетингової стратегії є формування комплексу маркетингу, який враховує 4 основні елементи - товар, ціна, місце збуту, просування. Ключові аспекти щодо кожного з елементів:

товар. Розширити асортимент за рахунок додавання нових молочних продуктів, наприклад ряду традиційних молочних продуктів зі збереженням технології, молочних продуктів для дитячого харчування (дитячі йогурти, молоко спеціальної обробки), продуктів здорового харчування (знежирені молочні продукти, кисломолочні продукти з додаванням корисних бактерій, безлактозні продукти), вершковий масляний крем, згущені вершки для використання в кондитерській сфері, морозиво і т.д. Також необхідно модернізувати упаковку продукції, зробивши її більш привабливою та сучасною. Використовувати нові матеріали екологічного походження. Змінити дизайн етикетки відповідно до обраної концепції позиціонування натуральності та екологічності.;

ціна. Диференційована цінова політика для різних сегментів ринку. У роздрібній торгівлі зберегти поточний рівень конкурентних цін для масового споживача. Для готелів, ресторанів, кафе і дистриб'юторів впровадити гнучку систему знижок залежно від обсягу закупівлі. Для нових ринків збуту і преміальних продуктових ліній передбачити більш високу цінову категорію для підкреслення їх додаткової цінності;

місце збуту. Оптимізувати систему розподілу та розширити канали збуту, тобто вихід у торговельні мережі загальнонаціонального рівня, налагодження співпраці з мережею готелів, ресторанів та кафе у великих містах, укладання прямих контрактів на поставки у державні установи, розвиток власної регіональної роздрібною мережі, можливість експортних поставок, налагодження ефективної логістичної системи;

просування: Запровадити комплексно інтегровану маркетингову кампанію із залученням інструментів, що наведені на рис. 3.6.

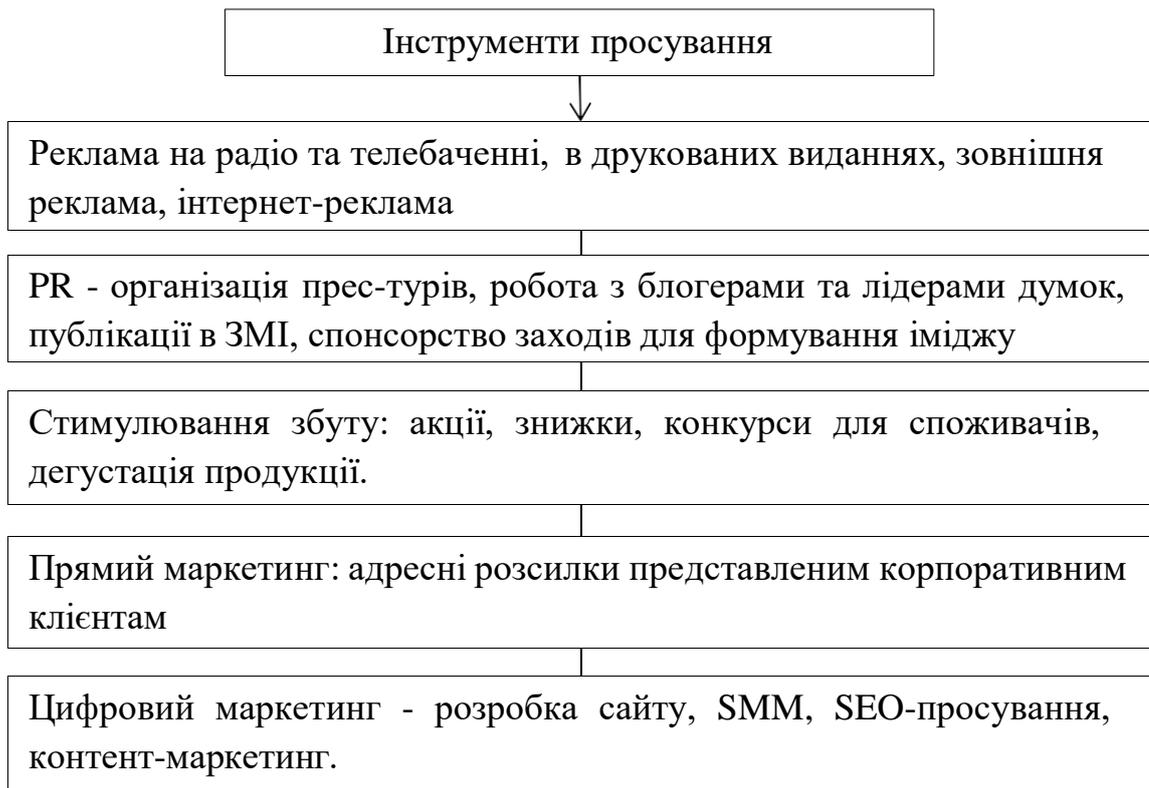


Рисунок 3.6 – Інструменти просування для СТОВ «Воскобійники»

Усі ці інструменти в комплексі дозволяють максимально широко охопити цільову аудиторію та створити стійкі асоціації бренду СТОВ «Воскобійники» з натуральністю та високою якістю продукції.

Впровадження розробленої маркетингової стратегії має відбуватися поетапно за наступним орієнтовним планом:

Етап 1 (1-5 місяців): створення маркетингового відділу, формування маркетингового бюджету, розробка нового візуального оформлення, старт діджитал-маркетингу (розробка сайту, SMM);

Етап 2 (6-12 місяців): запуск комплексної рекламної кампанії, оновлення пакувальної продукції, опрацювання нових каналів збуту, впровадження програми лояльності;

Етап 3 (13-24 місяці): вихід на нові географічні ринки, запуск нових продуктивних ліній, оцінка результатів, коригування стратегії.

Отже, реалізація даної маркетингової стратегії дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність, вийти на нові ринки збуту, збільшити обсяги продажів на ринку, підвищити впізнаваність, а також досягти поставлених стратегічних цілей.

### Висновки до розділу 3

Надано рекомендації щодо удосконалення процесу управління маркетинговою діяльністю СТОВ «Воскобійники» в умовах конкурентного ринку. Серед наданих основних рекомендацій – створення маркетингового відділу з досвідченими фахівцями, розробка маркетингової стратегії, впровадження системи інтегрованих маркетингових комунікацій, створення власного корпоративного сайту та оптимізація системи розподілу і збуту. З'ясовано, що ці рекомендації позитивно вплинуть на маркетингову діяльність підприємства.

Розроблено детальну маркетингову стратегію просування на 2 роки. В процесі розробки було визначено стратегічні цілі маркетингу для підприємства, основний цільовий сегмент, проведено аналіз конкурентів, обрано оптимальне позиціонування та сформовано комплекс маркетингу для підприємства. Визначено, що впровадження стратегії має відбуватись за конкретними етапами. З'ясовано, що дана стратегія дозволить підприємству діяти більш ефективно, привернути увагу нових споживачів та збільшити продажі.

## ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі дослідження на тему: «Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах конкурентного ринку» дало можливість зробити наступні висновки:

1. Досліджено сутність і значення маркетингової діяльності підприємства. Визначено, що маркетингова діяльність – це сукупність заходів спрямованих на дослідження ринку, розробку, виробництво та просування товарів і послуг з метою досягнення конкурентних переваг підприємства. Вона має свої принципи та виконує ряд важливих функцій таких як: організація системи збуту, комплексне дослідження ринку, розробка товарної політики, формування цінової політики та організація маркетингових комунікацій;

2. Проаналізовано особливості процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства. Встановлено, що він охоплює комплекс взаємопов'язаних між собою етапів, а також забезпечує зв'язок керуючої та керованої систем і враховує вплив багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів. З'ясовано, що важливою складовою даного процесу є розробка маркетинг-міксу, який дозволяє проаналізувати продукт, ціну, місце та просування для визначення ефективності зусиль;

3. Описано методи аналізу конкурентного середовища, серед яких: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг, модель М. Портера та матриця BCG. Досліджено, що вони дозволяють аналізувати конкурентів, виявляючи свої конкурентні переваги, уникаючи загроз та підвищуючи конкурентоспроможність;

4. Проаналізовано об'єкт та суб'єкт системи управління СТОВ «Воскобійники». Досліджено, що це перспективне сільськогосподарське підприємство, яке займається не тільки вирощуванням тварин та зернових культур, а і виготовляє власну молочну продукцію. З'ясовано, що керівництво підприємства приділяє велику увагу соціальній відповідальності та намагається впроваджувати інновації;

5. Проведено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності СТОВ «Воскобійники». Визначено, що в сучасному нестабільному середовищі та в умовах війни підприємство має допустимий фінансовий стан, попри те, що такі показники як чистий прибуток та рентабельність погіршуються;

6. Досліджено систему управління маркетинговою діяльністю СТОВ «Воскобійники». Виявлено, що на підприємстві вона налагоджена неефективно: низька обізнаність споживачів про підприємство та його продукцію, відсутність будь-яких маркетингових активностей і як наслідок незначний попит;

7. Запропоновано шляхи удосконалення процесу управління маркетинговою діяльністю СТОВ «Воскобійники» в умовах конкурентного ринку. Доведено, що розробка сайту, стратегії, комплексу 4P, впровадження маркетингових комунікацій, спеціального відділу та оптимізація збуту дозволять підприємству покращити свою маркетингову діяльність та підвищити загальну ефективність.

8. Розроблено та обґрунтовано маркетингову стратегію для СТОВ «Воскобійники», яка дозволить виправити ситуацію з маркетингом на підприємстві, залучити нових клієнтів, підвищити позиції на ринку, ефективно розподіляти ресурси та досягти конкурентоспроможності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий кодекс України : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 09.05.2024).
2. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 09.05.2024).
3. Про захист прав споживачів : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення: 09.05.2024).
4. Про рекламу : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 09.05.2024).
5. Цивільний кодекс України : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 09.05.2024).
6. Аналіз конкурентних сил за Портером. Bakertilly: веб-сайт. URL: <https://bakertilly.ua/5-сил> (дата звернення: 11.05.2024).
7. Аналіз ринку та конкурентів підприємства. Teletype: веб-сайт. URL: <https://teletype.in/@smrnk/rkeoQ2Qmr> (дата звернення: 11.05.2024).
8. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. С. 145–153.
9. Белоусова О. С. Маркетингова діяльність підприємств : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2019. 232 с.
10. Бойчук, І. В. Вплив комплексу маркетингу на діяльність підприємства в умовах конкуренції. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*, № 60 (3 липня 2020): 68–74.
11. Бондаренко В. М. та ін. Маркетинг : навч. посібник. Вінниця : ТОВ "Мерк'юрі-Поділля", 2019. 292 с.
12. Борисенко О. С. та ін. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник. Київ : НАУ, 2022. 204 с.

13. Визначення комплексу маркетингу. Інвестопедія. URL: <https://www.investopedia.com/terms/m/marketing-mix.asp> (дата звернення: 10.05.2024).

14. Горячко К. Теоретичні основи маркетингового управління підприємством. *Вісник Національного транспортного університету*. 2021. Вип. 49, вип. 2. С. 41–48.

15. Дронова Т. С., Іценко Т. Є. Модель 5 конкурентних силових портів як інструмент аналізу конкурентного середовища компанії. *Економіка та Суспільство*. 2024. № 12

16. Завербний А., Ніценко Д. Проблеми та перспективи застосування бенчмаркінгу підприємствами як елемент конкурентного розвитку. *Економіка та Суспільство*. 2022. № 45.

17. Іванечко Н. та ін. Маркетинг : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.

18. Комплекс маркетингу (7Ps). Mailchimp. URL: <https://mailchimp.com/marketing-glossary/marketing-mix-7ps/> (дата звернення: 10.05.2024).

19. Махмудов Х., Волкова Н. Бенчмаркінг в контексті конкурентного розвитку аграрних підприємств. *Наукові Інновації та передові технології*. 2022. Т. 1, № 3. С. 156–164.

20. Модель 4P, 5P, 7P – що це і чому їх потрібно застосовувати в маркетингу? URL: <https://www.bmb.com.ua/2021/02/4p-5p-7p.html> (дата звернення: 10.05.2024).

21. Морохова В. О., Бойко О. В., Лорві І. ф. Маркетингові технології формування конкурентних переваг підприємств. *Економічний форум*. 2021. № 3 (25 вересня). С. 87–93.

22. Основні концепції маркетингу. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/osnovni-konceptsi-marketingu/> (дата звернення: 05.05.2024).

23. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика : підручник. Луцьк : СПД Гадяк Ж . В., друкарня "Волиньполіграф", 2022. 408 с.

24. Парсяк В. Н. Маркетинг-мікс: зміни у поглядах щодо споживачів. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 3 (79). С. 77–82.
25. Пасько М. І. Економіко-філософські основи управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1 (504). С. 373–382.
26. Романова Л. В. Маркетингове управління як стратегічна інноваційна складова сучасного розвитку підприємництва на промислових підприємствах. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. № 1 (60). С. 50–56.
27. Савчук С. І. Управління маркетинговою діяльністю : монографія. Дніпро : Видавництво ДРІДУ НАДУ, 2020. 316 с.
28. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
29. СТОВ "Воскобійники". Офіційна сторінка у Facebook. URL: <https://m.facebook.com/groups/485590513341184/> (дата звернення: 13.05.2024)
30. Стратегічний аналіз галузі : навч. посібник / [за ред. Лотиш О. Я]. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 248 с.
31. Тарасюк А. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. *Агросвіт*. 2019. № 17. С. 70–78.
32. Тімонін О. М. Управління маркетинговою діяльністю сучасного підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. Т. 4. С. 168–172. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.4.20> (дата звернення: 02.05.2024).
33. Шведчикова І. О. Маркетингова діяльність як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 21–26.
34. Шкуренко О. Бенчмаркінг як сучасний інструмент розвитку потенціалу підприємства. *Теорія і практика адаптивного управління Економіка*. 2020. № 8 (16).
35. Шульга О. А. Сучасні інструменти маркетингових інтернет-комунікацій. *Підприємство і торгівля*. 2021. № 30 (1 липня). С. 66–71.

36.Що таке "Маркетинг-мікс" (Marketing Mix, 4P, 7P, 8P) і яку користь він приносить? URL: [https://firmao.com.ua/blog\\_net/ua/marketing/what-is-a-marketing-mix](https://firmao.com.ua/blog_net/ua/marketing/what-is-a-marketing-mix) (дата звернення: 10.05.2024).

37.Що таке "Маркетинг-мікс"? URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-marketing-miks> (дата звернення: 10.05.2024).

38.Як провести SWOT-аналіз підприємства? URL: <https://www.dia-consulting.com.ua/post/swotblogukr> (дата звернення: 11.05.2024).

39.Янчук Т., Денисова А. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві та напрями її вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2022 . №6. С.23-28

40.Янчук Т., Денисова А. Маркетингова діяльність на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. №4. с.18-19

41.Kotler P., Armstrong G., Harris L. C., & He H. Principles of Marketing (European Edition). London : Prentice Hall, 2019.

42.Kuzmynchuk N. Marketing Management in the System of Strategic Management of Trade Enterprises. *Modern Economics*. 2021. Вип. 28, вип. 1. С. 47–51.

43.Octavini, N. A., Adriani, W. Y., & Mandela, R. (2022). Analisis boston consulting group (BCG)pada portfolio produk unilever. *Journal Of Economic and Bussiness Retail*. 2023. №3. С.4-5

44.Puteri, F. S., Nuringwahyu, S., & Krisdianto, D. (2019). Matriks Boston Consulting Group ( BCG ) sebagai Dasar Perencanaan Strategi Perusahaan. *Jiagabi*, №8. С.3-6.

45.Sanjaya, O., & Mulyanti, D. (2023). Analisis Matrik Boston Consulting Group (Bcg). *Ebisemen*, №4. С.13-14

## ДОДАТКИ