

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського**

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« _____ » _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
**на тему: «Управління маркетинговою діяльністю
підприємства»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

**Гарант освітньо-професійної
програми**

д. екон. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

к. екон. н., доцент

_____ **Кристина ДРАМАРЕЦЬКА**
(підпис)

Виконала

_____ **Карина НЕДОГИБЧЕНКО**
(підпис)

КИЇВ - 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. екон. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«___» _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи здобувачу

Недогібченко Карині Костянтинівні

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Управління маркетинговою діяльністю підприємства»

затверджена наказом від 31.12.2025 р. № 3327 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ПрАТ «Оболонь»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1. Теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства.**
- 2. Діагностика управління маркетинговою діяльністю у підприємстві.**
- 3. Напрями удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства.**

Дата видачі завдання «___» _____ 2025 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

_____ Кристина ДРАМАРЕЦЬКА
(підпис)

Завдання прийняла до виконання

_____ Карина НЕДОГІБЧЕНКО
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність поняття управління маркетинговою діяльністю підприємства	8
1.2. Особливості системи управління маркетинговою діяльністю у підприємстві.....	16
1.3. Методичні підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ПІДПРИЄМСТВІ.....	27
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	27
2.2. Аналіз маркетингового середовища підприємства.....	35
2.3. Здійснення управління маркетинговою діяльністю у підприємстві.....	40
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	49
3.1. Рекомендації щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю у підприємстві.....	49
3.2. Використання інструментів цифровізації в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства.....	57
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах трансформації сучасної економіки, що супроводжується інтенсифікацією глобалізаційних процесів, цифровізацією бізнес-середовища та зростанням конкуренції, управління маркетинговою діяльністю підприємства набуває визначального значення для забезпечення його ефективного функціонування та довгострокового розвитку. Динамічність ринкових змін, посилення ролі інформаційних технологій, а також підвищення вимог споживачів до якості товарів і послуг обумовлюють необхідність системного підходу до організації маркетингової діяльності, орієнтованого на гнучкість, адаптивність та інноваційність.

Особливого значення набуває впровадження сучасних інструментів маркетингової аналітики, управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-систем), цифрових каналів комунікації та автоматизації маркетингових процесів, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і результативність маркетингових заходів. Разом із тим, на практиці діяльність багатьох підприємств характеризується фрагментарністю маркетингових рішень, недостатнім рівнем інтеграції маркетингових функцій у загальну систему управління, обмеженим використанням сучасних аналітичних інструментів та відсутністю ефективних механізмів оцінювання результативності маркетингової діяльності. Крім того, зростання ролі інновацій у забезпеченні конкурентних переваг підприємства актуалізує питання інтеграції маркетингової діяльності з іншими функціональними підсистемами, зокрема виробництвом, фінансами та управлінням персоналом.

Теоретичні та практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства досліджували такі учені, як: Л.В. Балабанова, Т.І. Балановська, В.М. Бондаренко, О.М. Гавриш, К.П. Драмарецька, Ф. Котлер, І.О. Ковшова, М.А. Коноплянникова, Ю.І. Продіус, Я. С. Ларіна, інші. та ін. Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління маркетинговою діяльністю підприємства, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Відповідно до мети визначені наступні завдання дослідження:

- розкрити сутність поняття управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- охарактеризувати особливості системи управління маркетинговою діяльністю у підприємстві;
- проаналізувати методичні підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- навести загальну характеристику підприємства;
- провести аналіз маркетингового середовища підприємства;
- проаналізувати здійснення управління маркетинговою діяльністю у підприємстві;
- надати рекомендації щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю у підприємстві;
- запропонувати інструменти цифровізації в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Предмет дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ПрАТ «Оболонь» м. Київ.

Методи дослідження: Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених з теорії управління маркетинговою діяльністю підприємства. Для досягнення поставленої у бакалаврській кваліфікаційній роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні предмета

загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації; матричний, PEST та SWOT-аналізу – при визначенні бізнес-портфелю, сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз досліджуваного підприємства та інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ПрАТ «Оболонь», а також результати власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності і прибутковості підприємства.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 71 сторінці, у тому числі робота містить 30 таблиць, 4 рисунки, 41 використане джерело та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття управління маркетинговою діяльністю підприємства

Розуміння еволюції маркетингу та його впливу на економічний розвиток і систему соціальних відносин є необхідною передумовою для здійснення ґрунтового аналізу й прогнозування сучасних маркетингових тенденцій. Вивчення історичної динаміки маркетингових концепцій дає змогу визначити фундаментальні чинники становлення маркетингу.

Концепція управління маркетинговою діяльністю розглядається як управлінська філософія, спрямована на забезпечення прибутковості підприємства шляхом орієнтації на довгострокову перспективу, адаптивність та ефективне задоволення потреб споживачів. Вона охоплює такі ключові аспекти, як ринкове середовище, організація бізнес-діяльності, визначення цільових сегментів, формування місії підприємства та реалізація його стратегічних цілей. Відповідно до змісту маркетингової концепції, маркетингова діяльність визначається як процес досягнення корпоративних цілей через найбільш результативне задоволення потреб споживачів у порівнянні з конкурентами.

Концепція управління маркетинговою діяльністю зазнала тривалої еволюції з моменту свого становлення. До 1920-х років маркетинг переважно розглядався як складова виробничої діяльності, яка орієнтована на процеси створення, виготовлення та реалізації продукції. Цей етап визначається як виробничо-орієнтований, у межах якого підприємства, зокрема у країнах Західної Європи та США, зосереджували основну увагу на нарощуванні обсягів виробництва та вдосконаленні виробничих потужностей, відводячи другорядну роль дослідженню ринку та розвитку систем збуту.

Для більш ґрунтового розуміння сучасних підходів до управління маркетинговою діяльністю доцільно розглянути еволюцію концепцій

маркетингу, яка відображає поступову зміну пріоритетів підприємств від орієнтації на виробництво та збут до максимального врахування потреб споживачів і формування довгострокових взаємовідносин із ними. Основні етапи розвитку концепцій маркетингу та їх характерні особливості наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція концепцій маркетингу*

Етап розвитку	Період	Сутність концепції	Ключові характеристики	Основна орієнтація підприємства
Виробнича концепція	до 1920-х рр.	Орієнтація на масове виробництво та підвищення ефективності виробничих процесів	Обмежений асортимент, зростання обсягів виробництва, зниження собівартості	Виробництво
Товарна концепція	1920–1930-ті рр.	Акцент на якості продукції та її технічному вдосконаленні	Покращення характеристик товару, інновації, увага до властивостей продукту	Продукт
Збутова концепція	1930–1950-ті рр.	Орієнтація на активізацію продажів та стимулювання попиту	Агресивні методи збуту, реклама, просування	Продаж
Маркетингова концепція	1950–1980-ті рр.	Орієнтація на задоволення потреб споживачів	Дослідження ринку, сегментація, формування цінності для клієнта	Споживач
Соціально-етичний маркетинг	1980–2000-ні рр.	Поєднання інтересів споживачів, підприємства та суспільства	Екологічність, соціальна відповідальність, довгострокові відносини	Споживач і суспільство
Маркетинг відносин (Relationship marketing)	1990–2010-ті рр.	Формування довгострокових взаємовідносин із клієнтами	CRM, лояльність клієнтів, індивідуальний підхід	Відносини з клієнтом
Цифровий маркетинг	з 2010-х рр. – дотепер	Використання цифрових технологій та онлайн-каналів	Big Data, персоналізація, автоматизація, омніканальність	Дані та клієнтський досвід

Примітка. *Розроблено за:[5, 21]

Маркетингова діяльність є невід’ємним елементом системи управління підприємством. Вона орієнтована на реалізацію поточних і довгострокових цілей організації шляхом розроблення та впровадження маркетингових стратегій і

програм. В інформаційних джерелах є багато визначень, що характеризують суть понять «маркетинг» і «маркетингова діяльність», деякі з них наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Сутність понять «маркетинг» і «маркетингова діяльність»*

Автор	Суть поняття «маркетинг»	Автор	Суть поняття «маркетингова діяльність»
Котлер Ф.	Соціальний та управлінський процес, спрямований на задоволення потреб та потреб як індивідів, так і груп, за допомогою створення, пропозиції за обміну товарів	Баюра В. І.	Аналіз ринку, який включає дослідження його структури з метою виявлення неохоплених сегментів та пошуку нових ринкових можливостей
Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О.	Теорія та практика процесу прийняття управлінських рішень відносно ринково- продуктової стратегії суб'єктів господарювання на основі дослідження чинників зовнішнього макро- і мікро маркетингового середовища з метою реалізації економічних інтересів виробників та споживачів	Бондаренко В.М.	Одна із сфер господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою і науково-технічною кооперацією, експортом і імпортом товарів, послуг, виходом підприємств, організацій на зовнішній ринок
Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І. В.	Підприємницька діяльність, орієнтована на задоволення ринкових потреб та одержання на цій основі прибутку. У сучасних умовах маркетинг - це методологія ринкової діяльності взагалі, яка забезпечує досягнення конкурентних переваг	Багорка М.О., Білоткач І.А.	Гнучке пристосування виробничої, фінансової, торговельної, збутової, кадрової діяльності підприємства до постійно змінюваної економічної ситуації (доходи, ціни, кон'юнктура) та вимог споживачів на ринку
Тарасюк А. В.	Управлінська концепція, що забезпечує ринкову орієнтацію виробничо-реалізаційної діяльності аграрного підприємства, а також систему управління, що передбачає скоординовану та спрямовану діяльність на вивчення ринків збуту, пристосування виробництва до їх потреб, активного впливу на ринкові процеси, на споживачів з метою збільшення реалізації і одержання високих прибутків	Аронова В.В., Дібніс Г.І.	Маркетингова діяльність має забезпечувати конкурентоспроможне становище того чи іншого суб'єкта маркетингової системи на ринку товарів та послуг з урахуванням стану внутрішнього і зовнішнього середовища, це процес, пов'язаний з виконанням дій, скерованих на досягнення маркетингових цілей, який припускає використання певних технологій, засобів та методів

Примітка. *Розроблено за:[14]

Отже, проведений аналіз наукових підходів до трактування понять «маркетинг» та «маркетингова діяльність» свідчить про відсутність єдиного універсального визначення, що пояснюється багатогранністю та постійним розвитком маркетингової науки. Більшість авторів розглядають маркетинг як систему управління діяльністю підприємства, орієнтовану на виявлення та задоволення потреб споживачів, забезпечення конкурентних переваг і досягнення економічних результатів. Водночас маркетингова діяльність трактується як комплекс практичних заходів, спрямованих на дослідження ринку, адаптацію діяльності підприємства до змін зовнішнього середовища, формування попиту та ефективну реалізацію товарів і послуг.

Узагальнюючи наведені підходи, можна зробити висновок, що маркетинг є стратегічною концепцією управління підприємством, тоді як маркетингова діяльність виступає інструментом практичної реалізації цієї концепції через систему аналітичних, організаційних, комунікаційних і збутових заходів, спрямованих на досягнення цілей підприємства та задоволення потреб споживачів.

Основною метою управління маркетинговою діяльністю підприємства є виявлення та максимально повне задоволення потреб цільових ринків більш ефективними способами порівняно з конкурентами, що забезпечує досягнення найвищих фінансових результатів та отримання максимального прибутку [37]. Це означає, що процес прийняття управлінських рішень здійснюється відповідно до вимог ринкового середовища та передбачає підтримання стабільної здатності підприємства адаптуватися до змін ринку. Таким чином, підприємство у своїй діяльності орієнтується не лише на внутрішні ресурси та можливості, але й враховує зовнішні умови функціонування.

У практичному вимірі це передбачає: удосконалення як технічних, так і споживчих характеристик продукції; формування цінової політики з урахуванням не тільки витрат на виробництво і збут, але й рівня цін конкурентів, платоспроможного попиту та ринкової кон'юнктури; використання упаковки як важливого інструменту стимулювання збуту; оцінювання результативності

діяльності підприємства не лише за технологічними досягненнями, а й за рівнем задоволення потреб споживачів та ринку загалом [38].

Суб'єктом управління маркетинговою діяльністю виступає власник підприємства, менеджер або сукупність власників і управлінського персоналу, що функціонують у межах відповідної організаційної структури. Водночас об'єктом маркетингового менеджменту є безпосередньо маркетингова діяльність підприємства, зокрема реалізація функцій управління в даній сфері [37].

До основних завдань управління маркетинговою діяльністю належать: формування та вдосконалення організаційної структури маркетингового управління; визначення стратегічних і тактичних цілей підприємства та шляхів їх досягнення, зокрема щодо забезпечення повернення інвестицій, досягнення точки безбитковості, отримання прибутку, виходу на нові внутрішні й зовнішні ринки, збільшення частки ринку; впровадження нових або модифікованих товарів; організація та проведення маркетингових досліджень споживчої поведінки, кон'юнктури ринку, конкурентного середовища, ринкових можливостей підприємства; формування маркетингової стратегії, яка передбачає сегментацію ринку, вибір цільових сегментів, позиціювання товару, визначення ключових конкурентів для порівняння та ідентифікацію конкурентних переваг підприємства; розробку і реалізацію маркетингових програм на основі комплексу «4Р» (товар, ціна, просування, розподіл); створення та вдосконалення механізмів функціонування маркетингової діяльності; розроблення і впровадження плану маркетингу [38].

На думку І. А. Абрамовича та Д. В. Воловика [1], управління маркетинговою діяльністю як важлива функціональна складова діяльності підприємства повинно здійснюватися відповідно до затвердженого маркетингового плану, який водночас є елементом загальної системи планування підприємства. Взаємозв'язок між загальними управлінськими функціями та функціями управління маркетингом проявляється у процесі господарської діяльності через реалізацію відповідних маркетингових функцій [1]. Взаємодія

загальних функцій управління та функцій управління маркетинговою діяльністю підприємства наведена на рис. 1.1.

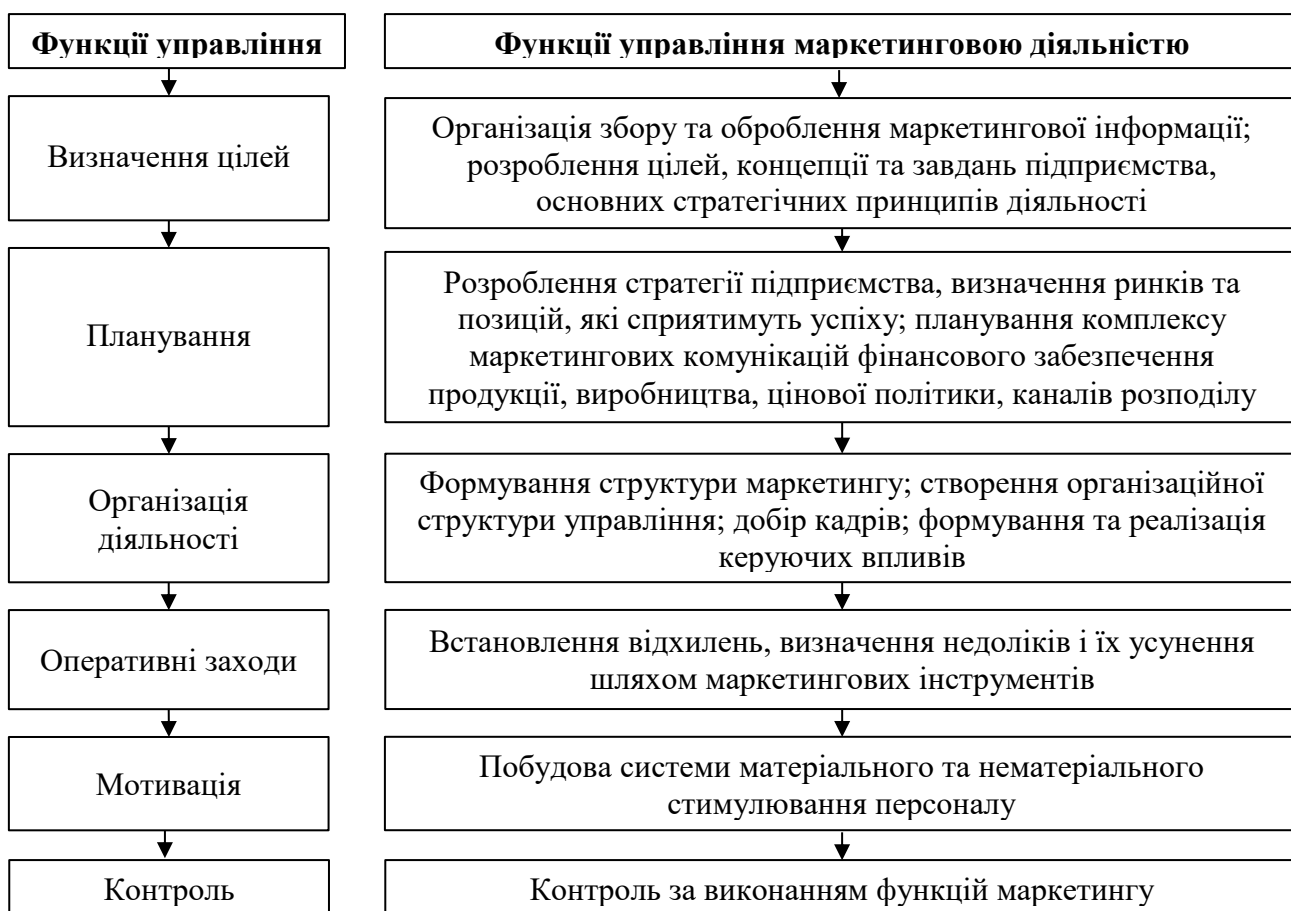


Рис. 1.1. Взаємодія загальних функцій управління та функцій управління маркетинговою діяльністю підприємства*

Примітка. *Джерело: [1]

До базових функцій управління маркетинговою діяльністю належать аналіз, планування, організація та контроль. Водночас специфічні функції охоплюють формування цілей і завдань підприємства, визначення стратегічних засад його розвитку, розроблення маркетингової стратегії, ідентифікацію цільових ринків, планування асортименту продукції, забезпечення матеріально-технічними ресурсами, формування виробничих програм, організацію та реалізацію маркетингових комунікацій, побудову каналів розподілу, розроблення цінової політики, фінансове планування, кадрове забезпечення, формування організаційної структури управління маркетингом, а також організацію збору й обробки маркетингової інформації.

Управління маркетинговою діяльністю здійснюється на основі певних принципів. З одного боку, воно базується на загальних принципах управління, а з іншого - враховує специфіку маркетингу як об'єкта управлінського впливу. Тому результативне управління маркетинговою діяльністю передбачає дотримання системи взаємопов'язаних принципів, що визначають логіку прийняття управлінських рішень та спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Принципи управління маркетинговою діяльністю*

№	Принцип	Характеристика
1	Орієнтація на споживача	Передбачає систематичне вивчення потреб, запитів і поведінки споживачів з метою максимального задоволення їхніх очікувань.
2	Комплексність (маркетинг-мікс)	Забезпечує узгоджене використання інструментів маркетингу (товар, ціна, збут, просування) для досягнення синергічного ефекту.
3	Системність	Розглядає маркетингову діяльність як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, що функціонують у єдиному середовищі.
4	Орієнтація на результат	Спрямована на досягнення конкретних економічних показників (прибуток, частка ринку, лояльність клієнтів).
5	Адаптивність	Передбачає здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та ринкової кон'юнктури.
6	Інноваційність	Орієнтує на впровадження нових підходів, технологій та продуктів для підвищення конкурентних переваг.
7	Конкурентоспроможність	Забезпечує формування унікальних переваг підприємства на ринку порівняно з конкурентами.
8	Довгострокова орієнтація	Передбачає стратегічне планування та формування стійких відносин зі споживачами.
9	Внутрішній маркетинг	Спрямований на мотивацію персоналу та формування корпоративної культури, орієнтованої на клієнта.
10	Етичність і соціальна відповідальність	Передбачає дотримання норм етики, законодавства та врахування інтересів суспільства.

Примітка. *Розроблено за:[18].

На основі аналізу наукових підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємства було виокремлено найбільш доцільні з них:

- системний підхід передбачає формування абстрактно-концептуальної моделі управління маркетинговою діяльністю, яка виступає структурно-логічною конструкцією. Його призначення полягає у забезпеченні цілісного розуміння, опису та оптимізації процесів управління маркетингом, а також у

визначенні взаємозв'язків і співвідношень між окремими елементами цієї системи.

- процесний підхід орієнтований на вдосконалення внутрішніх інформаційних потоків, пов'язаних зі збиранням, обробкою, зберіганням і використанням маркетингової інформації.

- комплексний підхід охоплює сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на визначення цільових ринків, дослідження потреб споживачів, розроблення продукції, формування цінової політики, вибір інструментів просування та каналів розподілу з метою забезпечення ефективного ринкового обміну між зацікавленими сторонами.

- організаційний підхід розглядає управління маркетинговою діяльністю як цілісну систему, що базується на засадах соціально-етичного маркетингу.

Таким чином, на основі аналізу інформаційних джерел, можна зробити висновок, що маркетинг є стратегічною концепцією управління підприємством, тоді як маркетингова діяльність виступає інструментом практичної реалізації цієї концепції через систему аналітичних, організаційних, комунікаційних і збутових заходів, спрямованих на досягнення цілей підприємства та задоволення потреб споживачів. Аналіз еволюції маркетингових концепцій підтвердив, що маркетинг трансформувався від виробничої та збутової орієнтації до сучасних підходів, зокрема соціально-етичного, маркетингу відносин і цифрового маркетингу, які базуються на пріоритеті потреб споживача, довгостроковій взаємодії з клієнтами та активному використанні інформаційних технологій. Ефективність управління маркетинговою діяльністю залежить від реалізації загальних і специфічних функцій управління, дотримання принципів системності, комплексності, адаптивності, інноваційності та соціальної відповідальності, а також застосування системного, процесного, комплексного й організаційного підходів.

1.2. Особливості системи управління маркетинговою діяльністю у підприємстві

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки маркетинг виступає ключовим елементом управління підприємством, оскільки забезпечує формування конкурентних переваг, підвищення ефективності господарської діяльності та адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища. Посилення конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, трансформація споживчих потреб і зростання ролі комунікацій зумовлюють необхідність удосконалення підходів до управління маркетинговою діяльністю на підприємствах різних сфер функціонування. Підходи до трактування сутності «системи управління маркетингом» наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Підходи до трактування сутності «системи управління маркетингом»*

Автор	Визначення сутності поняття
Біловодська О. [11]	Цілеспрямований процес формування та координації всіх дій підприємства, пов'язаних із його діяльністю на ринку та в суспільстві загалом, що базується на принципах маркетингу
Зінченко О., Арутюнян А. [16]	Сукупність стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на забезпечення ефективної ринкової поведінки підприємства та досягнення його основної мети – підвищення прибутковості й забезпечення стабільного впливу на споживачів
Ковшова І. [17]	Процес управління розвитком підприємства, що базується на взаємодії всіх сфер його діяльності та передбачає узгодження цілей і завдань відповідно до стратегічних орієнтирів і етичних норм суспільства
Паск'є М., Вільнев Ж. [41]	Сукупність маркетингових інструментів і процесів, які охоплюють повний цикл – від маркетингового аналізу до контролю – та забезпечують ефективну взаємодію і обмін інформацією між зацікавленими сторонами
Рзаєва Т., Галачинська Т. [32]	Орієнтована на адаптацію підприємства до змін маркетингового середовища система управління, що сприяє зростанню обсягів продажу, частки ринку, прибутковості та забезпеченню стабільного розвитку
Шульга Л., Терещенко І., Горілей В. [39]	Механізм інтеграції маркетингових і управлінських інструментів, спрямований на адаптацію підприємства до змін ринкового середовища, ефективне задоволення потреб споживачів і досягнення цілей підприємства шляхом оптимального використання ресурсів

Примітка. *Розроблено за:[11, 16, 17, 41, 32, 39]

Система управління маркетингом на підприємстві передбачає формування індивідуалізованої моделі його функціонування, що охоплює комплекс процесів

розроблення, обґрунтування та реалізації маркетингових стратегій відповідно до загальних стратегічних орієнтирів і цілей управління.

У табл. 1.5 наведено основні етапи процесу управління маркетинговою діяльністю у підприємстві, які, за підходом Н. Язвінської, формують логічну послідовність управлінських дій, спрямованих на забезпечення досягнення визначених підприємством цілей [40].

Таблиця 1.5

Основні етапи процесу управління маркетингом у підприємстві*

№ з/п	Етап процесу	Зміст етапу	Результат етапу
1	Аналіз ринкових можливостей	Дослідження зовнішнього середовища підприємства, аналіз ринку, споживачів, конкурентів, тенденцій розвитку та наявних ресурсів.	Аналітичні дані про ринок та можливості підприємства.
2	Відбір цільових ринків	Сегментація ринку та оцінка привабливості сегментів; вибір цільових сегментів для подальшого обслуговування.	Визначені цільові ринкові сегменти.
3	Позиціонування товару або послуги на ринку	Формування унікальної ціннісної пропозиції та створення бажаного образу товару/послуги в уявленні цільових споживачів.	Сформульована позиція товару/послуги на ринку.
4	Визначення маркетингової стратегії підприємства	Вибір загальної маркетингової стратегії відповідно до цілей підприємства та умов ринку (охоплення ринку, зростання, диференціація тощо).	Визначена маркетингова стратегія підприємства.
5	Розробка комплексу маркетингу	Формування комплексу маркетингу (4P/7P): товарна, цінова, збутова та комунікаційна політика.	Розроблений комплекс маркетингу.
6	Планування маркетингових програм	Розроблення конкретних планів і програм маркетингових заходів, визначення ресурсних потреб, бюджетів, строків, відповідальних осіб.	Затверджені плани (програми) маркетингу.
7	Реалізація заходів (програм) маркетингу	Практичне впровадження запланованих маркетингових заходів та використання відповідних інструментів.	Виконані маркетингові заходи та програми.
8	Контроль і аналіз маркетингової діяльності підприємства	Моніторинг результатів маркетингових заходів, аналіз ефективності, виявлення відхилень та причин, оцінка досягнення цілей.	Аналітичні висновки та рекомендації щодо удосконалення маркетингової діяльності.

Примітка. *Розроблено за:[40]

Вибір маркетингового підходу має здійснюватися з урахуванням стратегічної мети діяльності підприємства, оскільки саме відповідний підхід здатний забезпечити найбільш результативне досягнення поставлених цілей. У практиці управління підприємством застосовуються різні маркетингові підходи, зокрема транзакційний, підхід, заснований на використанні баз даних, підхід маркетингу взаємовідносин, а також мережевий підхід (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Узагальнена характеристика маркетингових підходів в управлінні підприємством*

Маркетинговий підхід	Основна орієнтація	Характер взаємодії зі споживачами	Ключовий результат
Транзакційний	максимізація обсягів продажу та прибутку	короткострокова, переважно масова комунікація	збільшення реалізації продукції
На основі баз даних	аналіз клієнтів і сегментів через інформаційні системи	частково персоналізована взаємодія на основі даних	підвищення лояльності споживачів
Взаємовідносин	формування довгострокових відносин із клієнтами	індивідуалізована взаємодія та сервіс	утримання клієнтів і повторні покупки
Мережевий	розвиток партнерських зв'язків між учасниками ринку	взаємодія через систему міжорганізаційних контактів	посилення конкурентних переваг через співпрацю

Примітка. *Розроблено за:[40]

Комплексна система управління маркетинговою діяльністю у підприємстві являє собою сукупність взаємопов'язаних внутрішніх елементів економічного, соціального, організаційного, технічного та технологічного характеру, які функціонують у тісній взаємодії із зовнішнім середовищем. Її призначення полягає у забезпеченні ефективного реагування на потреби споживачів та досягненні стратегічних і оперативних цілей підприємства. Реалізація зазначеного підходу можлива за умови результативного функціонування ключових складових системи, зокрема збору та обробки маркетингової інформації, формування і впровадження комплексу маркетингу, а також управління маркетинговими процесами.

Управління маркетинговою діяльністю підприємства реалізується за трьома ключовими напрямками: формування маркетинг-міксу, організація та координація роботи маркетингової служби, а також розвиток внутрішнього маркетингу.

Основні правила організації системи управління маркетинговою діяльністю у підприємстві відображають ключові принципи ефективного функціонування маркетингової діяльності в умовах конкурентного ринкового середовища. Їх дотримання забезпечує узгодженість маркетингових процесів із загальною стратегією розвитку підприємства, підвищує результативність управлінських рішень та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг. Основні правила організації системи управління маркетингом у підприємстві наведено на рис. 1.2.

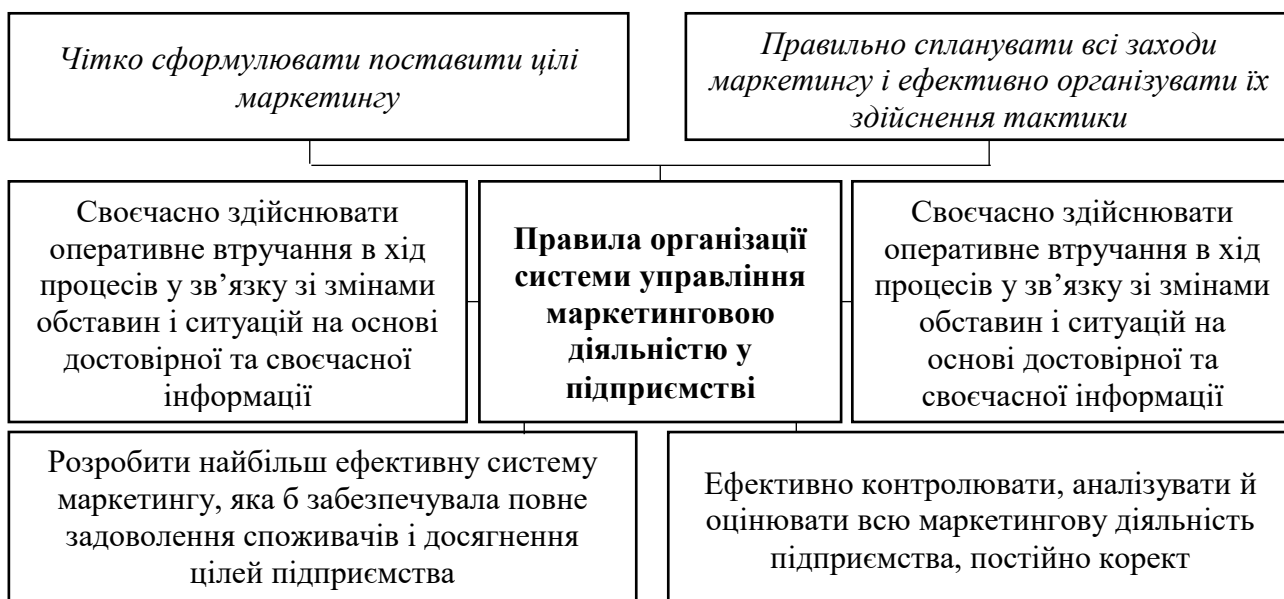


Рис. 1.2. Основні правила організації системи управління маркетингом на підприємстві*

Примітка. *Розроблено за:[31]

Система управління маркетинговою діяльністю підприємства є складним багатоаспектним механізмом, який охоплює планування, організацію, реалізацію та контроль маркетингових заходів. Особливості системи управління маркетинговою діяльністю визначаються впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, серед яких вагоме значення мають структура підприємства, рівень

ресурсного забезпечення, специфіка галузі, інтенсивність конкурентного середовища, а також розвиток інформаційних технологій. В умовах нестабільності економіки та зростання ризиків особливої актуальності набуває застосування сучасних методів маркетингового аналізу, цифрових інструментів просування, клієнтоорієнтованого підходу та гнучких управлінських рішень (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Система управління маркетинговою діяльністю підприємства*

Примітка.*Розроблено за: [18]

Наведена на рис. 1.3 система управління маркетинговою діяльністю відображає взаємозв'язок між суб'єктами та об'єктами управління, принципами

і підходами до організації маркетингової діяльності, а також основними функціями управління - плануванням, організацією та контролем. Важливе місце у цій системі займає інформаційне забезпечення, яке формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, узагальнюючи результати дослідження особливостей системи управління маркетинговою діяльністю підприємства, слід зазначити, що маркетинг у сучасних умовах є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства. Система управління маркетинговою діяльністю охоплює комплекс взаємопов'язаних функцій, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на задоволення потреб споживачів та адаптацію підприємства до змін ринкового середовища. Ефективне управління маркетингом передбачає інтеграцію процесів аналізу, планування, організації та контролю маркетингової діяльності в єдину систему управління підприємством. Водночас важливу роль у забезпеченні ефективності маркетингової діяльності відіграють інформаційне забезпечення, організаційна структура маркетингової служби, використання цифрових технологій та сучасних комунікаційних інструментів.

1.3. Методичні підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємства

У сучасних умовах посилення конкурентної боротьби особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств. Зростання ролі споживача, швидкі зміни ринкового середовища, інтенсифікація інформаційних потоків і глобалізаційні процеси зумовлюють необхідність удосконалення підходів до оцінювання результативності маркетингових рішень. У таких умовах саме ефективне управління маркетинговою діяльністю виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його адаптивності та довгострокового розвитку.

Ефективність управління маркетингом доцільно розглядати як комплексну категорію, що відображає співвідношення між досягнутими результатами та витратами ресурсів, а також ступінь досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. При цьому оцінювання має враховувати як кількісні показники (обсяги продажу, прибуток, частку ринку, рентабельність маркетингових витрат), так і якісні характеристики (рівень задоволеності споживачів, лояльність клієнтів, імідж бренду, ефективність комунікацій).

Сучасні методичні підходи до оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю базуються на використанні системного, процесного, комплексного та результативного підходів, що дозволяє забезпечити всебічний аналіз маркетингових процесів та їх впливу на загальні результати діяльності підприємства. Етапи проведення аналізу маркетингової діяльності підприємства наведено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Етапи аналізу маркетингової діяльності підприємства*

Етап аналізу	Зміст етапу
Планування маркетингового аналізу	Визначення мети та предмета аналізу, напрямів використання отриманих результатів, а також призначення відповідальних осіб; розроблення детального плану проведення аналізу із розподілом функцій; ідентифікація джерел інформаційного забезпечення; підготовка форм і методичних рекомендацій щодо оформлення результатів.
Підготовка інформаційної бази	Збір даних із визначених та додаткових джерел інформації; перевірка їх достовірності, релевантності та повноти; здійснення попередньої аналітичної обробки з метою забезпечення придатності для подальшого аналізу.
Попередня оцінка результатів	Узагальнена характеристика стану маркетингової діяльності підприємства; аналіз динаміки ключових показників у порівнянні з попередніми періодами або аналогічними показниками підприємств-конкурентів.
Аналіз чинників впливу на маркетингову діяльність	Ідентифікація та класифікація чинників, що впливають на результати маркетингової діяльності; встановлення взаємозв'язків між ними; елімінування впливу зовнішніх неконтрольованих чинників; кількісна оцінка сили впливу чинників; визначення втрат, спричинених негативними чинниками; виявлення нереалізованих можливостей підвищення ефективності.
Підсумкова оцінка та формування рекомендацій	Формулювання узагальнених висновків за результатами аналізу; розроблення обґрунтованих пропозицій щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності; підготовка аналітичного звіту.

Примітка.*Розроблено за: [20]

У інформаційних джерелах виокремлюють чотири основні групи методів оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства. Застосування відповідного методичного інструментарію залежить від цілей аналізу, специфіки діяльності підприємства та доступності інформаційного забезпечення (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Методи оцінки ефективності маркетингової діяльності*

Метод	Опис методу
Кількісні	Ґрунтуються на зіставленні результативних показників маркетингової діяльності з витратами, понесеними на її реалізацію. Передбачають використання таких індикаторів, як рентабельність маркетингових інвестицій, оцінка вартості бренду, а також визначення ринкової позиції підприємства у конкурентному середовищі.
Соціологічні	Орієнтовані на застосування інструментарію прикладної соціології, зокрема розроблення програм соціологічних досліджень та їх практичну реалізацію. Використовуються для оцінювання ефективності маркетингових комунікацій та сприйняття споживачами діяльності підприємства.
Експертні	Базуються на залученні фахових знань і практичного досвіду експертів з метою формування узагальненої оцінки ефективності маркетингової діяльності. Результати, як правило, подаються у формі бальної або рейтингової оцінки.
Якісні	Передбачають проведення комплексного, системного, незалежного та періодичного аналізу маркетингового середовища, цілей, стратегій і напрямів діяльності підприємства. Аудит може здійснюватися як внутрішніми підрозділами, так і зовнішніми незалежними експертами.

Примітка.*Розроблено за: [18]

У випадках реалізації маркетингових заходів, пов'язаних із капітальними інвестиціями, доцільним є використання показника рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI), який дозволяє здійснювати порівняльну оцінку альтернативних маркетингових рішень, обґрунтовувати вибір найбільш ефективних заходів та підвищувати загальну результативність маркетингових кампаній і діяльності підприємства загалом.

Водночас у практиці маркетингового аналізу широко застосовується система показників, що забезпечує комплексну оцінку результативності маркетингової діяльності. До таких показників належать: рівень обізнаності про бренд (brand awareness), який відображає частку споживачів, обізнаних із торговою маркою; показник випробування продукту до придбання (test-drive); рівень відтоку клієнтів (churn rate), що характеризує частку втрачених клієнтів у

певному періоді; індекс задоволеності споживачів (CSI), який оцінює якість клієнтського досвіду; а також показник прибутку. Окрім цього, важливе значення мають фінансові індикатори, зокрема чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), період окупності інвестицій (payback period) та довічна цінність клієнта (CLTV), що відображає очікуваний обсяг прибутку від взаємодії з клієнтом протягом усього періоду співпраці. Зазначені показники умовно поділяються на дві групи: немонетарні (зокрема показники, пов'язані зі споживчою поведінкою та сприйняттям бренду) та фінансові, що характеризують економічні результати діяльності підприємства.

Науковці Мартиненко В. П., Манько І. В. [22] пропонують наступну класифікацію методичних підходів до оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства, яка наведена у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Система показників оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства*

Напрямок оцінювання	Показники
Оцінювання результативності стратегічного управління маркетингом	Частка підприємства на ринку; рівень прибутковості; імідж та ділова репутація; ефективність інвестицій (ROI); конкурентоспроможність; рівень лояльності споживачів; орієнтація на потреби ринку; технологічний розвиток; обсяг інвестицій у інновації; строк досягнення беззбитковості
Оцінювання діяльності маркетингової служби	Рівень взаємодії маркетингового підрозділу з іншими службами; адаптивність організаційної структури; швидкість обробки замовлень; рівень задоволеності персоналу; частка витрат на маркетинговий персонал; продуктивність праці (дохід на одного працівника); рівень професійного розвитку персоналу; інноваційна активність працівників
Оцінювання ефективності реалізації маркетингових програм	Обсяг реалізації продукції; ефективність маркетингових витрат; рентабельність продукції; рівень товарних запасів; швидкість їх обороту; прибутковість асортименту та сегментів; динаміка залучення нових клієнтів; рівень конкурентоспроможності товарів; кількість реклаमाцій; частка знижок; своєчасність поставок; відповідність ціни якості; частота коригування цін; рівень обслуговування
Оцінювання функціонування маркетингової інформаційної системи	Рівень технічного забезпечення; інтенсивність проведення маркетингових досліджень; витрати на підтримку інформаційної системи; наявність інтегрованої бази даних; доступність інформації для підрозділів; використання сучасних методів аналізу; зручність та ефективність використання інформації

Примітка. *Розроблено за:[22]

Для комплексного дослідження ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства доцільно використовувати різні методичні підходи, кожен з яких відображає окремі аспекти функціонування маркетингової системи. Застосування результативного, витратного, комплексного, процесного, стратегічного та клієнтоорієнтованого підходів дозволяє всебічно оцінити як кінцеві результати маркетингової діяльності, так і ефективність використання ресурсів, організацію процесів та рівень орієнтації на споживача. Узагальнення зазначених підходів та відповідних показників їх оцінювання наведено в табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Методи оцінки ефективності маркетингової діяльності*

Методичний підхід	Сутність підходу	Основні показники оцінки
Результативний	Оцінювання ефективності здійснюється на основі досягнутих результатів маркетингової діяльності	Обсяг продажу, частка ринку, прибуток, рентабельність маркетингових заходів
Витратний	Ефективність визначається через співвідношення витрат на маркетинг і отриманих результатів	Витрати на маркетинг, ROI (окупність інвестицій у маркетинг), витрати на залучення клієнтів
Комплексний	Передбачає інтегровану оцінку результатів, витрат і процесів маркетингової діяльності	Сукупність фінансових і нефінансових показників (прибуток, лояльність клієнтів, імідж бренду)
Процесний	Оцінює ефективність управління через якість організації маркетингових процесів	Швидкість обробки інформації, ефективність комунікацій, рівень автоматизації
Стратегічний	Оцінювання здійснюється з позиції досягнення довгострокових цілей підприємства	Конкурентоспроможність, позиція на ринку, рівень задоволеності споживачів
Клієнтоорієнтований	Базується на оцінці рівня задоволення та лояльності споживачів	Індекс задоволеності клієнтів (CSI), Net Promoter Score (NPS), рівень утримання клієнтів

Примітка. *Розроблено за:[6, 23]

Отже, на сьогодні не існує єдиного комплексу методичних підходів до оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства, так як дана категорія має комплексний і багатовимірний характер, оскільки охоплює як економічні результати діяльності, так і якість організації маркетингових процесів, рівень задоволеності споживачів та досягнення стратегічних цілей

підприємства. Застосування окремих підходів, таких як результативний, витратний, процесний, стратегічний, клієнтоорієнтований та комплексний дозволяє оцінити лише окремі аспекти маркетингової діяльності, тоді як їх інтеграція забезпечує всебічний і об'єктивний аналіз. Найбільш доцільним є використання інтегрованого методичного підходу, який поєднує різні групи показників, враховує вплив зовнішнього та внутрішнього середовища і створює науково обґрунтовану основу для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його розвитку.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» (Далі – ПрАТ «Оболонь») є одним із найвідоміших підприємств в Україні у сфері харчової промисловості, зокрема пивоваріння. Юридична особа була офіційно зареєстрована 29 червня 1993 р., що станом сьогодні свідчить про наявність понад 32 р. досвіду здійснення господарської діяльності. Історія розвитку ПрАТ «Оболонь» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Історія розвитку ПрАТ «Оболонь»*

Період	Ключові події	Характеристика
1974–1980	Будівництво Київського пивзаводу №3	Закладено технологічну основу підприємства з орієнтацією на якість води
1980–1985	Запуск виробництва, створення солодовні	Формування конкурентної переваги через вертикальну інтеграцію
1983–1989	Впровадження бренду «Оболонь», перший експорт	Становлення бренду як одного з перших українських експортерів пива
1986–1991	Створення виробничого об'єднання	Масштабування виробництва та збільшення частки ринку
1992–1999	Приватизація підприємства Розширення виробництва (Красилів, партнерства)	Формування корпоративної моделі управління. Розвиток дистрибуційної мережі по Україні
2000–2006	Вихід на ринки Канади, Франції	Посилення експортної стратегії
2007–2020	Модернізація виробництва, диверсифікація продукції	Впровадження сучасних технологій, автоматизація процесів, акцент на безалкогольних напоях, енергетиках, воді
2020–2022	Цифровізація та оптимізація	Впровадження CRM, автоматизація логістики, розвиток онлайн-комунікацій
2022– дотепер	Функціонування в умовах війни	Збереження виробництва, підтримка економіки України, адаптація логістики. Розширення присутності на ринках ЄС, Азії та Північної Америки. Використання енергоефективних технологій, зменшення впливу на довкілля. Активна присутність у соцмережах, digital-маркетинг, розвиток бренду. Впровадження нових рецептур, розвиток craft-сегменту.

Примітка. *Розроблено за:[28]

Організаційно-правова форма ПрАТ «Оболонь» відповідає статусу приватного акціонерного товариства, що передбачає функціонування підприємства як юридичної особи корпоративного типу, статутний капітал якої поділений на визначену кількість акцій, що розподіляються між засновниками або обмеженим колом акціонерів. Приватне акціонерне товариство, відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-VI [29], характеризується тим, що його акції не пропонуються для публічного продажу та не розміщуються на фондових біржах. Передача акцій у такому приватному акціонерному товаристві може бути обмежена статутом, що забезпечує більший контроль над складом акціонерів та стабільність управління. Загальна інформація про ПрАТ «Оболонь» наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Загальна інформація про ПрАТ «Оболонь»*

Зміст необхідних відомостей	Характеристика
Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Оболонь»
Скорочена назва	ПрАТ «Оболонь»
Місцезнаходження (юридична адреса)	Україна, місто Київ, вул. Богатирська, буд 3
Код ЄДРПОУ	05391057
Дата реєстрації	29.06.1993
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Розмір статутного капіталу	32 512 700,00 грн.
Види діяльності	Основний: 11.05 Виробництво пива та інші.

Примітка. *Розроблено за: [27]

ПрАТ «Оболонь» є одним із провідних підприємств харчової промисловості України, що характеризується високим рівнем адаптивності до сучасних соціально-економічних викликів, а також системним підходом до реалізації стратегії сталого розвитку. Станом на сьогодні діяльність корпорації демонструє поєднання ефективної бізнес-моделі з активною соціальною та екологічною відповідальністю, що відповідає сучасним принципам управління.

ПрАТ «Оболонь» продовжує розширювати мережу виробничих потужностей

у різних регіонах України, що забезпечує географічну диверсифікацію діяльності, оптимізацію логістичних процесів і підвищення доступності продукції для споживачів. Така стратегія дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з регіональними економічними коливаннями, та підтримувати стабільність операційної діяльності навіть в умовах воєнного стану.

В умовах повномасштабної війни підприємство продемонструвало високий рівень соціальної відповідальності, зосередивши зусилля на забезпеченні населення базовими ресурсами, зокрема питною водою, а також підтримці функціонування критично важливої інфраструктури. Це свідчить про трансформацію ролі підприємства від виключно виробничого суб'єкта до соціально орієнтованого інституційного учасника економіки. Нагороди та відзнаки ПрАТ «Оболонь» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Нагороди та відзнаки ПрАТ «Оболонь»*

Рік	Назва нагороди / рейтингу	Організатор	Характеристика досягнення
2021	ТОП-50 найкращих підприємств України	Влада та гроші	Визнання високої ефективності діяльності та впливу на економіку
2020–2023	Лідер галузі напоїв (національні рейтинги)	Профільні аналітичні агентства	Стабільні позиції серед найбільших виробників напоїв України
2019–2024	Відзнаки за якість продукції	Галузеві виставки та конкурси	Підтвердження відповідності продукції міжнародним стандартам
2022	Визнання соціальної відповідальності	Українські бізнес-ініціативи та ЗМІ	Реалізація гуманітарних програм під час війни
2018–2024	Екологічні відзнаки	Екологічні організації	Впровадження замкненого циклу переробки ПЕТ-тари

Примітка. Розроблено за:[36, 24]

Місія ПрАТ «Оболонь» полягає у зміцненні позицій як провідного національного виробника пиво-безалкогольної продукції шляхом забезпечення високої якості товарів, інноваційного розвитку та ефективного використання ресурсів. Підприємство прагне підвищувати свою конкурентоспроможність на внутрішньому ринку, одночасно розширюючи присутність на міжнародних

ринках через активну експортну діяльність. Важливим аспектом місії є забезпечення фінансового зростання, задоволення потреб споживачів, а також формування довгострокових партнерських відносин як на національному, так і на глобальному рівнях.

У системі управління ПрАТ «Оболонь» найвищим органом є загальні збори акціонерів, які наділені повноваженнями ухвалювати рішення з усіх ключових питань функціонування товариства. Організаційна структура підприємства наведена у додатку А. До їх основних компетенцій належать формування керівних органів підприємства, а також розгляд і затвердження фінансової звітності. Операційне управління діяльністю підприємства здійснюється одноосібним виконавчим органом - генеральним директором, який забезпечує реалізацію стратегічних і поточних завдань підприємства. На сьогодні цю посаду обіймає Булах Ігор Васильович.

Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь» є лінійно-функціональною та характеризується чітким розподілом повноважень і відповідальності між рівнями управління. На найвищому рівні знаходяться збори акціонерів, які визначають стратегічні напрями розвитку підприємства та приймають ключові управлінські рішення. Контрольні функції виконує ревізійна комісія, а також наглядова рада, яка здійснює загальний контроль за діяльністю виконавчого органу.

Оперативне управління підприємством здійснює генеральний директор, якому підпорядковуються функціональні керівники – директори за основними напрямками діяльності (виробництво, маркетинг, фінанси, логістика, збут тощо). Така структура забезпечує централізоване прийняття рішень із одночасною спеціалізацією управлінських функцій. На середньому рівні управління сформовано розгалужену систему підрозділів, серед яких: виробничі підрозділи (цехи, лабораторії, служби якості); маркетингові та збутові служби; фінансово-економічні підрозділи; логістичні та постачальницькі служби; адміністративні та допоміжні підрозділи. Нижчий рівень представлений виконавчими ланками

(цехи, відділи, служби), які безпосередньо реалізують виробничі та комерційні процеси. Загалом структура управління ПрАТ «Оболонь» є багаторівневою та функціонально орієнтованою, що дозволяє забезпечити ефективну координацію діяльності підприємства, контроль за виконанням стратегічних завдань і адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Виробничі потужності ПрАТ «Оболонь» є ключовою складовою його ресурсного потенціалу та визначають можливості підприємства щодо забезпечення стабільного обсягу виробництва, якості продукції та конкурентоспроможності на ринку. У сучасних умовах функціонування підприємств харчової промисловості ефективне використання виробничих потужностей набуває особливого значення, оскільки впливає на рівень витрат, продуктивність праці та здатність швидко реагувати на зміни попиту.

Для ПрАТ «Оболонь» виробнича база характеризується високим рівнем технологічної оснащеності, наявністю сучасного обладнання та географічною диверсифікацією виробничих підрозділів. Це забезпечує гнучкість виробничих процесів, оптимізацію логістики та можливість оперативного задоволення потреб різних сегментів ринку. Характеристика виробничих потужностей ПрАТ «Оболонь» наведена у табл. 2.4.

Аналіз виробничих потужностей ПрАТ «Оболонь» свідчить про наявність диверсифікованої та територіально розгалуженої виробничої системи, що охоплює кілька регіонів України. Ключову роль відіграє головне підприємство у м. Києві, яке забезпечує найбільшу частку виробництва, особливо у сегменті пива та безалкогольних напоїв. Водночас дочірні підприємства виконують функцію регіональної спеціалізації та підтримки виробничих процесів, що дозволяє оптимізувати логістичні витрати та підвищити ефективність дистрибуції. Найбільш диверсифікованим є сегмент безалкогольних напоїв, який представлений найбільшою кількістю виробничих майданчиків.

Таблиця 2.4

Характеристика виробничих потужностей ПрАТ «Оболонь»*

Підприємство	Тип	Локація	Потужність, тис. дал	Основна продукція
Пиво				
Пивоварня Зіберта	Дочірнє	м. Фастів	6100	Zibert, Фастівське, Оболонь, Zlata Praha
Головне підприємство	ПрАТ	м. Київ	56500	Оболонь, Nike, Zlata Praha, Жигулівське, Desant, Carling
Охтирський пивзавод	Дочірнє	м. Охтирка	620	Охтирське
Слабоалкогольні напої				
Оболонь Красилівське	Дочірнє	м. Красилів	780	Джин-тонік, Ром-кола, Бренді-кола, Віскі-вишня
Бершадський комбінат	Дочірнє	м. Бершадь	430	Джин-тонік, Ром-кола, Бренді-кола, Віскі-вишня, Ріо
Виробничий комплекс	Цех	м. Олександрія	1300	Джин-тонік, Ром-кола, Бренді-кола, Віскі-вишня, Ріо
Безалкогольні напої				
Оболонь Красилівське	Дочірнє	м. Красилів	6500	Живчик, Ситро, Лимонад, Кола Нова, Квас
Пивоварня Зіберта	Дочірнє	м. Фастів	1350	Ситро, Лимонад, Кола Нова, Квас
Головне підприємство	ПрАТ	м. Київ	16800	Живчик, Ситро, Лимонад, Кола Нова
Бершадський комбінат	Дочірнє	м. Бершадь	210	Ситро, Лимонад
Охтирський пивзавод	Дочірнє	м. Охтирка	900	Живчик, Ситро, Лимонад
Виробничий комплекс	Цех	м. Олександрія	3400	Живчик, Ситро, Лимонад, Квас
Мінеральна вода				
Оболонь Красилівське	Дочірнє	м. Красилів	2150	Прозора, Оболонська-2
Головне підприємство	ПрАТ	м. Київ	5000	Оболонська, Аквабаланс
Охтирський пивзавод	Дочірнє	м. Охтирка	380	Охтирська

Примітка. *Розроблено за:[28]

ПрАТ «Оболонь» характеризується не лише наявністю значного виробничого та фінансового потенціалу, але й приділяє вагому увагу розвитку людського капіталу як ключового ресурсу забезпечення ефективної діяльності. Динаміка кількості працівників ПрАТ «Оболонь» наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка кількості працівників ПрАТ «Оболонь»*

Показник	Рік			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Середньооблікова чисельність персоналу, усього	2056	2164	2162	105,2
Виробничий персонал	1501	1453	1417	94,4
Адміністративний персонал	817	798	777	95,1
В т. ч.:	301	289	277	92,0
Керівники/ управлінці				
Спеціалісти/ операційний персонал	515	503	489	95,0

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Аналіз динаміки кадрового складу ПрАТ «Оболонь» свідчить про незначне зростання загальної чисельності персоналу у 2025 р. на 5,2% порівняно з 2023 р. Водночас спостерігається скорочення виробничого персоналу на 5,6%, адміністративного на 4,9%, зокрема чисельність керівників зменшилась на 8,0%, а спеціалістів на 5,0%. Це вказує на тенденцію до оптимізації управлінської та виробничої структури підприємства при одночасному збереженні загальної чисельності працівників.

Аналіз динаміки фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Оболонь» є важливим етапом оцінки ефективності його функціонування та визначення тенденцій розвитку (табл. 2.6.)

Таблиця 2.6

Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Оболонь»*

Показник	Рік			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	10763029	12784705	13737297	127,6
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	8931439	11536450	12733467	142,6
Прибуток, тис.грн	1831590	1248255	1003830	54,8
Рівень рентабельності, %	20,5	10,8	7,9	38,4
Активи, тис.грн	7004654	9397295	10732271	153,2
Зобов'язання, тис.грн	1425237	1796611	2184397	153,3
Середня зарплата до оподаткування, грн	31792	37233	42209	132,8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2056	2164	2162	105,2
Дохід на одного працівника, грн	5234936	5907904	6353976	121,4

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Аналіз динаміки фінансово-економічних показників ПрАТ «Оболонь» за 2023–2025 рр. свідчить про суперечливі тенденції розвитку. Зокрема, чистий дохід зріс на 27,6 %, що вказує на розширення обсягів реалізації, однак собівартість зросла на 42,6 %, що негативно вплинуло на фінансові результати. Унаслідок цього прибуток скоротився на 45,2%, а рентабельність знизилась з 20,5% до 7,9%. Одночасно відбулося зростання зобов'язань на 53,3%, що підвищує фінансові ризики. Водночас відбулось не значне збільшення чисельності персоналу на 5,2%, і доходу на одного працівника на 21,4%, що свідчить про підвищення продуктивності праці. Отже, попри зростання доходів, загальна ефективність діяльності підприємства знижується через випереджаюче зростання витрат, що потребує їх оптимізації та підвищення фінансової стійкості.

Таким чином, узагальнюючи результати проведеного дослідження діяльності ПрАТ «Оболонь», слід зазначити, що підприємство є одним із провідних виробників напоїв в Україні, яке характеризується значним виробничим потенціалом, розгалуженою системою дистрибуції та високим рівнем впізнаваності бренду. Виробнича структура підприємства є диверсифікованою та географічно розосередженою, що забезпечує ефективність логістики та адаптивність до змін попиту. Загальна чисельність персоналу зросла на 5,2 %, водночас відбулося скорочення управлінського персоналу на 8,0%, що свідчить про оптимізацію організаційної структури. Фінансово-економічні результати мають суперечливий характер: попри зростання чистого доходу на 27,6% та підвищення продуктивності праці, спостерігається суттєве зростання собівартості на 42,6%, що призвело до скорочення прибутку на 45,2% та зниження рентабельності з 20,5% до 7,9%. Додатковим негативним чинником є зростання зобов'язань на 53,3%, що підвищує фінансові ризики. ПрАТ «Оболонь» має значні конкурентні переваги та потенціал для подальшого розвитку, однак потребує підвищення ефективності управління витратами, оптимізації структури діяльності та адаптації до змін зовнішнього середовища,

що забезпечить зміцнення його ринкових позицій і довгострокову фінансову стійкість .

2.2. Аналіз маркетингового середовища підприємства

Аналіз маркетингового середовища ПрАТ «Оболонь» є важливою складовою процесу управління його маркетинговою діяльністю, оскільки забезпечує обґрунтованість прийняття стратегічних і тактичних рішень. В умовах динамічних змін ринку напоїв, посилення конкурентної боротьби та трансформації споживчих уподобань ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від глибини та системності аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників.

Маркетингове середовище ПрАТ «Оболонь» охоплює сукупність чинників, які визначають можливості та обмеження його діяльності. Зокрема, зовнішнє середовище включає чинники макrorівня (економічні, політичні, соціальні, технологічні) та мікрорівня (споживачі, конкуренти, постачальники, посередники), тоді як внутрішнє середовище характеризується ресурсним потенціалом підприємства, організаційною структурою та рівнем ефективності маркетингових процесів.

Застосування SWOT- та PEST-аналізу є важливим етапом дослідження маркетингового середовища ПрАТ «Оболонь», оскільки ці інструменти забезпечують комплексну оцінку умов функціонування підприємства. PEST-аналіз дозволяє визначити вплив макросередовища, зокрема політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників, тоді як SWOT-аналіз спрямований на виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз.

PEST-аналіз охоплює чотири основні групи чинників: політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та технологічні (Technological). Для ПрАТ «Оболонь» дослідження цих чинників є особливо актуальним в умовах сучасної економічної нестабільності, змін регуляторного середовища, трансформації споживчих вподобань і розвитку інновацій у сфері виробництва

напоїв. PEST-аналіз ПрАТ «Оболонь» наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз ПрАТ «Оболонь»*

Чинник	Конкретний чинник	Механізм впливу	Сила впливу	Ймовірність
P (Political)	Підвищення акцизів на алкоголь	Зростання кінцевої ціни продукції → зниження попиту	Висока	Висока
	Посилення державного регулювання	Обмеження реклами, продажу	Середня	Висока
	Євроінтеграція	Гармонізація стандартів, вихід на ринки ЄС	Висока	Середня
	Воєнний стан	Порушення логістики, ризики для виробництва	Висока	Висока
E (Economic)	Інфляція	Зростання витрат виробництва	Висока	Висока
	Девальвація гривні	Подорожчання імпортової сировини	Висока	Середня
	Зниження доходів населення	Зменшення купівельної спроможності	Висока	Висока
	Зростання вартості енергії	Підвищення собівартості	Висока	Висока
S (Social)	Популяризація ЗСЖ	Зниження споживання алкоголю	Середня	Висока
	Демографічні зміни	Скорочення населення	Середня	Середня
	Урбанізація	Концентрація попиту в містах	Середня	Висока
	Зміна поведінки споживачів	Перехід до онлайн-покупок	Середня	Висока
T (Technological)	Автоматизація виробництва	Підвищення продуктивності	Висока	Висока
	Цифровізація бізнес-процесів	Оптимізація управління	Висока	Висока
	Інновації у виробництві	Нові рецептури, якість продукції	Середня	Середня
	Розвиток логістичних технологій	Оптимізація доставки	Середня	Висока

Примітка. *Розроблено автором

На основі PEST-аналізу встановлено, що діяльність ПрАТ «Оболонь» перебуває під впливом складного та динамічного зовнішнього середовища, в якому домінують політичні та економічні чинники високої сили та ймовірності

прояву. Зокрема, регуляторні обмеження та зростання акцизного навантаження формують значні бар'єри для розвитку алкогольного сегменту, водночас стимулюючи диверсифікацію продукції в напрямі безалкогольних напоїв. Економічні чинники, такі як інфляційні процеси, зростання вартості ресурсів і зниження купівельної спроможності населення, зумовлюють необхідність переходу до більш ефективних моделей управління витратами та оптимізації виробничих процесів. Соціальні тенденції, зокрема популяризація здорового способу життя та зміна споживчих уподобань, створюють як ризики, так і можливості для підприємства, зумовлюючи необхідність адаптації асортиментної політики. Водночас технологічні чинники виступають ключовим драйвером розвитку, забезпечуючи підвищення продуктивності, якості продукції та ефективності логістичних процесів.

SWOT-аналіз є одним із базових інструментів стратегічного аналізу, який дозволяє комплексно оцінити внутрішній стан підприємства та вплив зовнішнього середовища на його діяльність. Застосування даного методу дає змогу систематизувати сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості й загрози, що формуються під впливом ринкових чинників. Для ПрАТ «Оболонь» проведення SWOT-аналізу є особливо актуальним у контексті динамічних змін ринку напоїв, зростання конкуренції та трансформації споживчих уподобань. Результати такого аналізу створюють аналітичну основу для формування ефективної маркетингової стратегії, визначення пріоритетних напрямів розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» наведено у табл. 2.8.

SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь» дозволяє узагальнити ключові чинники, що визначають його стратегічні позиції на ринку. До сильних сторін підприємства належать потужна виробнича база, високий рівень впізнаваності бренду, диверсифікований асортимент продукції та розгалужена система дистрибуції, що забезпечують стабільні конкурентні переваги у масовому сегменті. Водночас слабкі сторони пов'язані з орієнтацією переважно на внутрішній ринок,

зниженням рентабельності під впливом зростання витрат, а також обмеженою присутністю у преміальному сегменті. Перспективи розвитку підприємства визначаються можливістю розширення експортної діяльності, подальшою диверсифікацією асортименту, особливо у напрямі безалкогольної продукції, а також впровадженням інновацій і розвитком цифрових каналів збуту. Водночас зовнішнє середовище формує суттєві загрози, зокрема посилення конкуренції з боку міжнародних підприємств, макроекономічну нестабільність, зростання податкового навантаження та логістичні обмеження. Таким чином, ефективний розвиток підприємства потребує стратегічної орієнтації на використання наявних конкурентних переваг, одночасно зменшуючи вплив внутрішніх обмежень і адаптуючись до зовнішніх викликів.

Таблиця 2.8

SWOT – аналіз ПрАТ «Оболонь»*

S (Strengths) – Сильні сторони 1. Висока впізнаваність бренду на національному ринку; 2. Широкий асортимент продукції (пиво, безалкогольні напої, вода); 3. Розвинена дистрибуційна мережа; 4. Конкурентоспроможна цінова політика; 5. Значний досвід експортної діяльності.	W (Weaknesses) – Слабкі сторони 1. Зниження рентабельності через зростання витрат; 2. Обмежена присутність у преміальному сегменті; 3. Чутливість до змін вартості сировини та енергоносіїв; 4. Висока частка продукції масового сегменту.
O (Opportunities) – Можливості 1. Зростання попиту на безалкогольні напої; 2. Впровадження інноваційних технологій виробництва; 3. Розвиток цифрових каналів збуту; 4. Підвищення попиту на екологічно чисту продукцію.	T (Threats) – Загрози 1. Зростання акцизів і державного регулювання; 2. Економічна нестабільність і зниження купівельної спроможності; 3. Логістичні ризики та вплив воєнного стану; 4. Зміна споживчих уподобань (зменшення споживання алкоголю).

Примітка. *Розроблено автором

На основі проведеного SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь» доцільним є подальше структурування отриманих результатів у вигляді SWOT-матриці. Такий підхід дозволяє не лише систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а й поєднати їх із зовнішніми можливостями та загрозами з метою формування обґрунтованих стратегічних альтернатив.

Побудова SWOT-матриці забезпечує визначення чотирьох ключових типів стратегій: використання сильних сторін для реалізації можливостей (SO-стратегії), подолання слабких сторін за рахунок можливостей (WO-стратегії), застосування сильних сторін для нейтралізації загроз (ST-стратегії), а також мінімізацію слабких сторін і уникнення загроз (WT-стратегії). Це створює аналітичну основу для розроблення ефективних управлінських рішень і підвищення конкурентоспроможності підприємства. SWOT – матриця ПрАТ «Оболонь» наведена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

SWOT – матриця ПрАТ «Оболонь»*

Стратегічні напрямки	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії (агресивного розвитку) 1. Використання виробничих потужностей для розширення експорту; 2. Розширення асортименту безалкогольної продукції; 3. Використання бренду для виходу на нові ринки; 4. Інтеграція digital-каналів у дистрибуцію.	ST-стратегії (конкурентного захисту) 1. Використання цінової переваги для протидії міжнародним брендам; 2. Оптимізація витрат за рахунок масштабів виробництва; 3. Посилення логістичної гнучкості; 4. Диверсифікація постачальників.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії (стратегії розвитку) 1. Розвиток преміального сегменту продукції; 2. Інвестування у бренд і маркетинг на зовнішніх ринках; 3. Впровадження інновацій для підвищення рентабельності; 4. Розвиток онлайн-продажів.	WT-стратегії (стратегії мінімізації ризиків) 1. Скорочення витрат і підвищення ефективності; 2. Зменшення залежності від внутрішнього ринку; 3. Диверсифікація асортименту (зменшення частки алкоголю); 4. Підвищення фінансової стійкості

Примітка. *Розроблено автором

На основі проведеного PEST- та SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь» визначено, що підприємство реалізує стратегію концентрованого зростання з елементами диверсифікації та адаптації до умов зовнішнього середовища. Встановлено, що наявність значних конкурентних переваг, зокрема високої впізнаваності бренду, розвиненої системи дистрибуції та масштабів

виробництва, у поєднанні з ринковими можливостями (зростання попиту на безалкогольну продукцію, розвиток цифрових каналів, експорт) обумовлює доцільність реалізації стратегії активного розвитку. Водночас визначено необхідність впровадження заходів конкурентного захисту, спрямованих на мінімізацію впливу зовнішніх загроз через оптимізацію витрат, підвищення ефективності виробництва та вдосконалення логістики. Крім того, обґрунтовано доцільність розвитку окремих напрямів діяльності шляхом посилення позицій у преміальному сегменті, впровадження інновацій та розширення каналів збуту.

2.3. Здійснення управління маркетинговою діяльністю у підприємстві

Управління маркетинговою діяльністю підприємства є складним багатокомпонентним процесом, що забезпечує узгодження виробничих, комерційних і комунікаційних рішень відповідно до потреб ринку. У сучасних умовах господарювання ефективність такого управління значною мірою визначається здатністю підприємства системно реалізовувати інструменти комплексу маркетингу (4P): товару, ціни, розподілу та просування.

Для ПрАТ «Оболонь» зазначені елементи комплексу маркетингу відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг. Зокрема, підприємство здійснює активну товарну політику через диверсифікацію асортименту напоїв, гнучку цінову політику з урахуванням різних сегментів ринку, розвинену систему розподілу, що охоплює національний рівень, а також комплексну комунікаційну діяльність, спрямовану на підтримку бренду та взаємодію зі споживачами.

Асортиментна політика ПрАТ «Оболонь» є ключовим елементом товарної складової комплексу маркетингу та спрямована на формування конкурентоспроможного продуктового портфеля, здатного задовольняти різноманітні потреби споживачів. Підприємство реалізує стратегію диверсифікації асортименту, охоплюючи декілька товарних категорій, зокрема пиво, слабоалкогольні та безалкогольні напої, мінеральну воду і соки.

Основу асортименту становить пивна продукція, представлена широкою

лінійкою брендів («Оболонь», «Zibert», «Hike», «Охтирське», «Zlata Praha»), що дозволяє підприємству охоплювати різні цінові сегменти – від масового до середнього та умовно преміального. Водночас розвиток напрямів слабоалкогольних і безалкогольних напоїв (зокрема «BeerMix», «Живчик») свідчить про орієнтацію підприємства на зміну споживчих уподобань і зростання попиту на альтернативні категорії продукції. Асортимент продукції ПрАТ «Оболонь» наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Асортимент продукції ПрАТ «Оболонь»*

Група продукції	Найменування (приклади)	Характеристика	Цільовий сегмент
Пиво світле	«Оболонь Світле», «Оболонь Premium», «Оболонь Lager»	Класичне фільтроване пиво з легким смаком	Масовий споживач
Пиво міцне	«Оболонь Strong», «Оболонь Міцне»	Пиво з підвищеним вмістом алкоголю	Споживачі з вищими смаковими очікуваннями
Пиво нефільтроване	«Оболонь Нефільтроване»	Натуральне пиво з осадом, насичений смак	Поціновувачі натуральних продуктів
Темне пиво	«Оболонь Оксамитове»	Темне пиво з карамельним присмаком	Сегмент преміум/спеціальних сортів
Безалкогольне пиво	«Оболонь Безалкогольне»	Пиво з мінімальним вмістом алкоголю	Водії, прихильники ЗСЖ
Слабоалкогольні напої	«Hardmix», «Оболонь Ice»	Напої з низьким вмістом алкоголю, різні смаки	Молодіжний сегмент
Мінеральна вода	«Оболонь», «Прозора»	Газована та негазована вода	Масовий ринок
Безалкогольні напої	«Живчик» (яблуко, груша тощо), квас «Оболонь»	Напої на натуральній основі	Діти та дорослі
Енергетичні напої	«Obolon Energy» (або аналоги)	Тонізуючі напої	Активна молодь
Спеціальні та сезонні продукти	Лімітовані серії пива	Нові смаки, експериментальні рецептури	Преміум сегмент

Примітка. *Розроблено за даними підприємства

Асортиментна політика ПрАТ «Оболонь» характеризується високим рівнем диверсифікації та орієнтацією на різні сегменти споживачів. Підприємство поєднує виробництво традиційної пивної продукції з розвитком

безалкогольного напрямку, що дозволяє знижувати ризики та підвищувати стабільність доходів. Важливим напрямом є також розширення інноваційного портфеля продукції, зокрема шляхом впровадження нових смакових рішень і адаптації до сучасних споживчих трендів.

АВС-аналіз є одним із ключових інструментів управління асортиментом, що ґрунтується на принципі Парето та передбачає ранжування товарів за їх внеском у формування результатів діяльності підприємства. АВС-аналіз асортименту ПрАТ «Оболонь» наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

АВС-аналіз асортименту ПрАТ «Оболонь»*

Найменування	Обсяг продажів, дал	Маржинальний прибуток, грн	Частка, %	Кумулятивна частка, %	Група
Оболонь Світле скло 0,5л	306 555	29 844 116	13,9	13,9	А
Nike Premium скло 0,5	300 342	28 722 647	13,6	27,5	А
Nike Blanche скло 0,5л	292 296	26 615 160	13,2	40,7	А
Nike Grapefruit ж/б 0,5л	211 870	20 285 361	9,6	50,3	А
Zibert Світле скло 0,5	166 277	13 595 701	7,5	57,8	А
Охтирське Світле скло 0,5	111 571	8 145 974	5	62,9	А
Охтирське Козацьке скло 0,5л	98 343	7 880 847	4,5	67,3	А
BeerMix Малина ж/б 0,5л	73 649	7 437 687	3,3	70,6	В
BeerMix Вишня ж/б 0,5л	219 884	6 962 985	10	80,6	В
BeerMix Лимон ж/б 0,5л	72 509	4 484 851	3,3	83,9	В
Zlata Praha скло 0,5л	105 760	4 021 900	4,8	88,7	В
Pubster ж/б 0,5л	46 502	1 851 268	2,1	92,3	В
Десант Екстраміцне скло 0,5л	15 833	1 654 838	0,7	93	В
Живчик яблуко ж/б 0,3л	9 185	418 147	0,4	93,4	С
Sidro Villa Bianca ж/б 0,5	16 615	927 350	0,8	94,2	С
Ciber Apple скло 0,5	8 192	867 110	0,4	94,6	С
Ciber Чорниця ж/б 0,5л	17 292	803 746	0,8	95,4	С

Примітка. *Розроблено за даними підприємства

Результати АВС-аналізу свідчать, що основний внесок у формування маржинального прибутку ПрАТ «Оболонь» забезпечують товари групи А, зокрема «Оболонь Світле скло 0,5л», «Nike Premium», «Nike Blanche», «Nike Grapefruit», «Zibert Світле» та продукція бренду «Охтирське». Саме ці позиції

мають стратегічне значення та потребують пріоритетної підтримки. Товари групи В («BeerMix», «Zlata Praha», «Pubster», «Десант») відіграють допоміжну роль у формуванні прибутку та забезпечують широту асортименту. Водночас продукція групи С («Живчик», «Sidro Villa Bianca», «Ciber») має незначний вплив на результати діяльності, що зумовлює доцільність оптимізації їх присутності в асортименті.

Цінова політика ПрАТ «Оболонь» характеризується диференційованим підходом, що враховує сегментацію ринку, позиціонування брендів та платоспроможність споживачів. Підприємство активно використовує гнучкі інструменти – знижки, акції та промоції – що дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту та конкурентного середовища. Порівняльна характеристика цін по відношенню до головних конкурентів наведена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Порівняльна характеристика цін по відношенню до головних конкурентів, грн*

Група продукції	Приклад товару	ПрАТ «Оболонь», грн	Carlsberg Ukraine, грн	AB InBev Efes, грн
Пиво світле	Оболонь Світле 0,5 л / Carlsberg Lager / Чернігівське	24–28	28–34	26–32
Пиво міцне	Оболонь Strong 0,5 л / Tuborg Strong / Чернігівське Максимум	26–32	32–40	30–38
Пиво нефільтроване	Оболонь Нефільтроване 0,5 л / Keller / Біле	25–30	30–38	28–36
Темне пиво	Оболонь Оксамитове 0,5 л / Baltika Dark / Чернігівське Темне	26–32	32–40	30–38
Безалкогольне пиво	Оболонь Безалкогольне 0,5 л / Carlsberg 0.0 / Bud Alcohol Free	25–30	35–45	32–40
Слабоалкогольні напої	Obolon Hardmix 0,5 л / Somersby / Garage	28–35	35–45	34–44
Мінеральна вода	Оболонь Аква 1,5 л / BonAqua / Моршинська	17–22	20–26	20–25
Безалкогольні напої	Живчик 0,5 л / Pepsi / Mirinda	27–35	30–38	30–36
Енергетичні напої	NON STOP 0,5 л / Battery / Burn	32–38	42–50	40–48
Спеціальні та сезонні продукти	Лімітовані сорти пива	28–35	35–50	34–48

Примітка. *Розроблено автором

Порівняльний аналіз цін за товарними групами демонструє, що ПрАТ «Оболонь» послідовно реалізує стратегію цінового лідерства в масовому сегменті. У більшості категорій, зокрема світлого, міцного та безалкогольного пива, а також енергетичних напоїв і мінеральної води, продукція підприємства має нижчий ціновий рівень порівняно з Carlsberg Ukraine та AB InBev Efes Ukraine. Найбільш виражена різниця спостерігається у сегменті безалкогольного пива та енергетичних напоїв, де ціновий розрив може досягати 20–30%, що формує суттєву конкурентну перевагу в умовах зростаючої цінової чутливості споживачів. Водночас у сегменті безалкогольних напоїв конкуренція є більш збалансованою, що свідчить про високу насиченість ринку. Отже, цінова політика підприємства орієнтована на забезпечення широкої доступності продукції при збереженні стабільних ринкових позицій, що відповідає стратегії охоплення масового споживача.

Система дистрибуції є ключовим елементом маркетингової діяльності підприємства, що забезпечує фізичне переміщення продукції від виробника до кінцевого споживача та формує доступність товару на ринку. Для ПрАТ «Оболонь» характерна багатоканальна модель збуту, яка поєднує прямі та опосередковані канали реалізації продукції. Підприємство володіє розгалуженою виробничою та логістичною інфраструктурою, включаючи декілька підприємств у різних регіонах України та широку дистриб'юторську мережу, що дозволяє ефективно охоплювати внутрішній і зовнішній ринки.

Особливістю дистрибуційної політики підприємства є орієнтація на максимальне покриття каналів збуту, включаючи національні торговельні мережі, локальні точки продажу, сегмент HoReCa, а також міжнародні ринки, де підприємство виступає одним із провідних експортерів пивної продукції. Такий підхід забезпечує стабільність реалізації продукції, диверсифікацію ризиків і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Канали дистрибуції ПрАТ «Оболонь» наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Канали дистрибуції ПрАТ «Оболонь»*

Канал дистрибуції	Характеристика каналу	Особливості для ПрАТ «Оболонь»	Переваги
Прямий збут (B2B)	Постачання продукції безпосередньо великим клієнтам	Контракти з національними торговельними мережами (АТБ, Сільпо, Novus тощо)	Контроль ціноутворення, великі обсяги продажу
Опосередкований збут (дистриб'ютори)	Реалізація через оптові підприємства та дилерів	Регіональні дистриб'ютори забезпечують покриття всієї території України	Розширення ринку, зниження логістичних витрат
Роздрібна торгівля	Продаж через супермаркети, магазини, кіоски	Основний канал реалізації продукції масового попиту	Максимальне охоплення споживачів
HoReCa	Постачання у ресторани, кафе, бари, готелі	Особливо важливий для пивної продукції (розливне пиво)	Формування бренду, вища маржинальність
Експортні канали	Продаж продукції на зовнішні ринки	Поставка у десятки країн (ЄС, Азія, Північна Америка)	Диверсифікація доходів, валютні надходження
Фірмова торгівля	Власні торгові точки або брендovanі магазини	Обмежена кількість, використовується для просування бренду	Контроль якості обслуговування
Онлайн-канали	Інтернет-магазини, маркетплейси, доставка	Співпраця з сервісами доставки (Zakaz, Rozetka, Glovo)	Зростання доступності, сучасний канал збуту
Корпоративні продажі	Продаж великим організаціям та подіям	Поставки на заходи, фестивалі, корпоративні замовлення	Стабільний попит, великі партії

Примітка. *Розроблено за даними підприємства

Система дистрибуції ПрАТ «Оболонь» характеризується високим рівнем диверсифікації та інтеграції різних каналів збуту, що дозволяє ефективно поєднувати традиційні форми реалізації продукції з інноваційними цифровими рішеннями. Багатоканальна модель дистрибуції сприяє підвищенню рівня доступності продукції, оптимізації логістичних процесів і зміцненню ринкових позицій підприємства. Водночас вона забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища та створює передумови для довгострокового сталого розвитку підприємства в умовах посилення конкурентної боротьби.

Для ПрАТ «Оболонь» логістика відіграє стратегічно важливу роль, оскільки підприємство здійснює масштабне виробництво пиво-безалкогольної продукції та забезпечує її постачання як на внутрішній, так і на зовнішні ринки. Логістична система підприємства характеризується комплексним підходом, що охоплює управління закупівлями сировини, транспортуванням, складуванням готової продукції та її дистрибуцією. Важливим аспектом є наявність розвиненої мережі складських потужностей, які забезпечують зберігання продукції з урахуванням специфічних вимог до температурного режиму, термінів придатності та умов транспортування (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Логістика і складування ПрАТ «Оболонь»*

Елемент логістики	Характеристика	Особливості для ПрАТ «Оболонь»	Переваги
Закупівельна логістика	Постачання сировини та матеріалів	Закупівля ячменю, хмелю, води та пакувальних матеріалів	Стабільність виробництва, контроль якості
Виробнича логістика	Управління внутрішніми потоками	Інтеграція виробничих процесів із системою постачання	Зниження витрат, оптимізація ресурсів
Складська логістика	Зберігання сировини та готової продукції	Використання складів із контролем температури та умов зберігання	Збереження якості продукції
Транспортна логістика	Доставка продукції	Власний і орендований транспорт, широка географія перевезень	Своєчасність поставок
Розподільча логістика	Доставка до каналів збуту	Інтеграція з дистриб'юторами та торговельними мережами	Швидке покриття ринку
Управління запасами	Контроль обсягів продукції	Використання сучасних систем обліку та планування	Зменшення надлишкових запасів
Інформаційна логістика	Обробка даних і управління потоками	Впровадження ERP/CRM-систем	Підвищення ефективності управління
Експортна логістика	Міжнародні перевезення	Організація поставок у країни ЄС, Азії, Америки	Розширення ринків збуту

Примітка. *Розроблено за даними підприємства

Логістична система ПрАТ «Оболонь» характеризується високим рівнем організації та інтеграції всіх елементів матеріального потоку від постачання сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу. Раціональне поєднання транспортної, складської та інформаційної логістики забезпечує

оптимізацію витрат, підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Комунікаційна політика підприємства є важливою складовою його маркетингової стратегії, спрямованою на формування ефективної взаємодії із зовнішнім та внутрішнім середовищем. Комунікаційна політика ПрАТ «Оболонь» базується на принципах інтегрованих маркетингових комунікацій, що передбачає узгоджене використання різних каналів та інструментів впливу на цільові аудиторії. Підприємство активно застосовує як традиційні засоби комунікації (реклама, стимулювання збуту, PR), так і сучасні цифрові інструменти (соціальні мережі, онлайн-маркетинг, цифрові платформи), що дозволяє забезпечити комплексний підхід до просування продукції (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Комунікаційна політика ПрАТ «Оболонь»*

Напрямок комунікацій	Інструменти	Характеристика	Значення для підприємства
Реклама	ТБ, радіо, зовнішня реклама, digital-реклама	Масове інформування про продукцію	Формування впізнаваності бренду
Стимулювання збуту	Акції, знижки, бонуси, дегустації	Короткострокове стимулювання попиту	Збільшення обсягів продажу
PR (зв'язки з громадськістю)	Прес-релізи, заходи, спонсорство	Формування позитивного іміджу	Підвищення репутації
Digital-комунікації	Соцмережі, сайт, онлайн-реклама	Інтерактивна взаємодія зі споживачами	Залучення молодіжної аудиторії
Внутрішні комунікації	Корпоративні зустрічі, внутрішні портали	Інформування персоналу	Підвищення ефективності управління
BTL-комунікації	Промо-акції, мерчандайзинг	Прямий контакт зі споживачем	Стимулювання імпульсних покупок
Спонсорство	Підтримка заходів, фестивалів	Позиціонування бренду	Розширення аудиторії
Корпоративна соціальна відповідальність	Екологічні та соціальні проекти	Формування соціального іміджу	Підвищення довіри до бренду

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Комунікаційна політика ПрАТ «Оболонь» характеризується комплексністю, системністю та орієнтацією на інтегроване використання

різноманітних каналів взаємодії із цільовими аудиторіями. Поєднання традиційних і цифрових інструментів комунікації дозволяє підприємству ефективно формувати позитивний імідж, підтримувати високий рівень впізнаваності бренду та забезпечувати конкурентні переваги на ринку. Водночас адаптація комунікаційної діяльності до сучасних цифрових тенденцій і змін у поведінці споживачів виступає важливим чинником підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Таким чином, встановлено, що система управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Оболонь» характеризується комплексним підходом до реалізації елементів маркетингового комплексу та орієнтацією на забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що асортиментна політика підприємства базується на диверсифікації продукції та охопленні різних сегментів споживачів, а результати АВС-аналізу свідчать про ключову роль товарів групи А у формуванні маржинального прибутку підприємства. Цінова політика ПрАТ «Оболонь» орієнтована на реалізацію стратегії цінового лідерства у масовому сегменті, що забезпечує доступність продукції та підтримання стійких ринкових позицій. Водночас система дистрибуції підприємства характеризується високим рівнем диверсифікації каналів збуту, поєднанням традиційних і цифрових форм реалізації продукції, а також значним охопленням внутрішнього та зовнішнього ринків. Логістична система підприємства забезпечує ефективне управління матеріальними потоками, оптимізацію витрат і безперебійність постачання продукції. Комунікаційна політика ПрАТ «Оболонь» базується на інтегрованому використанні традиційних та цифрових маркетингових інструментів, що сприяє підвищенню впізнаваності бренду, формуванню позитивного іміджу та зміцненню конкурентних переваг підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Рекомендації щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю у підприємстві

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкового середовища та посилення конкурентної боротьби особливого значення набуває удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства. Зміна споживчих уподобань, розвиток цифрових технологій, зростання ролі маркетингових комунікацій та необхідність швидкої адаптації до зовнішніх викликів обумовлюють потребу у впровадженні сучасних підходів до організації управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Для ПрАТ «Оболонь» питання вдосконалення управління маркетинговою діяльністю є особливо актуальним, оскільки підприємство функціонує в умовах висококонкурентного ринку напоїв та постійної трансформації споживчого попиту. Незважаючи на наявність значного виробничого потенціалу, розвиненої системи дистрибуції та високої впізнаваності бренду, підприємство потребує подальшого розвитку маркетингових інструментів, цифрових комунікацій та механізмів взаємодії зі споживачами. Рекомендації щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Оболонь» наведено у табл. 3.1.

З метою підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Оболонь» доцільним є вдосконалення організаційної структури департаменту маркетингу. На сучасному етапі функціонування структура маркетингового підрозділу представлена переважно відділом маркетингових досліджень та відділом реклами, що обмежує можливості комплексного управління маркетинговими процесами.

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Оболонь»*

Напрямок удосконалення	Характеристика та зміст рекомендації
Розроблення інноваційної продукції	Перспективним напрямом є виробництво крафтового та преміального пива з використанням технології витримки у дубових бочках, а також розширення асортименту безалкогольної та flavored-продукції.
Удосконалення збутової політики	Доцільним є впровадження партнерських та агентських моделей співпраці з гуртовими посередниками й закладами HoReCa.
Диверсифікація діяльності	В умовах високої конкуренції підприємству рекомендовано розширювати напрями діяльності шляхом розвитку нових категорій продукції, зокрема функціональних, енергетичних та безалкогольних напоїв.
Розвиток цифрового маркетингу	Доцільним є посилення використання digital-інструментів: таргетованої реклами, SEO-просування, SMM, influencer-маркетингу та чат-ботів для автоматизації взаємодії зі споживачами.
Створення мережі фірмових закладів	Перспективним напрямом є розвиток мережі пабів та ресторанів під брендом «Оболонь», що дозволить формувати власний канал просування продукції та підвищувати впізнаваність бренду.
Модернізація пакування продукції	Доцільно впровадити сучасні брендовані формати упаковки для групових покупок (3–6 пляшок), а також використовувати крос-маркетингові рішення із супутніми товарами.
Розширення експортної діяльності	Підприємству рекомендовано активізувати освоєння нових міжнародних ринків, насамперед країн ЄС та Азії, із адаптацією продукції до локальних споживчих потреб.
Впровадження CRM-систем та аналітики даних	Доцільним є використання сучасних CRM-платформ і систем маркетингової аналітики для персоналізації комунікацій та прогнозування споживчої поведінки.
Посилення екологічного маркетингу	Рекомендується акцентувати увагу на екологічних ініціативах підприємства, зокрема переробці ПЕТ-тари, використанні eco-friendly пакування та комунікації принципів сталого розвитку.
Розвиток програм лояльності	Доцільним є впровадження бонусних програм, мобільних застосунків та персоналізованих акцій для постійних клієнтів.

Примітка. *Розроблено автором

Існуюча структура управління характеризується низкою недоліків, серед яких перевищення норм керованості, надмірне навантаження на керівний персонал, необхідність залучення керівників універсальної кваліфікації, ускладнення процесу контролю та недостатній рівень гнучкості в умовах динамічного ринкового середовища. Це знижує ефективність координації маркетингової діяльності та ускладнює оперативне реагування на зміни

зовнішнього середовища. У зв'язку з цим доцільним є формування удосконаленої організаційної структури департаменту маркетингу, який забезпечить більш чіткий розподіл функцій, підвищення спеціалізації управлінських процесів і ефективності реалізації маркетингової стратегії підприємства. Запропонована структура управління департаменту маркетингу наведена на рис. 3.1.

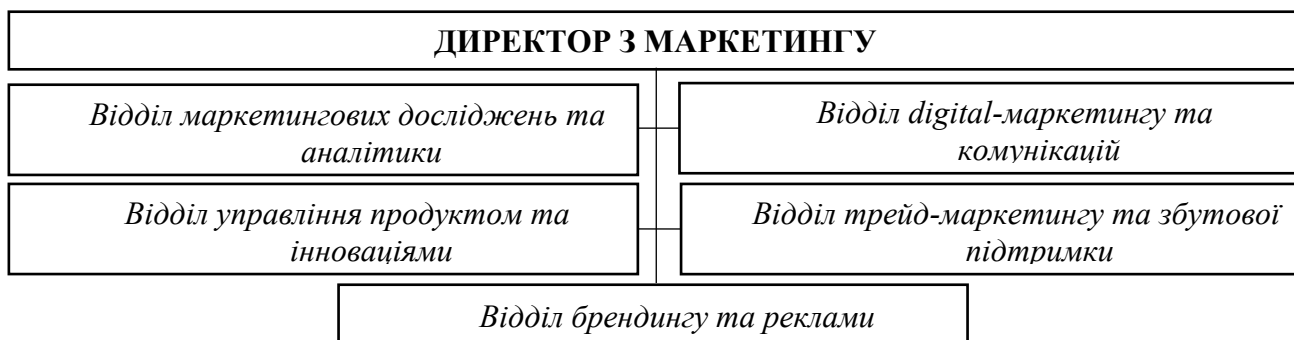


Рис. 3.1. Організаційна структура департаменту маркетингу*

Примітка. *Розроблено автором

Запропонована організаційна структура департаменту маркетингу ПрАТ «Оболонь» спрямована на підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю шляхом чіткого розподілу функцій між спеціалізованими підрозділами. Її впровадження дозволить знизити рівень управлінського навантаження, підвищити координацію маркетингових процесів та забезпечити більш ефективне виконання стратегічних і тактичних завдань підприємства. Формування окремих підрозділів маркетингових досліджень, digital-маркетингу, брендингу, трейд-маркетингу та управління продуктом сприятиме підвищенню рівня спеціалізації, оперативності прийняття рішень і адаптивності до змін ринкового середовища. Особливого значення набуває посилення цифрових комунікацій та аналітичної складової маркетингової діяльності, що відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку напоїв.

Одним із перспективних стратегічних напрямів удосконалення маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь» може стати створення мережі фірмових пивних пабів на території України. Світовий досвід свідчить, що використання системи франчайзингу у сфері ресторанного бізнесу та пивної

індустрії є ефективним інструментом просування бренду, розширення каналів збуту та формування стійкої споживчої лояльності.

Аналіз тенденцій розвитку ринку ресторанного господарства свідчить про стабільний попит на спеціалізовані заклади, орієнтовані на якісну продукцію та атмосферу тематичного відпочинку. Порівняно з традиційними закладами громадського харчування, пивні паби мають низку конкурентних переваг, зокрема широкий асортимент продукції, можливість реалізації ексклюзивних сортів пива, спеціалізоване меню та формування унікальної атмосфери бренду.

Водночас в умовах воєнного стану реалізація такого проєкту потребує виваженого підходу. Масштабне створення мережі пабів по всій території України на сучасному етапі може супроводжуватися підвищеними ризиками, пов'язаними з економічною нестабільністю, зниженням купівельної спроможності населення, логістичними обмеженнями та безпековими чинниками. Тому найбільш доцільним є поетапне впровадження даної стратегії у відносно безпечних регіонах та великих містах із високою концентрацією цільової аудиторії.

Крім того, в сучасних умовах доцільно орієнтувати концепцію закладів не лише на реалізацію алкогольної продукції, а й на розвиток family-friendly форматів, безалкогольної продукції, гастрономічних концепцій та культурно-комунікаційного простору. Це дозволить розширити цільову аудиторію, підвищити стійкість бізнес-моделі та адаптувати її до сучасних соціально-економічних умов. Орієнтовний кошторис створення фірмового пабу ПрАТ «Оболонь» у 2026 р. наведено у табл. 3.2.

Основними статтями витрат при реалізації проєкту створення мережі фірмових паб-ресторанів ПрАТ «Оболонь» будуть маркетингові дослідження, формування нового суббренду, рекламна підтримка та розроблення концепції позиціонування закладів на ринку України. Важливим завданням є формування стійкої асоціації нового закладу з брендом «Оболонь», що сприятиме підвищенню впізнаваності та довіри споживачів.

Таблиця 3.2

**Орієнтовний кошторис створення фірмового пабу ПрАТ «Оболонь» у
2026 р.***

Призначення коштів	Сума, тис. грн
Будівельно-ремонтні роботи та підготовка приміщення	4 250
Отримання ліцензій та дозвільної документації	420
Підключення та резервні системи електропостачання	540
Послуги дизайнера та розробка концепції закладу	180
Послуги інженера та технічний супровід проєкту	95
Пожежна сигналізація та системи безпеки	85
Система водоочищення та водопідготовки	110
Опалення, кондиціонування та вентиляція	720
Освітлення та LED-системи	140
Монтаж комунікацій та внутрішні технічні роботи	680
Меблі, декор, брендовані елементи інтер'єру	1 250
Кухонне обладнання	980
Барне обладнання та пивні системи	850
Посуд та інвентар	210
Кухонне начиння	95
Форма персоналу	45
Оргтехніка та POS-системи	180
Аудіосистема та музичне обладнання	65
Системи комутації, телевізійне та мультимедійне обладнання	95
Касова система та програмне забезпечення	120
Заробітна плата персоналу до відкриття	260
Розробка та тестування меню	110
Рекламна кампанія та digital-просування	420
Формування стартового запасу продукції та сировини	540
Непередбачені витрати	250
Всього	11 580

Примітка. *Розроблено автором на основі середньоринкових цін 2026 р.

Доцільним є відкриття першого фірмового паб-ресторану у м. Києві, що обумовлено високим рівнем впізнаваності бренду, наявністю сформованої споживчої аудиторії та можливістю використання інфраструктури підприємства. Додатковою перевагою є функціонування на території заводу музею пивоваріння, що створює передумови для розвитку гастрономічного та брендового туризму. Розташування пабу поблизу виробничих потужностей дозволить забезпечити контроль якості продукції та впровадити концепцію виготовлення фірмового пива безпосередньо у закладі.

Концепція мережі паб-ресторанів повинна базуватися на створенні окремого бренду, орієнтованого на формування єдиного стилю та стандартизованої системи обслуговування. Основу асортименту доцільно формувати з продукції ПрАТ «Оболонь», зокрема фірмових сортів пива, продукції міні-пивоварень та обмежених серій. При цьому доцільним є використання концепції спеціалізованих гастрономічних закладів із широким вибором закусок та страв української кухні, адаптованих до культури споживання пива.

Одним із найбільш ефективних механізмів розвитку мережі може стати використання системи франчайзингу, що дозволить забезпечити швидке масштабування бізнесу, уніфікацію стандартів діяльності та централізоване управління брендом. Водночас франчайзингова модель передбачає створення єдиної системи ціноутворення, логістики, маркетингових комунікацій та контролю якості продукції.

Важливим елементом функціонування мережі паб-ресторанів є реалізація комплексної комунікаційної політики. Доцільним є використання інтегрованих маркетингових комунікацій, зокрема digital-маркетингу, зовнішньої реклами, PR-заходів, програм лояльності та автоматизованих CRM-систем. Формування єдиної бонусної системи та клієнтської бази сприятиме підвищенню рівня лояльності споживачів і стимулюванню повторних відвідувань закладів.

Для визначення орієнтовного терміну окупності проєкту створення фірмового паб-ресторану ПрАТ «Оболонь» доцільно використати прогнозні показники доходів і витрат закладу з урахуванням сучасних ринкових умов функціонування ресторанного бізнесу. Відповідно до попередньо сформованого кошторису, загальний обсяг початкових інвестицій становить близько 11,58 млн грн.

За умови розміщення закладу у місті Київ прогнозована середньодобова відвідуваність може становити близько 120–150 осіб при середньому чеку на

рівні 750 грн на одного відвідувача. Прогноз економічної ефективності проєкту створення фірмового паб-ресторану ПрАТ «Оболонь» наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Прогнозований економічний ефект проєкту створення фірмового
паб-ресторану ПрАТ «Оболонь»***

Показник	Значення
Загальний обсяг початкових інвестицій, млн грн	11,58
Прогнозована середньодобова відвідуваність, осіб	120–150
Середній чек, грн	750
Прогнозний річний дохід при 120 відвідувачах, грн	32 850 000
Прогнозний річний дохід при 150 відвідувачах, грн	41 062 500
Очікуваний річний дохід, млн грн	32,9–41,1
Середній рівень чистої рентабельності, %	12–18
Прогнозний річний чистий прибуток, млн грн	3,9–7,4
Середній прогнозний чистий прибуток для розрахунку окупності, млн грн	5,5
Орієнтовний термін окупності проєкту, років	2,1
Реалістичний термін окупності з урахуванням ризиків воєнного стану, років	2,5–3,0

Примітка. *Розраховано автором

З урахуванням операційних витрат, пов'язаних із оплатою праці персоналу, закупівлею продукції, логістикою, маркетинговими заходами, орендою приміщення, комунальними платежами та податковими відрахуваннями, середній рівень чистої рентабельності ресторанного бізнесу може становити 12–18 % від обсягу реалізації. Відповідно прогнозний річний чистий прибуток закладу може скласти близько 3,9–7,4 млн грн.

Прогнозний термін окупності проєкту створення фірмового паб-ресторану ПрАТ «Оболонь» може становити приблизно 2,1 рік залежно від рівня відвідуваності, ефективності маркетингової діяльності та загальної економічної ситуації. В умовах воєнного стану доцільно враховувати додаткові ризики, тому більш реалістичним для практичної діяльності можна вважати термін окупності на рівні 2,5–3 р..

Таким чином, встановлено, що удосконалення управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Оболонь» потребує адаптації маркетингової системи до динамічних змін ринкового середовища, цифровізації бізнес-процесів та трансформації споживчих потреб. Основними напрямками вдосконалення

визначено розвиток digital-маркетингу, удосконалення збутової політики, диверсифікацію продукції, впровадження CRM-систем та створення мережі фірмових паб-ресторанів. Обґрунтовано доцільність удосконалення організаційної структури департаменту маркетингу шляхом формування спеціалізованих підрозділів, що сприятиме підвищенню ефективності координації маркетингових процесів, оперативності прийняття управлінських рішень та посиленню ринкової орієнтації підприємства. Створення мережі фірмових паб-ресторанів на умовах франчайзингу може стати перспективним напрямом розвитку бренду та формування власного каналу збуту продукції підприємства. Проведені розрахунки показали, що орієнтовний обсяг інвестицій у створення фірмового паб-ресторану становить близько 11,58 млн грн. За прогнозованої середньодобової відвідуваності на рівні 120–150 осіб та середнього чека 750 грн очікуваний річний дохід закладу може становити близько 32,9–41,1 млн грн. Водночас прогнозний річний чистий прибуток може складати приблизно 3,9–7,4 млн грн залежно від рівня рентабельності діяльності та обсягу операційних витрат. Прогнозний термін окупності проєкту становитиме близько 2–3 років, а з урахуванням ризиків воєнного стану, економічної нестабільності та можливих коливань попиту може бути більшим. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», зміцненню ринкових позицій, розширенню каналів збуту та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

3.2. Використання інструментів цифровізації в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства

У сучасних умовах господарювання цифровізація управління маркетинговою діяльністю набуває визначального значення для забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємств. Інтенсивний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, зростання кількості інтернет-

користувачів, а також трансформація моделей споживчої поведінки суттєво змінюють характер функціонування ринкового середовища. Згідно з результатами досліджень, понад 4,9 млрд осіб у світі активно використовують мережу Інтернет, при цьому близько 61% споживачів здійснюють онлайн-покупки або попередньо шукають інформацію про товари та послуги в цифровому середовищі перед ухваленням рішення про придбання [13].

Інтеграція цифрових технологій у систему управління маркетинговою діяльністю забезпечує підприємствам можливість отримання релевантних даних про споживачів у режимі реального часу, здійснення персоналізованих комунікацій, оптимізації маркетингових витрат, а також оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Використання цифрових інструментів сприяє підвищенню прозорості маркетингових процесів шляхом відстеження результативності окремих кампаній, аналізу поведінки споживачів на всіх етапах взаємодії з брендом та прийняття управлінських рішень на основі обробки великих масивів даних (big data) із застосуванням технологій штучного інтелекту.

Водночас у сучасному бізнес-середовищі ефективність традиційних маркетингових інструментів поступово знижується. Такі канали, як телевізійна реклама, друковані видання, радіо та зовнішня реклама, характеризуються значними фінансовими витратами, обмеженими можливостями сегментації аудиторії та складністю оцінювання результативності. Важливо також зазначити, що традиційний маркетинг не забезпечує належного рівня інтерактивності та не передбачає ефективного механізму двосторонньої комунікації зі споживачами, що обмежує можливості своєчасного врахування їхніх потреб і зворотного зв'язку. Переваги цифрового маркетингу порівняно з традиційними підходами наведено у табл. 3.4.

Наведене порівняння засвідчує наявність вагомих конкурентних переваг цифрового маркетингу над традиційними підходами, що зумовлює необхідність цифровізації управління маркетинговою діяльністю як обов'язкової умови

ефективного функціонування підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Використання цифрових технологій сприяє оптимізації маркетингових процесів, підвищенню їх результативності та формуванню стійких конкурентних позицій на ринку.

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика традиційного та цифрового маркетингу*

Критерій порівняння	Традиційний маркетинг	Цифровий маркетинг
Охоплення аудиторії	Обмежується географічними та демографічними характеристиками	Характеризується глобальним охопленням із можливістю високоточного таргетування
Вартість реалізації	Висока, зумовлена значними витратами на виробництво та розміщення рекламних матеріалів	Порівняно нижча, з можливістю гнучкого масштабування бюджету
Вимірюваність результатів	Ускладнена або обмежена через відсутність точних інструментів аналітики	Забезпечує повну аналітику результатів у режимі реального часу
Рівень персоналізації	Мінімальний або відсутній, орієнтований на масове охоплення	Високий рівень персоналізації на основі аналізу поведінкових даних користувачів
Швидкість запуску кампаній	Тривалий процес підготовки та реалізації (від кількох тижнів до місяців)	Оперативний запуск (від кількох годин до кількох днів)
Можливість коригування	Обмежена або відсутня після запуску рекламної кампанії	Передбачає можливість внесення змін у будь-який момент реалізації
Характер взаємодії з аудиторією	Односторонній комунікаційний вплив	Двостороння взаємодія з можливістю оперативного отримання зворотного зв'язку
Формати комунікації	Переважно статичні (друковані матеріали, телевізійна реклама, банери)	Інтерактивні та мультимедійні (відеоконтент, інфографіка, чат-боти тощо)
Точність охоплення цільової аудиторії	Низька точність, значна частка витрат спрямовується на нецільову аудиторію	Висока точність завдяки детальному таргетуванню за поведінковими, демографічними та інтересовими характеристиками
Тривалість ефекту	Короткостроковий характер дії рекламних повідомлень	Довготривалий ефект, оскільки контент залишається доступним у цифровому середовищі
Рівень автоматизації процесів	Відсутній або незначний	Високий рівень автоматизації (email-маркетинг, чат-боти, автоматизовані рекламні кампанії)
Доступ до даних про споживачів	Обмежений обсяг інформації	Розширений доступ до детальних даних щодо поведінки, інтересів і характеристик споживачів

Примітка. *Розроблено за:[2, 10, 15]

У контексті трансформаційних змін доцільно розглядати управління маркетинговою діяльністю з використанням цифрових технологій як системний процес планування, організації, координації та контролю маркетингових заходів на основі цифрових інструментів, платформ і аналітичних систем. Такий підхід спрямований на підвищення ефективності взаємодії з цільовою аудиторією, персоналізацію комунікацій, оптимізацію маркетингових інвестицій та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Принципи управління цифровим маркетингом формують базові засади організації маркетингової діяльності в умовах цифрової трансформації. Вони визначають логіку прийняття управлінських рішень, вимоги до побудови маркетингових процесів та критерії оцінювання їх ефективності. Дотримання цих принципів забезпечує системність, узгодженість і результативність маркетингової діяльності, а також раціональне використання ресурсів підприємства (табл. 3.5).

Представлені принципи управління цифровим маркетингом формують цілісну методологічну основу побудови ефективної системи маркетингового менеджменту в умовах цифрової трансформації. Їх комплексне застосування забезпечує синергетичний ефект, за якого реалізація окремих принципів підсилює загальну результативність системи. Підприємства, що послідовно дотримуються цих засад, отримують конкурентні переваги через підвищення ефективності маркетингових інвестицій, покращення клієнтського досвіду та зростання адаптивності до змін ринкового середовища.

Імплементація цифрових інструментів в управління маркетинговою діяльністю підприємства забезпечує можливість безперервного моніторингу поведінки споживачів, аналізу купівельних процесів і оптимізації маркетингових рішень. Водночас споживачі отримують розширений доступ до інформації та інструментів порівняння пропозицій, що підвищує вимоги до персоналізації комунікацій. У зв'язку з цим ключовим завданням стає доставка релевантного контенту цільовій аудиторії у відповідний момент та через найбільш ефективний

канал, що потребує трансформації маркетингових стратегій на основі поєднання цифрових і традиційних підходів [26].

Таблиця 3.5

Принципи управління маркетинговою діяльністю в умовах цифровізації*

Назва принципу	Характеристика принципу
Принцип клієнто-центричності	Передбачає орієнтацію маркетингової діяльності на максимальне задоволення потреб і очікувань споживачів шляхом глибокого аналізу їхньої поведінки, уподобань та проблемних аспектів. Реалізується через формування маркетингових стратегій, заснованих на клієнтському досвіді, використання даних для персоналізації комунікацій та створення індивідуалізованої цінності.
Принцип омніканальності	Полягає у забезпеченні інтегрованого та безперервного клієнтського досвіду через узгодження всіх каналів взаємодії (онлайн і офлайн). Передбачає формування єдиної комунікаційної екосистеми, що забезпечує послідовність взаємодії та збереження контексту контакту з брендом.
Принцип персоналізації	Спрямований на адаптацію маркетингових повідомлень і пропозицій до індивідуальних характеристик споживача з урахуванням його поведінки, уподобань та стадії прийняття рішення про купівлю. Базується на сегментації аудиторії, аналізі взаємодії з брендом і створенні релевантного контенту для підвищення рівня залученості та конверсії.
Принцип інтеграції	Забезпечує узгодженість і взаємозв'язок усіх елементів маркетингової системи, включаючи канали, інструменти, процеси та організаційні структури. Передбачає інтеграцію цифрових і традиційних маркетингових активностей, а також поєднання маркетингових технологій з корпоративними інформаційними системами (CRM, ERP).
Принцип гнучкості та адаптивності	Визначає здатність маркетингової системи оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, трансформації споживчої поведінки та технологічні інновації шляхом тестування гіпотез, впровадження нових підходів і своєчасного коригування стратегій.
Принцип автоматизації	Передбачає використання програмних рішень для автоматизації повторюваних маркетингових процесів з метою підвищення ефективності, зменшення трудомісткості та мінімізації помилок. Охоплює автоматизацію комунікацій, сегментації, управління лідами, рекламними кампаніями та аналітикою.
Принцип прозорості та етичності	Орієнтований на дотримання етичних норм у процесах збору, обробки та використання персональних даних споживачів. Передбачає відкритість комунікацій, інформування щодо використання технологій відстеження та формування довіри через чесність і повагу до конфіденційності.
Принцип мобайл-орієнтованості (mobile-first)	Передбачає пріоритетну адаптацію маркетингових стратегій і інструментів до мобільних пристроїв з урахуванням специфіки мобільної поведінки користувачів. Реалізується через адаптивний дизайн, оптимізацію контенту, використання мобільних додатків та геолокаційних технологій.

Примітка. *Розроблено за:[2, 10, 15]

Цифрова трансформація відображає здатність підприємства інтегрувати інноваційні технології у бізнес-процеси з метою забезпечення конкурентних позицій на ринку. Впровадження нових операційних моделей сприяє вдосконаленню ключових процесів, розвитку інноваційної продукції та формуванню довгострокових відносин із цільовими аудиторіями. Водночас ефективна маркетингова стратегія в умовах цифровізації забезпечує підвищення гнучкості організаційної структури та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища [4].

Сучасні цифрові технології відкривають нові можливості для розвитку маркетингового менеджменту. Зокрема, використання таких рішень, як Інтернет речей, штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн та імерсивні технології, сприяє підвищенню ефективності взаємодії з цільовими сегментами споживачів.

Інструменти управління цифровим маркетингом доцільно розглядати як сукупність програмних рішень, платформ і технологій, що забезпечують планування, реалізацію, автоматизацію, моніторинг і аналіз маркетингових активностей у цифровому середовищі. Їх систематизація передбачає виокремлення трьох ключових груп: каналів комунікації, аналітичних інструментів та систем управління клієнтськими відносинами, які у взаємодії формують цілісну систему цифрового маркетингового менеджменту підприємства. Основні інструменти управління маркетинговою діяльністю в умовах цифровізації наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Основні інструменти управління маркетинговою діяльністю в умовах цифровізації*

Ознака	Назва інструменту	Функціональна характеристика
Аналітичні інструменти та інформаційні системи		
Веб-аналітика та моніторинг	Google Analytics	Платформа веб-аналітики для відстеження трафіку та поведінки користувачів
	Adobe Analytics	Система аналітики для великих підприємств із можливостями Big Data

Продовження табл. 3.6

Цифрові канали комунікації		
Контент-маркетинг та дизайн	Canva	Онлайн-інструмент для створення візуального контенту
	BuzzSumo	Інструмент аналізу контенту та трендів
Чат-боти та месенджер-маркетинг	ManyChat	Платформа для створення чат-ботів
	Chatfuel	Сервіс створення AI-ботів
Рекламні платформи	Google Ads	Платформа контекстної реклами
	Facebook Ads Manager	Інструмент управління рекламою Meta
SEO та пошукова оптимізація		
SEO-інструменти	SEMrush	Платформа SEO та конкурентного аналізу
	Google Search Console	Сервіс моніторингу сайту
Email-маркетинг		
Email-інструменти	SendPulse	Платформа email та push-розсилок
Управління контентом (CMS)		
CMS	WordPress	Система управління контентом
Інструменти для управління клієнтськими відносинами		
Соціальні мережі	Hootsuite	Платформа управління соцмережами
	Buffer	Інструмент планування контенту
CRM-системи	SMART CRM	Система управління клієнтами

Примітка. *Розроблено за:[2]

Таким чином, враховуючи можливості використання сучасних цифрових інструментів у діяльності ПрАТ «Оболонь», слід зазначити, що їх впровадження є важливим чинником підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства. Використання аналітичних платформ, систем веб-аналітики та CRM-рішень забезпечує глибоке розуміння поведінки споживачів, підвищує якість прийняття управлінських рішень та сприяє оптимізації маркетингових витрат. Застосування цифрових каналів комунікації, зокрема інструментів контент-маркетингу, соціальних мереж і чат-ботів, дозволяє підприємству посилити взаємодію зі споживачами, підвищити рівень їх залученості та сформувати стійку лояльність до бренду. Водночас використання рекламних платформ і SEO-інструментів сприяє розширенню ринкової присутності та підвищенню конкурентоспроможності продукції.

ВИСНОВКИ

1. На основі аналізу інформаційних джерел, встановлено, що управління маркетинговою діяльністю доцільно визначати як процес планування, організації, реалізації та контролю маркетингових заходів, спрямованих на дослідження ринку, формування попиту, забезпечення ефективного збуту продукції та досягнення довгострокових результатів діяльності підприємства. Управління маркетинговою діяльністю є важливою складовою системи управління підприємством, що забезпечує його адаптацію до змін ринкового середовища, формування конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей розвитку.

2. Система управління маркетинговою діяльністю охоплює сукупність взаємопов'язаних функцій, методів і управлінських рішень, спрямованих на задоволення потреб споживачів та адаптацію підприємства до змін ринкового середовища. Визначено основні етапи маркетингового управління та обґрунтовано необхідність інтеграції процесів аналізу, планування, організації й контролю в єдину систему управління підприємством. Важливе значення для підвищення ефективності маркетингової діяльності мають інформаційне забезпечення, організація маркетингової служби, використання цифрових технологій і сучасних комунікаційних інструментів.

3. Встановлено, що оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства має комплексний характер, оскільки охоплює економічні результати діяльності, якість організації маркетингових процесів, рівень задоволеності споживачів і досягнення стратегічних цілей підприємства. Використання результативного, витратного, процесного, стратегічного та клієнтоорієнтованого підходів дозволяє оцінити окремі аспекти маркетингової діяльності, тоді як їх поєднання забезпечує більш об'єктивний і всебічний аналіз. Найбільш доцільним є застосування комплексного підходу, який поєднує фінансові та нефінансові показники та створює основу для прийняття

ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності й забезпечення розвитку підприємства.

4. ПрАТ «Оболонь» є одним із провідних підприємств харчової промисловості України, яке має значний виробничий потенціал, розгалужену систему дистрибуції та високий рівень конкурентоспроможності. Підприємство функціонує понад 32 роки, а найбільші виробничі потужності зосереджені у м. Києві. За досліджуваний період середньооблікова чисельність працівників збільшилась на 5,2%, при цьому середня заробітна плата зросла на 32,8%. Чистий дохід підприємства збільшився на 27,6%, однак прибуток скоротився на 45,2%, а рівень рентабельності знизився з 20,5% до 7,9% через значне зростання собівартості продукції. ПрАТ «Оболонь» зберігає стійкі ринкові позиції та значний потенціал розвитку, проте потребує підвищення ефективності управління витратами й зміцнення фінансової стійкості підприємства.

5. На основі результатів PEST- та SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь» визначено чинники, що впливають на ефективність діяльності підприємства та його конкурентні позиції на ринку. У процесі дослідження зовнішнього середовища встановлено значний вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників, зокрема інфляції, зростання акцизного навантаження, змін споживчих уподобань та розвитку цифрових технологій. Водночас внутрішнє середовище підприємства характеризується потужною виробничою базою, високою впізнаваністю бренду, широким асортиментом продукції та розвиненою системою дистрибуції. Результати проведеного аналізу свідчать, що підприємство має достатній потенціал для подальшого розвитку, однак потребує адаптації маркетингової діяльності до сучасних ринкових умов, посилення інноваційної складової та вдосконалення системи управління маркетингом.

6. Встановлено, що система управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Оболонь» характеризується комплексним підходом до реалізації елементів маркетингового комплексу та орієнтацією на забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Асортиментна політика підприємства

базується на диверсифікації продукції та охопленні різних сегментів споживачів. Цінова політика ПрАТ «Оболонь» орієнтована на стратегію цінового лідерства у масовому сегменті, а система дистрибуції характеризується високим рівнем диверсифікації каналів збуту та значним охопленням ринку. Водночас логістична система забезпечує оптимізацію витрат і безперебійність постачання продукції, а комунікаційна політика базується на поєднанні традиційних і цифрових маркетингових інструментів.

7. В сучасних умовах ПрАТ «Оболонь» потребує адаптації системи управління маркетинговою діяльністю до змін ринкового середовища, цифровізації та трансформації споживчих потреб. Основними напрямками вдосконалення визначено розвиток digital-маркетингу, удосконалення збутової політики, диверсифікацію продукції, впровадження CRM-систем та створення мережі фірмових паб-ресторанів. Визначено, що створення мережі фірмових паб-ресторанів на умовах франчайзингу є перспективним напрямом розвитку бренду та власного каналу збуту продукції. Проведені розрахунки показали, що обсяг інвестицій у створення фірмового паб-ресторану становить близько 11,58 млн грн, прогнозний річний дохід закладу може складати 32,9–41,1 млн грн, а очікуваний термін окупності проекту становить близько 2–3 років залежно від рівня відвідуваності, рентабельності діяльності та впливу зовнішніх економічних чинників.

8. Впровадження сучасних цифрових інструментів є важливим чинником підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Оболонь». Використання аналітичних платформ, CRM-систем і веб-аналітики забезпечує глибше розуміння поведінки споживачів, підвищує якість управлінських рішень та сприяє оптимізації маркетингових витрат. Інтеграція цифрових інструментів у маркетингову діяльність створює передумови для підвищення ефективності комунікацій і забезпечення довгострокового розвитку ПрАТ «Оболонь».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А., Воловик Д.В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2023. № 10. С. 52-56. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2023/9.pdf
2. Андрушкевич З., Ларіонова К., Капінос А. цифровізація управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 350 (1). С. 483-489. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-66>
3. Артимонова І. В. Засади та напрями впровадження сучасної концепції маркетингу у практичну діяльність сільськогосподарських товаровиробників. *Вісник Білоцерківського державного аграрного університету*. 2009. Вип. 63. С. 136-140.
4. Архіпова Т. В., Корюгін А. В. Цифровізація управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економічна наука*. 2023. № 10. С. 65- 68. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.10.658>
5. Балабанова Л. В., Гуржій Н. М. Управління маркетинговою діяльністю підприємства : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 184 с.
6. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства : навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 612 с.
7. Балановська Т., Гогуля О., Драмарецька К., Восколупов В., Голік В. Використання маркетингового менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7. № 3. Pp. 142-161. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2024.07.03.09>
8. Балановська Т., Прокопенко Р. Особливості формування системи управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6834> (дата звернення: 18.04.2026).

9. Балановська Т.І., Гоголя О.П. Управління маркетинговою діяльністю на агропродовольчому ринку. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2010. Вип. 154, Ч. 1. С. 368-373.

10. Березовська Л. О., Кириченко А. В. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-47>. (дата звернення: 18.03.2026).

11. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу інноваційної продукції промислових підприємств : монографія. Київ: ЦУЛ. 2018. 462 с

12. Бондаренко В. М. Роль маркетингу в системі управління підприємством. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2015. № 2 (14). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_2_4 (дата звернення: 25.04.2026).

13. Витвицька О., Суворова С., Корюгін А. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66>

14. Драмарецька К. П. Управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 24. С. 46-51. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/24_2024/7.pdf

15. Зеркаль А. В., Балабуха К. Є. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємств в умовах воєнного часу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2022. № 11. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8431>

16. Зінченко О.А., Арутюнян А.Е. Маркетинговий менеджмент аграрних підприємств в контексті міжнародного бізнесу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 4 (70). С. 7–12

17. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : ФОП Вишемирський В.С., 2018. 516 с.

18. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Вісник Миколаївського національного університету*

імені В.О. Сухомлинського «Глобальні та національні проблеми економіки». 2017. Вип. 17. С. 332-336. URL: http://global-national.in.ua/archive/17-2023/17_2023.pdf#page=332

19. Кулиняк І.Я., Базарко С.В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Економічні науки*. 2017. № 2 (8). С. 95-96.

20. Маркетинг : підручник / М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, А. В. Базилук та ін. Київ : Національна академія управління. 2011. 632 с. URL: <https://nam.kyiv.ua/files/publications/978-966-8406-42-3-pos.pdf>.

21. Маркетинговий менеджмент / Котлер Ф. та ін.. Київ : Хімджест, 2008. 720 с.

22. Мартиненко В. П., Манько І. В. Методичні підходи до оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68), № 5. С. 62–66. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_5/17.pdf (дата звернення: 05.05.2026).

23. Муштай В. А. Підходи до оцінки планування маркетингової діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 541–545. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/93.pdf (дата звернення: 05.05.2026).

24. Найбільші компанії України: рейтинги та аналітика : *Forbes Україна*. URL: <https://forbes.ua> (дата звернення: 05.05.2026).

25. Олійник І.О., Даценко І.М. Особливості організації маркетингової діяльності у сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Харківського НАУ ім. В.В. Докучаєва, Серія «Економічні науки»*. 2011, № 5. С. 120-125

26. Пономаренко І. Особливості формування маркетингових комунікацій в умовах цифровізації. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 7. С. 91–96. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.117>

27. ПрАТ «Оболонь» : Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/05391057> (дата звернення: 18.04.2026)

28. ПрАТ «Оболонь» : офіційний сайт. URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення: 18.04.2026)

29. Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008 № 514-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/514-17> (дата звернення: 05.05.2026).

30. Продіус Ю. І., Байлюк Ю. О. Вплив маркетингової діяльності на конкурентоспроможність підприємства. *Scientific journal «ЛОГОΣ. The art of scientific mind»*. 2019. № 4. С. 26-29

31. Райко Д. В., Лебедева Л. Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С.107- 123. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015_1_107_123.pdf

32. Рзаєва Т. Г., Галачинська Т. В. Маркетинг-менеджмент: сутність, ознаки, характеристики та перспективи розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 191–194.

33. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навчальний посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/MARKETING_NAVCH.POSIBNYK_SENYSHYN-KRYVESHKO_FINAL_ALL.pdf

34. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош- Дмитренко Л.О. Маркетинг: навчальний посібник / за ред. Старостіної А.О. Київ: «НВП «Інтерсервіс», 2024. 320 с.

35. Тарасюк А.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. *Агросвіт*. 2019. № 17. С. 70-78. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/17_2025/11.pdf

36. ТОП-50 найкращих підприємств України : *Влада та гроші*. URL: <https://www.vladaimoney.ua> (дата звернення: 05.05.2026).

37. Чеботар С. І, Ларіна Я. С. Маркетинг : навчальний посібник. Київ : «Наш час», 2007. 504 с.

38. Шевченко Т.В. Сутність, види, значення, завдання маркетингу та основні напрямки їх вирішення. *Вісник аграрної науки Причорномор'я. Економічні науки*. 2012. Вип. 2. С. 103-104.

39. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Горілей В.Ю. Система маркетингового менеджменту підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 18. С. 63–67.

40. Язвінська Н.В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 60 с.

41. Pasquier M., Villeneuve J.P. Marketing management and communications in the public sector. New York: Routledge, 2018. 275 p.

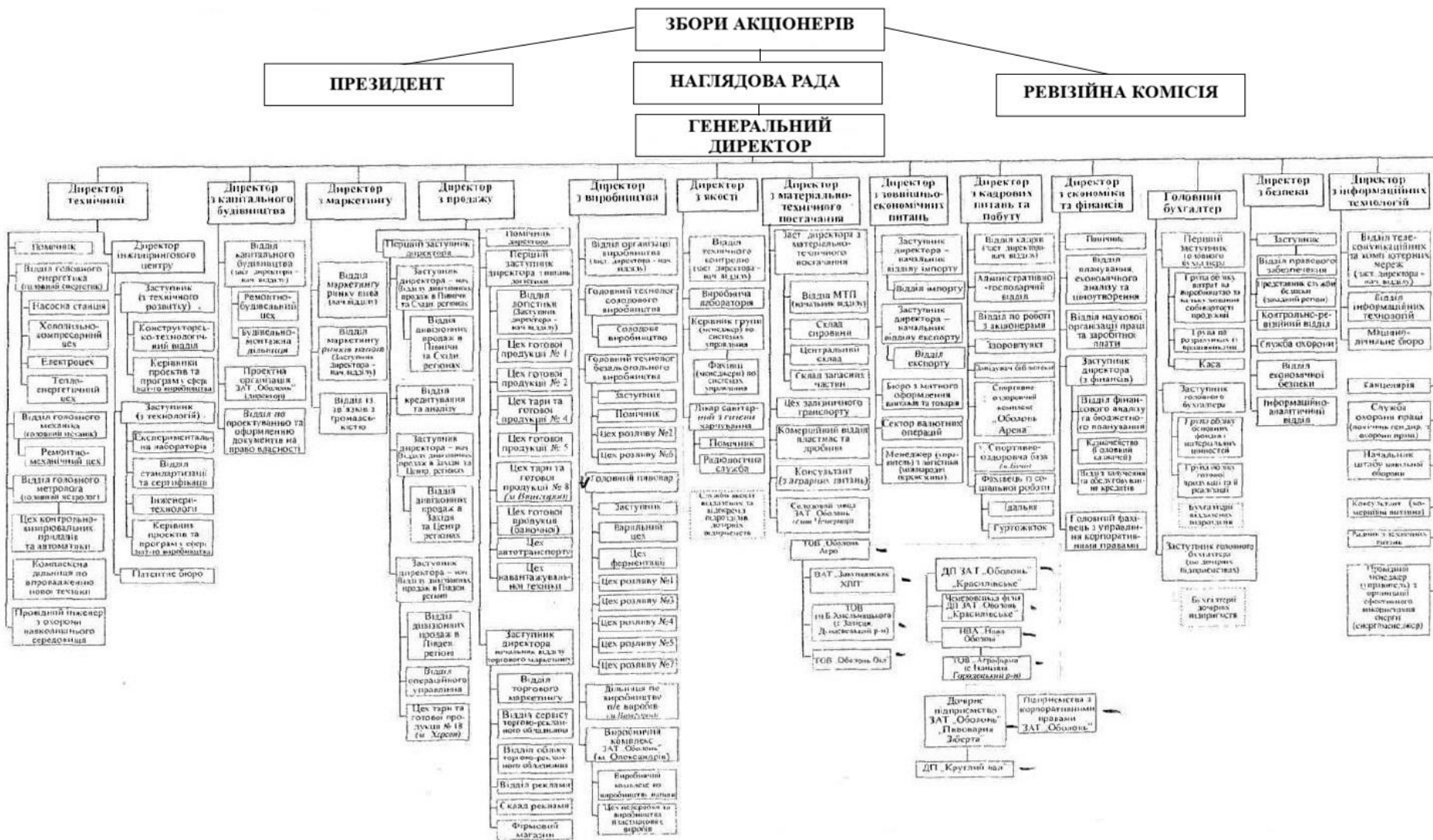


Рис. А1. Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь»*

Примітка. *Джерело:[28]