

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

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

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
«29» травня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Маркетинговий менеджмент підприємства»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти

Гарант освітньо-професійної програми
д. е. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**
доктор філософії
з менеджменту

_____ **Володимир ВОСКОЛУПОВ**
(підпис)

Виконав

_____ **Максим ЩЕРБАТЮК**
(підпис)

КИЇВ - 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
к. е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА
«23» вересня 2024 р.**

ЗАВДАННЯ

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту
Щербатюку Максиму Юрійовичу**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Маркетинговий менеджмент підприємства»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 12.12.2024 р. № 2223 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2025.05.28
(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».

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти маркетингового менеджменту підприємства.
2. Діагностика системи маркетингового менеджменту підприємства.
3. Напрями удосконалення маркетингового менеджменту підприємства.

Дата видачі завдання «23» вересня 2024 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

_____ **Володимир ВОСКОЛУПОВ**
(підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ **Максим ЩЕРБАТЮК**
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Поняття маркетингового менеджменту у підприємстві.....	8
1.2. Особливості системи маркетингового менеджменту у підприємстві.....	12
1.3. Методичні підходи до оцінювання маркетингового менеджменту у підприємстві.....	17
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	23
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	23
2.2. Аналіз маркетингового середовища підприємства.....	33
2.3. Оцінювання маркетингового менеджменту підприємстві ПрАТ «Оболонь».....	37
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	46
3.1. Впровадження інновацій у систему маркетингового менеджменту підприємства.....	46
3.2. Зарубіжний досвід здійснення маркетингового менеджменту підприємства.....	52
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах маркетинговий менеджмент набуває особливої актуальності як система стратегічного управління, орієнтована на формування, підтримку та розвиток стійких конкурентних переваг підприємства. З огляду на зростання ролі споживача як активного учасника ринку, ефективно управління маркетинговою діяльністю стає ключовим чинником досягнення високої ринкової ефективності, адаптації до змін зовнішнього середовища та реалізації довгострокової бізнес-стратегії.

Маркетинговий менеджмент охоплює не лише просування товарів і послуг, а й аналіз ринку, побудову бренду, управління комунікаціями, цінову політику та взаємодію з клієнтами. Усі ці компоненти потребують чіткої координації та гнучкості в прийнятті управлінських рішень. Особливої актуальності маркетинговий менеджмент набуває в умовах цифрової трансформації економіки, розвитку e-commerce, підвищених вимог до персоналізації послуг і зростання ролі даних у прийнятті рішень. Зміни у поведінці споживачів, прискорення темпів технологічних змін, загострення конкуренції та динаміка ринкових трендів вимагають від підприємств не лише оперативності, а й стратегічної далекоглядності. Ефективний маркетинговий менеджмент стає інструментом виявлення нових можливостей на ринку, побудови довготривалих відносин з клієнтами та забезпечення адаптивності бізнес-моделі.

Теоретичні та практичні аспекти маркетингового менеджменту підприємства досліджували такі учені, як: О.Ю. Араспанова, Т.І. Балановська, Є.О. Балацький, О.І. Вікарчук, М.В. Волкова, В.В. Восколупов, О.М. Гавриш, Т.В. Ільченко, І.О. Кошова та ін. Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів маркетингового менеджменту підприємства, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо

удосконалення маркетингового менеджменту підприємства.

Відповідно до мети визначені наступні завдання дослідження:

- розглянути поняття маркетингового менеджменту у підприємстві;
- навести особливості системи маркетингового менеджменту у підприємстві;
- охарактеризувати підходи до оцінювання маркетингового менеджменту у підприємстві;
- навести загальну характеристику підприємства;
- провести аналіз маркетингового середовища підприємства;
- здійснити оцінювання маркетингового менеджменту підприємства;
- запропонувати інновації у систему маркетингового менеджменту підприємства;
- навести приклади зарубіжного досвіду здійснення маркетингового менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження є процес маркетингового менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти маркетингового менеджменту підприємства. Поглиблені дослідження здійснено 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 у теорії маркетингового менеджменту 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.

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 маркетингового менеджменту підприємства, що сприятиме підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 67 сторінках, у тому числі робота містить 17 таблицю, 7 рисунків, 41 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття маркетингового менеджменту у підприємстві

У сучасних умовах ринкової економіки менеджмент виступає як ключовий інструмент забезпечення ефективного функціонування підприємства. Менеджмент - це цілеспрямований процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності суб'єкта господарювання з метою досягнення визначених цілей [15, с. 115]. Він охоплює всі сфери управління - від фінансів і персоналу до інновацій та маркетингу. Зокрема, останній із названих напрямів відіграє вирішальну роль у досягненні підприємством конкурентних переваг.

Маркетинг, у свою чергу, - це система організації ринкової діяльності, орієнтована на вивчення потреб споживачів, розробку відповідних товарів або послуг і забезпечення їх ефективного просування [1, с. 52]. Це не лише процес продажу, а комплекс заходів, спрямованих на створення цінності для клієнта. Відтак маркетинг вимагає не лише креативного підходу, але й чітко структурованого управління - саме тут на перший план виходить поняття маркетингового менеджменту.

У науковій літературі існує низка підходів до трактування поняття «маркетинговий менеджмент», що відображають еволюцію управлінської думки та різноманіття поглядів щодо функцій, завдань і стратегічної ролі маркетингу в діяльності підприємства. Узагальнені визначення представлені в табл. 1.1.

Аналіз наведених визначень поняття «маркетинговий менеджмент» дозволяє узагальнити його як комплексну управлінську діяльність, що охоплює планування, організацію, реалізацію та контроль маркетингових заходів, спрямованих на ідентифікацію й задоволення потреб цільових споживачів.

Визначення поняття «маркетинговий менеджмент»*

Автор	Визначення
І.В. Жалінська [13]	це управління маркетинговою діяльністю підприємства, спрямоване на задоволення потреб цільових споживачів через створення, просування та реалізацію товарів або послуг, із забезпеченням при цьому досягнення стратегічних цілей фірми
Т.В. Ільченко [15]	це процес планування, організації, мотивації та контролю маркетингової діяльності підприємства з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей шляхом задоволення потреб споживачів і формування стійкої конкурентної переваги на ринку
І.О. Кошова [19]	це управлінська діяльність, спрямована на ідентифікацію, передбачення та ефективне задоволення потреб цільового ринку через розробку, просування, ціноутворення та розповсюдження товарів і послуг в умовах змінного зовнішнього середовища
Н.О. Пачева [29]	це сукупність концепцій, методів і рішень, що забезпечують узгоджену діяльність підприємства на ринку шляхом формування й реалізації ефективних маркетингових стратегій, орієнтованих на цільового споживача
Т.Г. Рзаєва [35]	це практична й аналітична діяльність, що охоплює вивчення ринку, аналіз поведінки споживачів, сегментування, позиціонування та управління маркетинговим комплексом (4P) з метою досягнення максимального споживчого задоволення та прибутковості підприємства

Примітка. * Джерело: [13, 15, 19, 29, 35]

У сучасних умовах динамічного ринку маркетинговий менеджмент виступає інструментом досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства через формування конкурентних переваг, розробку ефективних маркетингових стратегій і управління маркетинговим міксом (4P). Його сутність полягає в поєднанні аналітичної та практичної діяльності, орієнтованої на споживача, прибутковості і адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Основні функції маркетингового менеджменту формують цілісну систему управлінських дій, що охоплює всі етапи маркетингового процесу (табл. 1.2).

Аналітична функція передбачає збирання, обробку та аналіз даних щодо ринку, споживачів, конкурентів і зовнішнього середовища. Вона слугує основою для прийняття обґрунтованих рішень. На основі аналітики здійснюється планування – формулювання маркетингової стратегії, вибір цільового сегмента та визначення позиціонування продукту.

Функції маркетингового менеджменту*

Функція	Характеристика
Аналітична функція	Передбачає вивчення ринку, аналіз споживачів, конкурентів, внутрішнього середовища підприємства для обґрунтування управлінських рішень
Планування	Визначення стратегічних і тактичних цілей маркетингу, формування програм дій для досягнення поставлених результатів
Організація	Забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами маркетингової служби, розподіл обов'язків та відповідальності
Мотивація персоналу	Формування системи мотивації працівників, заохочення до досягнення маркетингових цілей, підвищення ефективності праці
Контроль	Моніторинг виконання маркетингових заходів, оцінка результатів, виявлення відхилень та коригування діяльності

Примітка. *Джерело: [40]

Наступним етапом є організація, яка включає створення відповідної управлінської структури та координацію дій усіх маркетингових підрозділів. Функція мотивації та стимулювання забезпечує ефективну роботу персоналу завдяки системі матеріальних і нематеріальних заохочень. Завершальним елементом є контроль, який дозволяє оцінити ефективність реалізованої стратегії та, за потреби, внести корективи в управлінські рішення. У комплексі ці функції забезпечують адаптивність підприємства до змін ринкового середовища та підвищують його конкурентоспроможність [40, с. 186].

Маркетинговий менеджмент як інструмент стратегічного управління підприємством ґрунтується на певних принципах, що забезпечують його результативність та стійкість у конкурентному середовищі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Принципи маркетингового менеджменту*

Принцип	Характеристика
Орієнтація на споживача	Зосередження уваги на вивченні потреб, поведінки та очікувань споживачів для створення цінності
Системність	Забезпечення комплексного підходу до управління маркетинговою діяльністю, узгодження всіх елементів
Адаптивність	Здатність маркетингової системи швидко реагувати на зміни ринку, поведінки споживачів, конкурентного середовища
Інноваційність	Впровадження нових ідей, технологій, інструментів для підвищення привабливості продукту та ефективності просування
Ефективність	Досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів та максимальним результатом

Примітка. *Джерело: [29]

Одним з базових принципів є орієнтація на споживача, що передбачає глибоке розуміння цільової аудиторії, її потреб, очікувань і поведінкових характеристик. Такий підхід дозволяє створювати ціннісні пропозиції, які дійсно задовольняють споживчий попит і формують лояльність до бренду.

Принцип системності передбачає інтеграцію маркетингової діяльності у загальну управлінську систему підприємства, що забезпечує узгодженість цілей, ресурсів і рішень на всіх рівнях. Водночас, адаптивність дозволяє компанії швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, впроваджуючи відповідні коригування у стратегії.

Інноваційність стимулює постійний розвиток – через впровадження нових технологій, цифрових рішень і нестандартних підходів до комунікації з ринком. Ефективність як принцип орієнтує маркетингову діяльність на досягнення конкретних результатів з раціональним використанням наявних ресурсів, що є запорукою стабільного зростання підприємства [29, с. 57].

Маркетинговий менеджмент є комплексною системою управління, яка покликана забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах конкурентного ринку (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Основні завдання маркетингового менеджменту*

Примітка. *Джерело: [21]

Одним із напрямів цієї діяльності є чітке визначення потреб і очікувань цільової аудиторії, що дає змогу адаптувати товарну пропозицію до реальних запитів споживачів. Формування конкурентних переваг і виразної брендової диференціації дозволяє підприємству виділятися серед аналогічних пропозицій.

Крім того, ефективне просування товарів і послуг через сучасні канали комунікації сприяє розширенню охоплення ринку та підвищенню обізнаності про бренд. Завданням маркетингового менеджменту також є забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів, що є запорукою їхньої лояльності. Завершальним, аспектом є оптимізація рентабельності маркетингових інвестицій, що дозволяє досягти стратегічних цілей бізнесу з максимальною ефективністю використання ресурсів [21, с. 82].

Таким чином, маркетинговий менеджмент є багатогранною системою управління, яка забезпечує узгоджене функціонування всіх складових маркетингової діяльності підприємства. Його ефективність залежить від здатності керівництва інтегрувати аналітику, стратегію й оперативне управління в єдину динамічну модель, що відповідає реаліям сучасного ринку. У результаті, маркетинговий менеджмент не лише сприяє досягненню бізнес-цілей, а й формує довгострокові відносини зі споживачами, що є основою сталого розвитку підприємства.

1.2. Особливості системи маркетингового менеджменту у підприємстві

У сучасних умовах динамічного ринку та високої конкуренції маркетинговий менеджмент виступає не лише інструментом просування товарів, а й ключовим елементом стратегічного управління підприємством. Його завдання полягає в тому, щоб забезпечити узгодженість між потребами цільових споживачів та можливостями компанії, а також сформувати конкурентоспроможну маркетингову політику. Система маркетингового менеджменту включає в себе організаційні структури, інструменти управління, аналітичні механізми та функціональні процеси, які спрямовані на досягнення ринкових цілей підприємства.

Система маркетингового менеджменту - це сукупність організаційних, інформаційних, кадрових і технічних елементів, що забезпечують планування, реалізацію, контроль та коригування маркетингової діяльності підприємства. Вона охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти функціонування підприємства на ринку та спрямована на досягнення стійкої конкурентної переваги. Основними складовими системи виступають (рис. 1.2):

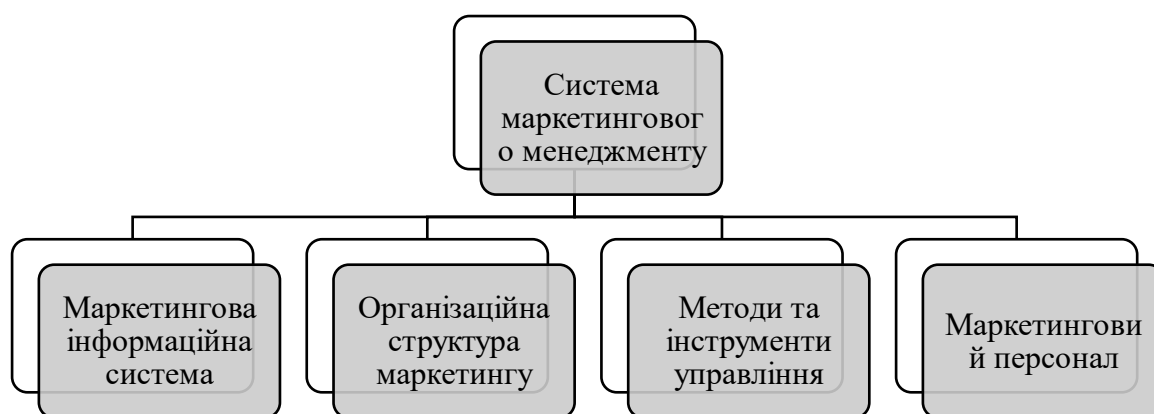


Рис. 1.2 Складові системи маркетингового менеджменту*

Примітка. *Джерело: [19]

Система маркетингового менеджменту є комплексною структурою, що забезпечує стратегічне та оперативне управління маркетинговою діяльністю підприємства. Вона охоплює взаємопов'язані елементи, які формують єдиний механізм адаптації до ринкових умов і досягнення конкурентних переваг.

Ключовою складовою є маркетингова інформаційна система, яка виконує функції збору, обробки та аналізу даних про ринок, споживачів, конкурентне середовище та загальні макроекономічні тенденції. Вона формує аналітичну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, мінімізуючи ризики та підвищуючи точність прогнозів. Організаційна структура маркетингу забезпечує чіткий розподіл функціональних обов'язків і відповідальності між підрозділами. У великих підприємствах маркетинговий апарат може включати стратегічний відділ,

підрозділи комунікацій, бренд-менеджменту, аналітики тощо, що дозволяє здійснювати спеціалізовану та комплексну маркетингову діяльність [19, с. 56].

До інструментального блоку належать методи управління: планування, прогнозування, бюджетування, контроль і оцінка ефективності маркетингових програм. Завдяки цим інструментам забезпечується систематичність і послідовність у реалізації маркетингової стратегії. Саме рівень маркетинговий персонал кваліфікації, гнучкість мислення та аналітичні здібності визначають здатність підприємства своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища та впроваджувати інноваційні підходи до просування продукції.

Узагальнюючи, система маркетингового менеджменту постає як інтегрований управлінський механізм, що дозволяє підприємству ефективно використовувати внутрішні ресурси, адаптуватися до ринкових змін і досягати стабільних комерційних результатів у динамічному конкурентному середовищі.

У цьому контексті важливим є чітке розуміння логіки реалізації маркетингових рішень. Це забезпечується через послідовне проходження ключових етапів процесу маркетингового менеджменту, що наочно представлено на рис. 1.3.

Процес маркетингового менеджменту на підприємстві являє собою систематичну послідовність етапів, спрямованих на забезпечення ефективного управління маркетинговою діяльністю з урахуванням зовнішнього середовища, потреб споживачів та внутрішніх ресурсів компанії. Відповідно до схеми, даний процес включає сім ключових етапів, кожен з яких має власну функціональну роль у досягненні стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Першим і надзвичайно важливим етапом виступає здійснення аналізу ринкових можливостей фірми. На цьому етапі досліджуються зовнішні чинники (ринкова кон'юнктура, конкуренція, споживчі уподобання, технологічні тренди) та внутрішні ресурси підприємства. Результатом аналізу є виявлення ринкових ніш, у яких підприємство має потенціал до зростання, а також визначення загроз і обмежень, що потребують подальшого врахування.



Рис. 1.3 Послідовність здійснення процесу маркетингового менеджменту на підприємстві*

Примітка. *Джерело: [13]

Другим кроком є вибір цільових ринків - процес сегментування споживачів і визначення пріоритетних сегментів, у яких компанія прагне діяти. Вибір здійснюється на основі критеріїв привабливості ринку, доступності, розміру цільової аудиторії та відповідності продукту її потребам. Такий підхід дозволяє сконцентрувати ресурси на найперспективніших напрямках [13, с. 45].

Наступним етапом є конструювання стратегії маркетингу даного підприємства. Формується довгостроковий план дій щодо позиціонування продукту, формування конкурентних переваг, виходу на нові ринки або зміцнення позицій на наявних. Стратегія задає вектор усієї маркетингової діяльності й

повинна бути інтегрованою з загальною стратегією розвитку підприємства.

Четвертим кроком є розроблення комплексу маркетингу, або маркетингового міксу (4P: продукт, ціна, розподіл, просування). На цьому етапі приймаються рішення щодо характеристик товару, рівня цін, каналів збуту та рекламної політики, що дає змогу ефективно донести цінність продукту до споживача.

Після цього відбувається розробка маркетингової програми, яка є інструментальним утіленням обраної стратегії. Програма містить конкретні заходи, строки реалізації, розподіл відповідальності та бюджетні обмеження. Вона виконує функцію координації дій усіх підрозділів підприємства.

Шостим етапом є втілення в реальність принципів маркетингу. Йдеться про безпосередню реалізацію маркетингової програми, запуск кампаній, впровадження продуктів, роботу з каналами збуту, моніторинг споживацької реакції. Успішне впровадження залежить як від компетентності персоналу, так і від гнучкості внутрішніх бізнес-процесів [35, с. 191].

Завершальним етапом є проведення контролю та аналізу маркетингової діяльності фірми. На цьому етапі оцінюється ефективність реалізованих заходів, здійснюється зіставлення фактичних результатів з запланованими. Аналіз дозволяє виявити помилки, оптимізувати процеси, внести корективи до стратегії та краще реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Таким чином, система маркетингового менеджменту підприємства є багаторівневою структурою, що поєднує аналітичні, організаційні та практичні елементи для досягнення стратегічних цілей у динамічному ринковому середовищі. Її ефективне функціонування забезпечується через логічну та послідовну реалізацію етапів маркетингового процесу - від аналізу ринкових можливостей до контролю виконання заходів. У результаті підприємство здатне гнучко адаптуватися до зовнішніх викликів, ефективно задовольняти потреби споживачів і зміцнювати власні конкурентні позиції, що є передумовою сталого розвитку та успішного функціонування на ринку.

1.3. Методичні підходи до оцінювання маркетингового менеджменту у підприємстві

У сучасних умовах динамічного ринку та високої конкуренції управління маркетинговою діяльністю потребує не лише гнучкості й адаптивності, а й постійного моніторингу ефективності прийнятих рішень. Саме тому оцінювання ефективності управління маркетингом виступає важливим інструментом стратегічного розвитку підприємства. Воно дозволяє виявити внутрішні резерви, оптимізувати витрати та забезпечити досягнення поставлених цілей, орієнтованих як на ринок, так і на споживача.

Визначення ефективності в контексті управління маркетинговою діяльністю передбачає зіставлення результатів управлінських рішень і витрат на їх реалізацію. При цьому ефект від впроваджених заходів може вимірюватись як у кількісних (дохід, обсяги збуту, частка ринку), так і якісних (лояльність споживачів, рівень задоволеності, брендова впізнаваність) показниках. У науковій літературі зустрічаються різні підходи до трактування економічної ефективності маркетингової діяльності, однак спільним є акцент на співвідношенні отриманого результату до понесених витрат, зокрема витрат на збут, розроблення продукції, цінову політику, просування та функціонування відділу маркетингу [41, с. 11].

У контексті оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю важливим є системне використання відповідних методичних підходів, які дозволяють комплексно аналізувати результати реалізованих маркетингових рішень. Саме на цьому етапі доцільно звернутися до класифікації методичних підходів до оцінювання маркетингового менеджменту, що дає змогу структурувати інструментарій аналізу відповідно до специфіки підприємства, типу ринку та стратегічних цілей.

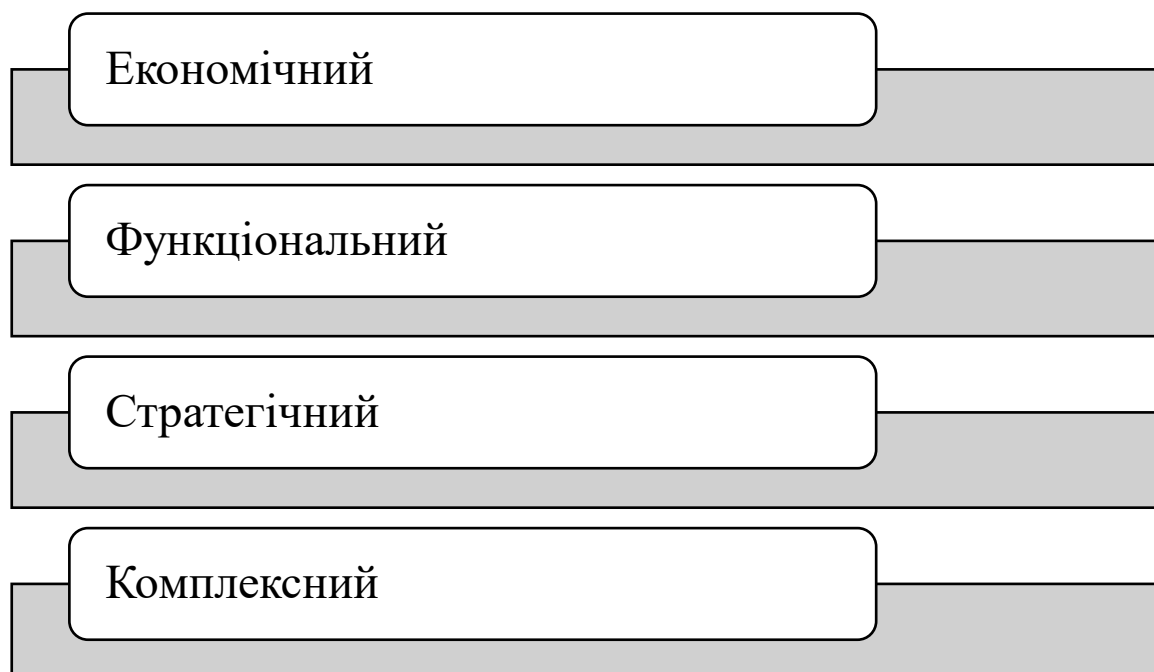


Рис. 1.4. Класифікація методичних підходів до оцінювання маркетингового менеджменту*

Примітка. *Джерело: [16]

Оцінювання маркетингового менеджменту є важливою складовою стратегічного управління підприємством, адже воно дозволяє встановити рівень ефективності реалізованих рішень, виявити резерви розвитку та обґрунтувати подальші кроки у сфері маркетингу. Сучасна методологія аналізу маркетингової діяльності ґрунтується на системному підході, який охоплює як кількісні, так і якісні критерії. У науковій та практичній площині сформовано низку методичних підходів до оцінювання маркетингового менеджменту, серед яких вирізняються економічний, функціональний, стратегічний і комплексний.

Економічний підхід акцентує увагу на кількісному зіставленні витрат і результатів маркетингової діяльності. Його сутність полягає у визначенні рівня рентабельності маркетингових інвестицій, аналізі приросту доходу, частки ринку або обсягів збуту внаслідок здійснених маркетингових заходів. Цей підхід є базовим з огляду на його об'єктивність і вимірюваність. Прикладом використання економічного підходу є обчислення рентабельності витрат на просування продукції, що дозволяє виявити найефективніші інструменти впливу на споживача [16, с. 51].

Функціональний підхід передбачає оцінювання результативності окремих

елементів маркетингового комплексу – таких як реклама, товарна політика, збут, маркетингові дослідження. Цей підхід дозволяє деталізувати аналіз і виявити вузькі місця у реалізації конкретних функцій. Наприклад, оцінка ефективності рекламної кампанії може базуватись на показниках охоплення аудиторії, частоти показу, рівня відгуку чи зростання впізнаваності бренду. Таким чином, функціональний підхід сприяє удосконаленню операційного рівня маркетингової діяльності.

Стратегічний підхід зорієнтований на відповідність маркетингової діяльності загальній стратегії підприємства. У цьому випадку оцінюються не лише поточні результати, а й довгострокова доцільність обраних напрямів маркетингу. Такий підхід дозволяє встановити, наскільки маркетинг підтримує стратегічні цілі компанії, зокрема щодо позиціонування бренду, розвитку нових ринків або зміцнення конкурентних переваг. Наприклад, оцінювання ефективності позиціонування бренду у заданому сегменті може базуватись на рівні впізнаваності, асоціативних характеристиках чи сприйнятті цільовою аудиторією [5, с. 204].

Комплексний (інтегрований) підхід є синтезом попередніх і передбачає багаторівневий аналіз із врахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Його сутність полягає у системному вимірюванні ефективності маркетингового менеджменту через об'єднання економічних, функціональних і стратегічних критеріїв. Комплексний підхід забезпечує більш повну картину стану маркетингу на підприємстві та дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі зведених показників. Прикладом його застосування є створення інтегрального індексу ефективності маркетингової діяльності, який може включати фінансові показники, результати досліджень задоволеності споживачів, рівень досягнення стратегічних маркетингових цілей тощо.

Отже, кожен із розглянутих підходів має свою специфіку, переваги та обмеження, однак їхнє поєднання у рамках комплексного підходу дозволяє досягти максимальної об'єктивності та глибини в оцінюванні маркетингового менеджменту. Вибір підходу залежить від цілей аналізу, масштабів підприємства, доступності даних і стратегічної орієнтації компанії. Раціональне використання методичних інструментів сприяє підвищенню прозорості маркетингових процесів,

забезпечує їх відповідність цілям бізнесу та стимулює подальше вдосконалення управлінських рішень.

Серед основних показників ефективності маркетингової діяльності підприємств виокремлюють рентабельність витрат на просування, рентабельність маркетингових витрат загалом, коефіцієнт затоварення, частку маркетингового персоналу в загальній чисельності, а також частку їхньої оплати праці в загальному фонді заробітної плати. Всі ці показники дозволяють оцінити, наскільки продуктивно використовується маркетинговий потенціал підприємства та як впливають маркетингові зусилля на фінансові результати.

Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності значною мірою залежать від наукової школи, яка їх формує. Наприклад, І.А. Абрамович та Д.В. Воловик пропонують розділяти показники ефективності за зовнішніми й внутрішніми чинниками впливу [1, с. 52]. Є.О. Балацький акцентує увагу на співвідношенні маркетингових витрат і результатів реалізації [5, с. 216]. Вітчизняні науковці, зокрема Н.В. Гуріна та Л.В. Таргонська, роблять акцент на оптимальному використанні ринкового потенціалу, точності прогнозування й аналітичному супроводі [11, с. 82]. У свою чергу, підхід І.В. Жалінської передбачає три рівні оцінки: управління діяльністю, функцією та попитом [13, с. 45].

Особливу цінність для практичного застосування має методика, що передбачає комплексне оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю за чотирма основними напрямками: стратегічне управління, функціонування маркетингової служби, реалізація програм і маркетингова інформаційна система. Така структурованість дозволяє оцінити як загальний стан управління маркетингом, так і виявити конкретні проблемні зони. Наприклад, слабкий рівень аналітики ринку може свідчити про неефективність інформаційної підсистеми, а відсутність результативності промоцій - про неефективність реалізації маркетингових програм.

Важливо також зазначити, що оцінювання ефективності маркетингової діяльності не обмежується лише фінансовими показниками. Якісні критерії такі як точність прогнозів, глибина аналізу ринку, активність участі в виставках,

своєчасність підготовки пропозицій - є не менш вагомими для об'єктивного уявлення про ефективність функціонування маркетингового підрозділу. Так, Н.О. Пачева та С.М. Подзігун пропонують розглядати ефективність служби маркетингу в площині її потенціалу та рівня його використання [30, с. 42].

На особливу увагу заслуговує інструмент ROMI (Return on Marketing Investment) - коефіцієнт окупності маркетингових інвестицій, який широко застосовується в зарубіжній практиці. Він дає змогу оцінити економічну доцільність кожного вкладення в маркетинг, що є вкрай важливим для прийняття рішень щодо доцільності тих чи інших заходів у майбутньому.

$$ROMI = \frac{IRAM \times P}{MS} \quad (1.1)$$

де IRAM – додатковий дохід, що припадає на маркетинг;

MS – маркетингові витрати;

P – прибуток.

Також використовують таку формулу:

$$ROMI = \frac{R \times P}{MS} \quad (1.2)$$

де R – рентабельність, %;

P – прибуток.

Можна стверджувати, що ефективність маркетингового менеджменту підприємства доцільно оцінювати за низкою як кількісних, так і якісних показників, що відображають результативність комунікаційних стратегій, вплив на цільову аудиторію та загальну ринкову позицію. Зокрема, ROMI дозволяє визначити фінансову доцільність витрат на маркетинг, тоді як рівень впізнаваності бренду та частка ринку дають змогу оцінити ступінь інтеграції бренду в конкурентне середовище.

Узагальнюючи проведені дослідження, можна зробити висновок, що оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової невизначеності. Використання методичних підходів - економічного,

функціонального, стратегічного та комплексного - дає змогу здійснювати багаторівневий аналіз результативності маркетингових рішень, виявляти вузькі місця та обґрунтовувати напрямки удосконалення. Врахування як кількісних, так і якісних показників забезпечує всебічну оцінку ефективності, дозволяє визначити рівень використання маркетингового потенціалу та вплив маркетингової активності на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, у практичному аспекті особливу цінність мають інструменти на кшталт ROMI, показників впізнаваності бренду, частки ринку та коефіцієнта конверсії, що відображають реальні результати маркетингової діяльності. Їх застосування дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо доцільності інвестицій у маркетинг, оптимізації каналів комунікації та вдосконалення клієнтського досвіду. Саме системний підхід до оцінювання маркетингового менеджменту, заснований на інтеграції фінансових і нефінансових метрик, є запорукою ефективного управління у динамічному конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

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 року, а отже, на момент оновлення інформації станом на 14 квітня 2025 року має понад 31 рік досвіду успішної господарської діяльності. За цей час підприємство не лише зберегло свою реєстрацію, а й значно розширило напрямки діяльності та вплив на ринку [30].

Організаційно-правова форма ПрАТ передбачає розподіл акцій серед обмеженого кола власників, що дозволяє ефективно управляти підприємством та реалізовувати довгострокову стратегію розвитку. Статутний капітал підприємства становить 32 512 700 гривень, що свідчить про її значний фінансовий потенціал і стабільну ресурсну базу для ведення виробничо-комерційної діяльності.

Основним видом економічної діяльності ПрАТ «Оболонь» відповідно до класифікації КВЕД є виробництво пива (КВЕД 11.05). Саме ця діяльність сформувала основу брендової ідентичності підприємства та забезпечила лідерські позиції серед виробників напоїв в Україні. Крім основного напрямку, підприємство здійснює й інші види діяльності: виробництво фруктових і овочевих соків (10.32), дистиляцію, ректифікацію та змішування спиртних напоїв (11.01), а також виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі (31.01). Така диверсифікація дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та зменшувати ризики [31].

Загальна інформація про ПрАТ «Оболонь» наведена у табл. 2.1.

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
Код ЄДРПОУ	05391057
Дата реєстрації	29.06.1993
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Розмір статутного капіталу	32 512 700,00 грн.
Види діяльності	<p>Основний:</p> <p>11.05 Виробництво пива</p> <p>Інші:</p> <p>31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі</p> <p>10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків</p> <p>11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв</p> <p>11.06 Виробництво солоду</p> <p>11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки</p> <p>22.22 Виробництво тари з пластмас</p> <p>22.29 Виробництво інших виробів із пластмас</p> <p>43.13 Розвідувальне буріння</p> <p>46.34 Оптова торгівля напоями</p> <p>82.92 Пакування</p> <p>93.11 Функціонування спортивних споруд</p> <p>93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг</p> <p>47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах</p> <p>49.50 Трубопровідний транспорт</p> <p>56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування</p> <p>68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна</p> <p>71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах</p> <p>71.20 Технічні випробування та дослідження</p> <p>72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук</p> <p>74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.</p> <p>35.13 Розподілення електроенергії</p> <p>38.22 Оброблення та видалення небезпечних відходів</p> <p>38.32 Відновлення відсортованих відходів</p> <p>41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель</p>

Примітка. *Розроблено за: [31]

ПрАТ «Оболонь» не лише демонструє ефективну бізнес-модель, а й активно реалізує стратегію регіонального розвитку та соціальної відповідальності. До

складу корпорації входить десять підприємств, розташованих у семи регіонах України. Така географічна диверсифікація сприяє зміцненню виробничої спроможності, зменшенню логістичних витрат і забезпеченню доступу до різних споживчих ринків. Це також підкреслює важливу роль підприємства як системного гравця національного рівня, здатного впливати на економічний розвиток регіонів.

Сьогодні «Оболонь» - найбільший український виробник напоїв, що об'єднує широкий асортимент продукції: від традиційного пива до соків, мінеральної води та безалкогольних газованих напоїв. У складних умовах війни підприємство не лише не припинило діяльність, а й ініціювало масштабні гуманітарні кампанії. Так, у 2022 році підприємство розпочало унікальний проєкт підтримки українців, спрямований на забезпечення доставки питної води в постраждалі регіони, а також на фінансування безперервної роботи підприємства в умовах воєнного стану. Це підтверджує здатність «Оболоні» оперативно реагувати на виклики часу та брати на себе соціальні зобов'язання [32].

Висока суспільна довіра до бренду підтверджується й визнанням підприємства у професійному середовищі. У 2021 році ПрАТ «Оболонь» увійшло до рейтингу ТОП-50 кращих підприємств України за версією журналу «Влада та гроші». Бренд активно комунікує зі своєю аудиторією - як внутрішньою, так і зовнішньою - організовуючи заходи, зокрема екскурсійний проєкт «Відкрита ОБОЛОНЬ», що дозволив понад 125 тисячам відвідувачів ознайомитися з роботою головної пивоварні корпорації в Києві.

Особливої уваги заслуговують екологічні ініціативи підприємства. Ще у 1995 році «Оболонь» стала першим виробником напоїв в Україні, який почав використовувати ПЕТф-пляшки. Вже у 2003 році підприємство розпочало їх переробку, і наразі залишається єдиним вітчизняним виробником, що здійснює повноцінний цикл повторного використання тари. Такий підхід засвідчує високий рівень екологічної свідомості корпорації та її прагнення до сталого розвитку [32].

Для кращого розуміння організаційної побудови підприємства звернемося до рисунка 2.1.

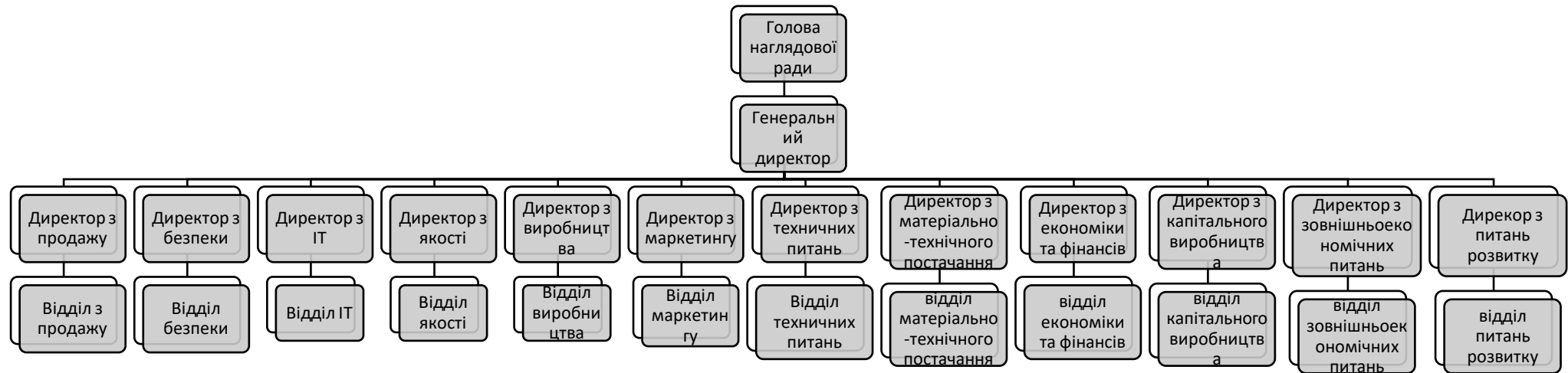


Рис. 2.1 Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»*

Примітка. *Джерело: [31]

Організаційна структура ПрАТ «Оболонь», зображена на рис. 2.1, відображає чіткий і багаторівневий підхід до управління підприємством. Вона характеризується вертикальною ієрархією, на чолі якої знаходиться голова наглядової ради та генеральний директор. Структура включає спеціалізовані функціональні підрозділи, які відповідають за ключові сфери діяльності підприємства: виробництво, маркетинг, безпеку, фінанси, якість, ІТ, зовнішньоекономічну діяльність та розвиток.

Кожен напрям представлений окремим директором, підпорядкованим генеральному директору, що сприяє функціональній децентралізації та підвищенню оперативності управлінських рішень. Наявність окремих відділів у підпорядкуванні кожного директора забезпечує спеціалізацію праці, розмежування повноважень і підвищує ефективність контролю за виконанням функцій.

Особливістю структури є присутність технічного, виробничого, капітального та економічного блоків, що свідчить про комплексний підхід до управління матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами. Така модель управління сприяє підвищенню гнучкості підприємства, його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечує ефективну реалізацію стратегічних цілей.

ПрАТ «Оболонь» не лише володіє потужною виробничою та фінансовою базою, але й приділяє значну увагу розвитку власного людського капіталу. Станом на 2024 рік у підприємстві працює понад 2 300 осіб, що свідчить про її масштаб та важливу соціальну роль у забезпеченні зайнятості в країні. Структура персоналу формується відповідно до функціональних потреб підприємства, охоплюючи виробничий, інженерно-технічний, адміністративний та комерційний сегменти.

Ключовою особливістю кадрової політики «Оболоні» є орієнтація на довгострокове партнерство з працівниками, що реалізується через систему мотивації, соціального забезпечення та професійного розвитку. Підприємство активно інвестує у підвищення кваліфікації персоналу, організовуючи тренінги, курси підвищення професійного рівня та програми наставництва. Водночас реалізується внутрішня політика кадрового резерву, що забезпечує планомірне оновлення управлінського складу та стабільність організаційного розвитку.

Сучасна система управління персоналом базується на принципах соціального партнерства та корпоративної етики. Працівникам надаються додаткові соціальні гарантії, включаючи медичне страхування, харчування, організацію транспорту, а також культурні й спортивні заходи. В умовах воєнного стану підприємство впровадило адаптивні механізми управління персоналом, зокрема віддалені формати роботи для адміністративного персоналу та гнучке планування змін на виробництві.

Значна частка працівників підприємства має тривалий досвід роботи на підприємстві, що є свідченням високого рівня корпоративної лояльності. Такий кадровий потенціал забезпечує не лише стабільність операційної діяльності, а й сприяє накопиченню унікального інституційного знання, необхідного для реалізації інноваційних стратегій. Для глибшого розуміння динаміки персоналу доцільно звернутися до кількісного аналізу змін у складі працівників підприємства.

Для глибшого розуміння динаміки персоналу доцільно звернутися до кількісного аналізу змін у складі працівників підприємства, що дозволяє оцінити не лише масштаби трудових ресурсів, а й виявити тенденції в їх структурі, стабільності та оновленні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз кількості працівників ПрАТ «Оболонь»*

Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Персонал, усього	2318	2251	2194	94,7
Виробничий персонал	1501	1453	1417	94,4
Офісний персонал	817	798	777	95,1
В т. ч.:	301	289	277	92,0
Керівники/ управління				
Спеціалісти/ операційний персонал	515	503	489	95,0

Джерело: *Розроблено автором на основі [30]

У період 2022–2024 років чисельність персоналу ПрАТ «Оболонь» демонструє стійку тенденцію до зниження. Загальна кількість працівників скоротилася на 5,35 %, що зумовлено зменшенням як виробничого персоналу (на 5,6 %), так і офісного (на 4,9 %). Найбільш суттєвим є скорочення керівного складу - на 7,97 %, що може свідчити про оптимізацію управлінських структур.

Чисельність спеціалістів та операційного персоналу знизилася на 5,05 %, що корелює із загальними тенденціями. Таким чином, скорочення персоналу відбувається у межах збалансованої стратегії зниження витрат і підвищення ефективності виробничо-управлінських процесів.

Далі ми розрахували основні техніко – економічні показники ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники ПрАТ «Оболонь», тис.грн.*

Показники	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Власний капітал	2163641,0	3361607,0	5919023,0	273,57
Виручка від реалізації валової продукції	8661928,0	10763029,0	12784705,0	147,6
Собівартість реалізованої продукції	6030487,0	7398205,0	9800435,0	162,51
Валовий прибуток	2631441,0	3364824,0	2984270,0	113,41
Чистий прибуток (збиток)	1197966,0	1831590,0	1248254,0	104,2
Фонд оплати праці	656949,0	784366,0	966878,0	147,8
Середньорічна вартість основних засобів	3602670,0	3530158,5	4666855,5	129,54
Середньорічна вартість оборотних коштів	1742294,5	2641312,0	3678080,0	211,11
Рентабельність основної діяльності, %	19,55	20,42	11,49	58,77
Дебіторська заборгованість	650854,0	947078,0	1154958,0	177,45
Кредиторська заборгованість	1271607,0	1425237,0	1637964,0	128,81

Примітка. *Розроблено автором на основі [30]

Аналіз динаміки основних техніко-економічних показників ПрАТ «Оболонь» за 2022–2024 роки свідчить про суттєве зростання обсягів діяльності підприємства. Власний капітал підприємства зріс у 2,7 раза, що вказує на зміцнення фінансової стійкості. Виручка від реалізації зросла на 47,6 %, тоді як собівартість продукції збільшилася на 62,5 %, що спричинило зниження валового прибутку в 2024 році порівняно з 2023 роком, попри його зростання у порівнянні з 2022 роком.

Чистий прибуток у 2024 році дещо зменшився відносно 2023 року, але загалом за період зріс на 4,2 %, що свідчить про збереження прибутковості, хоча й зі зменшенням рентабельності основної діяльності з 19,55 % у 2022 році до 11,49 % у 2024 році. Зростання фонду оплати праці на 47,8 % супроводжується

розширенням виробничого потенціалу, про що свідчить зростання середньорічної вартості основних засобів на 29,5 % та оборотних коштів - на понад 2 рази.

Помітне зростання дебіторської (+77,45 %) і кредиторської (+28,81 %) заборгованості може свідчити як про активізацію ділової активності, так і про певні ризики у сфері розрахункових операцій. Загалом, динаміка показників свідчить про активну інвестиційну та виробничу діяльність підприємства, проте зі зниженням ефективності використання ресурсів, що потребує коригування управлінських підходів.

Для комплексної оцінки фінансового стану та результативності діяльності ПрАТ «Оболонь» доцільно розглянути показники фінансових результатів за той самий період, що дозволить виявити особливості формування прибутку, динаміку витрат та ефективність основної діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники фінансових результатів ПрАТ «Оболонь», тис.грн.*

Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8661928	10763029	12784705	147,60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6030487	7398205	9800435	162,51
Валовий прибуток (збиток)	2631441	3364824	2984270	113,41
Інші операційні доходи	37683	46587	73984	196,30
Адміністративні витрати	376851	458709	531853	141,14
Витрати на збут	542663	670728	956097	176,23
Інші операційні витрати	56526	84121	101074	178,74
Фінансовий результат від операційної діяльності	1693084	2197853	1469230	86,76
Інші фінансові доходи	15953	45290	79544	498,53
Інші доходи	31132	11209	11209	36,00
Фінансові витрати	122418	22209	1690	1,38
Інші витрати	139923	139923	6506	4,65
Фінансовий результат до оподаткування	1456414	2232736	1540578	105,79
Чистий фінансовий результат (прибуток /збиток)	1197966	1831590	1248254	104,20

Примітка. *Розроблено автором на основі [30]

Аналіз показників фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» за 2022–2024 роки свідчить про динамічний розвиток підприємства в умовах зростаючих виробничих і збутових витрат. Протягом аналізованого періоду чистий дохід від реалізації продукції зріс на 47,6 %, що свідчить про зростання обсягів продажів та ринкової активності підприємства. Однак темпи зростання собівартості продукції виявились ще вищими - на 62,51 %, що зумовило зниження валового прибутку в 2024 році порівняно з 2023 роком, попри загальний приріст до 2022 року на 13,41 %. Значне збільшення витрат на збут (на 76,23 %) та адміністративних витрат (на 41,14 %) разом із майже дворазовим зростанням інших операційних витрат також негативно вплинули на операційний прибуток, який у 2024 році становив лише 86,76 % від рівня 2022 року.

Водночас завдяки скороченню фінансових витрат у понад 70 разів та зростанню інших фінансових доходів майже у 5 разів, підприємство змогло забезпечити приріст фінансового результату до оподаткування на 5,79 % порівняно з 2022 роком. Чистий прибуток у 2024 році становив 1248254 тис. грн, що на 4,2 % більше, ніж у 2022 році. Ці дані свідчать про достатній рівень фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь», хоча й із помітними ризиками, пов'язаними зі зростанням виробничих і збутових витрат. Для більш повного розуміння фінансової ситуації доцільно проаналізувати також показники фінансового стану підприємства, які подано в табл. 2.4.

Аналіз динаміки фінансових показників ПрАТ «Оболонь» за 2022–2024 роки свідчить про значне покращення ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт покриття зріс на 52,69 %, швидкої ліквідності - на 91,25%, а абсолютної ліквідності - майже вп'ятеро, що свідчить про зростання здатності підприємства оперативно покривати свої зобов'язання. Також помітно покращився стан платоспроможності: коефіцієнт платоспроможності перевищив нормативне значення, а коефіцієнт фінансування свідчить про домінування власного капіталу над позиковим.

Особливо виразною є позитивна динаміка коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами, що перейшов із від'ємного значення до

впевненого зростання, а також зростання коефіцієнта маневреності, що вказує на посилення гнучкості у використанні власного капіталу. Водночас показники ділової активності мають змішані тенденції: оборотність основних засобів зросла на 14,66%, тоді як оборотність активів і власного капіталу знизилася, що свідчить про уповільнення обігу ресурсів.

Таблиця 2.4

Показники фінансового стану ПрАТ «Оболонь», %*

Показник	Нормативне значення	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
		2022	2023	2024	
1. Аналіз ліквідності підприємства					
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	0,93	1,40	1,42	152,69
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,80	1,14	1,53	191,25
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 Збільшення	0,11	0,33	0,54	490,91
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства					
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,4	0,6	0,64	160,00
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	0,68	1,49	1,78	261,76
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	-0,4	0,36	0,61	-
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	-0,27	0,22	0,43	-
3. Аналіз ділової активності підприємства					
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	1,62	1,92	1,38	85,19
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	2,32	2,99	2,66	114,66
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	4,0	3,2	2,16	54,00
4. Аналіз рентабельності підприємства					
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,22	0,33	0,14	63,64
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0,55	0,54	0,21	38,18
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	0,14	0,17	0,1	71,43

Примітка. *Розроблено автором на основі [30]

У частині рентабельності спостерігається негативна динаміка: всі ключові показники суттєво знизилися. Зокрема, рентабельність активів зменшилася до 0,14, а рентабельність власного капіталу впала більш ніж удвічі. Це свідчить про зниження ефективності використання ресурсів підприємства та можливий тиск на прибутковість у 2024 році, незважаючи на покращення фінансової структури.

Загалом ПрАТ «Оболонь» продемонструвало значне покращення ліквідності

й фінансової стабільності, однак потребує підвищення ефективності операційної діяльності для відновлення рівня рентабельності, характерного для попередніх періодів. Таким чином, ПрАТ «Оболонь» демонструє стійке позиціонування на українському ринку як високорентабельне, соціально відповідальне та інноваційно орієнтоване підприємство з багаторічною історією успішного розвитку. Високі темпи зростання виручки, активне розширення виробничих потужностей та впровадження екологічних ініціатив свідчать про стратегічну далекоглядність керівництва та гнучкість організаційної структури. Водночас зниження рівня рентабельності у 2024 році та уповільнення ділової активності вказують на потребу вдосконалення внутрішніх процесів і підвищення ефективності управління витратами, що є ключовими умовами для збереження лідерських позицій у довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз маркетингового середовища підприємства

Маркетингове середовище підприємства охоплює сукупність чинників, що впливають на його здатність ефективно функціонувати на ринку, задовольняти потреби споживачів і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. У випадку ПрАТ «Оболонь» – одного з провідних вітчизняних виробників пива, безалкогольних напоїв і мінеральної води – аналіз маркетингового середовища є важливим елементом для оцінки можливостей зростання, адаптації до змінного ринкового контексту та стратегічного планування.

Маркетингове середовище поділяється на зовнішнє (макросередовище і мікросередовище) та внутрішнє. Макросередовище формують глобальні чинники, які впливають на діяльність підприємства, зокрема політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні й правові (аналіз за моделлю PEST).

PEST-аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» демонструє складну взаємодію макросередовищних чинників, що формують стратегічні умови функціонування підприємства. Політичні чинники, зокрема воєнний стан та нестабільність в країні, створюють виклики для логістики та експорту, однак державна підтримка

агросектору й регулювання акцизної політики можуть слугувати компенсаторними важелями. Економічне середовище залишається турбулентним через інфляційні процеси, коливання курсу гривні та зростання витрат на енергоносії, що безпосередньо впливає на собівартість продукції.

У соціальній площині фіксується переорієнтація споживчого попиту на безалкогольні продукти, зростає значення локального патріотизму та соціальної відповідальності бізнесу. Водночас технологічні чинники відкривають нові перспективи завдяки інвестиціям у автоматизацію, цифровізацію логістичних процесів і розвиток екологічних практик. Таким чином, зовнішнє середовище вимагає від ПрАТ «Оболонь» високої адаптивності та стратегічної гнучкості.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз ПрАТ «Оболонь»*

Чинники	Характеристика впливу на ПрАТ «Оболонь»	Оцінка впливу
Політичні (P)	Військовий стан в Україні та політична нестабільність впливають на логістику, експорт і виробничі процеси	5
	Державна підтримка вітчизняних виробників та аграрного сектора	4
	Регулювання акцизної політики на алкогольні напої	4
Економічні (E)	Курсові коливання гривні впливають на вартість імпортованої сировини та устаткування	4
	Інфляція та зниження купівельної спроможності населення	5
	Підвищення вартості енергоносіїв і логістичних послуг	5
Соціальні (S)	Зміна споживчих переваг на користь безалкогольних і функціональних напоїв	3
	Зростання попиту на локальні та українські бренди в умовах патріотичного піднесення	4
	Активна підтримка соціальних ініціатив з боку бізнесу (благодійність, допомога ЗСУ)	4
Технологічні (T)	Інвестування у модернізацію виробництва та автоматизацію процесів	3
	Впровадження цифрових рішень у логістиці та маркетингу	4
	Розвиток технологій повторного використання тари та утилізації відходів	4

Примітка. *Розроблено автором

Проведений PEST-аналіз дозволяє визначити основні зовнішні чинники, що формують умови діяльності ПрАТ «Оболонь». Найбільш значущий вплив мають політичні та економічні чинники, зокрема військовий стан, державне регулювання, інфляція та коливання валютного курсу, що прямо впливають на логістику, витрати

на сировину, енергоносії та купівельну спроможність споживачів. Водночас соціальні аспекти, як-от зростання патріотизму та переорієнтація споживачів на вітчизняну продукцію, створюють нові можливості для розширення ринку. Технологічні чинники, зокрема автоматизація, цифровізація логістики та екологічні ініціативи, сприяють підвищенню операційної ефективності та відповідності сучасним трендам. Таким чином, підприємство функціонує в умовах високої зовнішньої турбулентності, але має потенціал для адаптації через стратегічне інвестування та соціально орієнтовану комунікацію.

Ураховуючи ці тенденції, доцільним є всебічне оцінювання внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз, що дозволяє сформувавши цілісне уявлення про стратегічну позицію підприємства в ринковому середовищі. З цією метою проведено SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь», який представлено в табл. 2.6.

SWOT-аналіз засвідчує, що ПрАТ «Оболонь» має значний стратегічний потенціал завдяки поєднанню сильних внутрішніх характеристик і сприятливих зовнішніх тенденцій. Серед ключових сильних сторін - висока впізнаваність бренду, наявність розгалуженої логістичної інфраструктури та практики екологічного управління, що створює передумови для ефективного реагування на виклики ринку. Потенційні можливості, зокрема зростання попиту на безалкогольні напої та підтримка національного виробника, відкривають нові напрями для диверсифікації та інноваційного розвитку.

Водночас підприємство стикається з низкою загроз: політична й економічна нестабільність, коливання валютного курсу та енергетична залежність посилюють потребу у стратегічній гнучкості. До внутрішніх слабкостей належать залежність від імпортової сировини, енергоємність виробництва та недостатній рівень інноваційності. Проте саме ці аспекти можуть стати імпульсом до вдосконалення - шляхом модернізації обладнання, активнішого впровадження інновацій та оптимізації ресурсного забезпечення.

SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь»*

Чинники зовнішнього середовища	Можливості (O)	Загрози (T)
	Чинники внутрішнього середовища	<p>1.Зростання попиту на безалкогольні та функціональні напої;</p> <p>2.Підтримка українських виробників, розвиток локального патріотизму;</p> <p>3.Можливість розширення експортного потенціалу за рахунок продукції з високою доданою вартістю;</p> <p>4.Інвестиції в автоматизацію, цифровізацію логістики та екологічні ініціативи.</p>
Сильні сторони (S)	Очікування (S+O)	Очікування (T+S)
<p>1.Висока впізнаваність бренду на національному та міжнародному ринках;</p> <p>2. Розвинена логістична інфраструктура, власні виробничі потужності;</p> <p>3.Досвід екологічного управління (повторне використання ПЕТф-пляшок, власна система переробки тари);</p> <p>Великий виробничий потенціал і сучасне технічне оснащення заводів;</p> <p>Розвинена дистрибуційна мережа по всій Україні та досвід експорту;</p> <p>Сертифіковане виробництво, відповідне до міжнародних стандартів якості.</p>	<p>1.Використання сильної позиції бренду для просування безалкогольних напоїв;</p> <p>2.Інтеграція цифрових рішень та еко-ініціатив у позиціонування продукції.</p>	<p>1.Використання логістичної гнучкості для подолання зовнішніх шоків;</p> <p>2.Залучення уваги споживача до соціально відповідального бізнесу у складних політичних умовах.</p>
Слабкі сторони (W)	Очікування (W+O)	Очікування (T+W)
<p>1.Залежність від імпортової сировини;</p> <p>2.Висока енергоємність виробництва;</p> <p>3.Низька частка інноваційних продуктів у загальному портфелі.</p>	<p>1.Скорочення енергоспоживання шляхом модернізації обладнання;</p> <p>2. Створення інноваційних продуктів з урахуванням зміни споживчих уподобань.</p>	<p>1.Пошук альтернативних постачальників сировини та матеріалів для зменшення ризику імпортозалежності;</p> <p>2. Перехід на локальні ресурси для зменшення логістичних витрат та підвищення стабільності.</p>

Примітка. *Розроблено автором

Загалом, стратегія ПрАТ «Оболонь» повинна зосереджуватись на зміцненні конкурентних переваг через екологічні, цифрові та інноваційні ініціативи, водночас

мінімізуючи ризики за рахунок енергетичної та сировинної диверсифікації.

Отже, результати аналізу маркетингового середовища ПрАТ «Оболонь», можна стверджувати, що підприємство функціонує в умовах складного й динамічного зовнішнього контексту, який поєднує як значні виклики, так і перспективні можливості для розвитку. Політична й економічна нестабільність, енергетичні загрози та зростання конкуренції з боку транснаціональних компаній зумовлюють потребу в підвищенні адаптивності бізнес-моделі. У той самий час соціальні зрушення, технологічний прогрес та посилення попиту на локальні екологічні продукти створюють сприятливе підґрунтя для стратегічного оновлення. Успішне позиціонування ПрАТ «Оболонь» у цих умовах потребує системної реалізації інновацій, орієнтації на сталий розвиток, а також використання сильних сторін підприємства як платформи для розширення ринкової присутності та зміцнення конкурентоспроможності.

2.3. Аналіз маркетингового менеджменту підприємстві ПрАТ «Оболонь»

Маркетинговий менеджмент на сучасному підприємстві виступає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності, формування попиту та зміцнення ринкових позицій. У випадку ПрАТ «Оболонь» - одного з провідних виробників напоїв в Україні - ефективне управління маркетингом дозволяє не лише зберігати лідерські позиції, а й адаптуватися до змін середовища, споживчих очікувань і технологічного прогресу. З огляду на це, доцільно здійснити аналіз комплексу маркетингу 4P: продукт (Product), ціна (Price), просування (Promotion) та розподіл (Place) у контексті діяльності підприємства.

Асортимент ПрАТ «Оболонь» охоплює широкий спектр продукції: пиво, безалкогольні напої, соки, мінеральну воду, енергетики. Кожен товар має чітке позиціонування, диференціюється за якістю, смаковими властивостями, дизайном упаковки та цільовим сегментом. Особливу увагу підприємство приділяє функціональності продукту та впровадженню новинок відповідно до трендів здорового способу життя. Підприємство активно розвиває екологічну упаковку,

займається переробкою ПЕТ-тари, чим підсилює соціальну відповідальність бренду.

Таблиця 2.7

Ширина і глибина асортименту ПрАТ «Оболонь»*

Асортиментна група (ширина)	Підкатегорії / Торгові марки (глибина)
Пиво	«Оболонь Світле», «Оболонь Преміум», «Оболонь Безалкогольне», «Zibert», «Desant», «Nike», «Vike»
Безалкогольні напої	Лимонади: «Живчик», «Кола Оболонь», «Лимонад», «Тархун», «Ситро»; Енергетичні напої: «NON STOP»
Мінеральна та питна вода	«Оболонь Аква Нон Карбонейтед», «Оболонь Аква Карбонейтед», «Живчик Вода»
Сидри та слабоалкогольні напої	«Sitro Hard», «Obolon Cider», слабоалкогольні коктейлі
Квас	«Оболонь Квас Традиційний», «Живчик Квас»
Концентрати та екстракти	Солодові екстракти, хмільні екстракти (для В2В)
Продукти переробки	Кормові дріжджі, солодові залишки тощо (побічна продукція)

Примітка. *Розроблено автором

Асортиментна політика ПрАТ «Оболонь» характеризується високою шириною та глибиною, що свідчить про стратегічне прагнення підприємства задовольнити широкий спектр споживчих потреб і утвердитися в різних сегментах ринку напоїв. Ширина асортименту охоплює ключові категорії: пиво, безалкогольні напої, мінеральну воду, сидри, квас, концентрати та продукти переробки. У межах кожної асортиментної групи простежується значна глибина, зокрема наявність численних торгових марок і варіантів продукції, орієнтованих на різні смаки, стилі споживання та вікові категорії. Такий підхід не лише підвищує гнучкість підприємства у відповідь на ринкові зміни, а й дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги завдяки диверсифікації товарного портфеля.

Товари, що призначені для індивідуального споживання у скляних та жерстяних упаковках, є найбільш прибутковими у портфелях продукції вітчизняних виробників напоїв. Основні товарні позиції ПрАТ "Оболонь" та їхні продажні показники (обсяг продажів, чиста виручка, маржа, маржинальний прибуток) представлено в табл. 2.8.

Розрахунки для АВС-аналізу продовжено у цій таблиці. Маржинальний

прибуток у відсотках визначається як відношення маржинального прибутку до чистої виручки

Ми проведемо ABC-аналіз рівня продажів. Це включатиме визначення частки продажів кожної окремої позиції у загальному обсязі реалізації. Розпочнемо з першої позиції.

$$306\,555 / 2209846 * 100 = 13,9\%$$

Подібні розрахунки виконаємо для інших позицій і визначимо кумулятивну суму:

$$13,9 + 13,6 = 27,5\%$$

Такі ж розрахунки виконуємо аж до кінця таблиці, де отримуємо в результаті 100%. Для присвоєння рангів відсотковим значенням використовуватимемо наступну шкалу:

80%	A
95%	B
5%	C

Давайте проведемо ABC-аналіз за показником рівня маржинального прибутку. Спочатку визначимо частку маржинального прибутку кожної позиції у загальному обсязі продажів. Розглянемо першу позицію:

$$29\,844\,116 / 175\,611\,101 * 100 = 17,0\%$$

Схожі розрахунки виконаємо для інших позицій і обрахуємо кумулятивну суму:

$$17,0 + 16,4 = 33,4\%$$

Результати цих розрахунків зазначені у табл. 2.8.

Вихідні дані та розрахунки АВС-аналізу ключових позицій у малих форматах*

Найменування	Обсяги продажів дал	Чиста виручка, грн	Маржа, грн/дал	Маржинальний прибуток, грн	Продажі дал			Маржинальний прибуток, грн			Група + Група
Оболонь Світле скло 0,5л	306 555	72 430 942	97,4	29 844 116	13,9%	13,9%	A	17,0%	17,0%	A	AA
Hike Premium скло 0,5	300 342	70 207 612	95,6	28 722 647	13,6%	27,5%	A	16,4%	33,4%	A	AA
Hike Blanche скло 0,5л	292 296	68 752 850	91,1	26 615 160	13,2%	40,7%	A	15,2%	48,5%	A	AA
Hike Grapefruit ж/б 0,5л	211 870	48 997 513	95,7	20 285 361	9,6%	50,3%	A	11,6%	60,1%	A	AA
Zibert Світле скло 0,5	166 277	33 958 409	81,8	13 595 701	7,5%	57,8%	A	7,7%	67,8%	A	AA
Охтирське Світле скло 0,5	111 571	22 614 556	73,0	8 145 974	5,0%	62,9%	A	4,6%	72,4%	A	AA
Охтирське Козацьке скло 0,5л	98 343	19 992 193	80,1	7 880 847	4,5%	67,3%	A	4,5%	76,9%	A	AA
BeerMix Малина ж/б 0,5л	73 649	17 491 502	101,0	7 437 687	3,3%	70,6%	A	4,2%	81,2%	B	AB
BeerMix Вишня ж/б 0,5л	219 884	35 745 154	31,7	6 962 985	10,0%	80,6%	B	4,0%	85,1%	B	BB
BeerMix Лимон ж/б 0,5л	72 509	12 177 213	61,9	4 484 851	3,3%	83,9%	B	2,6%	87,7%	B	BB
Zlata Praha скло 0,5л	105 760	17 768 388	38,0	4 021 900	4,8%	88,7%	B	2,3%	90,0%	B	BB
Keten Brug ж/б 0,5л	34 600	6 503 586	77,6	2 683 886	1,6%	90,2%	B	1,5%	91,5%	B	BB
Pubster ж/б 0,5л	46 502	8 371 798	39,8	1 851 268	2,1%	92,3%	B	1,1%	92,6%	B	BB
Десант Екстраміцне скло 0,5л	15 833	4 159 756	104,5	1 654 838	0,7%	93,0%	B	0,9%	93,5%	B	BB
Carling скло 0,5л	8 729	1 603 052	176,9	1 543 944	0,4%	93,4%	B	0,9%	94,4%	B	BB
Germanarich скло 0,5л	13 734	4 374 555	104,1	1 430 073	0,6%	94,1%	B	0,8%	95,2%	C	BC
Germanarich Blanche ж/б 0,5л	24 650	4 599 271	57,9	1 428 261	1,1%	95,2%	C	0,8%	96,0%	C	CC
Пивний кухоль скло 0,5л	13 752	4 381 457	83,7	1 151 294	0,6%	95,8%	C	0,7%	96,7%	C	CC
Марочне 1913 скло 0,5л	8 970	2 453 197	117,3	1 052 095	0,4%	96,2%	C	0,6%	97,3%	C	CC
Sidro Villa Bianca ж/б 0,5	16 615	4 370 391	55,8	927 350	0,8%	96,9%	C	0,5%	97,8%	C	CC
Siber Apple скло 0,5	8 192	2 010 809	105,8	867 110	0,4%	97,3%	C	0,5%	98,3%	C	CC
Siber Чорниця ж/б 0,5л	17 292	3 953 865	46,5	803 746	0,8%	98,1%	C	0,5%	98,7%	C	CC
Ром Кола скло 0,3л	17 774	2 980 955	31,2	553 782	0,8%	98,9%	C	0,3%	99,1%	C	CC
DZEN ж/б 0,5л	4 967	887 140	88,5	439 481	0,2%	99,1%	C	0,3%	99,3%	C	CC
Водка Лайм ж/б 0,3л	4 809	873 347	90,6	435 907	0,2%	99,3%	C	0,2%	99,5%	C	CC
Живчик яблуко ж/б 0,3л	9 185	2 186 585	45,5	418 147	0,4%	99,8%	C	0,2%	99,8%	C	CC
Джин Тонік скло 0,3л	5 188	1 228 270	71,8	372 691	0,2%	100,0%	C	0,2%	100,0%	C	CC
Всього	2209846	475074 364		175 611 101							

Примітка* Джерело: складено автором

Для присвоєння рангу відсотковим значенням використаємо наступну шкалу:

80%	A
95%	B
5%	C

Після завершення розрахунків ми об'єднаємо значення ABC-аналізу за показниками обсягів виручки та маржинального прибутку.

Таким чином ми отримаємо матрицю:

	A	B	C
A	AA 7	AB 1	AC
B	BA	BB 7	BC 1
C	CA	CB	CC 11

Рис. 2.2. ABC-аналізу ключових позицій у малих форматах*

Примітка* Джерело: складено автором

Продукти, які були розглянуті, включають "Zibert", "BeerMix", "Живчик". Всі ці продукти опинилися в квадранті CC, що вказує на їх знаходження на спадній стадії життєвого циклу. Це свідчить про потребу або збільшення підтримки цих товарів, або прийняття рішення про їх вилучення зі сталого асортименту підприємства.

Цінова політика ПрАТ «Оболонь» базується на принципах гнучкості та адаптивності до платоспроможності різних груп споживачів. Асортимент охоплює як продукцію економ-сегменту, так і преміум-лінійки. Підприємство застосовує методи конкурентного ціноутворення, враховуючи динаміку ринку, вартість сировини, акцизну політику держави та рівень інфляції. В умовах зниження купівельної спроможності населення ПрАТ «Оболонь» зберігає баланс між доступною ціною та якістю продукції.

Порівняльна характеристика цін по відношенню до головних конкурентів, грн*

Категорія продукції	Найменування товару	ПрАТ «Оболонь»	Carlsberg Ukraine	AB InBev Efes
Пиво	Оболонь Світле 0,5 л	22,5	24,5	23,8
Пиво	Zibert 0,5 л	20,9	26	29,9
Безалкогольні напої	Живчик Яблучний 0,5 л	17,9	18,5	18,2
Безалкогольні напої	NON STOP 0,5 л (енергетик)	29	39	37,5
Мінеральна вода	Оболонь Аква негаз. 1,5 л	15,5	17,9	18,5
Мінеральна вода	Живчик Вода 1,5 л	16	32	18

Примітка. *Розроблено автором

Порівняльна характеристика цін ПрАТ «Оболонь» по відношенню до головних конкурентів - Carlsberg Ukraine та AB InBev Efes - свідчить про конкурентну цінову політику підприємства. У всіх розглянутих категоріях продукції, зокрема пива, безалкогольних напоїв та мінеральної води, ціни ПрАТ «Оболонь» є найнижчими або одними з найнижчих. Наприклад, «Zibert» та енергетичний напій «NON STOP» мають значно нижчу вартість порівняно з аналогічною продукцією конкурентів, що може приваблювати ціново чутливих споживачів. Така стратегія дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність на насиченому ринку напоїв та сприяти розширенню ринкової частки.

ПрАТ «Оболонь» має розгалужену систему дистрибуції, яка включає як традиційні канали збуту (роздрібні мережі, супермаркети, HoReCa), так і сучасні формати, зокрема електронну комерцію. Підприємство активно розвиває експортну діяльність, представлена на ринках понад 50 країн, що забезпечує додаткові джерела доходу та знижує залежність від внутрішніх коливань. Внутрішня логістика орієнтована на цифровізацію процесів і скорочення витрат на доставку.

Канали дистрибуції ПрАТ «Оболонь»*

Тип каналу	Опис	Партнери / канали
Прямий	Продаж кінцевим споживачам через фірмові магазини або інтернет	Фірмові магазини «Оболонь», офіційний сайт
Непрямий (оптовий)	Продаж через великих гуртовиків, дистриб'юторів	«МЕТРО», «АТБ», «Fozzy Group»
Непрямий (роздрібний)	Продаж через торговельні мережі, супермаркети, магазини	«Сільпо», «Novus», «VARUS»
Ногеса	Поставка до закладів громадського харчування	Ресторани, кафе, бари
Експортний	Продаж закордонним дистриб'юторам	Дистриб'ютори у ЄС, США, Азії

Примітка. *Розроблено автором

Каналами дистрибуції ПрАТ «Оболонь» охоплюється широкий спектр напрямів доведення продукції до кінцевого споживача, що свідчить про гнучку та багаторівневу систему збуту. Поряд із прямими продажами через фірмові магазини та інтернет-ресурси, підприємство активно співпрацює з гуртовими й роздрібними партнерами, зокрема з провідними національними мережами, такими як «МЕТРО», «Fozzy Group», «АТБ», «Сільпо» та «Novus». Значну увагу приділено каналу HoReCa, що сприяє формуванню іміджу бренду в сегменті громадського харчування. Експортна модель дистрибуції дозволяє підприємству забезпечувати присутність продукції на міжнародних ринках, зміцнюючи її позиції за межами України. Така диверсифікація каналів розподілу підвищує стійкість збутової системи до ринкових коливань та забезпечує ефективне охоплення цільової аудиторії.

Значна ефективність функціонування багаторівневої системи дистрибуції ПрАТ «Оболонь» значною мірою забезпечується налагодженою логістикою та сучасною інфраструктурою складування. Підприємство реалізує логістичну стратегію, орієнтовану на оптимізацію витрат, скорочення термінів доставки й забезпечення високого рівня сервісу. Власні логістичні потужності, а також співпраця з транспортними підрядниками дозволяють оперативно обслуговувати як внутрішній ринок, так і експортні напрямки. Склади розташовані у стратегічно важливих регіонах, що сприяє зменшенню логістичних ризиків і забезпечує стабільність товарних запасів у каналах збуту.

Логістика і складування ПрАТ «Оболонь»*

Елемент логістики	Характеристика
Центральний склад	Знаходиться на основному заводі в Києві, забезпечує базову логістику
Регіональні склади	Розташовані у 7 регіонах України (Львів, Дніпро, Одеса, Харків тощо)
Власний автопарк	Наявність вантажних автомобілів і рефрижераторів для доставки напоїв
Логістичні партнери	Компанії-перевізники для доставки в межах країни та на експорт
Складські технології	Впроваджені автоматизовані системи обліку та зберігання продукції

Примітка. *Розроблено автором

Таким чином, логістика і система складування ПрАТ «Оболонь» відзначаються високим рівнем організації та технологічності, що забезпечує ефективне функціонування всього ланцюга постачання. Центральний склад на базі головного підприємства в Києві виконує координуючу роль, а регіональні склади сприяють оперативному покриттю попиту в різних частинах країни. Власний автопарк та співпраця з логістичними партнерами дозволяють гнучко та вчасно здійснювати доставку як на внутрішній, так і на зовнішні ринки. Впровадження автоматизованих систем обліку й управління складськими процесами підвищує точність, швидкість і надійність логістичних операцій, що є важливою перевагою в умовах зростаючої конкуренції.

Комунікаційна стратегія Підприємства базується на поєднанні традиційної реклами (ТБ, зовнішня реклама) з цифровим маркетингом, SMM та просуванням через лідерів думок. Значну увагу приділено участі в соціальних, благодійних та патріотичних ініціативах, що формує позитивний імідж бренду в умовах воєнного часу. Крім того, підприємство проводить регулярні акції, дегустації, спортивні та культурні заходи, що стимулюють емоційний зв'язок зі споживачем.

Отже, маркетинговий менеджмент ПрАТ «Оболонь» демонструє системний і гнучкий підхід до управління ринковою діяльністю, що забезпечує стабільну конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного середовища. Ретельно сформований асортимент, орієнтований на різноманітні

сегменти споживачів, конкурентна цінова політика, багаторівнева система дистрибуції, ефективна логістика та активна комунікаційна стратегія створюють цілісну маркетингову модель, здатну не лише утримувати лідерські позиції, а й адаптуватися до змін попиту й ринкових умов. Результати ABC-аналізу підтверджують ефективність управління товарним портфелем, дозволяючи виявити пріоритетні напрями розвитку та приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації продукції. Застосування комплексного підходу до маркетингу забезпечує ПрАТ «Оболонь» не тільки ринкову гнучкість, а й стійке стратегічне зростання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Впровадження інновацій у систему маркетингового менеджменту підприємства

У сучасних умовах висококонку rentного ринкового середовища інновації стають визначальним чинником успішного функціонування та стратегічного розвитку підприємства. Особливого значення вони набувають у сфері маркетингового менеджменту, яка безпосередньо впливає на формування попиту, позиціонування продукції, задоволення потреб споживачів і забезпечення стійких конкурентних переваг.

Інновації в маркетинговому менеджменті охоплюють широкий спектр змін - від цифрової трансформації каналів комунікації до впровадження нових підходів до сегментування ринку, персоналізації пропозицій і аналітики споживчої поведінки. Одним із ключових напрямів є цифровізація маркетингових процесів. Впровадження CRM-систем, маркетингових платформ з елементами штучного інтелекту, автоматизація рекламних кампаній та аналітики даних дозволяє не лише підвищити ефективність управління, але й забезпечити оперативність прийняття рішень на основі актуальної інформації [9, с. 281].

Таким чином, інновації в маркетинговому менеджменті ПрАТ «Оболонь» спрямовані на підвищення конкурентоспроможності шляхом технологічного оновлення управлінських процесів, посилення орієнтації на споживача та інтеграції сучасних цифрових рішень у стратегічне планування. З огляду на це, доцільним є аналіз конкретних напрямів упровадження інновацій у межах діяльності підприємства, що наведено в табл. 3.1.

**Напрями впровадження інновацій у маркетинговий менеджмент
ПрАТ «Оболонь»***

Напрямок інновацій	Суть інновації	Приклад реалізації на ПрАТ «Оболонь»
Цифровий маркетинг	Використання цифрових каналів комунікації зі споживачами	Активізація присутності в соцмережах, email-маркетинг, SEO-оптимізація
Інновації в продукті	Створення нових товарів з доданою цінністю	Запуск нових безалкогольних напоїв із функціональними властивостями
Екологічний маркетинг	Розробка та просування продукції з екологічним фокусом	Розширення лінійки продукції в еко-упаковці
Інтерактивна реклама	Використання AR/VR, гейміфікації та інших сучасних інструментів	Рекламні кампанії з елементами доповненої реальності
CRM-системи	Персоналізоване управління взаємодією зі споживачами	Впровадження CRM для обліку клієнтів та аналітики продажів

Примітка. *Розроблено автором

Розширення інноваційних напрямів у маркетинговому менеджменті ПрАТ «Оболонь» варто розглядати не лише як реакцію на зовнішні виклики, а як проактивну бізнес-стратегію, спрямовану на формування стійкої конкурентної переваги. Цифрова трансформація комунікацій, зокрема інтеграція соціальних мереж, таргетованої реклами, SEO та email-маркетингу, дозволяє підприємству створювати персоналізований досвід взаємодії зі споживачами, підвищувати впізнаваність бренду та посилювати довіру до продукції.

Інновації у продуктовому портфелі, як-от розробка безалкогольних напоїв із функціональними властивостями (збагачених вітамінами, адаптогенами, натуральними компонентами), демонструють здатність підприємства працювати у нішах зі зростаючим попитом, орієнтованим на здоров'я та добробут. Це дає змогу не лише залучати нові сегменти споживачів, а й зміцнювати свою позицію на ринку як інноваційного виробника.

Екологічна орієнтація маркетингу: впровадження екоупаковки, скорочення вуглецевого сліду виробництва, підтримка програм повторного використання або переробки упаковки. Такі ініціативи не лише відповідають вимогам сучасного споживача, але й створюють додаткову емоційну цінність бренду.

Використання інтерактивних інструментів реклами, зокрема AR/VR,

формує нову якість взаємодії зі споживачем, підвищуючи залучення та тривалість контакту з брендом. А впровадження CRM-систем створює умови для управління клієнтськими даними, сегментації бази, аналізу поведінки споживачів і створення релевантних комунікаційних стратегій.

Таким чином, інновації в маркетинговому менеджменті ПрАТ «Оболонь» - це не точкові зміни, а системна трансформація бізнес-моделі управління ринковою діяльністю, що відкриває нові можливості для розвитку, адаптації до глобальних трендів і підвищення вартості бренду в довгостроковій перспективі. [12, с. 30].

У контексті активної трансформації маркетингової діяльності, важливим вектором стає інтеграція інноваційних рішень у стратегічне управління брендом. Візуалізація на рис. 3.1 відображає ключові інструменти, що застосовуються ПрАТ «Оболонь» у межах модернізованого маркетингового менеджменту, підкреслюючи їх взаємозв'язок і вплив на ефективність комунікаційної політики, клієнтоорієнтованість та екологічну відповідальність підприємства.

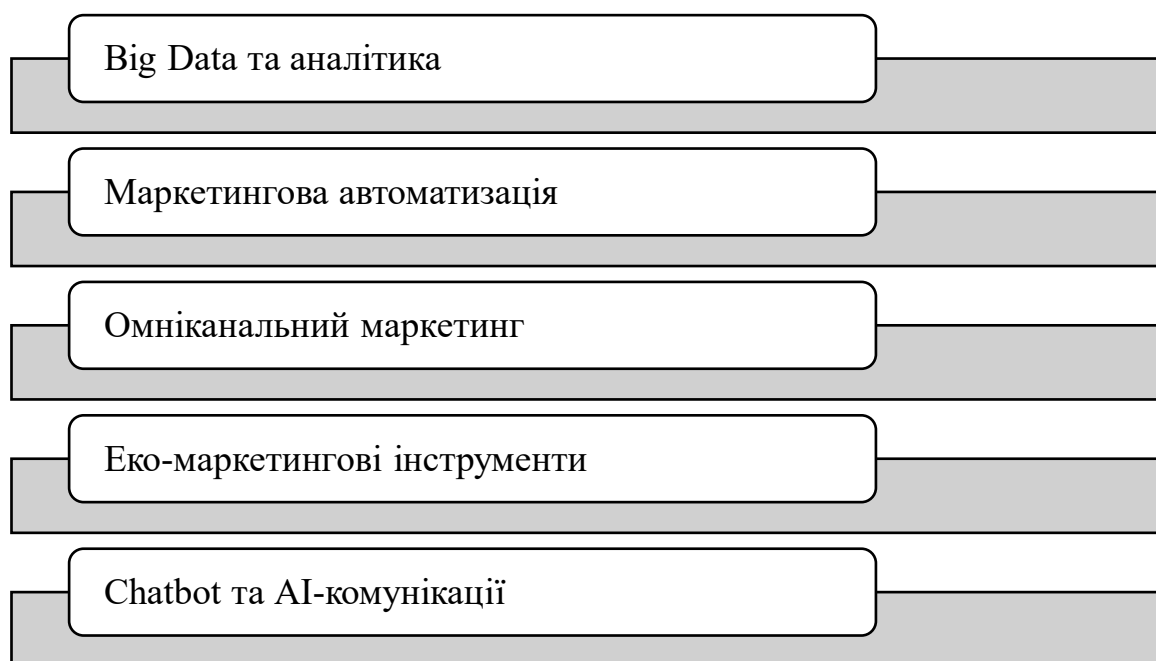


Рис. 3.1 Інноваційні інструменти маркетингового менеджменту ПрАТ «Оболонь»*

Примітка. *Розроблено автором

Одним із напрямів є впровадження Big Data та аналітики, що забезпечує

глибоке розуміння поведінки споживачів, дозволяє здійснювати точний аналіз ефективності кампаній і приймати обґрунтовані стратегічні рішення. На базі цих даних розгортається маркетингова автоматизація, яка спрощує керування процесами комунікації, дозволяє налаштовувати індивідуальні сценарії взаємодії з клієнтами та знижує витрати на рутинні операції [20, с. 51].

Паралельно з цим ПрАТ «Оболонь» впроваджує омніканальний маркетинг, що охоплює інтеграцію онлайн- і офлайн-каналів продажу та комунікації. Такий підхід забезпечує безшовний споживчий досвід і підвищує рівень лояльності клієнтів.

Важливою складовою маркетингової стратегії підприємства є еко-маркетингові інструменти, спрямовані на формування позитивного екологічного іміджу бренду. Підприємство орієнтується на екологічно чисті технології, використання переробленої упаковки та популяризацію відповідального споживання.

Завершальним елементом комплексу інноваційних інструментів є Chatbot та AI-комунікації, які дозволяють автоматизувати клієнтське обслуговування, оперативно відповідати на запити та формувати персоналізовані пропозиції в реальному часі.

Застосування цих інструментів забезпечує ПрАТ «Оболонь» конкурентні переваги, підвищує ефективність маркетингової діяльності та сприяє глибшій взаємодії зі споживачами в умовах цифрової трансформації економіки.

Таким чином, упровадження інноваційних підходів у маркетингову діяльність не лише формує сучасний імідж бренду, а й стає вагомим інструментом підвищення його ринкової стійкості. У цьому контексті важливо проаналізувати очікувані ефекти від реалізації новацій, які систематизовано у табл. 3.2.

Очікувані результати впровадження інновацій у маркетинговий менеджмент ПрАТ «Оболонь»*

Показник	Поточний рівень (умовно)	Очікуване значення після впровадження інновацій	Коментар
Частка цифрових каналів у збуті	25 %	45 %	Завдяки розвитку онлайн-продажів і таргетованої реклами
Рівень впізнаваності бренду серед молоді	60 %	80 %	За рахунок інноваційного позиціонування та соцмереж
Кількість нових продуктів на рік	3	5–7	Завдяки прискоренню НДДКР і гнучкому реагуванню на тренди
Клієнтська лояльність (NPS)	50 балів	65 балів	Поліпшення досвіду взаємодії з брендом
Ефективність рекламних кампаній (ROMI)	1,2	1,7	Оптимізація бюджету завдяки аналітиці і автоматизації

Примітка. *Розроблено автором

Очікувані результати впровадження інновацій у маркетинговий менеджмент ПрАТ «Оболонь» демонструють системний підхід підприємства до посилення своєї ринкової позиції шляхом цифрової трансформації, оновлення продуктової лінійки та підвищення ефективності комунікацій з цільовою аудиторією. Збільшення частки цифрових каналів у структурі збуту з 25 % до 45 % свідчить про активну адаптацію до сучасних споживчих моделей, орієнтованих на онлайн-торгівлю та персоналізовану рекламу. Такий перехід дає змогу не лише зменшити витрати на традиційні канали дистрибуції, а й забезпечити кращу контрольованість маркетингових витрат завдяки інтеграції цифрової аналітики.

Очікуване зростання рівня впізнаваності бренду серед молодіжної аудиторії з 60 % до 80 % обумовлюється інноваційними підходами до позиціонування та розширення присутності у соціальних мережах. Впровадження сучасних форматів комунікації - таких як колаборації з інфлюенсерами, інтерактивні кампанії, гейміфікація та візуальні рішення у стилі digital-native - сприяє створенню емоційного зв'язку з поколінням Z і міленіалами.

Збільшення кількості нових продуктів із 3 до 5–7 на рік свідчить про інтенсифікацію інноваційної діяльності підприємства, зокрема в частині досліджень і розробок (НДДКР). Це дозволяє ПрАТ «Оболонь» оперативно реагувати на зміни споживчих вподобань, тестувати нові формати смаку, упаковки, функціональності продукції та виходити на нові ринкові ніші. Таким чином формується диверсифікований портфель товарів, що сприяє стабілізації доходів у довгостроковій перспективі.

Підвищення індексу клієнтської лояльності (NPS) з 50 до 65 балів є результатом покращення взаємодії споживача з брендом, що включає зручність доступу до продукції, якість обслуговування, емоційну залученість і відповідність очікуванням. У поєднанні з аналітикою поведінки споживачів, це дозволяє сформувані персоналізовані пропозиції та утримувати клієнтів у довгостроковій перспективі.

Зростання показника ROMI з 1,2 до 1,7 свідчить про ефективну оптимізацію маркетингових витрат, зокрема завдяки впровадженню інструментів автоматизації, штучного інтелекту для прогнозування попиту та глибокої сегментації цільової аудиторії. Це дозволяє підприємству зосередити ресурси на найбільш перспективних каналах і тактиках, що забезпечують максимальну віддачу від інвестицій у рекламу.

Таким чином, впровадження інновацій у маркетинговий менеджмент ПрАТ «Оболонь» формує передумови для довгострокового зростання, посилення конкурентних переваг, розширення частки на внутрішньому та зовнішньому ринку, а також зміцнення бренду як сучасного, відповідального й близького до споживача.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що інновації в маркетинговому менеджменті ПрАТ «Оболонь» мають комплексний характер і реалізуються через інтеграцію цифрових технологій, екологічних практик та клієнтоорієнтованих підходів у комунікації. Підприємство активно трансформує свою маркетингову стратегію, впроваджуючи автоматизовані платформи, Big Data-аналітику, омніканальні рішення й інструменти взаємодії на основі

штучного інтелекту. Очікувані результати, зафіксовані у відповідних показниках, свідчать про зростання ефективності рекламних кампаній, збільшення клієнтської лояльності, розширення цифрової присутності та прискорення інноваційного оновлення продуктового портфеля. Такий підхід забезпечує ПрАТ «Оболонь» стійке позиціонування на динамічному ринку та створює передумови для сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

3.2. Зарубіжний досвід здійснення маркетингового менеджменту підприємства

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу маркетинговий менеджмент стрімко змінюється, зумовлюючи необхідність впровадження інноваційних технологій для збереження конкурентоспроможності. Зарубіжний досвід провідних країн світу демонструє ефективність використання цифрових інструментів у маркетингових стратегіях, що дозволяє суттєво покращити взаємодію з цільовою аудиторією, оптимізувати витрати та посилити ринкові позиції підприємств.

Такий підхід свідчить про зміну парадигми управління маркетингом, в якій на перший план виходять персоналізація, аналітика великих даних, автоматизація процесів і застосування платформ на основі штучного інтелекту. Практика міжнародних компаній засвідчує зростання ефективності маркетингових рішень завдяки гнучкому використанню інструментів цифрового маркетингу. Це створює передумови для формування адаптивних і динамічних стратегій у відповідь на зміну споживчих уподобань та ринкових умов.

Провідні компанії світу активно використовують digital-маркетинг, зокрема онлайн-рекламу, SEO, контент-маркетинг і просування у соціальних мережах, що забезпечує швидке охоплення аудиторії, гнучкість комунікацій та ефективне просування бренду. Особливо популярним цей інструмент є в США, Великій Британії та Південній Кореї, де цифрові платформи формують основу взаємодії з клієнтами.

Сучасні інструменти маркетингового менеджменту в міжнародній практиці*

Інструмент	Суть та переваги використання	Країни/ринки активного застосування
Digital-маркетинг	Онлайн-реклама, SEO, контент-маркетинг, соціальні мережі	США, Велика Британія, Південна Корея
CRM-системи (Salesforce, HubSpot)	Автоматизація взаємодії з клієнтами, аналітика, персоналізація	США, Канада, Ізраїль
Big Data та аналітика споживачів	Прогнозування поведінки клієнтів, точковий таргетинг	Китай, США, Нідерланди
Гейміфікація у промоакціях	Підвищення залученості клієнтів через ігрові механіки	Японія, Південна Корея
Еко-маркетинг та соціальна відповідальність	Формування лояльності, репутаційна перевага	Швеція, Німеччина, Франція

Примітка. *Джерело: [14, 15, 19]

CRM-системи, такі як Salesforce чи HubSpot, стали невід'ємним елементом управління клієнтськими відносинами. Завдяки автоматизації процесів, глибокій аналітиці та можливостям персоналізації, ці платформи дозволяють вибудовувати довготривалі зв'язки з клієнтами, що є особливо актуальним для ринків Північної Америки та Ізраїлю, де споживачі цінують індивідуальний підхід.

Застосування Big Data та аналітики споживчої поведінки дає змогу прогнозувати тенденції, виявляти глибокі інсайти та здійснювати точковий таргетинг. Це відкриває широкі можливості для формування конкурентних переваг на високотехнологічних ринках, таких як Китай, США чи Нідерланди, де обсяг і швидкість обробки даних є критичним чинником успіху.

Гейміфікація, як форма інтерактивної комунікації, підвищує рівень залученості споживачів завдяки використанню ігрових механік у маркетингових кампаніях. Цей підхід активно застосовується в Японії та Південній Кореї, де високий рівень цифрової культури створює сприятливі умови для такого типу інновацій.

Зі свого боку, еко-маркетинг і соціальна відповідальність бренду дедалі

більше стають не лише етичними стандартами, а й стратегічними інструментами управління репутацією. У Швеції, Німеччині та Франції підприємства активно просувають сталі ініціативи, демонструючи відповідальність перед суспільством і навколишнім середовищем, що позитивно впливає на формування довіри до бренду.

Таким чином, зарубіжний досвід свідчить про те, що застосування сучасних маркетингових інструментів не є ситуативним, а навпаки - структурним елементом стратегічного управління, що забезпечує адаптивність, інноваційність і ринкову життєздатність компаній у довгостроковій перспективі.

Сполучені Штати Америки традиційно є лідером у сфері цифрових технологій, що знаходить своє відображення і в маркетинговому менеджменті. Американські компанії активно використовують Big Data, алгоритми штучного інтелекту та автоматизацію процесів для персоналізації комунікацій із клієнтами. Такі інструменти дозволяють глибоко аналізувати поведінку споживачів, сегментувати аудиторії та створювати таргетовані пропозиції в email-маркетингу та рекламних кампаніях. У результаті застосування цифрових рішень спостерігається зростання рівня конверсії - частки користувачів, що вчиняють цільову дію, - а також підвищення рівня клієнтської лояльності. Зокрема, алгоритми AI здатні формувати релевантний контент у реальному часі, що значно покращує взаємодію бренду з аудиторією [5, с. 274].

У Південній Кореї цифровий маркетинг розвивається переважно у візуально-орієнтованому напрямі. Однією з ключових тенденцій є використання відеоконтенту та інтерактивних форматів у соціальних мережах. Платформи TikTok, YouTube та Instagram стали важливими каналами для просування товарів і послуг, особливо серед молоді. Бренди створюють короткі відео з елементами гейміфікації, використанням вірусного контенту та взаємодії з аудиторією, що дозволяє не тільки привернути увагу, але й сформувати активну спільноту навколо бренду. Такий підхід сприяє підвищенню впізнаваності, формуванню емоційного зв'язку зі споживачем та забезпечує високу швидкість поширення інформації в мережі.

Нідерланди є прикладом країни, де маркетинговий менеджмент успішно інтегрує інструменти SEO (Search Engine Optimization) і SEM (Search Engine Marketing), а також програматик-рекламу - автоматизовану купівлю рекламних оголошень. Такі цифрові підходи є особливо ефективними в e-commerce та B2B-сегментах, де точність у залученні цільової аудиторії має вирішальне значення. Завдяки оптимізації вебконтенту під пошукові системи та використанню алгоритмів для покупки рекламного простору в режимі реального часу, компанії в Нідерландах знижують витрати на залучення клієнтів. Це дозволяє ефективно розподіляти маркетингові бюджети та досягати високого рівня рентабельності рекламних кампаній [6, с. 732].

Канадські підприємства роблять акцент на покращенні клієнтського досвіду завдяки застосуванню CRM-систем, Google Analytics і чат-ботів. Такі інструменти дають змогу збирати дані про споживацькі уподобання, історію покупок, частоту звернень та інші параметри, необхідні для персоналізованого обслуговування. Автоматизовані рішення у вигляді чат-ботів забезпечують оперативну консультацію клієнтів 24/7, а також зменшують навантаження на відділи підтримки. Google Analytics, у свою чергу, дозволяє маркетинговим менеджерам приймати обґрунтовані рішення на основі поведінкових метрик. Результатом такого підходу є підвищення рівня задоволеності клієнтів, зменшення відтоку та підвищення повторних покупок.

У Швеції провідні компанії орієнтуються на mobile-first стратегію, враховуючи високу частку мобільних пристроїв у щоденному користуванні. Розробка мобільних додатків, впровадження push-сповіщень та оптимізація контенту під мобільні платформи дозволяють брендам ефективно взаємодіяти з молодією аудиторією. Push-сповіщення використовуються для інформування клієнтів про акції, новинки або персональні пропозиції, сприяючи підвищенню залученості. Завдяки зручному мобільному інтерфейсу споживачі отримують позитивний користувацький досвід, що формує довготривалу лояльність до бренду. Цей підхід також дозволяє оперативно реагувати на зміни в поведінці користувачів і здійснювати точковий маркетинговий вплив [13, с. 45].

Таким чином, використання mobile-first стратегії у Швеції демонструє прагнення компаній до адаптації маркетингової діяльності під сучасні цифрові звички споживачів. Цей підхід стає не лише інструментом комунікації, а й чинником формування довготривалих відносин із клієнтами в умовах цифрової епохи. На тлі цього варто порівняти моделі маркетингового менеджменту, які впроваджуються у різних країнах світу, з урахуванням їхньої специфіки, рівня цифровізації та підходів до взаємодії зі споживачами.

Таблиця 3.4

**Порівняльна характеристика моделей маркетингового менеджменту
у країнах світу***

Країна	Основна модель маркетингу	Ключові особливості	Приклади компаній
США	Орієнтація на споживача (Customer-Centric)	Використання CRM, індивідуалізація пропозицій, аналітика поведінки споживачів	Amazon, Coca-Cola
Німеччина	Інноваційно-технократична модель	Орієнтація на технології, якість, ефективне планування та автоматизація процесів	BMW, Siemens
Японія	Маркетинг вдосконалення процесів	Постійне вдосконалення (kaizen), висока увага до бренду та лояльності клієнтів	Toyota, Sony
Велика Британія	Мультиканальна стратегія	Інтеграція онлайн та офлайн каналів, акцент на контент-маркетинг	Unilever, Tesco
Франція	Емоційно-культурна модель	Орієнтація на естетику, емоції, стиль, культурну специфіку	L'Oréal, Louis Vuitton

Примітка. *Джерело: [14, 15, 19]

Аналіз моделей маркетингового менеджменту у різних країнах демонструє значну варіативність підходів, обумовлену специфікою ринку, технологічним рівнем, соціальними цінностями та споживчими очікуваннями.

У США домінує споживацько-орієнтована модель (Customer-Centric), що базується на глибокому аналізі потреб клієнтів. Американські компанії, такі як Amazon та Coca-Cola, активно використовують CRM-системи, що дозволяють здійснювати індивідуалізовану взаємодію з кожним клієнтом. Аналітика споживчої поведінки стає ключовим інструментом для формування персоналізованих пропозицій, що сприяє підвищенню конверсії та лояльності. Висока конкуренція на ринку США стимулює впровадження інновацій у сфері

маркетингових технологій, включаючи штучний інтелект, автоматизацію реклами та глибоку сегментацію цільової аудиторії.

У Німеччині сформувалась інноваційно-технократична модель маркетингового менеджменту, що підкреслює важливість технологічних досягнень, якості продукції та ефективності внутрішніх процесів. Компанії BMW та Siemens демонструють прагматичний підхід до маркетингу, де акцент робиться на раціональних цінностях, таких як надійність, довговічність та інженерна досконалість. Високий рівень автоматизації, точне планування й аналітичне обґрунтування стратегій є невід'ємними елементами німецької маркетингової практики [19, с. 28].

Японія вирізняється моделлю маркетингу вдосконалення процесів, що ґрунтується на філософії постійного вдосконалення (kaizen). Такі бренди, як Toyota та Sony, акцентують увагу на підвищенні якості обслуговування, збереженні довіри споживачів та формуванні довготривалих відносин із клієнтами. Японський підхід тісно пов'язаний з корпоративною культурою та передбачає не лише технічні інновації, але й послідовну еволюцію маркетингових стратегій, відповідно до зростаючих очікувань споживача.

Велика Британія демонструє мультиканальну маркетингову стратегію, що поєднує цифрові та традиційні канали комунікації. Компанії Unilever та Tesco застосовують комплексний підхід до взаємодії з аудиторією, інтегруючи онлайн-просування з фізичною присутністю в магазинах. Значна увага приділяється контент-маркетингу, створенню релевантного, ціннісного контенту для різних платформ. Таке поєднання забезпечує безперервний клієнтський досвід і дає змогу адаптуватися до швидкоплинних змін ринку.

Франція характеризується емоційно-культурною моделлю маркетингу, яка базується на естетичному сприйнятті, культурній унікальності та емоційній взаємодії зі споживачем. У центрі уваги таких компаній, як L'Oréal та Louis Vuitton, знаходиться не лише якість продукту, а й історія бренду, його стиль, образ і зв'язок із національними цінностями. Французький маркетинг є яскравим прикладом того, як м'яка сила культури здатна формувати споживчі вподобання

та створювати глибоку емоційну прихильність до бренду [20, с. 51].

Узагальнюючи, слід зазначити, що ефективність маркетингового менеджменту значною мірою залежить від здатності адаптувати глобальні інструменти до локальних умов. Моделі маркетингу, які функціонують у США, Німеччині, Японії, Великій Британії та Франції, є не лише проявами бізнес-практик, але й відображенням глибших соціокультурних парадигм. Розуміння цих особливостей відкриває нові можливості для розробки міжкультурних маркетингових стратегій, особливо в умовах глобалізації та цифрової трансформації.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що маркетинговий менеджмент є ключовим елементом загальної системи управління підприємством, який забезпечує його адаптивність, конкурентоспроможність і орієнтацію на споживача. Він поєднує стратегічне бачення з операційною реалізацією, ґрунтується на принципах системності, ефективності, інноваційності та клієнтоорієнтованості, що дозволяє формувати ціннісні пропозиції й досягати високих результатів на ринку. Його реалізація сприяє створенню довготривалих конкурентних переваг, формуванню позитивного іміджу бренду, підвищенню задоволеності клієнтів і, як наслідок, досягненню стійкого економічного зростання підприємства в умовах динамічної ринкової кон'юнктури.

2. Система маркетингового менеджменту постає як цілісна і водночас гнучка структура, що інтегрує всі ключові елементи управління маркетингом - від стратегічного планування до реалізації й контролю. Вона забезпечує адаптацію підприємства до динаміки зовнішнього середовища, дозволяючи не лише своєчасно реагувати на зміни попиту й кон'юнктури, а й проактивно формувати конкурентні переваги через ефективне використання внутрішніх ресурсів і маркетингових інструментів. Завдяки чітко визначеним етапам реалізації процесу маркетингового менеджменту - аналізу ринкових можливостей, вибору цільових ринків, формуванню стратегії, розробці комплексу маркетингу, реалізації програм і контролю результатів – підприємство може досягати цілей не лише в коротко- та середньостроковій перспективі, а й формувати основу для сталого розвитку в майбутньому.

3. Ефективне здійснення маркетингового менеджменту ґрунтується на системному підході до її оцінювання, який охоплює як фінансові, так і нефінансові аспекти. Використання економічного, функціонального, стратегічного та комплексного підходів дозволяє забезпечити глибину аналізу та адаптувати оцінювання до специфіки підприємства й умов ринку. Це створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих

на підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію витрат і вдосконалення комунікаційної взаємодії з цільовою аудиторією. Таким чином, оцінювання ефективності маркетингового менеджменту постає не як разовий акт, а як постійний процес, що підтримує стійкий розвиток підприємства в умовах ринкової динаміки.

4. Аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» у 2022–2024 роках засвідчив потужний виробничий і фінансовий потенціал підприємства. Підприємство успішно нарощує обсяги реалізації, про що свідчить зростання чистого доходу на 47,6 % – з 8,66 до 12,78 млрд грн. Водночас власний капітал збільшився у 2,7 раза – з 2,16 до 5,91 млрд грн, що свідчить про стабільність фінансової моделі. Незважаючи на збільшення витрат і зниження рентабельності основної діяльності з 19,55 % до 11,49 %, підприємство зберегло позитивний чистий прибуток, який у 2024 році сягнув 1,25 млрд грн (+4,2 % до 2022 року). Суттєве покращення ліквідності – зростання коефіцієнта покриття до 1,42 (+52,7 %) і абсолютної ліквідності майже вп'ятеро – свідчить про зростання здатності до оперативного виконання зобов'язань. Однак погіршення показників рентабельності активів (з 0,22 до 0,14) і власного капіталу (з 0,55 до 0,21) вимагає оптимізації витратної політики. Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку з окремими ризиками, що потребують стратегічного коригування задля збереження прибутковості в умовах зростання виробничих витрат і конкурентного тиску.

5. Результати проведеного аналізу маркетингового середовища ПрАТ «Оболонь» засвідчили, що підприємство функціонує в умовах високої зовнішньої волатильності, зумовленої поєднанням політичної нестабільності, економічного тиску та динамічних змін у споживчих вподобаннях. PEST-аналіз показав, що найсуттєвіший вплив на діяльність підприємства чинять політичні (5 балів) та економічні (до 5 балів) чинники, серед яких ключовими є військові ризики, коливання валютного курсу, інфляція та зростання енергетичних витрат. Водночас соціальні чинники (до 4 балів), як-от підтримка національного виробника та зростання попиту на безалкогольні напої, створюють додаткові

можливості для ринкової експансії. Технологічні аспекти (оцінка до 4 балів) – автоматизація, цифровізація та екологічні інновації – сприяють підвищенню ефективності операцій. Узагальнюючи, підприємство має значний потенціал адаптації до викликів завдяки сильному бренду, технічному оснащенню та соціально орієнтованій політиці, але потребує модернізації, інноваційного оновлення продуктового портфеля та скорочення залежності від імпоротної сировини для збереження стабільної конкурентної позиції.

6. Маркетинговий менеджмент ПрАТ «Оболонь» вирізняється системністю, гнучкістю та стратегічною спрямованістю, що забезпечує стабільне зростання підприємства в умовах високої конкуренції та зовнішніх викликів. Комплекс маркетингу 4P реалізується на високому рівні: широка та глибока товарна лінійка орієнтована на різні сегменти споживачів, цінова політика залишається конкурентною й адаптивною, багаторівнева система збуту охоплює як внутрішній, так і зовнішні ринки, а комунікаційна діяльність сприяє формуванню лояльності до бренду. Впровадження сучасних логістичних технологій, екологічних практик і цифрових інструментів просування дозволяє «Оболоні» зберігати лідерські позиції на українському ринку та зміцнювати репутацію соціально відповідального підприємства.

7. Інноваційна трансформація маркетингового менеджменту ПрАТ «Оболонь» є не лише відповіддю на сучасні виклики ринку, а й стратегічним інструментом формування довгострокових конкурентних переваг. Завдяки впровадженню цифрових технологій, розвитку екологічних ініціатив, персоналізації взаємодії зі споживачами та інтеграції інтелектуальних систем управління, підприємство забезпечує високу адаптивність до змін середовища та посилює свою присутність як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Очікувані результати впроваджених інновацій підтверджують перспективність обраного вектора розвитку та створюють міцну основу для подальшого зміцнення ринкових позицій бренду в умовах цифрової економіки.

8. Таким чином, зарубіжний досвід цифрового маркетингового менеджменту демонструє широкий спектр ефективних моделей і технологічних

підходів, адаптованих до національних ринків і культурних контекстів. Від аналітично-орієнтованого персоналізованого маркетингу у США до емоційно-культурного підходу у Франції - кожна модель має свої переваги й відображає специфіку взаємодії з цільовою аудиторією. Успішне впровадження таких стратегій зумовлює зростання лояльності клієнтів, підвищення ефективності комунікацій та зміцнення брендів на конкурентному ринку. Для країн, що перебувають у процесі цифрової трансформації, зокрема України, ці приклади можуть слугувати практичним орієнтиром у формуванні власної системи маркетингового менеджменту, зорієнтованої на інноваційність, клієнтоцентричність і адаптивність до глобальних трендів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–56.
2. Араспанова О.Ю. Сутність маркетингової діяльності з просування товарів. *Інноваційний розвиток: освіта та наука XXI століття*. 2018. № 4. С. 71-73
3. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія «Економіка та підприємництво»*. 2021. № 1 (118). С. 42-47.
4. Балановська Т., Гоголя 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.2021.07.03.09> (дата звернення 01.05.2025)
5. Балацький Є. О. Маркетинг : навчальний посібник. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с
6. Вербицький К.В., Склярєнко А.Л. Маркетингова концепція управління матеріальними запасами в бізнес структурах. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції*. (14 – 15 квітня 2022 р. м. Полтава), 2022. С. 732-734.
7. Вікарчук О.І. Розвиток маркетингу в сучасному українському суспільстві. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 3. С. 46-52
8. Віннікова І. І., Гребньов Г. М., Пузанова Ю. О. Особливості використання інструментів SMM у маркетинговій діяльності українських підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 14. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108736> (дата звернення 01.05.2025)

9. Волкова М.В. Напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 281–286.
10. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 227–234.
11. Гуріна Н.В., Таргонська Л.В. Формування маркетингової політики підприємства як основа вдосконалення системи збуту аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2021. Вип. № 29. С. 82–87. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-13) (дата звернення 01.05.2025)
12. Дячков Д. В., Олійник А. С., Гончаренко А. С. Управління маркетинговою діяльністю у контексті продовольчої безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 24–30. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3562&i=3> (дата звернення 01.05.2025)
13. Жалінська І. В. Основні аспекти сучасних змін у маркетинговому менеджменті. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2(104). С. 45–50.
14. Захарова О. В., Проданова Л. В., Кливак Е. О. Інноваційні методи маркетингового менеджменту на прикладі моделі бізнесу INDITEX. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4. С. 21-29.
15. Ільченко Т.В. Впровадження маркетингового менеджменту на підприємстві: проблеми теорії та практики. Східна Європа : *Економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 1 (18). С. 115–121. URL: http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/18_2019/20.pdf (дата звернення 01.05.2025)
16. Ільчук М. М., Коновал І. А., Ус С. І. Методичні підходи до оцінки ефективності підприємницької діяльності аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 51-58.
17. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 38. С. 107-113.

18. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. М: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, Вип. 17 2017. С. 332–336.

19. Кошова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.

20. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Маркетинговий менеджмент в системі стратегічного управління підприємствами торгівлі. *Modern Economics*. 2021. № 28. С. 47-51. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V28\(2021\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V28(2021)-07) (дата звернення 01.05.2025)

21. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю., Фоменко В.М. Цінова політика підприємств як елемент маркетингового комплексу в системі маркетинг-менеджменту. *Modern Economics*. 2022. Вип. № 31. С. 82–89. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-12) (дата звернення 01.05.2025)

22. Курбацька Л. М., Ільченко Т. В., Кадирус І. Г. Теоретичні аспекти маркетингового забезпечення ефективної розподільчо-збутової політики аграрного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2016. Вип. 21(1). С. 122-126.

23. Лагодієнко, В. В. Організація маркетингової діяльності в аграрних підприємствах. Економічний аналіз: зб. наук. Праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 18. № 3. С. 56-59.

24. Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства Економіка. *Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3. С. 13-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2019_3_4. (дата звернення 01.05.2025)

25. Мосійчук І.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні. 2017. С. 278–302. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/25081/1/selection.pdf> (дата звернення 01.05.2025)

26. Муха Р.А. Особливості здійснення маркетингової діяльності підприємствами. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення 01.05.2025)

27. Обозна В.В. Цінова політика в системі управління збутовою діяльністю на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії* 2017. Вип. 1-2 (07). С. 121-124.

28. Панченко М.О. Формування маркетингової цінової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Вип. № 3(6). С. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.3.2022.5> (дата звернення 01.05.2025)

29. Пачева Н.О. Особливості процесу маркетингового менеджменту. Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. інтернет. конф., 29 жовтня 2021 р. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2021. С. 57–60.

30. Пачева Н.О., Подзігун С.М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Сер. Економічні науки. 2021. Т. 3. № 11(55). С. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-11-7671>

31. ПРАТ «ОБОЛОНЬ» : *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05391057/ (дата звернення 01.05.2025)

32. ПРАТ «Оболонь» : *веб сайт*. URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення 01.05.2025)

33. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 111– 115.

34. Ратушняк О.Г., Глущенко Л.Д. Формування маркетингової цінової політики підприємства з врахуванням психологічних ефектів сприйняття ціни. *Innovation and sustainability*. 2023. № 1. С. 91–98. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.91.98> (дата звернення 01.05.2025)

35. Рзаєва, Т.Г. Маркетинг-менеджмент: сутність, ознаки, характеристики та перспективи розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №5. С. 191-194.

36. Соколова О. Роль технологічної структури переробної промисловості у забезпеченні інноваційної моделі розвитку економіки України. *Підприємництво та інновації*. Вип. 16, 2021. С. 39-45.

37. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Маркетинг. Навчальний посібник. За заг.ред. проф. Старостіної А.О. К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.

38. Чайка І. П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. Праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. Том 27. № 1. С. 257-262. URL:

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1271/1038&ved=2ahUKEwiU2-D2opGNAXUBBNsEHVPmE7EQFnoECA0QAQ&usg=AOvVaw1iJNuZMYGYmzN1eUktWouj> (дата звернення 01.05.2025)

39. Чміль Г., Верзілова, Г. Місце маркетингової діяльності у забезпеченні економічного зростання торговельного підприємства. *Підприємництво та інновації*, (10), 178-182. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=pidinno_2019_10_29 (дата звернення 01.05.2025)

40. Штефанич Д.А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. ред.: Д. А. Штефанич; Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. 230 с.

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