

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Данильченко Сергій Валерійович

**Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня бакалавра
на тему: «Управління маркетинговою діяльністю
організації»**

Група ІН35- 9-22-Б1М (4,0 д)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

Науковий керівник, доцент
(посада, науковий ступінь, вчене
звання)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувачка кафедри

кандидат економічних наук

(посада, науковий ступінь, вчене
звання)

(підпис)

Данильченко С.В

(підпис)

Волокитіна Л.О.

(підпис)

Тищенко Т.І.

Київ 2026

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

(назва навчального підрозділу)

Кафедра, циклова комісія **Економіки та менеджменту**

Освітньо-кваліфікаційний рівень **бакалавр**

Галузь знань **07 Управління та адміністрування**

Напрямок підготовки/спеціальність **073 Менеджмент**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри, доцент кафедри
економіки та менеджменту

Т.І.Тищенко

“ _____ ” _____ 2026 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

ДАНИЛЬЧЕНКА СЕРГІЯ ВАЛЕРІЙОВИЧА

1. Тема кваліфікаційної роботи **«Управління маркетинговою діяльністю організації»**

керівник кваліфікаційної роботи **Волокитіна Л.О., к.е.н., доцент**

затверджені розпорядженням **№ 1 від “12”січня 2026 р.**

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи **22.05.2026 р.**

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи **Навчально-методична література, нормативно законодавчі акти, монографії, періодичні видання, матеріали наукових досліджень, звітність підприємства, статистична інформація**

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): **1. Теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства. 2. Діагностика умов управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Факторія алкогольних напоїв». 3. Впровадження програми заходів для покращення управління маркетинговою діяльністю**

5. Перелік графічного матеріалу: **Кваліфікаційна робота повинна супроводжуватися таблицями, графіками, діаграмами, які ілюструють процес аналізу й оцінки досліджуваного предмету кваліфікаційної роботи.**

6. Консультанти розділів випускної (кваліфікаційної) роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Волокитіна Л.О., к.е.н., доцент кафедри	12.01.2026	
II	Волокитіна Л.О., к.е.н., доцент кафедри	12.01.2026	
III	Волокитіна Л.О., к.е.н., доцент кафедри	12.01.2026	

7. Дата видачі завдання **12.01.2026 р.**

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1.	<i>Узгодження напрямку та теми випускної роботи</i>	<i>12.01.2026</i>	
2.	<i>Складання плану роботи та узгодження з керівником</i>	<i>19.01.2026</i>	
3.	<i>Опрацювання літературних джерел</i>	<i>26.01.2026</i>	
4.	<i>Підготовка теоретичного розділу роботи</i>	<i>26.02.2026</i>	
5.	<i>Робота над розрахунково-аналітичною частиною</i>	<i>06.04.2026</i>	
6.	<i>Розробка пропозицій з економічним обґрунтуванням</i>	<i>07.05.2026</i>	
7.	<i>Формування висновків</i>	<i>13.05.2026</i>	
8.	<i>Оформлення роботи</i>	<i>18.05.2026</i>	
9.	<i>Надання роботи на рецензування</i>	<i>19.05.2026</i>	
10.	<i>Отримання відгуку від керівника</i>	<i>21.05.2026</i>	
11.	<i>Надання випускної роботи на кафедру</i>	<i>22.05.2026</i>	

Студент

(підпис)

Данильченко С.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Волокитіна Л.О.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ	
МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Основи управління маркетинговою діяльністю підприємства	8
1.2. Методи оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю компанії.....	14
1.3. Вплив конкурентного середовища на управління маркетинговою діяльністю компанії.....	22
Висновки до першого розділу	27
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УМОВ УПРАВЛІННЯ	
МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ФАКТОРІЯ	
АЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ»	29
2.1. Дослідження макромаркетингового середовища компанії ТОВ «Факторія алкогольних напоїв».....	29
2.2. Оцінка внутрішнього середовища та маркетингової діяльності ТОВ «Факторія алкогольних напоїв».....	41
2.3. Проблеми в управлінні маркетинговою діяльністю компанії	58
Висновки до другого розділу	62
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ ЗАХОДІВ ДЛЯ	
ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ	
ДІЯЛЬНІСТЮ	63
3.1. Розробка альтернатив для покращення маркетингової діяльності підприємства	63
3.2. Економічне обґрунтування необхідності впровадження заходів щодо покращення маркетингової діяльності	69
Висновки до третього розділу	75
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

АНОТАЦІЯ

Данильченко Сергій. «Управління маркетинговою діяльністю організації» – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

Актуальність теми дослідження. У сучасних компаніях одним із найефективніших засобів впливу на результати є управління маркетинговою діяльністю. В умовах динамічного бізнес-клімату, що характеризується зростаючою конкуренцією, стає важливим удосконалення роботи підприємства в цілому, зокрема його маркетингової складової. Це дає компаніям можливість посилити свої конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Загострення конкурентного середовища вимагає пошуку нових підходів для забезпечення конкурентоспроможного розвитку сучасного підприємства.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних основ та дослідження практичних аспектів управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах конкурентної боротьби.

У роботі були використані такі методи дослідження: загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналізу і синтезу; статистичні методи; експертних оцінок; системного підходу.

Ключові слова: *маркетингова діяльність, бізнес-клімат, конкурентоспроможність, внутрішнє середовище.*

ANNOTATION

Danylchenko Serhii. «Managing the marketing activities of an organization » - It's Manuscript.

Diploma's work in obtaining the educational qualification of «bachelor's» - Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

Relevance of the research topic. In modern companies, one of the most effective means of influencing results is the management of marketing activities. In a dynamic business climate characterized by growing competition, it becomes important to improve the work of the enterprise as a whole, in particular its marketing component. This gives companies the opportunity to strengthen their competitive advantages both in domestic and foreign markets. The intensification of the competitive environment requires the search for new approaches to ensure the competitive development of a modern enterprise.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical foundations and study the practical aspects of managing the marketing activities of an enterprise in competitive conditions.

The following research methods were used in the work: general scientific and special research methods, in particular: analysis and synthesis; statistical methods; expert assessments; systemic approach.

Key words: *marketing activities, business climate, competitiveness, internal environment.*

ВСТУП

Актуальність. У сучасних компаніях одним із найефективніших засобів впливу на результати є управління маркетинговою діяльністю. В умовах динамічного бізнес-клімату, що характеризується зростаючою конкуренцією, стає важливим удосконалення роботи підприємства в цілому, зокрема його маркетингової складової. Це надасть компаніям можливість посилити свої конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Загострення конкурентного середовища вимагає пошуку нових підходів для забезпечення конкурентоспроможного розвитку сучасного підприємства.

На жаль, нерідко причиною низької прибутковості компаній є неефективна система управління маркетинговою діяльністю. У зв'язку з цим, дослідження шляхів удосконалення управління маркетингом підприємств та розробка на цій основі відповідних методичних рекомендацій є надзвичайно актуальними.

Стан і ступінь розробки проблеми. Дослідження проблем управління маркетинговою діяльністю відображено в працях таких науковців, як І.В. Мосійчук, І.Г. Клімова, А.В. Ткаченко, І.О. Щебликіна, М.В. Волкова та інших. Питання оцінки ефективності маркетингової діяльності також висвітлені в роботах ряду вітчизняних економістів, серед яких варто виділити праці Л.В. Балабанової, В.А. Шаповалова, Н.В. Бутенка, Н.К. Моїсєєва, А.Ф. Павленко, Є.Б. Анфіногенова, В.А. Пархименко, Т.Є. Дерев'янченко, О.П. Лідовської, А. Резніченко та інших. Проте, як показують результати досліджень, в українській науковій літературі наразі бракує комплексного вивчення управління маркетинговою діяльністю в умовах конкурентної боротьби.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних основ та дослідження практичних аспектів управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах конкурентної боротьби.

У даному дослідженні було поставлено та вирішено наступні завдання:

- вивчити суть управління маркетинговою діяльністю підприємства та встановити основні методи оцінки ефективності управління цією діяльністю;
- визначити, як конкурентна боротьба впливає на управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- визначити вплив елементів макромаркетингового середовища на підприємство;
- здійснити оцінку внутрішнього середовища та маркетингових заходів підприємства;
- виявити проблеми в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства;
- висунути та економічно обґрунтувати пропозиції щодо покращення управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах конкурентної боротьби.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю компанії ТОВ «Факторія алкогольних напоїв».

Предметом дослідження є принципи, методи та інструменти управління маркетинговою діяльністю компанії ТОВ «Факторія алкогольних напоїв».

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження стали методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу та системного підходу. Для вирішення поставлених завдань у роботі також використовувалися такі методи: монографічний – під час вивчення літературних джерел та практики управління маркетинговою діяльністю підприємства; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «управління маркетинговою діяльністю»; абстрактно-логічний – для проведення теоретичних узагальнень, формування висновків та обґрунтування нових гіпотез.

Інформаційна база дослідження. Для проведення дослідження було використано наукові праці провідних вітчизняних та закордонних фахівців у галузі управління маркетинговою діяльністю підприємства. Правову основу роботи склали законодавчі та нормативні акти, що регулюють управління

маркетинговою діяльністю підприємств, а також статистична звітність, організаційні та планові документи, на основі яких було здійснено ретроспективний аналіз системи управління маркетинговою діяльністю.

Практичне значення одержаних результатів полягає в наданні конкретних рекомендацій, які створюють міцну основу для розробки ефективних методів вдосконалення управління маркетинговою діяльністю на підприємстві.

Загальна характеристика структури дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Основний зміст роботи викладено на 83 сторінках друкованого тексту. Робота містить 39 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел складається з 56 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основи управління маркетинговою діяльністю підприємства

Управління маркетингом є організованим процесом, що включає комплекс дій для виявлення та задоволення вимог споживачів, з метою досягнення прибутку для фірми [19].

Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві можна охарактеризувати як комплекс різноманітних видів діяльності, що включає стратегічні та тактичні заходи, спрямовані на ефективну ринкову діяльність. Основною метою цього управління є задоволення вимог споживачів та максимізація прибутку. Це поняття підкреслює складність, призначення та системність процесу управління маркетингом, що має здійснюватись комплексно [14].

Управління маркетингом базується на п'яти основних підходах: вдосконалення виробництва, фокус на товарі, посилення комерційних зусиль, стратегія маркетингу та соціально-етичний маркетинг [53]:

1. Концепція покращення виробництва підкреслює значення доступності товарів для споживачів, що спонукає компанії зосереджуватися на підвищенні ефективності виробництва та системи розподілу. Ця концепція є актуальною в ситуаціях, коли попит перевищує пропозицію або коли собівартість товару є занадто високою, що вимагає підвищення продуктивності.

2. Концепція покращення продукту акцентує на значущості високої якості та вдосконалених характеристик для споживачів, закликаючи компанії постійно покращувати свої продукти. Однак, вона має недолік: споживачі можуть задовольняти свої потреби не лише через конкретний товар, а й через альтернативні продукти.

3. Ідея посилення комерційних зусиль, що для досягнення достатнього рівня продажів компанії необхідно активно працювати над збутом і стимулюванням. Це особливо актуально для товарів з пасивним попитом, таких як страхові послуги та енциклопедичні словники.

4. Концепція маркетингу підкреслює ідентифікацію потреб цільових ринків і є ключовим елементом для успішного досягнення цілей організації, пропонуючи більш ефективні методи задоволення цих вимог у порівнянні з конкурентами. Основна увага приділяється орієнтації на клієнтів.

5. Соціально-етичний маркетинг акцентує на важливості задоволення потреб цільових ринків, при цьому прагнучи забезпечити ефективність і продуктивність, а також зміцнити благополуччя споживачів і суспільства. Вона намагається вирішити конфлікт між задоволенням.

Основні принципи маркетингового управління на підприємстві охоплюють (див. рис. 1.1): орієнтацію на споживача, вплив на його поведінку, адаптивність та гнучкість, а також потенціал для розвитку, комплексний підхід, інноваційність, системність, зменшення ризиків, задоволення основних потреб, економічну ефективність, навчання, інформування та захист споживача [29].

Принципи управління маркетингом визначає ключові напрями діяльності та основні функції підприємств, які еволюціонують з часом. В сучасній науковій літературі відсутня єдина класифікація маркетингових функцій, що призводить до їх визначення залежно від обсягів виробництва, конкуренції та асортименту.

Управління маркетингом на підприємстві включає в себе ключові функції, такі як аналіз, планування, організація виконання та контроль. Специфічні функції: розробка цілей, стратегій, визначення ринків, планування продукції, маркетингові комунікації, канали розподілу, цінова політика, фінансування, підбір персоналу, управлінська структура та обробка маркетингової інформації [37].

Схема загальних функцій маркетингу підприємства (див. рис.1.2) показує їх взаємозв'язок та значення в управлінні маркетинговою діяльністю. Контроль у маркетинговій системі має бути стандартизованим, регулярним, всебічним, послідовним та об'єктивним [37].

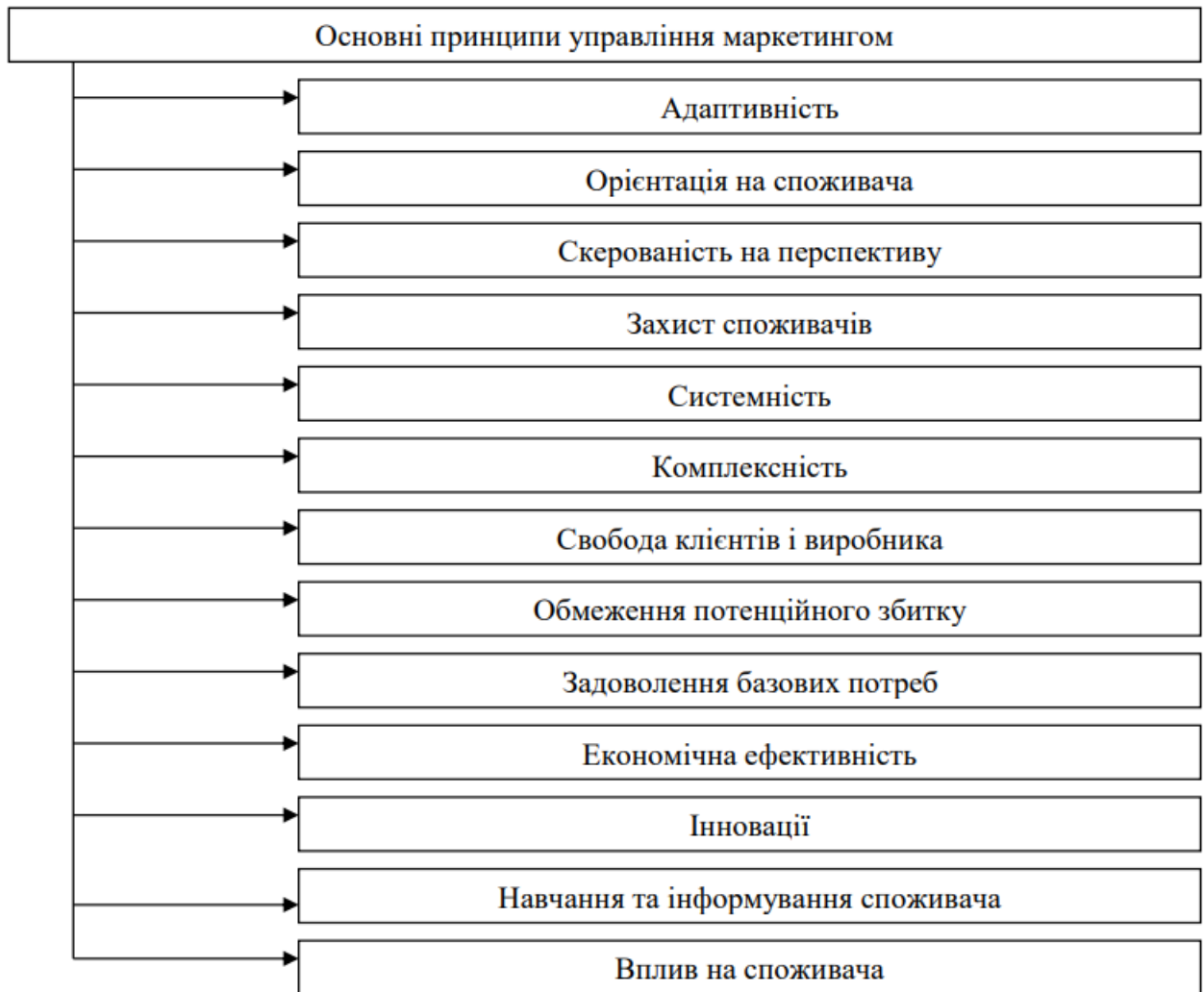


Рис.1.1. Основні засади управління маркетингом на підприємстві

Ключові методи в системі управління маркетингом підприємства (див. рис.1.3), зокрема: аналіз зовнішнього середовища, дослідження та планування товарів, організація руху і продажів, формування збуту та стимулювання пропозиції, розробка цінової політики, а також забезпечення безпеки товарів і дотримання екологічних вимог [32].

У плануванні та реалізації маркетингу існують недоліки, такі як відсутність усвідомлення важливості систематичного дослідження маркетингових заходів, низький кваліфікаційний рівень працівників маркетингового відділу та формальний підхід до аналізу без використання сучасних методів.

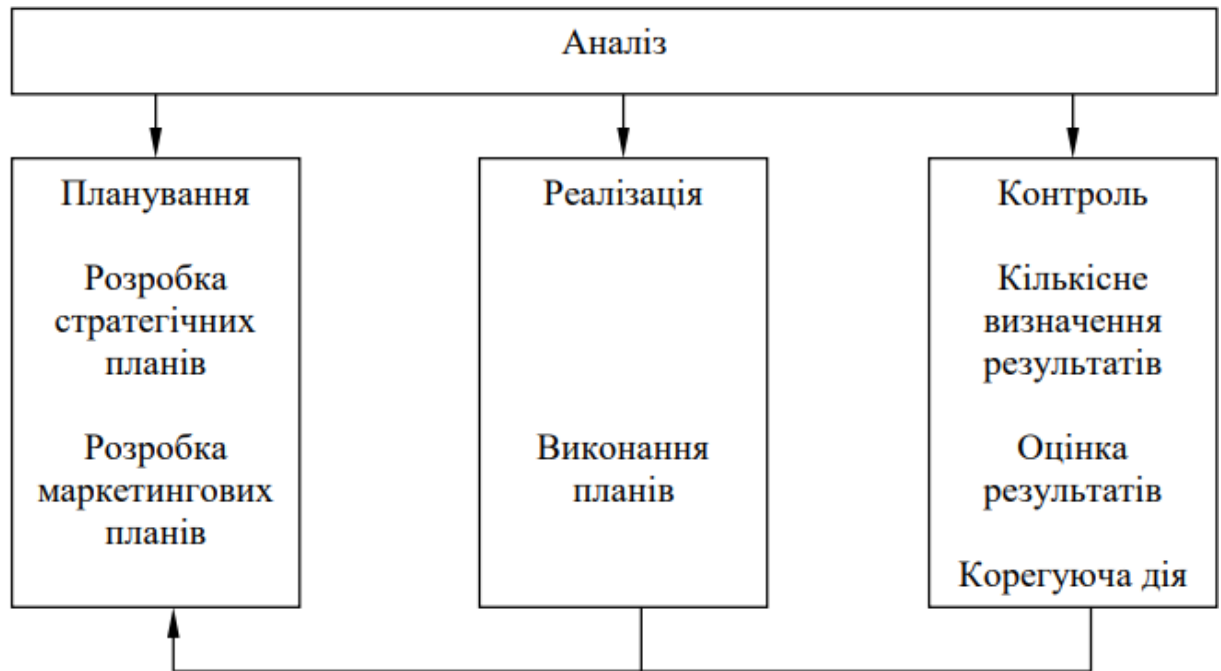


Рис.1.2. Загальні функції маркетингу в компанії та їх взаємозв'язок

Модель управління маркетинговою діяльністю можна представити так, як на рис. 1.4.

У загальному вигляді модель управління маркетинговою діяльністю можна представити у вигляді, показаній на рис. 1.4. Ці процеси стартують з вивчення ринку, що включає аналіз споживчої поведінки, конкурентів, можливостей компанії, сегментацію ринку та позиціонування продукту. Після цього розробляється маркетинговий комплекс, що включає товар, ціноутворення, канали збуту та методи просування [37].

Управління маркетингом постійно розвивається завдяки новим ідеям та тенденціям. Хоча країни з розвиненою ринковою економікою мають значний досвід у цій сфері, маркетинг залишається однією з найдинамічніших галузей

економіки. Сучасні тенденції на ринку відіграють важливу роль у еволюції маркетингу, зокрема в зростанні значення певних сфер [10].

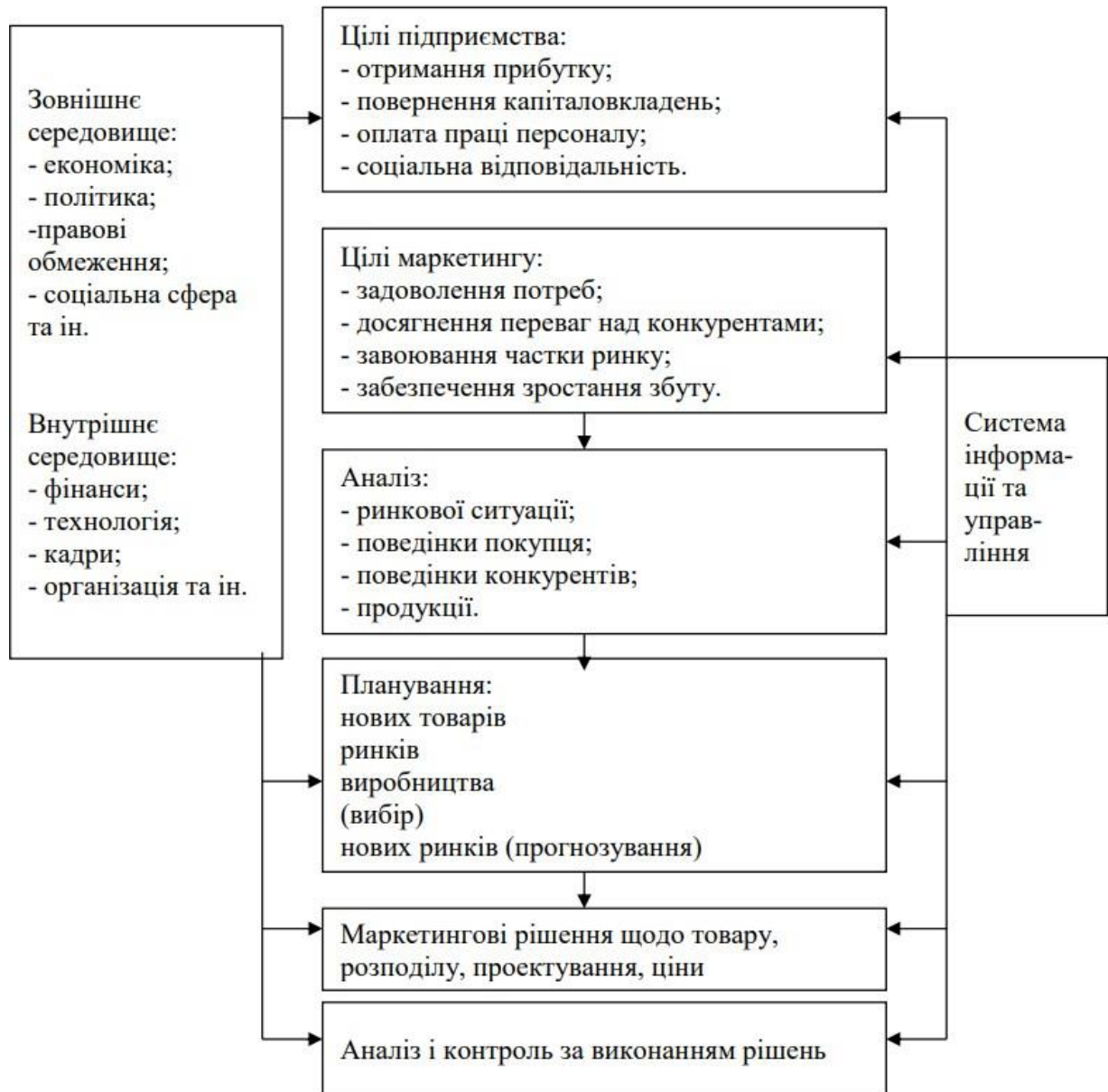


Рис. 1.3. Система керування маркетинговою діяльністю підприємства

Для ефективного засвоєння маркетингу потрібно дотриматися кількох умов, зокрема: організувати навчання фахівців, підготувати кваліфіковані кадри, створити кадровий потенціал професійних маркетологів, побудувати відповідну організаційну структуру, забезпечити науково-матеріальну базу

для досліджень, гарантувати високий стандарт реалізації маркетингових складових та запровадити стимули для переходу на маркетинговий підхід [37].



Рис.1.4. Система керування маркетинговою діяльністю

Розробка та реалізація маркетингових заходів вимагає створення допоміжних систем, таких як планування, організація служби та контроль маркетингу. Їх гармонійна взаємодія є ключовою для ринкового успіху.

Створення та ухвалення маркетингових рішень у підприємстві ґрунтується на врахуванні розходжень і спільності понять маркетингу як філософії, організаційного підходу та інструменту для обміну. Теорія взаємодії акцентує на важливості комплексного використання цих трьох аспектів у практичній діяльності [16].

1.2. Методи оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю компанії

У сучасних умовах посилення конкуренції на ринку підприємства усвідомлюють значення ефективних маркетингових стратегій. Ефективність маркетингових заходів можна визначити як відношення отриманих результатів (рекламні кампанії, аналіз ринку та інше) до витрат, понесених на їх реалізацію.

У процесі планування та впровадження маркетингових стратегій є певні недоліки, такі як недостатнє усвідомлення значення систематичного аналізу маркетингових активностей, а також низький рівень кваліфікації співробітників маркетингового відділу та формальний метод аналізу без використання сучасних технологій.

Науковці як за кордоном, так і в Україні вивчали різні аспекти ключових елементів маркетингової діяльності компанії (див. табл.1.1).

Т. Дерев'янченко вивчає нові підходи до оцінки ефективності маркетингу. Автор виділив кілька основних методів і теорій, зокрема багатовимірні, регресійні, кореляційні, імітаційні, а також стратегічні теорії прийняття рішень, детерміновані, гібридні та моделі мережевого планування. [22].

Маркетингова діяльність компанії потребує значних фінансових інвестицій, тому надзвичайно важливо оцінити, чи були досягнуті заплановані цілі за допомогою реалізованих заходів і в якій мірі.

Управління маркетингом: стикаємося з викликами відсутності єдиного методу оцінювання її ефективності для різних видів підприємств. В даний час використовуються два основні підходи: оцінка за ступенем досягнення цілей та співвідношення ефекту до витрат [31].

Оцінюючи ефективність маркетингу, важливо визначити, що вважати результатами та витратами цієї діяльності.

Таблиця 1.1

Методи визначення ключових елементів оцінки маркетингової
ефективності компанії

Науковці	Визначення
М. Туган-Барановський та Балабанова [32]	Маркетинг аналізується за різними аспектами: споживачі, інтеграція, достовірність даних, стратегічний підхід та оперативність. Проте автори не встановили системи показників для цих напрямів та алгоритму для оцінки ефективності.
Г. Ассель [5]	Оцінює результативність маркетингових кампаній у порівнянні з витратами на їх реалізацію. Автор акцентує на значущості налагодження зв'язку між цими показниками.
В. Шаповалов [51]	Зв'язує ефективність маркетингу з якістю управлінських рішень та їх впровадженням
Н. Бутенко [15]	Пропонується оцінювати ефективність маркетингової діяльності, спираючись на перелік виконаних завдань маркетологів.
Ф.Котлер та К. Келлер [27]	Підкреслюють існування взаємозв'язку між показниками ефективності маркетингової діяльності та оточуючим середовищем
Дж. Ленсколд [30]	Головним критерієм ефективності маркетингових заходів є рентабельність інвестицій. Цей показник надає повне уявлення про прибутки та вкладення інвестицій
Н. Мойсєєва та М. Конишева [36]	Вони надають перевагу аналізу функцій показників маркетингової діяльності, зокрема дослідженню ринку та асортименту продукції, збут і комунікація, а також загальних показників, зокрема прибутковості та ефективності стратегії
А. Павленком та А. Войчак [41]	Запропоновано визначати показник ефективності маркетингу, базуючись на доходах, прибутках, платоспроможності, обігу запасів та результативності маркетингових заходів.
Л. Стриєм, А. Голубевим та О.Рустамовим [48]	Маркетингову діяльність оцінюють, створюючи та аналізуючи математичну модель показників ефективності, що стосується підсистем і видів маркетингу
Є. Анфіногенова [4]	Пропоную виділити групу показників, які базуються на співвідношенні витрат на маркетинг та прибутків або обсягів реалізації підприємства. До них належать: індекс прибутковості, частка підприємств на ринку, динаміка прибутків, динаміка обсягів реалізації та точка беззбитковості.
В. Пархименко та А. Сумец [43]	Створено всебічний метод для оцінки результативності маркетингової діяльності, що включає такі напрямки: результати маркетингової діяльності, маркетингові дослідження, сегментацію ринку, управління продажами, планування та реалізацію маркетингу, якість управління маркетингом, функції відділу маркетингу та оцінку його внеску в підвищення ефективності

Результати маркетингової діяльності зазвичай оцінюються за кількістю нових і утриманих клієнтів, частотою їх звернень до підприємства та успішними контактами [47].

Результати стосовно споживачів включають аналіз обсягу та характеристик цільового сегменту, ступінь задоволення та лояльності споживачів до компанії, рівень поінформованості, обсяг закупівель, вартість та ймовірність переключення на продукцію конкурентів, а також споживацькі наміри.

Для оцінки постачальників доцільно використовувати показники, що відображають ефективність взаємовідносин з ними, такі як зацікавленість постачальників у співпраці, важливість обсягу продажів компанії для них, а також вартість і ймовірність обрання інших клієнтів. Також важливими є ясність дотримання умов співпраці та якість постачання.

Оцінка категорії «конкуренти» базується на кількох ключових показниках, зокрема: сильними і слабкими сторонами конкурентів, їхньою часткою на ринку, характеристиками успіху, стратегіями позиціонування, зацікавленістю у збереженні позицій, перешкодами для виходу на ринок, структурою витрат та ціновою стратегією, а також прогалинами в обслуговуванні споживачів, які можуть бути використані конкурентами для зміцнення своїх позицій [56].

Витрати на маркетингову діяльність часто сприймаються як витрати на просування товару, що є вузьким підходом. Вони повинні включати не лише традиційні витрати (заробітна плата, матеріали, енергія, амортизація, поточний ремонт), а й витрати на організацію товарної, комунікаційної, цінової та збутової політики, створення бренду, освоєння нових технологій та ефективність транзакцій, а також інформаційне забезпечення та функціонування систем маркетинг-контролінгу.

У наукових джерелах виділяють чотири основні категорії методів для оцінки ефективності маркетингової діяльності [8]:

1. Кількісні (фактографічні) показники маркетингової діяльності включають порівняння результатів з витратами, зокрема прибутковість інвестицій у маркетинг, оцінку вартості бренда та ринковий успіх компанії в конкурентному середовищі.

2. Соціологічні дослідження спрямовані на застосування прикладної соціології, включаючи розробку та виконання досліджень, таких як оцінювання комунікацій.

3. Експертні оцінки базуються на спеціальних знаннях і досвіді експертів, які використовуються для створення загальних висновків, зазвичай у формі оцінок.

4. Методи аудиту високої якості маркетингу передбачають систематичну та незалежну перевірку зовнішнього середовища, цілей, стратегій і сфер маркетингової діяльності компанії або його підрозділів, що може здійснюватися як внутрішніми спеціалістами, так і зовнішніми спеціалістами.

При маркетингових заходах при плануванні капітальних витрат важливо враховувати рентабельність інвестицій. Це дає змогу порівнювати різні маркетингові активності, ухвалювати обґрунтовані рішення та підвищувати ефективність кампаній і організацій.

В українських підприємствах популярний показник ROIM (повернення інвестицій у маркетинг) для оцінки ефективності маркетингової діяльності. $ROIM = (\text{додаткова виручка} - \text{собівартість}) / \text{вартість маркетингових заходів}$. Ця методика допомагає компаніям отримувати конкурентні переваги, підвищувати прибутковість, створювати високоякісні стратегії та ухвалювати результативні інвестиційні рішення.

Розробка маркетингових показників включає в себе оцінку рентабельності інвестицій та аналіз взаємозв'язків між внутрішніми маркетинговими та фінансовими показниками, а також оцінка клієнтських активів і бренду, а також вплив маркетингових витрат у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Теоретики та практики маркетингу створили безліч показників для оцінки стратегій, які варіюються в залежності від специфіки компанії. Хоча не існує єдиного стандартного набору метрик, деякі з них є універсальними і можуть бути використані в будь-якій компанії [39].

В табл. 1.2 наведені основні маркетингові метрики, що у річних звітах європейських компаній застосовуються різноманітні дані та інформація.

Таблиця 1.2

Найпоширеніші маркетингові показники

Індикатор	Частка використання, %	Частка інформації, що належить вищому керівництву, %
Усвідомленість	76	26
Частка ринку (кількість або вартість)	76	31
Відносна цінність компанії	68	33
Ступінь незадоволення	67	28
Задоволення клієнтів	66	34
Загальна кількість споживачів	63	36
Імідж	62	30
Вірність	62	48

З табл. 1.2 видно, що сприйняття маркетингової діяльності у маркетологів та вищого керівництва має значні відмінності. Найбільш затребуваним показником серед маркетологів є обізнаність, тоді як для директорів він має найменше значення. Натомість рівень лояльності викликає найбільший інтерес у менеджерів. Цей показник слугує індикатором стабільності та перспективності.

Науковці пропонують дев'ять критеріїв для всебічної оцінки результативності маркетингу, серед яких [52]:

1. Обізнаність про бренд - це частка споживачів, які мають інформацію про торгову марку.
2. Споживачі, які протестували продукт перед його придбанням.
3. Співвідношення втрачених клієнтів до нових за певний період.
4. Рівень задоволеності клієнтів
5. Прибуток.
6. Чиста дисконтована вартість.
7. Внутрішня ставка доходності.
8. Відшкодування інвестицій.

9. Прогнозований обсяг прибутку від клієнта протягом його життя.

Ці показники сприяють оцінці результативності маркетингових стратегій.

Метрики поділяються на традиційні маркетингові показники: немонетарні (1-5) та фінансові (6-9).

Існують різні підходи до оцінки ефективності маркетингу підприємства, які базуються на економіко-математичному моделюванні. Зокрема, Л.О. Стрій оцінює ефективність маркетингу через показники результативності та аналіз розподілу на ринку, з акцентом на ефективність виробництва і реалізації продукції [17].

Рівень рентабельності не є єдиним показником ефективності підприємства, оскільки розширення ринкової частки може компенсувати зниження прибутковості, покращуючи фінансову стійкість і продовжуючи термін служби продукції. Для комплексної оцінки ефективності маркетингу необхідно використовувати узагальнюючий показник, який враховує взаємозв'язок між ринковою часткою та прибутковістю. Методику розрахунку індексу ефективності маркетингової діяльності розробили Воронов О. А. та Валькович О. М. [23]:

$$E = I_{чр} \left(1 + \frac{Pr}{C}\right), \quad (1.1)$$

де E – індекс продуктивності підприємства;

$I_{чр}$ індекс ринкової частки;

Pr – прибуток від реалізації продукції;

C – собівартість реалізованої продукції.

$$I_{чр} = \frac{\text{Обсяг продажу}}{\text{Загальний обсяг продажу}} \quad (1.2)$$

Показник рентабельності інвестицій демонструє співвідношення прибутків та інвестицій. Для визначення рентабельності маркетингових інвестицій рекомендується застосовувати спеціальну формулу:

$$P_{\text{ін}} = \frac{-P_{\text{марк.зах.}}}{V_{\text{марк.зах.}}}, \quad (1.3)$$

де $P_{\text{марк}}$ – прибуток, здобутий внаслідок реалізації маркетингових заходів;

$V_{\text{марк}}$ – витрати на маркетингові активності.

Ефективність маркетингової діяльності оцінюється шляхом зіставлення приросту прибутку, отриманого від маркетингових заходів, з витратами на їх реалізацію. Проте визначити приріст прибутку складно, оскільки не завжди зрозуміло, що саме його викликало. Для коректної оцінки маркетингової діяльності потрібно розробити відповідну систему контрольних параметрів, які можуть бути сформовані на основі процесного, функціонального або об'єктного підходів [17].

Для оцінки ефективності конкурентоспроможності проектів у сфері маркетингового управління компаній можна використовувати метод ККО, який базується на оцінці чотирьох критеріїв. Алгоритм визначення коефіцієнта конкурентоспроможності включає три стадії.

На початковому етапі розраховуємо одиничні показники конкурентоспроможності організації у балах, порівнюючи їх із базовими та середньогалузевими даними, показники конкурентів або лідерів ринку, а також ретроспективні показники самого підприємства [41]:

$$K_{\text{кор}} = 0,13EB + 0,27ФС + 0,21ЕЗ + 0,31КТ, \quad (1.4)$$

де $K_{\text{кор}}$ – коефіцієнт конкурентної спроможності організації;

ЕВ - критерій ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФС - значення критерію фінансового стану компанії;

ЕЗ - значення критерію ефективності системи збуту товару;

КТ - значення критерію конкурентоспроможності продукції;

Вказані критерії можна обчислити наступним чином [24]:

$$EP = 0,29PB + 0,17\Phi + 0,2PT + 0,1ПП, \quad (1.5)$$

де РВ - показник витрат на виробництво однієї одиниці продукції;

Φ - коефіцієнт фондovіддачі;

РТ - індекс прибутковості товару;

ПП - індекс ефективності праці.

$$FC = 0,27KA + 0,2KP + 0,34KL + 0,13KO, \quad (1.6)$$

де КА - коефіцієнт самостійності організації;

КП - коефіцієнт покриття підприємства;

КЛ - коефіцієнт абсолютної ліквідності;

КО - коефіцієнт обігу оборотних активів.

$$EZ = 0,35PP + 0,27K3 + 0,19KB + 0,12KP, \quad (1.7)$$

де РП - прибутковість реалізації товарів;

КЗ - коефіцієнт запасів готової продукції;

КВ - коефіцієнт використання виробничих потужностей;

КР - коефіцієнт рекламної ефективності.

Метод, що розглядається, має переваги у дослідженні конкурентоспроможності виробничих підприємств, оскільки включає ключові аспекти їхньої діяльності. Проте його основа — експертна оцінка вагомості коефіцієнтів — не є цілком надійною.

Для переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. У цій шкалі: 5 балів - гірше базового, 10 - на рівні базового, 15 - вище базового.

Етап 2: Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за попередніми формулами.

Етап 3. Визначення коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства [23].

Дослідження способів оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства допомагає зменшити витрати і досягненню оптимальних результатів. Для цього необхідно проаналізувати витрати, маркетингові функції та неекономічні показники, застосовуючи економіко-математичні методи. Також важливо оцінити кінцеві результати, такі як прибуток, ринкова частка та обсяг продажів, для прийняття ефективних управлінських рішень.

1.3. Вплив конкурентного середовища на управління маркетинговою діяльністю компанії

Конкуренція в маркетингу – це змагання за увагу споживачів на ринку, яке спрямоване на задоволення потреб клієнтів і досягнення прибутку. Вона розділяється на цінову, яка впливає на попит внаслідок змін цін, та нецінову, яка базується на поліпшенні якості обслуговування, упаковки, реклами. У сучасних умовах переважає нецінова конкуренція [24].

Цінова конкуренція може бути ризикованою стратегією для компаній, оскільки тривале зниження цін виснажує ресурси, необхідні для розвитку. Компанії з обмеженими фінансовими можливостями можуть програти в цій боротьбі конкурентам, які мають кращі фінансові ресурси, такі як дешеві позики або інвестиції. Хоча деякі вважають, що зниження цін може бути компенсоване збільшенням обсягу продажів, на практиці це не завжди працює, особливо якщо виробничі потужності обмежені [9].

Інтенсивність конкурентної боротьби визначається різними факторами [21]:

1. Конкуренція загострюється, коли зростає кількість фірм, підприємств або організацій, а також коли їхні розміри та можливості стають більш схожими. Кількість є ключовим фактором, оскільки з її збільшенням зростає ймовірність того, що підприємство виявить нові стратегічні ініціативи.
2. Конкуренція зростає, коли попит на товар поступово зростає.
3. Конкуренція в окремих сегментах ринку може посилюватися також через значні сезонні коливання попиту на товари або послуги.
4. Конкуренція зростає при недостатній диференціації товарів підприємства.
5. Конкуренція зростає пропорційно до вигоди.
6. Конкуренція зазвичай загострюється, Коли витрати на вихід з ринку перевищують витрати на конкуренцію, компанії обирають продовжувати боротьбу.
7. Конкуренція стає більш гострою та непередбачуваною внаслідок відмінностей у стратегіях між підприємствами, кадровому складі, пріоритетах та ресурсах.

Методи боротьби з ціновою конкуренцією [21]:

1. Зростання цін. Перший етап, що дає можливість компанії поступово відійти від цінової конкуренції.
2. Дослідження потреб покупців дозволяє визначити додаткові послуги, які можуть бути цікавими для них, що сприяє конкурентним перевагам на ринку. Важливо не лише запропонувати ці послуги, але й донести їх цінність до клієнтів.
3. Допомога покупцям зручно вирішувати конкретні проблеми, що дозволяє компанії відвернути увагу аудиторії від цін.
4. Пропонування кількох цін на товар або послугу є простим, але ефективним принципом, який активно використовується за кордоном і починає впроваджуватися в нашій державі.

5. Вірність бренду потребує постійних зусиль для її покращення.

У сучасних умовах конкурентної боротьби успіх компанії залежить від ефективності маркетингового управління. Знання та практичне застосування сучасних інструментів маркетингової діяльності забезпечують конкурентні переваги та сприяють досягненню бажаних результатів [1].

Використання маркетингових технологій у підприємствах сприяє підвищенню управлінської ефективності шляхом оптимізації праці маркетингологів, регулярного моніторингу, визначення стандартних і творчих процесів, розробки ефективних рішень для маркетингових завдань та адаптації наукових методів управління [3].

Проблема знаходження клієнтів існує з моменту виникнення ринкової економіки, оскільки в багатьох галузях з'являються конкуренти, які пропонують схожі товари або послуги. Привернення та збереження клієнтів є основним завданням у умовах конкурентної боротьби, що стало причиною створення багатьох маркетингових технологій [28].

Маркетингові технології можна умовно поділити на три категорії: активні, що включають активні продажі, пасивні та ще одну категорію, при яких створюються умови, що спонукають клієнта самостійно звертатися до компанії; та комбіновані. Розглянемо кожен з цих категорій окремо [18]:

1. Команда продавців активно залучає клієнтів, які шукають нових клієнтів. Для цього вони створюють бази даних, готують комерційні пропозиції та проводять дзвінки, особисті зустрічі і розсилки інформації про компанію. Активне залучення клієнтів здійснюється командою продавців, які шукають нових клієнтів. Для цього вони створюють бази даних, готують комерційні пропозиції та проводять дзвінки, особисті зустрічі і розсилки інформації про компанію.

2. Пасивне залучення клієнтів передбачає залучення без активної участі продавців, зокрема через рекламу та інтернет-маркетинг.

3. Комбіноване залучення клієнтів включає ефективне використання як команди продавців, так і маркетингових інструментів для досягнення максимальних результатів.

Конкуренція - ключовий аспект маркетингу, що потребує детального аналізу та оцінки. Аналіз суб'єктів ринку та їх взаємовідносин у конкурентній боротьбі є важливим аспектом маркетингових досліджень [55].

Для ефективного маркетингового управління в конкурентному середовищі важливо зосередитися на ключових напрямках:

1. Стратегія блакитного океану зосереджена на розробці нових продуктів та формуванні ринків з відсутністю конкуренції, що дозволяє уникнути боротьби за існуючий попит.

Проект має на меті створення інноваційної цінності для споживачів через впровадження нових товарів, методів виробництва, які не були доступні на ринку раніше.

Проект має бути економічно ефективним, оскільки інноваційний продукт не вимагає великих фінансових інвестицій, великої кількості працівників чи витрат на рекламу. Зниження витрат досягається шляхом усунення або зменшення факторів, що спричиняють конкуренцію в галузі [13].

Таблиця 1.3

Напрями реалізації

№ п/п	Напрямки
1.	Формувати ринкове середовище
2.	Зробити боротьбу зайвою
3.	Розвивати та здобувати новий попит
4.	Розробляти принцип взаємозамінності цінностей та економії витрат
5.	Сформувати всю систему роботи компанії, орієнтуючись як на диференціацію, так і на зниження витрат

2. Соціальний маркетинг:

Соціальний маркетинг — ефективна управлінська технологія, що базується на теорії соціального обміну послугами, ідеями та цінностями..

Управління соціальним маркетингом є комплексним процесом, який потребує від компаній істотних змін у концептуальному, стратегічному та організаційному аспектах. Це охоплює створення планів сталого розвитку, підготовку звітів про соціальну відповідальність, а також організацію PR-акцій і міжнародних презентацій. Успішна реалізація цих заходів може призвести до зростання капіталізації. Управління соціальним маркетингом включає аналіз, планування та контроль програм для створення і підтримки вигідних відносин з цільовими споживачами.

Управління соціальним маркетингом підприємства має три рівні: корпоративний, функціональний та інструментальний [50].

Управління соціально-відповідальним маркетингом на підприємстві реалізується на трьох рівнях:

1. Внутрішній - фірма відповідає за створення сприятливих умов праці для своїх співробітників, інвестуючи в їхній соціальний розвиток, підвищення кваліфікації та участь в управлінні.

2. Зовнішній - підприємство забезпечує соціальну відповідальність перед споживачами, формуючи та задовольняючи їхні потреби в безпечних і доступних товарах і послугах.

3. Соціальний - компанія підтримує розвиток територіальної громади, беручи участь у вирішенні соціальних проблем, підтримуючи вразливі групи, підвищуючи культурний рівень населення та зберігаючи навколишнє середовище [50].

3. Мультиканальність маркетингу полягає у одночасній взаємодії компаній з цільовими аудиторіями через різноманітні офлайн і онлайн канали комунікації, такі як реклама, спеціалізовані видання, соціальні мережі, електронна пошта та інші платформи [25].

Бенчмаркінг є важливим інструментом для конкурентної боротьби в управлінні маркетинговою діяльністю.

Бенчмаркінг є важливою технологією для підприємств, що дозволяє системно вивчати фактори у бізнесі. Він допомагає компаніям, незалежно від

їхнього розміру та сфери діяльності, впроваджувати передовий світовий досвід і ефективні технології. Застосування бенчмаркінгу сприяє підвищенню ефективності бізнесу, надає сигнали про можливе відставання, дозволяє оцінити позиції організації в порівнянні з кращими практиками, а також сприяє швидкому впровадженню нових підходів з мінімальними ризиками та зниженням витрат на нові проекти [49].

Загострення конкуренції в маркетинговій діяльності вимагає нових підходів у маркетинг-менеджменті.

Для оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю виділяють чотири основні категорії методів: кількісні (порівняння показників з витратами), соціологічні (використання прикладної психології), експертні (оцінки на основі досвіду) та якісні (аудит маркетингової діяльності).

Висновки до першого розділу

Теоретичне дослідження показало, що управління маркетингом і управління маркетинговою діяльністю на підприємстві слід розрізняти. Управління маркетингом стосується спеціального відділу, який використовує принципи та методи маркетингу для аналізу ринку, покращення збуту та визначення ринкової орієнтації підприємства.

Управління маркетинговою діяльністю полягає в інтеграції інструментів і стратегій, спрямованих на максимізацію прибутку, підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів.

В результаті аналізу методів оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства були визначені ключові показники: чистий дисконтований дохід (NPV), показник рентабельності маркетингових інвестицій (PMI), рентабельність проекту (ROIM) та ККО. Ці методи будуть використані для розрахунків запропонованих проектів з удосконалення управління маркетингом.

Конкуренція на ринку значно зросла, що змушує управлінців шукати нові способи підвищення ефективності маркетингової діяльності для збереження та покращення позицій підприємства, а також для забезпечення лояльності споживачів до продукції.

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА УМОВ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ФАКТОРІЯ АЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ»

2.1. Дослідження макромаркетингового середовища компанії ТОВ «Факторія алкогольних напоїв»

Аналіз зовнішнього середовища — це оцінка зовнішніх факторів, що допомагає керівництву виявляти можливості та загрози для організації [40].

Для подальшого аналізу слід вивчити фактори зовнішнього середовища, які мають непрямий вплив на ТОВ «Факторія алкогольних напоїв».

Головним чинником, який впливає на роботу підприємства, є законодавство України щодо виробництва слабоалкогольних напоїв, яке, на жаль, є неефективним. Підвищення акцизів на алкогольні напої залишається популярним методом регулювання галузі.

Споживання алкогольних напоїв, зокрема слабоалкогольних, залежить від соціального оточення, яке може як підтримувати, так і осуджувати їх вживання, що впливає на діяльність компанії.

Виробництво продукції активно розвивається завдяки зростанню нововведень і впровадженню нових технологій, що є необхідними для успішної діяльності.

Аналіз зовнішнього середовища вимагає кількісної оцінки впливу різних факторів, використовуючи відповідні методики (див. табл.2.1).

Загалом, зовнішнє середовище непрямого впливу є позитивним для діяльності компанії, проте існує кілька аспектів, які можуть мати негативний вплив.

Негативні фактори, такі як економічні, політичні та правові, впливають на діяльність організацій, включаючи «Факторія алкогольних напоїв». Хоча їх кількість мінімальна, загроза з їхнього боку залишається реальною.

Таблиця 2.1

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища, що діють опосередковано на ТОВ «Факторія алкогольних напоїв», 2024 рік

Група факторів	Фактор	Оцінка напрямку впливу факторів	Оцінка впливу факторів у балах (1-3)	Загальна оцінка впливу факторів	Прогнозування змін у тенденціях	Імовірність змін	Прогнозована зміна
Економічні	Економічний розвиток	-1	2	-2	-1	1	-1
	Розширення виробництва та асортименту товарів	+1	3	3	+1	2	+2
	Стан фінансового бюджету	-1	1	-1	-1	1	-1
	Швидкість інфляції	-1	3	-3	-1	1	-1
	Рівень зайнятості населення	-1	3	-3	-1	1	-1
	Рівень ставок податків	-1	3	-3	-1	1	-1
	Рівень доходів громадян	-1	3	-3	-1	1	-1
	Ступінь політичної нестабільності в суспільстві	-1	1	-1	-1	1	11
	Вплив лобістських організацій	-1	2	-2	-1	1	-1
	Напрямок еволюції політичної системи	-1	1	-1	+1	1	+1
	Природа політичної конкуренції	-1	1	-1	-1	1	-1
	Рівень громадської підтримки урядової програми розвитку	-1	2	-2	-1	1	-1
	Нормативно-правові акти, що регулюють функціонування підприємства	-1	2	-2	-1	1	-1
Демографічні	Кількість населення	+1	3	+3	+1	2	+2
	Структура населення за віком і статтю	+1	1	+1	+1	2	+2
	Коефіцієнт народжуваності	+1	3	+3	+1	2	+2
Науково-технічні нововведення	У галузі товарів	+1	2	+2	+1	3	+3
	У галузі технологій	+1	3	+3	+1	3	+3
	У галузі управління	+1	3	+3	+1	3	+3
Природні	Стан екологічних ресурсів	+1	3	+3	+1	3	+3
	Екологічний аспект	+1	2	+2	+1	3	+3
	Природні фактори	+1	2	+2	+1	3	+3
Соціально-культурні	Освітній рівень	+1	2	+2	+1	2	+2
	Умови соціального життя	+1	2	+2	+1	2	+2
	Умови соціального життя	+1	2	+2	+1	2	+2

В табл. 2.2 наведено аналіз можливостей та загроз макросередовища для ТОВ «Факторія алкогольних напоїв», а також варіанти дій підприємства для кожного фактора, оцінені за ступенем впливу в балах від 1 до 3.

Таблиця 2.2

Можливості та ризики середовища непрямого впливу ТОВ «Факторія алкогольних напоїв», 2024 рік

Елементи макросередовища	Оцінка рівня впливу на підприємство в балах	Можливі варіанти дій, які може вжити підприємство
Можливості		
Збільшення експорту товарів цієї галузі	3	Зміцнення позицій на міжнародному ринку
Збільшення доходів населення	1	Надає можливість збільшувати асортимент
Оновлення продукції та процесів виробництва	3	Запровадження сучасних технологічних виробничих ліній
Загрози		
Підвищення вартості сировини та матеріалів	3	Впровадження нового обладнання, яке допоможе знизити витрати на виробництво, призведе до зменшення собівартості продукції.
Недостатня наявність сировинної бази	2	Здійснення пошуку надійних постачальників для укладення угод на взаємовигідних умовах
Недоліки діючого законодавства	2	Гнучкість корпоративної стратегії
Коливання валютних курсів	2	Знайдення інших постачальників сировини з нижчими цінами.

Загрози і можливості повинні бути усунуті та реалізовані для забезпечення стабільної роботи компанії.

Аналіз зовнішніх факторів, які безпосередньо впливають на функціонування підприємства, є важливим елементом аналізу. Результати оцінки представлені в табл. 2.3.

Основними факторами прямого впливу на діяльність ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» є конкуренти та споживачі, при цьому конкуренти здійснюють найбільший вплив. Постачальники відіграють менш значну роль,

оскільки підприємство здатне самостійно забезпечувати свої потреби в сировині.

Таблиця 2.3

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на ТОВ «Факторія
алкогольних напоїв», 2024 рік

Група факторів	Фактори	Оцінка напрямку впливу факторів	Оцінка впливу чинників	Загальна оцінка впливу факторів у балах	Прогнозування змін	Імовірність змін	Прогнозована зміна
Споживачі	Стан та тенденції розвитку цільового ринку	+1	2	+2	+1	2	+2
	Стан та тенденції попиту на продукцію підприємства	+1	2	+2	+1	2	+2
	Рівень змінності потреб, вимог та уподобань споживачів	-1	1	-1	-1	1	-1
	Покупецька торгова спроможність	-1	1	-1	-1	1	-1
	Рівень прихильності споживачів до продукції компанії	+1	2	+2	+1	3	+3
Постачальники	Конкурентна потужність постачальників	+1	2	+2	+1	3	+3
	Рівень привабливості постачальників	+1	2	+2	+1	3	+3
	Обґрунтованість договірної політики	+1	2	+2	+1	3	+3
Конкуренти	Стан конкурентної боротьби в галузі діяльності підприємства	-1	2	-2	-1	2	-2
	Сила конкурентного впливу	-1	2	-2	-1	1	-1
	Кількість діючих конкурентів	-1	2	-2	-1	1	-1

В табл. 2.4 представлені можливості та загрози мікросередовища для ТОВ «Факторія алкогольних напоїв», а також потенційні стратегії підприємства.

Обставини в національній галузі алкогольних напоїв є складною через негативні наслідки світової фінансової кризи, які спричинили зниження ділової активності та ефективності ринкових учасників. Це може призвести до зникнення якісних і доступних напоїв вітчизняного виробництва, що потребує термінових дій для стабілізації ситуації.

Таблиця 2.4

Можливості та ризики в середовищі безпосереднього впливу ТОВ
«Факторія алкогольних напоїв»

Фактори мікросередовища	Оцінка ступеню впливу на підприємство, в балах	Можливі варіанти дій, які може вжити підприємство
Можливості		
Запровадження високих стандартів управління	2	Спрощення управління запасами дозволяє витратити більше часу на управління організацією
Покращення маркетингової діяльності	2	Підвищення впізнаваності товарів компанії
Удосконалення процесів виробництва	2	Збереження позитивного образу
Загрози		
Консолідація ключових гравців ринку	3	Створення стратегії інтеграції
Зміна споживчої мотивації	2	Оновлення асортименту товарів відповідно до потреб ринку
Конкуренція з боку колишніх партнерів	2	Створення конкурентоспроможної маркетингової стратегії, реалізація інновацій та впровадження нових технологічних процесів

Головною проблемою для виробників слабоалкогольних напоїв в Україні є безперервне зростання акцизного збору на спирт. У 2022 році акцизна ставка зросла з 70 грн до 90 грн за 1 літр 100% спирту, що призвело до зниження обсягів продажу слабоалкогольних напоїв до 11,2 млн дал, що на 3,3 млн дал менше, ніж у 2021 році (-14,38%) [46].

Скорочення обсягів продажів на ринку АН в Україні викликане загостренням обставин у Криму та на сході країни, де падіння продажів перевищило 30%, що призвело до загальної втрати ринку на близько 10% [38].

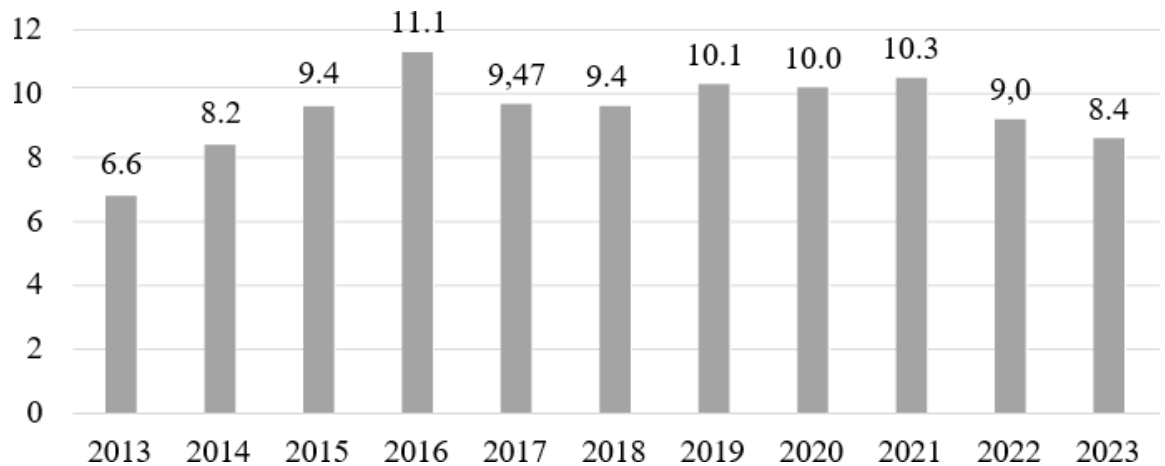


Рис.2.1. Динаміка продажів АН, млн дол.

Відсутність стратегічного підходу до акцизних ставок і недоцільні законодавчі ініціативи негативно вплинули на обсяги продажів у галузі.

За прогнозами експертів, обсяг ринку АН у 2024 році становитиме 8,8 млн дал. Однак, зростання податкового навантаження може мати негативні наслідки для галузі, що може призвести до скорочення кількості гравців на ринку, зупинки виробництв та переходу бізнесу в тіньову економіку та скорочення бюджетних доходів [38].

На українському ринку алкогольних напоїв 61% займають два основні гравці: ПАТ «Оболонь» та ПАТ «САН ІнБев Україна». У 2023 році понад 20% ринку належало продукції ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» (див. рис.2.2).

Алкогольні напої орієнтовані на молодь, яка активно реагує на новинки ринку, що сприяє їхньому успішному впровадженню.

Споживачів алкогольних напоїв можна поділити на чотири групи залежно від частоти вживання: активні (щоденно або кілька разів на тиждень), регулярні (кілька разів на місяць), епізодичні (приблизно раз на місяць) та випадкові (вкрай рідко, з можливим одиничним досвідом).

В Україні 10% населення регулярно споживає алкогольні напої, переважно жінки. Переважна більшість споживачів придбає їх 1-2 рази на місяць (36,3%) або раз на тиждень. 16% споживачів є активними, купуючи їх 2-3 рази на тиждень. Основна цільова аудиторія — молодь віком 16-30 років,

а з віком споживання зменшується. 82% споживачів проживають у великих містах. Споживання є піком продажів навесні та влітку, що пов'язано з вуличним споживанням [26].



Рис.2.2. Частка ринку компанії АН ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» та її основних конкурентів на 2024 рік

Споживачі при виборі алкогольних напоїв переважно орієнтуються на їх міцність. Менш міцні напої користуються стабільним, але обмеженим попитом. Більшість споживачів віддає перевагу напоям з міцністю 11-16% і вище..

Асортимент алкогольних напоїв розширюється, зокрема, з'являються нові продукти, такі як молочні алкогольні коктейлі та винні напої. Сегмент сидру також швидко розвивається завдяки зростаючому попиту на натуральні продукти.

Споживання алкогольних напоїв (АН) в Україні становить близько 2,3 л на особу, що є значно нижчим показником порівняно з Польщею (5 л), Литвою

(5,2 л) та Фінляндією (11 л). Це вказує на наявність потенціалу для розвитку ринку алкогольних напоїв в Україні.

Українці вважають газовані напої більш популярними, оскільки їх купують 90% споживачів, тоді як частка негазованих напоїв поступово зменшується.

Відповідно до законодавства, заборонено розливати алкогольні напої у пластикові пляшки та іншу тару об'ємом більше 0,75 л. У продажах алкогольних напоїв 57% припадає на алюмінієві банки, тоді як 41% — на скляні пляшки.

Досвід свідчить, що підприємства в одній і тій же сфері діяльності не завжди є конкурентами. Для аналізу конкуренції використовують карту стратегічних груп, що допомагає порівнювати позиції фірм у галузі.

Значна частка ринку напоїв належить ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» (9%), тоді як ПАТ “Оболонь” займає 34% ринку за підсумками 2023 року. Оцінка представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз привабливості сектору алкогольних напоїв у 2024 році

Критерії	Вага	Оцінка	Зважене значення
Розмір	0,27	4	1,08
Галузева рентабельність	0,45	4	1,8
Структура конкуренції	0,22	3	0,66
Чутливість до інфляції	0,18	2	0,36
Темп зростання	0,12	1	0,12
Сума			4,026

Сфера слабоалкогольних напоїв має потенціал для подальшого розвитку, що підтверджується високою сумарною оцінкою 4,026.

У різних галузях налічується різна кількість стратегічних груп.

Метод оцінки конкурентоспроможності продукції, заснований на її рейтингу є простим у розрахунках і забезпечує оперативну інформацію про якість продукту, що дозволяє швидко реагувати на зміни на ринку. Цей метод

може використовуватися як самостійно, так і в комбінації з іншими методами, залежно від мети аналізу та особливостей діяльності підприємств.

Визначивши основні параметри для опису стратегічних груп у галузі, можна скласти карту цих груп.

Основні учасники ринку слабоалкогольних напоїв включають:

- 1) ПАТ «Оболонь»;
- 2) ПАТ «САН ІнБев Україна»;
- 3) ТОВ «Факторія алкогольних напоїв»;
- 4) ТОВ «Напої Плюс».

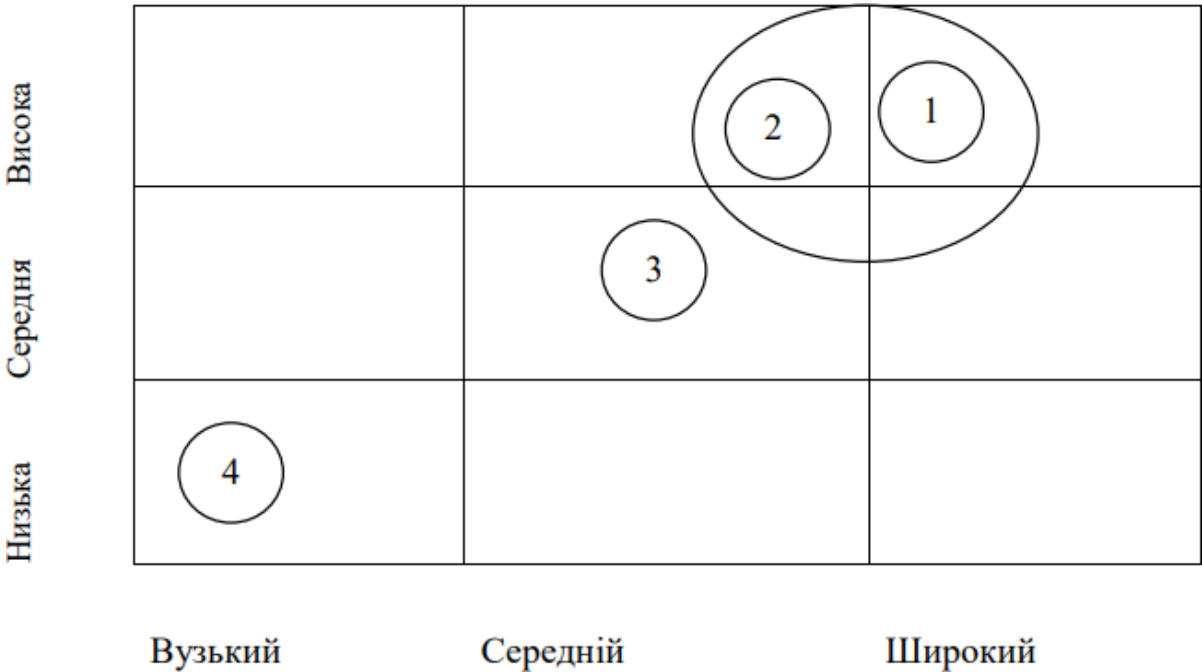


Рис.2.3. Карта стратегічних груп конкурентів у сфері виробництва та продажу алкогольних напоїв на 2024 рік

Основними конкурентами ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» є ПАТ «Оболонь» та ПАТ «САН ІнБев Україна», оскільки їх виробничі потужності та асортимент схожі. В табл. 2.6 будуть розглянуті фактори конкурентоспроможності компаній на ринку АН.

Компанії ПАТ «Оболонь» та «САН ІнБев Україна» не планують значних змін у своїй діяльності, залишаючись головними конкурентами.

Таблиця 2.6

Фактори конкурентоспроможності компанії «Факторія алкогольних напоїв» у 2024 році

Область порівняння	ПАТ «Оболонь»	ПАТ «САН ІнБев Україна»	ТОВ «Факторія алкогольних напоїв»	ТОВ «Напої Плюс»
Ціна продукції	6	6	5	5
Якість	8	8	7	6
Сила бренду	7	6	7	4
Асортимент	7	7	6	4
Сума	28	27	25	19

В табл. 2.7 представлені основні ключові фактори, що сприяють успіху підприємств.

Таблиця 2.7

Порівняльний аналіз ключових факторів успіху ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» за 2024 рік

Ключові фактори успіху	Вага	ТОВ «Факторія алкогольних напоїв»		ПАТ «Оболонь»	
		Оцінка	Зважене значення	Оцінка	Зважене значення
Виконання планів та завдань	0,4	3	1,2	4	1,6
Відповідність технологій ринковим умовам	0,35	4	1,4	4	1,4
Широта асортименту	0,25	3	0,75	3	0,75
Сума	1,0		3,35		3,75

З таблиці видно, що найважливішими ключовими факторами успіху є виконання планів і завдань, а також адаптація технологій до ринкових умов. Контракти виконуються вчасно, люди сприймають компанію як надійну та поважну стосовно своїх клієнтів і постачальників. Високий бал відповідності технологій ринковим умовам робить підприємство менш залежним від конкурентів.

Широкий асортимент товарів є ключовою перевагою ТОВ «Факторія алкогольних напоїв», оскільки він збільшує ймовірність продажів.

Основним завданням підприємства в управлінні конкурентоспроможністю є оцінка її рівня, що потребує пошуку нових підходів, які враховують сучасні умови конкурентного середовища. Основним завданням підприємства в управлінні конкурентоспроможністю є оцінка її рівня, що потребує пошуку нових підходів, які враховують сучасні умови конкурентного середовища [11].

В табл. 2.8 проведемо аналіз конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.8

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Факторія алкогольних напоїв»,
2024 рік

Критерії	Вага	Оцінка	Зважене значення
Темп зростання	0,25	3	0,75
Прибутковість	0,25	3	0,75
Розмір	0,15	5	0,75
Прихильність споживачів	0,2	4	0,8
Частка ринку за сегментами	0,15	4	0,6
Сума			3,65

Аналіз показав, що підприємство має високу конкурентоспроможність, що зумовлено його сумлінною роботою, з оцінкою 4 (79% від максимальної).

З використанням отриманих даних, у рис. 2.4. створимо матрицю портфельного аналізу «McKinsey» - «General Electric».

ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» демонструє агресивне зростання завдяки високій прибутковості галузі АН та конкурентоспроможності. Рекомендується захищати існуючі ринкові програми.

Аналіз можливостей розвитку сектора та конкурентоспроможності ТОВ «Факторія алкогольних напоїв».

0 Низька 1 Середня 3 Висока 5	Інвестування та зростання	Інвестування та зростання	Вибірковість 1
	Інвестування та зростання	Вибірковість	Збір урожаю та вихід з ринку
	Вибірковість	Збір урожаю та вихід з ринку	Збір урожаю та вихід з ринку
	0 Низька	1 Середня	3 Висока 5

Рис.2.4. Матриця портфельного аналізу «McKinsey» - «General Electric»

Дані конкурентоспроможності мають високі значення (в межах 7–10 балів) і демонструють значні можливості для подальшого розвитку.

Таблиця 2.9

Оцінка перспектив ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» у 2024 році

Показники	Максимальна кількість балів
Показники перспективи розвитку галузі	
1. Зростання ринку	5
2. Якість ринку:	7
Стабільність прибутковості	7
Прихильність покупців до торгової марки	7
Відношення покупців і виробників	6
Технологічні обмеження	6
3. Продукція на ринку	
Показники конкурентоспроможності	
1. Ринкова позиція:	8
Частка на ринку	7
Збутова мережа	7
2. Виробничі можливості	
Економічні показники виробництва	7
Можливості вносити зміни в продукт	8
3. Інжиніринг і підтримуючі послуги	6
Здібності до ринкових інновацій	7
Якість продукції	8

Прийнятний стан, але з проблемами в політико-правових та економічних аспектах. Галузевий аналіз показав перспективність через великий розмір і високу рентабельність. У конкуренції компанія займає 3 місце на ринку з 25 балами ключових факторів успіху, поступаючись основним конкурентам ПАТ «Оболонь» (28 балів) та ПАТ «САН ІнБев Україна» (27 балів).

2.2. Оцінка внутрішнього середовища та маркетингової діяльності ТОВ «Факторія алкогольних напоїв»

ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» – українська компанія в галузі харчової промисловості, що спеціалізується на виробництві слабоалкогольних напоїв.

Підприємство функціонує відповідно до свого статуту. Юридична адреса: Україна, місто Дніпро, вулиця Чикаленка Євгена, 23.

ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» займається виробництвом харчових продуктів у відповідному секторі економіки.

Основні напрямки діяльності підприємства включають виробництво та реалізацію продукції, а також оптову торгівлю товарами, що виготовляються на підприємстві в Україні [20].

Місія компанії полягає в створенні унікальних продуктів, які перевершують очікування споживачів і сприяють покращенню якості їхнього життя.

Візія компанії: «Ми - українська компанія, що визначає тренди у сфері продуктів харчування та напоїв».

Мета компанії полягає у створенні сприятливого робочого середовища для професіоналів, задоволенні потреб споживачів через інноваційні продукти, адаптації до змін та вдосконаленні бізнес-процесів, а також у збільшенні прибутку шляхом відповідальних бізнес-підходів і сталого розвитку [20].

ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» є одним із лідерів у своїй галузі в Україні, що відзначається високими фінансовими показниками та позитивним іміджем національного виробника. Завод постійно збільшує обсяги продукції, що сприяє зростанню популярності та попиту на його напої завдяки їхній високій якості та різноманітному асортименту [20].

Складність і науковість технологій, товарів та послуг сьогодні перетворили звичайну людину на споживача, який має досвід вибору серед широкого асортименту продукції. Щоб привернути його увагу, виробникам потрібно докладати значних зусиль. Тому вміння передбачати майбутні тренди та створювати їх стало важливою сферою, якій суспільство приділяє значну увагу.

Фінансові ресурси підприємства формуються з доходів від реалізації продукції та інших законних видів діяльності. Підприємство самостійно визначає джерела фінансування та розподіл фінансів відповідно до свого Статуту і законодавства. З отриманих доходів покриваються витрати на страхування, податки та інші платежі. Прибуток, що залишається, використовується для розвитку підприємства, зокрема для створення фондів.

ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» є молодого організацією на стадії ранньої зрілості, характеризується експансією, диференціацією та диверсифікацією. В компанії формуються структурні підрозділи, результати яких оцінюються за прибутком. Використовуються різні методи оцінки ефективності, включаючи делегування повноважень та організацію навчання. Проте, виявляються також негативні тенденції, такі як бюрократизм і боротьба за владу.

Організаційна структура ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» є лінійно-функціональною, що обумовлено поділом підприємства на окремі елементи з чітко визначеними задачами та обов'язками (див. рис.2.5).

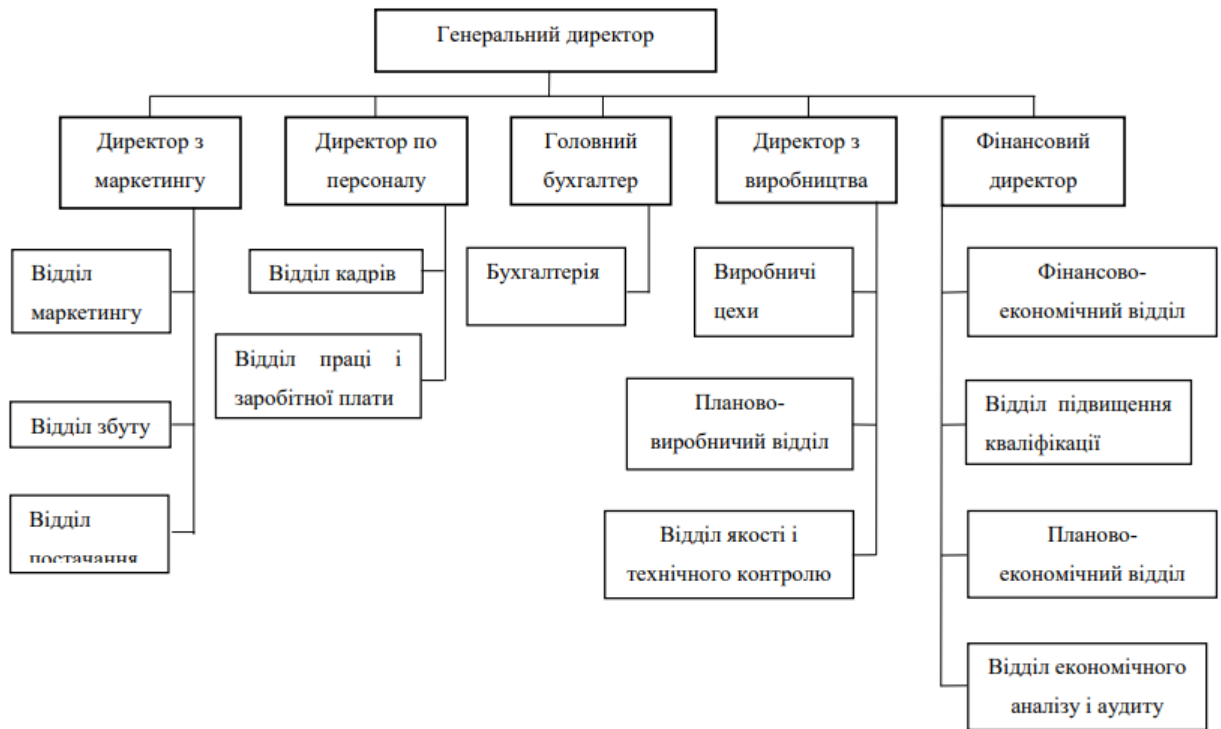


Рис.2.5. Організаційна структура
ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» на 2024 рік

Структура організації складається з працівників, функціональних підрозділів, служб та інших управлінських ланок.

Організація є складною соціальною системою, що включає керуючий та керований елементи.

На цьому етапі розвитку використовується адаптивний підхід до управління, який передбачає цілеспрямовану зміну параметрів, структури та властивостей об'єкта у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі та всередині самого об'єкта.

Адаптивне управління має на меті діагностику внутрішніх і зовнішніх процесів системи для планування подальших управлінських рішень [35].

Для виживання підприємство повинно адаптуватися до змінюваного довкілля та організуватися для постійного моніторингу цих змін.

Підприємства повинні постійно адаптуватися до умов жорсткої конкуренції та змінюватися, щоб задовольняти різноманітні запити

споживачів і покращувати внутрішні процеси. Це вимагає від персоналу реальних цілей і свободи творчих дій, з акцентом на ділові процеси, орієнтовані на споживача. Зростає популярність нових організаційних принципів, які акцентують увагу на командній роботі, перехресному навчанні та доступі до комерційної інформації, що дозволяє працівникам швидко реагувати на змінювані потреби. Традиційна ієрархічна структура в таких організаціях поступається місцем більш гнучким формам організації [35].

Організації прагнуть до гнучкості, зберігаючи при цьому раціональну структуру. Процеси, такі як групове вирішення проблем і відновлення виробництва, сприяють інтеграції функцій і адаптації до змінюваних потреб клієнтів. Кожен член організації має підтримувати цілі групової роботи, активно вирішувати проблеми та приймати ризики.

Механістична модель організації ефективно визначає техніко-економічні зв'язки та залежності факторів виробництва, що є її основною перевагою [34].

Недостатньо враховується роль людського фактора в ефективності організації. Сучасна наука критично оцінює основи наукового менеджменту.

Пріоритет на великі компанії, зниження витрат замість збільшення доходів, складні аналітичні методи, консерватизм, контроль якості та уявлення про керівників як "мудріших за ринок" [34].

Усе це накладає певні обмеження на застосування та має обмежений підхід до управління та оцінює ефективність виключно за економічними показниками.

Сучасні технології на заводі в Жашкові дають змогу виготовляти різноманітну упаковку та напої, які відповідають міжнародним стандартам якості. Завод оснащений швидкісними лініями розливу, що оптимізують виробничі процеси та відкривають можливості для подальшого збільшення обсягів виробництва. Контроль якості на всіх етапах у сертифікованій лабораторії. Вся продукція відповідає міжнародному сертифікату ISO 9001:22000 [20].

ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» здійснює експорт своєї продукції до 13 країн, серед яких Молдова, Нідерланди, Канада, Італія, Німеччина, Нігерія, Грузія та Азербайджан. Рівень дистрибуції становить 96% для алкогольних напоїв, 68% для енергетичних та 48% для безалкогольних.

Розглянемо фінансовий стан компанії ТОВ «Факторія алкогольних напоїв».

Таблиця 2.10

Аналіз змін в операційних витратах підприємства ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» за період 2022-2024 роки (тис. грн)

Показник	2021	2022	2024	Структурні зміни за 2015,%	Структурні зміни за 2016, %	Структурні зміни за 2017, %	Відхилення (2016/2015)		Відхилення (2017/2016)	
							±Δ	%	±Δ	%
Матеріальні витрати	303554	314909	345911	87,01	82,11	82,59	11335	3,54	31002	9,64
Витрати на оплату праці	13252	14153	17006	3,61	3,70	4,07	901	6,59	2833	20,13
Відрахування на соціальні заходи	5066	4890	5838	1,26	1,28	1,20	-156	-3,86	946	19,21
Амортизація	22347	27719	27100	6,23	7,23	6,29	5352	24,02	-617	-2,03
Інші операційні витрати	3765	21604	21888	0,89	5,66	5,64	17909	473,49	192	0,69
Всього	348064	383445	417823	100	100	100	35361	10,16	34358	8,77

Аналіз операційних витрат ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» показав, що основну частку складають матеріальні витрати, які становлять 81-85% від загальних витрат. Витрати на амортизацію займають друге місце, становлячи 6,23-7,03%.

Майновий стан підприємства визначається активами та пасивами, а баланс є ключовим джерелом інформації для його оцінки. Окрім балансу,

важливими є показники, що відображають виробничий потенціал, зокрема коефіцієнти зносу [2].

Таблиця 2.11

Аналіз основних показників для оцінки фінансового стану ТОВ
«Факторія алкогольних напоїв» за період 2022-2024 роки

Показник	Формула для розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (2023/2022), %	Відхилення (2024/2022), %
Коефіцієнт зносу основних засобів	Ф. №1 р. 032 Ф. №1 р. 031	-0,236	-0,319	-0,379	-24,28	-15,03
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Ф. №5 р. 260 гр. 5 Ф. №1 р. 031 гр. 4	0,0502	0,032	0,035	1,33	5,25
Коефіцієнт вибуття основних засобів	Ф. №5 р. 260 гр. 8 Ф. №1 р. 031 гр. 3	0,005	0,012	0,014	48	12,3

Коефіцієнт зносу основних засобів у період з 2022 по 2024 роки зменшився і становить 0,379. Коефіцієнти оновлення та вибуття основних засобів зросли і складають 0,035 та 0,012 відповідно.

В табл. 2.12 буде виконано розрахунок основних показників ТОВ «Факторія алкогольних напоїв».

У 2023 році значення коефіцієнта покриття зросло на 7,2% у порівнянні з 2022 роком, а в 2024 році – на 13,52%.

Протягом 2022-2024 років коефіцієнт швидкої ліквідності змінювався: у 2022 році він становив 0,57, у 2023 році зменшився до 0,566, а в 2024 році зріс до 0,713. Лише в 2024 році значення цього коефіцієнта відповідало нормі (0,6...0,8).

Таблиця 2.12

Аналіз основних показників ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» за
період 2022-2024 роки

Показник	Формула для розрахунку	2022	2023	2024	Відхил. (23/22), %	Відхил. (24/23), %
Коефіцієнт покриття	$\frac{\Phi. \text{№1, p.260}}{\Phi. \text{№1, p.620}}$	0,75	0,81	0,94	7,20	13,52
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{\Phi. \text{№1, p.260} - (100 + 110 + 120 + 130 + 140)}{\Phi. \text{№1, p.620}}$	0,570	0,566	0,713	-0,5	20,53
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	$\frac{\Phi. \text{№1 p. 220} + 230 + 240}{\Phi. \text{№1 p. 620}}$	0,011	0,089	0,152	85,51	40,7
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	$\Phi. \text{№1 p. 260} - \text{p. 620}$	-24844	-15509	-3990	60,16	286

Коефіцієнт абсолютної ліквідності має тенденцію до зростання, збільшившись на 85,5% у 2023 році порівняно з 2022 роком та на 40,7% у 2024 році порівняно з 2023 роком. Протягом досліджуваного періоду його значення залишалося в межах норми, становлячи 0,011; 0,089 та 0,132.

Для економічної оцінки підприємства було здійснено аналіз ключових показників його діяльності за період 2022-2024 років, а також створено аналітичну табл. 2.13.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс у 2023 році на 19,94% порівняно з 2022 роком, а в 2024 році - на 4,0% у порівнянні з 2023 роком.

Витрати на виробництво реалізованої продукції збільшилися в 2023 році на 22,86% у порівнянні з 2022 роком, а в 2024 році – на 9,26% у порівнянні з 2023 роком.

Валовий прибуток зріс у 2023 році на 14 % порівняно з 2022 роком, а в 2024 році - на 4,6% у порівнянні з 2023 роком.

Фінансові результати операційної діяльності. У 2023 році, порівняно з 2022 роком, цей показник зріс на 60,45% (або на 51225 тис. грн). У 2024 році,

в порівнянні з 2023 роком, спостерігалось збільшення на 4,64% (або на 6317 тис. грн).

Таблиця 2.13

Показники фінансової діяльності підприємства ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» за період 2022-2024 років, тис. грн.

№	Показник	2022	2023	2024	Відхилення (2023/2022)		Відхилення (2024/2023)	
					±Δ	%	±Δ	%
1	Дохід від продажу товарної продукції	518272	621741	646753	103449	19,94	24992	4,0
2	Витрати на виробництво реалізованої товарної продукції	294327	361438	394991	67091	22,6	33533	9,26
3	Валовий дохід	138055	157409	164680	19334	14,05	7251	4,6
4	Результат фінансової діяльності від операційної діяльності	84720	135965	142302	51225	60,45	6317	4,64
5	Фінансовий результат перед оподаткуванням	68008	122948	139864	54920	80,74	16896	13,74
6	Чистий фінансовий підсумок	51777	95700	112684	43903	80,6	16964	17,72

У 2023 році фінансовий результат перед оподаткуванням збільшився на 80,74%, досягнувши 54920 тис. грн, але в 2024 році зменшився на 13,74%, склавши 16896 тис. грн.

ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» демонструє позитивні результати діяльності. У 2023 році чистий фінансовий результат зріс на 80,6% до 95700 тис. грн, а в 2024 році збільшився ще на 17,72%, досягнувши 112684 тис. грн.

Асортимент продукції є ключовим елементом діяльності виробничого підприємства.

Компанія «Факторія алкогольних напоїв» виробляє понад 30 продуктів під 11 брендами, включаючи алкогольні напої, такі як віскі «Johnnie Walker»,

горілка «Ketel One», бренді «Bertrams VO», джин «Gordon's» та ром «Bundaberg» (див. табл.2.14

Віскі «Johnnie Walker» та горілка «Ketel One» є новими продуктами на ринку, які поступово збільшують свою частку у виробництві. Натомість інші напої вже здобули популярність серед споживачів, що забезпечує їм найбільшу частку виробництва (див. рис.2.6).

ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» експортує свою продукцію в 13 країн, серед яких Молдова, Нідерланди, Канада, Італія, Німеччина, Нігерія, Грузія та Азербайджан.

Таблиця 2.14

Частки АН у виробництві компанії ТОВ «Факторія алкогольних напоїв»
за 2022-2024 роки, %

АН/рік	2022	2023	2024
Віскі«Johnnie Walker»	11	13	14
Горілка «Ketel One»	6	12	15
Бренді «Bertrams VO»	28	26	22
Джин «Gordon's»	25	22	21
Ром «Bundaberg»	30	27	28

В структурі експорту домінують алкогольні напої, серед яких найбільшими є горілка «Ketel One», Бренді «Bertrams VO» та Ром «Bundaberg», останній з яких представлений тільки на зовнішніх ринках.

В структурі експорту домінують слабоалкогольні напої, серед яких найбільшими є горілка «Ketel One», бренді «Bertrams VO» та ром «Bundaberg», останній з яких представлений тільки на зовнішніх ринках.

Маркетингову діяльність ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» можна проаналізувати за елементами, наведеними в табл. 2.15.

З табл. 2.15 випливає, що не всі елементи маркетингової активності застосовуються з необхідною частотою. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства варто запровадити нову лінійку напоїв чи продукції.

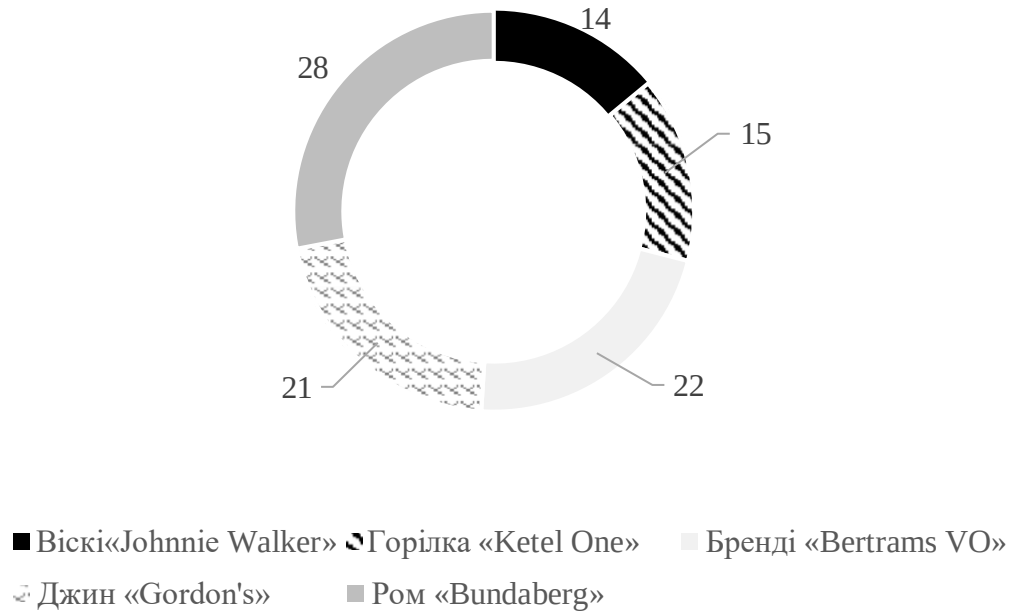


Рис.2.6. Структура виробництва ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» на 2024 рік

Склад кадрів має значний вплив на ефективність роботи підприємства, тому необхідно провести аналіз трудових ресурсів ТОВ «Факторія алкогольних напоїв».

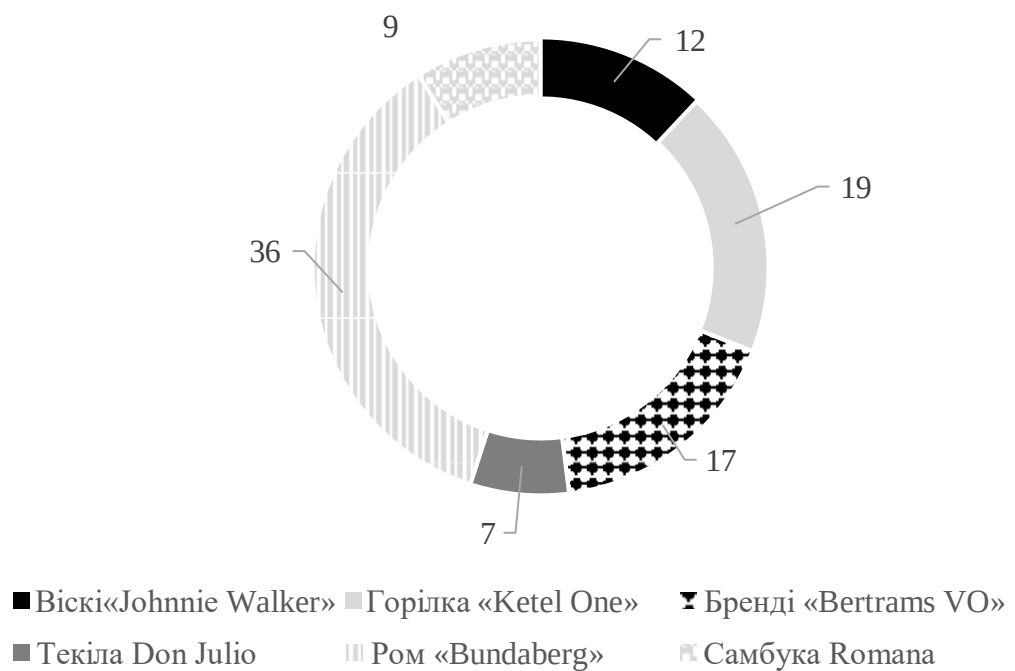


Рис. 2.7. Структура експорту компанії «Факторія алкогольних напоїв»

Таблиця 2.15

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Факторія алкогольних напоїв»
2024 рік

Складова маркетингової діяльності	Оцінка в балах
Виконання сегментації ринку.	4
Дослідження потреб споживачів та їх повне задоволення	3
Виконання аналізу конкурентів	2
Рівень зміни асортименту товарів протягом останніх трьох років	1
Ступінь контролю якості товарів	3
Застосування торгової марки	4
Урахування еластичності попиту при визначенні ціни	2
Застосування сучасних методів продажу	3
Аналіз результативності рекламних кампаній	3
Комплексна оцінка	25

Аналіз руху кадрів на підприємстві за 2022-2024 роки показав позитивну тенденцію зростання кількості працівників, що пов'язано з розширенням обсягів збуту.

Аналіз руху кадрів на підприємстві за 2022-2024 роки виявив зростання кількості працівників, що зумовлено розширенням обсягів збуту.

В табл. 2.16 та рис. 2.8 представлено кадровий склад підприємства за категоріями.

Таблиця 2.16

Аналіз кадрового руху на ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» у 2022-
2024 роках

Показники	2022	2023	2024	Відхилення		Частка, %	
				23/22	24/23	23/22	24/23
Прийнято працівників, люд.	56	20	21	-36	+1	37,91	104,53
Вибуло працівників, люд.	12	10	11	-2	+1	85,67	108,29
Загальна чисельність персоналу, люд.	524	568	578	+44	+10	108,35	101,73

Аналіз кадрового складу підприємства показує, що адміністративно-управлінський персонал становить 32-35% від загальної кількості працівників, що свідчить про високий рівень управління. Однак, працівники маркетингового відділу складають лише 2% (4 особи), що є низьким показником.

ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» є виробничим підприємством, де виробничий персонал складає близько 55% від загальної кількості кадрів, а кількість робочих місць постійно зростає.

Таблиця 2.17

Склад кадрів підприємства ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» у 2022-2024 роках

Категорії персоналу	2022		2023		2024		Відхилення 23/24, %	
	люд.	%	люд.	%	люд.	%	люд.	%
Адміністративно-управлінський персонал	178	34,21	212	37,52	218	37,91	4	0,37
Виробничий персонал	304	58,15	309	54,54	313	54,29	2	-0,23
Допоміжний персонал	38	7,4	43	7,7	44	7,74	1	-0,12
Всього	526	100	570	100	580	100	-	-

Співвідношення категорій персоналу є ефективним інструментом для управління компанією, зменшення ризиків браку, підвищення прибутковості та забезпечення постійного розвитку.

Переміщення трудових ресурсів на підприємстві ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» охоплює процеси найму, звільнення, переведення та навчання працівників, що впливають на ефективність роботи компанії.

В табл. 2.17 проаналізовано рух кадрів підприємства за 2 роки. Розраховано: коефіцієнти обороту з приймання, звільнення, загального обороту та плинності кадрів.

ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» володіє як перевагами, так і недоліками, що свідчить про значну конкурентоспроможність компанії, але також вказує на необхідність вдосконалення.

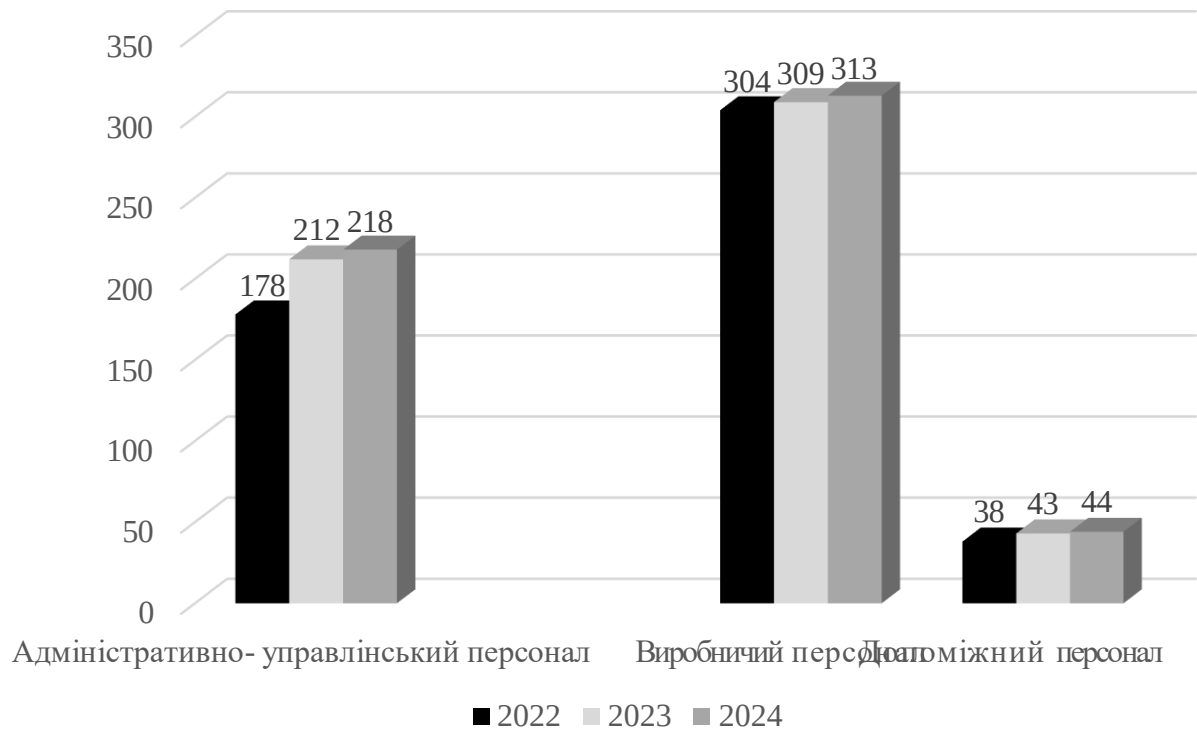


Рис.2.8. Склад кадрів підприємства ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» за період 2022-2024 роки

Останнім кроком є визначення конкурентних переваг через формування профілю полярностей, що відображає оцінки підприємства та його найбільшого конкурента, ТОВ «Нові напої».

Аналіз даних свідчить, що рух персоналу ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» відповідає економічним умовам, зокрема, кількість працівників зростала у відповідь на збільшення обсягів виробництва.

Сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні загрози і можливості визначають умови його успіху. На завершальному етапі аналізу внутрішнього середовища важливо оцінити ці фактори, що відображається в

профілі діяльності підприємства. Оцінка в 3 бали вказує на сильну сторону, тоді як 1 бал свідчить про слабку.

Таблиця 2.18

Аналіз кадрового руху на підприємстві ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» за 2023-2024 роки

Показники	Звітний рік	Поточний рік	Відхилення	
			+/-	%
1. Средньоспискова чисельність працівників, чол.	568	578	10	1,73
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол.	20	21	1	4,53
3. Вибуло працівників	10	11	1	8,31
- з власного бажання	5	3	-2	-28,55
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і т.д.	3	6	3	59,98
4. Коефіцієнт обороту:				
- з приймання, %	3,84	3,95	-	0,09
- з звільнення, %	2,09	2,22	-	0,12
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,0121	0,0084	-	-0,0035
6. Коефіцієнт загального обороту, %	5,94	6,19	-	0,22

Існує безліч методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, які враховують як цінові, так і нецінові аспекти. Оцінка ґрунтується на аналізі можливостей компанії в технологічній, виробничій, фінансовій та збутовій сферах.

Результати порівняльного аналізу ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» показують, що компанії слід покращити свої позиції для конкуренції з ТОВ «Нові напої», оскільки отриманий бал 0 свідчить про необхідність навчання у конкурента.

Останній етап маркетингового дослідження визначає необхідні заходи для забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

Дослідження виявило, що найбільш ефективними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства є кілька ключових підходів:

1. SWOT-аналіз дозволяє організації виявити свої сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози на ринку. Він допомагає зосередитися

на найбільш важливих аспектах, які потребують уваги, зокрема на ймовірних загрозах і ризиках, що можуть виникнути. Основна мета аналізу — визначити, які загрози є найбільш імовірними та вжити заходів для їх усунення [2].

2. SWOT-аналіз дозволяє організаціям виявити свої сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози на ринку. Він допомагає зосередитися на найбільш важливих аспектах, які потребують уваги, зокрема на ймовірних загрозах і ризиках, що можуть виникнути. Це дозволяє підприємствам ефективно планувати свої зусилля для усунення ризиків (див. табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Профіль роботи ТОВ «Факторія алкогольних напоїв», 2024 рік

Фактори внутрішнього середовища	Бали		
	1	2	3
Ступінь досягнення цілей		+	
Ефективність організаційної структури			+
Рівень комунікаційних зв'язків		+	
Відповідність стилю управління до ситуації	+		
Рівень прибутку		+	
Частка ринку		+	
Система контролю управління			+
Ширина асортименту			+
Гнучкість цінової політики		+	
Ефективність договірної політики		+	
Рівень соціально-культурної відповідальності	+		
Рівень сервісу		+	
Ефективність реклами			+
Рівень маркетингової активності			+
Ефективність досліджень та розробок			+
Екологічне управління		+	
Кваліфікаційний склад кадрів			+
Оцінка руху кадрів		+	
Рівень мотивації	+		
Оцінка фінансового стану			+

Аналіз дозволяє вивчити всі можливі парні комбінації загроз, можливостей, сильних і слабких сторін.

Поле «СіМ» передбачає використання сильних сторін підприємства для реалізації зовнішніх можливостей.

Таблиця 2.20

Профіль полярності компанії «Факторія алкогольних напоїв», 2024 рік

Фактори внутрішнього середовища	Бальна оцінка		Бали
	ТОВ «Факторія алкогольних напоїв»	ТОВ «Нові напої»	
Ступінь досягнення цілей	2	2	0
Ефективність організаційної структури	2	3	-1
Рівень комунікаційних зв'язків	2	2	0
Відповідність стилю управління до ситуації	1	2	-1
Рівень прибутку	2	3	-1
Частка ринку	2	3	-1
Система контролю управління	2	2	0
Ширина асортименту	3	2	1
Гнучкість цінової політики	2	2	0
Ефективність договірної політики	2	2	0
Рівень соціально-культурної відповідальності	1	2	-1
Рівень сервісу	3	3	0
Ефективність реклами	3	2	1
Рівень маркетингової активності	3	2	1
Ефективність досліджень та розробок	3	3	0
Рівень екологічної ефективності	1	2	-1
Кваліфікаційний склад кадрів	3	3	0
Оцінка руху кадрів	2	2	0
Рівень мотивації	2	2	0
Оцінка фінансового стану	3	3	0
Всього	0		

Поле «СіЗ» передбачає використання сильних сторін для подолання зовнішніх загроз.

Поле «СліМ» передбачає стратегії, які зменшують слабкі сторони, використовуючи зовнішні можливості.

Поле «СліЗ» передбачає стратегії, які зменшують слабкі сторони підприємства та зовнішні загрози [23].

Зовнішня ефективність стратегії підприємства визначається рівнем досягнення його перспективних цілей, який можна кількісно оцінити за допомогою бальної шкали.

Проаналізуємо ключові цілі ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» та рівень їх реалізації (табл. 2.20).

Таблиця 2.21

Ступінь досягнення цілей ТОВ «Факторія алкогольних напоїв»

Вид цілі	Зміст цілі	Ступінь досягнення
Загальна	Впровадження систем управління	2
Соціальна	Задоволення попиту у виробництві продукції	3
Кадрова	Розвиток соціально-корпоративної відповідальності	1
Фінансова	Збільшення прибутку	2
Екологічна	Підвищення екологічності виробництва	2
Маркетингова	Розширення ринку, збільшення кількості каналів збуту	3
Підсумкова оцінка		13

Загальна оцінка виконання цілей ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» дорівнює 13 балам, що свідчить про часткове досягнення поставлених завдань, зокрема через труднощі в реалізації цілей соціально-корпоративної відповідальності.

2.3. Проблеми в управлінні маркетинговою діяльністю компанії

Управління маркетингом у ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» відбувається згідно зі Статутом і включає виконання ключових функцій та завдань.

Координація виробничих і комерційних служб для задоволення вимог споживачів та отримання прибутку. Розробка стратегії і тактики на споживчому ринку через маркетингові програми.

Функції включають укладення договорів та графіків постачання, організацію збуту продукції, участь у ціновій політиці, рекламу продукції та вивчення ринку, розробку системи мотивації для персоналу щодо маркетингової інформації, а також контроль за експортними замовленнями та розширенням міжнародних відносин.

Дослідимо характеристики управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» у контексті складових маркетингового комплексу.

Найбільшу частку складають промо-акції (33%), телебачення (21%) та друковані медіа (16%).

Сьогодні для стійкості компанії необхідно вдосконалювати канали залучення клієнтів і шукати нові ефективні інструменти для підвищення конкурентоспроможності [33].

Сьогодні підприємства активно змагаються за ринкову частку через швидкі зміни споживчих уподобань, посилену конкуренцію та розвиток інформаційно-комунікаційних технологій [7].

В табл. 2.21 представлені сучасні та ефективні маркетингові інструменти для аналізу.

З таблиці випливає, що однією з труднощів у маркетинговому управлінні є використання застарілих інструментів. Розробимо рекомендації для покращення ефективності маркетингових стратегій та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.22

Сучасні засоби маркетингової діяльності та їх використання на ТОВ
«Факторія алкогольних напоїв» у 2022-2024 роках

Інструмент	Опис	Впровадження у маркетинговій діяльності			Використання на підприємстві		
		15	16	17	15	16	17
Веб-сайти	Сьогодні важко уявити бізнес без наявності веб-сайту. Проте, окрім традиційних корпоративних сайтів або інтернет-магазинів, багато компаній створюють «посадкові сторінки» для просування своїх товарів. Це односторінкові сайти, основна мета яких - спонукати клієнтів до здійснення покупки.	+					
Event-маркетинг	Сьогодні event-маркетинг є одним із основних каналів просування компаній у сегменті B2B, оскільки він сприяє встановленню особистих зв'язків між партнерами.		+				+
Соціальні мережі	Все більшої популярності набирають соціальні мережі. Їх аудиторія постійно зростає, а час, який ми проводимо в соціальних мережах, постійно збільшується. Всі соціальні мережі розрізняються за демографічними ознаками аудиторії			+		+	

Багато завдань передаються на аутсорсинг, оскільки відділ маркетингу не відповідає необхідним вимогам.

Аутсорсинг маркетингу полягає у передачі виконання частини або всіх маркетингових функцій організації стороннім фахівцям. Цей підхід забезпечує високі результати через обмін досвідом, ефективний зворотний зв'язок з аудиторією та обробку даних.

Аутсорсинг у сфері маркетингу спрямований на зменшення витрат та покращення якості виконуваних завдань. Фахівці компаній, які пропонують

маркетингові послуги, зазвичай мають більше досвіду у розв'язанні нестандартних завдань, що робить їх більш результативними [42].

Частка завдань, що передаються на зовнішнє управління, становить 70%, що значно перевищує обсяг завдань, які виконуються внутрішнім відділом.

Основні задачі маркетингових агентств для ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» включають просування компанії та її продукції, проведення рекламних кампаній, стимулювання збуту, а також моніторинг конкурентів.

Серед переваг аутсорсингу маркетингових функцій можна виділити такі [42]:

- можливість залучення досвіду та знань працівників аутсорсингової компанії, включаючи ті, що були здобуті під час взаємодії з іншими компаніями;
- працівники спеціалізованих маркетингових компаній володіють більшим досвідом у вирішенні маркетингових задач, що робить їх роботу більш ефективною, а вартість послуг часто нижчою, ніж у фахівців внутрішньої служби маркетингу підприємства;
- зовнішні фахівці надають об'єктивну оцінку ситуації, на відміну від внутрішніх маркетологів;
- неякісне виконання роботи може призвести до розірвання договору, що стимулює зовнішніх фахівців забезпечувати високу якість;
- залучення зовнішніх фахівців для реалізації короткострокових проектів є вигіднішим, ніж найм штатних співробітників, оскільки це дозволяє уникнути труднощів зі звільненням після завершення проекту;
- підрозділи організацій прагнуть збільшити кількість для залучення додаткового фінансування, тоді як сторонні компанії намагаються зменшити витрати. Мати власний відділ маркетингу може виявитися витратнішим, ніж залучення зовнішніх фахівців для конкретних завдань.

Недоліками аутсорсингу маркетингових послуг є: тривалий процес пошуку та вибору зовнішнього виконавця, ризик витоку комерційної

інформації, а також зменшення можливостей контролю якості виконаних робіт [42].

Для ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» можна виділити двох постачальників маркетингових послуг.

Маркетингове агентство «Акварель» з 2001 року успішно вирішує маркетингові завдання, реалізувавши сотні проектів для клієнтів. Команда агентства складається з досвідчених фахівців у сферах маркетингу, реклами, PR, організації продажів та управління компаніями [54].

Співпраця з компанією має кілька переваг: зменшення фінансових витрат та покращення продуктивності діяльності організації завдяки економії на маркетингу та заробітній платі штатних співробітників; використання досвіду фахівців для нестандартного вирішення завдань; без витрат на пошук і найм досвідчених маркетологів.

З 2012 року «Маркетинг Консалтинг Груп» є універсальним маркетинговим агентством, яке успішно реалізує складні проекти завдяки значному досвіду своїх засновників і співробітників у сфері аналітичного та дослідницького маркетингу [6].

Професійна історія охоплює ринкові огляди, маркетингові дослідження, організацію опитувань, проведення фокус-груп та контроль позиціонування продукції.

За три роки було здійснено понад 30 успішних маркетингових проектів для близько 20 клієнтів.

Фахівці «Маркетинг Консалтинг Груп» володіють високими професійними навичками в галузі маркетингу, інтернет-реклами та програмування, дизайні та організації виробництва реклами [6].

Аутсорсинг маркетингових послуг для ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» виявився неефективним.

Проблема полягає в щорічному зростанні витрат на управління, яке не супроводжується підвищенням ефективності та стабільністю конкурентних позицій.

Управління маркетинговою діяльністю в даний час є малоефективним.

Відсутність бенчмаркінгу негативно позначається на управлінні маркетинговою діяльністю підприємства.

Результивне використання бенчмаркінгу та наявність кваліфікованих спеціалістів підвищують продуктивність, знижують витрати на розробки та сприяють довірі між партнерами та безперервному вдосконаленню діяльності підприємства через систематичне порівняння з успішнішими аналогами.

Бенчмаркінговий підхід є важливим інструментом для ТОВ «Факторія алкогольних напоїв», що значно вдосконалює управління маркетинговими процесами.

Висновки до другого розділу

Проведений аналіз макромаркетингового середовища виявив його сприятливість, проте слід зазначити ряд факторів, які негативно впливають на підприємство. Зокрема, економічні та політико-правові чинники демонструють невтішну тенденцію. Аналіз внутрішнього середовища показав, що на підприємстві існує відносно невеликий відділ маркетингу, що негативно позначається на управлінні маркетинговою діяльністю. Крім того, було виявлено, що основні фінансові показники щороку сповільнюють темпи зростання.

В аналізі виявлено кілька проблем у маркетинговій сфері підприємства, зокрема: обмежений бюджет на маркетинг, аутсорсинг маркетингових заходів, неефективність маркетингового відділу та зниження чистого прибутку при зростанні собівартості.

Для вирішення зазначених проблем пропонується кілька заходів: часткова відмова від аутсорсингу на користь залучення кваліфікованих фахівців, розширення асортименту продукції на внутрішньому ринку та впровадження конкурентоорієнтованого бенчмаркінгу.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ ЗАХОДІВ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

3.1. Розробка альтернатив для покращення маркетингової діяльності підприємства

У ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» працює відділ маркетингу, який аналізує конкурентів, розробляє стратегії та проводить аудит маркетингової діяльності. Проте значну частину своїх обов'язків компанія делегує на аутсорсинг.

Компанії слід розглянути можливість часткового відмовлення від аутсорсингу та залучити додаткових фахівців до відділу маркетингу, щоб активізувати маркетингову діяльність і забезпечити оперативне реагування, оскільки останнім часом спостерігається затримка у наданні результатів роботи.

Аутсорсингові компанії, що спеціалізуються на маркетингових послугах, вимагають значних фінансових витрат. Для оцінки доцільності запропонованого заходу буде підготовлена табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз витрат на аутсорсинг на 2024 рік

	Власний відділ	Аутсорсинг
Заробітна плата, 1 рік	218280	370000
Обладнання	34000	-
Витрати на дослідження	90000	-
Інші витрати	11000	-
Всього	353280	370000

Витрати на найм двох висококваліфікованих спеціалістів у відділ маркетингу на 10% менші, ніж витрати на аутсорсинг, що становить економію в 37700.

В табл. 3.2 порівнюються переваги розширення власного відділу та аутсорсингу.

Таблиця 3.2

Профіль полярностей внутрішнього маркетингового відділу та аутсорсингу ТОВ «Факторія алкогольних напоїв»

	Власний відділ	Аутсорсинг
Ціна	+	
Час виконання		+
Контроль	+	
Досвід		+
Безризикованість витоку інформації	+	

Розширення маркетингового відділу в ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» є обґрунтованим.

Один з варіантів покращення маркетингової діяльності є активізація продажів і розвиток маркетингу через виведення продукції на внутрішній ринок, яка успішно зарекомендувала себе за кордоном.

Випуск нового продукту на ринок сприяє зміцненню позицій компанії в сегменті, підтримувати конкурентоспроможність і збільшувати продажі. Щоб зменшити ризик невдачі, важливо моделювати процес прийняття рішень, що дозволяє обрати оптимальний варіант товару та стратегію його збуту.

«Gordon's» – це популярний тренд у Західній Європі, який не має прямих конкурентів на українському ринку. Цей крафтовий напій створений за унікальною рецептурою з використанням натуральних складників, таких як соки, екстракти, німецький хміль, спеціальні пивні дріжджі та високоякісна сировина без штучних добавок [20].

Напій представлений у двох варіантах: Smoky Island (з грейпфрутовим соком, ялівцевим екстрактом та ароматами) та Raspberry Rose (з екстрактом

малини, троянди та соками чорної моркви, лимона і яблука). Вміст алкоголю становить 32-35%.

Сам продукт з'явився на ринку ще в 2015 році. Зовнішній попит на нього швидко збільшується.

На внутрішньому ринку є аналогічні продукти, зокрема напої «Hard» від ПАТ «Оболонь» та «Chill» від ПАТ «Сан ІнБев Україна», які є основними конкурентами.

ПАТ «Оболонь» пропонує два смаки продукції: Hard LemonGinger з лимонними та імбирними нотками, і Hard Citrus з грейпфрутовими, лаймовими та апельсиновими відтінками [44].

Лінійка напою включає три популярні смаки: Sour (лимон, лайм, чай мате), Sweet (лайм, цукрова тростина) та Spicy (віскі). Кожен смак представлений символом у вигляді мемної тварини: коали, лінивця та лами.

Кожен з представлених смаків відрізняється відсутністю звичної пивної гіркоти. Ця новинка почала випускатися з квітня 2017 року на Харківській броварні у скляних пляшках об'ємом 0,5 л з вмістом алкоголю 5% [45].

Порівняємо продукцію ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» з конкурентами на внутрішньому ринку (див. табл.3.3).

Таблиця 3.3

Аналіз продукції конкурентів і ТОВ «Факторія алкогольних напоїв»,
2024 р.

	«Gordon's» ТОВ «Факторія алкогольних напоїв»	«Hard» ПАТ «Оболонь»	«Chill» ПАТ «САН ІнБев Україна»
Ціна	3	2	3
Якість	3	3	2
Ширина асортименту	3	2	2

Продукт перевершує конкурентів за якістю, але має обмежений асортимент і вищу ціну.

Бенчмаркінг є ефективним інструментом для постійного вдосконалення бізнесу шляхом порівняння продуктів, послуг та процесів компанії з конкурентами або лідерами ринку. Для успішної реалізації цієї техніки важливо дотримуватись певних ключових кроків [12].

Розглянемо ключові етапи впровадження бенчмаркінгу в компанії.

Таблиця 3.4

Основні етапи реалізації бенчмаркінгу в ТОВ «Факторія алкогольних напоїв», 2025 р.

Етап	Опис	Головні запитання
1. Вибір об'єктів для порівняння	Початковий аналіз компанії для вибору стратегічних об'єктів бенчмаркінгу та визначення ключових проблемних областей для вдосконалення.	Які товари та послуги мають бути представлені на ринку?
2. Комплексне планування	Бенчмаркінг, як і інші проекти, вимагає ретельного планування та підготовки, що є запорукою успіху.	Чи визначені цілі та елементи бенчмаркінгу?
3. Допомога компанії	Бенчмаркінг має бути пріоритетом для компанії, сприймаючись як можливість для її покращення. Важливо уникати внутрішніх конфліктів і залучати фахівців, готових до діалогу.	Як відбувається внутрішнє порівняльне тестування, з якими провідними компаніями варто порівнювати процеси та методи?
4. Вибір стандартного показника	Пошук партнерів для порівняльного тестування з метою навчання та вдосконалення бізнес-процесів, а також можливість внутрішнього порівняння окремих областей бізнесу з лідерами галузі.	Як відбувається внутрішнє порівняльне тестування, з якими провідними компаніями варто порівнювати процеси та методи?
5. Виконання дослідження	Виявлення причин недоліків у продуктивності.	Де саме виникають недоліки в продуктивності? Які причини їх появи та на якому етапі це відбувається?
6. Трансформація результатів дослідження	Планування та реалізація заходів на основі досліджень, впровадження кращих практик партнерів і оцінка результатів.	Які дії слід вжити? Яким чином можна реалізувати цілі? Як знання інтегруються в компанію?

При виборі цього проекту необхідно врахувати наявність певних недоліків впровадження бенчмаркінгу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Недоліки реалізації проекту бенчмаркінгу на підприємстві ТОВ
«Факторія алкогольних напоїв» у 2025 році

Недолік	Причина виникнення
1. Невиконання методики та принципів бенчмаркінгу	Неправильна послідовність або склад етапів бенчмаркінгових програм може викликати додаткові витрати та затримки
2. Проблеми з отриманням інформації для бенчмаркінгу	Нездатність отримати потрібну інформацію через питання конфіденційності та комерційної таємниці
3. Значні витрати.	Іноді витрати на програми бенчмаркінгу не виправдовують результати їх впровадження, що призводить до відмови від них. Тому важливо ретельно планувати всі етапи бенчмаркінгу та пов'язані з ними витрати, а також прогнозувати можливі результати.
4. Означення успішного досвіду.	Досить часто для апробації обирають не найефективніші досвід і рішення. Наприклад, технології та напрацювання, які в одному підприємстві демонструють значний успіх, можуть виявитися неефективними в іншому через різницю в розмірах, специфіці та стратегіях.

Для оцінки доцільності проекту важливо врахувати його ефективність, що відображає відповідність витрат і результатів інтересам усіх учасників. Ефективність проекту визначає його привабливість для учасників і залучає інвесторів [12].

Для обрання проекту, який слід реалізувати ТОВ «Факторія алкогольних напоїв», підготуємо та проаналізуємо табл. 3.6.

Після порівняння проектів експерти ухвалили рішення реалізувати всі запропоновані проекти одночасно.

В табл. 3.7 представлено SWOT-аналіз запропонованого портфеля проектів.

Головною метою проекту є укріплення позицій на внутрішньому ринку, тоді як головною загрозою є ризик помилок у просуванні товару, що може призвести до його несприйняття споживачами.

Таблиця 3.6

Огляд проектів, спрямованих на вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Факторія алкогольних напоїв», 2025 р.

Проект	Час виконання	Інвестиції	Очікуваний чистий прибуток	Ризики
1. Розширення відділу маркетингу	06.18-10.18	0,3 млн. грн	145 тис. грн	Низькокваліфіковані спеціалісти
2. Виведення товару на внутрішній ринок	06.18-06.19	1,4 млн. грн.	800 тис. грн.	Відмова споживачів від товару. Низький рівень попиту
3. Впровадження конкурентного бенчмаркінгу на підприємстві	06.18-10.18	0,25 млн. грн	100 тис. грн	Низька ефективність через динамічні зміни під час проведення досліджень.

В табл. 3.8 представлена детальна структура витрат на реалізацію проекту.

Таблиця 3.7

SWOT-аналіз проектів

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Зовнішні середовища	1. Укріплення позицій на внутрішньому ринку; 2. Підвищення лояльності споживачів до товарів компанії; 3. Розширення ринку.	1. Потенційні помилки в маркетингу та позиціонуванні нового продукту на ринку. 2. Зростання акцизних зборів. 3. Посилення конкуренції. 4. Негативна реакція споживачів на товар.
	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні середовища	1. Естетично привабливий дизайн продукції; 2. Конкурентоспроможні ціни (в порівнянні з товарами конкурентів); 3. Реклама та підтримка продукту; 4. Різноманітний асортимент товарів.	1. Помилки в маркетингових кампаніях товару; 2. Скептичне ставлення покупців до нових продуктів; 3. Обмежене розуміння торгової марки споживачем.

Розрахунок терміну окупності інвестиційного проекту ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» передбачає інвестиції в розмірі 1,4 млн. на один рік.

Таблиця 3.8

Зміст та витрати проекту з виведення продукту на внутрішній ринок
компанії ТОВ «Факторія алкогольних напоїв»

WBS	Назва роботи	Тривалість роботи, днів	Попередня робота	Витрати
CO1	Затвердження проекту	4	-	5000
CO2	Аналіз ринку	20	CO1	60000
CO3	Продаж товарів через роздрібну мережу магазинів	650	CO2	485000
CO4	Маркетингова активність щодо просування товарів	590	CO3	800000
CO5	Оцінка результатів проекту	10	CO3,4	50000
Всього				1400000

Ставка дисконтування -20% враховує прибутковість, інфляцію та інвестиційні ризики. Низька ставка обумовлена тим, що проект фінансує засновник компанії ТОВ «Група Компаній «Нові Продукти». Для аналогічних проектів, реалізованих ТОВ «Факторія алкогольних напоїв», ставка дисконтування становила 20%.

3.2. Економічне обґрунтування необхідності впровадження заходів щодо покращення маркетингової діяльності

Обчислення терміну повернення інвестиційного проекту ТОВ «Факторія алкогольних напоїв» передбачає інвестиції в розмірі 1,4 млн. грн. на один рік при ставці дисконту 10%.

Для оцінки ефективності проекту застосовуються показники, зокрема чистий дисконтований дохід (NPV), індекс прибутковості (PI), дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI) та дисконтований термін окупності (DPP).

Якщо NPV позитивний, проект є ефективним, і виникає можливість розглянути питання його прийняття або подальшого аналізу.

Значення NPV при дисконті 20% становить 1,61, що є позитивним показником, отже, проект рекомендовано до реалізації.

Таблиця 3.9

Результативність проекту ТОВ «Факторія алкогольних напоїв»

Показник	Місяці												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Інвестиції, млн.грн	-1	-0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Доходи, млн.грн		0	0,06	0,130	0,216	0,304	0,409	0,492	0,549	0,590	0,59	0,60	0,61
Доходи- Інвестиції- Витрати, млн.грн	-1	-0,2	0,06	0,130	0,216	0,304	0,409	0,492	0,549	0,590	0,59	0,60	0,61
Ставка дисконтування	1	0,81	0,81	0,81	0,81	0,81	0,81	0,81	0,81	0,81	0,81	0,81	0,81
Дисконтований грошовий потік проекту, млн.грн	-1	-0,31	0,05	0,09	0,16	0,24	0,32	0,39	0,44	0,47	0,49	0,50	0,51
Накопичений дисконтований грошовий потік, млн.грн	-1	-1,31	-1,25	-1,14	-0,96	-0,70	-0,36	0,01	0,47	0,97	1,48	2,01	2,52

Проект інвестування затверджується, оскільки термін його окупності становить 1,22 роки, що є меншим за максимально допустимий термін окупності в 2 роки.

Коефіцієнт BCR становить 2,89, що свідчить про необхідність фінансування проект.

Проект визнано ефективним і готовим до фінансування на основі аналізу розрахованих показників (див. табл.3.6).

Для оцінки впливу обраної стратегії на показники діяльності підприємства слід використовувати прогнозний баланс та звіт про фінансові результати, отримані внаслідок реалізації нової стратегії. Для цього необхідно розрахувати показник оцінки конкурентоспроможності ККО (див. табл.3.10).

Таблиця 3.10

Прогноз ефективності діяльності ТОВ «Факторія алкогольних напоїв»

Показник	Позитивна тенденція	2023	2024	2025	Бали	
					2024	2025
Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)						
Показник витрат на одиницю продукції	Зниження	-0,69	-0,5	-0,79	10	10
Показник фондівдачі	Збільшення	3,186	3,23	3,58	10	10
Рентабельність товарної продукції	Збільшення	-0,40	-0,2	-0,25	10	10
Продуктивність праці	Збільшення	965,0	1013,0	1059,4	10	10
Критерій фінансового стану підприємства (ФС)						
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,76	0,76	0,76	10	10
Коефіцієнт платоспроможності	>2	0,94	0,9	1,22	11	11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,13	0,19	0,36	13	13
Коефіцієнт оборотності	Збільшення	1,88	2,1	2,34	11	11
Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)						
Рентабельність продажу	Збільшення	20,12	22,14	24,12	10	10
Затовареність готовою продукцією	Зменшення	-1,00	-1,00	-1,00	10	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Збільшення	0,73	0,73	0,73	10	10
Коефіцієнт ефективності реклами	Збільшення	-0,02	-0,02	-0,01	15	15
Критерій конкурентоспроможності товару (КТ)						
КТ	Збільшення	-	-	-	12	15

Прогнозовані значення ККО зросли в порівнянні з минулим роком, що відкриває великі можливості для розвитку компанії за умови реалізації стратегії.

Запропоновані зміни в роботі підприємства є економічно вигідними і сприятимуть його зростанню.

Впровадження проекту сприятиме ефективному використанню ресурсів підприємства та реалізації його потенціалу в Україні.

Планування та реалізація проектів проходять в умовах невизначеності, викликані змінами в середовищі, що недостатня інформація про умови виконання.

Ризик у ринковій економіці визначається як невизначеність, пов'язана з можливими несприятливими умовами та наслідками реалізації проекту. Ризик неможливо уникнути, але важливо навчитися його передбачати, оцінювати та планувати заходи для запобігання. Ризик є складною категорією в економіці та управлінні, що містить у собі різні протиріччя.

Метод експертних оцінок допоможе проаналізувати ризики та їх вплив на реалізацію проекту (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Потенційні ризики проекту

№ п/п	Групи ризиків	Напрямки виникнення ризиків	Питома вага
1	Фінансово-економічні	Зниження попиту; девальвація валюти; зниження цін конкурентами; поява нових конкурентів; несплата заборгованостей.	0,36
2	Маркетингові	Вибір методу проведення маркетингового дослідження; обрання маркетингових заходів.	0,3
3	Політичні	Збільшення мита на сировину, що ввозиться; війкові дії; обмеження по випуску та реалізації продукції.	0,22
4	Інформаційні	Неактуальність зібраної інформації; негативні відгуки про продукцію.	0,03
5	Природні	Стихійні лиха	0,01
Разом			1

Основні ризики проекту: фінансові, маркетингові та політичні фактори, що можуть вплинути на прибуток підприємства.

Оцінка ризиків буде проведена з урахуванням їх ваги та ймовірності появи (див. табл.3.12).

В табл. 3.13 використовується інтегральна шкала оцінки ризику від 0 до 10 балів, де 0 означає відсутність ризику, а 10 – його неминучість.

Ризики проекту включають девальвацію валюти, неправильно вибрані маркетингові стратегії та методи дослідження, з ймовірностями 0,49; 0,62; 0,45 відповідно. Розрахунки представлені в табл. 3.10.

Для оцінки ризику розглядаються три сценарії: оптимістичний (виручка 3,1 млн. грн., витрати 1,4 млн. грн.), нормальний (виручка 1,8 млн. грн.,

витрати 1,3 млн. грн.) та песимістичний (виручка 1,4 млн. грн., витрати 1,2 млн. грн.).

Таблиця 3.12

Оцінка ризиків за допомогою експертного методу

Види ризиків	Питома вага, W_i	Експерти			Середня ймовірність появи, V_i	Бал ($W_i \times V_i$)
		1й	2й	3й		
Зниження попиту	0,04	7	6	4	5,65	0,32
Девальвація валюти	0,05	8	6	8	7,31	0,49
Зниження ціни конкурентами	0,02	6	5	7	6,00	0,22
Поява нових конкурентів	0,02	3	4	7	4,64	0,16
Несплата заборгованостей	0,01	2	4	4	3,31	0,1
Вибір методу проведення маркетингового дослідження	0,05	7	6	7	6,64	0,45
Обрання маркетингових заходів	0,06	8	6	10	8	0,62
Збільшення мита на сировину, що ввозиться	0,3	5	2	6	4,31	0,19
Війкові дії	0,02	2	4	5	3,65	0,05
Обмеження по випуску та реалізації продукції	0,02	2	3	1	2	0,06
Неактуальність зібраної інформації	0,03	5	8	4	5,65	0,26
Негативні відгуки про продукцію	0,02	6	7	6	6,31	0,23
Стихійні лиха	0,01	1	1	1	1	0,1

Імовірності настання трьох сценаріїв становлять 0,25, 0,51 та 0,2 відповідно, що відображено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Обчислення ризикових показників

Сценарії	Ймовірність	Результати	Затрати	ЧДД	ЧДД з врахуванням вірогідності
оптимістичний	0,25	3,1	1,4	1,5	0,457
нормальний	0,51	1,8	1,3	0,3	0,263
песимістичний	0,2	1,4	1,2	0,2	0,02
Всього	1	-	-	-	0,74

Середньоквадратичне відхилення дорівнює 0,32, що свідчить про значний ризик. Коефіцієнт варіації дорівнює 32,5, що демонструє частку ризику на одиницю очікуваного доходу.

Рекомендується створити реєстр ризиків, який міститиме інформацію про ідентифіковані ризики, їх першопричини, можливі заходи реагування, відповідальних осіб, симптоми, відносний рейтинг ризиків за пріоритетністю, а також переліки ризиків, які вимагають негайного реагування, додаткового дослідження, моніторингу та тенденцій результатів якісного аналізу.

Таблиця 3.14

Реєстрація ризиків проекту

Вид ризику		Виявлення ризику		«менеджер ризику»	Оцінка ризику		Шляхи пом'якшення
		Назва ризику	Опис, вплив на проект		Вплив	Ймовірність	
Внутрішні	Маркетинговий	Помилки у процесі проведення фірмою маркетингових досліджень	Збільшення витрат та часу проекту за рахунок повторного проведення маркетингового дослідження	Персонал ТОВ «Факторія алкогольних напоїв»	Збільшення часу на 5-10% Збільшення витрат на 15-25%	5%	Залучення кваліфікованих кадрів до роботи над проектом
Зовнішні	Економічний	Збільшення акцизного мита	Збільшення вартості імпортованого товару при зміні мита	Керівник проекту	Збільшення витрат на закупівлю товару	15%	Збільшення товарів національного походження
Зовнішні	Політичний	Ризик військових дій та цивільних безпорядків	Призупинення реалізації проекту	Керівник проекту	Збільшення часу на 20-80%	10%	Вихід на зарубіжні ринки

Отримані дані вказують на те, що основними негативними ризиками є девальвація національної валюти, військові дії та цивільні безпорядки. Для їх запобігання рекомендується розширити асортимент товарів національного походження та виходити на зарубіжні ринки.

Висновки до третього розділу

Для покращення роботи підприємства на внутрішньому ринку та підвищення його прибутковості запропоновано ряд заходів, зокрема: збільшення відділу маркетингу, виведення нової продукції на ринок та запровадження бенчмаркінгу.

Після аналізу і порівняння проектів було обрано проект виведення нової продукції на внутрішній ринок. Розроблено зміст проекту та визначено витрати на його реалізацію.

У роботі оцінювалась ефективність проекту через аналіз економічних результатів імпортої угоди та основних показників, таких як NPV, DROI, PV, BCR і DPP.

Розрахунок ефективності проекту підтвердив доцільність його фінансування, з основними показниками $NPV=1,61$, $PI=2,56$, $DROI=1,56$ та терміном окупності 1 рік.

Особливу увагу було приділено аналізу ризиків, пов'язаних із проектом. На нашу думку, основними ризиками, які супроводжують цей проект, є економічні, маркетингові та споживчі. Вони безпосередньо впливають на діяльність і доходи підприємства, а також можуть спричинити зниження попиту на продукцію.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи були проаналізовані теоретичні основи, методи оцінювання ефективності та вплив конкурентної боротьби на управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Аналіз літературних джерел дозволив сформулювати власне визначення терміна «управління маркетинговою діяльністю». Це процес, що включає аналіз, планування, реалізацію та контроль заходів, спрямованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретних цілей підприємства, таких як отримання прибутку, збільшення обсягів продажу, розширення частки ринку або вихід на нові ринки. У рамках цієї системи заходів розробляється маркетингова політика, що охоплює аспекти продукту, ціноутворення, комунікацій та розподілу.

Крім того, було розширено наявні теоретичні концепції, що стосуються визначення ключових елементів оцінки маркетингової ефективності підприємства.

Аналіз системи управління маркетинговою діяльністю було проведено на прикладі ТОВ «Факторія алкогольних напоїв». Було вивчено макромаркетингове та внутрішнє середовище підприємства, а також маркетингову діяльність і проблеми, що виникають в управлінні маркетингом на підприємстві.

В аналізі виявлено кілька проблем у маркетинговій сфері підприємства, зокрема: обмежений бюджет на маркетинг, аутсорсинг маркетингових заходів, неефективність маркетингового відділу та зниження чистого прибутку при зростанні собівартості.

Для вирішення зазначених проблем було запропоновано та оцінено ефективність портфелю проектів, спрямованих на удосконалення маркетингової діяльності в умовах конкуренції. До цих проектів належать:

розширення маркетингового відділу, впровадження бенчмаркінгу та розширення асортименту на внутрішньому ринку.

Після аналізу ідеї та наслідків кожного з проєктів, а також їх порівняння, було обрано проєкт, спрямований на виведення нової продукції на внутрішній ринок. Розроблено зміст проєкту та визначено витрати на кожному етапі його реалізації.

У роботі оцінювалась ефективність проєкту через аналіз економічних результатів імпортової угоди та основних показників, таких як NPV, DROI, PV, BCR і DPP.

Оцінка ефективності запропонованого проєкту за всіма методами підтвердила доцільність його фінансування. Основні показники ефективності знаходилися в межах прийнятних значень: $NPV = 1,61$, $PI = 2,56$, $DROI = 1,56$. Термін окупності становив 1 рік.

Особливу увагу було приділено аналізу ризиків, пов'язаних із проєктом. На нашу думку, основними ризиками, які можуть вплинути на цей проєкт, є економічні, маркетингові та споживчі. Вони безпосередньо впливають на діяльність і доходи підприємства, а також можуть спричинити зниження попиту на продукцію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альохіна Є.С. Розвиток маркетингових технологій у сфері послуг регіону: дис. ... канд. ек. наук: захищена 22.06.2010. Шостка, 2020. 198 с.
2. Аналіз майнового стану підприємства. URL: <http://lektsii.org/2-3260.html> (дата звернення 10.11.2025).
3. Андрєєва О.Д. Технологія бізнесу: маркетинг. К.: ОРМА, 2024. 224 с.
4. Анфіногенова Є. Б. Методи оцінки ефективності маркетингових заходів. Проблеми і перспективи економіки і управління: матеріали Міжнар. заоч. науч. конф. (Харків, квітень 2022 р.). Х.: Реноме, 2022. С. 147–149.
5. Ассель Г. Маркетинг: принципи та стратегія: підручник для вузів. Асель. Суми: Соло, 1999. 804 с.
6. Аутсорсинг маркетингової діяльності як основа управління конкурентоздатністю підприємств в сучасних ринкових умовах. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3722> (дата звернення 05.10.2025).
7. Аутсорсинг маркетингу. URL: <https://rdsales.ua/10-efektivnyh-kanalovprodvizhenia-na-b2b> (дата звернення 14.09.2025).
8. Багієв Г.Л. Економіка маркетинга.Х.: Видавництво ХНУП, 2020. с. 175.
9. Байда В. Цінова конкуренція: 5 способів протистояти їй. «Генеральний Директор» - персональний журнал керівника. 2025. URL: <https://www.gd.ua/articles/8003-tsenovaya-konkurencsiya> (дата звернення 15.12.2025).
10. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навч. посіб.; М-во освіти і науки України, Донец. держ. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Школа маркетингового менеджменту. К. : Професіонал, 2020. 288 с.

11. Безус П. І. Управління конкурентоспроможністю організації в умовах євроінтеграції. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5583> (дата звернення 10.09.2025).
12. Бенчмаркінг для компаній та інтернет-маркетингу. URL:<http://lemarbet.com/ua/razvitie-internet-magazina/benchmarking/> (дата 17.10.2025).
13. Блакитний океан – стратегія. 2025. URL:
<http://moyaosvita.com.ua/marketing/blakitnij-ocean-strategiya/> (дата звернення 20.12.2025).
14. Бондаренко В. М. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2025. №1. С. 95.
15. Бутенко Н. В. Основи маркетингу: підручник. URL:
<http://books.efaculty.kiev.ua/mrk/3/> (дата звернення 13.03.2026).
16. Волкова М. В. Напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки*. 2020. №16, С. 281–286.
17. Воронов О. О. Маркетинговий підхід до змін ефективності виробництва. *Маркетинг*. 2022. №6, С. 32-42.
18. Вплив маркетингових технологій на ефективність діяльності підприємницьких структур. URL:
<http://www.eduherald.ua/ua/article/view?id=11850> (дата звернення 06.01.2026).
19. Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. *Маркетинг: навч. посібник*. Київ: ІНКОС, 2020. 255 с.
20. ГК «Нові Продукти». URL:<http://www.newproducts.ua/> (дата звернення 10.10.2025).
21. Григорчук Т. В. Дистанційний курс. Маркетинг. Google Sites. 2022. URL:
<https://sites.google.com/site/marketingdistance/> (дата звернення 15.10.2025).

22. Дерев'янченко Т. Є. Маркетинговий аудит: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. К.: КНЕУ, 2020. 222 с.
23. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. К.: Центр учбової літератури. 2011. 440 с.
24. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 1. Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія». 2020. 864 с.
25. Жадько С.В. Використання мережі internet при просуванні лікарських препаратів до кінцевих споживачів. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2023. № 2(28).
26. Дослідження українського ринку алкогольних напоїв URL: <http://koloro.ua/blog/issledovaniya/issledovanie-ukrainskogo-rynkaslaboalkogolnyh-napitkov.html> (дата звернення 18.11.2025).
27. Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. 12-е изд. Суми: Промінь. 2020. 816 с.
28. Колеснікова О.Г. Вплив маркетингових технологій на ефективність діяльності підприємницьких структур. *Міжнародний студентський науковий вісник*. 2024. № 2.
29. Костенко О. П. Модель оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2021. № 3. С. 87-91.
30. Ленскольд Дж. Рентабельність інвестицій в маркетингу. Методи підвищення прибутковості маркетингових компаній: пер. с англ. під ред. В. Б. Колчанова и М. А. Карлика. Суми: Промінь. 2025. 272 с.
31. Лидовська. О. П. Оцінка ефективності маркетингу і реклами. Готові маркетингові рішення. Вінниця: Сяйво. 2020. 141 с.
32. Маркетинг менеджмент : наук. вид. під ред. М.Туган-Барановського, Л. В. Балабанової. Дніпро: ДонГУЕТ. 2021. 594 с.
33. Маркетинговий аналіз. В. В.Липчук, І. Г. Яців, Б. М. Гошко, О. Й. Гошко. 2020.

34. Менеджмент організацій. URL:
http://pidruchniki.com/19810606/menedzhment/modeli_organizatsiy_obyektiv_upravlinnya (дата звернення 06.11.2025).
35. Менеджмент організацій: конспект лекцій для студентів спеціальності 8(7).03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» освітньокваліфікаційного рівня магістр (спеціаліст). Уклад.: Л.Є. Довгань, М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. К. : НТУУ «КПІ», 2020. 250 с.
36. Моїсєєва Н. К. Управління маркетингом: теорія, практика, інформаційні технології: навч. посібник: Н. К. Моїсєєва, М. В. Конишева ; під ред. Н. К. Моїсєєвої. Вінниця: Фінанси, 2022. 304 с.
37. Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні. 2020. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/25081> (дата звернення 10.02.2026).
38. Національне Об'єднання виробників алкогольних коктейлів. URL:
<http://www.povak-ukraine.org/> (дата звернення 16.11.2025).
39. Ойнер О. К. Управління результативністю маркетингу: підручник для магістрів. Миколаїв: Юрайт. 2023. 343 с.
40. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент / Г. В. Осовська, О. А. Фіщук, І. В. Жалінська.
41. Павленко А. Ф. Маркетинг: підручник. А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. К.: КНЕУ, 2020. 246 с.
42. Палка І.М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. URL:
<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4498> (дата звернення 26.12.2025).
43. Пархименко В. О. Кількісна оцінка рівня організації маркетингової діяльності на машинобудівних підприємствах. *Маркетинг за кордоном*. 2020. № 4 (54), С. 63–75.
44. ПАТ «Оболонь». URL: <http://obolon.ua/> (дата звернення 10.11.2025).

45. ПАТ «САН ІнБев Україна». URL: <http://www.suninbev.com.ua/brands/international/chill> (дата звернення 16.11.2025).
46. Продажі алкогольних напоїв в Україні скоротили. URL: <http://forum.finance.ua/topic166464.html> (дата звернення 15.11.2025).
47. Резніченко А. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства. 2020.
48. Стрий Л. А. Управління підприємствами зв'язку в умовах конкурентного ринку. Баку: Mars Print, 2021. 428 с.
49. Харрінгтон Дж.Х. Що може зробити бенчмаркінг для вашої організації. URL: http://www.elitarium.ua/2010/02/03/chto_mozhet_benchmarking.html (дата звернення 18.12.2025).
50. Чередніченко К. Соціальний маркетинг. URL: <https://sites.google.com/site/cherednychenkokatya40kd/home/socialnijmarketin> (дата звернення 19.12.2025).
51. Шаповалов В. О. Управління маркетингом та маркетинговий аналіз: навч. посіб. Рівне: Феміда, 2020. 345 с.
52. Штучка Т. В. Методичні підходи до оцінки маркетингової діяльності підприємств агропродовольчого сектору. *Економічний аналіз*. 2024. №3. С. 96–102.
53. Щебликіна І. О. Механізм управління маркетинговою діяльністю сучасного підприємства. URL: http://www.nauka.com/2_ANR_2016/Economics/6_206292.doc.htm (дата звернення 19.12.2025).
54. Ярмолюк Д.І. Маркетинговий аутсорсинг: сутність та можливість використання українськими підприємствами. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2017/06/189-1.pdf> (дата звернення 20.02.2026).

55. HR – спільнота та Публікації. Головна. Публікації. Прямий маркетинг.
URL: <http://www.hrportal.ua/article/pryamo-y-marketing-na-vooruzhenii-u-finansovogo-s> (дата звернення 10.10.2025).
56. McDonald Malcolm. Marketing accountability: how to measure marketing effectiveness. Malcolm McDonald, Peter Mouncey. London and Philadelphia: Kogan Page, 2020. 294 p.