

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «**Стратегічне управління маркетингом підприємства**
в сучасному бізнес-середовищі»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Шкода Віталій Вадимович

Керівник: Потапюк Ірина Петрівна

Рецензент: Юнак Олег Юрійович

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩІ.....	8
1.1. Теоретичні аспекти стратегічного управління маркетингом підприємства.....	8
1.2. Сутнісна характеристика поняття «маркетингова стратегія підприємства».....	16
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ...	24
2.1. Сучасний стан та перспективи розвитку підприємств пивоварної галузі.....	24
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	28
2.3. Аналіз стратегічного управління маркетингом підприємства.....	36
Висновки до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ.....	44
3.1. Економіко-математичне моделювання економічних процесів в стратегічному управлінні маркетинговими технологіями підприємства...	44
3.2. Удосконалення маркетингової стратегії підприємства.....	53
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. Маркетингове управління може функціонувати лише за умови, що управління підприємством здійснено на основі принципів маркетингу, тобто в центрі організації повинен бути споживач, і система маркетингу та менеджменту повинні об'єднувати всі зусилля, щоб максимально задовольнити потреби споживачів.

На даному етапі розвитку сучасний ринок переповнюється товаром/послугами, а це означає, що на мікрорівні збільшується конкуренція. Підприємства для ефективного функціонування мають зосередити свою увагу на організації маркетингового менеджменту в системі управління. Маркетинговий менеджмент передбачає винайдення виняткової системи функціонування підприємства, що включає процес створення та формування маркетингових планів, які узгоджені з стратегічними цілями менеджменту.

Науковці у сфері стратегічного маркетингу Аакер Д., Ассель Г., Балабанова Л., Гаркавенко С., Діхтль Є., Котлер Ф., Куденко Н., Ламбен Ж.-Ж., Мак-Дональд М., Мак-Кі Р., Міллер Д., О'Шонессі Дж., Томас. М., Хершген Х., Холл К. та ін. у своїх дослідженнях визнають фундаментальне значення маркетингової діяльності підприємства. Сформульовані в їх працях наукові концепції, положення, висновки і рекомендації посідають важливе місце в сучасній теорії маркетингового менеджменту та дозволяють якомога глибше усвідомити важливість і складність вирішення зазначеної проблеми.

Метою магістерської дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління маркетингом підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Це обумовило необхідність розв'язання наступних **завдань**:

дослідити теоретичні аспекти стратегічного управління маркетингом підприємства;

визначити сутнісну характеристику поняття «маркетингова стратегія підприємства»;

дослідити сучасний стан та перспективи розвитку підприємств

пивоварної галузі;

охарактеризувати організаційно-економічну діяльність підприємства;

проаналізувати стратегічне управління маркетингом підприємства;

здійснити економіко-математичне моделювання економічних процесів в стратегічному управлінні маркетинговими технологіями підприємства;

удосконалити маркетингову стратегію підприємства.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління маркетингом підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо процесу стратегічного управління маркетингом підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Елементи наукової новизни одержаних результатів дослідження полягають в комплексному дослідженні теоретико-методичних засад менеджменту маркетингової діяльності підприємства у бізнес-середовищі. Це дало змогу обґрунтувати ряд теоретичних та практичних положень: дослідити теоретичні аспекти стратегічного управління маркетингом підприємства; визначити сутнісну характеристику поняття «маркетингова стратегія підприємства»; дослідити стан, тенденції та перспекти розвитку підприємств пивоварної галузі; охарактеризувати організаційно-економічну діяльність підприємства; проаналізувати стратегічне управління маркетингом підприємства.

Практична значущість магістерської дипломної роботи полягає у розробці шляхів вдосконалення менеджменту маркетингової діяльності підприємства у бізнес-середовищі, зокрема пропозиції напрямів підвищення ефективності стратегічного управління маркетингом підприємства та удосконаленні маркетингової стратегії підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дипломна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України»; державний реєстраційний

номер 0118U005208.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою магістерської дипломної роботи оприлюдненні у формі тез доповідей на: науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик (м. Полтава, 21-22 березня 2024 р.); VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 14 травня 2024 р.) та публікації статті у фаховому виданні [29-30; 50].

1. Магда М.О., Сотніков В.С., Шкода В.В. Як обрати ефективну маркетингову стратегію. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матер. VIII Міжн. наук.-практ. конф. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 325-327.

2. Магда М.О., Шкода В.В. Основні підходи щодо тлумачення поняття «маркетингова стратегія». *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик*. Вип. 17. Полтава: ПДАУ, 2024.

3. Потапюк І.П., Сотніков В.С., Шкода В.В. Теоретичні аспекти брендингу у маркетинговій діяльності підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 4.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Теоретичні аспекти стратегічного управління маркетингом підприємства

Ефективне управління підприємством потребує використання сучасних управлінських механізмів. Ключовою умовою успішного функціонування компанії є здатність прогнозувати перспективи розвитку, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори. Сучасне конкурентне середовище постійно змінюється, що зумовлює динаміку споживчих пріоритетів, інновації у виробництві та зростаючу конкуренцію. За таких умов підприємство повинно вдосконалювати маркетингову діяльність, орієнтуючись на розробку стратегій, які дозволять ефективно позиціонувати компанію на ринку та швидко адаптуватися до змін.

У сучасних ринкових умовах стратегічний маркетинг відіграє ключову роль у формуванні конкурентної стратегії компанії. Його основна мета – гармонійне поєднання маркетингових цілей підприємства з його можливостями, запитами споживачів, виявленням слабких сторін конкурентів та використанням власних конкурентних переваг [1].

Стратегічний маркетинг можна розглядати як систему організації діяльності підприємства, яка охоплює розробку, виробництво, збут товарів та надання послуг на основі глибокого аналізу ринку та потреб споживачів. Він забезпечує адаптацію компанії до ринкових умов, усуває розрив між загальною стратегією та конкурентним середовищем, а також допомагає реалізовувати стратегічний потенціал компанії.

Таким чином, стратегічний маркетинг – це комплексна маркетингова діяльність, що включає:

безперервне дослідження та аналіз ринку, у якому працює компанія;

систематичне вивчення потреб і запитів споживачів;
оцінку маркетингового середовища підприємства;
розробку та впровадження стратегій, спрямованих на подальший розвиток компанії.

Науковці пропонують різні трактування стратегічного маркетингу. Так, Ж.-Ж. Ламбен визначає його як вивчення потреб споживачів і їхньої платоспроможності, що виступає аналітичною основою маркетингової стратегії. Він також наголошує, що стратегічний маркетинг передбачає систематичний аналіз ринкових запитів та розробку конкурентоспроможної продукції, що дозволяє підприємству ефективніше обслуговувати вибрані ринкові сегменти порівняно з конкурентами [21].

За визначенням Н.В. Куденко, стратегічний маркетинг є частиною маркетингового та стратегічного менеджменту підприємства. Однак цей підхід має певні недоліки, оскільки не розкриває сутності самого стратегічного маркетингу [20].

Ф. Котлер розглядав стратегічний маркетинг як процес сегментування, таргетингу та позиціонування, що дозволяє сприймати його як єдиний комплексний процес. Проте таке трактування не дає повного уявлення про головну мету цього підходу [19].

Стратегічний маркетинг слід розглядати не лише як методологічний інструмент, а й як системний спосіб мислення керівників, що забезпечує узгодженість цілей і стратегій підприємства з його реальними можливостями. Його можна визначити як процес цілеспрямованого впливу підприємства на ринкове середовище, що включає позиціонування компанії, розробку стратегічної політики та визначення механізмів реалізації тактичних дій [1].

Стратегічне управління маркетингом спрямоване на досягнення максимального ефекту як для підприємства, так і для споживачів, забезпечуючи мінімізацію комерційних ризиків під час продажу товарів і послуг.

Згідно з дослідженням [24], стратегічний маркетинг виконує такі

ключові функції:

визначення позиції підприємства на ринку, що дозволяє задовольняти потреби цільової аудиторії, враховуючи змінні зовнішнього середовища;

розробка конкурентних стратегій, які сприяють зміцненню ринкових позицій та формуванню функціональних стратегій;

інтеграція маркетингової стратегії з управлінськими та функціональними підрозділами підприємства для посилення орієнтації на споживача;

формування ціннісних орієнтирів для компанії спільно з фінансовими службами на основі короткострокових і довгострокових стратегічних критеріїв.

Стратегічний маркетинг відіграє центральну роль у діяльності підприємства, оскільки об'єднує корпоративну, бізнес- та функціональну стратегії, забезпечуючи їх взаємозв'язок та ефективну реалізацію.

Система управління маркетинговою діяльністю повинна базуватися на трьох ключових підсистемах:

комунікації (реклама, стимулювання збуту);

планування маркетингових заходів;

контроль виконання стратегічних рішень.

Сучасні ринкові умови вимагають, щоб маркетингова стратегія підприємства була орієнтована на споживача. Тому можна стверджувати, що визначення потреб клієнтів та їх задоволення має бути центральним елементом маркетингової стратегії підприємства. Трактують поняття «маркетингова стратегія» різними науковцями подано у табл. 1.1 (додаток А).

З урахуванням вищезазначеного, маркетингова стратегія – це система рішень, спрямованих на задоволення потреб споживачів за рахунок оптимального використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів підприємства.

Стратегічне управління маркетингом охоплює не лише структурні зміни в організації та методах управління, а й перегляд взаємодії між функціональними підрозділами. Це необхідно для забезпечення ефективної

комунікації між відділами, створення спеціалізованих маркетингових підрозділів та формування рекомендацій щодо стратегії та тактики розвитку підприємства.

У сучасних ринкових умовах на перший план виходить системний і ситуаційний підхід до управління, який дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін. Менеджери повинні аналізувати ринкову ситуацію, оцінювати її можливі наслідки, здійснювати контроль та коригувати стратегію й тактику відповідно до нових викликів [16].

Маркетинговий менеджмент відіграє важливу роль у розробці стратегії підприємства, оскільки забезпечує узгодженість внутрішніх і зовнішніх стратегічних рішень. Завдяки інтегрованій системі взаємодії він дозволяє підприємству:

- співвідносити внутрішні управлінські процеси зі стратегічними можливостями компанії в контексті ринкових умов;

- формувати ефективну систему зворотного зв'язку між маркетингом та загальною системою управління;

- вирішувати конфлікти між підрозділами через розвиток корпоративної культури та маркетингових стратегій [16].

Маркетингова діяльність впливає на підприємство у двох основних напрямках:

Маркетинг як стратегія, який включає:

- сегментування ринку;

- формування цілей компанії;

- позиціонування бренду;

- аналіз проблем підприємства;

- визначення конкурентних переваг у вибраній сфері діяльності.

Маркетинг як тактика, який передбачає:

- застосування комплексу маркетингових заходів;

- формування сприйняття бренду серед споживачів;

- залучення менеджерів різних рівнів до виконання маркетингових

рішень [17].

Попри важливість маркетингового менеджменту, його впровадження часто ускладнюють такі проблеми:

нечітко сформульована місія підприємства та низький рівень обізнаності співробітників про її значення;

відсутність стратегічних цілей або їх недостатня управлінська цінність;

проблеми інтеграції маркетингових стратегій у загальну управлінську політику компанії;

неефективність або відсутність маркетингової взаємодії між підрозділами;

недостатня стійкість конкурентних позицій підприємства [14].

Аналіз також показує, що одним із головних викликів є відсутність стратегічної маркетингової взаємодії. Багато управлінських рішень щодо мікросередовища компанії приймаються інтуїтивно, без стратегічного підходу. Це призводить до відсутності єдиної системи маркетингової діяльності на підприємстві.

Крім того, сучасні управлінські системи підприємств не мають достатнього потенціалу для стратегічного управління. Це пояснюється:

відсутністю чіткої організаційної структури для стратегічного управління;

недостатнім рівнем інформаційного забезпечення менеджерів для прийняття рішень;

застарілими методами управління та слабким використанням сучасних технічних інструментів [16].

Якість стратегічного управління маркетингом напряму залежить від чітко структурованого процесу його реалізації. Ефективне управління передбачає узгодженість внутрішніх функцій компанії, гнучке реагування на зміни ринку та забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства (рис. 1.1).

Перший етап стратегічного маркетингового управління – розробка

ринкової стратегії. На цьому етапі здійснюється аналіз ринкових можливостей та викликів, що включає:

- дослідження факторів макро- та мікроринкового середовища;
- визначення типу ринку;
- аналіз споживчих мотивацій.

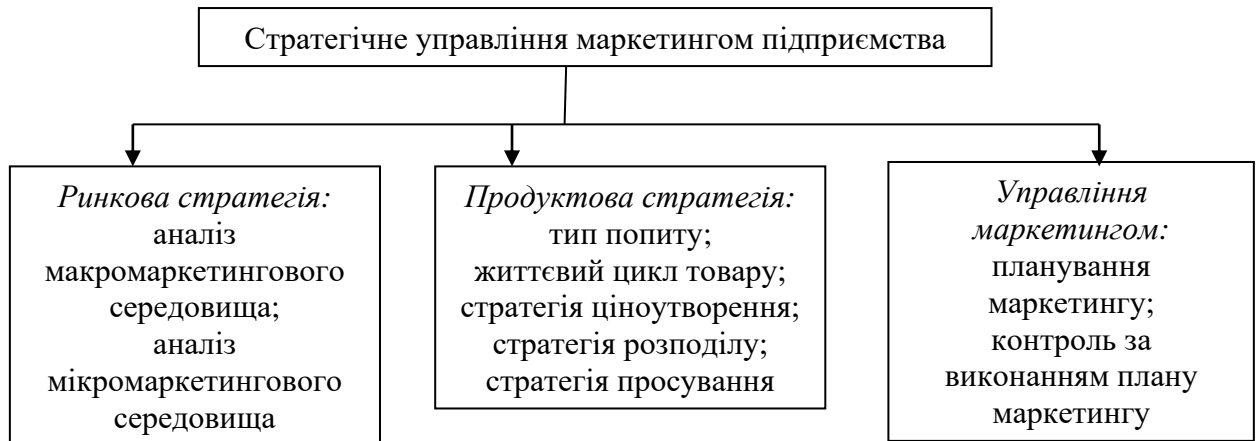


Рис. 1.1. Складові стратегічного управління маркетингом підприємства

Макроринкове середовище охоплює зовнішні фактори, на які компанія не може безпосередньо впливати, але які впливають на її діяльність. До таких факторів належать: політико-правові, економічні, науково-технічні, демографічні, природні, культурні аспекти.

Основне завдання маркетингової діяльності – ідентифікувати й оцінити ті чинники макросередовища, які можуть мати вплив на функціонування підприємства.

Мікроринкове середовище, на відміну від макросередовища, включає суб'єкти, які впливають на компанію, і водночас сама компанія може впливати на них через маркетингові інструменти. До таких суб'єктів належать: споживачі, конкуренти, постачальники, контактні аудиторії (наприклад, ЗМІ, фінансові партнери тощо).

На цьому етапі підприємство визначає стратегію виходу на ринок, що включає:

- вибір базової ринкової стратегії;
- розробку базової конкурентної стратегії;

- позиціонування товарів;
- оцінку місткості ринку.

Ключовим фактором ефективного стратегічного управління є високоякісна маркетингова інформація. Її точне та безперервне використання забезпечує обґрунтованість стратегічного аналізу й дозволяє підприємству обирати найкращі стратегічні альтернативи, що значно підвищує конкурентні переваги.

Однією з необхідних умов ефективного стратегічного маркетингового управління є формування маркетингової інформаційної системи (МІС). Це дозволяє:

- якісно обробляти стратегічні інформаційні потоки,
- здійснювати комплексний аналіз даних,
- обирати оптимальні стратегічні рішення,
- забезпечувати їх подальшу реалізацію.

Згідно з визначенням Л. Балабанової, маркетингова інформаційна система (МІС) – це сукупність інформаційних процесів, спрямованих на задоволення потреб різних рівнів прийняття маркетингових рішень [10].

Ф. Котлер виокремлює такі ключові компоненти МІС: збір інформації, обробка та аналіз даних, збереження та управління інформацією, передача маркетингових даних для прийняття рішень [1].

Таким чином, розробка ринкової стратегії – це комплексний процес, що поєднує аналіз середовища, визначення цільових ринків і впровадження маркетингових інформаційних систем для ефективного управління стратегічними рішеннями.

Основні етапи стратегічного управління на основі МІС подано на рис. 1.2.

Другий етап – розробка продуктової стратегії. На цьому етапі формується маркетинговий комплекс підприємства, що включає:

- аналіз типу попиту на продукцію;
- прогнозування життєвого циклу товару;

- визначення цінової стратегії;
- розробку стратегії розподілу продукції;
- формування стратегії просування;
- налагодження партнерських відносин зі споживачами.

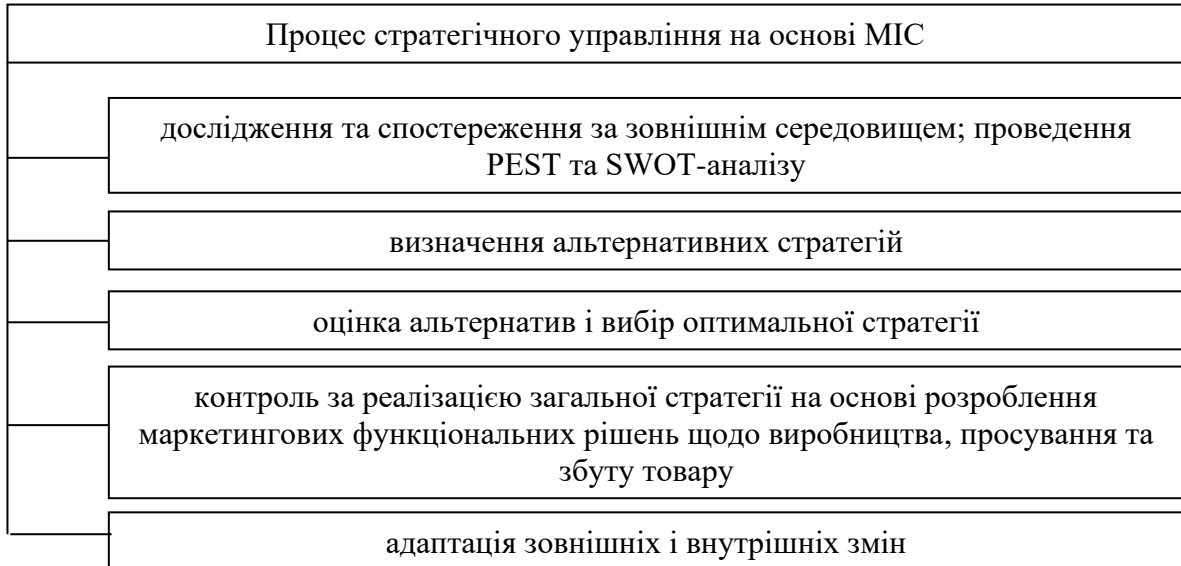


Рис. 1.2. Процес стратегічного управління на основі МІС

Третій етап – управління маркетингом. Цей етап охоплює реалізацію маркетингової стратегії, а саме планування та контроль маркетингової діяльності.

Планування маркетингу включає:

- визначення місії підприємства – коротке формулювання основної мети та причин існування компанії;

- аналіз сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз (SWOT-аналіз);

- встановлення ключових стратегічних цілей і вибір загальної маркетингової стратегії;

- розробку маркетингового плану, який деталізує заходи для досягнення поставлених цілей.

Оскільки у процесі реалізації маркетингової стратегії можуть виникати непередбачувані обставини, важливо здійснювати системний контроль маркетингової діяльності. Виділяють три основні типи контролю:

контроль виконання річних планів:

оцінюється ефективність витрат на маркетинг щодо запланованих обсягів збуту;

аналізується співвідношення між маркетинговими витратами та обсягами продажів, що дозволяє оптимізувати бюджет на маркетинг;

контроль прибутковості:

оцінюється рентабельність підприємства з урахуванням товарного асортименту, регіонів збуту, ринкових сегментів, каналів дистрибуції та обсягів замовлень;

стратегічний контроль

визначає відповідність діяльності підприємства його місії, стратегічним цілям і завданням;

здійснюється через ревізію маркетингу.

Таким чином, успішне управління маркетингом потребує системного підходу до розробки продуктової стратегії, детального планування та ефективного контролю реалізації маркетингових заходів.

1.2. Сутнісна характеристика поняття «маркетингова стратегія підприємства»

У сучасних умовах ринкової економіки надзвичайно важливим є стратегічне планування як загальної діяльності підприємства, так і маркетингових процесів зокрема. Проведення аналізу ринкової ситуації, оцінка наявних можливостей, визначення цільових сегментів і формування ефективного маркетингового комплексу дозволяють вирішувати основні маркетингові завдання та сприяти досягненню ключових цілей підприємства. Саме розробка й реалізація стратегічного курсу, у тому числі в сфері маркетингу, забезпечують досягнення довгострокових результатів, зміцнення конкурентних позицій, стабільність на ринку, розвиток і зростання прибутків.

Водночас, у сучасних умовах викликів особливої ваги набуває питання

вибору найбільш ефективної маркетингової стратегії з-поміж численних можливих варіантів, яка б відповідала потребам підприємства й забезпечувала його стабільне функціонування.

Існують два підходи до трактування поняття «маркетингова стратегія»: теоретичний та практичний. Перший базується на наукових дослідженнях і концептуальних засадах, а другий – на реальному досвіді маркетологів у бізнес-середовищі. Теоретичне розуміння акцентує увагу на глибокому аналізі, тоді як практичне втілення залежить від професійних навичок і досвіду спеціалістів.

У науковій літературі термін «маркетингова стратегія» має різні інтерпретації, що обумовлено різними акцентами на її складових та динамікою розвитку самої концепції стратегічного маркетингу, цифрових технологій та змінами у суспільному сприйнятті маркетингової діяльності. Через це існує розмаїття поглядів серед науковців щодо структури та змісту маркетингової стратегії.

Узагальнюючи ці підходи, можна зазначити, що найпоширенішим є трактування маркетингової стратегії як плану дій, який спрямований на досягнення поставлених маркетингових цілей. Водночас стратегія – це не просто план, а ширше поняття, що окреслює загальні напрями розвитку, визначає пріоритети, принципи ведення бізнесу та орієнтири діяльності підприємства. Для її реалізації необхідно розробляти конкретні маркетингові плани, які деталізують обрану стратегію й забезпечують її втілення.

У цьому контексті варто погодитись із визначенням української дослідниці Л.В. Балабанової, яка розглядає маркетингову стратегію як основні напрями концентрації зусиль підприємства та його бізнес-філософію в умовах функціонування маркетингово орієнтованої організації [1].

Основною ціллю реалізації маркетингової стратегії підприємством є досягнення конкурентної позиції на ринку та досягнення стратегічної мети діяльності за рахунок ефективного використання ресурсів.

При формуванні базової маркетингової стратегії підприємства доцільно

виділяти наступні етапи (рис. 1.3).

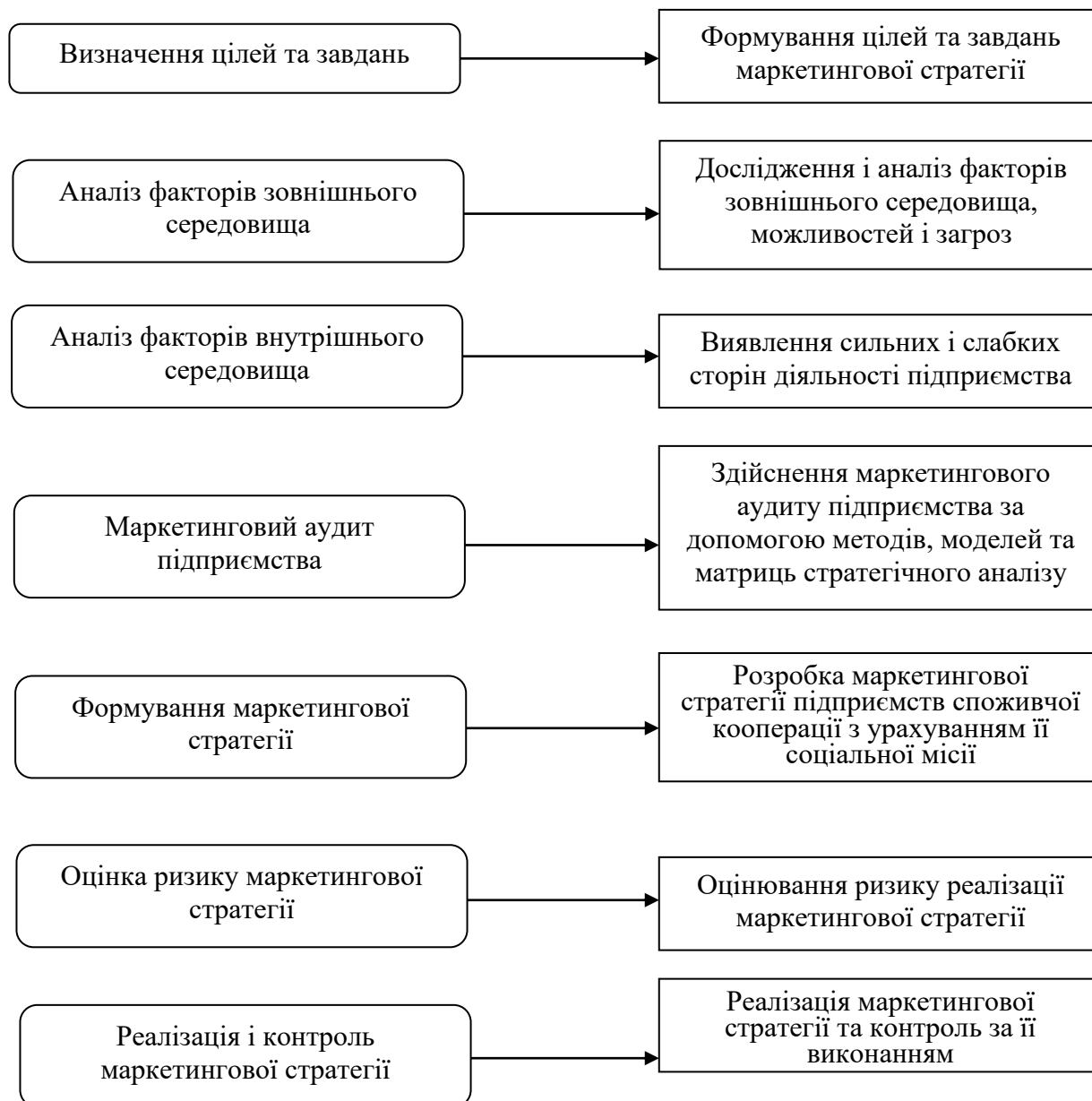


Рис. 1.3. Алгоритм формування маркетингової стратегії та формування напрямів стратегічного розвитку маркетингової діяльності [3; 4]

Маркетингова стратегія є невід’ємною складовою бізнес-планування та частиною загальної стратегії розвитку підприємства. Вона дає можливість керівництву ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення та за потреби коригувати їх на операційному рівні у разі змін ринкової ситуації.

Маркетингова стратегія має низку характерних рис, що визначають її значущість у системі управління підприємством:

вона нерозривно пов’язана з загальною місією та стратегічними цілями

підприємства;

охоплює процес прогнозування та планування дій для досягнення довгострокових результатів;

спрямована на формування стабільної конкурентної позиції на ринку, з урахуванням внутрішнього потенціалу та ресурсних можливостей;

орієнтується насамперед на задоволення потреб споживачів;

передбачає гнучке використання маркетингових інструментів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі;

займає ключову позицію серед функціональних стратегій, оскільки формує основу для ефективної взаємодії з усіма учасниками ринку;

слугує базою для формування інших функціональних стратегій підприємства [Буняк].

У структурі стратегічного управління маркетингова стратегія займає важливе місце нарівні з іншими ключовими напрямками, такими як фінансова, виробнича, інвестиційна стратегія та стратегія науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (рис. 1.4) [35].

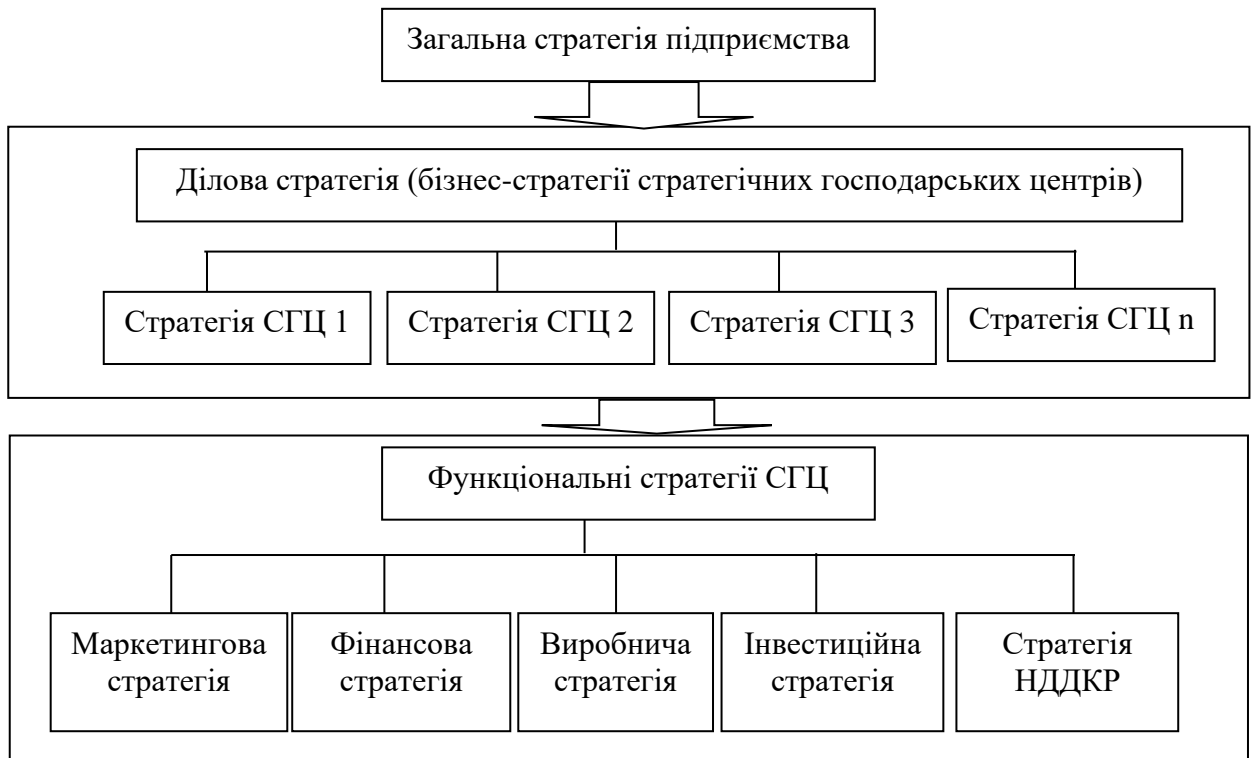


Рис. 1.4. Місце маркетингової стратегії в ієрархії стратегій підприємства [35]

Розробка маркетингової стратегії являє собою процес створення й впровадження системи заходів, що забезпечують раціональне використання ресурсів з метою досягнення конкурентних переваг і завоювання цільових сегментів ринку. Головний акцент у стратегії робиться на визначенні перспективних напрямів продукції та ефективних способів їхнього впровадження на ринок.

Відповідно, ключові завдання розробки маркетингової стратегії можна подати графічно (рис. 1.5) [47].

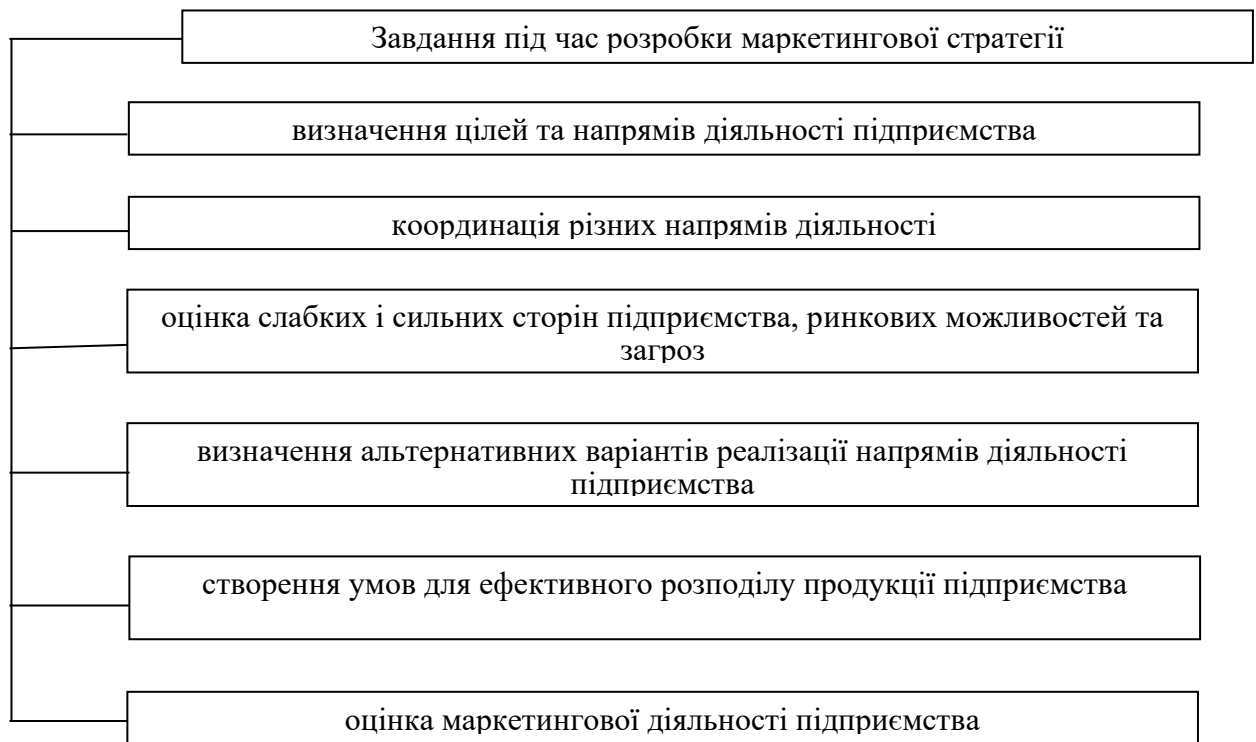


Рис. 1.5. Завдання під час розробки маркетингової стратегії [47]

Вибрана стратегія маркетингу слугує основою для подальшої розробки маркетингового плану – структурованого набору дій та заходів, необхідних для практичної реалізації поставлених стратегічних цілей.

Варто зазначити, що необхідність зміни маркетингової стратегії та переходу до нової постає лише в разі суттєвих змін у ринковому середовищі. Зокрема, це може бути обумовлено змінами у стратегіях конкурентів, трансформацією споживчих потреб і пріоритетів, появою нових гравців на ринку, відкриттям нових можливостей для посилення ринкових позицій

підприємства чи підвищення його прибутковості. Також перегляд стратегії є доцільним у випадку, якщо поточна стратегія тривалий час не приносить очікуваних результатів або ж поставлені цілі вже реалізовані.

На формування та вибір маркетингової стратегії серед можливих альтернатив впливають численні чинники. Серед них соціальні (життєвий рівень населення, культурні традиції та цінності), технологічні (технічний розвиток, інновації, здатність до освоєння нових продуктів), економічні (платоспроможність споживачів, структура попиту, його еластичність, рівень зайнятості, умови фінансування, валютні коливання, інфляція) та політичні (особливості правової системи, політична структура, активність партій та еліт).

А. Вайсман пропонує такий варіант процесу розробки маркетингової стратегії. Його підхід передбачає реалізацію десяти кроків (рис. 1.6) [6].

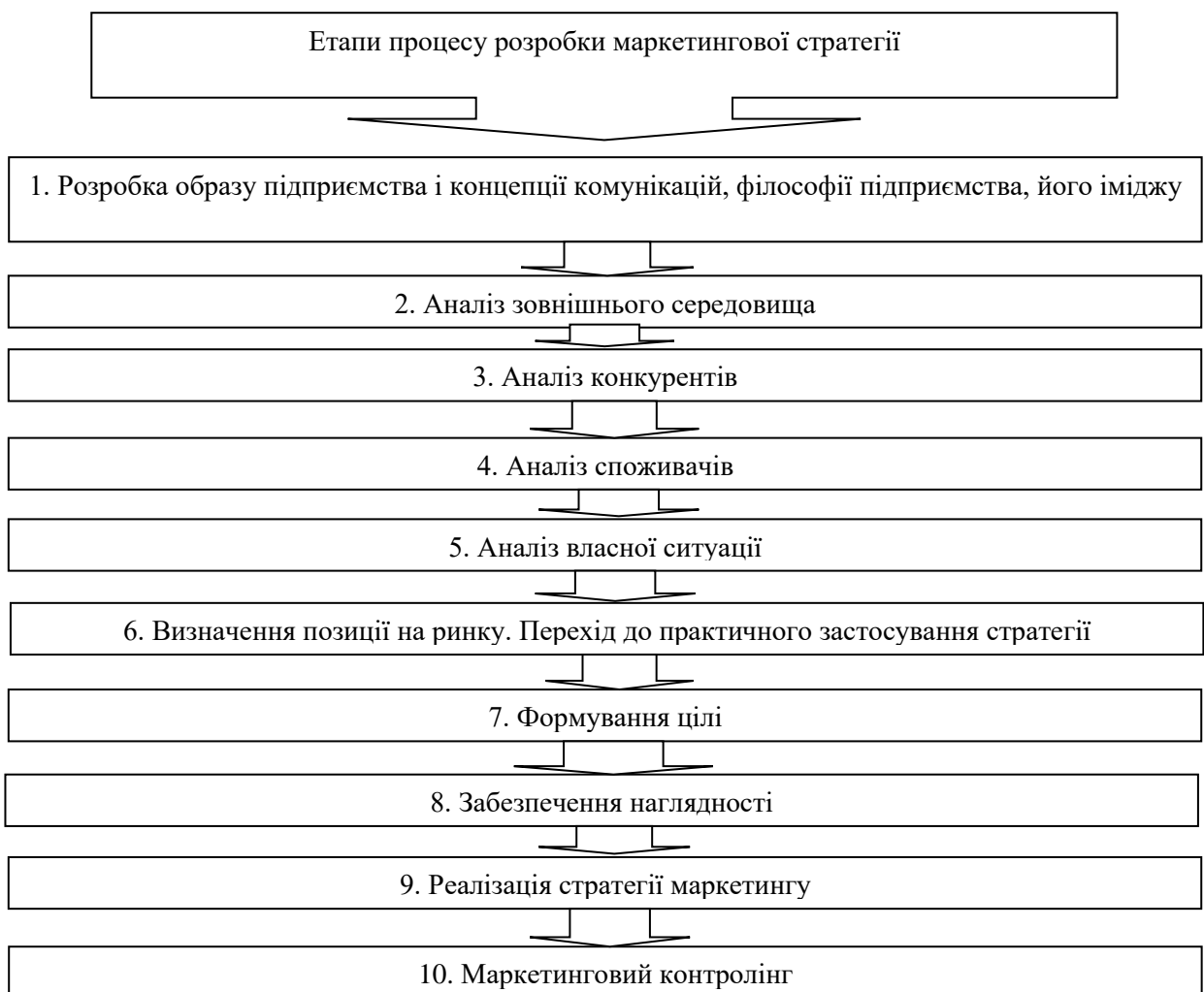


Рис. 1.6. Процес розробки маркетингової стратегії [6]

Фахівці з маркетингу пропонують різні підходи до класифікації стратегій, підкреслюючи, що вона є результатом комплексного аналітичного процесу, а не просто вдалим креативним задумом. Такий аналіз дозволяє глибше зрозуміти цільову аудиторію, конкурентне середовище та особливості продукту, на основі чого формується концепція позиціонування. Креативна ідея в цьому контексті виступає як інструмент, що допомагає унікально подати бренд у комунікаціях із ринком [58].

Основна функція маркетингової стратегії полягає в тому, щоб спрямовувати підприємство на освоєння нових або недостатньо зайнятих сегментів ринку, а також сприяти адаптації до змін у кадровій та фінансовій сферах. З огляду на те, що ресурси та можливості компанії постійно змінюються під впливом зовнішніх обставин та потреб споживачів, стратегія має передбачати регулярне оновлення місії, уточнення стратегічних завдань, оптимізацію товарного портфеля й визначення пріоритетних напрямків подальшого зростання.

Ключовим орієнтиром у процесі розробки маркетингової стратегії слугують чітко окреслені цілі, які формуються на базі загальної стратегії компанії та коригуються за результатами глибоких маркетингових досліджень.

Таким чином, маркетингова стратегія є ключовим елементом стратегічного набору підприємства та відіграє провідну роль серед усіх функціональних стратегій. Її значущість пояснюється тим, що вона не лише визначає перспективні напрями маркетингової діяльності на обраних ринкових сегментах, але й формує підхід до побудови ефективної взаємодії підприємства з його внутрішніми й зовнішніми стейкхолдерами. Крім того, вона сприяє зміцненню конкурентних позицій компанії. Враховуючи це, маркетингова стратегія виступає основою для розробки інших функціональних стратегій, таких як фінансова, кадрова, виробнича, логістична та інші.

Висновки до розділу 1

Здійснивши аналіз теоретичних аспектів стратегічного управління маркетингом підприємства у бізнес-середовищі можна зробити наступні висновки:

1. Стратегічне управління маркетингом слід розглядати як цілісну систему організації діяльності підприємства, що охоплює всі етапи – від розробки й виробництва до збуту продукції та надання послуг. Вона базується на всебічному аналізі ринкової ситуації та споживчих потреб. Такий підхід дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до ринкових умов, ліквідувати розрив між загальною стратегією та конкурентним середовищем, а також максимально реалізовувати свій стратегічний потенціал.

2. Дослідження маркетингових стратегій є надзвичайно важливим для кожного підприємства, яке прагне підвищити свою конкурентоспроможність і досягти стабільного успіху. Завдяки цим дослідженням компанії отримують можливість збирати та аналізувати інформацію про ринок, споживачів і конкурентів, що дозволяє виявляти нові перспективи та вдосконалювати підходи до маркетингу. У результаті формуються ефективні стратегії, спрямовані на сталий розвиток і зростання бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Сучасний стан та перспективи розвитку підприємств пивоварної галузі

Пивоварна галузь залишається одним із найпривабливіших секторів для інвестування, незважаючи на складну економічну ситуацію в Україні. Пивний ринок продовжує розвиватися, оскільки продукція є рентабельною та має високий попит. Це робить інвестиції в пивоваріння перспективними.

Український пивний ринок перебуває на етапі динамічного зростання, і значну роль у його розвитку відіграють іноземні інвестори, які вкладають кошти в модернізацію виробництва та маркетингові стратегії. Однак жорстка конкуренція між виробниками пива та міцного алкоголю спостерігається як на рівні законодавчого регулювання, так і в інформаційному просторі.

За останні десятиліття асортимент продукції значно розширився завдяки впровадженню нових технологій виробництва солоду, квасу, ексклюзивних та іміджевих марок пива.

Український ринок пива відносно молодий порівняно з європейськими країнами та залишається відкритим до експериментів. Рівень споживання пива в Україні становить близько 65 літрів на душу населення, що суттєво нижче, ніж у країнах Європи (у Німеччині – 180 л, Чехії – 125 л).

Згідно з даними агентства KOLORO, Україна виробляє понад 20 ліцензійних брендів пива, близько 400 сортів та експортує продукцію більш ніж у 40 країн світу [42].

Частка пива та безалкогольних напоїв у загальному обсязі продажів харчової промисловості України становить понад 20 %. Проте протягом останніх років спостерігається щорічний спад виробництва на 1,5-3 %.

Попри залучення іноземних інвестицій, модернізацію обладнання та вдосконалення маркетингової політики, обсяги реалізації продукції в Україні

поступово скорочуються.

Для стабілізації ситуації пивоварним підприємствам варто диференціювати асортимент шляхом виробництва солоду, квасу, ексклюзивних марок пива. Такий підхід може забезпечити зростання ринкової частки компаній на 1-2 %.

Інтеграція України в Європейський Союз сприяє адаптації ринку пива до європейських стандартів. За рівнем виробництва пива Україна належить до групи країн із невеликими обсягами випуску (до 500 млн дал. на рік).

Серед країн ЄС за масштабами виробництва пива виділяють чотири групи:

великі виробники (понад 3000 млн дал./рік) – Німеччина;

середні виробники (1000–3000 млн дал./рік) – Іспанія, Бельгія, Франція, Польща, Чехія, Італія, Нідерланди, Румунія;

менші виробники (500–1000 млн дал./рік) – Австрія, Данія, Болгарія, Португалія, Угорщина;

малі виробники (до 500 млн дал./рік) – Греція, Фінляндія, Норвегія, Швеція, Словаччина, Естонія, Латвія, Хорватія, Литва.

За цим критерієм Україна належить до останньої групи, а її пивний ринок найбільше схожий на ринки Словаччини, Литви, Хорватії та Норвегії.

Словаччина є сусідньою країною, має схожу фінансову систему та чисельність населення, що створює потенціал для розширення співпраці [7].

Пивоварна галузь є важливим джерелом зайнятості в Україні. Вона створює робочі місця у сфері роздрібної торгівлі, ресторанного та готельного бізнесу.

Крім того, кожне робоче місце в пивоварній галузі сприяє створенню 5-7 робочих місць у суміжних секторах:

агропромисловий комплекс (вирощування пивоварного ячменю, виробництво солоду);

виробництво обладнання для пивзаводів;

логістика, сфера послуг, роздрібна торгівля.

Завдяки цьому зростає податкова база, що сприяє наповненню бюджетів місцевих громад [48].

Через військові дії, економічну нестабільність та пандемію COVID-19 український пивний ринок зазнав значних втрат. Зокрема:

- скорочення виробництва та споживання;

- заборона продажу алкоголю під час воєнного стану (лютий-квітень 2022 року);

- перехід на дешевші сорти пива;

- втрати через зниження купівельної спроможності громадян;

- закриття багатьох виробництв через активні бойові дії.

Під час кризи споживання міцного алкоголю зросло, оскільки його стали використовувати як заміник пива.

Попри труднощі, пивний сектор постраждав менше за інші алкогольні галузі, оскільки на нього вводили слабші обмеження, і він має яскраво виражену сезонність.

Регуляторні зміни та їхній вплив. Законодавчі нововведення, зокрема:

- підвищення акцизної ставки;

- прирівняння пива до алкогольних напоїв;

- зміни у ліцензуванні та рекламі.

Ці фактори призвели до зростання податкового та регуляторного навантаження, що зробило пивоварний бізнес менш прибутковим.

Проте до 2020 року український пивоварний сектор залишався одним із найрозвиненіших і мав високий експортний потенціал.

За останнє десятиліття чимало факторів гальмують розвиток галузі (рис. 2.1).

Попри виклики, український пивний ринок має потенціал для розвитку завдяки:

- розширенню асортименту (солід, квас, ексклюзивні марки);

- інтеграції у європейський ринок;

- підтримці малого пивоварного бізнесу;

зниженню податкового навантаження для стимулювання виробництва.

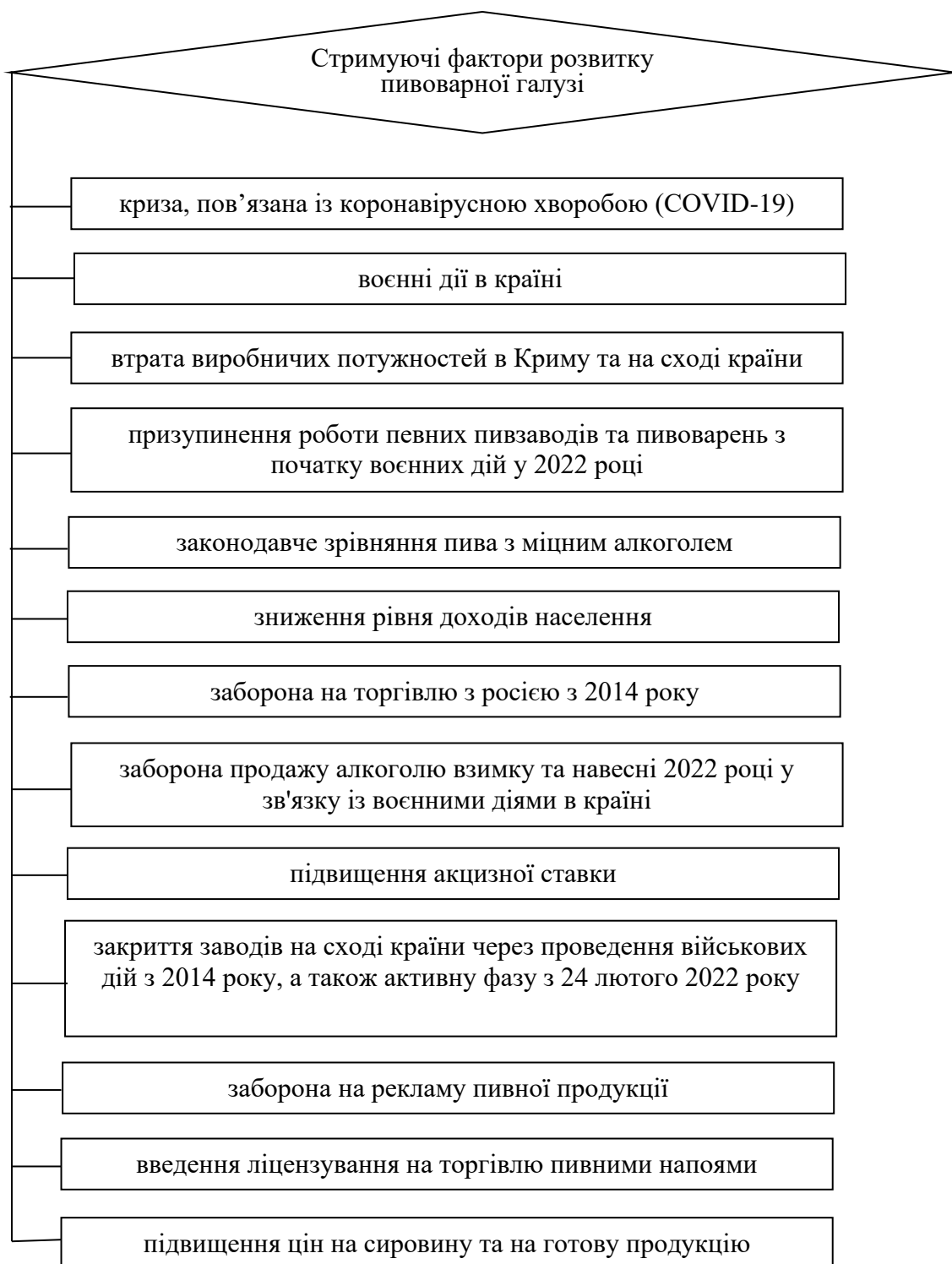


Рис. 2.1. Стримуючі фактори розвитку вітчизняної пивоварної галузі [9]

Зважаючи на сезонний характер споживання, українські виробники можуть стабілізувати ринок та наростити свою частку, адаптуючись до нових умов.

У травні на регіональному ринку активніше з'являється пиво виробників з інших областей, що впливає на частку продажів місцевих компаній. У період пікового попиту (липень-серпень) частка реалізації продукції великого місцевого виробника зменшується до 30–40 %. Це пояснюється сезонними коливаннями: взимку обсяги продажів пива скорочуються у 4-5 разів, і для оптових постачальників неконкурентоспроможно завозити продукцію з інших регіонів у невеликих обсягах через високу вартість логістики [51].

Пивний ринок завжди залишався складним і динамічним через постійні зміни у законодавчому регулюванні та ціноутворенні. Оскільки пиво належить до алкогольних напоїв, останніми роками спостерігалось:

зростання акцизного збору та додаткових податків на хмелярство;

обмеження продажу пива у вечірній та нічний час;

заборона споживання пива у громадських місцях.

Майбутнє українського пивного ринку залежить від купівельної спроможності населення, впровадження енергоефективних технологій для зниження собівартості продукції, а також розширення асортименту шляхом створення нових, унікальних сортів пива.

В умовах жорсткої конкуренції виробникам необхідно реалізовувати ефективну маркетингову стратегію, щоб адаптуватися до змін і зберегти свої ринкові позиції.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом магістерської дипломної роботи – підприємство, яке позиціонує себе як підприємство харчової промисловості в Україні, що функціонує у галузі виробництва і реалізації пива та безалкогольних напоїв.

На підприємстві впроваджено сучасні технології, зокрема обладнання для пропагації дріжджів і автоматизовану станцію СІР. Лінія розливу пива в КЕГ-тару досягла виробничої потужності 120 КЕГ на годину. У 2003 році

було завершено будівництво варильного цеху за участю компанії «Hurrmann AG». З 2011 року на підприємстві триває комплексна реорганізація структур, модернізація виробничих потужностей та активне впровадження нових стратегічних підходів до розвитку. У 2012 році розпочав роботу новий варильний цех, повністю автоматизований і комп'ютеризований.

На сьогодні товарна політика підприємства зосереджена на об'єднанні всіх видів пива та безалкогольних напоїв під єдиним брендом «Полтава» [43].

Основні напрямки діяльності підприємства за КВЕД:

11.05 – Виробництво пива;

11.07 – Виробництво безалкогольних напоїв;

11.03 – Виробництво сидру та інших фруктових-ягідних вин.

Головною метою діяльності компанії є отримання прибутку шляхом ведення виробничої, підприємницької та комерційної діяльності у різних сферах економіки, а також задоволення соціально-економічних потреб суспільства, підвищення добробуту акціонерів і соціальної підтримки працівників [43].

Досліджуване підприємство – одне з провідних у пивоварній галузі України, яке динамічно розвивається та займає стабільні позиції на ринку.

Вищим керівним органом підприємства є загальні збори акціонерів. У період між цими зборами управління здійснюється наглядовою радою, відповідно до положень статуту. Поточну діяльність координує генеральний директор, який звітує перед наглядовою радою та зборами акціонерів.

Основними конкурентами на ринку Полтавської області є: ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», «Перша Приватна Броварня», «Carlsberg Ukraine» та «Оболонь».

Техніко-економічний аналіз має важливе значення для оцінки ефективності діяльності підприємства. У сучасному бізнес-середовищі підприємництво вимагає постійного контролю та аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.

Персонал підприємства складається з кваліфікованих працівників, які

мають відповідну освіту або досвід роботи. Саме кадровий ресурс є ключовим елементом в системі управління, тому доцільним є проведення аналізу персоналу.

Використовуючи звіти з праці за досліджуваний період, можна проаналізувати структуру персоналу за категоріями зайнятих (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства за 2019-2023 роки за категоріями зайнятих

Категорія зайнятих	Роки										Відхилення 2023 р. від 2019 р.	
	2019		2020		2021		2022		2023		(+: -)	%
	осіб	пит. вага, %	Осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %		
Управлінський персонал, у т. ч.:	29	10,58	31	10,65	28	10,26	29	10,58	31	11,07	2	6,9
керівники	11	4,01	11	3,78	10	3,66	11	4,01	11	3,93	0	0
спеціалісти	16	5,84	18	6,19	17	6,23	17	6,20	18	6,43	2	12,5
технічні працівники	2	0,73	2	0,69	1	0,37	1	0,37	2	0,71	0	0
Виробничий персонал	245	89,42	260	89,35	245	89,74	245	89,42	249	88,93	4	1,6
Разом	274	100,00	291	100,00	273	100,00	274	100,00	280	100,00	6	-

Згідно з даними табл. 2.1, зміни у співвідношенні управлінського та виробничого персоналу є незначними – зростання частки виробничих кадрів становить лише 0,41 %. У звітному році порівняно з базовим чисельність як виробничого, так і управлінського персоналу зросла на одну особу.

Окрім організаційної структури, на підприємстві також виділяється соціальна структура, яка характеризує персонал за різними соціально-демографічними ознаками, такими як вік, національність, рівень освіти, сімейний стан тощо.

Наступним етапом аналізу соціальної структури є розгляд розподілу працівників за статевою ознакою (табл. 2.2).

Як показують результати табл. 2.2, на підприємстві домінують працівники чоловічої статі, що зумовлено особливостями виробничої діяльності.

Таблиця 2.2

Характеристика персоналу підприємства за статтю, 2019-2023 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб					У % до загальної чисельності					Відхилення у 2023 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Жінки	153	131	122	122	115	55,8	45,0	44,7	44,5	41,1	(14,7)
Чоловіки	121	160	151	152	165	44,2	55,0	55,3	55,5	58,9	14,7
Разом	274	291	273	274	280	100	100	100	100	100	x

Частка жінок у загальній структурі персоналу поступово знижується – з 55,1 % у 2019 році до 44,5 % у 2023 році, що становить скорочення на 19,2 %. При цьому загальна кількість персоналу залишається практично стабільною протягом усього аналізованого періоду.

Таким чином, результати аналізу свідчать про те, що досліджуване підприємство має належний рівень забезпеченості кадровими ресурсами.

Для ефективного й прибуткового ведення господарської діяльності важливе значення має оцінка управління техніко-економічними показниками, яке виступає як комплекс організаційно-управлінських заходів. Одним із ключових компонентів цієї системи є управління прибутком, основне завдання якого – визначити найбільш результативні підходи до його формування, розподілу та раціонального використання. Це, своєю чергою, сприятиме сталому розвитку підприємства та зростанню його ринкової вартості.

Початковим етапом аналізу є оцінка фінансово-господарських показників підприємства за 2019-2023 роки, що представлена в табл. 2.3.

Відповідно до даних табл. 2.3, підприємство демонструє прибуткову діяльність і отримує чистий прибуток упродовж 2019–2023 років. Варто зазначити істотне зростання чистого доходу на 389,9 %, збільшення собівартості продукції на 102,5 % та підвищення рівня рентабельності на 11 відсоткових пунктів у 2023 році порівняно з 2019 роком. Це свідчить про стійку позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників підприємства

Таблиця 2.3

**Динаміка показників фінансово-господарської
діяльності підприємства, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.:	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	323013,0	311784,0	323330,0	664775,0	677951,0	354938,0	109,9
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	101709,0	107163,0	93938,0	230031,0	211761,0	110052,0	108,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	221304,0	204621,0	229392,0	434744,0	466191,0	244887,0	110,7
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	29718,0	31819,0	20695,0	81457,0	84385,0	54667,0	184,0
Рвень рентабельності, %	13,4	9,0	15,6	18,7	18,1	4,7	x

Для подальшого аналізу активів підприємства, їхньої структури та розміщення, розрахуємо відповідні показники, представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Дослідження ефективності складу і розміщення активів
підприємства за 2019-2023 роки**

Види основних засобів	Роки										2023 р. до 2019 р., (+,-)	
	2019		2020		2021		2022		2023		тис. грн	%
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Запаси, з них	44504	37,3	36281	27,6	57989	36,7	75068	30,9	83986	27,4	39482	88,7
виробничі запаси	30155	25,3	22624	17,2	39705	25,1	49868	20,6	62019	20,2	31864	105,7
незавершене виробництво	9009	7,6	5730	4,4	8691	5,5	14024	5,8	9510	3,1	501	5,6
готова продукція	5318	4,5	7920	6,0	9593	6,1	11100	4,5	11676	3,8	6358	119,6
товари	22	0,0	7	0,0	0	0,0	76	0,0	781	0,3	759	у 35 разів
Дебіторська заборгованість	36716	30,8	40572	30,9	47596	30,1	61660	25,5	67846	22,1	31130	84,8
Гроші та їх еквіваленти	37426	31,4	54493	41,5	52470	33,2	104232	43,0	153978	50,2	116553	у 4 рази
Витрати майбутніх періодів	0	0,0	61	0,0	102	0,1	95	0,1	100	0,1	100	x
Інші оборотні активи	595	0,5	13	0,0	40	0,0	1219	0,5	690	0,2	95	15,9
Разом	119241	100	131359	100	158095	100	242274	100	306600	100	187359	-

Проведений аналіз даних табл. 2.4 дозволяє зробити висновок, що найбільшу частку в структурі оборотних активів підприємства займають грошові кошти та їхні еквіваленти. Це позитивна тенденція, оскільки вона свідчить про високу платоспроможність підприємства та його здатність оперативно покривати короткострокові зобов'язання. За досліджуваний період цей показник зріс у 4,5 раза.

Також спостерігається суттєве збільшення дебіторської заборгованості – на 32 302 тис. грн (на 110,1 %), що вказує на потенційне надходження коштів у майбутньому, за умови платоспроможності дебіторів.

Загальна вартість активів (валюта балансу) зросла з 100 530 тис. грн у 2019 році до 242 274 тис. грн у 2023 році. Така позитивна динаміка зумовлена збільшенням обсягів основних засобів, товарно-матеріальних запасів, грошових коштів та дебіторської заборгованості. Одним із позитивних аспектів є збалансоване співвідношення між оборотними та необоротними активами, що представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз структури активів підприємства за 2019-2023 рр.

Активи	Звітні роки										Відхилення 2023 р. до 2019 р.	
	2019		2020		2021		2022		2023		(+, -)	(%)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Оборотні активи	100530	58,1	119283	62,4	131510	41,9	158197	47,6	242274	58,46	141744	140,9
Необоротні активи	72647	41,9	71960	37,6	182541	58,1	173827	52,4	171967	41,5	99320	136,7
Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-	158	0,04	158	
Разом	173177	100	191243	100	314051	100	332024	100	414399	100	241222	x

Наступним важливим етапом є аналіз джерел фінансування активів підприємства. Структура та динаміка формування фінансових ресурсів проілюстровані на рис. 2.2 та в табл. 2.6. Основним джерелом фінансування виступає власний капітал, який у звітному році становив 87,35 % і зріс з

107 396 тис. грн у 2019 році до 361 962 тис. грн у 2023 році.

Таблиця 2.6

Структура та динаміка джерел формування фінансових ресурсів підприємства за 2019-2023 рр.

Джерела фінансових ресурсів	Звітні роки										Відхилення 2023 р. до 2019 р	
	2019		2020		2021		2022		2023		(+;-)	%
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %		
Власний капітал	137114	71,70	257301	81,94	279295	84,12	361962	87,35	446864	89,87	254566	237,1
Довгострокові зобов'язання	914	0,48	20978	6,68	18118	5,46	11667	2,81	12660	2,55	(8021)	(40,7)
Поточні зобов'язання	53215	27,83	35736	11,38	34611	10,42	40770	9,84	37680	7,58	(5323)	(11,5)
Баланс	191243	100	314015	100,00	332024	100,00	414399	100,00	497204	100,00	162688	x

Цей приріст забезпечено за рахунок нарощення нерозподіленого прибутку та пайового капіталу. Хоча довгострокові зобов'язання залишаються в структурі пасивів протягом усього періоду, їхній обсяг скоротився на 40,7 % – до 11 667 тис. грн у 2023 році.

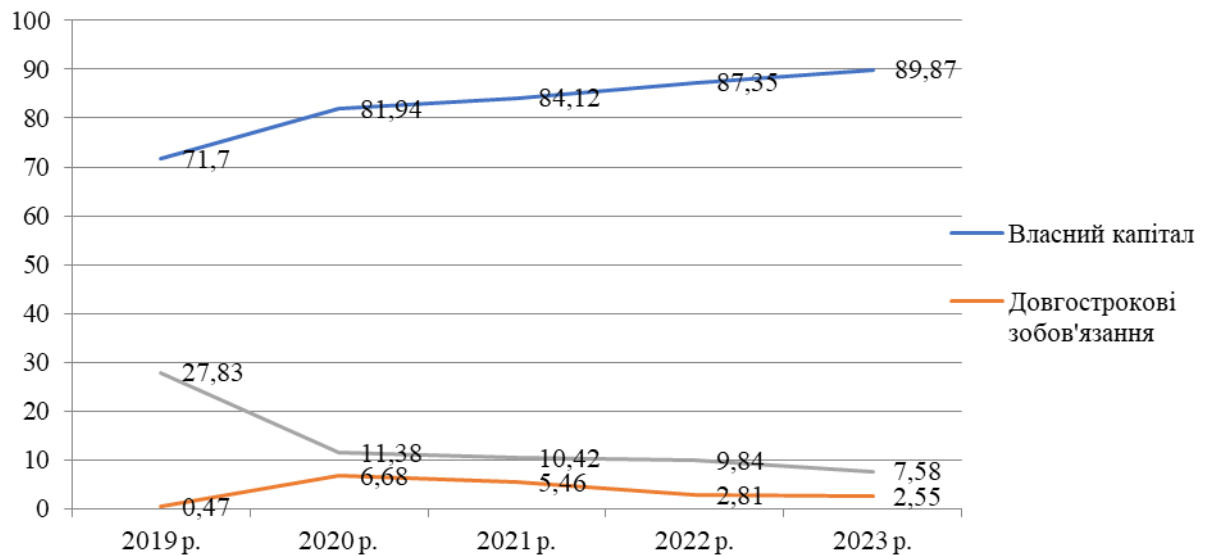


Рис. 2.2. Динаміка джерел формування фінансових ресурсів підприємства за 2019-2023 рр.

Одним із ключових показників, що характеризують фінансову стабільність підприємства, є коефіцієнти фінансової стійкості, дані щодо яких наведено в табл. 2.7.

Динаміка показників фінансової стійкості підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. +/- від 2019 р.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Коефіцієнт автономії	0,67	0,78	0,83	0,86	0,89	0,22
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	2,04	3,56	4,90	6,09	1,11	(0,94)
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,68	0,82	0,89	0,89	0,10	(0,58)
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,41	0,41	0,41	0,51	8,88	8,47
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,46	0,64	0,76	0,81	0,11	(0,35)

Зокрема, коефіцієнт автономії за період зріс на 0,281, що свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішнього фінансування. Отримані значення коефіцієнта співвідношення власного та залученого капіталу відповідають нормативним вимогам, підтверджуючи фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості перевищує нормативне значення, що свідчить про достатній рівень фінансової незалежності підприємства. Його зростання у 2023 році порівняно з 2019 роком зумовлено підвищенням частки залучених коштів у структурі фінансування.

Значення коефіцієнта маневреності власного капіталу свідчить про наявність достатнього обсягу власних оборотних ресурсів, що забезпечують гнучкість у використанні капіталу.

Загалом результати аналізу підтверджують поступове покращення фінансової та виробничої діяльності підприємства, а також зростання ефективності використання прибутку.

2.3. Аналіз стратегічного управління маркетингом підприємства

Маркетингова діяльність пивзаводу є невід’ємною складовою стратегічного управління компанією. Для забезпечення стабільної позиції на ринку, керівництво підприємства застосовує широкий спектр управлінських методів, інструментів і підходів. У зв’язку з цим актуальним є вивчення ефективності організації маркетингової діяльності на підприємстві.

Маркетинговий підрозділ пивзаводу охоплює декілька структур, які відповідають за реалізацію продукції та її логістику. Цей напрям діяльності має важливе значення для забезпечення ефективної взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, а також налагодження внутрішніх комунікацій у процесі виробництва.

Загалом координацією маркетингової діяльності на підприємстві займаються спеціалісти трьох підрозділів: відділу маркетингу, відділу продажів та логістичного відділу. Усі вони підпорядковуються комерційному директору, який діє відповідно до рішень, ухвалених заступником генерального директора (рис. 2.3).

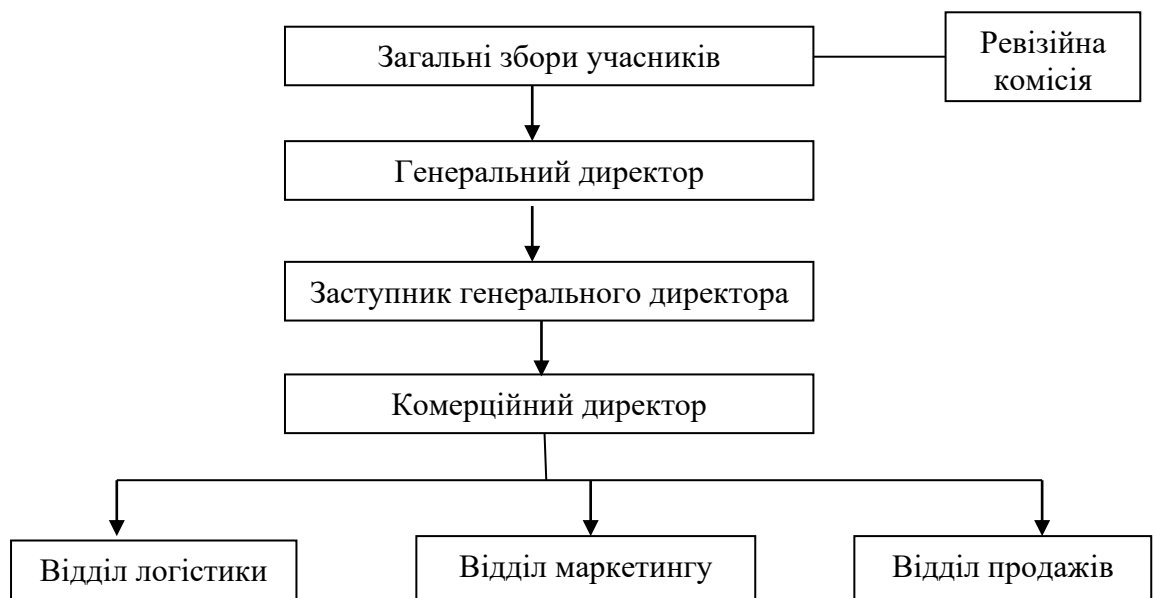


Рис. 2.3. Організаційна структура менеджменту маркетингової діяльності підприємства, 2023 р.

Відділ маркетингу відповідає за управління взаємодією між

споживачами та виробником. Його ключова функція – розробка та впровадження маркетингових стратегій на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу, а також координація діяльності інших підрозділів для їх реалізації. Уся стратегія деталізується в маркетинговому плані, який визначає відповідальних осіб, їхні завдання та методи виконання.

Відділ продажів відповідає за розвиток торгової мережі, рекламну діяльність, просування продукції, а також організацію її безпосередньої реалізації. Крім того, цей підрозділ проводить маркетингові дослідження ринку: вивчає поведінкові особливості споживачів, оцінює ефективність рекламних кампаній та аналізує вплив брендової політики.

Фахівці логістичного відділу забезпечують реалізацію планів відвантаження продукції, оптимізують маршрути доставки, контролюють залишки готової продукції на складах та дотримуються вимог до якості транспортування.

Існуюча організаційна структура маркетингового відділу підприємства має як переваги, так і певні недоліки. До основних проблем можна віднести:

- ускладнене прийняття рішень та обмін інформацією через жорстку ієрархічну систему;
- надмірна розподіленість функціональних обов'язків між численними фахівцями;
- значні витрати на управлінський апарат.

Такі недоліки свідчать про недостатню ефективність організаційної структури, що потребує вдосконалення, адже її недосконалість може негативно позначатися на фінансово-економічних показниках підприємства.

Попри це, варто відзначити і сильні сторони структури управління: чітка спеціалізація працівників, достатній рівень адаптивності до змін і висока відповідальність персоналу.

Крім того, наявна маркетингова система забезпечує підприємству можливість підтримувати безпосередній зв'язок зі споживачами своєї продукції.

Основною стратегічною метою досліджуваного підприємства є випередження конкурентів і закріплення за собою ринкової ніші, яка ще не зайнята або має незначну конкуренцію.

Підприємство зосереджене на виробництві та реалізації пива, зокрема, у його асортименті з'явилися нові сорти – «Діжка розливного», «Діжка медового», «Діжка свіжого», «Діжка нефільтрованого» та «Діжка темного». Кожен із цих продуктів поєднує інноваційні рецептури з багаторічним досвідом пивоваріння. Ринкова сегментація дозволяє краще задовольнити потреби окремих груп споживачів, які мають різні вподобання, потреби, мотивації та рівень попиту.

Згідно з даними, близько 60,8% населення України вживають пиво, з яких 76% – чоловіки, 24% – жінки. Найбільшу частку споживачів становлять особи віком 21-29 років (71% споживання), тоді як найменший попит спостерігається серед осіб 50-59 років – лише 6,5%.

Основними споживачами пива в Україні залишаються мешканці малих та великих міст із доходами середнього та вищого рівня.

За обсягом тари, найпопулярнішою є пляшка 0,5 л (50,4% споживачів), далі йдуть об'єми 1-2 л (30,1%), 0,33 л (16,7%) та понад 2 л (2,8%). Більшість споживачів надає перевагу споживанню пива вдома (53,2%), інша частина – у громадських місцях (18,3%). У теплу пору року зростає вуличне споживання – до 10%, у решту часу – близько 11,4%.

Ключовими потребами споживачів на пивному ринку є:
висока якість продукції за доступною ціною (баланс «ціна-якість»);
швидке та ефективне обслуговування;
високий рівень сервісу;
зручне розташування торгових точок;
комфортна атмосфера закладів продажу (зовнішнє та внутрішнє оформлення).

На поведінку споживачів впливають такі основні фактори:
економічні та політичні – знання цінової ситуації, вплив міжнародного

пивного ринку;

соціальні – соціальний статус, що визначає купівельну спроможність та цінові переваги;

культурні – уподобання між вітчизняною та імпортною продукцією, де остання часто переважає.

Для визначення стратегії, яку реалізує підприємство, необхідно спершу з'ясувати загальний стратегічний курс компанії та здійснити SWOT-аналіз (табл. 2.8), що дозволяє комплексно оцінити як внутрішнє, так і зовнішнє середовище.

Таблиця 2.8

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, 2023 р.

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Оновлення технічної бази 2. Розширення онлайн-продажів 3. Участь у фестивалях і партнерства з місцевими закладами 4. Зростання популярності крафтового пива 5. Залучення нових інвесторів 6. Можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока конкуренція з боку національних та імпортних брендів 2. Регуляторні зміни у сфері алкоголю 3. Нестабільна економічна ситуація 4. Нестабільний курс валют, за якими проводяться розрахунки по ЗЕД 5. Сезонність попиту 6. Зниження купівельної спроможності споживачів 7. Уведення воєнного стану в Україні з усіма його наслідками для підприємництва
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість продукції 2. Локальна впізнаваність бренду 3. вигідне розташування: безпосередня близькість до залізничної дороги, автомагістралі 4. Досвід і традиції виробництва пива. 5. Наявність власних фінансових ресурсів 6. Значний досвід роботи на ринку 7. Налагоджені зв'язки з постачальниками сировини 8. Зростання попиту на товар 9. Власні торгові марки та асортимент. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі транспортні витрати 2. Ієрархічна структура, що ускладнює швидке прийняття маркетингових рішень 3. Обмежена географія рекламної активності 4. Недостатній рівень цифрового маркетингу 5. Велика залежність від постачальників 6. Старіння потужностей

Внутрішнє середовище охоплює всі чинники, які формуються та контролюються безпосередньо самим підприємством. До них належать: стратегія, цілі, структура, технологічні процеси, персонал, а також елементи

організаційної культури – усе, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності.

Зовнішнє середовище охоплює фактори, які знаходяться поза межами підприємства і не залежать від нього, але при цьому чинять або можуть чинити суттєвий вплив на його роботу.

SWOT-аналіз, виконаний з урахуванням об'єктивних характеристик і спрямований на формування комплексної аналітичної бази, має на меті формування ефективних управлінських рішень щодо того, як підприємству реагувати на зовнішні впливи різної сили (слабкі, помірні, сильні). Після аналізу всіх зовнішніх чинників їх доцільно згрупувати в узагальнену матрицю (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Матриця SWOT-аналізу підприємства, 2023 р.

	Можливості 6	Загрози 7
Сильні сторони 9	СМ $9+6=15$	СЗ $9+7=16$
Слабкі сторони 6	СлМ $6+6=12$	СлЗ $6+7=13$

На основі результатів SWOT-аналізу можна зробити висновок, що зовнішнє середовище підприємства є досить нестабільним, що зумовлює виникнення значної кількості загроз для його діяльності.

Попри це, пивзавод прагне мінімізувати вплив негативних факторів та зберегти поточний рівень функціонування, орієнтуючись на стратегію обмеженого зростання (стабілізації). Цей підхід характерний для великих підприємств, які вже закріпилися на ринку й мають стабільні обсяги продажів і прибутку. Метою стратегії є підтримка досягнутого рівня протягом максимально тривалого часу.

Таку стратегію зазвичай обирають компанії, що працюють у галузях зі сталими технологіями, пропонують продукти на етапі зрілості життєвого циклу товару та задоволені поточним станом справ. Уповільнене зростання таких підприємств переважно обумовлене лише інфляційними чинниками. Для пивзаводу стратегія стабілізації є вимушеним і тимчасовим рішенням,

яке передбачає помірне розширення виробництва та реалізації продукції.

Таким чином, пивзавод має значний потенціал для розвитку завдяки сильному локальному бренду та виробничим можливостям. Водночас необхідно приділити більше уваги посиленню рекламної активності, особливо в онлайн-середовищі, розширенню ринку збуту, а також активнішій взаємодії зі споживачами. Реалізація можливостей за умови мінімізації слабких сторін дозволить компанії ефективніше протистояти зовнішнім загрозам.

Досліджуване підприємство у своїй маркетинговій діяльності застосовує комбіновану стратегію, поєднуючи елементи як стратегії прощтовхування, так і стратегії притягнення. Одним із ключових завдань для підприємства є раціональний розподіл ресурсів між цими двома підходами. Компанія прагне максимально ефективно використовувати свої можливості, застосовуючи обидві стратегії відповідно до ринкової ситуації.

У межах маркетингового дослідження було оцінено вплив рекламних заходів, які використовує підприємство, на споживчу поведінку, а також проаналізовано ефективність реалізації стратегії притягнення. Результати свідчать про те, що підприємство приділяє недостатню увагу просуванню своєї продукції, особливо через масові канали, такі як телебачення. З огляду на його широку аудиторію, доцільним було б створити креативний рекламний ролик і розмістити його на місцевих телеканалах. Такий крок міг би суттєво посилити впізнаваність бренду в Полтаві. Аналогічні дії колись сприяли успіху таких брендів, як «Чернігівське» та «Львівське», що підтверджує ефективність телевізійної реклами.

Разом із тим, пиво «Полтава» використовує й інші рекламні інструменти, зокрема банери. Попри їх невелику кількість, завдяки оригінальному і креативному дизайну вони добре привертають увагу. Крім того, реклама, розміщена на брендovаних вантажівках підприємства, ефективно виконує функцію постійного нагадування споживачам про продукцію.

Також варто відзначити якісну роботу дизайнерів над зовнішнім виглядом пляшок і етикеток. Для окремих сортів використовувалися символічні персонажі, що додатково підвищує впізнаваність. Респонденти відзначили, що упаковка вирізняється на полицях серед іншої продукції, а багатом зовнішній вигляд пляшки припав до вподоби.

Маркетингова стратегія підприємства включає впровадження таких напрямів діяльності:

збільшення ринкової частки: наразі на частку продажів підприємства припадає понад 17 % загального обсягу реалізації пива в Україні. Крім того, компанія здійснює експорт продукції до більш ніж п'яти країн світу;

розширення товарного асортименту: підприємство пропонує понад 50 найменувань продукції у різних товарних категоріях;

активне стимулювання збуту: маркетинговий та торговий відділи забезпечують повний спектр послуг, пов'язаних із продажем продукції як на внутрішньому ринку, так і за його межами.

Отже, можна стверджувати, що всі компоненти системи управління маркетингом на підприємстві функціонують узгоджено та мають свої особливості в межах загальної структури.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши досліджуване підприємство як систему управління, можна зробити наступні висновки:

1. Досліджуване підприємство є знаним виробником пива, сидру, безалкогольних газованих напоїв та квасу як в Україні, так і за її межами. Його управління здійснюється через загальні збори акціонерів, наглядову раду, ревізійну комісію та генерального директора. Аналіз виробничо-господарських показників свідчить про поступове зростання ефективності функціонування підприємства.

2. Протягом досліджуваного періоду підприємство демонструвало

прибуткову діяльність, залишаючись рентабельним. Чисельність персоналу з 2019 року зросла, і станом на 2023 рік складає 280 осіб. Отримані результати свідчать про фінансову стабільність, платоспроможність та ефективне використання ресурсів, із дотриманням оптимального балансу між оборотними і необоротними активами.

3. Основним напрямом діяльності підприємства є виробництво та реалізація пива, сидру, солоду та безалкогольних напоїв. Маркетингова діяльність здійснюється спеціалістами трьох структурних підрозділів – відділу маркетингу, продажу та логістики, що підпорядковуються комерційному директору. Кожен елемент системи управління маркетингом має свої функціональні особливості та діє в межах інтегрованої підсистеми.

Основною стратегічною метою досліджуваного підприємства є випередження конкурентів і закріплення за собою ринкової ніші, яка ще не зайнята або має незначну конкуренцію.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Економіко-математичне моделювання економічних процесів в стратегічному управлінні маркетинговими технологіями підприємства

Вивчення стохастичного взаємозв'язку здійснюється проведенням кореляційно-регресійного аналізу, завданнями якого є побудова та аналіз економіко-математичної моделі рівняння регресії, що відображає залежність результативної ознаки від кількох факторних ознак і дає оцінку міри щільності зв'язку.

Основним завданням кореляційного аналізу є виявлення і оцінка тісноти зв'язку між результативним і факторними ознаками. Основним завданням регресійного аналізу є встановлення форми зв'язку (рівняння регресії), включаючи статистичну оцінку його параметрів.

З практичного досвіду відомо, що взаємозв'язок такого виду можуть бути описані багатofакторною лінійною виробничою функцією типу:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n. \quad (3.1)$$

Отже, в даному випадку на основі багатofакторної лінійної регресії будемо досліджувати вплив чисельності персоналу та витрат на маркетингову діяльність за видами на чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства за останні п'ять років.

Вихідні дані для обробки виробничої функції та дослідження основних факторів на результативний показник представлено в табл. 3.1.

Проведемо деталізацію економічних факторів впливу на результативний показник, що спонукає до більш ретельного аналізу факторів досліджуваного підприємства на чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства. Тому, до цього розширеного дослідження, аналізу та прогнозування підключаємо метод економіко-

математичного моделювання, а саме багатofакторний кореляційно-регресійний аналіз, який як зазначалось набув найбільш широке застосування в практиці економічних досліджень стохастичного моделювання, що описуються показниками, між якими спостерігається стохастична залежність.

Таблиця 3.1

Вихідні дані для дослідження впливу чисельності персоналу та витрати маркетингової діяльності на чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства, 2019-2023 рр. за допомогою багатofакторної виробничої функції

Роки	Чисельність персоналу, осіб, X_1	Витрати на маркетингову діяльність, тис. грн. , X_2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн., Y
2019	271	40575,00	323013,00
2020	274	40949,00	311784,00
2021	291	45259,00	323330,00
2022	273	42713,00	664775,00
2023	274	99248,00	677951,00

Як зазначалось попередньо, для поглибленого аналізу багатofакторної регресії та деталізації економічних процесів в управлінні маркетинговими технологіями підприємства в умовах цифровізації бізнес-середовища вибираємо фактор чисельності персоналу за видами виконання виробничих завдань, а саме: керівники, спеціалісти, технічні працівники, виробничий персонал.

Щодо фактора витрат на маркетингову діяльність, то його подальше дослідження, аналіз та прогнозування представлено за видами:

- витрати на рекламу та промоцію;
- витрати на брендування та дизайн;
- витрати на участь у подіях та спонсорство;
- витрати на дегустації та продажі в пивних ресторанах;
- витрати на дослідження ринку та аналітика;
- витрати на розвиток та збільшення продажів;

витрати на цифровий маркетинг (табл. 3.2 – 3.3).

Таблиця 3.2

**Вихідні дані чисельності персоналу підприємства в розрізі фаху,
2019-2023 рр.**

Роки	Чисельність персоналу, осіб, X_1			
	керівники, осіб, X_{11}	спеціалісти, осіб, X_{12}	технічні працівники, осіб, X_{13}	виробничий персонал, осіб, X_{14}
2019	11	17	2	241
2020	11	16	2	245
2021	11	18	2	260
2022	10	17	1	245
2023	11	17	1	245

Результативним показником, як зазначалось попередньо, в даній виробничій регресії є чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства. Обробку даних, розрахунки та прогнозування проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel та вбудованих статистичних, математичних функцій SUM, AVERAGE, STDEV, CORREL, LINEST, TREND і масивів, засобу Дані → Аналіз даних → Кореляція і засобу Дані → Аналіз даних → Регресія, позначивши фактори та показник змінними.

Таблиця 3.3

**Вихідні дані витрат на маркетингову діяльність підприємства в розрізі
статей витрат, 2019-2023 рр.**

Рок и	Витрати на маркетингову діяльність, тис. грн., X_2						
	реклама та промоці я, тис. грн., X_{21}	брендуван ня та дизайн, тис. грн., X_{22}	участь у подіях та спонсорство, т ис. грн., X_{23}	дегустації та продажі в пивних ресторанах, т ис. грн., X_{24}	дослідженн я ринку та аналітика, т с. грн., X_{25}	розвиток та збільшення продажів, т с. грн., X_{26}	цифровий маркетинг, т ис. грн., X_{27}
2019	6833,00	8715,00	9817,00	1211,00	3685,00	7799,00	2515,00
2020	6912,00	8019,00	11013,00	1002,00	3526,00	8066,00	2411,00
2021	5880,00	9028,00	12415,00	1114,00	4062,00	9545,00	3215,00
2022	5712,00	7214,00	10774,00	937,00	4591,00	9027,00	4458,00
2023	9502,00	12547,00	23145,00	5984,00	14561,00	16248,00	17261,00

Спочатку визначаємо лінійну залежність між факторами та проводимо перевірку мультиколінеарності за алгоритмом методу Фаррара-Глобера.

Оскільки, розрахункове значення мультиколеніарності більше його табличного значення, то можна зробити висновок, що загальна мультиколінеарність матриці факторів існує.

На наступному етапі дослідження розраховуємо парні коефіцієнти кореляції. Парні коефіцієнти кореляції вказують вплив окремих факторів на результативний показник чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства. Як відомо, одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3-0,7 – середній, якщо більше 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-функціональний зв'язок.

В результаті обробки статистичних даних отримано парні коефіцієнти кореляції впливу факторів на чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг):

чисельність персоналу, коефіцієнт кореляції 0,86, зв'язок тісний, прямий, значний вплив на результативний показник підприємства;

витрати на маркетингову діяльність, коефіцієнт кореляції 0,89, зв'язок тісний, прямий, найбільший вплив на чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства.

Далі, визначаємо та характеризуємо парні коефіцієнти кореляції впливу фактора чисельності персоналу за видами виконання виробничих завдань та фактора витрат на маркетингову діяльність за видами на чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства (табл. 3.4).

Як видно із проведених розрахунків, парні коефіцієнти кореляції впливу за видами досить високі та якісні.

Було визначено кількісний вплив (варіацію) кожного із двох факторів: чисельності персоналу та витрат на маркетингову діяльність на результативний показник: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства.

Таблиця 3.4

Дослідження впливу фактора чисельності персоналу за видами виконання виробничих завдань та фактора витрат на маркетингову діяльність за статтями витрат на чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства, 2019-2023 рр.

Фактори впливу	Парні коефіцієнти кореляції впливу чисельності персоналу за структурою на чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Характеристика
керівники. осіб, X_{11}	$r_{YX11} = 0,59$	Зв'язок між фактором та показником прямий, середній
спеціалісти, осіб, X_{12}	$r_{YX12} = 0,84$	Зв'язок між фактором та показником прямий, тісний
технічні працівники, осіб, X_{13}	$r_{YX13} = 1,00$	Зв'язок між фактором та показником прямий, практично-функціональний
виробничий персонал, осіб, X_{14}	$r_{YX14} = 0,94$	Зв'язок між фактором та показником прямий, тісний
Фактори впливу	Парні коефіцієнти кореляції впливу витрат на маркетингову діяльність за видами заходів на чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Характеристика
реклама та промоція, тис. грн., X_{21}	$r_{YX21} = 0,80$	Зв'язок між фактором та показником прямий, тісний
брендування та дизайн, тис. грн., X_{22}	$r_{YX22} = 0,75$	Зв'язок між фактором та показником прямий, тісний
участь у подіях та спонсорство, тис. грн., X_{23}	$r_{YX23} = 0,60$	Зв'язок між фактором та показником прямий, середній
дегустації та продажі в пивних ресторанах, тис. грн., X_{24}	$r_{YX24} = 0,60$	Зв'язок між фактором та показником прямий, середній
дослідження ринку та аналітика, тис. грн., X_{25}	$r_{YX25} = 0,69$	Зв'язок між фактором та показником прямий, середній
розвиток та збільшення продажів, тис. грн., X_{26}	$r_{YX26} = 0,67$	Зв'язок між фактором та показником прямий, середній
цифровий маркетинг, тис. грн., X_{27}	$r_{YX27} = 0,72$	Зв'язок між фактором та показником прямий, тісний

В результаті обчислень отримано основні статистичні показники та параметри виробничої багатofакторної лінійної регресії.

Багатofакторна лінійна модель чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства має вигляд:
 $\hat{Y} = 1976206,21 - 6371,46X_1 + 4,58X_2$

Параметри $a_0=1976206,21$; $a_1=-6371,46$ та $a_2=4,58$ вказують, що зі зміною чисельності персоналу на 1 особу чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) може змінитися на 6371,46 грн. та при збільшенні витрат на маркетингову діяльність на 1 тис. грн. результативний показник збільшиться на 4,58 тис. грн. Параметр a_0 економічного змісту не має.

Отримано загальний коефіцієнт детермінації 0,48. Загальний коефіцієнт детермінації вказує на середній зв'язок між вибраними факторами та показником, а також, що варіація чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства на 47,61% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними у виробничу модель. Це означає, що вибрані фактори в загальному, не розгорнутому деталізованому вимірі, посередньо впливають на досліджуваний показник, виробничу модель якісна.

Про адекватність виробничої моделі свідчить F-критерій Фішера, розрахункове значення якого більше табличного та дозволяє проводити прогнозування результативного показника чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства.

Попередньо визначено, що виробничу модель чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства адекватна, якісна. Щодо, оціночних визначників t-статистики, то значення параметрів a_0 , a_1 , a_2 складає відповідно 0,58, - 0,52 та 1,18, що по модулю більше за критичне значення $t_{кр}=0,07$, і з надійністю $P=0,95$ можна вважати, що всі параметри регресійної моделі чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства є значними.

Далі проводимо розрахунки та порівняння коефіцієнтів рівняння, коефіцієнта детермінації, F- критерію Фішера, значення стандартної помилки даних, кількості спостережень, за допомогою вбудованої статистичної функції LINEST електронних таблиць Microsoft Excel та надбудови Аналіз даних електронних таблиць Microsoft Excel (Дані → Аналіз даних → Регресія) і порівнюємо з попередньо обчисленими статистичними

коефіцієнтами регресійної моделі чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Результати обробки даних для визначення впливу чисельності персоналу та витрат на маркетингову діяльність за видами на чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства, 2019-2023 рр.

Використання вбудованої статистичної функції LINEST електронних таблиць Microsoft Excel						
Виробнича функція чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства, Y	Параметри регресії			Коефіцієнт детермінації R ²	Розрахункове значення F критерію Фішера, Fрозр	Табличне значення F критерію Фішера, Fтабл.
	a ₀	a ₁	a ₂			
$\hat{Y}=1976206,21-6371,46X_1+4,58X_2$	1976206,21	-6371,46	4,58	0,48	12,62	0,91
Використання надбудови Аналіз даних електронних таблиць Microsoft Excel						
$\hat{Y}=1976206,21-6371,46X_1+4,58X_2$	1976206,21	-6371,46	4,58	0,48	12,62	0,91

Отже, отримано коефіцієнти рівняння, коефіцієнт детермінації, F-критерій Фішера, значення стандартної помилки даних та кількості спостережень багатофакторної виробничої регресії чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства з використанням двох засобів обробки даних та порівняння з статистичними даними обробки багатофакторної лінійної виробничої регресії. Характеризуючи і порівнюючи статистичні коефіцієнти, можна зробити висновок про адекватність і якість виробничої моделі та можливість подальшого прогнозування досліджуваних факторів та результативного показника підприємства. Тому, слід наголосити про альтернативність методів дослідження економічних процесів в управлінні маркетинговими технологіями підприємства в реальних умовах підприємства, які можуть бути використані керівниками, маркетологами, економістами для якісного дослідження, раціоналізації та оптимальності стратегічного управління підприємством.

На третьому (проектному) етапі проводимо економічну оцінку результатів регресійного аналізу та рекомендації щодо удосконалення економічних процесів, зокрема маркетингової діяльності та стратегічного управління підприємством в цілому. Це є завершальним етапом –

прогнозування досліджуваних факторів в загальному та за видами, результативного показника та графічне подання отриманих результатів.

Прогнозування факторів проведено з використанням вбудованої статистичної функції TREND електронних таблиць Microsoft Excel, яка є лінійною і найкраще відображає тенденцію зростання відповідних факторів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогнозування факторів впливу на чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства, 2025 р.

Фактори	Вбудована статистична функція TREND
Чисельність персоналу, осіб – всього	281
в тому числі:	
керівники.	11
спеціалісти	18
технічні працівники	2
виробничий персонал	250
Витрати на маркетингову діяльність, тис. грн. – всього	103592,80
в тому числі:	
витрати на рекламу та промоцію	9623,00
витрати на брендування та дизайн	12848,20
витрати на участь у подіях та спонсорство	23999,60
витрати на дегустації та продажі в пивних ресторанах	6042,00
витрати на дослідження ринку та аналітика	15211,80
витрати на розвиток та збільшення продажів	17280,60
витрати на цифровий маркетинг	18587,60

Спостерігаємо, зростання факторних ознак чисельності персоналу та витрат на маркетингову діяльність з використанням вбудованої статистичної функції TREND це доводить доцільність та точність деталізації дослідження факторів за видами.

Щодо, результативного показника чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства на 2025 р., то з використанням багатфакторної виробничої регресії він становить 685317,40 тис. грн., зростання на 7366,40 тис. грн. або на 1,09% у порівнянні з 2023 р.

Отже, проведене прогнозування доводить, що детальне дослідження, аналіз та характеристика факторних та результативної ознаки є більш точним

та достовірним.

Фіналізуючи дослідження та прогнозування впливу чисельності персоналу та витрат на маркетингову діяльність за видами на чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства, 2019-2023 рр., 2025 р., представимо графічно багатофакторну виробничу регресію, де позначено фактичні, теоретичні та прогнозні значення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства (рис. 3.1).

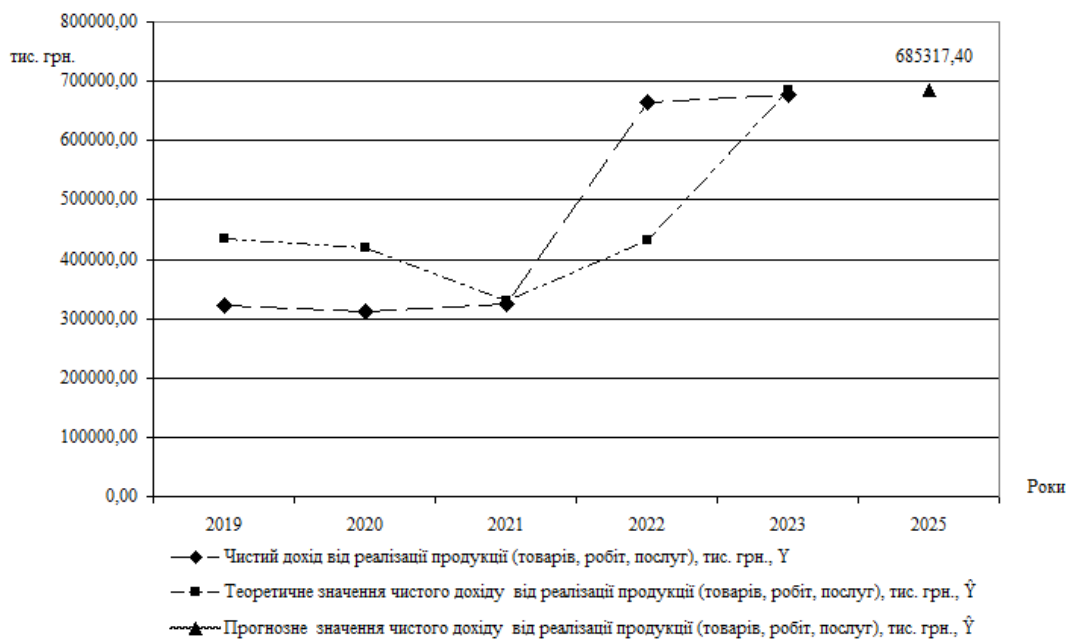


Рис. 3.1. Фактичні, теоретичні та прогнозні значення чистого доходу від реалізації продукції підприємства, 2019-2023 рр., 2025 р.

Також, графічно представлено структуру прогнозних значень фактору впливу чисельності персоналу підприємства на чистий дохід від реалізації продукції підприємства та структуру прогнозних значень фактору впливу витрат маркетингової діяльності за видами на чистий дохід від реалізації продукції підприємства на 2025 р., де можна спостерігати відсоткове значення кожного виду факторної ознаки (рис. 3.2 – 3.3).

Отже, проведене економіко-математичне моделювання економічних процесів в стратегічному управлінні маркетинговими технологіями підприємства із використанням різних методів, засобів та інструментів автоматизації, їх дослідження, аналіз, порівняння та прогнозування визначає

основні напрямки стратегічного управління економічними процесами на різних рівнях виробництва та підприємства в цілому.

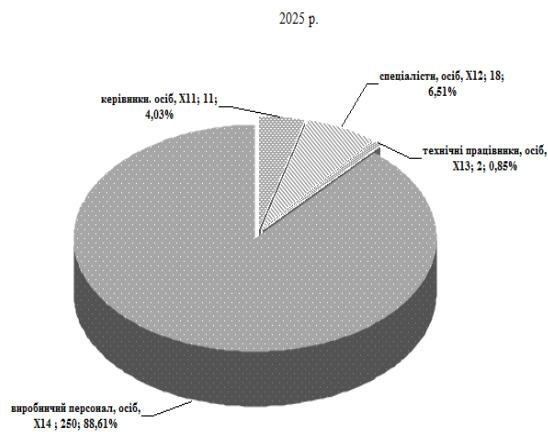


Рис. 3.2. Структура прогнозних значень фактору впливу чисельності персоналу підприємства на чистий дохід від реалізації продукції підприємства, 2025 р.

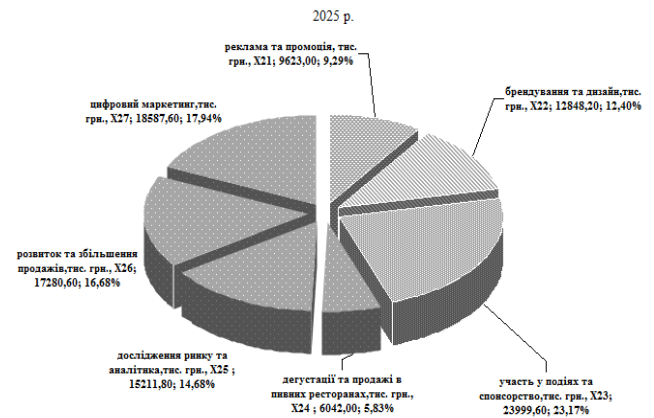


Рис. 3.3. Структура прогнозних значень фактору впливу витрат маркетингової діяльності за видами на чистий дохід від реалізації продукції підприємства, 2025 р.

Таким чином, результативність та ефективність діяльності досліджуваного підприємства залежить від результатів його маркетингової діяльності. Саме тому стратегічне управління маркетингом повинен бути спрямований на забезпечення конкурентних переваг у бізнес-середовищі.

3.2. Удосконалення маркетингової стратегії підприємства

Щоб досягати високих результатів у сучасних ринкових умовах, підприємствам необхідно приділяти більше уваги проведенню маркетингових досліджень та враховувати всі чинники, які впливають на вибір тієї чи іншої цінової стратегії. Водночас маркетингова стратегія не повинна залишатися незмінною – підприємство повинне постійно відстежувати ринкову кон'юнктуру, аналізувати стійкість своїх позицій і, за потреби, коригувати напрям розвитку.

Стратегія підприємства визначає його спроможність успішно діяти на ринку, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та водночас розвивати свій внутрішній потенціал. Сучасна маркетингова стратегія, у першу чергу, орієнтується на вплив зовнішніх факторів, які формують інноваційну маркетингову політику та стратегічний напрямок діяльності підприємства.

Важливу роль у вдосконаленні маркетингової стратегії відіграють сучасні технології – зокрема інформаційні та комунікаційні. Саме вони здатні забезпечити ефективне управління маркетинговими цінностями та витратами, інтерактивно залучаючи споживачів і бізнес-партнерів до побудови довготривалих партнерських відносин.

Підприємствам слід обирати інструменти маркетингу взаємодії, спираючись на рівень турбулентності маркетингового середовища та оцінку відповідності потенціалу маркетингової взаємодії обраній стратегії.

Враховуючи специфіку об'єкта дослідження, концептуальна модель механізму маркетингового управління інноваційною активністю підприємства, на нашу думку, повинна ґрунтуватися на таких ключових елементах: орієнтація на потреби ринку; формування та ефективне використання інноваційного потенціалу; своєчасне виявлення ризиків інноваційної діяльності та розробка заходів для їх усунення; застосування системного та комплексного підходу до реалізації інновацій на основі принципів маркетингу

Здійснення SWOT-аналізу дозволило визначити найдоцільнішу на поточному етапі стратегію зростання для пивзаводу. Реалізація цієї стратегії відкриває можливості для збільшення ринкової частки, розширення асортименту продукції, запуску нових товарів, а також виходу на нові ринки збуту. Основним завданням для менеджерів із маркетингу стає активний розвиток комунікації зі споживачами шляхом впровадження ефективних рекламних кампаній, що сприятиме формуванню впізнаваного та позитивного іміджу продукції, а також зацікавленості з боку як постійних,

так і потенційних клієнтів.

Спираючись на результати досліджень, пропонується визначити для пивзаводу основні етапи розробки маркетингової стратегії (рис. 3.4).

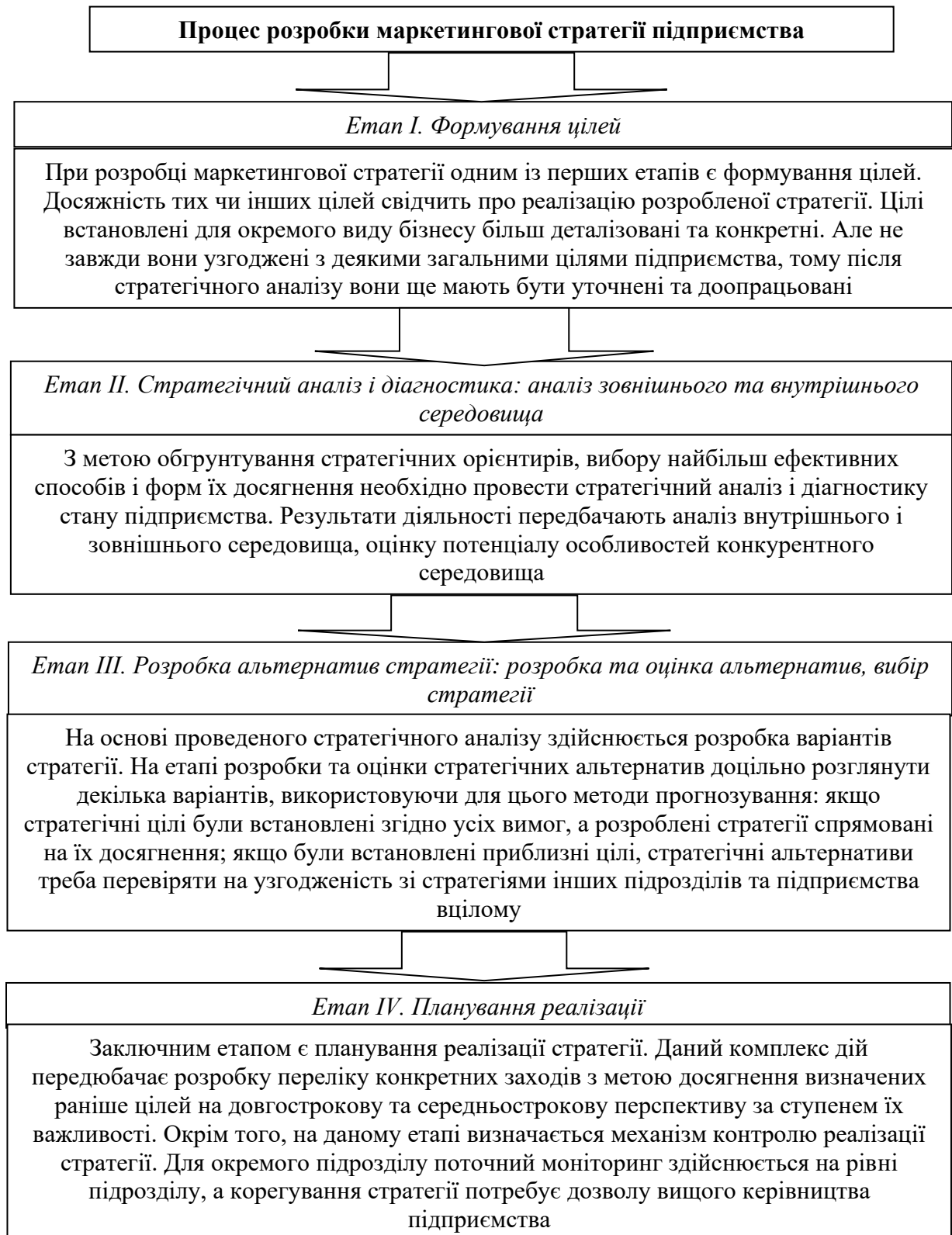


Рис. 3.4. Рекомендований процес розробки маркетингової стратегії для підприємства

Процес формування маркетингової стратегії є поетапним, однак не виключає можливості зворотного впливу – тобто внесення коригувань у механізм її реалізації, уточнення стратегічних орієнтирів або навіть розробки нової стратегії. У зв'язку з цим особливу роль відіграє моніторинг процесу впровадження, головною метою якого є аналіз ефективності обраної стратегії, її реалізації та досягнення запланованих результатів.

Існує безліч варіантів маркетингових стратегій, але найважливішим є обрання саме тієї, яка є найбільш доцільною з огляду на конкретний товар і цільовий ринок, а також здатна забезпечити досягнення маркетингових завдань. Не менш значущим є забезпечення відповідності стратегії загальним цілям компанії, що дозволяє уникнути конфліктів у загальному курсі розвитку. Крім того, вибір стратегії повинен враховувати ринкову позицію підприємства, наявні ресурси, а також рівень витрат на виробництво і маркетингову діяльність.

Попри нестабільну ситуацію на ринку та наявні труднощі, досліджуване підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку. Завдяки застосуванню концепції партнерської взаємодії, правильно обраній маркетинговій стратегії, чіткому визначенню цілей і злагодженій роботі управлінського персоналу щодо зміцнення інформаційної взаємодії між усіма структурними підрозділами, пивзавод може істотно посилити свої конкурентні позиції та розширити присутність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Суттєве скорочення українського ринку спонукало його виробників переглянути систему збуту. Перехід до маркетингової боротьби за споживача вимагає якнайширшого представлення продукції виробників у роздрібних магазинах. Продаж продукції в нових економічних умовах є одним із найважливіших завдань для виробників пива, ефективність якого залежить від результатів компанії. Це знайшло своє відображення в майже одночасному реформуванні системи збуту кожного пивзаводу на українському ринку. Досліджуване підприємство не є винятком.

Підприємство володіє значним потенціалом для збільшення обсягів реалізації продукції та зміцнення своїх позицій на ринку завдяки унікальним технологіям виробництва та високій якості продукції. Незважаючи на жорстку конкуренцію, компанія має змогу задовольняти потреби споживачів, пропонуючи продукцію, яка відповідає ринковим стандартам і очікуванням клієнтів.

Якщо підприємство планує виходити на зовнішні ринки, насамперед слід визначитися з відповідною стратегією. Серед основних варіантів можна виділити чотири підходи: експорт, ліцензування, створення спільного підприємства та пряме інвестування.

Проведений аналіз показує, що доцільним для досліджуваного підприємства буде вихід на міжнародний ринок із пастеризованим квасом. Пивзавод має достатні виробничі потужності, а частковий виробничий цикл дозволяє успішно завершувати процес виготовлення квасу. Крім того, є можливість раціонально використовувати наявне технологічне обладнання завдяки вільному робочому часу. Основний ризик – формування стабільної бази клієнтів та пошук надійних партнерів. Ймовірно, собівартість продукції буде на рівні або дещо вищою, ніж у конкурентів, що зумовить акцент на якості товару та довірі у партнерських відносинах. Вибір партнерів у країнах ближнього зарубіжжя дозволить зменшити транспортні витрати, що також має вагоме значення при виборі стратегії виходу.

Успішність проекту залежатиме від політичної та економічної стабільності в країнах-партнерах, а також від безперебійного постачання продукції. Проте така стратегія має і певні обмеження – продаж квасу як окремого продукту не сприяє розвитку власного бренду та зменшує маркетингові витрати в цьому напрямку. Тому підприємству важливо здійснювати глибокий аналіз не лише зовнішнього, а й регіонального ринку, а також забезпечувати баланс між ними. На основі дослідження запропоновано рекомендації (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Рекомендації підприємству щодо виходу на зовнішній ринок

Наступним етапом є вибір найбільш оптимального часу виходу на зарубіжний ринок. Раннє проникнення характеризується тим, що підприємство з'являється на новому ринку першим. Пізнє проникнення характеризується тим, що в той момент, коли підприємство збирається здійснити експансію на новий закордонний ринок, цей ринок уже сформований і на ньому присутні конкуренти. Компанія-піонер може отримати дуже перспективну можливість доступу до найбільш вигідним каналам реалізації свого товару в даній країні. У теорії стратегічного менеджменту це називають дифузією (процес, в якому інформація про продукт поширюється через канали в суспільстві, що володіють чотирма ключовими аспектами: інновації, канали зв'язку, час і соціальна система).

В процесі встановлення стратегії слід постійно працювати зі споживачем; здійснювати, а при необхідності модифікувати місію підприємства, підвищувати авторитет та імідж підприємства, товарів і послуг; прогнозувати зростання професійного та культурного рівня

персоналу; передбачити можливості співпраці; глибоко аналізувати рівень ризику, економічно грамотно оцінювати можливі результати; розширювати по можливості благодійну діяльність. Коли сформульована загальна стратегічна мета, детально опрацьовується весь ланцюжок практичних заходів щодо її реалізації.

Механізм прийняття управлінських рішень по вибору стратегії виходу досліджуваного підприємства на зовнішній ринок передбачає проходження наступних етапів (рис 3.6).

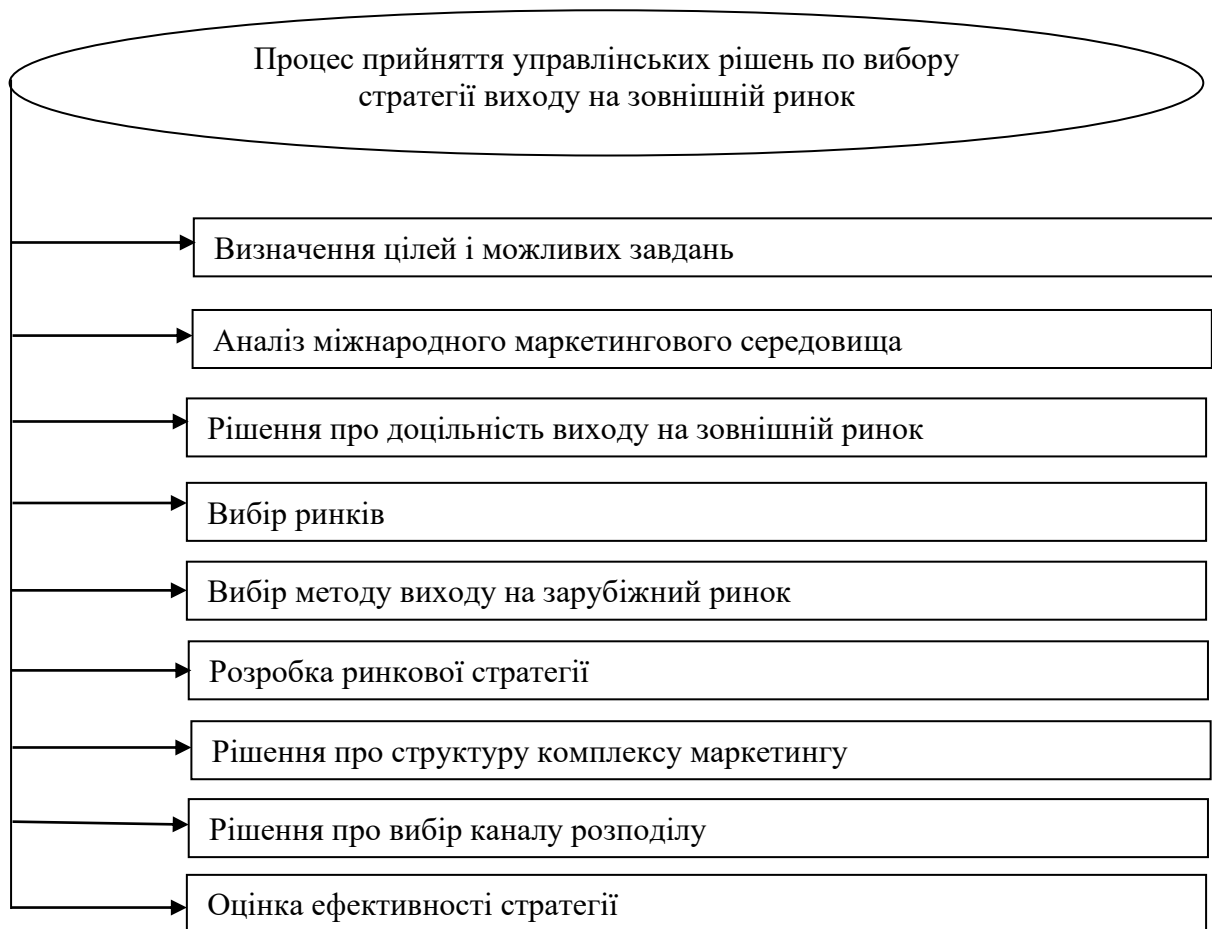


Рис. 3.6. Механізм прийняття управлінських рішень по вибору стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок

Процес розробки стратегії поведінки досліджуваного підприємства на зовнішньому ринку включає шість етапів (рис. 3.7).

Формування стратегії діяльності підприємства на зовнішньому ринку відбувається на трьох основних рівнях: глобальному, стратегічному та

тактичному.

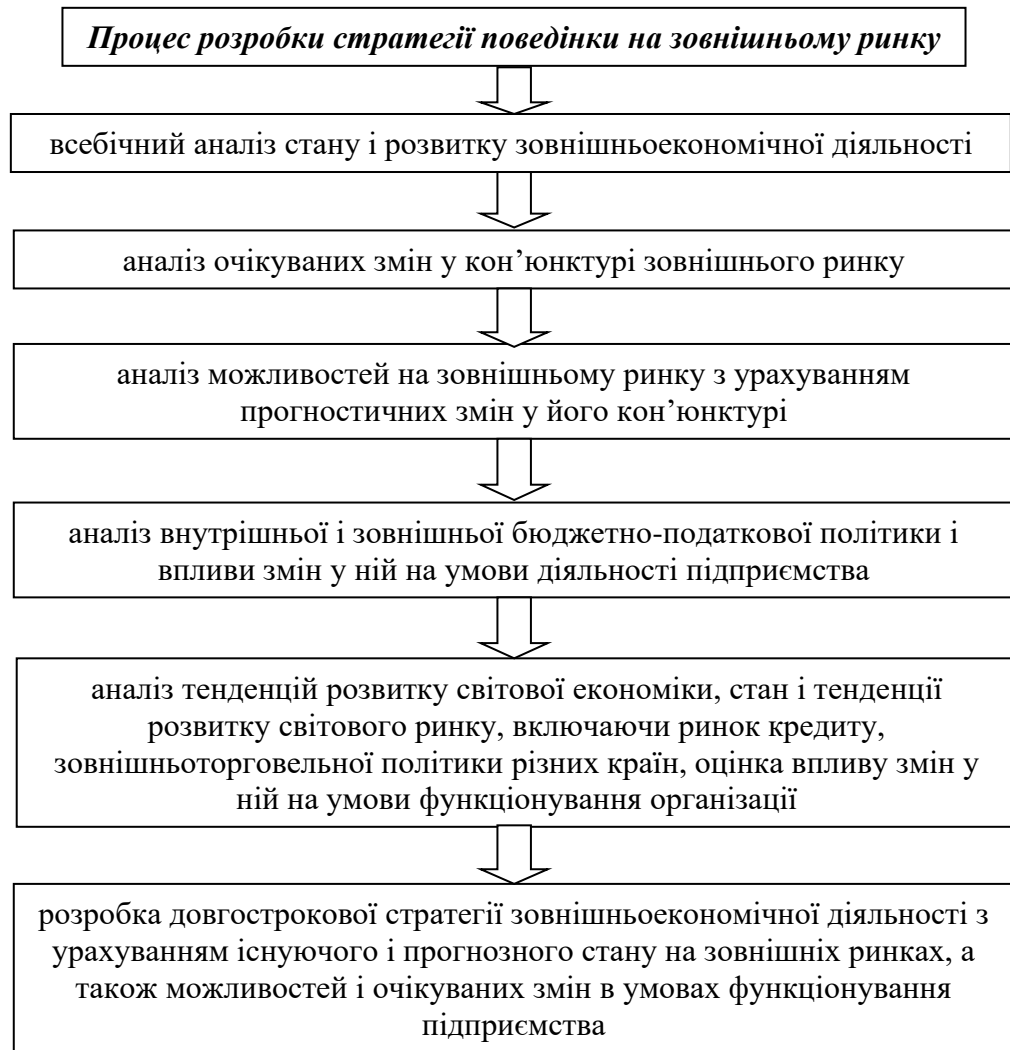


Рис. 3.7. Рекомендований процес розробки стратегії поведінки досліджуваного підприємства на зовнішньому ринку

Глобальний рівень передбачає визначення ключових довгострокових цілей, які розглядаються як взаємопов'язана система. Планування на цьому етапі здійснюється вищим керівництвом підприємства з урахуванням можливих варіантів розвитку у середньо- та довгостроковій перспективі. На тактичному (операційному) рівні увага зосереджується на встановленні конкретних короткострокових завдань, реалізація яких забезпечує ефективне використання ресурсів підприємства для досягнення стратегічних цілей на наявних ринках збуту.

Стратегічне управління передбачає встановлення цілей досліджуваного підприємства та гармонізацію його взаємодії з зовнішнім середовищем

відповідно до внутрішніх ресурсів і перспектив розвитку. У процесі формування стратегії ключову роль відіграє чітке визначення місії пивзаводу – тобто його основного призначення, базових цінностей і пріоритетних напрямів діяльності. Усвідомлення місії дозволить керівництву досліджуваного підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо планування стратегії виходу на нові ринки та способів її реалізації.

Висновки до розділу 3

За результатами рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи слід зазначити:

1. Проведене економіко-математичне моделювання економічних процесів в стратегічному управлінні маркетинговими технологіями підприємства із використанням різних методів, засобів та інструментів автоматизації, їх дослідження, аналіз, порівняння та прогнозування допомогло визначити основні напрямки стратегічного управління економічними процесами на різних рівнях виробництва та підприємства в цілому.

2. Жодне підприємство не може ефективно функціонувати без системного та обґрунтованого підходу до формування маркетингової стратегії. Під час виходу на зовнішні ринки ефективна конкурентна стратегія має передбачати ретельний вибір цільових сегментів ринку та правильне позиціонування компанії. Важливо також сформулювати чіткі «правила гри» для всіх учасників ринку, забезпечити ефективний розподіл і використання ресурсів, прагнути до досягнення ефектів масштабу та накопиченого досвіду. При цьому варто бути готовими до можливих значних витрат, які можуть виникнути внаслідок необхідності переорієнтації споживачів на нову продукцію. На вибір маркетингової стратегії у сфері міжнародного бізнесу впливають три основні групи чинників: галузеві, макроекономічні та внутрішні чинники, пов'язані з діяльністю самого підприємства.

ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження на тему «Стратегічне управління маркетингом підприємства в сучасному бізнес-середовищі» доцільно зробити наступні висновки:

1. Визначено сутнісну характеристику менеджменту маркетингової діяльності підприємства. Маркетинг як управлінська діяльність припускає прийняття рішень на базі різноманітних економічних розрахунків, передбачає створення організаційних, економічних і юридичних умов для ефективного розвитку підприємства. Для виконання всього комплексу робіт на підприємстві необхідно створити групи, служби або управління маркетингу.

Маркетинговий менеджмент включає всі потрібні знання та вміння як з маркетингу, так і з менеджменту. Саме ними ми користуємося в першу чергу при створенні маркетингових комунікацій та успішного бренду, плануванні рекламних кампаній. Саме менеджмент маркетингової діяльності визначає, що ж саме бажають побачити споживачі у конкретному товарі. Маркетинговий менеджмент забезпечує просування нових ідей, враховуючи ті конкурентні переваги, які продукт може запропонувати цільовій аудиторії. Завдяки цьому можна створювати стратегії та робочі процеси з метою досягнення більш високих результатів, що у свою чергу відобразяться на розвитку підприємства.

2. Дослідження маркетингових стратегій має не аби яке значення для будь-якого підприємства, яке хоче підвищити свою конкурентоспроможність і досягти позитивних результатів на ринку. Дослідження дозволяють суб'єктам господарювання збирати та аналізувати ринкову інформацію, інформацію про споживачів і конкурентів, тим самим дозволяючи підприємствам визначати нові можливості з метою розробки та вдосконалення своїх маркетингових стратегій.

3. Досліджуване підприємство є знаним виробником пива, сидру,

безалкогольних газованих напоїв та квасу як в Україні, так і за її межами. Його управління здійснюється через загальні збори акціонерів, наглядову раду, ревізійну комісію та генерального директора. Аналіз виробничо-господарських показників свідчить про поступове зростання ефективності функціонування підприємства.

4. Протягом досліджуваного періоду підприємство демонструвало прибуткову діяльність, залишаючись рентабельним. Чисельність персоналу з 2019 року зростає, і станом на 2023 рік складає 280 осіб. Отримані результати свідчать про фінансову стабільність, платоспроможність та ефективне використання ресурсів, із дотриманням оптимального балансу між оборотними і необоротними активами.

5. Основним напрямом діяльності підприємства є виробництво та реалізація пива, сидру, солоду та безалкогольних напоїв. Маркетингова діяльність здійснюється спеціалістами трьох структурних підрозділів – відділу маркетингу, продажу та логістики, що підпорядковуються комерційному директору. Кожен елемент системи управління маркетингом має свої функціональні особливості та діє в межах інтегрованої підсистеми.

Основною стратегічною метою досліджуваного підприємства є випередження конкурентів і закріплення за собою ринкової ніші, яка ще не зайнята або має незначну конкуренцію.

6. Проведене економіко-математичне моделювання економічних процесів в стратегічному управлінні маркетинговими технологіями підприємства із використанням різних методів, засобів та інструментів автоматизації, їх дослідження, аналіз, порівняння та прогнозування допомогло визначити основні напрямки стратегічного управління економічними процесами на різних рівнях виробництва та підприємства в цілому.

7. Жодне підприємство не може ефективно функціонувати без системного та обґрунтованого підходу до формування маркетингової стратегії. Під час виходу на зовнішні ринки ефективна конкурентна стратегія

має передбачати ретельний вибір цільових сегментів ринку та правильне позиціонування компанії. Важливо також сформувавши чіткі «правила гри» для всіх учасників ринку, забезпечити ефективний розподіл і використання ресурсів, прагнути до досягнення ефектів масштабу та накопиченого досвіду. При цьому варто бути готовими до можливих значних витрат, які можуть виникнути внаслідок необхідності переорієнтації споживачів на нову продукцію. На вибір маркетингової стратегії у сфері міжнародного бізнесу впливають три основні групи чинників: галузеві, макроекономічні та внутрішні чинники, пов'язані з діяльністю самого підприємства.