



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу**

Допустити до захисту  
Зав. каф. \_\_\_\_\_ проф. Копитко В.І.  
« \_\_\_\_ » червня 2026 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Удосконалення організації маркетингової діяльності виробничого підприємства в умовах сучасних викликів (за матеріалами ПрАТ «ТерА»)»**

Здобувачки вищої освіти 4 курсу, групи ММ-41з  
спеціальності 073 «Менеджмент»

**Ліщук Олесі Леонідівни**

*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

Науковий керівник: \_\_\_\_\_  
*(підпис)*

**Кульчицький Іван Іванович**  
*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

**кандидат економічних наук**  
*(науковий ступінь, вчене звання)*

Рецензент: \_\_\_\_\_  
*(підпис)*

**Кудеревко Тарас Богданович**  
*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

**комерційний директор ПрАТ «ТерА»**  
*(науковий ступінь, вчене звання або посада)*

**Львів - 2026**

## ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри  
менеджменту та міжнародного бізнесу

Копитко В. І.

«\_\_» жовтня 2025 року

### З А В Д А Н Н Я ЗДОБУВАЧЦІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

**Ліщук Олесі Леонідівні**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Удосконалення організації маркетингової діяльності виробничого підприємства в умовах сучасних викликів (за матеріалами ПрАТ «ТерА»)»**

Керівник роботи:

Кульчицький Іван Іванович

кандидат економічних наук

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 06 жовтня 2025 року №150

2. Строк подання студентом роботи 30 травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони*

*України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи*

*дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.*

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 і табл. 1.1 – 1.2 – теоретичні аспекти організації маркетингової діяльності підприємства.

Рис. 2.1 – 2.3 і табл. 2.1 – 2.4 – дослідження маркетингової діяльності ПрАТ «ТерА».

Рис. 3.1 – 3.4 і табл. 3.1 – 3.5 – напрямки удосконалення організації маркетингової діяльності ПрАТ «ТерА».

### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 жовтня 2025 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>листопад-2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>січень-2026р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень-2026 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень-2026 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2026 р.</i>	

Здобувачка \_\_\_\_\_  
( підпис )

Ліщук О. Л.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
( підпис )

Кульчицький І. І.  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Олеся Ліщук. Удосконалення організації маркетингової діяльності виробничого підприємства в умовах сучасних викликів (за матеріалами ПрАТ «ТерА»). Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Маркетинг». Львів, 2026.

Обсяг роботи становить 65 сторінок, включаючи 11 таблиць, 8 рисунків.

У роботі вивчено сутність маркетингу та концепцій управління маркетинговою діяльністю; досліджено етапи процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства; сформовано особливості маркетингової діяльності підприємств в умовах кризи; здійснено аналіз сучасного стану та перспективи розвитку кондитерського ринку України в умовах військового стану; надано економічну характеристику діяльності ПрАТ «ТерА»; оцінено маркетингову діяльність досліджуваного підприємства; вибрано напрями удосконалення організації маркетингової діяльності підприємства; розроблено заходи з удосконалення маркетингової діяльності на ПрАТ «ТерА».

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено пропозиції.

**Ключові слова:** маркетинг, маркетингова діяльність, управління, криза, військовий стан, кондитерський ринок, удосконалення.

## ANNOTATION

Olesya Lishchuk. Improving the organization of marketing activities of a manufacturing enterprise in the face of modern challenges (based on materials from PrJSC "TerA"). Manuscript.

Research for the degree of Bachelor in the field of knowledge "Management and Administration" specialty "Marketing". Lviv, 2026.

The volume of the work is 65 pages, including 11 tables, 8 figures.

The work studies the essence of marketing and concepts of marketing management; investigates the stages of the process of managing the marketing activities of an enterprise; forms the features of marketing activities of enterprises in times of crisis; analyzes the current state and prospects for the development of the confectionery market of Ukraine under martial law; provides an economic characteristic of the activities of PrJSC "TerA"; evaluates the marketing activities of the studied enterprise; selects areas for improving the organization of marketing activities of the enterprise; develops measures to improve marketing activities at PrJSC "TerA".

Based on the study of theoretical and practical materials, relevant conclusions are drawn and proposals are made.

**Key words:** marketing, marketing activities, management, crisis, martial law, confectionery market, improvement.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1 Сутність маркетингу та концепцій управління маркетинговою діяльністю .....	9
1.2 Етапи процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	14
1.3 Особливості організації маркетингової діяльності підприємств в умовах кризи .....	21
Висновки до I розділу .....	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗДІЙСНЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ТЕРА».....	28
2.1 Сучасний стан та перспективи розвитку кондитерського ринку України в умовах військового стану .....	28
2.2 Економічна характеристика діяльності ПрАТ «ТерА».....	36
2.3 Оцінювання маркетингової діяльності досліджуваного підприємства.....	46
Висновки до II розділу.....	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ТЕРА».....	54
3.1 Вибір напрямів удосконалення організації маркетингової діяльності підприємства .....	54
3.2 Розробка заходів з удосконалення маркетингової діяльності на ПрАТ «ТерА».....	61
Висновки до III розділу.....	68
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

## ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження зумовлена суттєвими трансформаціями соціально-економічного середовища України. Воєнні події істотно вплинули на повсякденне життя населення, а також спричинили зміни у способах ведення підприємницької діяльності. У постковідний період та в умовах воєнного стану управлінські підходи до вирішення бізнес-завдань зазнали адаптації, набувши нових характеристик під впливом кризових чинників.

Значних змін зазнала і сфера управління маркетинговою діяльністю, зокрема процес формування ефективного маркетингового комплексу ускладнився. Це обумовлено як загальноекономічними трансформаціями в країні, так і змінами у поведінці споживачів.

Одним із ключових факторів трансформації споживчих звичок стали фінансові обмеження, з якими зіткнулася значна частина населення внаслідок повномасштабного вторгнення росії в Україну. За таких умов споживачі почали більш зважено підходити до витрат, ретельно плануючи бюджет та пріоритети задоволення потреб [5]. Додатково негативний вплив справляє скорочення кількості потенційних покупців, спричинене активними міграційними процесами.

Водночас спостерігається зниження ролі емоційного чинника у прийнятті рішень щодо купівлі. Натомість зростає раціональність споживчої поведінки: вибір товарів і послуг здійснюється більш обдуманно, покупки стають запланованими, а попит зміщується у бік доступніших за ціною альтернатив.

Зазначені трансформації зумовлюють необхідність перегляду підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємств. У сучасних умовах частина традиційних маркетингових інструментів втрачає ефективність, що вимагає пошуку нових, більш адаптивних рішень.

Отже, потреба у застосуванні комплексного маркетингового підходу, а також подальший розвиток теоретичних і методичних засад використання

маркетингових інструментів для підвищення ефективності діяльності виробничих підприємств в умовах воєнного стану визначають актуальність даної бакалаврської роботи, її мету та основні завдання.

Формулювання проблеми та її значущість. У ринковому середовищі довгострокова результативність підприємства значною мірою залежить від якості управління маркетинговою діяльністю. В умовах жорсткої конкуренції важливо забезпечити відповідність товарної пропозиції реальному попиту, сформуванати конкурентоспроможну цінову політику, ефективно організувати збут і підтримувати постійну комунікацію зі споживачами, інформуючи їх та стимулюючи до здійснення покупок. При цьому інструментарій маркетингу має відповідати сучасним соціально-економічним умовам і практикам ведення бізнесу.

Стан наукової розробки проблеми. Питання організації маркетингової діяльності підприємств знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Войчака А.В., Гаркавенка С.С., Жегус О.В., Ілляшенка С.М., Карпенко Н.В., Савицької Н.Л., а також Келлера К.Л., Котлера Ф., Асселя Г. та інших. Водночас недостатньо дослідженою залишається проблема адаптації маркетингової діяльності підприємств до кризових умов, спричинених пандемією COVID-19 та воєнною агресією.

Об'єкт дослідження — процес управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Предмет дослідження — сучасні підходи, методи та інструменти управління маркетингом.

Метою кваліфікаційної роботи є систематизація теоретичних положень і практичних аспектів управління маркетинговою діяльністю підприємства, а також розробка рекомендацій щодо її вдосконалення на основі проведеного аналізу.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: – розкрити сутність маркетингу та підходів до управління маркетинговою діяльністю;

- проаналізувати етапи процесу управління маркетингом на підприємстві;
- визначити специфіку маркетингової діяльності в умовах кризових явищ;
- дослідити сучасний стан і перспективи розвитку кондитерського ринку України в умовах воєнного стану;
- надати економічну характеристику діяльності ПрАТ «ТерА»;
- здійснити оцінку маркетингової діяльності підприємства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення організації маркетингової діяльності;
- розробити практичні заходи щодо її покращення на ПрАТ «ТерА».

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, методи маркетингового аналізу, експертних оцінок, а також узагальнення отриманих результатів.

Джерельна база дослідження включає наукову та навчально-методичну літературу, спеціалізовані публікації з маркетингу, фінансову звітність підприємства, матеріали господарської діяльності, а також інформацію з офіційного веб-сайту та сторінок у соціальних мережах ПрАТ «ТерА».

Практична значущість отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо формування ефективного комплексу маркетингових заходів, спрямованих на вдосконалення політики просування ПрАТ «ТерА», що сприятиме зміцненню фінансового стану підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи та висновки. Загальний обсяг основного тексту становить 65 сторінок. Робота містить 11 таблиць, 8 рисунків, а також список використаних джерел, що налічує 65 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність маркетингу та концепцій управління маркетинговою діяльністю

У сучасному ринковому середовищі маркетинг виступає одним із визначальних інструментів впливу на функціонування підприємств. Професіонали у цій сфері мають володіти ним на високому рівні, розвивати маркетингове мислення та інтуїцію, а також ефективно застосовувати відповідні методи й прийоми. Саме комплекс маркетингу формує підґрунтя діяльності будь-якого сучасного підприємства, що обумовлює актуальність досліджень у цьому напрямі. Аналіз сутності, принципів формування та реалізації маркетингових інструментів дозволяє глибше оцінити поточний стан бізнесу.

Маркетинг характеризується багатогранністю трактувань. Зокрема, одне з визначень пов'язує його походження з англійським словом «market» — ринок, що дозволяє розглядати маркетинг як механізм регулювання ринкових процесів. Інший підхід тлумачить це поняття як поєднання змістів «освоєння ринку», підкреслюючи його спрямованість на завоювання ринкових позицій [9].

Поява перших маркетингових інструментів пов'язана зі становленням ринкових відносин. До них належать, зокрема, формування цінової політики та використання реклами учасниками ринку. Водночас на початкових етапах ці елементи застосовувалися несистемно та на елементарному рівні. З розвитком суспільного поділу праці натуральне господарство трансформувалося у товарне, що супроводжувалося зростанням продуктивності та загальним економічним прогресом. Це, своєю чергою, вплинуло на розширення асортименту продукції та наповнення споживчого кошика [3].

Паралельно із цим відбувалося зростання попиту на товари широкого вжитку, що стимулювало розширення пропозиції. Якщо на початкових етапах

ринок характеризувався дефіцитом продукції, то вже у ХІХ столітті підвищення ефективності виробництва призвело до ситуації, коли пропозиція почала перевищувати попит, що стало передумовою виникнення явища перевиробництва.

Таким чином, необхідність у розвитку маркетингу виникає тоді, коли активність виробників або продавців перевищує платоспроможний попит споживачів. До основних передумов формування маркетингу можна віднести: розвиток товарного виробництва, становлення ринкових відносин, формування конкурентного середовища, а також перехід до моделі «ринку покупця» [4].

Значний внесок у розвиток маркетингової теорії зробили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Серед них варто відзначити Дж. Р. Еванса, П. Друкера, Ф. Котлера, П. Дойла, С. Дібба, Дж. Гордона та інших. Їхні дослідження, доповнені напрацюваннями українських учених, таких як С. Гаркавенко, Ю. Петруня, Т. Пономаренко, Є. Гриценко, сприяли формуванню сучасного бачення маркетингу. Обмін науковими ідеями між дослідниками різних країн здійснюється через наукові публікації та засоби масової інформації, що забезпечує поширення актуальних знань у глобальному масштабі.

Еволюція маркетингових концепцій свідчить про їхню адаптацію до змін ринкового середовища. Одним із ключових інструментів реалізації маркетингової діяльності є комплекс маркетингу, відомий також як «маркетинг-мікс».

Під комплексом маркетингу розуміють сукупність контрольованих змінних та інструментів, які підприємство використовує з метою формування бажаної реакції з боку цільового ринку [4].

Перші спроби систематизації маркетингових інструментів належать Джеймсу Каллітону, який увів поняття «маркетинг-мікс» та застосував підхід, відомий як «метод рецептів», для аналізу маркетингових витрат.

Подальший розвиток цієї концепції пов'язаний із Дж. Маккарті, який у 1960 році запропонував модель «4Р». Вона базується на виділенні чотирьох

ключових елементів маркетингу, назви яких починаються з літери «Р», що й визначило назву моделі [6].

У сучасних умовах науковці розширюють класичну модель, доповнюючи її новими складовими. У результаті сформовано альтернативні варіанти маркетингових комплексів, зокрема «5Р», «6Р», «7Р», «8Р», «10Р», «12Р» та інші (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Еволюція концепцій системи засобів маркетингу\*

Комплекс	Елементи	Переклад
4Р	Product Price Place Promotion	Продукт Ціна Місце(розподіл) Просування
5Р	4Р + People	4Р+ Люди
6Р	5Р + Publicity	5Р+ Публічність
7Р	5Р + Process Physical Evidence	5Р+ Процес Фізичний показник
8Р	7Р + Perceptual psychology	7Р+ Психологічне сприйняття
10Р	5Р + Personnel Package Purchase Probe Public Relations	5Р+ Персонал Упаковка Покупка Апробація Зв'язки з громадськістю
12Р	5Р + Personnel Package Purchase Public Relations Process Physical Premises Profit	5Р+ Персонал Упаковка Покупка Зв'язки з громадськістю Процес Навколишнє середовище Прибуток

\*Джерело: [3]

Розвиток концепцій маркетингового менеджменту детально висвітлено у працях відомого американського дослідника Ф. Котлера, який сформував систему маркетингових підходів, що включає п'ять самостійних концепцій: удосконалення виробництва, удосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль (збутову концепцію), власне маркетингову концепцію та концепцію соціально-етичного маркетингу.

Початковий етап становлення маркетингових підходів припадає на період розвитку світового ринку наприкінці ХІХ — на початку ХХ століття. У цей час

домінувала виробнича орієнтація, що відобразилося у формуванні концепції вдосконалення виробництва [9]. Її сутність полягає в орієнтації управління на досягнення максимального прибутку через зниження витрат виробництва та підвищення ефективності виробничих процесів.

У межах цієї концепції основна увага приділялася модернізації виробничих потужностей, удосконаленню технологій і мінімізації собівартості продукції. Процес реалізації товарів розглядався як другорядний етап, тоді як служби збуту мали забезпечити продаж уже виготовленої продукції незалежно від ринкових умов.

Наступний етап розвитку маркетингових ідей, що охоплює першу третину ХХ століття, характеризується переорієнтацією на продукт. Основний акцент робився на покращенні якості товарів без належного врахування реальних потреб споживачів та ємності ринку. Цей період відповідає концепції вдосконалення товару, яка сформувалася під впливом зростання доходів населення та підвищення попиту на якісну продукцію.

Після завершення Другої світової війни зазначені підходи отримали подальший розвиток. Технологічні досягнення спричинили значне зростання витрат на дослідження і розробки, особливо у споживчому та інвестиційному секторах. Одночасно спостерігалось поширення впливу моди, яка спочатку домінувала у сфері споживчих товарів, а згодом охопила і сферу послуг.

Період з 1930-х років до початку 1960-х років характеризується домінуванням збутової орієнтації. Основна увага приділялася активізації продажів через використання реклами та інших інструментів впливу на споживачів. У цей час активно розвивається мережа посередників, оптових структур, зростає кількість торгових агентів і комівояжерів. Реклама стає ключовим засобом просування товарів, а також інструментом формування та підтримання позитивного іміджу підприємства.

Концепція інтенсифікації комерційних зусиль базується на припущенні, що без активного стимулювання попиту споживачі не здійснюватимуть покупки в необхідних обсягах. Відповідно, підприємства повинні застосовувати

різноманітні заходи просування та збуту для досягнення запланованих показників реалізації.

Ключові положення цієї концепції передбачають орієнтацію на досягнення визначених обсягів продажу, необхідність активного впливу на споживача, використання широкого спектра рекламних засобів для стимулювання попиту, а також формування умов для повторних покупок або залучення нових клієнтів.

Із середини 1950-х років починається новий етап розвитку ринку, що характеризується зростанням ролі якісної продукції, орієнтованої на реальні потреби споживачів, а також прагненням до максимізації обсягів її реалізації.

У 1960–1970-х роках відбувається поглиблення маркетингової орієнтації підприємств. Виробнича діяльність дедалі більше базується на результатах дослідження ринку та прогнозуванні попиту і пропозиції. Формуються комплексні підходи до управління попитом, розвиваються довгострокові стратегії, враховуються тенденції ціноутворення та науково-технічного прогресу. Одночасно посилюється міжнародна конкуренція.

Маркетингова концепція виступає узагальненням попередніх підходів і ґрунтується на глибокому вивченні потреб споживачів, оцінці ними якості та асортименту продукції, а також необхідності адаптації виробництва і збуту до цих вимог. При цьому підприємство повинно діяти ефективніше за конкурентів, задовольняючи потреби ринку.

Основними відмінностями маркетингової концепції є такі положення [4]:

- орієнтація діяльності підприємства на задоволення потреб конкретних груп споживачів;
- необхідність проведення комплексних маркетингових досліджень для їх виявлення;
- систематичний контроль і аналіз маркетингової діяльності;
- реалізація комплексу заходів, спрямованих на формування лояльності споживачів і стимулювання повторних покупок.

Важливою особливістю сучасного етапу розвитку є інтеграція маркетингової діяльності з інноваційними процесами підприємства, що забезпечує підвищення його конкурентоспроможності та адаптивності до змін ринкового середовища.

## **1.2 Етапи процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства**

Для підприємств, що активно функціонують у конкурентному ринковому середовищі, важливим чинником успіху є належна організація управління маркетинговою діяльністю. Саме цей аспект значною мірою визначає ринкові позиції компанії, оскільки ефективне маркетингове управління створює передумови для досягнення конкурентних переваг і зміцнення лідерства серед інших учасників ринку.

Управління маркетинговою діяльністю підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних дій, які здійснюються фахівцями з метою максимальної реалізації ринкового потенціалу. Воно охоплює вирішення широкого кола завдань, зокрема визначення цільових ринків, проведення маркетингових досліджень, розроблення конкурентоспроможної продукції та інших складових маркетингового комплексу, а також налагодження ефективної комунікації зі споживачами на основі зворотного зв'язку.

У сучасних умовах господарювання ключовим чинником успішного розвитку промислових підприємств є формування гнучкої та адаптивної системи управління маркетингом. Така система повинна забезпечувати швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, що є особливо актуальним у період нестабільності економіки.

До основних завдань управління маркетинговою діяльністю підприємства належать:

- визначення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства та інструментів їх досягнення, зокрема забезпечення прибутковості, досягнення точки беззбитковості, освоєння нових внутрішніх і зовнішніх ринків,

розширення ринкової частки, залучення інвестиційних і кредитних ресурсів для модернізації виробництва;

– розроблення маркетингової стратегії як комплексного плану досягнення поставлених цілей, що включає сегментацію ринку (виокремлення груп споживачів), вибір цільових сегментів, позиціонування продукції відносно конкурентів, аналіз конкурентного середовища та визначення ключових переваг підприємства;

– систематичне проведення маркетингових досліджень, спрямованих на оцінку місткості ринку, аналіз попиту та його прогнозування, вивчення споживчих характеристик продукції, цінової політики, каналів збуту та інструментів просування, а також виявлення перспективних можливостей розвитку;

– формування та реалізація маркетингових планів, що передбачають прийняття управлінських рішень у межах елементів маркетингового комплексу «5R» (товар, ціна, просування, розподіл, персонал);

– виведення на ринок нових або модернізованих продуктів, підвищення їх якості та конкурентоспроможності, а також впровадження післяпродажного сервісу;

– здійснення аналізу й контролю результативності маркетингової діяльності, зокрема оцінювання обсягів продажів, прибутковості, рентабельності інвестицій у маркетинг та загальної ефективності маркетингових заходів.

Сучасна практика управління маркетингом передбачає використання різноманітних підходів і методів. Динамічність бізнес-середовища зумовлює необхідність постійного вдосконалення існуючих інструментів управління та розроблення нових рішень, орієнтованих на узгодження цілей підприємства з потребами споживачів.

У науковій літературі підходи до управління маркетинговою діяльністю систематизуються за різними критеріями та узагальнюються відповідно до

сучасних вимог розвитку економіки [4]. Узагальнені підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємства представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Підходи до управління маркетинговою діяльністю\*

Підхід	Сутність підходу
Системний	Реалізація системного підходу передбачає створення абстрактної концептуальної моделі управління маркетинговою кампанією підприємства, структури з певною структурою та логікою, мета якої – служити інструментом розуміння, опису та оптимізації маркетингових кампаній. Керуйте кампаніями, контактами та релевантністю їх елементів.
Процесний	Управління маркетингом орієнтовано на оптимізацію внутрішніх інформаційних потоків, що пов'язані зі збором, обробкою, зберіганням та використанням маркетингової інформації, що здійснюється за допомогою інформаційних технологій
Комплексний	Діяльність з визначення цільових ринків, вивчення потреб споживачів на цих ринках, розробки продуктів, ціноутворення на них, вибору методів просування та розповсюдження продуктів для спілкування з відповідними групами
Організаційний	Система управління корпоративною маркетинговою кампанією, розроблена для своєчасної адаптації до мінливих умов маркетингового середовища, заснована на соціальних і етичних маркетингових принципах. Задовольняйте потреби споживачів і розвивайте їх для забезпечення довгострокового успіху бізнесу

\*Джерело: [3]

Маркетингова діяльність являє собою цілісну систему, що забезпечує організацію та координацію всіх напрямів господарської діяльності підприємства — від генерування ідей щодо створення нових продуктів із використанням відповідних виробничих технологій до їх доведення до кінцевого споживача, охоплення ринків і формування попиту [4].

В умовах сучасної економіки, що характеризується високою динамічністю, складністю та невизначеністю, ефективне управління маркетинговою діяльністю набуває особливого значення. У конкурентному середовищі здатність підприємства забезпечити споживачів ціннісними пропозиціями є визначальним чинником його функціонування, оскільки саме через обмін товарами та послугами організація отримує ресурси, необхідні для подальшого розвитку [6].

За ринкових умов прийняття управлінських рішень не може ґрунтуватися виключно на інтуїтивних оцінках, досвіді керівників чи експертних судженнях. Необхідною є наявність релевантної інформації як до ухвалення рішень, так і після їх реалізації. Це зумовлено тим, що на результати діяльності впливає значна кількість факторів, серед яких особливу роль відіграє непередбачуваність поведінки споживачів.

Додаткову складність створює той факт, що управління маркетинговою діяльністю здійснюється в режимі реального часу. З метою мінімізації ризиків і зниження рівня невизначеності підприємства повинні забезпечувати себе достовірною, своєчасною та повною інформацією.

Узагальнюючи, управління маркетинговою діяльністю підприємства охоплює такі взаємопов'язані процеси, як аналіз, планування, реалізація та контроль виконання маркетингових заходів. Ці процеси спрямовані на формування, підтримання та розвиток взаємовигідних відносин між підприємством і його цільовими споживачами з метою досягнення стратегічних цілей. Реалізація зазначених функцій здійснюється спеціалізованими підрозділами та має послідовний характер, утворюючи єдиний ланцюг етапів, що представлений на рисунку 1.1 [2].



**Рис. 1.1. Етапи процесу управління маркетингової діяльності організації**

\*Джерело: [4]

Аналіз ринкових можливостей виступає початковим етапом управління маркетинговою діяльністю підприємства та передбачає виявлення перспективних напрямів розвитку, зокрема нових ринків, а також оцінювання потенціалу їх освоєння. За підходом Котлера, одним із ефективних способів пошуку нових ринкових можливостей є застосування моделей «продукт–ринок», що дозволяють систематизувати варіанти розвитку [3].

Будь-яке підприємство повинно постійно здійснювати моніторинг змін ринкового середовища та вчасно ідентифікувати нові можливості. Орієнтація виключно на наявний асортимент продукції або вже освоєні ринки не забезпечує довгострокової стабільності та розвитку.

Наступним етапом є вибір цільового ринку. У процесі аналізу та оцінювання ринкових можливостей зазвичай формується значна кількість

альтернативних ідей [3]. Водночас ключовим завданням підприємства є відбір найбільш доцільних із них, тобто тих, що відповідають його стратегічним цілям і наявним ресурсам [3].

Третій етап передбачає формування комплексу маркетингу. Після визначення позиції товару на ринку підприємство переходить до деталізації складових маркетингового комплексу, який є базовим елементом сучасної маркетингової системи.

Комплекс маркетингу розглядається як сукупність контрольованих змінних, за допомогою яких підприємство впливає на поведінку цільового ринку та формує бажану реакцію споживачів [3]. Він охоплює всі можливі інструменти впливу на попит і традиційно структурується за чотирма ключовими напрямками: товар, ціна, розподіл і просування [4].

Завершальним етапом процесу управління маркетинговою діяльністю є реалізація запланованих заходів, тобто впровадження маркетингової кампанії на практиці.

Слід зазначити, що всі етапи — від аналізу ринку до реалізації маркетингових рішень — потребують належного організаційного забезпечення. Зокрема, підприємство повинно мати ефективну систему маркетингової інформації, відповідні структурні підрозділи та механізми контролю результатів маркетингової діяльності [4].

Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності раціонально управляти маркетинговими процесами. Це передбачає вміння своєчасно оцінювати ринкові можливості, обґрунтовано обирати цільові сегменти, формувати результативний маркетинговий комплекс і забезпечувати якісну реалізацію маркетингових заходів [4]. Сукупність зазначених дій формує цілісний процес управління маркетингом.

Досягнення стратегічних цілей підприємства у сфері маркетингу визначається трьома ключовими складовими: обраною маркетинговою стратегією, організаційною структурою управління та ефективністю її функціонування [4].

Організація маркетингового менеджменту передбачає розроблення та впровадження конкретних стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Основою таких рішень є п'ять базових управлінських концепцій, що визначають підходи до здійснення маркетингової діяльності:

1. Концепція вдосконалення виробництва ґрунтується на припущенні, що споживачі віддають перевагу доступним і широко представленим товарам [2]. Відповідно, управління має бути спрямоване на підвищення ефективності виробництва та вдосконалення системи розподілу. Найбільш результативною ця концепція є у випадках перевищення попиту над пропозицією або за умов високої собівартості продукції, коли її зниження забезпечує конкурентні переваги [4].
2. Концепція вдосконалення товару базується на орієнтації споживачів на якісні характеристики продукції та її інноваційні властивості [2]. У межах цього підходу підприємство повинно постійно вдосконалювати свої товари, підвищуючи їх якість і функціональні можливості [4].
3. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль передбачає, що без активного просування та стимулювання збуту споживачі не будуть купувати продукцію в необхідних обсягах [3]. Особливого значення вона набуває для товарів пасивного попиту, а також у періоди надвиробництва. Реалізація цієї концепції потребує чіткого визначення цільової аудиторії та застосування ефективних комунікаційних заходів.
4. Маркетингова концепція орієнтується на досягнення цілей підприємства через глибоке розуміння потреб цільових споживачів і більш ефективне їх задоволення порівняно з конкурентами. Вона передбачає інтеграцію маркетингової діяльності з процесами створення споживчої цінності та забезпечення прибутковості [4].
5. Концепція соціально-етичного маркетингу акцентує увагу на необхідності врахування не лише інтересів споживачів, а й суспільства загалом. Підприємство повинно забезпечувати високу споживчу цінність

своєї продукції, одночасно сприяючи підвищенню добробуту споживачів і соціальної спільноти [4].

Зазначені концепції відображають етапи розвитку маркетингової теорії та практики, а також трансформації соціально-економічних і політичних умов упродовж останнього століття. Загальною тенденцією є поступове зміщення акцентів від виробничої орієнтації до фокусування на потребах споживачів і суспільства.

Таким чином, система управління маркетинговою діяльністю підприємства формується під впливом численних факторів. Маркетингові цілі спрямовані на трансформацію потреб споживачів у фінансові результати підприємства на конкретних ринках.

Характер і спрямованість цих цілей визначаються динамікою науково-технічного прогресу, змінами у споживчому попиті, ускладненням виробничих процесів та іншими зовнішніми і внутрішніми чинниками. У зв'язку з цим маркетингові структури підприємств повинні відзначатися високим рівнем гнучкості та здатністю швидко адаптуватися до змін середовища.

### **1.3 Особливості організації маркетингової діяльності підприємств в умовах кризи**

Глобальна економічна нестабільність, спричинена пандемією 2019 року, а також воєнна агресія росії проти України з 24.02.2022 р., суттєво ускладнили умови ведення бізнесу. У таких обставинах підприємства змушені оперативно адаптуватися до змін у поведінці та потребах споживачів, щоб зберегти можливість подальшого функціонування.

У період воєнного стану питання організації маркетингової діяльності набуває особливої актуальності. Попередня криза, пов'язана з COVID-19, уже трансформувала як діяльність підприємств, так і спосіб життя суспільства, що додатково ускладнює сучасні виклики.

Внаслідок воєнних дій спостерігається зниження ділової активності та скорочення споживчого попиту. За таких умов ключовим завданням стає

збереження та розвиток бізнесу як важливого елементу національної економіки. Це зумовлює необхідність трансформації маркетингової діяльності підприємств, пошуку ефективних рішень для залучення нових клієнтів, розширення цільової аудиторії та збільшення обсягів реалізації продукції.

Маркетингова діяльність підприємства передбачає застосування різноманітних підходів до розвитку, що базуються на принципах, функціях і методах маркетингу, орієнтованих на задоволення потреб споживачів. Водночас важливою умовою її реалізації є наявність фінансових ресурсів, оскільки ефективне використання маркетингових інструментів потребує відповідних інвестицій і забезпечує успішне просування товарів і послуг.

З огляду на результати господарської діяльності підприємства мають здійснювати оцінювання ефективності маркетингових заходів. Така оцінка базується на системі показників, що відображають рівень прибутковості та результативність комерційної діяльності.

У сучасних кризових умовах підприємці змушені оптимізувати витрати, зокрема скорочуючи бюджети на маркетинг. У зв'язку з цим все більшого поширення набувають інструменти онлайн-просування, що передбачають розвиток електронної торгівлі та навичок онлайн-ритейлу. Такий формат продажів має специфічні особливості та істотно відрізняється від традиційної офлайн-торгівлі.

Онлайн-ритейл являє собою систему економічних відносин, що функціонує у веб-просторі та орієнтована на кінцевого споживача. У межах національних рахунків електронна комерція охоплює різні типи транзакцій: взаємодію між бізнесами (B2B), між споживачами та бізнесом (C2B), операції кінцевого споживання (B2C, B2G), а також перепродаж товарів між фізичними особами (C2C), що здійснюється через онлайн-платформи, аукціони та соціальні мережі.

У структурі онлайн-ритейлу, включаючи мобільну комерцію, переважають моделі B2C і C2C. Він є складовою електронної торгівлі, де поєднуються фізичні аспекти (наявність товару, логістика) з цифровими

сервісами, що забезпечують процес купівлі. Транзакції можуть здійснюватися як у традиційний спосіб (наприклад, через банківські установи), так і за допомогою електронних платіжних систем.

Сутність електронної комерції полягає у розширенні об'єкта обміну: ним виступають не лише матеріальні товари, а й інформація та цифрові комунікації. Це дозволяє здійснювати операції дистанційно, долаючи географічні обмеження та забезпечуючи доступ до ринків незалежно від місця перебування [3].

Досвід функціонування в умовах пандемії продемонстрував перспективність використання соціальних мереж як інструменту розвитку бізнесу. В Україні спостерігається стійке зростання кількості інтернет-користувачів та активності в соціальних медіа, що сприяє збільшенню обсягів онлайн-продажів. Водночас підприємства, які не інтегрували цифрові маркетингові інструменти у свою діяльність, втратили частину потенційних можливостей.

Соціальні мережі стали невід'ємною складовою повсякденного життя значної частини населення. Вони виконують функцію ефективного каналу комунікації, що дозволяє підприємствам встановлювати та підтримувати взаємозв'язки зі споживачами, активізуючи взаємодію у цифровому середовищі.

Статистичні дані свідчать про зростання ролі електронної комерції. Зокрема, у 2020 році мобільна комерція становила близько 30% загального обсягу продажів у сфері e-commerce. За інформацією компанії CBR, у 2020 році в Україні налічувалося 24,8 млн користувачів Інтернету, з яких 33% здійснювали покупки онлайн (у 2019 році — 29%). Карантинні обмеження прискорили перехід споживачів до онлайн-формату [2]. У 2021 році частка інтернет-користувачів досягла 78%, а кількість постійних онлайн-покупців — 42,3%.

Зростання цифрової активності населення обумовлює підвищення значення маркетингової діяльності в соціальних мережах. Це, у свою чергу,

вимагає від підприємств гнучкості, мобільності та здатності оперативно реагувати на зміни у динамічному середовищі. Маркетингові інструменти мають бути спрямовані як на традиційного споживача, так і на користувача цифрових платформ.

Соціальні медіа за короткий період трансформувалися у важливий бізнес-інструмент та чинник впливу на суспільну свідомість. Це сприяло формуванню окремого напрямку цифрового маркетингу — SMM (Social Media Marketing).

Маркетинг у соціальних мережах являє собою комплекс заходів онлайн-просування, спрямованих на взаємодію з цільовою аудиторією через соціальні платформи. Його метою є досягнення маркетингових цілей, зокрема підвищення впізнаваності бренду, формування лояльності, зміна споживчих звичок, розширення аудиторії та стимулювання попиту [3].

Серед ключових переваг SMM слід виділити відносно низьку вартість, можливість точного таргетування аудиторії, проведення досліджень, моніторинг поведінки споживачів та аналіз ефективності маркетингових заходів.

Застосування SMM дозволяє вирішувати широкий спектр завдань: підтримання комунікації зі споживачами, підвищення впізнаваності бренду, реалізація PR-кампаній, інформування аудиторії, просування нових продуктів, збільшення трафіку на веб-ресурси, формування лояльності та стимулювання продажів.

Особливості використання SMM залежать від масштабу бізнесу. Великі компанії зазвичай використовують декілька платформ одночасно, орієнтуючись на формування іміджу та довгострокових відносин із клієнтами. Для малого та середнього бізнесу соціальні мережі виступають інструментом безпосереднього стимулювання продажів, інформування про акції та заохочення повторних покупок.

Соціальні мережі також спростили процес прийняття рішень для споживачів, надаючи можливість ознайомитися з характеристиками товарів, відгуками та безпосередньо контактувати з представниками компаній. У

сучасних умовах наявність бізнесу в соціальних медіа стала необхідною складовою його успішного функціонування [47].

В умовах кризи підприємствам доцільно розробляти короткострокові стратегії та мати чіткий план дій для подолання негативних наслідків. Соціальні мережі виступають ефективним і відносно недорогим каналом комунікації, що обумовлює їх активне використання у маркетингових стратегіях.

Важливим етапом є вибір відповідних платформ з урахуванням характеристик їх аудиторії, зокрема таких як Facebook, Instagram, LinkedIn, Pinterest, Telegram, Viber, YouTube та інші.

При розробці SMM-стратегії доцільно застосовувати POST-метод, який включає такі етапи:

P (People) — дослідження цільової аудиторії та аналіз її поведінки у цифровому середовищі;  
 O (Objectives) — визначення чітких цілей онлайн-діяльності (підвищення впізнаваності, управління репутацією тощо);  
 S (Strategy) — формування стратегії взаємодії зі споживачами, що може включати аналіз відгуків, комунікацію, стимулювання взаємодії та залучення клієнтів до створення продукту;  
 T (Technology) — вибір відповідних інструментів і платформ для реалізації маркетингових заходів [65].

Таким чином, сучасні кризові умови зумовлюють необхідність використання ефективних і доступних каналів комунікації. Соціальні мережі виступають одним із таких інструментів, а SMM — дієвим засобом реалізації маркетингових стратегій.

З огляду на це, можна зробити висновок, що в умовах нестабільності підприємства дедалі активніше використовують соціальні мережі як ключовий канал маркетингових комунікацій. Основними перевагами цього інструменту є його доступність, широка аудиторія та різноманітність засобів впливу, тоді як

SMM-стратегія виступає логічним продовженням загальної маркетингової політики підприємства.

### **Висновки до I розділу**

У першому розділі дослідження проаналізовано сутність маркетингу та визначено підходи до формування маркетингового комплексу підприємства. Зазначені аспекти розглянуто крізь призму різних наукових підходів, що зумовлює наявність багатьох трактувань даного поняття. Найбільш обґрунтованим вважається визначення Ф. Котлера, відповідно до якого маркетинг — це вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб через процес обміну. Таке трактування найбільш повно відображає сутність маркетингу та його ключову орієнтацію.

У межах дослідження детально розглянуто етапи управління маркетинговою діяльністю промислових підприємств. Встановлено, що на формування та функціонування системи маркетингового управління впливає широкий спектр факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому маркетингові цілі спрямовані на трансформацію потреб споживачів у фінансові результати підприємства, що досягаються на конкретних ринках.

Характер і спрямованість цілей підприємства визначаються динамікою науково-технічного розвитку, змінами у споживчому попиті, ускладненням виробничих процесів, а також іншими чинниками. У зв'язку з цим маркетингові структури мають бути гнучкими та здатними швидко адаптуватися до змін середовища.

Окрему увагу приділено дослідженню специфіки організації маркетингової діяльності підприємств в умовах кризових явищ, зокрема пандемії COVID-19 та воєнного стану в Україні.

Також розкрито сутність електронної комерції та визначено її відмінності порівняно з традиційними формами торгівлі. Проведено аналіз динаміки зростання кількості інтернет-користувачів і обсягів онлайн-продажів в Україні протягом останніх років.

У ході дослідження визначено ефективний і економічно доцільний канал маркетингових комунікацій, а також обґрунтовано його основні переваги та функціональні можливості.

За результатами проведеного аналізу сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення та розвитку маркетингової діяльності підприємств, які здійснюють свою діяльність в умовах кризових трансформацій.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЗДІЙСНЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ТЕРА»

#### 2.1 Сучасний стан та перспективи розвитку кондитерського ринку України в умовах військового стану

Кондитерська галузь займає важливе місце у структурі харчової промисловості України, формуючи значну частину внутрішнього ринку продовольчих товарів та забезпечуючи експортний потенціал держави. Вона відзначається високою конкурентністю, активним впровадженням інновацій і постійною динамікою розвитку, що зумовлює її актуальність для дослідження в умовах сучасних економічних і геополітичних викликів.

Формування кондитерської промисловості в Україні бере початок ще у ХІХ–ХХ століттях, коли було створено низку підприємств, які згодом стали провідними представниками галузі. У період незалежності відбулися суттєві зміни: процеси приватизації, оновлення виробничих потужностей і активне освоєння зовнішніх ринків. Вітчизняна продукція здобула визнання як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях, що свідчить про її високу якість і здатність конкурувати на світовому ринку [7].

Сучасний кондитерський ринок України характеризується різноманітністю продукції. До його структури входять шоколад і шоколадні вироби, цукрові кондитерські продукти, печиво, вафлі, торти та тістечка. На

ринку одночасно функціонують як великі транснаціональні компанії, так і локальні виробники, що сприяє формуванню конкурентного середовища та стимулює підвищення якості продукції.

Суттєвим випробуванням для галузі стала повномасштабна війна, розпочата росією у лютому 2022 року. Військові дії спричинили руйнування виробничої інфраструктури, ускладнення логістики, втрату частини традиційних ринків збуту та трансформацію споживчого попиту. У результаті умови функціонування підприємств зазнали кардинальних змін, що вимагало від виробників пошуку нових підходів до ведення бізнесу.

Попри складні обставини, галузь демонструє високий рівень адаптивності. Значна частина підприємств змогла оперативно перебудувати виробничі процеси, налагодити альтернативні логістичні канали та освоїти нові ринки збуту. Важливим джерелом підтримки економіки в умовах війни став експорт кондитерської продукції, який забезпечує валютні надходження.

Вирішальну роль у подальшому розвитку відіграють інновації. Підприємства активно впроваджують сучасні технології, орієнтуються на змінені потреби споживачів, зокрема зростає попит на більш корисні та функціональні продукти. Також спостерігається прагнення до розширення асортименту та освоєння нових ринкових ніш.

Соціально-економічне значення галузі в умовах воєнного стану суттєво зросло. Підприємства забезпечують зайнятість населення, підтримують економічну активність у регіонах та беруть участь у соціальних ініціативах, зокрема надають допомогу військовим і внутрішньо переміщеним особам.

Перспективи розвитку кондитерської промисловості безпосередньо пов'язані з процесами відновлення економіки країни. У післявоєнний період очікується активізація модернізації виробництва, залучення інвестицій та розширення присутності на міжнародних ринках. Важливим чинником конкурентоспроможності стане здатність підприємств адаптуватися до нових умов глобального ринку, зокрема до змін у споживчих уподобаннях і посилення вимог до якості та безпечності продукції [11].

За даними Державної служби статистики, частка кондитерської галузі у загальному обсязі харчової промисловості України становить приблизно 15%. Станом на 2025 рік у галузі функціонує близько 1,5 тисячі підприємств, серед яких як великі виробники, так і малі крафтові компанії. Основними сегментами залишаються виробництво шоколадної продукції, борошняних і цукрових кондитерських виробів та інших видів продукції.

Характерною рисою ринку є значна частка малих і середніх підприємств. Зокрема, 87% виробників цукрових і шоколадних виробів належать до малого бізнесу, а серед виробників борошняної продукції цей показник становить 92%.

Варто також зазначити, що серед виробників цукрових кондитерських виробів 56% становлять фізичні особи-підприємці, тоді як у сегменті борошняних виробів їх частка сягає 69%. Це свідчить про високий потенціал розвитку малого підприємництва в галузі.

Разом із тим ринок характеризується значною концентрацією: частка п'яти найбільших підприємств досягає 87%, що наближує його до олігополістичної моделі, де ключову роль відіграють декілька великих компаній.

Відповідно до статистичних даних, структура ринку представлена у таблиці 2.1:

Таблиця 2.1

### Структура ринку за типами продукції у 2025 році\*

Тип продукції	Частка (%)
Шоколад та шоколадні вироби	25
Борошняні кондитерські вироби	35
Цукрові кондитерські вироби	20
Інші (жувальна гумка, зефір, мармелад тощо)	20

\*Джерело: за даними Державної служби статистики України [16]

Представлена структура ринку вказує на домінування борошняних кондитерських виробів, тоді як продукція на основі шоколаду також займає вагомий частку. Подібна ситуація зумовлена, зокрема, підвищенням попиту на вироби, що традиційно споживаються під час святкових заходів і в особливих життєвих ситуаціях.

Вагоме значення для функціонування галузі традиційно має експорт кондитерської продукції. Разом із тим воєнні події суттєво трансформували зовнішньоекономічну діяльність підприємств, що проявилось у кількох ключових аспектах:

1. Трансформація географічної структури експорту. Втрата ринку росії, а також ускладнення співпраці з країнами СНД зумовили необхідність переорієнтації виробників на нові напрями, зокрема країни Європейського Союзу, США, держави Близького Сходу та Азійського регіону.
2. Логістичні труднощі. Обмеження функціонування морських портів спричинило потребу у пошуку альтернативних шляхів транспортування продукції, що, своєю чергою, призвело до зростання витрат на логістику.
3. Розвиток імпортозаміщення. Ускладнений доступ до окремих видів імпортової сировини стимулював активізацію внутрішнього виробництва необхідних інгредієнтів.

Динаміка обсягів експорту кондитерської продукції України протягом 2021–2025 років наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка експорту кондитерських виробів України за 2021-2025 рр. \***

Рік	Обсяг експорту (тис. тонн)	Дохід від експорту (млн. дол. США)	Основні ринки збуту
2021	115	220	ЄС, Молдова, Казахстан
2022	110	210	ЄС, Китай, Грузія
2023	120	290	ЄС, Саудівська Аравія, США
2024	69	152	Польща, Румунія, Німеччина
2025	89	213	Польща, Румунія, Молдова

\*Джерело: за даними Державної служби статистики України [16]

У 2025 році обсяги експорту українських кондитерських виробів збільшилися на 20% у фізичному вираженні та на 40% за вартістю порівняно з 2024 роком.

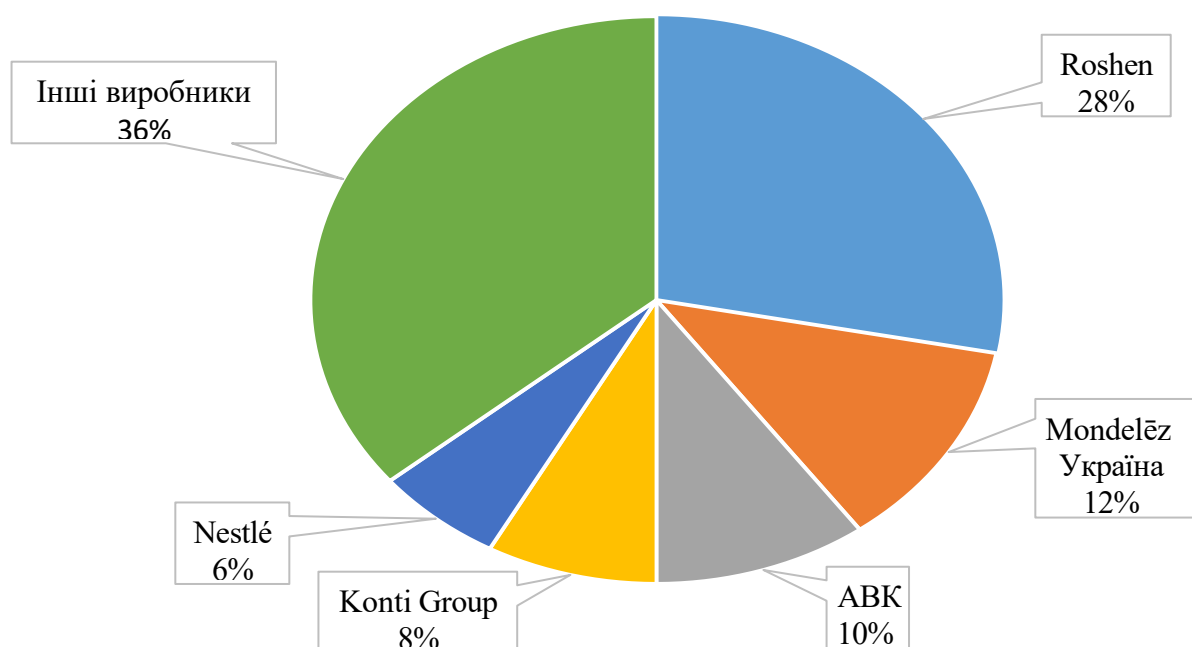
Основними покупцями українських солодоців залишаються країни Європейського Союзу, серед яких найбільші закупівлі здійснювали Польща та

Румунія. Переважна частина експорту припадає на хлібобулочні кондитерські вироби.

Варто зазначити, що до початку повномасштабної війни у 2022 році ринок кондитерської продукції характеризувався високим рівнем конкуренції та присутністю як великих міжнародних корпорацій, так і локальних виробників.

На українському ринку кондитерських виробів домінують кілька провідних компаній, які значною мірою впливають на формування цінової політики, асортименту продукції та споживчі переваги.

Нижче на рис. 2.1 наведено детальний огляд основних гравців ринку.



**Рис. 2.1. Лідери кондитерського ринку України за 2025 рік\***

\*Джерело: за даними Державної служби статистики України [16]

Дані, представлені на рис. 2.1, сформовані на основі аналітичних оглядів та експертних оцінок розвитку українського кондитерського ринку у 2025 році. Вони демонструють вплив як локальних, так і міжнародних компаній, серед яких особливо виділяються Roshen, Mondelēz та Nestlé, що постійно адаптують свою діяльність до умов ринку.

Нижче наведено коротку характеристику ключових учасників ринку кондитерських виробів в Україні:

1. **Roshen** – заснована у 1996 році, одна з найбільших українських кондитерських компаній. Вона пропонує широкий асортимент продукції, включаючи шоколад, печиво та цукерки, активно експортує продукцію до Європи та Азії. Лідерство компанії підтримується ефективною маркетинговою стратегією та постійними інноваціями.
2. **АВК** – працює з 1991 року, відомий виробник цукерок і шоколаду. Компанія поєднує традиційні рецептури з інноваційними продуктами, активно впроваджує сучасні технології та підвищує якість продукції.
3. **Mondelēz Україна (Kraft Foods)** – міжнародна корпорація з портфелем брендів, таких як Oreo, Milka та Toblerone. Завдяки розвиненій дистрибуційній мережі та різноманіттю продукції компанія значно впливає на ринок, роблячи акцент на інновації та оновлення асортименту.
4. **Konti Group** – один із провідних українських виробників печива та шоколадних цукерок, активно розвиває експортні напрямки, пропонуючи продукцію на міжнародних ринках.
5. **Nestlé** – глобальний гігант харчової промисловості з сильною присутністю на українському ринку. Компанія пропонує широкий асортимент продукції, включаючи шоколад і снеки, при цьому приділяє увагу здоровому харчуванню та адаптації продуктів до змін у споживчих уподобаннях.

Ці компанії володіють потужними виробничими ресурсами, розвиненими дистрибуційними мережами та впізнаваними брендами, що забезпечує їм лідерські позиції. Зокрема, Roshen утримує провідне місце на ринку завдяки ефективній маркетинговій стратегії та широкому асортименту продукції.

Конкуренція на українському ринку кондитерських виробів стимулює інновації та підвищення якості продукції, що позитивно впливає на споживачів. Водночас компанії змушені адаптувати стратегії та впроваджувати нові рішення для збереження конкурентних переваг.

**Інновації та технологічні тренди** відіграють ключову роль у розвитку галузі, дозволяючи підвищувати ефективність виробництва та відповідати мінливим потребам споживачів.

### **Продуктові інновації**

Вони є основою створення конкурентних переваг та задоволення попиту.

Сучасні тенденції включають:

- функціональні кондитерські вироби;
- низькокалорійні та безцукрові продукти;
- веганські та органічні кондитерські вироби;
- продукти з подовженим терміном зберігання;
- персоналізовані вироби під запит споживача.

### **Інновації у виробничих процесах**

Для забезпечення стабільності та ефективності в умовах економічних та енергетичних викликів компанії впроваджують:

- **Автоматизацію та роботизацію** – автоматизовані виробничі лінії для підвищення ефективності та зниження впливу людського фактора;
- **Енергоефективні технології** – використання обладнання з низьким енергоспоживанням та оптимізація процесів;
- **Технології безвідходного виробництва** – переробка відходів та повторне використання сировини;
- **Системи контролю якості** – сучасні технології для забезпечення стабільної якості продукції на всіх етапах.

### **Інновації в упаковці**

Упаковка виконує як захисну, так і маркетингову функцію:

- екологічна – біорозкладні та перероблювані матеріали;
- смарт-упаковка – QR-коди з додатковою інформацією;
- активна упаковка – подовження терміну зберігання;
- порційна упаковка – формати для індивідуального споживання.

### **Інновації у діджиталізації**

Цифрові технології стають обов'язковим елементом діяльності провідних виробників:

- **IoT** – моніторинг та управління виробництвом у реальному часі;
- **Великі дані та аналітика** – оптимізація виробництва, логістики та маркетингу;
- **Штучний інтелект** – прогнозування попиту, оптимізація рецептур та контролю якості;
- **Доповнена реальність (AR)** – маркетинг та навчання персоналу.

#### **Виклики для галузі**

Незважаючи на впровадження інновацій, існують значні труднощі:

1. Обмежені фінансові ресурси для інвестицій у кризових умовах;
2. Складнощі з імпортом сучасного обладнання через логістичні проблеми;
3. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів для роботи з новітніми технологіями;
4. Регуляторні обмеження, що уповільнюють впровадження інновацій.

Українська кондитерська промисловість демонструє високу життєздатність і потенціал для розвитку. Здатність підприємств швидко адаптуватися, впроваджувати нові технології та шукати шляхи росту свідчить про їхню конкурентоспроможність.

За прогнозами експертів, у разі стабілізації економічної ситуації галузь зможе відновити докризові показники протягом 2–3 років. Основними драйверами зростання стануть продуктова інновація, розвиток експорту та підвищення ефективності виробництва. Реалізація цих стратегій дозволить українській кондитерській промисловості не лише відновити позиції, а й стати одним із лідерів харчової індустрії країни, значно впливаючи на економічне зростання та експортний потенціал України.

## **2.2 Економічна характеристика діяльності ПрАТ «ТерА»**

У кондитерському секторі України налічується близько 750 підприємств, з яких для 472 кондитерська продукція є основним профілем. Серед таких підприємств – Приватне акціонерне товариство «ТерА».

ПрАТ «ТерА» є приватним підприємством з повною юридичною та господарською самостійністю. Юридична адреса компанії: 46008, м. Тернопіль, вул. Пирогова, 11, телефони: (0352) 524438, (0352) 255711.

Історія діяльності підприємства розпочалася у 1945 році під назвою «Артіль «Харчокомбінат»», коли на базі кондитерського цеху, цеху безалкогольних напоїв та трьох млинів (Тернопільський, Ігровецький, Довжанський) було створено комплексне виробництво. У 1953 році, відповідно до Постанови Ради Міністрів СРСР про укрупнення та спеціалізацію підприємств, до складу харчокомбінату увійшли артілі Харчопрому та Промфруктоводу, що дозволило розширити виробничі потужності за рахунок введення винного та оцтового цехів.

У 1963 році відбулося подальше укрупнення харчокомбінатів, у результаті якого приєднано завод безалкогольних напоїв. На той час на підприємстві працювало близько 150 осіб. Виробництво збільшило обсяги, розширився асортимент продукції, було побудовано оцтовий цех та введено нову лінію розливу безалкогольних напоїв.

1965 рік ознаменувався запуском цеху круп'яних паличок, а виробництво безалкогольних напоїв стало основною галуззю, у зв'язку з чим підприємство перейменували на Завод безалкогольних напоїв. Водночас відкрили роботу вафельного, зефірного, кукурудзяних паличок, дражерувального цехів та крупщеху.

У 1971 році введено в експлуатацію новий корпус – кондитерський цех, що дозволило випускати пряники, печиво та зефір, а підприємство було перейменовано на Тернопільський завод продтоварів. Через низьку рентабельність у 1976 році закрили крупщех, а у 1978 році безалкогольний та оцтовий цехи були виділені окремо, тоді ж кондитерський цех отримав

самостійний статус з організацією дільниць для виробництва вафель, пряників, печива та зефіру.

У грудні 1992 року введено в дію новий виробничий корпус, де і сьогодні функціонують лінії з виробництва зефіру, мармеладу, зтяжного та цукрового печива. 17 лютого 1994 року фабрика отримала статус орендного підприємства.

У 1996 році відповідно до Указу Президента України №66 «Про прискорення приватизації майна в агропромисловому комплексі» та наказу регіонального відділення Фонду державного майна України підприємство було перетворено у відкрите акціонерне товариство «Тернопільська кондитерська фабрика». У липні 2000 року, за рішенням Загальних зборів акціонерів, товариство перейменоване на ВАТ «ТерА» (офіційна реєстрація – 21.08.2000 р.).

За результатами 2000 року ВАТ «ТерА» здобуло перемогу у конкурсі «Підприємства-2000» в номінації «Зроблено в Тернополі». У 2003 році компанія скоротила асортимент, відмовившись від випуску макаронних виробів через низький попит і недостатній прибуток. У тому ж році було започатковано пакування продукції з інформуванням про склад, масу, умови зберігання, термін придатності та контакти виробника для виходу на міжнародний ринок.

З кінця 2010 року підприємство пережило відродження, а за рішенням Загальних зборів акціонерів у липні того ж року товариство остаточно закріпило назву ВАТ «ТерА».

Для визначення нової назви підприємства було оголошено конкурс серед мешканців Тернополя та гостей міста. Переможці отримали солодкі призи від фабрики, а обрана назва – ВАТ «ТерА». У 2010 році, за рішенням Загальних зборів акціонерів, відбулося оновлення керівництва компанії, що ознаменувало початок нового етапу розвитку. Того ж року підприємство змінило маркетингову стратегію, впровадивши активне стимулювання продажів та просування продукції на ринку області та України. Це дало помітний результат: розширилася клієнтська база та збільшилася кількість постачальників, що

дозволило фабриці вже у 2009 році наростити обсяги виробництва до рівня 1998 року.

22 лютого 2011 року на Загальних зборах акціонерів АТ «ТерА» (код ЄДРПОУ 00375697) було ухвалено рішення про дематеріалізацію акцій (Протокол ЗЗА від 22.02.2011). Тоді відкрите акціонерне товариство було перейменовано на Публічне акціонерне товариство «ТерА» (ПАТ «ТерА»). У 2017 році статус компанії було змінено на Приватне акціонерне товариство.

Перший відокремлений підрозділ – Київська філія ПрАТ «ТерА» – було засновано 22 червня 2015 року за юридичною адресою: м. Київ, вул. Сирецька, 25А.

На сьогодні діяльність підприємства здійснюється на підставі Статуту акціонерного товариства, зареєстрованого Торгово-реєстраційною палатою Тернопільського міськвиконкому. Увесь акціонерний капітал поділений між фізичними та юридичними особами. Статутний фонд ПрАТ «ТерА» становить 1 749 636,5 грн і поділений на 3 499 273 простих іменних акцій номінальною вартістю 0,25 грн [41]. Збільшення статутного фонду можливе лише після повної оплати всіх раніше випущених акцій за ціною не нижче номінальної вартості. Перший і поки єдиний випуск акцій було зареєстровано 23 липня 1998 року.

Трудовий колектив володіє понад 60% акцій товариства, частки Фонду державного майна України у капіталі немає. Підприємство створене для здійснення підприємницької діяльності та отримання прибутку в інтересах акціонерів і співробітників. Станом на 1 січня 2025 року статутний фонд залишився незмінним – 1 749 636,5 грн, розподілений між акціонерами (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Розподіл статутного капіталу між акціонерами ПрАТ «ТерА»\***

Акціонери	Сума, грн.	Частка, %
- юридичні особи, в т.ч.:	39618, 0	4,529
1. ЗВФ «Господар», м. Київ	2700, 0	0,309
2. ПрАТ «Інвестиційний фонд «Рубін», м. Вінниця	1620, 0	0,185

3. АТЗТ «ПС Фонд», м. Кривий Ріг	1620,0	0,185
4. ПАТ «Інвестиційна компанія «Ірта», м. Запоріжжя	120,0	0,014
5. ПрАТ «АТП-16364», м. Харків	135,0	0,015
6. ПрАТ ІФ «Вибір-М», м. Львів	1620,0	0,185
7. ПрАТ «Альфа-Україна», м. Тернопіль	27000,0	3,086
8. ПрАТ ІФ «Інтелектінвест», м. Львів	1350,0	0,154
9. ТОВ ПС «Сатурн-Інвест», м. Київ	2400,0	0,274
- фізичні особи	835200,25	95,471

\*Джерело: [41]

Основні види діяльності ПрАТ «ТерА» визначені відповідно до класифікатора КВЕД [41]:

- 10.72 – Виробництво сухарів і сухого печива; борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання.
- 10.71 – Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.
- 10.82 – Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.

Сучасна виробнича структура підприємства сформована з урахуванням економічних умов і включає: вафельний і пряниковий цехи, цех печива та сушок, зефірний цех.

На 2025 рік кондитерська фабрика «ТерА» є стабільно функціонуючою компанією Тернополя з чисельністю працівників облікового складу 203 особи. Фонд оплати праці у 2025 році становив 30 547 тис. грн, що на 11 179 тис. грн більше, ніж у 2024 році. Підприємство реалізує кадрову програму для забезпечення високої кваліфікації персоналу відповідно до потреб компанії.

Загальна площа території підприємства – 0,8 га. Виробничі лінії роботизовані та автоматизовані, що свідчить про високий рівень технологій. Майно товариства включає основні засоби, обігові кошти та інші цінності, які відображені на самотійному балансі.

ПрАТ «ТерА» формує резервний (страховий) фонд у розмірі 25% статутного фонду за рахунок щорічних відрахувань 5% від чистого прибутку. Підприємство самостійно планує розвиток, виходячи з попиту на продукцію та

необхідності забезпечити виробничий і соціальний розвиток, а також збільшення прибутків.

Компанія виробляє понад 130 найменувань кондитерських виробів, особлива увага приділяється фасованій продукції. 60% реалізації продукції здійснюється за межі області.

Завдяки впровадженню автоматизованих систем управління вдалося підвищити ефективність господарської діяльності та вийти на рентабельну роботу. ПрАТ «ТерА» відоме високою якістю продукції, традиціями кондитерського виробництва та турботою про споживачів. Основні принципи діяльності: висока якість, постійний розвиток, турбота про працівників, дистриб'юторів і постачальників.

Обсяги виробництва у 2025 році:

- Натуральний вираз: 3 126 821,5 кг
- Грошовий вираз: 177 766 695,50 грн
- Експорт: 1 112 868,2 кг (35,59% від обсягу виробленої продукції), що на 21,84% більше, ніж у 2022 році [41].

Виробничі потужності: 5 800 тонн/рік, у тому числі:

- Печиво – 1,8 тис. т/рік
- Вафлі – 1,1 тис. т/рік
- Пряники – 1,0 тис. т/рік
- Зефір – 0,7 тис. т/рік
- Цукерки – 0,6 тис. т/рік
- Мармелад – 0,3 тис. т/рік
- Драже – 0,2 тис. т/рік
- Східні солодощі – 0,1 тис. т/рік

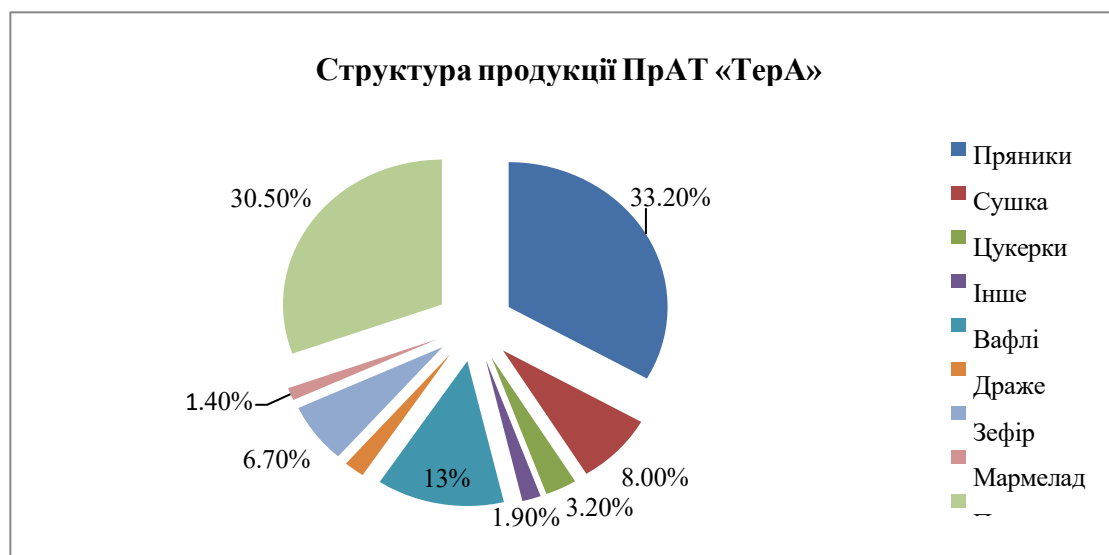
Станом на 1 грудня 2025 року виробничі потужності використовуються на 85%, у 2026 році планується завантаження на 100%.

Структура продукції станом на грудень 2025 року:

- Вафлі – 13,0%
- Печиво – 30,5%

- Пряники – 16,5%
- Зефір – 6,7%
- Мармелад – 1,4%
- Драже – 2,1%
- Цукерки – 3,2%
- Сушка – 8,0%
- Інше – 1,9% (див. рис. 2.2)

ПрАТ «ТерА» залишається однією з провідних компаній Тернополя, що забезпечує стабільну якість продукції та розвиток кондитерських традицій як в Україні, так і за її межами.



**Рис. 2.2. Структура продукції ПрАТ «ТерА» у 2025 році\***

\*Джерело: [52]

Продукція ПрАТ «ТерА» реалізується не лише в місті Тернополі та області, а й користується популярністю у більшості регіонів Західної України. Асортимент фабрики охоплює широкий спектр кондитерських виробів, які активно споживають на місцевому та регіональному ринках.

Організаційна структура підприємства включає виробничі цехи, склади, а також основні та допоміжні підрозділи, що забезпечують ефективне функціонування всієї фабрики.

Для комплексної оцінки діяльності ПрАТ «ТерА» важливо враховувати його фінансовий стан. Аналіз здійснюється на основі фінансової звітності

підприємства із застосуванням ключових показників: ліквідності, платоспроможності, рентабельності та динаміки прибутку.

Оцінка ліквідності та здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання проводиться за допомогою низки відносних показників:

– Коефіцієнт поточної ліквідності – відображає, чи достатньо оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Рекомендоване значення показника має перевищувати 1. Розраховується за формулою:

$$K_{пл} = OA + Вмп / ПЗ + Дмп, \quad (2.1)$$

де OA – оборотні активи, Вмп – витрати майбутніх періодів, ПЗ – поточні зобов'язання, Дмп – доходи майбутніх періодів.

– Коефіцієнт швидкої ліквідності – характеризує можливість погашення підприємством поточних зобов'язань поточними активами за вирахуванням запасів. Значення показника рівне 1 або 0,8-0,9.

Розраховуємо за формулою:

$$K_{шл} = ПА + З + Вмп / ПЗ + Дмп, \quad (2.2)$$

де ПА – поточні активи, З – запаси.

– Коефіцієнт абсолютної ліквідності – показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашено миттєво. Достатнім вважається значення вище за 0,3-0,5.

Розраховуємо за формулою:

$$K_{ал} = ГК / ПЗ + Дмп, \quad (2.3)$$

де ГК – грошові кошти та їх еквіваленти.

– Коефіцієнт загальної ліквідності – дозволяє встановити, у скільки разів поточні активи покривають короткострокові зобов'язання. Нормативне значення 2-3 (1,5-2).

Розраховуємо за формулою:

$$K_{зл} = OA / ПЗ + Дмп. \quad (2.4)$$

Результати розрахунків заносимо у таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз показників ліквідності підприємства ПрАТ «ТерА»\***

Назва показника	Умовне позначення	Роки					Відхилення 2025/2024
		2021	2022	2023	2024	2025	
Коефіцієнт поточної ліквідності	Кпл	1,13	1,13	1,11	2,07	2,78	0,71
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Кшл	0,72	0,84	0,76	1,05	1,6	0,55
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кал	0,002	0,025	0,045	0,056	0,093	0,037
Коефіцієнт загальної ліквідності	Кзл	1,13	1,12	1,1	2,07	2,78	0,71

\*Джерело: [41]

Оскільки коефіцієнт поточної ліквідності перевищує 1, це свідчить про наявність у кондитерської фабрики достатнього обсягу оборотних активів для своєчасного погашення поточних зобов'язань.

Система показників фінансових результатів включає також показник рентабельності (див. табл. 2.4), який демонструє ефективність діяльності підприємства: чим вищий рівень рентабельності, тим результативніше здійснюється господарська діяльність компанії. При цьому слід зауважити, що розрізняють рентабельність підприємства в цілому та рентабельність окремих видів продукції.

Таблиця 2.4

**Аналіз видів рентабельності підприємства ПрАТ «ТерА»\***

Назва показника	Умовні позначення	Роки					Відхилення 2024/2023
		2021	2022	2023	2024	2025	
Рентабельність продукції	Рпр	0,021	0,001	0,028	0,034	0,062	0,028
Рентабельність майна	Рм	0,022	0,002	0,053	0,083	0,158	0,075
Рентабельність власного капіталу	Рвк	0,045	0,003	0,084	0,106	0,188	0,082

\*Джерело: [41]

Рентабельність продукції розглядають як економічну категорію, що дозволяє оцінювати ефективність реалізації товарів, робіт або послуг. Цей

показник визначається як співвідношення чистого прибутку від реалізації до собівартості виробленої продукції.

У порівнянні з попередніми роками спостерігається зростання рентабельності як продукції, так і капіталу. Всі показники рентабельності взаємопов'язані, оскільки послідовно відображають співвідношення чистого прибутку до виручки від реалізації, вартості залученого майна та власного капіталу підприємства. Для точного аналізу ці показники слід розглядати динамічно — за звітні періоди або в контексті планових прогнозів розвитку підприємства.

Щоб мінімізувати фінансові ризики, ПрАТ «ТерА» укладає угоди лише з відомими та стабільними партнерами. У випадку співпраці з новими клієнтами товариство застосовує умову попередньої оплати.

Дебіторська заборгованість перебуває під постійним контролем: підприємство відстежує ліквідність, планує поточну фінансову стабільність, аналізує терміни платежів, що стосуються дебіторської заборгованості чи інших фінансових активів, та формує прогноз грошових потоків від операційної діяльності.

Оскільки ПрАТ «ТерА» здійснює експорт продукції, важливим елементом управління є контроль валютного ризику — ризику зміни вартості фінансових інструментів через коливання валютного курсу. Для цього товариство здійснює управління валютними позиціями та контролює їх вплив на фінансовий стан.

Ще одним ключовим показником діяльності є місткість ринку, яка визначає реальний або прогнозований обсяг продажу продукції. Для кондитерських виробів ПрАТ «ТерА» місткість ринку ( $M_p$ ) розраховується на основі норм споживання відповідної продукції. Статистичною основою для розрахунків стануть норми споживання товару на одну людину ( $H$ ) і загальна чисельність населення ( $Ч_{\text{заг}}$ ):

$$M_p = H \times Ч_{\text{заг}} \quad (2.5)$$

Для підвищення точності визначення норми споживання населення доцільно розділити його на групи за інтенсивністю споживання, віковими категоріями та іншими характеристиками. Варто враховувати й сезонні коливання попиту на кондитерську продукцію: навесні та влітку споживачі більше орієнтуються на фрукти та морозиво, що впливає на обсяги продажів солодошів.

Чисельність населення регіонів, що входять до географічних меж ринку кондитерських виробів, становить:

- Тернопільська область – 1 180,3 тис. осіб;
- Львівська область – 2 778,3 тис. осіб;
- Івано-Франківська область – 1 465,6 тис. осіб;
- Чернівецька область – 946,8 тис. осіб;
- Закарпатська область – 1 286,7 тис. осіб;
- Рівненська область – 1 194,3 тис. осіб;
- Волинська область – 1 080,7 тис. осіб;
- Хмельницька область – 1 525,5 тис. осіб;
- м. Київ – 2 653,5 тис. осіб.

Річна норма споживання кондитерської продукції на одного мешканця розподіляється залежно від сезону: весна та осінь – 4 кг; зима – 5 кг; літо – 3 кг на особу.

Отже, місткість ринку ( $M_p$ ) становить:  $M_p = (4+4+5+3) \times (1180,3 + 2778,3 + 1465,5 + 946,8 + 1286,7 + 1194,3 + 1080,7 + 1525,5 + 2653,5) = 225785,6$  тонн.

Отже, місткість ринку кондитерських виробів становить 225 785,6 тонн на рік, що відповідає приблизно 30 % загального обсягу реалізації в Західному регіоні. Виробництво та продаж продукції фабрики, за винятком борошняних виробів, мають чітко виражений сезонний характер: максимальні обсяги реалізації спостерігаються у останні місяці року, тоді як на початку року відбувається спад продажів.

Фінансова діяльність ПрАТ «ТерА» здебільшого забезпечується за рахунок власного капіталу, про що свідчать коефіцієнти структури капіталу, розраховані на основі щорічної фінансової звітності підприємства.

Серед можливих напрямів підвищення ліквідності можна виділити балансування бюджету підприємства за допомогою залучення короткострокових кредитів, а в перспективі – розробку комплексних заходів щодо оптимізації поточних доходів та витрат кондитерської фабрики «ТерА».

### 2.3 Оцінювання маркетингової діяльності досліджуваного підприємства

Оцінку маркетингової діяльності ПрАТ «ТерА» доцільно здійснювати через призму класичного комплексу маркетингу, що включає товарну, цінову, розподільчу та комунікаційну стратегії. Що стосується товарної політики, слід зазначити, що підприємство пропонує широкий спектр продукції, до якого належать: виробництво сухарів та сухого печива; виготовлення борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання; а також виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів [41].

На рисунку 2.3 відображено основні цілі асортиментної політики ПрАТ «ТерА», що визначають пріоритети у формуванні товарного портфеля підприємства.



**Рис. 2.3. Цілі асортиментної політики підприємства ПрАТ «ТерА»\***

\*Джерело: [41]

У цілому асортимент кондитерської продукції ПрАТ «ТерА» можна структурувати у восьми основних асортиментних груп: печиво здобне та

цукрове, пряники, сушки, вафлі, мармелад, зефір, драже та цукерки. Кожна з цих груп включає низку конкретних асортиментних позицій.

На сьогоднішній день попит на більшість видів продукції ПрАТ «ТерА» залишається стабільним. Наступним кроком є аналіз товарного асортименту підприємств-конкурентів (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Асортимент товарів підприємств-конкурентів\*

Підприємство	Асортимент товару
Конті	Асортимент продукції нараховує 74 найменування товарів (десерти, печиво, бісквітні вироби, цукерки, карамель, крекер, вафельні вироби, драже). Найбільш відомі десерти «Вонжуо», крекер «Хрустинка», карамель «Рачки-морячки», вафлі «Салют Артек», подарункові набори «Конті»
Рошен	Асортимент продукції налічує 320 найменувань товарів, різноманітні види солодоців: шоколад, мармелад та торти шоколадні та желейні цукерки, печиво, карамель, вафлі, тістечка, бісквітні рулети, зефір,. Найбільш відомі торт «Київський», цукерки «Ромашка», зефір «Класичний», вафлі «Артек»
АВК	Асортимент продукції підприємства налічує 40 найменувань (шоколадні цукерки, батончики, шоколад, продукти без цукру, вафлі,кава, цукристі вироби).

\*Джерело: розробка автора

Для виготовлення продукції ПрАТ «ТерА» основну частину сировини закуповують у вітчизняних постачальників, тоді як імпортні матеріали становлять лише близько 5 % і включають кунжут, какао, мак, чорнослив, арахіс та агар. Необхідна для виробництва сировина загалом добре доступна на внутрішньому ринку. Аналізуючи динаміку цін на сировину, можна відзначити, що у зв'язку з інфляційними процесами нинішні ціни зростають високими темпами, що негативно впливає на ефективність діяльності ПрАТ «ТерА».

Обсяги виробництва та структура асортименту продукції підприємства за період 2024–2025 років представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Аналіз обсягів виробництва продукції ПрАТ ТерА у 2024- 2025 рр.\*

Вид продукції	Кількість виробленої продукції, т.		Відхилення 2025 / 2024	
	2024 р.	2025 р.	абсолютне, т	відносне,%
Пряники	549,8	1020,6	470,8	85,6
Сушки, грінки, сухарі	543,1	1027,7	484,6	89,2
Печиво та вафельні сендвічі-печиво крім покритих шоколадом	713,01	654,8	-58,2	-8,2

Печиво солодке, вафлі, і ванільні облатки, покритих шоколадом	5,1	7,1	-8,0	-53,0
Фруктові желе та пасти у вигляді кондитерських виробів	88,0	63,8	-24,2	-27,5
Цукерки шоколадні	2,7	10,4	-7,7	285,2
Вафлі та вафельні облатки, крім покритих шоколадом	49,0	36,8	-12,2	-24,9
Вироби кондитерські з цукру, що мають вигляд пресованих таблеток	0,5	-	-0,5	100,0

\*Джерело: [41]

Однією з ключових проблем реалізації кондитерської продукції на внутрішньому ринку України для ПрАТ «ТерА» є складні взаємини з роздрібними торговими мережами. Роздрібні мережі часто нав'язують виробникам власні умови співпраці, що зумовлено дефіцитом торгових площ та обмеженою кількістю великих мереж. Водночас платіжна дисципліна агентів залишається низькою, і «ТерА» змушена працювати з ритейлерами на умовах постійного безвідсоткового довгострокового товарного кредитування.

Беручи до уваги такі особливості збутової діяльності, канали реалізації продукції ПрАТ «ТерА» формуються таким чином: продаж офіційним дистриб'юторам за територіальним принципом (Рівненська, Івано-Франківська, Вінницька, Одеська, Чернівецька, Дніпропетровська області); прямі продажі гуртовим і роздрібним посередникам (Тернопільська, Київська, Хмельницька області); реалізація кінцевим споживачам (Тернопільська область); продаж через локальні торговельні мережі (Тернопільська, Львівська, Київська області); продукція під брендами власника марки (private label): ТМ «Традиція», ТМ «TONIYA», ТМ «Вікторія»; міжнародний ринок збуту (Литва, Латвія, Естонія, Німеччина, Польща).

Серед основних клієнтів підприємства слід виділити ТОВ «Клас і К», ТОВ «АСКАНІЯ – ПРОД», ТОВ «Дніпровські ласощі», ТОВ «Джерело», ТОВ «Шарліс», ТОВ «ТК Вікторія», ТзОВ ТВК «Львівхолод», ТОВ «Бі Трейд», UAB Baltic Merlangus, SIA FUDEKS, SOFIO Sp. z o.o. ПрАТ «ТерА» використовує прямі та непрямі (дворівневі) канали збуту, застосовуючи як гуртову, так і роздрібну торгівлю.

На внутрішньому ринку кондитерських виробів конкуренція є високою. В галузі функціонує близько 750 компаній, серед яких великі виробники змагаються за увагу споживачів із невеликими місцевими компаніями та торговими мережами, що мають власні пекарні. Аналітичні дослідження свідчать, що така активність обумовлена високим рівнем споживання солодоців українцями — близько 15 кг на особу на рік, що значно перевищує аналогічний показник у США (менше 10 кг).

Конкурентні переваги ПрАТ «ТерА» дозволяють зберегти позиції на ринку. До них належать використання традиційних та класичних рецептур, широкий асортимент продукції, застосування високоякісних натуральних інгредієнтів без консервантів і ГМО, постійний контроль якості сировини та відповідність сертифікаційним вимогам ДСТУ ISO 22000:2007 щодо безпечності харчових продуктів.

Щодо постачальників, кількість основних постачальників сировини та матеріалів, що складають понад 10 % загального обсягу постачання, є стабільною. Серед них: ТОВ «Міськмолкозавод» (Івано-Франківськ) – жир кондитерський, маргарин; ПП «Клепач» – пшеничне та вівсяне борошно; ПП «Мужилівський» (Тернопіль) – арахіс сирий, мигдаль, родзинки, курага, чорнослив; ПСК Заготівельно-виробничий комбінат Тернопільського району – цукор, пшеничне борошно; ТОВ «Крок» – какао; ТОВ «УкрАрома» – ароматизатори; ТОВ «Реалгруп», ТОВ «Христина» – картонні ящики; ТОВ «Мир» – шоколадна глазур та кондитерська глазур, тощо. Всі вони забезпечують підприємство необхідними ресурсами для стабільної роботи.

На діяльність ПрАТ «ТерА» впливають численні фактори як мікро-, так і макrorівня. До мікрофакторів належать зношення основних засобів та недостатній рівень кваліфікації персоналу. Макрофактори включають економічну нестабільність, коливання цін на сировину, негативну динаміку платоспроможності населення, різкі зміни податкового законодавства та нестабільність правової системи країни.

Управлінський персонал при плануванні діяльності враховує всю доступну інформацію щодо майбутнього щонайменше на 12 місяців після звітного періоду, однак не обмежується цим проміжком. Початок бойових дій в Україні з 24.02.2022 та введення воєнного стану створили суттєву невизначеність щодо стабільності подальшого функціонування підприємства та можливого скорочення ринку фінансових послуг.

Центральний офіс ПрАТ «ТерА» не розташований у зоні активних бойових дій, і підприємство не має представництв у тимчасово окупованих містах. Операційна діяльність здійснюється через інтернет-зв'язок, що дозволяє продовжувати роботу під час воєнного стану. За оцінками керівництва, вплив війни на фінансові результати компанії може проявитися у зниженні доходів. Підприємство не працює з особами, включеними до санкційних списків Державної служби фінансового моніторингу.

Очікується, що зниження доходів буде пов'язане з погіршенням економічної ситуації, скороченням платоспроможності населення та припиненням або призупиненням діяльності окремих юридичних осіб, проте це не вплине суттєво на здатність товариства забезпечувати безперервну діяльність. Незважаючи на це, наявна інформація щодо тривалості воєнного стану, економічних наслідків та державної підтримки залишається обмеженою, що ускладнює точну оцінку впливу на фінансовий стан і результати діяльності ПрАТ «ТерА» у майбутніх періодах.

### **Висновки до II розділу**

Ринок кондитерських виробів в Україні характеризується високою динамічністю змін споживчих переваг, тому його детальне дослідження є необхідним для прогнозування перспектив розвитку галузі. ПрАТ «ТерА» зосереджує свою основну діяльність на виробництві сухарів та сухого печива, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання, а також какао, шоколаду і цукрових кондитерських виробів. На даний момент

підприємство є одним із стабільно функціонуючих виробників у місті Тернопіль.

Аналіз фінансової звітності свідчить про здатність ПрАТ «ТерА» вчасно виконувати свої зобов'язання. Хоча середньорічний коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства нижчий за нормативне значення, така різниця не є критичною з огляду на поточні економічні та політичні умови, а також на середньогалузеві показники.

За результатами діяльності компанії частина необоротних активів фінансується за рахунок поточних зобов'язань, що є потенційно ризиковим фактором для фінансового стану підприємства. Оцінка коефіцієнтів ділової активності дозволяє визначити ефективність ключових господарських операцій. Зокрема, загальний коефіцієнт оборотності активів демонструє швидке повернення вкладених ресурсів, тоді як оборотність власного капіталу перевищує загальну оборотність активів, що свідчить про ефективність використання власного фінансового ресурсу.

Завдяки зміні структури продажів вдалося пришвидшити повернення коштів за відвантажену продукцію. Середньорічний термін оборотності кредиторської заборгованості визначається особливостями ринку сировини та матеріалів, де переважає попередня оплата або відтермінування платежів до одного місяця. Наразі керівництвом розробляються та впроваджуються заходи, спрямовані на забезпечення беззбитковості діяльності підприємства, збереження трудового колективу та підтримку гідного рівня заробітної плати в умовах війни та загального погіршення соціально-економічної ситуації в країні.

Діяльність підприємства визначається численними факторами мікро- та макrorівня. До мікрофакторів належить високий рівень зношення основних засобів, недостатній рівень кваліфікації персоналу та інші внутрішні обмеження. Макрофактори включають нестабільність економіки, значні коливання цін на сільськогосподарську сировину, негативну динаміку платоспроможності населення, різкі та суперечливі зміни податкового

законодавства, що ускладнюють адаптацію підприємства, а також правову нестабільність у країні.

Український ринок кондитерських виробів вирізняється високим рівнем конкуренції та значною насиченістю. Тому швидка реакція на зміни споживчих вподобань, регулярне оновлення асортименту та впровадження нових продуктів безпосередньо впливають на позиції підприємства на ринку. В рамках аналізу маркетингового середовища ПрАТ «ТерА» було ухвалено рішення про впровадження нового типу упаковки для окремих видів продукції, проведено тестування продажів та модернізовано асортиментний ряд відповідно до актуальних тенденцій і споживчих запитів.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ТерА»

#### 3.1 Вибір напрямів удосконалення організації маркетингової діяльності підприємства

Аналіз діяльності ПрАТ «ТерА» виявив відсутність окремого, повноцінного підрозділу маркетингу, що істотно знижує загальну ефективність функціонування підприємства. Дослідження показало, що основна увага компанії зосереджена на вдосконаленні технологічних процесів, нарощуванні обсягів виробництва, зменшенні витрат та цін, а також оптимізації системи дистрибуції. Враховуючи це, керівництву необхідно переорієнтувати діяльність на сучасну маркетингову концепцію, здатну підвищити конкурентоспроможність підприємства та зміцнити його позиції на ринку.

У таблиці 3.1 представлено порівняння існуючої маркетингової орієнтації ПрАТ «ТерА» з пропонованими змінами, що відображають перехід до більш сучасного та стратегічно спрямованого підходу.

Таблиця 3.1

#### Поточна та пропонована орієнтація заходів маркетингової діяльності ПрАТ «ТерА»\*

Елементи та функції	Поточна орієнтація (виробнича)	Пропонована орієнтація (ринкова)
Керівництво підприємством	Пріоритет виробництва. Виробничі менеджери здійснюють керівництво усіма функціями підприємства. Орієнтація на внутрішні чинники маркетингу.	Пріоритет споживачів. Управління підприємством здійснюють маркетингові менеджери. Орієнтація на зовнішні чинники маркетингу
Економічне мислення	Орієнтація на традиційні ринки та попит, що існує. Привалюють короткотермінові цілі діяльності. Не зважає на конкуренцію. В фокусі витрати виробництва.	Орієнтація на потреби та нові ринки. Довготривалі стратегічні цілі. Значний конкурентний вплив. Пріоритет увазі до ринкових
Елементи та функції	Поточна орієнтація (виробнича)	Пропонована орієнтація (ринкова)
Керівництво підприємством	Пріоритет виробництва. Виробничі менеджери здійснюють керівництво усіма функціями підприємства. Орієнтація на внутрішні чинники маркетингу.	Пріоритет споживачів. Управління підприємством здійснюють маркетингові менеджери. Орієнтація на зовнішні чинники маркетингу

## Продовження таблиці 3.1

Економічне мислення	Орієнтація на традиційні ринки та попит, що існує. Привалують короткотермінові цілі діяльності. Не зважає на конкуренцію. В фокусі витрати виробництва.	Орієнтація на потреби та нові ринки. Довготривалі стратегічні цілі. Значний конкурентний вплив. Пріоритет увазі до ринкових
Виробничий процес і програма	Процес максимально жорсткий та регламентований. Виробнича програма дуже вузька	Процес виробництва максимально гнучкий. Виробнича програма широка
Товарна політика	Націленість на поліпшення функціональних властивостей товару, зниження собівартості. Упаковка розглядається як захисний та транспортний засіб	Націленість на задоволення потреб споживачів. Упаковка – ефективний інструментарій збуту та стимулювання попиту.
Дослідження	В галузі інновацій виробничого процесу	Комплексне дослідження попиту та поведінки споживачів
Ціноутворення	Витратний метод з метою покриття виробничих та збутових витрат	З урахуванням сприйняття споживачами та конкурентної ситуації
Розподіл	Має другорядне значення у порівнянні з виробництвом та витратами	Активна збутова політика
Комунікації	Мінімальна роль	Активна комунікаційна політика

\*Джерело: розроблено автором

Аналіз даних таблиці 3.1 свідчить, що запропонована маркетингова орієнтація ПрАТ «ТерА» спрямована на перегляд бізнес-філософії та управлінського підходу керівництва. Вона дозволяє підвищити гнучкість виробничих процесів і реалізаційної системи, забезпечує адаптивність підприємства до ринкових змін та зміцнює його конкурентні позиції. Крім того, нова орієнтація передбачає увагу до розширення асортиментного портфелю та формування взаємин із споживачами, які базуються не лише на договірних зобов'язаннях, а й на високому рівні лояльності та задоволеності клієнтів.

Для того щоб підприємство дійсно перейшло на таку орієнтацію, необхідно створити спеціалізований відділ маркетингу та передбачити у штатному розкладі посади маркетологів. Вони повинні оперативно задовольняти актуальні маркетингові потреби, проводити комплексні дослідження ринку та брати участь у прийнятті управлінських рішень.

Нова організаційна структура маркетингу має відповідати ряду загальних вимог. По-перше, вона повинна залишатися простою, зрозумілою та керованою, щоб персонал легко усвідомлював функціональні завдання кожного підрозділу.

По-друге, слід забезпечити чітке розмежування та координацію функцій відділу маркетингу. По-третє, вертикальна структура управління повинна містити мінімальну кількість рівнів, оптимальну з точки зору раціональності та ефективності. По-четверте, важливо створити атмосферу співпраці між маркетинговим підрозділом та іншими департаментами підприємства. По-п'яте, структура управління маркетингом має змінюватися відповідно до обраної маркетингової стратегії та тактики, адаптуючись до їх корекцій.

Для наочного відображення процесу формування відділу маркетингу ПрАТ «ТерА» запропоновано алгоритм його створення (див. рис. 3.1).

Етап 1	Розробка системи цілей і завдань для компанії в галузі маркетингу
Етап 2	Розробка системи критеріїв та обмежень зі створення служби
Етап 3	Розробка альтернативних варіантів моделей організаційної структури
Етап 4	Оцінка варіантів вибору та обґрунтування організаційної структури
Етап 5	Деталізація обраної моделі організаційної структури
Етап 6	Реорганізація організаційної структури підприємства
Етап 7	Розроблення інформаційного, ресурсного забезпечення, системи планування, реалізації і контролю
Етап 8	Обґрунтування кадрового складу і штатного розкладу
Етап 9	Затвердження документів, що регламентують діяльність служби
Етап 10	Контроль за процесом адаптації системи управління маркетингом

**Рис. 3.1. Алгоритм створення відділу маркетингу ПрАТ «ТерА»\***

\*Джерело: розроблено автором

ПрАТ «ТерА» належить до сегменту дрібних виробників на ринку, де домінує десять великих компаній, а решта ринку розподілена між понад 1000 дрібних конкурентів. У цьому контексті маркетингові цілі підприємства можуть включати:

а) розробку ефективної маркетингової стратегії, що передбачає одночасний розвиток ринку та продукту, спрямованої на збільшення частки на ринку, глибше проникнення у споживчі сегменти та підвищення конкурентоспроможності;

- б) пошук нових каналів збуту та ринків;
- в) розширення асортименту продукції;
- г) впровадження більш ефективних маркетингових рішень.

Другий етап формування маркетингової системи має здійснюватися керівництвом підприємства з урахуванням інтересів усіх функціональних підрозділів. Це питання стосується як стратегічного, так і оперативного управління, тому при створенні відділу маркетингу до уваги слід брати критерії: гнучкість, адаптивність, прозорість діяльності, відсутність дублювання функцій, економічність та інші.

Етапи 3 та 4 передбачають вибір організаційної моделі маркетингового підрозділу: лінійно-функціональної, продуктової, ринкової або матричної. Кожен з цих варіантів має власні переваги та обмеження, які були детально розглянуті в першому розділі роботи.

На п'ятому етапі формується детальний опис нового відділу маркетингу, включаючи його функції, чисельність персоналу та інші організаційні параметри.

Маркетингова служба компанії може включати різні структурні елементи, зокрема групи (управління, сектори, відділи) маркетингових досліджень, закупівель і планування, відділи асортименту, управління рухом товару, ціноутворення, реклами, сервісу, збуту та контролю. У системі управління бізнесом такі підрозділи можуть існувати як самостійні (неінтегровані структури) або об'єднуватися у єдину систему (інтегровані структури). Другий варіант більш ефективний, оскільки дозволяє координувати маркетингову діяльність і впливати на поведінку споживачів. Тому доцільно розглянути типові моделі побудови інтегрованих маркетингових структур.

Виходячи з умов зовнішнього середовища, можливостей та стратегічних цілей компанії, можуть застосовуватися такі концепції організації маркетингу:

- комерційний відділ, де маркетингові функції виконують залучені спеціалісти на тимчасовій основі;

- відділ маркетингу та збуту, де штатні співробітники відповідають за збут і частково за маркетингові функції;
- відділ маркетингу, який зосереджує увагу виключно на маркетингових функціях, а збут організовується окремо;
- сучасна інтегрована схема управління маркетингом, де маркетинг і продажі об'єднані під керівництвом одного заступника директора з продажу та маркетингу.

При цьому всі інші співробітники компанії можуть бути залучені до виконання маркетингових функцій. Таке визначення ролі маркетингу дозволяє перейти до формулювання його цілей та завдань, а також до побудови організаційної структури відділу маркетингу на основі конкретних моделей, описаних раніше.

Цілі маркетингу повинні узгоджуватися з цілями інших підрозділів компанії, хоча можливі деякі відмінності в акцентах. Вивчивши тип ринку, особливості конкуренції та характеристику продукту, доцільно організувати маркетингові служби ПрАТ «ТерА» за класичною моделлю відділу маркетингу.

На рисунку 3.2 наведено орієнтовну структуру відділу маркетингу, що планується до створення найближчим часом.



**Рис. 3.2. Пропонована структура відділу маркетингу\***

\*Джерело: розроблено автором

Першочерговим завданням є організація нового відділу за лінійно-функціональною моделлю, що відповідає загальній структурі підприємства та забезпечує можливість його подальшої реорганізації за потреби.

Очолити відділ має менеджер, який координуватиме діяльність спеціалістів, відповідальних за різні напрямки – від планування та проведення маркетингових досліджень до реалізації рекламних кампаній та просування продукції. На початковому етапі передбачено штат з 6 осіб, проте чисельність може змінюватися залежно від потреб і розвитку відділу. Особливу увагу слід приділити запобіганню дублювання функцій та раціональному розподілу відповідальності й обсягу компетенцій як у межах нового відділу, так і щодо існуючих служб та підрозділів компанії.

Для ефективного розподілу завдань між працівниками доцільно застосовувати матричний підхід, що передбачає створення лінійних карт, які наочно показують, хто і в якому обсязі залучений до виконання конкретних завдань.

У таблиці 3.2 наведено приклад такої лінійної карти, що відображає розподіл функціональної відповідальності співробітників новоствореного відділу маркетингу ПрАТ «ТерА».

Таблиця 3.2

**Орієнтовна лінійна карта розподілу функціональних обов'язків фахівців відділу маркетингу\***

Функції	Виконавці		
	А	Б	В
Дослідження	Р	П	У
Управління асортиментом продукції	С	И	К
Реклама	У	Р	С
Розробка цін	С	У	Р

\*Джерело: розроблено автором

Літерами на лінійній карті позначено такі функції: Р – прийняття рішення; П – підготовка рішення; У – участь у підготовці рішення; С – участь в узгодженні рішення; К – контроль за виконанням; И – безпосереднє виконання рішення.

Відповідно до визначеної структури та функціональних завдань відділу підбираються його співробітники. Працівники повинні відповідати певним вимогам, серед яких: компетентність, пунктуальність та дисциплінованість; систематичність знань і ерудованість; комунікабельність; ініціативність і

динамізм; дипломатичність та здатність запобігати конфліктам; знання іноземних мов.

Сучасні маркетологи все частіше потребують таких навичок: стратегічне мислення; комунікаційні здібності; орієнтація на потреби споживача; управлінські навички; підприємницькі здібності; креативність та інноваційність; уміння вести переговори; аналітичні здібності; глобальний підхід; загальна управлінська підготовка; вміння обробляти інформацію за допомогою комп'ютера; глибокі спеціалізовані знання у сфері маркетингу.

При створенні нової маркетингової служби та реорганізації організаційної структури підприємства слід приділяти особливу увагу бюджетуванню маркетингової діяльності. Необхідно чітко визначити розмір і структуру витрат (постійні, змінні; прямі та непрямі) для подальшого відображення в плануванні, ціноутворенні та оцінці ефективності.

Існує кілька підходів до розрахунку маркетингового бюджету:

- метод, що базується на наявних ресурсах;
- розрахунок частки від обсягу продажу;
- метод конкурентного паритету;
- метод, заснований на цілях і завданнях компанії.

На початковому етапі роботи відділу маркетингу ПрАТ «ТерА» доцільно застосовувати метод наявних коштів (виділення фіксованої суми керівництвом) або метод частки від обсягу продажу (наприклад, 5%). Надалі оптимальним стане метод, орієнтований на цілі та припущення, що дозволить охопити цільову аудиторію та сформулювати ефективні плани дистрибуції й просування. Метод конкурентного паритету в умовах ринку, де домінують десять великих виробників, виявляється неефективним для ПрАТ «ТерА».

Для реалізації 6–9 етапів алгоритму необхідно залучити фахівців з підбору кадрів та реорганізації для розробки відповідних процедур і документів.

Завершальним етапом створення маркетингової служби є контроль за адаптацією системи управління маркетингом. Слід оцінити ефективність

впровадженій структури, розподіл функцій та вплив нового відділу на роботу інших підрозділів і підприємства загалом.

Таким чином, для вдосконалення маркетингової діяльності ПрАТ «ТерА» було запропоновано створити відділ маркетингу та розроблено алгоритм із десяти етапів, що передбачає визначення цілей і завдань у сфері маркетингу, формування організаційної структури, встановлення критеріїв, правил і вимог до нового підрозділу. На початковому етапі пропонувалося організувати відділ за лінійно-функціональним принципом у складі шести осіб.

### **3.2 Розробка заходів з удосконалення маркетингової діяльності на ПрАТ «ТерА»**

У ході дослідження умов забезпечення маркетингової діяльності ПрАТ «ТерА» було виявлено суттєві недоліки, які потребують удосконалення. Вони стосуються всіх ключових напрямів маркетингової діяльності, зокрема товарної, цінової, розподільчої та комунікаційної політик.

Одним із найбільш ефективних методів визначення напрямів покращення маркетингової діяльності є модель «товар/ринок» І. Ансоффа. У таблиці 3.3 наведено застосування цієї моделі до діяльності ПрАТ «ТерА».

Що стосується товарної політики, аналіз таблиці 3.3 показує, що першочерговим завданням для підприємства є розробка та впровадження заходів у цій сфері, оскільки товарна політика представлена у трьох квадрантах матриці І. Ансоффа. Це підкреслює її критичну роль для забезпечення ефективного розвитку маркетингової стратегії компанії.

Таблиця 3.3

#### **Напрями удосконалення маркетингової діяльності ПрАТ «ТерА» за моделлю товар/ринок І. Ансоффа\***

	Продукти, що існують	Нові товари
Ринки, що існують	1. Проникнення на ринок Товарна політика: створення торгової марки. Цінова політика: використання нових прийомів та методів ціноутворення, зокрема з орієнтацію на попит або на корисність продукту Використання різних каналів збуту, збутових	2. Розвиток продукту Товарна політика: розширення асортименту основної та супутньої продукції. Цінова політика: розробка цінової політики з урахуванням відповідності продукції критерію «ціна-якість»,

	посередників, створення бізнес сайту в Інтернет. Політика просування: використання рекламних матеріалів, участь у регіональних та національних агропромислових виставках та ярмарках, створення власного логотипу, маркування, прямий маркетинг тощо.	орієнтацію на споживчу цінність товару, конкурентні методи ціноутворення Політика розподілу: використання сучасних каналів та технологій розподілу. Політика просування: розробка програм просування для кожного виду продукції.
Нові ринки	3. Розвиток ринку Товарна політика: розширення географії збуту для продукції, що випускається, пошук нових товарних рішень для нових сегментів ринку Цінова політика: використання цінової дискримінації II та III ступенів. Політика розподілу: пошук нових комерційних партнерів. Політика просування: розробка корпоративної реклами	4. Диверсифікація Не передбачено

\* Джерело: розроблено автором

ПрАТ «ТерА» наразі має обмежений асортимент продукції за шириною, глибиною та насиченістю, що потребує розширення. Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні та незадоволеного попиту, зокрема у країнах ЄС, показав, що підприємство має потенціал для розширення асортименту за рахунок впровадження нових видів продукції.

Крім того, можливе вдосконалення існуючого асортименту кондитерських виробів шляхом надання їм додаткових властивостей, наприклад, виробництво безглютенового печива, для якого можна створити окрему торгову марку.

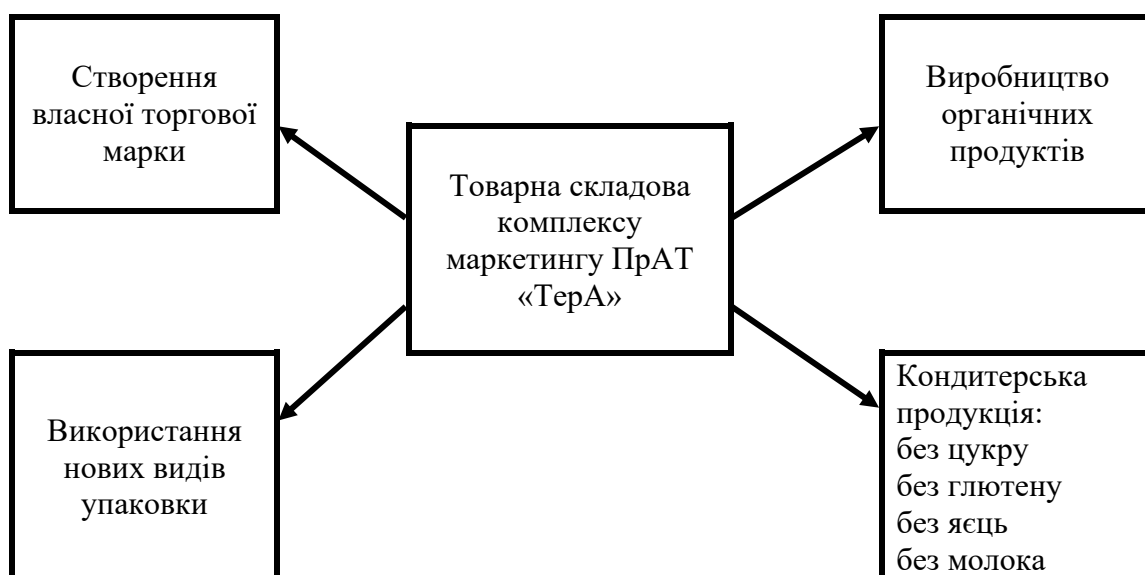
Сучасні тенденції ринку свідчать про зростання попиту на продукти для здорового способу життя. Товари з маркуванням «ORGANIC» користуються високим попитом і можуть реалізовуватися за ціною зі значно більшою націнкою порівняно зі стандартною продукцією. Такі товари зазвичай представлені у спеціальних секціях супермаркетів або реалізуються через окремі канали збуту – спеціалізовані магазини, онлайн-платформи тощо.

На відміну від масової кондитерської продукції, яка випускається ПрАТ «ТерА» у великих обсягах, запропоноване печиво із спеціальної сировини наразі виробляється у невеликих кількостях і не має власної фірмової ідентифікації. Створення торгової марки дозволить підприємству підвищити впізнаваність бренду, лояльність споживачів, розширити географію продажів і

зміцнити конкурентні позиції. Крім того, це відкриває можливість зайняти нішу продукції, орієнтованої на здоровий спосіб життя, зміцнення імунітету та оздоровлення.

Для розробки нового асортименту необхідно організувати ефективну систему маркетингових досліджень, що передбачена новою організаційною структурою відділу маркетингу. Спеціаліст із маркетингових досліджень має ретельно оцінити переваги та недоліки кожного запропонованого продукту, визначити ємність ринку, попит та можливі канали збуту.

На рисунку 3.3 наведено узагальнені заходи щодо вдосконалення продуктової складової маркетингового комплексу ПрАТ «ТерА».



**Рис. 3.3. Пропозиції щодо удосконалення товарної складової комплексу маркетингу**

\*Джерело: розроблено автором

Як видно з рисунку 3.4, для нових видів продукції, запропонованих раніше — кондитерських виробів із маркуванням «Органік», безглютенових, безцукрових тощо — доцільно застосовувати цінову стратегію преміальних націнок. Це передбачає встановлення високої ціни, обґрунтованої високою якістю продукції та її обмеженим випуском.

Водночас для нових продуктів рекомендується використання стратегії глибокого проникнення на ринок, що передбачає встановлення середньоринкових цін на товари високої якості. Детальні параметри та порівняння цінових стратегій наведено в таблиці 3.4.

**Матриця вибору цінової стратегії за критеріями «ціна-якість» для продукції ПрАТ «ТерА»\***

Рівень якості	Рівень цін		
	Висока	Середня	Низька
Високий	1. Стратегія преміальних націнок  Печиво з маркуванням «Органік» фасоване в контейнери по 180 грам	2. Стратегія глибокого проникнення на ринок  Кондитерська продукція -без цукру -без глютену -без яєць -без молока	3. Стратегія підвищеної ціннісної значущості  Звичайна кондитерська продукція
Середній	4. Стратегія завищеної ціни	5. Стратегія середнього рівня цін	6. Стратегія доброякісності
Низький	7. Стратегія пограбування	8. Стратегія показного блиску	9. Стратегія низької ціннісної значущості

\* Джерело: розроблено автором

Для продукції, що наразі випускається підприємством, доцільно застосовувати цінову стратегію підвищеної цінності, яка передбачає встановлення низької ціни на товари високої якості. Реалізація цієї стратегії вимагає від маркетингового підрозділу ретельного позиціонування продукції та активного її просування на ринку. У разі успішного впровадження така політика може сприяти збільшенню частки підприємства на ринку.

В межах цінової політики ПрАТ «ТерА» можна виходити за рамки традиційного критерію «ціна-якість», орієнтуючись на ціннісну значущість продукту, його властивості та практичну користь у порівнянні з товарами конкурентів. Це може реалізовуватися через метод бальних оцінок або розрахунок питомих показників. Для ефективного застосування цього підходу необхідно провести аналіз асортименту конкурентів, оцінити характеристики власної продукції та її конкурентів, а також сформулювати обґрунтовану, справедливую ціну, що відповідає ринковим вимогам.

Конкурентний метод ціноутворення передбачає встановлення цін на рівні, близькому до цін основних конкурентів. Його впровадження вимагає

постійного моніторингу ринкових цін, ведення відповідних баз даних та детального аналізу собівартості, рівня націнок і попиту.

У ціновій політиці ПрАТ «ТерА» можливе застосування методів цінової дискримінації другого та третього ступенів. Цінова дискримінація II ступеня передбачає диференціацію ціни залежно від обсягу покупки. Оскільки підприємство переважно працює з посередниками, для них можуть застосовуватися блочні тарифні схеми — прості або складні. У разі використання простого тарифу ціна за одиницю продукції визначається залежно від загального обсягу замовлення. При застосуванні складного тарифу зміна ціни стосується лише одиниць, що входять у наступний, збільшений обсяг покупки (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Пропонована система знижок до ціни на продукцію ПрАТ «ТерА»\***

Обсяг покупки, т.	Знижка до ціни, %	
	Простий тариф	Блочний тариф
до 1	-	-
від 1 до 5	10% на весь об'єм	10% на об'єм від 1 до 5 т
більше 5	20% на весь об'єм	20% на більше 50 т.

\*Джерело: розроблено автором

Таким чином, якщо рівень доходу від угоди, яку отримає підприємство представити у вигляді формули (3.1):

$$TR = q \times P, \quad (3.1)$$

де, TR — рівень доходу; q — обсяг продажів, т; P — ціна однієї тони, виражена у % знижки до ціни.

Таким чином, при покупці 7 т. продукції за простим тарифом, підприємство отримає дохід в обсязі:

$$TR = 7 \times 0,8 P = 5,6 P,$$

а при блочному тарифі:

$$TR = 1 \text{ т} \times P + 4 \text{ т} \times 0,9 P + 2 \text{ т} \times 0,8 P = 6,2 P$$

Таким чином, застосування блочного тарифу забезпечує підприємству вищий дохід, що робить доцільним використання цього принципу ціноутворення для ПрАТ «ТерА».

Цінова дискримінація III ступеня передбачає поділ споживачів на окремі групи та встановлення для них різних цін. У цьому випадку можливе застосування таких підходів: диференціація споживачів за соціальним або економічним статусом; зональне ціноутворення; використання ступінчастих премій на товари з преміальною націнкою з поступовим зниженням ціни для наступних груп споживачів.

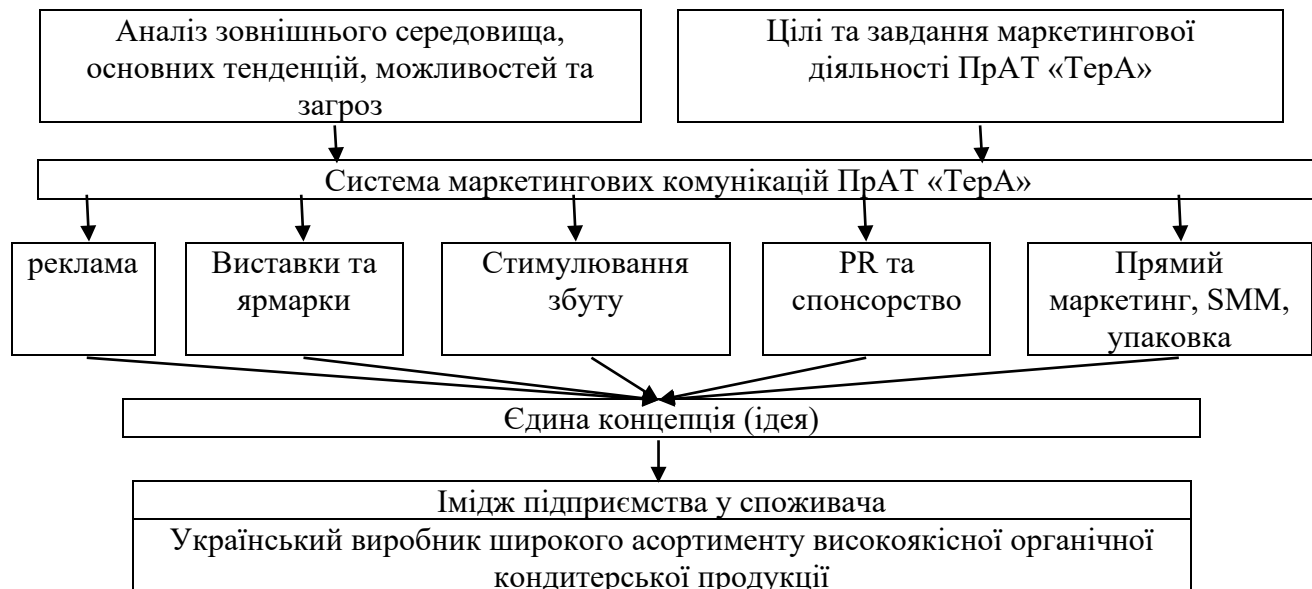
Що стосується розподілу, проведений аналіз показав, що підприємство використовує як біржові, так і небіржові канали через посередників, застосовуючи стратегію масового охоплення ринку. Для нових продуктів, запропонованих у рамках удосконалення товарної політики, таких як олія з гарбузового насіння, горіхи та олія з маркуванням «Органік», доцільно впроваджувати стратегію селективного збуту. Вона передбачає реалізацію через власну торгову мережу або обмежений перелік роздрібних посередників, зокрема спеціалізовані магазини органічної продукції та спеціалізовані відділи великих мереж супермаркетів.

Окрім традиційних каналів збуту, підприємству слід розвивати онлайн-продажі, включно із сайтом компанії та SEO-оптимізацією. При цьому сайт потребує значного доопрацювання та удосконалення ключових складових для забезпечення ефективності цифрового каналу збуту.

Щодо комунікаційної складової, аналіз маркетингової політики ПрАТ «ТерА» показав, що вона практично відсутня і потребує розробки. Вивчення практики кондитерської промисловості та комунікаційних стратегій виробників солодощів дозволяє запропонувати наступні інструменти маркетингових комунікацій: участь у галузевих виставках та ярмарках; рекламу; стимулювання збуту; PR; спонсорство; прямий маркетинг; SMM; використання упаковки як комунікаційного інструменту.

Основним принципом формування системи маркетингових комунікацій ПрАТ «ТерА» має бути інтегрованість, що відповідає концепції ІМК. На рисунку 3.4 представлено алгоритм побудови інтегрованої системи маркетингових комунікацій підприємства, розроблений на основі аналізу

факторів зовнішнього середовища та визначених цілей і завдань маркетингової діяльності. Інтеграція рекламних та просувних комунікацій підвищує ефективність комплексу маркетингового просування та зміцнює позиції компанії на ринку.



**Рис. 3.4. Формування системи інтегрованих маркетингових комунікацій ПрАТ «ТерА»\***

\*Джерело: розроблено автором

Це дозволяє забезпечити єдине позиціонування у межах кожного цільового сегмента, при цьому різні інструменти комунікації взаємно посилюють ефект один одного, створюючи синергію. Суть синергії полягає в тому, що комплексне застосування засобів комунікації дає результат, який перевищує суму ефектів кожного інструменту окремо. Для досягнення цього ефекту основним принципом при прийнятті рішень щодо використання кількох каналів комунікації є визначення одного засобу як провідного та кількох допоміжних.

Підприємство планує роль кожного засобу впливу та послідовність його дій. Це передбачає створення переліку та розкладу окремих заходів, контроль ефективності капіталовкладень у продукт, просування та підтримку товару на різних стадіях його життєвого циклу з метою подальшого удосконалення комплексу стимулювання.

Запропонована система має сприяти формуванню єдиної концепції позиціонування та іміджу підприємства в свідомості споживачів через інтеграцію різних комунікаційних інструментів та каналів їхнього поширення. Основна ідея позиціонування полягає в наступному: ПрАТ «ТерА» – український виробник широкого асортименту високоякісних органічних солодошів.

Отже, запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності ПрАТ «ТерА», спрямованих на глибоке проникнення на ринок та зміцнення конкурентних позицій у галузі з олігопольною структурою. Серед них – розширення асортименту продукції, диференціація цінової політики та впровадження системи інтегрованих маркетингових комунікацій.

### **Висновки до 3 розділу**

Аналіз діяльності ПрАТ «ТерА» дозволяє зробити висновок, що підприємство наразі зосереджене на вдосконаленні виробничих процесів, збільшенні обсягів продукції, зниженні витрат і цін, а також оптимізації системи дистрибуції. Відтак керівництву компанії першочергово слід переорієнтуватися на сучасну маркетингову концепцію, яка забезпечить зміцнення позицій підприємства на ринку.

У третьому розділі для підвищення ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «ТерА» запропоновано створення відділу маркетингу. Розроблено детальний алгоритм із десяти етапів, що охоплює визначення маркетингових цілей та завдань компанії, побудову організаційної структури, а також встановлення критеріїв, правил і вимог до роботи нового підрозділу.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення маркетингового комплексу ПрАТ «ТерА» спрямовані на глибоке проникнення на ринок та підвищення конкурентоспроможності у галузі з олігополістичною структурою. Це досягається шляхом розширення асортименту продукції, диференціації цінової політики та впровадження інтегрованої системи маркетингових комунікацій.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Маркетингова система підприємства є комплексною структурою, яка охоплює різноманітні методи та інструменти для аналізу ринку, залучення клієнтів, просування продукції та здійснення продажів. Вона забезпечує не лише реалізацію товару, а й формування довгострокових відносин із споживачами, розвиток позитивного іміджу та підтримку конкурентоспроможності підприємства.

Одним із ключових чинників успішного функціонування в бізнес-середовищі є застосування збалансованого поєднання елементів маркетингового комплексу. Хоча вітчизняна теорія маркетингу вже сформувала базові принципи, швидкі зміни ринкових умов, зростання вимог до якості продукції, коливання цін та орієнтація на потреби споживача вимагають постійного аналізу маркетингових інструментів, їх взаємодії з зовнішнім середовищем і ресурсами підприємства.

Комплекс маркетингу («4P») визначається як сукупність контрольованих змінних факторів, якими компанія управляє для формування бажаної реакції цільового ринку. На основі класичної концепції зарубіжні та українські теоретики доповнюють її новими елементами, що утворюють розширені моделі, зокрема «5P», «6P», «7P», «8P», «10P», «12P».

Ринок кондитерських виробів України відзначається високою динамікою змін у споживчих уподобаннях, тому його дослідження є важливим для прогнозування розвитку галузі. У секторі кондитерських виробів працюють близько 750 підприємств, серед яких для 472 кондитерська продукція є основним напрямком діяльності, до них належить і ПрАТ «ТерА». На сьогодні Кондитерська фабрика «ТерА» стабільно функціонує на ринку Тернополя.

Основними напрямками діяльності ПрАТ «ТерА» є виробництво сухарів і сухого печива, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання, а також виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів. Аналіз фінансової звітності свідчить, що підприємство здатне

своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Незважаючи на те, що середньорічний коефіцієнт абсолютної ліквідності ПрАТ «ТерА» нижчий за нормативні значення, він не є критичним з урахуванням економічних та політичних умов діяльності та середньогалузевого показника.

Оцінка маркетингової діяльності підприємства здійснена через призму класичних політик маркетингового комплексу: товарної, цінової, розподільчої та комунікаційної. Асортимент кондитерських виробів компанії згруповано у 8 категорій: печиво здобне та цукрове, пряники, сушки, вафлі, мармелад, зефір, драже та цукерки. У межах кожної групи існують конкретні асортиментні позиції. Підприємство застосовує стратегію поточних цін, при цьому середньо-реалізаційна ціна становить 58,94 грн/кг. З урахуванням особливостей збуту кондитерської продукції ПрАТ «ТерА» використовує як прямі, так і непрямі (дворівневі) канали реалізації.

З метою підвищення ефективності маркетингової діяльності запропоновано створити відділ маркетингу. Розроблено алгоритм із десяти етапів, що включає визначення маркетингових цілей і завдань підприємства, побудову організаційної структури та встановлення критеріїв, правил і вимог до нового підрозділу.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення маркетингового комплексу ПрАТ «ТерА» спрямовані на глибоке проникнення на ринок і підвищення конкурентоспроможності в умовах олігополістичної структури галузі шляхом розширення асортименту продукції, диференціації цінової політики та формування інтегрованої системи маркетингових комунікацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. № 10. 2020. С. 52-56. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/10\\_2020/9.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/10_2020/9.pdf)
2. Аналіз ринку електронної комерції в Україні. 2021 рік. URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-elektronnoj-kommercii-v-ukraine-2021-god>
3. Аронова В. В. Ситуаційно-процесна діагностика стану маркетингової діяльності на підприємстві : монографія. Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. 224 с.
4. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 611 с.
5. Близнюк В. За списком: як українці купують під час війни. URL: <https://mind.ua/openmind/20246827-za-spiskom-yak-ukrayinci-kuuyut-pid-chas-vijni>.
6. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Фісун Ю. В., Кrapко О. М. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Київ : НАУ. 2022. 204 с.
7. Бочко О. Ю., Балик У. О., Карпій О. П. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. *The actual problems of regional economy development*. No. 2(18). P. 264–273. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6124>
8. Бубенець І., Чатченко О. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 323-326. URL : <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wpcontent/uploads/2022/07/2022-306-48.pdf> (дата звернення: 13.05.2026).
9. Буднікевич І. М. Маркетинг у галузях і сферах діяльності : навч. посіб. /за ред. Буднікевич І. М. Київ : «Центр навчальної літератури», 2019. 536 с.

10. Вартанова О. В. Маркетингові Інтернет-технології просування товарів і послуг. О. В. Вартанова. *Східна Європа економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4(21). С. 23-27
11. Венглінський О., Федорова Д. Аналіз формування вітчизняного ринку безглютенових борошняних кондитерських виробів. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*, (January 26, 2024; Helsinki, Finland), С. 192–194. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1571> (дата звернення: 28.04.2026).
12. Войчак А. В. Дослідження сучасних концепцій маркетингу та маркетингового менеджменту. *Маркетинг в Україні*. 2019. №4. С. 52-55.
13. Гризовська Л. О., Сітарчук О. В. Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. 2018. №16. С. 308–315.
14. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності : навч. посібник. Київ : ДУТ, 2019. 146 с.
15. Дзуліт З. П., Левченко О. В., Деркач Д. М. Формування маркетингових рішень у системі управління підприємством. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2020. Вип. 2, №. 1. С. 21-28. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu\\_2020\\_2\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2020_2_1_5) (дата звернення 14.05.2026)
16. Державна служба статистики України. 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 15.05.2026).
17. Експорт кондитерських виробів зріс на 30%. Головні покупці українських солодощів. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/06/25/129767138/> (дата звернення: 22.03.2026).
18. Елементи солодкого життя: особливості українського ринку кондитерських виробів / Інформаційний дайджест ProConsulting - URL: <https://proconsulting.ua/ua/pressroom/elementy-sladkoj-zhizni-sobennostiukrainskogo-rynka-konditerskih-izdelij>

19. Жук О. І. Сучасні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Економіка. Проблеми економічного становлення*. 2021. № 2. С. 51-55.
20. Загричанська А. В., Голюк В. Я. Аналіз сучасного кондитерського ринку України // *Актуальні проблеми економіки та управління*. №15 (2021) .URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/226703>
21. Карпенко Н. Маркетингова діяльність підприємств. Сучасний зміст : монографія, 2019. 252 с.
22. Кільницька О. С., Кравчук Н. І., Куцмус Н. М. Ринок кондитерської продукції в Україні: тенденції та перспективи розвитку. *Економіка АПК*, 2018. № 11. С. 29-43.
23. Кобелєв В. М., Василюк К. О. Методичні підходи щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 19 (1295). С. 98-103. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/162887972.pdf> (дата звернення 05.05.2026).
24. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018, №17. С. 332–336
25. Косенко О. П. Маркетингова діяльність підприємств. URL: [https:// cutt.ly/fytyuBT](https://cutt.ly/fytyuBT)
26. Котлер Ф. Маркетинг. Київ : КМ Букс. 2019. 224 с.
27. Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №3. 2019. С. 13-17.
28. Левіна М. О. Теоретичні основи комплексу маркетингу. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/50592095.pdf> (дата звернення: 29.05.2026).
29. Лищенко М. О., Гуляєва О. В., Васильченко О. В. Система організації та управління маркетингом на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 21. С. 258-264.
30. Лукан О. М. Економічна сутність маркетингової діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2019. №58. С.172-180.

31. Луцяк В. В., Красняк О.П., Кондратова М.В. Маркетингова діяльність підприємства : навчальний посібник / ВНАУ. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2019. 354 с.
32. Луцяк В. В., Красняк О. П., Кондратова М. В. Маркетингова діяльність підприємства : навч. посіб. Вінниця, 2019. 354 с.
33. Макарова В. В. Формування та оцінка ефективності маркетингового комплексу на промислових підприємствах. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Випуск 2 (07). С. 70-77
34. Маркетинг. Теорія і практика : навчальний посібник / [В. Ф. Гамалій, Р. І. Жовновач, Л. А. Коваль, С. А. Романчук]; Кропивницький : "Ексклюзив-Систем", 2019. 250 с.
35. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія / За заг.ред. д.е.н., проф. Н. В. Карпенко. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 252 с.
36. Маркетингова діяльність підприємства : навч. посібник; ред. О. П. Косенко. Харків, 2018. 1008 с. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/handle /KhPIPress /35863](http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPIPress/35863) (дата звернення: 02.03.2026).
37. Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/85129101.pdf> (дата звернення: 24.05.2026).
38. Муха Р. А. Особливості здійснення маркетингової діяльності підприємствами. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL : [http:// www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6315](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6315) (дата звернення: 12.05.2026).
39. Ніколенко І. В. Сукач М. К., Оборський Г. О. Маркетинг технічних інновацій : підручник. Київ : «Видавництво Ліра-К», 2020. 480 с.
40. Олексюк О. І., Шафалюк О. К Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. Полтава : ПУЕТ, 2021. 344 с.
41. Офіційний сайт ПрАТ «ТЕРА». URL:[https://tera.ua/index.php?route=information / information&information\\_id=4](https://tera.ua/index.php?route=information / information&information_id=4)

42. Палка І. М. Роль маркетингу в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7038> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.32 (дата звернення: 10.05.2026).
43. Пасько М. І. Економіко-філософські основи управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №1. С. 373–382.
44. Пересадько Г. О. Аналіз маркетингової політики просування та збуту продукції підприємства. *Механізм регулювання економіки. Міжнародний науковий журнал*. 2018. Т. 3, № 3 (48). С. 72-80.
45. Підсумки торгівлі кондитерськими виробами. URL: <http://ukrainian-food.org/uk/post/pidsumki-torgivli-konditerskimi-virobami>
46. Повернення до «солодкого життя»: аналіз ринку кондитерських виробів України/ Інформаційний дайджест ProConsulting. URL: <https://proconsulting.ua/ua/pressroom/vozvrashenie-k-sladkoj-zhizni-analiz-rynkakonditerskih-izdelij-ukrainy>
47. Ратинський В. В. Переваги маркетингу в соціальних мережах. URL: <https://core.ac.uk/reader/161260370>
48. Рзаєв Г. І., Корольчук І. І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 195-198. URL : <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/42-15.pdf> (дата звернення 12.05.2026).
49. Ринок кондитерських виробів: продукція повинна бути і смачною, і достойною Instagram. URL: <https://harch.tech/2023/04/12/rynok-kondyterskyh-vyrobiv-produkcija-povynna-buty-i-smachnou-i-dostojmouinstagram/> (дата звернення: 06.10.2026).
50. Родіонов С. О. Розвиток маркетингової діяльності підприємств на засадах впровадження Інтернет-технологій. Дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2019.

51. Савицька Н. Л., Мелушова І. Ю. Управління результативністю маркетингу : навчально-методичний посібник. У 2-х ч. Ч. 1. Харків : ХДУХТ, 2018. 116 с.
52. Семенюк С. Б. Сучасні тенденції використання маркетингу в діяльності підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. № 1. С.61-72.
53. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посіб. Львів : Львівський нац. ун-т ім. Івана Франка, 2020. 347 с.
54. Сорокіна А. М. Тенденції розвитку сучасної кондитерської галузі України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023 URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-15/2023-7-04-15>
55. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник / за ред. Ларіної Я. С. Херсон : ОЛДІ-плюс, 2019. 364 с.
56. Стратегічний маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посібник / В. В. Писаренко, М. О. Багорка. Дніпро : Видавець, 2019. 240 с.
57. Тер-Карапетянц Ю. М. Вплив кризи на маркетингову діяльність підприємств [Електронний ресурс]. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6\\_2020/64.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2020/64.pdf)
58. Успенський В., Павлішина Н. Маркетингова діяльність в умовах невизначеності. *Маркетинг в Україні : Збірник матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. Інтернетконф.*, Київ : КНЕУ, 2023. 610 с. С. 50-53.
59. Чміль Г, Верзілова Г. Місце маркетингової діяльності у забезпеченні економічного зростання торговельного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 10, С. 178-182.
60. Шпак Н. О., Грабович І. В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 45. С. 84-90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-15>
61. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Горілей В. Ю. Система маркетингового менеджменту підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 18. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/18\\_2019/10.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/18_2019/10.pdf)

62. Язвінська Н. В. Маркетинговий менеджмент : опорний конспект лекцій : навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 37 с.
63. Яковлев А., Сударкіна С., Ларка М. Маркетинг промислового підприємства. Київ : Кондор, 2019. 496 с.
64. Янчук Т. В. Сучасний механізм управління маркетинговою діяльністю з використанням інформаційних технологій. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 2. С. 379–384.
65. Bernoff J. The POST Method: A systematic approach to social strategy [Електронний ресурс]. URL: <http://forrester.typepad.com/groundswell/2018/12/the-post-method.html>.