



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

Кафедра маркетингу та аналітичної економіки

Допустити до захисту
В.о. зав. каф. _____ доцент Дацишин М. Б.
« ____ » червня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
**«Планування маркетингової діяльності підприємства
«Житомирський маслозавод»**

Студентки 4 курсу, групи МТ-41з
спеціальності 075 «Маркетинг»
Дубіневич Яни Олександрівни
(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)

Тістик Ярослав Охрімович
(прізвище, ім'я, по-батькові)
Заступник директора
АТ «Житомирський маслозавод»
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	маркетингу та аналітичної економіки
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри маркетингу
та аналітичної економіки

_____ Дацишин М.Б.

«___» лютого 2025 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТЦІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Дубіневич Яні Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема **«Планування маркетингової діяльності підприємства
роботи: «Житомирський маслозавод»**

Керівник
роботи:

Кульчицький Іван Іванович

кандидат економічних наук

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

затверджені наказом по інституту від *12 лютого 2025 року №12*

2. Строк подання студентом роботи *30 травня 2025 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.1.1-1.5, табл. 1.1- 1.3 – теоретичні засади планування маркетингової діяльності підприємства

Рис. 2.1 – 2.12 і табл. 2.1. – 2.10 – оцінка ефективності системи планування маркетингової діяльності АТ «Житомирський маслозавод»

Рис.3.1, табл. 3.1- 3.6 – шляхи удосконалення планування маркетингової діяльності підприємства

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 лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студентка _____
(підпис)

Дубіневич Я. О.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Кульчицький І. І.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дубіневич Я.О. «Планування маркетингової діяльності підприємства «Житомирський маслозавод». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Маркетинг». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 75 сторінок, включаючи 19 таблиць, 18 рисунків.

Автором розглянуто теоретичні аспекти маркетингового планування, а також методи оцінки маркетингової діяльності підприємства; визначено основні тенденції та проблеми на українському ринку; надано характеристику АТ «Житомирський маслозавод»; проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності АТ «Житомирський маслозавод»; досліджено маркетингову діяльність підприємства; здійснено аналіз стратегічного та оперативного планування підприємства; оцінено ефективність маркетингового планування підприємства; розроблено рекомендації щодо шляхів удосконалення маркетингового планування підприємства АТ «Житомирський маслозавод».

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

Ключові слова: маркетингове планування, ефективність, маркетингова діяльність, асортимент, матричний аналіз, ринок молочної продукції.

ANNOTATION

Yana Dubinevych. "Planning of marketing activities of the enterprise "Zhytomyr Maslozavod". Manuscript.

Study for obtaining a bachelor's degree in the field of knowledge "Management and administration" specialty "Management". Lviv, 2025.

The volume of the work is 75 pages, including 19 tables, 18 figures.

The author considered theoretical aspects of marketing planning, as well as methods of evaluating the marketing activity of the enterprise; the main trends and problems in the Ukrainian market are defined; the characteristics of JSC "Zhytomyr Oil Factory" are given; the financial and economic indicators of JSC "Zhytomyr Maslozavod" were analyzed; marketing activity of the enterprise was investigated; an analysis of the strategic and operational planning of the enterprise was carried out; the effectiveness of the enterprise's marketing planning was evaluated; developed recommendations on ways to improve the marketing planning of JSC Zhytomyr Maslozavod.

Key words: marketing planning, efficiency, marketing activity, assortment, matrix analysis, dairy market.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність та місце маркетингового планування в системі управління підприємством	9
1.2 Механізм планування маркетингової діяльності підприємства.....	17
1.3 Методи оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства.....	23
Висновки до I розділу.....	31
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	33
2.1 Загальна характеристика АТ «Житомирський маслозавод» та аналіз його фінансово-економічних показників.....	33
2.2 Дослідження маркетингової діяльності підприємства.....	43
2.3 Оцінка системи планування маркетингової діяльності АТ «Житомирський маслозавод»	58
Висновки до II розділу.....	63
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	65
3.1 Стратегічне і оперативне планування маркетингу на підприємстві	65
3.2 Розробка рекомендацій щодо удосконалення планування маркетингової діяльності підприємства.....	73
Висновки до III розділу.....	77
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах швидкоплинного ринкового середовища, зокрема для молокопереробних підприємств України, особливої значущості набуває питання вдосконалення маркетингового планування. В умовах жорсткої конкуренції, коли на бізнес суттєво впливають зміни в законодавстві, глобальні процеси та трансформація споживчих уподобань, ефективне маркетингове планування стає не просто бажаним, а необхідним стратегічним інструментом для досягнення стабільного розвитку та конкурентної переваги.

Ретельне маркетингове планування надає можливість підприємству формувати свої завдання і цілі з урахуванням актуального стану ринку. Проведення глибокого аналізу конкурентних позицій, дослідження ринкових потреб і їх динаміки, а також вивчення внутрішніх характеристик підприємства сприяють створенню дієвих стратегій просування продукції, що враховують реальні обставини ринкового середовища.

Покращення системи маркетингового планування на вітчизняних молочних підприємствах потребує постійної адаптації до умов, що змінюються. Безперервне спостереження за ринковими процесами дозволяє оперативно реагувати на трансформації в структурі попиту, конкурентному середовищі та нормативно-правовій базі. Особливо важливою є розробка унікального образу продукції, що дозволяє виявити її переваги та особливості, які здатні забезпечити її привабливість для цільової аудиторії й зміцнити ринкові позиції компанії.

В умовах сучасних глобальних трендів, коли споживачі дедалі більше звертають увагу на соціальні та екологічні аспекти, молочні підприємства мають зосередитися на реалізації принципів сталого маркетингу. Продемонстрована соціальна відповідальність перед громадськістю, впровадження екологічно безпечних виробничих рішень, а також участь у

соціально значущих ініціативах сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищують лояльність споживачів до його продукції.

Маркетингове планування виступає інструментом для ідентифікації основних показників ефективності, що дозволяють відстежувати досягнення стратегічних цілей і своєчасно вносити корективи. Застосування сучасних методів аналізу та систем оцінки результатів маркетингової діяльності забезпечує підприємству можливість швидко реагувати на зовнішні зміни та вдосконалювати свою політику відповідно до нових викликів.

Важливість дослідження зумовлена необхідністю вирішення практичних питань, серед яких ключовими є підвищення ефективності маркетингових стратегій, адаптація до змін у середовищі функціонування, удосконалення процесів планування та контролю маркетингової діяльності. Вивчення прикладу конкретного підприємства в контексті маркетингового планування дозволяє здійснити більш глибокий аналіз, не обмежуючись загальними положеннями, а зосереджуючись на специфічних завданнях та перспективах конкретної організації.

Оцінка сучасного стану проблеми. Питанням організації маркетингового планування присвячено чимало наукових досліджень, зокрема праць таких авторів, як Балабанова Л.В., Баюра В.І., Белявцев М.І., Бугіль С.Я., Гірченко Т.Д., Дубовик О.В., Дудяк Р.П., Іванов Л.А., Ілляшенко С.М., Конишева М.В., Куценко В.М., Ларіна Я.С., Липчук В.В., Луцій О.П., Мельник Л.Г., Моїсєєва Н.К., Окландер М.А., Сандригайло Л.З., Сизов В.С., Сокур М.І., Сотник І.М., Тарлопов І.О., Цень О.А., Циба Т.Є., Шевчик М.Г., Щербань В.М. Проте серед наукової спільноти досі не досягнуто єдності щодо оптимальної структури маркетингового плану, методів його розробки, системи оцінювання та напрямів його вдосконалення. Це свідчить про потребу в подальшій розробці теоретичних засад формування маркетингового плану на підприємстві, що і підтверджує актуальність тематики кваліфікаційного дослідження, визначає його мету й предметний зміст.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення теоретичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу маркетингового планування на підприємстві шляхом аналізу його маркетингової діяльності та оцінки ефективності реалізованих планів.

Відповідно до поставленої мети в межах дослідження було окреслено та розв'язано ряд науково-методичних і практичних завдань, зокрема:

- проаналізовано теоретичні основи процесу маркетингового планування та розглянуто методологічні підходи до оцінювання маркетингової діяльності підприємств;

- визначено ключові тенденції розвитку та основні проблемні аспекти, що спостерігаються на сучасному українському ринку;

- надано детальну характеристику діяльності акціонерного товариства «Житомирський маслозавод»;

- проведено аналіз основних фінансових та економічних показників функціонування АТ «Житомирський маслозавод»;

- здійснено вивчення організації маркетингової діяльності підприємства;

- розглянуто особливості стратегічного і поточного планування, що реалізуються на підприємстві;

- проведено оцінювання рівня ефективності маркетингового планування в межах діяльності підприємства;

- надано пропозиції та розроблено конкретні рекомендації щодо вдосконалення системи маркетингового планування на підприємстві АТ «Житомирський маслозавод».

Об'єктом дослідження виступає процес організації планування маркетингової діяльності на підприємстві, а також підходи до оцінки його результативності.

Предметом дослідження є сукупність наукових, методичних та практичних засад, що стосуються оцінки ефективності маркетингового планування та можливостей його вдосконалення у межах підприємницької діяльності.

До інформаційних джерел у роботі віднесено чинні законодавчі й нормативні акти, довідкову літературу, періодичні вітчизняні та зарубіжні видання, статистичні матеріали Державної служби статистики, а також результати власних розрахунків автора.

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи було застосовано такі методи дослідження, як системний аналіз, метод порівнянь, маркетингові дослідження, а також графічний і табличний методи, що дозволили комплексно підійти до аналізу характеристик діяльності підприємства.

Практичне значення здобутих результатів полягає в тому, що в рамках дослідження розроблено оновлений план маркетингової діяльності підприємства на наступний рік, який враховує сильні та слабкі сторони АТ «Житомирський маслозавод». Запропоновані результати можуть бути впроваджені в практичну діяльність підприємства з метою підвищення ефективності маркетингового планування.

Структура роботи передбачає наявність вступу, трьох основних розділів, висновків, а загальний обсяг основної частини становить 76 сторінок. Робота також містить 19 таблиць, 18 рисунків та список використаних джерел, що включає 62 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та місце маркетингового планування в системі управління підприємством

Маркетингове планування в умовах сучасного підприємництва розглядається як один із ключових інструментів стратегічного управління, що сприяє досягненню стабільних позицій у конкурентному середовищі, яке динамічно змінюється. Успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від його здатності швидко реагувати на трансформацію споживчих уподобань, технологічні новації та коливання на ринку. У зв'язку з цим маркетингове планування виконує функцію стратегічного компаса, який

окреслює вектори взаємодії підприємства з обраною цільовою аудиторією та забезпечує реалізацію таких завдань, як вивчення ринкової ситуації, виявлення конкурентних переваг, розроблення нових товарів і формування ефективних маркетингових стратегій.

У межах цього розділу було здійснено аналіз сутності маркетингового планування та його значення в системі управління підприємством. Виокремлено основні складові елементи стратегічного маркетингового планування, а також охарактеризовано взаємозв'язок маркетингового плану з іншими управлінськими напрямками, що сприяє забезпеченню злагодженого функціонування підприємства в ринкових умовах сучасності.

Кожне підприємство, яке прагне ефективно розвиватися, повинно системно підходити до процесу планування власної господарської діяльності, включаючи, зокрема, сферу маркетингу. Процес маркетингового планування поділяється на певні етапи, кожен з яких вимагає прийняття конкретних стратегічних рішень, що відповідають довгостроковим цілям компанії.

Під поняттям маркетингового планування мається на увазі упорядкована послідовність дій і процедур, які спрямовані на формулювання маркетингових цілей, визначення шляхів їх реалізації та підготовку комплексу заходів для досягнення поставлених завдань протягом запланованого періоду. У процесі такого планування беруться до уваги можливі майбутні зміни в умовах середовища, що впливають на діяльність підприємства, а також передбачається реалізація, контроль та коригування самого плану як складової загальної маркетингової системи.

Методи та підходи до формування маркетингових планів можуть суттєво різнитися залежно від специфіки тієї чи іншої організації. Змістове наповнення таких планів коливається від вузькоспеціалізованих планів, зосереджених лише на діяльності збутового підрозділу, до масштабних стратегічних документів, що охоплюють усі напрями маркетингової діяльності підприємства, відповідно до його загальної бізнес-стратегії. У низці випадків, особливо в невеликих компаніях, замість окремого маркетингового плану

формується комплексний бізнес-план або кілька варіантів маркетингових програм. У таких документах, як правило, міститься докладна інформація щодо споживчої поведінки, сегментації ринку, аналізу конкурентного середовища, обґрунтування вибраних стратегій маркетингу та прогнозів реалізації товарів чи послуг на найближчі роки.

Процес маркетингового планування охоплює вивчення й аналіз ринкових можливостей, вибір підприємством пріоритетних ринків, визначення відповідних маркетингових стратегій, розробку програм дій у сфері маркетингу, а також організацію управління власними маркетинговими ресурсами (див. рис. 1.1).

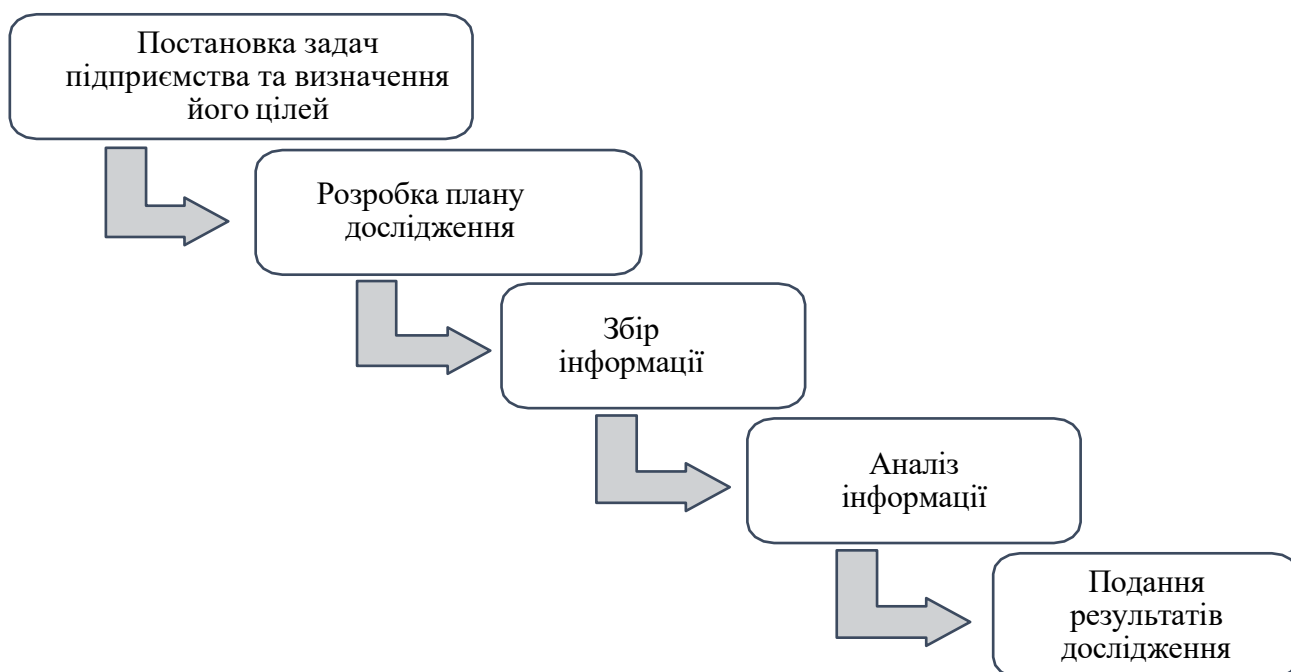


Рис. 1.1. Особливості планування маркетингової діяльності підприємства*

*Джерело: [28]

У стрімко змінюваному середовищі сучасного бізнесу, де постійні трансформації та висока конкуренція визначають напрями розвитку компаній на ринку, маркетингове планування виступає ключовим інструментом для здобуття конкурентних переваг і забезпечення стабільності діяльності. Щоб усвідомити сутність цього поняття, необхідно звернутися до трактувань різних дослідників (див. табл. 1.1). Розгляд поглядів різних авторів дозволяє сформувати всебічне уявлення про маркетингове планування та його зміст. Різні точки зору та підходи дають змогу охопити ширший спектр аспектів цього

процесу, розкриваючи його багатогранність та практичну значущість. Такий порівняльний аналіз сприяє кращому усвідомленню можливостей застосування маркетингового планування у різних напрямках діяльності.

Таблиця 1.1

Визначення різних авторів поняття «маркетингове планування»*

Автор	Визначення поняття
Валентина Матвієнко	«Маркетингове планування – це стратегічний процес розробки і визначення маркетингових цілей, завдань та стратегій підприємства для досягнення конкурентних переваг на ринку»
Ігор Вернь	«Маркетингове планування представляє собою системний аналіз ринкових умов, визначення маркетингових цілей і розробку стратегій їх досягнення, орієнтованих на задоволення потреб клієнтів та забезпечення стійкого конкурентного положення підприємства»
Віталій Дрок	«Маркетингове планування – це процес систематичного аналізу та формулювання маркетингових стратегій, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін у ринковому середовищі та ефективно конкурувати»
Філіп Котлер	«Маркетингове планування – це систематичний процес, що передбачає формулювання маркетингових цілей і завдань, а також розробку планів дій для їх досягнення. Це схема, що визначає маркетингові зусилля компанії на наступний рік»
Філіп Котлер, Гері Армстронг, Джон Сондерс, та Вонг Вонг	«Маркетингове планування – це центральний інструмент для керівництва та координації маркетингового зусилля. Воно функціонує на двох рівнях: стратегічне маркетингове планування та тактичне маркетингове планування»
Пітер Друкер	«Маркетинг не обмежується лише продажами; це зовсім не спеціалізована діяльність. Він охоплює весь бізнес, бачений з точки зору кінцевого результату, тобто з точки зору клієнта»
Філіп С. Олстон	«Маркетингове планування – це організована структура інформації, аналізів та управлінської діяльності, яка надає систематичний підхід до ідентифікації та оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на організацію, її продукти або послуги та клієнтів»

*Джерело: складено автором на основі [3, 6, 52]

Тлумачення терміну «маркетингове планування» різними дослідниками демонструє багатогранність підходів до його розуміння. Так, на думку Філіпа Котлера, це впорядкований процес визначення маркетингових завдань і побудови планів для їх реалізації. Водночас, інші вчені вбачають у маркетинговому плануванні ключовий інструмент для управління та узгодження маркетингових дій як на стратегічному, так і на тактичному рівнях. Пітер Друкер наголошує, що маркетинг охоплює всі аспекти діяльності підприємства і повинен розглядатися через призму клієнтських очікувань. У свою чергу, Філіп С. Олстон визначає маркетингове планування як

структурований підхід, що базується на зібраній інформації та аналітичних даних, і слугує основою для системного виявлення й оцінки чинників, які впливають на діяльність компанії [45].

Узагальнюючи погляди науковців, можна трактувати маркетингове планування як стратегічно орієнтований, послідовний процес визначення цілей, постановки завдань і розробки відповідних дій для здобуття конкурентних переваг на ринку. До його складу входять оцінка ринкової ситуації, розроблення стратегічних та тактичних кроків, а також урахування побажань і вимог споживачів з метою забезпечення гнучкості підприємства в умовах постійної динаміки зовнішнього середовища. Це сприяє не лише виживанню компаній у конкурентному середовищі, а й їх стабільному розвитку та збереженню довготривалих переваг.

Актуальним є аналіз того, як трансформувався маркетинг упродовж останніх років, що зумовило еволюцію підходів до маркетингового планування. Сучасна маркетингова діяльність перебуває під значним впливом новітніх тенденцій, які стимулюють перегляд усталених стратегій, концепцій і методів. Однією з важливих змін є відмова від сприйняття маркетингу як ізольованої функціональної одиниці на користь його інтеграції в усі бізнес-процеси компанії.

На сьогодні маркетинг охоплює не лише відділи збуту й просування, а й персонал, який безпосередньо контактує з клієнтами, а також інших фахівців. Все більшого значення набуває міжфункціональна взаємодія, що забезпечує ефективне управління ключовими бізнес-процесами в межах організації.

Ще однією значною трансформацією є перехід від концентрації на окремих продуктах або послугах до орієнтації на конкретні групи споживачів. Такий підхід передбачає глибше розуміння індивідуальних потреб кожного сегмента клієнтів і спрямований на побудову персоналізованої взаємодії з ними.

Зміни торкнулися і стратегії ведення бізнесу, яка дедалі частіше базується не на самостійному виконанні всіх операцій, а на ефективному управлінні

портфелем товарів і послуг через володіння брендами та залучення до співпраці зовнішніх партнерів. Організації схильються до делегування певних функцій тим суб'єктам, які можуть виконати їх якісніше або з меншими витратами.

У теперішньому маркетинговому просторі суттєво зросла роль електронної комерції та комплексних комунікаційних стратегій, спрямованих на формування сильного бренду. Компанії активно використовують широкий спектр інструментів для комунікації з цільовою аудиторією і для закріплення свого образу на ринку.

Варто також звернути увагу на тенденцію до «глокалізації» — одночасного охоплення глобального ринку з урахуванням специфіки локальних умов. Такий підхід вимагає збалансованого поєднання міжнародних стандартів із гнучкістю до місцевих потреб. Крім того, все більше підприємств визнають стратегічну значущість нематеріальних активів, таких як торгові марки, база клієнтів, інтелектуальні напрацювання тощо.

Яскраво простежується перехід фокусу від матеріальних до нематеріальних активів, де ключовими ресурсами стають саме бренд, партнерські відносини та знання. Підприємства усвідомлюють важливість гармонійної взаємодії між глобальними напрямками та місцевими ініціативами, що забезпечує необхідну гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін.

З огляду на вищезазначене, доцільно розглянути роль маркетингового планування в системі управління підприємством. На основі практичного досвіду його впровадження в управлінську діяльність, цей процес проілюстровано на рисунку нижче (див. рис. 1.2):

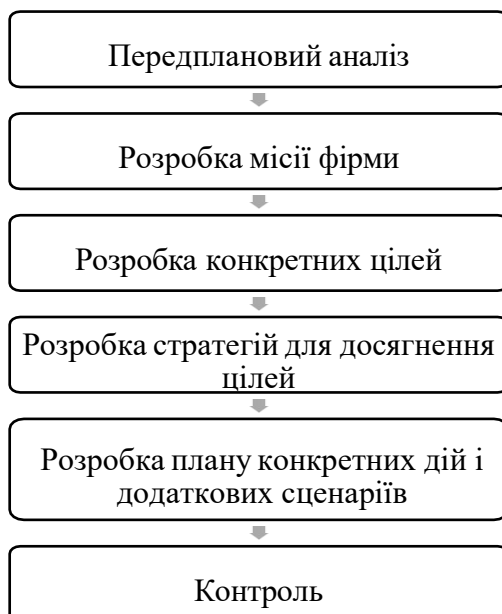


Рис. 1.2. Порядок планування маркетингу на підприємстві*

*Джерело: [18]

Розглянемо основні вимоги, які висуваються до процесу маркетингового планування:

1. Терміни та оперативність підготовки: оптимальним вважається здійснення планування в межах одного календарного дня, що включає супутні процеси моніторингу, аналізу, оцінювання й збереження маркетингових даних. Висока швидкість розробки плану є визначальним чинником результативного управлінського процесу.

2. Доступність для розуміння: маркетинговий план має бути чітко сформульованим і зрозумілим навіть для виконавців, які не володіють глибокими професійними знаннями, що сприятиме кращому виконанню поставлених завдань.

3. Адаптивність: враховуючи мінливість і нестабільність умов господарювання, важливо, щоб процес планування залишався гнучким, здатним швидко реагувати на зовнішні виклики та зміни середовища.

4. Всеохопність: результативність плану залежить від його цілісності та наявності всіх ключових елементів. Втрата навіть одного з компонентів може призвести до провалу. План повинен бути всебічним, враховуючи всі напрямки діяльності підприємства для успішної його реалізації.

5. Регулярність планування: ефективність маркетингового управління напряду залежить від постійної участі співробітників у планувальних циклах, що дозволяє забезпечити злагоджену роботу організації в умовах нестабільності.

6. Поєднання планування та реалізації в одних руках: наявність тісного зв'язку між етапами розробки плану та його втіленням забезпечує реалістичність завдань і підвищує зацікавленість персоналу в їх виконанні, сприяючи більшій мотивації.

7. Наявність контролю: процес розробки плану повинен бути підконтрольним, не перетворюючись на формальність або лише зовнішній імідж підприємства. Розроблені плани мають стати основою для практичного аналізу та навчання в управлінській діяльності.

8. Лаконічність: маркетинговий план, що займає більше однієї сторінки, часто втрачає свою дієвість. Важливо зберігати його стислість, уникати надмірних деталей, зосередившись на ключових моментах, що сприяє кращому сприйняттю та реалізації.

Сучасні компанії дедалі частіше вважають недоцільним створення занадто деталізованих планів у зв'язку з динамічними змінами у зовнішньому середовищі, включаючи зміну споживчих уподобань, впровадження новітніх технологій, дії конкурентів і коливання економічної ситуації. Такий підхід передбачає, що планування обмежується формальністю в умовах нестабільності. Проте, подібна точка зору є помилковою, оскільки планування залишається дієвим інструментом досягнення довготривалих цілей та вирішення поточних завдань. Його значимість полягає у можливості прогнозувати попит, оцінювати ресурси та формувати бачення перспектив розвитку ринку [40].

Процес маркетингового планування включає встановлення цілей, формування маркетингових стратегій і розробку конкретного маркетингового плану. Усі ці етапи спрямовані на зростання обсягів реалізації продукції, задоволення потреб клієнтів та максимізацію прибутку підприємства.

Підсумковим результатом цього процесу стає створення детального маркетингового плану, що забезпечує реалізацію запланованих дій.

Аналізуючи наукові джерела з теми маркетингового планування, можна виділити наступну класифікацію маркетингових планів у межах підприємства:

За рівнем управління:

- для вищого управлінського рівня — ці плани характеризуються загальністю, формалізованістю та визначають основні стратегічні орієнтири розвитку маркетингової діяльності;
- для середнього та нижчого рівнів — більш деталізовані документи, адаптовані до конкретних умов та завдань маркетингової діяльності.

За часовими межами реалізації:

- короткострокові (до одного року);
- середньострокові (від двох до чотирьох років);
- довгострокові (на термін понад п'ять років).

Багато компаній застосовують комбінований підхід, поєднуючи плани з різною тривалістю реалізації.

За охопленням товарного асортименту:

- окремі плани для кожного товару;
- інтегровані плани, що охоплюють увесь спектр продукції підприємства.

З огляду на масштаб вирішуваних маркетингових завдань:

- стратегічні плани;
- тактичні плани;
- окремі маркетингові програми.

За організаційним підходом до розробки:

- централізовані плани;
- децентралізовані плани.

Централізований підхід переважає в японських компаніях, тоді як децентралізоване планування є характерним для підприємств Західної Європи. Деякі фірми комбінують обидва підходи, формуючи плани спільно між керівництвом і виконавцями, базуючись на принципах пріоритетності.

У ході вивчення літературних джерел щодо теоретичних і практичних аспектів маркетингу виокремлено різні концепції та підходи до формування маркетингових планів (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Опис підходів до маркетингового планування підприємства*

Підхід	Характеристика
Системний підхід	Орієнтований на формування комплексу взаємозалежних цілей та завдань. Для цього розробляють перелік методів планування та основних економічних показників. Система маркетингового планування включає в себе підсистеми входу, процесу та виходу. Вхідна інформація надходить від маркетингової інформаційної системи, що об'єднує дані зовнішніх і внутрішніх джерел. Процес включає стадії встановлення цілей та завдань, а також розроблення стратегій для товарів, цін, збуту та комунікаційної політики. Виходом є підсумковий маркетинговий план.
Інтегрований підхід	Інтегрований підхід в маркетинговому плануванні передбачає узгодження планів різних підрозділів підприємства, включаючи маркетингову службу та інші господарсько-управлінські підрозділи. Це означає, що плани різних функціональних областей і підрозділів підприємства повинні бути взаємозалежними та спрямованими на досягнення загальних цілей. Цей підхід сприяє узгодженій та згуртованій діяльності всієї організації для досягнення маркетингових цілей.
Програмно-цільовий підхід	Програмно-цільовий підхід визначається установленням пріоритетів маркетингової діяльності, які визначають маркетингові програми та плани. Організація визначає стратегічні цілі та завдання, які є пріоритетними для її розвитку. На основі цих пріоритетів розробляються маркетингові програми та плани, спрямовані на досягнення визначених цілей.
Багаторівневий підхід	Багаторівневий підхід враховує різні рівні впливу маркетингових заходів підприємства. Зовнішній рівень фокусується на маркетингових впливах, спрямованих на суб'єкти зовнішнього маркетингового середовища. Внутрішній рівень концентрується на внутрішній структурі та взаємозв'язках підрозділів підприємства. Цей підхід дозволяє ефективно регулювати вплив маркетингових заходів на обидва ці рівні, забезпечуючи гармонізований та згуртований вплив як на зовнішнє, так і на внутрішнє оточення підприємства. На зовнішньому рівні враховуються стратегічні аспекти, спрямовані на ринкову аудиторію, конкурентів та інші фактори зовнішнього середовища. У той час як на внутрішньому рівні визначаються внутрішні ресурси, здатність
Логічний підхід	Логічний підхід в маркетинговому плануванні передбачає послідовність етапів розробки маркетингового плану. Цей підхід включає в себе визначення цілей, вибір стратегії, обґрунтування бюджету та аналіз реальності. На перших етапах формуються конкретні цілі, які підприємство прагне досягти. Після цього обирається стратегія, яка найкращим чином відповідає поставленим завданням. Обґрунтування бюджету включає в себе розподіл ресурсів для реалізації стратегії. Аналіз реальності допомагає перевірити розроблений план на відповідність ринковим умовам та факторам довкілля.

*Джерело: складено автором на основі [47]

Кожен із наведених підходів у процесі маркетингового планування відіграє важливу та визначальну роль у забезпеченні успішної діяльності підприємства. Залежно від поставлених цілей, завдань і специфіки

функціонування організації, може здійснюватися як поєднання декількох підходів, так і акцент на використанні певного окремого підходу.

Здійснення маркетингового планування у своєчасному та всебічному форматі надає підприємству можливість чітко сформулювати власну стратегію, ефективно реагувати на зміни, що відбуваються в ринковому середовищі, а також забезпечити максимальне зростання прибутковості діяльності.

Процес планування у сфері маркетингу виступає важливою складовою стратегічного управління, оскільки саме він визначає основні вектори розвитку маркетингової політики підприємства.

Завдяки встановленню чіткого зв'язку між цілями, завданнями та стратегічними напрямками, маркетингове планування сприяє ефективному пристосуванню підприємства до змін у зовнішньому середовищі, створенню конкурентних переваг, а також задоволенню потреб основних споживацьких сегментів.

Різноманіття підходів до маркетингового планування, таких як системний, інтегрований, програмно-цільовий, багаторівневий та логічний, дає змогу формувати детальні, структуровані плани, які враховують сукупність внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов впливу.

Застосування такого багатогранного підходу забезпечує підприємству гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики, ефективне використання наявних ресурсів, а також досягнення довгострокових цілей із врахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх аспектів впливу.

1.2 Механізм планування маркетингової діяльності підприємства

У сучасних умовах ведення бізнесу, де рівень конкуренції надзвичайно високий, а стрімкий розвиток технологій постійно змінює звичні правила гри, ефективно маркетингове планування набуває критичного значення для забезпечення успіху підприємства. Для того щоб досягти стійкого положення на ринку та забезпечити високу результативність діяльності, компаніям

необхідно керуватись основоположними принципами, які мають тісний зв'язок із загальною стратегією розвитку та поточними операційними процесами.

Концепція десяти «S» у сфері маркетингового планування уособлює собою систему базових принципів, що визначають напрямки формування й реалізації ефективної маркетингової стратегії. Починаючи від визначення стратегічних орієнтирів і завершуючи структуризацією діяльності та формуванням спільних цінностей, ці принципи виступають фундаментом для координованої роботи підприємства, спрямованої на досягнення поставлених маркетингових завдань і підтримання його конкурентних переваг на ринку (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

10 «S» - принципів успішного маркетингового планування*

Принцип	Характеристика
Стратегія (Strategy)	Ретельно розроблена стратегія повинна бути визначена перед розробкою тактичних заходів. Вона має бути направлена на досягнення основних маркетингових цілей та інтегруватися з загальною стратегією компанії.
Синергія (Synergy)	Забезпечте взаємодію та синергію між всіма елементами маркетингового міксу, а також між маркетинговою стратегією та загальною стратегією компанії.
Систематизація (Systematize)	Забезпечте систематизацію маркетингового процесу, враховуючи реальні об'єкти управління та висвітлюючи його важливість в межах загальних операцій компанії.
Сегментація (Segmentation)	Ретельно визначте та розділіть цільову аудиторію на сегменти, щоб забезпечити ефективність маркетингових зусиль та персоналізацію підходів.
Сервіс (Service)	Високий рівень обслуговування клієнтів повинен бути вбудований в маркетинговий план для забезпечення задоволення клієнтів та підтримки позитивного бренду.
Співпраця (Collaboration)	Встановіть партнерства та співпрацю з іншими підрозділами компанії для інтеграції маркетингу з іншими операційними процесами.
Стійкість (Resilience)	Будьте стійкими у виконанні стратегії та тактики, роблячи корективи в процесі планування на основі вивчення результатів.
Сприйняття (Perception)	Забезпечте взаємопідтримку та взаєморозуміння маркетингових та операційних процесів для уникнення невідповідностей у сприйнятті стратегії та тактик.
Сканування (Scanning)	Ретельно скануйте маркетингове середовище та аналізуйте зміни для своєчасного реагування та врахування у планах.
Спільні цінності (Shared Values)	Забезпечте відповідність між цінностями маркетингу та загальними цінностями підприємства для вирішення ізольованості та підтримки єдності в бізнес-процесах.

*Джерело: складено автором на основі [28, 45]

Кожен із зазначених принципів відіграє ключову роль у формуванні цілісної концепції маркетингового плану, який відображає стратегічні наміри

підприємства та забезпечує взаємозв'язок з іншими структурними підрозділами й напрямками його діяльності.

Важливість маркетингового планування значно підвищується в умовах загострення конкурентної боротьби, появи нових гравців на ринку з інноваційними товарами та сучасними підходами до реалізації продукції, а також на тлі постійних змін у сфері технологій, економіки, законодавства та інших важливих факторів.

У практичній площині маркетинговий план виступає як систематизований документ, створення якого базується на всебічному аналізі внутрішнього середовища підприємства та зовнішніх умов його функціонування. Цей документ виконує низку важливих функцій, зокрема інформаційну, координуючу, оціночну, мотиваційну та контрольну.

Маркетинговий план може бути спрямований як на внутрішнє використання підприємством із метою вдосконалення процесів управління маркетинговою діяльністю, так і на зовнішню презентацію для потенційних інвесторів, демонструючи їм глибоке розуміння компанією особливостей ринку, запитів клієнтів і шляхів просування продукції. Такий документ слугує підтвердженням професіоналізму підприємства та його здатності забезпечити високий рівень задоволення потреб споживачів.

Зважаючи на обмеженість підприємницьких ресурсів (земельних, фінансових і трудових), маркетинговий план виконує роль інструмента, що дозволяє здійснювати раціональний розподіл цих ресурсів. Його основна задача — надати працівникам зрозумілу й конкретну інформацію про їхні обов'язки та відповідальність у межах наявних ресурсних можливостей компанії. Детальніше зупинимося на процесі розробки маркетингового плану підприємства (див. рис. 1.3).

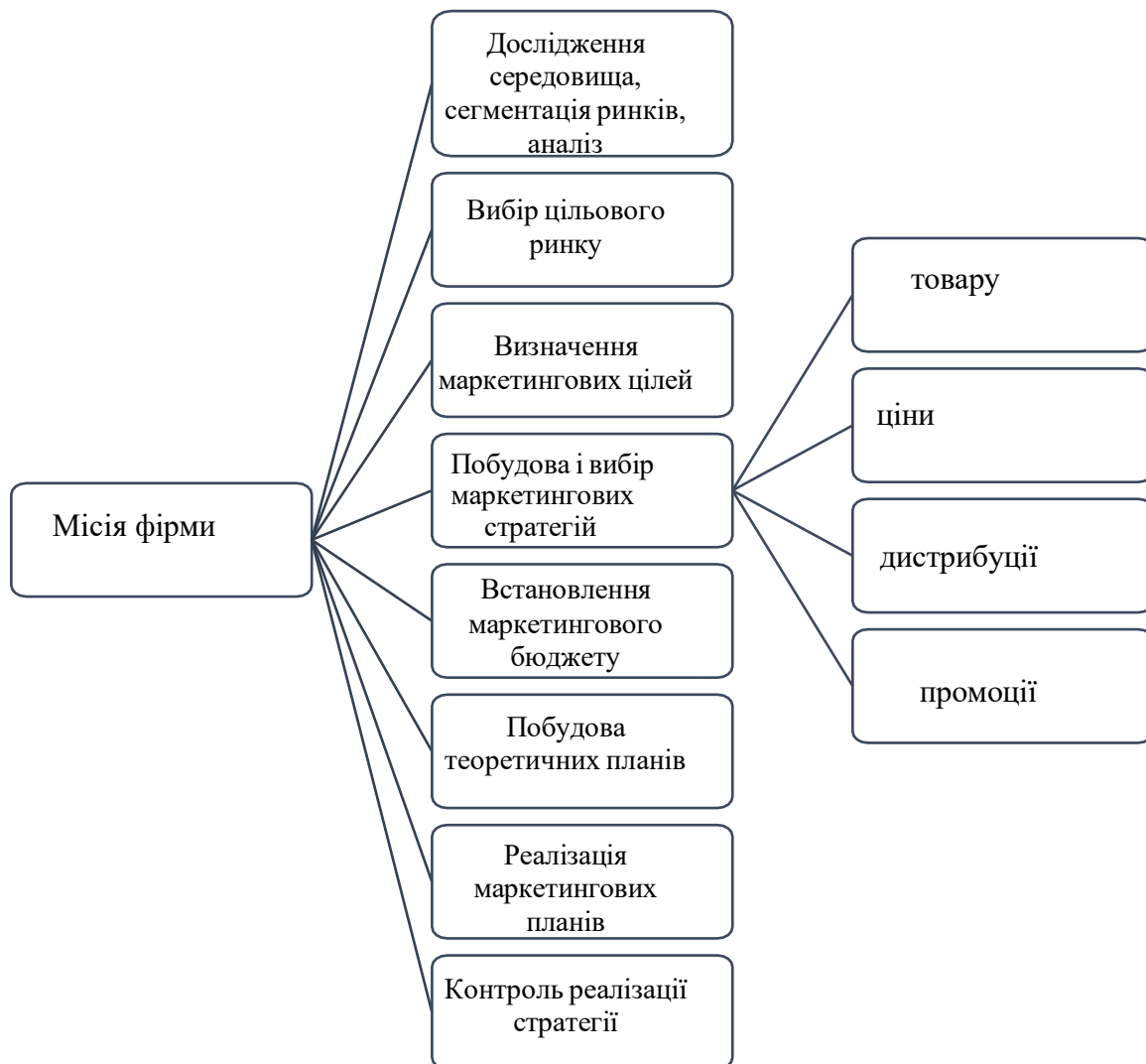


Рис. 1.3. Процедура планування маркетингової діяльності підприємства*

*Джерело: складено автором на основі [18]

Процес планування маркетингової діяльності підприємства передбачає, що ефективне планування у сфері маркетингу базується на комплексному та послідовному підході. Він стартує з ретельного аналізу споживчих потреб і оцінювання змін, які відбуваються на ринку, після чого здійснюється дослідження конкурентного середовища. Підприємство також приділяє увагу внутрішньому аналізу — оцінюються його сильні та слабкі сторони, а також вивчаються зовнішні можливості і загрози [25].

Наступним кроком, з урахуванням зібраної інформації, є формування конкретних маркетингових цілей та стратегічних напрямів, які мають відповідати актуальним запитам ринку. Важливою частиною цього процесу є доцільний розподіл наявних ресурсів, зокрема фінансових, з метою досягнення

поставлених завдань. Крім того, процедура підкреслює важливість професійного розвитку працівників і налагодження ефективних каналів комунікації задля підтримки реалізації маркетингових ініціатив. У підсумку, даний процес спрямований на формування чіткого, структурованого плану, що забезпечує досягнення бажаних маркетингових результатів і сприяє підвищенню конкурентних позицій підприємства.

Грамотно сформульований маркетинговий план надає підприємству можливість:

- Послідовно та своєчасно ідентифікувати потреби цільової аудиторії, здійснюючи постійний моніторинг ситуації на ринку та його змін.

- Проводити регулярний аналіз дій конкурентів, оцінюючи їхні позиції на ринку та перспективи розвитку, зосереджуючи увагу на їхніх перевагах та потенційних загрозах.

- Поглиблено вивчати власні внутрішні можливості та слабкості, раціонально планувати розподіл ресурсів і максимально ефективно їх застосовувати для реалізації маркетингових стратегій.

- Доцільно інвестувати фінансові ресурси у маркетингові заходи, спрямовані на вдосконалення товарної пропозиції, підвищення кваліфікації персоналу і розвиток системи збуту.

- Спрямовувати працівників на стратегічне бачення, заохочуючи до прогнозування майбутніх викликів та запобігання можливим ризикам.

- Узгоджено реалізовувати маркетингові заходи, підтримуючи стабільні позиції підприємства на ринку шляхом синхронізації цілей та засобів їх досягнення.

- Забезпечувати комплексний підхід до розробки ринкових стратегій, уникати суперечностей між підрозділами та підвищувати загальну ефективність функціонування підприємства.

Ефективність маркетингового плану, його обґрунтованість та здатність до реалізації в значній мірі залежать від кваліфікації осіб, які займаються його

розробкою. Ті, хто відповідає за створення маркетингового плану, повинні брати до уваги наступні аспекти:

- маркетингове планування як безперервний процес: Це вимагає постійного моніторингу ринку, аналізу споживацьких потреб і вивчення дій конкурентів. Визначення амбіційних, але реалістичних цілей і підбору методів їх досягнення є важливим етапом;

- застосування відповідних інструментів та методів: Важливо використовувати інструменти аналізу, зокрема SWOT-аналіз та ринкову сегментацію, для оцінки й вибору найбільш ефективних маркетингових цілей і стратегій;

- поступове формування маркетингового плану: Процес створення плану має бути структурованим і систематичним. Детально розроблений план забезпечує послідовність та дає можливість отримати конкурентні переваги.

Вдосконалений маркетинговий план потребує не тільки стратегічного підходу, але й постійного оновлення відповідно до змін на ринку і внутрішніх можливостей організації. Основною метою є забезпечення гнучкості та здатності адаптуватися до змінюваних умов.

Маркетинговий план виявляє свою ефективність лише тоді, коли його розглядають як безперервний процес, що вимагає регулярного аналізу ринку та змін у вподобаннях споживачів. Постійна оцінка конкурентів і їхніх стратегій є основою для визначення цілей, які, хоча й амбітні, повинні бути досяжними. Розроблені стратегії повинні бути здатні адаптуватися до змін, що відбуваються на ринку та в середині компанії.

Для розробки маркетингового плану слід використовувати такі інструменти, як SWOT-аналіз і ринкова сегментація, що допомагає об'єктивно оцінити внутрішні сильні і слабкі сторони підприємства. Важливо обирати методи маркетингових заходів, які найкраще відповідають поставленим завданням, забезпечуючи при цьому узгодженість з ресурсами компанії.

Зрештою, системність і послідовність у розробці маркетингового плану є ключовими елементами для його успішної реалізації.

Маркетингове планування можна розглядати як систематичний і стратегічний підхід до досягнення поставлених цілей компанії. Розглянемо етапи цього процесу:

1. Діагностика (аналіз): Першим кроком є чітке визначення поточного стану компанії і зовнішнього середовища. Це включає аналіз ринку, конкурентів, потреб споживачів і внутрішніх ресурсів.

2. Визначення мети (цілі): Необхідно чітко визначити, куди саме рухається компанія. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та часовими (метод SMART).

3. Стратегії для досягнення цілей: Розробка різноманітних стратегій на основі проведеного аналізу. Вибір стратегій може включати розширення ринку, поліпшення продуктів чи послуг, оптимізацію ціноутворення тощо.

4. Вибір оптимальної стратегії: Потрібно обрати таку стратегію, яка найкраще відповідає цілям компанії та її ресурсним можливостям.

5. Реалізація та контроль: Здійснення обраної стратегії і постійний моніторинг результатів. Це передбачає коригування дій у разі потреби для досягнення поставлених цілей.

Таким чином, маркетингове планування є необхідною складовою успішного управління підприємством. Відповідальне і систематичне виконання кожного етапу дозволяє компанії адаптуватися до змін середовища і досягати стратегічних цілей. Механізм маркетингового планування є важливою частиною стратегічного управління, спрямованого на досягнення конкурентних переваг та стабільного розвитку. На основі вивчення цього механізму можна зробити кілька важливих висновків [25].

Перш за все, регулярний та систематичний моніторинг ринкових умов, внутрішніх можливостей і стратегічного планування є важливими для того, щоб швидко адаптуватися до змін та визначати переваги, що забезпечують конкурентоспроможність. Маркетинговий план не має бути статичним документом, а є процесом, що вимагає постійного оновлення через регулярний аналіз.

По-друге, інтеграція маркетингу в загальну систему управління підприємством має вирішальне значення. Процес планування маркетингових стратегій має бути синхронізований з загальними цілями та стратегією організації, що дозволяє забезпечити їх взаємодію і спрямованість на досягнення визначених результатів.

По-третє, ефективне планування передбачає детальне вивчення як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, формулювання чіткої мети, розробку відповідної стратегії та вибір оптимальних інструментів для реалізації поставлених завдань. Наявність необхідних знань та навичок у сфері планування є ключовим фактором успішної реалізації механізму планування.

Отже, механізм планування маркетингової діяльності є важливою складовою частиною стратегічного управління, що сприяє забезпеченню стабільної конкурентоспроможності та розвитку підприємства в умовах постійно змінюваного ринкового середовища.

1.3 Методи оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства

При оцінці ефективності маркетингової діяльності за допомогою економіко-статистичних методів досліджується зв'язок між витратами на маркетинг та результатами, такими як обсяги продажів чи прибуток. Аналіз ефективності маркетингу, орієнтований на досягнення сталого успіху компанії, передбачає дослідження рівня досягнення стратегічних цілей підприємства, порівняння фактичних і запланованих показників, а також виявлення взаємозв'язку між витратами на реалізацію стратегічних маркетингових рішень і отриманими результатами. Особливістю цього оцінювання є врахування часового аспекту виконання завдань і цілей, а також встановлення причинно-наслідкових зв'язків між результатами і факторами, що їх зумовили.

Під час реалізації стратегії керівництво повинно постійно відстежувати поточні результати та контролювати зміни в зовнішньому середовищі, оскільки підприємство стикається з викликами, обумовленими швидкими змінами

ринкового середовища, яке змінюється швидше, ніж елементи управління підприємства. Це може призвести до необхідності серйозних змін у маркетинговій стратегії компанії [25].

Оцінка ефективності та результатів маркетингової діяльності підприємства або компанії в процесі реалізації маркетингової стратегії може бути розглянута як тривалий цикл етапів, де об'єктивність оцінки залежить від якості, достовірності та повноти даних, що використовуються.

На першому етапі формулюються стратегічні маркетингові цілі та строки їх досягнення. Якщо стратегія включає вибір продуктів, послуг та ринків для реалізації маркетингових зусиль, визначаються критерії ефективності для оцінки результативності дій у таких сферах, як дослідження ринку, асортимент, ціноутворення, організація продажів та підтримка товарів.

Стратегічні цілі стають основою для розробки як кількісних, так і якісних показників результативності та ефективності маркетингової діяльності протягом визначеного періоду, зазвичай п'яти років. До таких показників можуть відноситись інтегральні індекси, що враховують витрати на маркетинг, ріст ринкової частки компанії, а також її прибуток у порівнянні з конкурентами та ринковими показниками.

Другий етап включає формування набору показників ефективності та результативності маркетингової діяльності компанії чи підприємства. Визначаються прогнозовані значення цих показників для різних років, що є найважливішими для досягнення через маркетингову стратегію.

У цьому аналізі застосовуються різноманітні якісні та кількісні показники, такі як обсяг продажів, прибуток, витрати, ефективність використання ресурсів, рентабельність тощо. Показники можуть бути натуральними або вартісними, а також абсолютними або відносними, залежно від їхнього характеру.

Третій етап передбачає вивчення поточного стану маркетингової діяльності підприємства. Проводиться аналіз внутрішніх даних, бухгалтерської звітності та можливостей підприємства, а також здійснюється розрахунок

поточних показників розвитку, що дозволяє порівняти їх зміни під час і після впровадження маркетингової стратегії. Така проміжна оцінка дає змогу вивчити досягнуті результати, рівень виконання завдань та виявити недоліки в обраній стратегії.

З огляду на зміни в зовнішньому середовищі та в часі, підсумки оцінки на цьому етапі стають підставою для прийняття управлінських рішень щодо коригування стратегічних цілей підприємства або зміни засобів для їх досягнення. Якщо спостерігається позитивна динаміка, підприємство повинно продовжити реалізацію обраної маркетингової стратегії, а у разі негативних показників — внести корективи або повністю змінити стратегію.

Доцільно також розглянути класифікацію показників ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Застосування стратегічного підходу в управлінні маркетингом має всеохоплюючий вплив на всі сфери діяльності підприємства. Оцінювання має включати ретельний аналіз не тільки загальних економічних показників, а й маркетингових. Економічні показники демонструють ефективність витрат, рентабельність, фондovіддачу, економічність використання ресурсів і прибутковість підприємства [47].

Щодо маркетингових показників, важливо аналізувати ефективність окремих маркетингових ініціатив та загальну діяльність у сфері маркетингу. Серед ключових маркетингових показників необхідно враховувати залучення, утримання та розвиток лояльності споживачів. Також варто звернути увагу на відповідність можливостей підприємства вимогам споживачів, оскільки це впливає на не тільки поточну, але й на майбутню ефективність маркетингових зусиль (див. рис. 1.4).

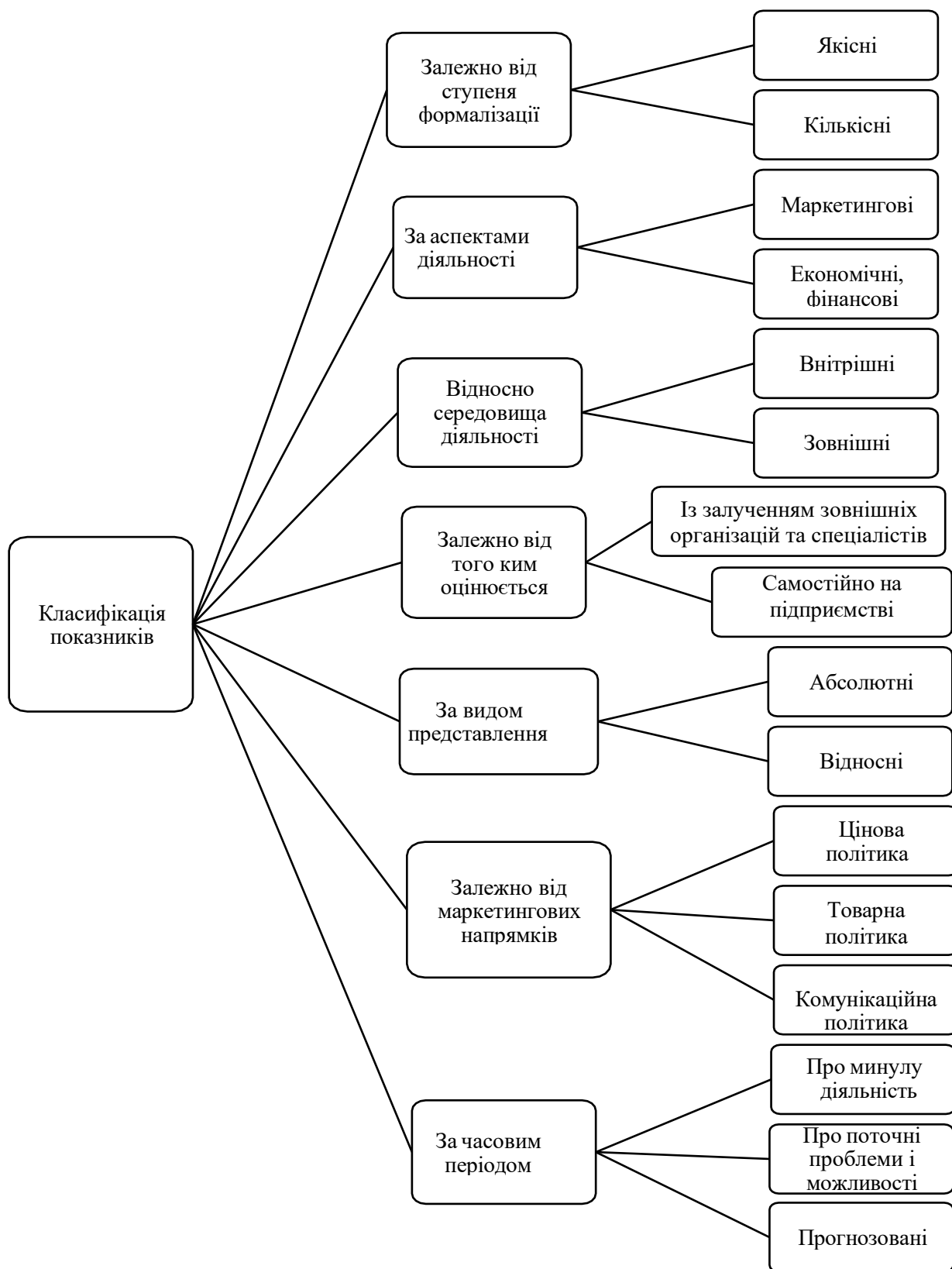


Рис. 1.4. Класифікація показників оцінювання ефективності маркетингової діяльності*

*Джерело: складено автором на основі [40, 45]

Оцінка результативності маркетингової стратегії включає аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Показники внутрішнього середовища охоплюють фінансові та економічні аспекти, стратегічний потенціал підприємства, а також ефективність використання ресурсів. Моніторинг цих показників дозволяє здійснювати контроль за фінансовими витратами, прибутковістю та відповідністю фактичного стану запланованим цілям [45].

До зовнішніх факторів, що впливають на підприємство, належать темпи розвитку та привабливість галузі, частка ринку, попит на продукцію, темпи зростання обсягів продажу, а також взаємодія з різними споживачами, конкурентами та іншими цільовими групами. Оцінка цих показників може бути проведена підприємством за умови доступу до необхідної інформації через дослідницькі методи, які доступні його співробітникам, включаючи аналіз фінансової звітності, зовнішні інформаційні джерела та результати опитувань персоналу. У разі необхідності більш глибокого дослідження, підприємство може залучити зовнішніх партнерів, якщо для аналізу потрібна значна кількість даних або інформація, недоступна в межах підприємства.

Зазвичай контроль ефективності маркетингової стратегії проводиться для окремих елементів маркетингового комплексу. Аналіз продуктової політики з точки зору споживачів включає вивчення характеристик товарів, маркування та якості упаковки. Оцінка цін проводиться з огляду на споживачів і торгових посередників та порівнюється з цінами конкурентів.

Контроль у сфері просування товарів полягає в оцінці результативності рекламних кампаній і інших форм просування продукції. Оцінка ефективності доставки товару до споживачів поділяється на дві частини: перша включає аналіз ефективності роботи різних каналів збуту, включаючи рівень післяпродажного обслуговування та рекламацій, а друга – оцінку результативності діяльності служби збуту.

У другому випадку проводиться контроль за виконанням планів з продажу товарів за різними групами продукції, ринками та агентами збуту.

Враховується, чи здійснено продажі за стандартними цінами, чи застосовувалися знижки.

З урахуванням наведеного можна визначити кілька основних концепцій економічної результативності маркетингових ініціатив:

- співвідношення вигоди (результату) від впровадження маркетингових заходів до загальних витрат на їх реалізацію;
- показник ефективності маркетингового комплексу, який може бути вимірний у різних формах, як матеріальних, так і фінансових;
- розв'язання маркетингових завдань на ринку та в межах підприємства, застосування маркетингових технологій;
- виконання основних функцій маркетингу.

Загальна ефективність маркетингової системи може бути охарактеризована через показники організації її функціонування та результативності. Перші дві групи показників відображають організованість і налаштування системи, тоді як третя група оцінює результат діяльності всієї маркетингової системи [52].

Аналіз результативності роботи системи охоплює оцінку таких складових маркетингової діяльності:

- вирішення маркетингових завдань як на ринку, так і всередині підприємства;
- використання маркетингових технологій;
- здійснення функцій маркетингу;
- робота організаційного механізму системи.

У реальній практиці ці компоненти знаходять відображення в маркетингових рішеннях. Рівень якості та результативності цих рішень дозволяє оцінити, наскільки ефективно виконуються маркетингові функції, що, у свою чергу, дає змогу визначити загальну результативність системи.

Оцінка ступеня раціональності функціонування маркетингової системи стає можливою після розрахунку спеціальних показників (див. рис. 1.5).

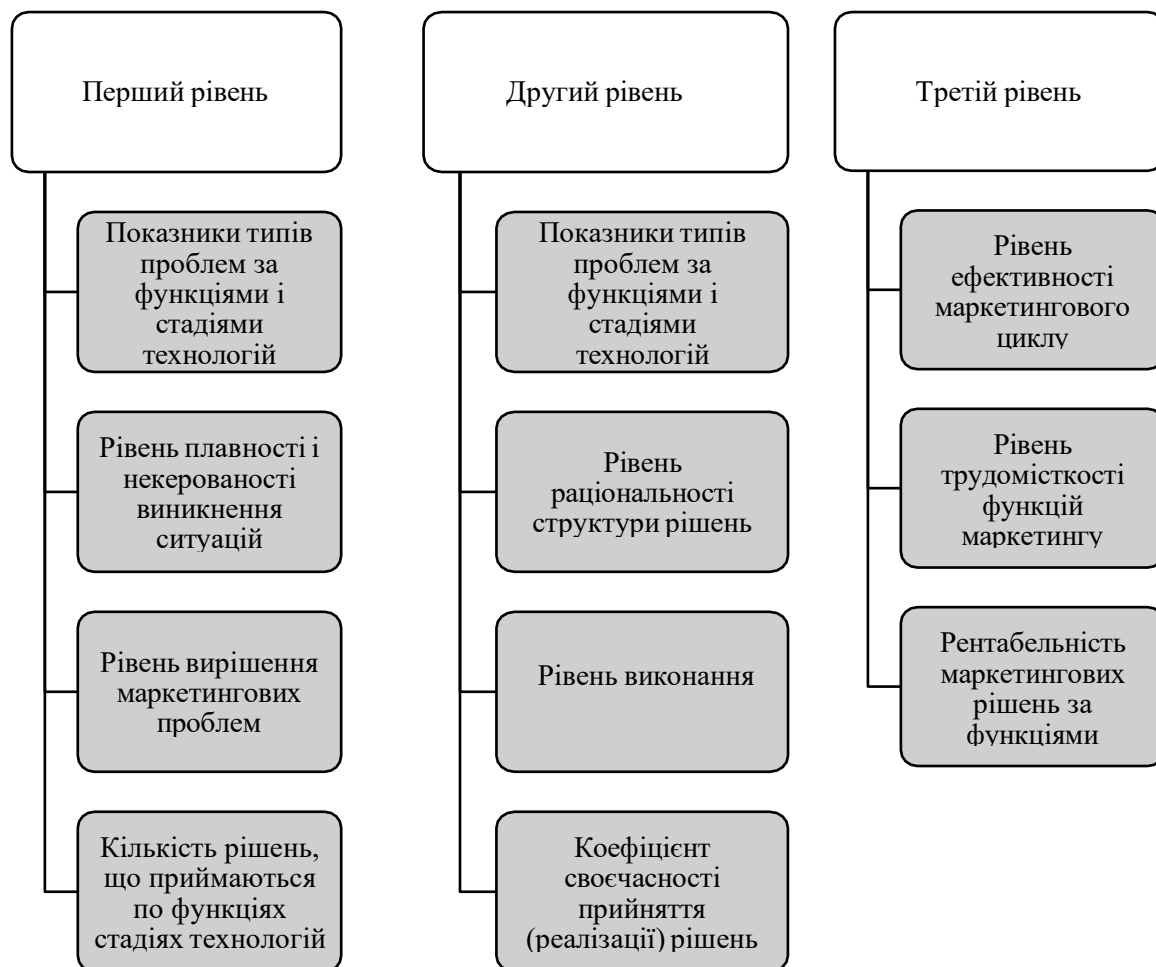


Рис. 1.5. Основні показники рівня раціональності системи маркетингу*

*Джерело: складено автором на основі [18, 19]

Рисунок, який наведений вище, демонструє основні показники рівня раціональності маркетингової системи, які розподілені на три рівні.

Перший рівень:

1) Показники типів проблем за функціями і стадіями технологій: Визначають проблеми, що можуть виникати на різних етапах технологічного процесу.

2) Рівень плавності та некерованості ситуацій: Оцінює підготовленість до управління непередбачуваними ситуаціями.

3) Рівень вирішення маркетингових проблем: Оцінює ефективність вирішення питань, що виникають в маркетинговій діяльності.

4) Кількість прийнятих рішень по функціях і стадіях технологій: Визначає обсяг рішень, що ухвалюються на різних етапах технологічного процесу [3, 6].

Другий рівень:

- 1) Показники типів проблем за функціями і стадіями технологій: Знову виокремлюються типи проблем для подальшого аналізу.
- 2) Рівень раціональності структури рішень: Оцінює логічність та організованість ухвалених рішень.
- 3) Рівень виконання прийнятих рішень: Визначає, наскільки успішно реалізуються прийняті рішення.
- 4) Коефіцієнт своєчасності прийняття (реалізації) рішень: Вказує на швидкість та своєчасність впровадження рішень.

Третій рівень:

- 1) Рівень ефективності маркетингового циклу: Визначає, наскільки успішно працює маркетинговий цикл в цілому.
- 2) Рівень трудомісткості функцій маркетингу: Показує, скільки ресурсів потребує маркетингова діяльність.
- 3) Рентабельність маркетингових рішень за функціями: Оцінює прибутковість рішень в маркетинговій сфері.

Загальна інтерпретація рисунка дає уявлення, що ефективність маркетингової системи оцінюється на різних рівнях складності, починаючи від окремих функцій і стадій технологій до повної оцінки маркетингового циклу.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства є визначальним фактором для досягнення успіху та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Існують різні методи, що сприяють цьому процесу, дозволяючи комплексно аналізувати різні аспекти маркетингу та оцінювати ефективність реалізованих стратегій [3].

Один з таких підходів полягає в застосуванні як кількісних, так і якісних показників. Кількісні показники, зокрема обсяги продажів, рентабельність та витрати, дають об'єктивну основу для оцінки результатів. Водночас якісні показники, як-от лояльність споживачів та відповідність їх потребам, дають змогу оцінити важливі аспекти взаємодії підприємства з аудиторією [3].

Крім того, внутрішній і зовнішній аналіз є необхідними етапами в оцінці ефективності. Аналіз внутрішніх даних, таких як фінансова звітність та поточні показники розвитку, допомагає визначити, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси та досягає своїх стратегічних цілей. Зовнішній аналіз, що включає оцінку ринкових тенденцій, конкурентного середовища та взаємодії з клієнтами, відкриває нові можливості та визначає загрози, які можуть вплинути на результативність.

Особливу увагу слід приділяти регулярному моніторингу та проміжному оцінюванню під час реалізації маркетингової стратегії. Це дозволяє вчасно виявляти та виправляти недоліки, а також підтверджувати позитивні тенденції. Результативність маркетингових заходів оцінюється не лише в момент їх реалізації, а й після цього, що створює можливості для безперервного вдосконалення і адаптації до змін у бізнес-середовищі.

Таким чином, застосування різних методів оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства надає інструменти для об'єктивного визначення результатів і вдосконалення стратегій, що є важливим аспектом успішного управління на ринку.

Висновки до I розділу

Розділ, який присвячено теоретичним основам планування маркетингової діяльності підприємства, надає глибоке розуміння суті та механізму цього важливого аспекту управлінської роботи. Розглянуті питання, зокрема роль маркетингового планування в управлінській системі підприємства, етапи його впровадження, а також способи оцінки результативності, висвітлюють ключові моменти цього процесу.

Основним змістом маркетингового планування є визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства та конкретних кроків для досягнення поставлених маркетингових цілей. Важливим етапом цього процесу є проведення аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що

дозволяє адаптувати стратегії до змін на ринку і враховувати внутрішні можливості підприємства.

Механізм планування включає ряд етапів, зокрема формулювання місії, постановку цілей, вибір цільових ринків, розробку стратегій та тактик, а також контроль і коригування реалізації. Цей організований підхід забезпечує підприємствам можливість створювати ефективні маркетингові стратегії, які сприяють досягненню стійкої конкурентної переваги.

Методи оцінки ефективності маркетингової діяльності передбачають аналіз як якісних, так і кількісних показників, що дає змогу здійснити об'єктивну оцінку результатів. Застосування цих показників допомагає підприємствам коригувати свої стратегії і тактики з метою досягнення більш високої ефективності.

Підсумовуючи зазначене, теоретичні принципи планування маркетингової діяльності є незамінним інструментом для підприємств сучасної економіки. Цей процес дає змогу визначити оптимальний шлях розвитку в умовах конкурентного середовища та забезпечити досягнення успішних результатів на ринку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика АТ «Житомирський маслозавод» та аналіз його фінансово-економічних показників

Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод», яке також відоме під брендом «Рудь», є одним із лідерів харчової промисловості в Україні. Це підприємство було засновано в 1981 році, на основі колишнього Житомирського м'ясокомбінату, після комплексної реконструкції, проведеної з 1976 по 1981 рік. З того часу воно стало головним переробником молочних продуктів у Житомирській області [43].

Основною спеціалізацією підприємства є виробництво різноманітних молочних виробів, зокрема морозива, яке займає провідне місце серед асортименту. Окрім морозива, компанія виготовляє сухе знежирене молоко, сметану, вершкове масло, вершки, ряжанку, глазуровані сирки, пастеризоване та пряжене молоко, кефір, фруктові йогурти, заморожені суміші, а також овочі, гриби та ягоди.

Завод є визначним лідером у виробництві морозива не тільки за обсягами виробництва, але й за високою якістю та різноманітністю продукції. Слоган «Морозиво № 1» компанія використовує для реклами своїх виробів і як визначення своєї мети існування [43].

Компанія «Рудь» славиться високим рівнем якості і широким асортиментом морозива. Продукція компанії не тільки відповідає потребам споживачів, але й перевищує їхні очікування. Навіть найвибагливіші клієнти зможуть знайти серед різноманіття смаків той, що їм підходить.

Завод має добре розвинену систему торгових представництв і дилерських мереж, а його продукти користуються попитом не лише на внутрішньому ринку України, але й за її межами, включаючи країни Європи та Сходу.

Компанія активно працює над розширенням свого асортименту та просуванням продукції на різних ринках. Значну увагу приділяється також розвитку преміум-сегменту, хоча підприємство не відмовляється від виготовлення морозива в середньому і нижчому ціновому сегменті. Більшість продукції випускається під маркою «Рудь», тоді як окремі види заморожених продуктів продаються під брендами «Хуторок» і «Шеф-Кухар». Основні відомості про підприємство «Житомирський маслозавод» зібрані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні відомості про АТ «Житомирський маслозавод» («Рудь»)*

№	Показник	Характеристика
1	Повна назва	Акціонерне товариство «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»
2	ЄДРПОУ	00182863
3	Організаційно-правова форма	Закрите акціонерне товариство
4	Початок діяльності	14.08.1995 (28 років 1 місяць)
5	Основний напрямок діяльності	10.52 Виробництво морозива
6	Додаткові напрямки діяльності	10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
7	Офіційна адреса	Україна, 10002, Житомирська область, місто Житомир, вулиця Івана Гонти, будинок 4
8	Поточний бенефіціар	Вівсик Оксана Петрівна — Бенефіціар Рудь Петро Володимирович — Бенефіціар
9	Обсяг статутного капіталу	1 393 250 грн
10	Статутна інформація	Діє на підставі установчих документів, затверджених засновниками

*Джерело: складено автором на основі [43]

Доцільно також звернути увагу на організаційну структуру підприємства. АТ «Житомирський маслозавод» організоване за лінійно-функціональним принципом управління (див. рис. 2.1). В межах цієї структури лінійний керівник, який очолює колектив, має всю повноту влади. Функціональні керівники займаються прийняттям рішень і розробкою планів, які згодом реалізуються через головного керівника або відповідних керівників структурних підрозділів.

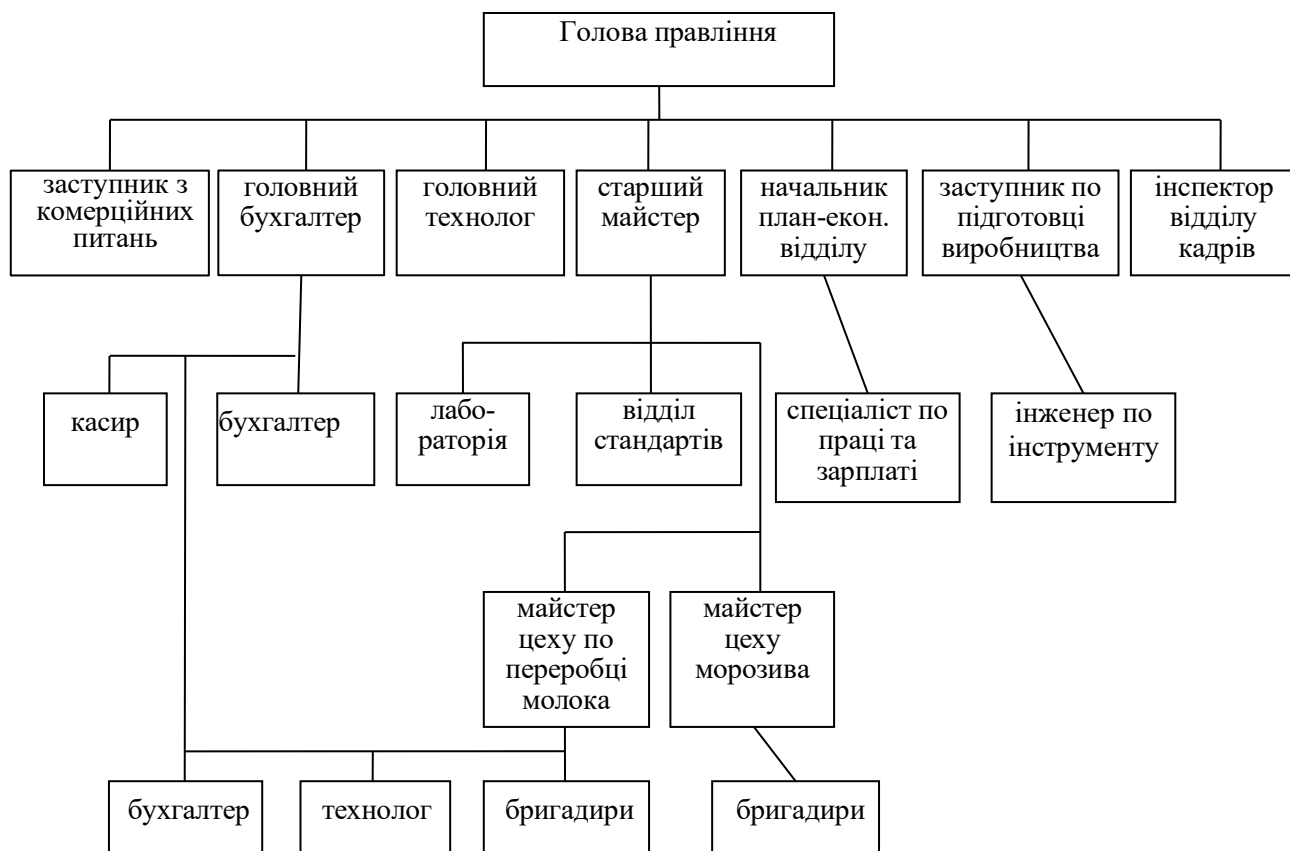


Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «Житомирський маслозавод»*

*Джерело: складено автором на основі [43]

Переваги такої організаційної структури полягають у покращеній підготовці рішень завдяки високій спеціалізації працівників, можливості для керівника уникнути детального вивчення проблем, а також у можливості залучення професіоналів та консультантів для вирішення складних питань.

Управлінська структура АТ «Житомирський маслозавод» включає збори засновників, а також органи керівництва, серед яких комерційний і виконавчий директори, ревізійна комісія та керівник служби охорони праці та техніки безпеки. Збори засновників є органом, визначеним статутом, до складу якого входять усі учасники підприємства. Ревізійна комісія здійснює контроль над діяльністю правління відповідно до покладених на неї обов'язків.

Доцільно провести аналіз фінансових показників АТ «Житомирський маслозавод», оскільки підприємство займається реалізацією молочної продукції, зокрема вершкового масла, морозива, інших молочних виробів та сухого молока (див. рис. 2.2).

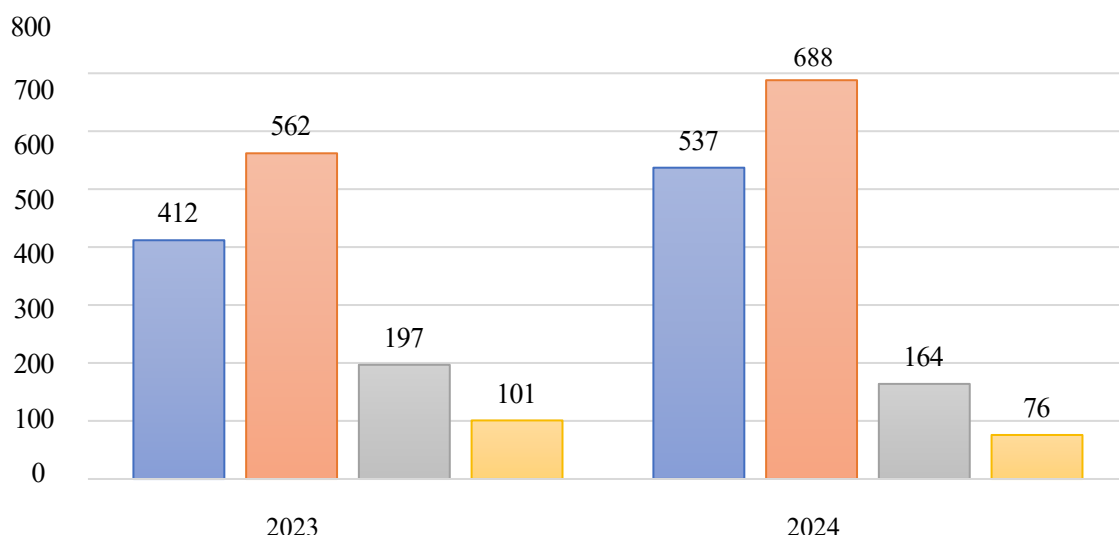


Рис. 2.2. Динаміка обсягів продажів підприємства «Житомирський маслозавод» за 2023-2024 рр., млн грн*

*Джерело: складено автором на основі [14, 15]

На основі зображення, можна зробити висновок, що найбільший дохід від реалізації морозива підприємство отримало від продажу цього продукту – 688 млн. грн у 2024 році, а також від продажу масла – 537 млн. грн у тому ж році. Важливо зазначити, що у 2024 році спостерігалася позитивна динаміка продажів по деяких видах продукції.

Далі звернемо увагу на фінансовий стан підприємства «Житомирський маслозавод». Для аналізу фінансового стану компанії будемо використовувати дані з фінансового звіту на офіційному порталі «Звітності українських підприємств» та звітності, розміщеної на сайті Державної податкової служби України.

Перш за все, здійснимо аналіз змін у структурі використання капіталу, порівнюючи основні показники балансу компанії за 2023 рік та звітність за 2024 рік.

Структуру та динаміку активів компанії буде детально проаналізовано в таблиці 2.2.

Згідно з результатами та розрахунками, представленими в наведеній таблиці, можна зробити висновок, що обсяг капіталу, інвестованого в активи, зріс на 39%, що свідчить про загальний позитивний розвиток підприємства.

Таблиця 2.2

**Аналіз структури та динаміка активів АТ «Житомирський маслозавод»
за 2023-2024рр.***

Показник	2023р.		2024р.		Відхилення		
	Сума тис. грн	%	Сума тис. грн	%	Абсолют тн, тис. грн	Темп росту, %	Зміна структ., %
Розділ 1. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	25631	2,4	22492	2,3	-3139	-0,12	-0,1
Незавершені капітальні інвестиції	72969	6,9	37531	3,9	-35438	-0,49	-3,0
Основні засоби	948554	89,5	894411	92,2	-54143	-0,06	2,7
Відстрочені податкові активи	3509	0,3	15018	1,5	11509	3,28	1,2
Інші необоротні активи	9236	0,9	1087	0,1	-8149	-0,88	-0,8
Усього за розділом 1	1059946	100,0	970586	100,0	-89360	-0,08	0,0
Розділ 2. Оборотні активи							
Запаси	371272	42,1	329286	19,2	-41986	-0,11	-23,0
Дебіторська заборгованість за розрахунк.:	379918	43,1	265998	15,5	-113920	-0,30	-27,7
За виданими авансами	16655	1,9	9761	0,6	-6894	-0,41	-1,3
Рахунки в банках	56507	6,4	557045	32,4	500538	8,86	26,0
Гроші та їх еквіваленти	56543	6,4	557092	32,4	500549	8,85	26,0
Усього за розділом 2	880895	100,0	1719182	100,0	838287	0,95	0,0
Усього капіталу інвестованого в активи	1940841	1,00	2689768	1,00	748927	0,39	100,0

*Джерело: розраховано автором на основі джерел [14, 15]

Зміни в структурі активів можуть бути обумовлені як результатом стратегічних рішень, так і змінами в економічному середовищі чи внутрішніми трансформаціями підприємства. Компанія демонструє позитивну динаміку розвитку, зокрема, спостерігається зростання оборотних активів, хоча водночас відзначається зниження необоротних активів.

Зменшення обсягів нематеріальних активів та незавершених капітальних інвестицій може вказувати на потенційні зміни в стратегії розвитку або перенаправлення інвестиційних потоків. Вражаючи збільшення залишків на рахунках в банках, а також коштів і їх еквівалентів може бути свідченням росту ліквідності та фінансової стабільності компанії.

Аналізуючи динаміку оборотних та необоротних активів АТ «Житомирський маслозавод» (див. рис. 2.3), можна зробити висновок, що за останні кілька років активи підприємства зростали. Це дає підстави

стверджувати, що компанія нарощує обсяги продажів, функціонує ефективно та знаходиться в стабільному фінансовому стані.

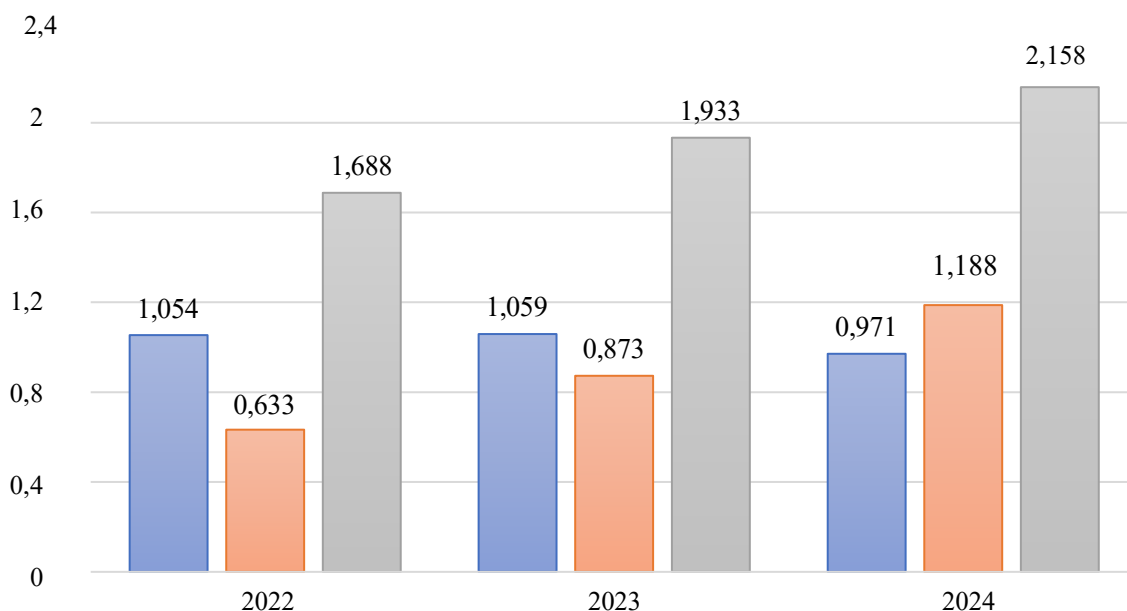


Рис. 2.3. Динаміка активів підприємства «Житомирський маслозавод» за 2022-2024рр., млн. грн*

*Джерело: розраховано автором на основі джерел [14, 15]

Доцільно також проаналізувати зміни в структурі залучення капітальних ресурсів молочної компанії, згідно з даними балансу на кінець 2023 та 2024 років (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки і структури джерел капіталу АТ «Житомирський маслозавод» за 2023-2024рр.*

Показник	2023р.		2024р.		Відхилення		
	Сума тис. грн	%	Сума тис. грн	%	Абсолютн, тис. грн	Темп росту, %	Зміна структ., %
Розділ 1. Власний капітал							
Власний капітал	5341	0,42	5341	0,36	0	0	-0,1
Нерозподілений прибуток	1279454	99,58	1482673	99,64	203219	0,16	0,1
Усього за розділом 1	1284795	100,0	1488014	100,0	203219	0,16	0,0
Розділ 2. Довгострокові зобов'язання та забезпечення							
Довгострокові кредити банків	10815	77,01	0	0,00	-10815	-1,00	-77,0
Інші довгострокові зобов'язання	3229	22,99	1637	100,0	-1592	-0,49	77,0
Усього за розділом 2	14044	100,00	1637	100,0	-12407	-0,88	0,0
Розділ 3. Короткострокові позиковий капітал							
Короткострокові кредити банків	394828	62,06	527300	78,78	132472	0,34	16,7
Поточні забезпечення	12799	2,01	11471	1,71	-1328	-0,10	-0,3
Інші поточні зобов'язання	90569	14,24	59053	8,82	-31516	-0,35	-5,4
Усього за розділом 3	636193	100,0	669337	100,0	33144	0,05	0,0

Усього капіталу з різних джерел	1933032	1	2158988	1	225956	0,12	0,0
---------------------------------	---------	---	---------	---	--------	------	-----

*Джерело: розраховано автором на основі джерел [14, 15]

Згідно з даними, наведеними в таблиці, можна зробити наступні висновки:

1. Власний капітал: Залишився незмінним, без значних змін у його розподілі між власним капіталом і нерозподіленим прибутком. Однак відсоток власного капіталу в загальній сумі знизився на 0,06%, що може вказувати на зменшення його ролі в загальній структурі капіталу.

2. Довгострокові зобов'язання: Відбулося суттєве зменшення у цьому розділі, зокрема через значне скорочення довгострокових банківських кредитів. Така зміна може вказувати на стратегічний намір зменшити довгострокові боргові зобов'язання з метою підвищення фінансової стабільності.

3. Короткостроковий позиковий капітал: Спостерігається збільшення короткострокових банківських кредитів і зменшення інших поточних зобов'язань, що свідчить про спрямування короткострокових ресурсів для покриття оборотних потреб. Такий підхід може дати певні переваги, але важливо обережно управляти короткостроковими зобов'язаннями.

4. Загальний капітал: Загальна сума капіталу підприємства збільшилась на 0,12%, при цьому структура джерел капіталу залишилася здебільшого стабільною.

Тепер розглянемо, як змінювались оборотні та необоротні активи АТ «Житомирський маслозавод» в динаміці (див. рис. 2.4).

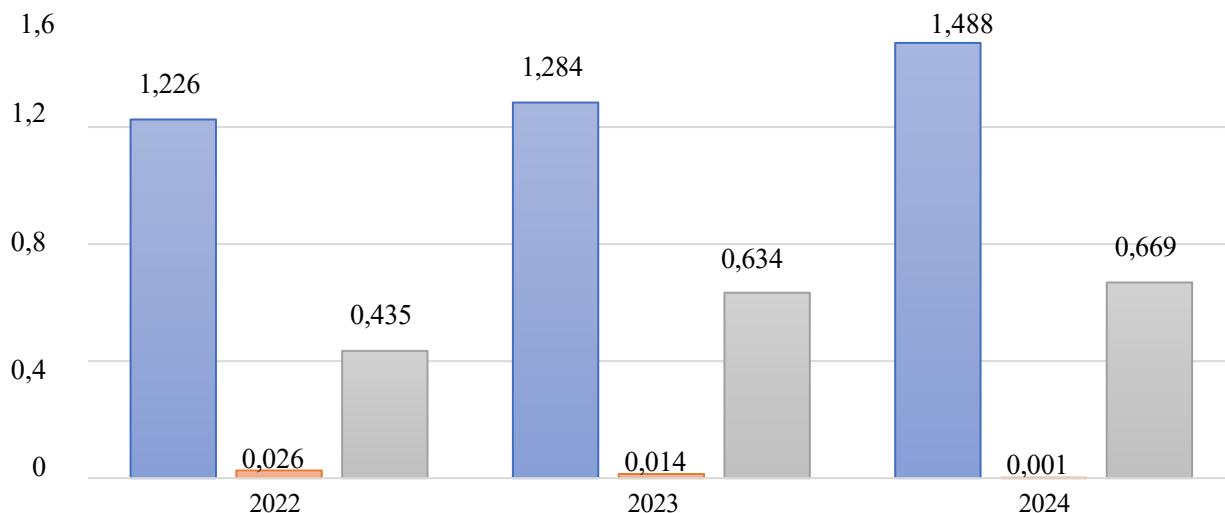


Рис. 2.4. Динаміка джерел капіталу підприємства «Житомирський маслозавод» за 2022-2024рр., млн. грн*

*Джерело: розраховано автором на основі джерел [14, 15]

Відзначимо, що власний капітал підприємства збільшується, що свідчить про стабільний розвиток компанії.

Також доцільно проаналізувати фінансові результати досліджуваного підприємства (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз фінансових результатів АТ «Житомирський маслозавод» за 2023-2024рр.*

Показник	2023	2024	Абсолютний приріст, тис. грн	Відносний приріст, %
Чистий дохід від реалізації продукції	2263651	2442870	179219	7,9
Собівартість реалізованої продукції	1562642	1899982	337340	21,6
Валовий: прибуток	701009	542888	-158121	-22,6
Інші операційні доходи	67883	7211	-60672	-89,4
Адміністративні витрати	70504	75114	4610	6,5
Витрати на збут	324652	342400	17748	5,5
Інші операційні витрати	62318	13204	-49114	-78,8
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	311418	119381	-192037	-61,7
Інші фінансові доходи	7159	23	-7136	-99,7
Інші доходи	170	497	327	192,4
Фінансові витрати	69081	45649	-23432	-33,9
Інші витрати	172	193	21	12,2
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	249494	74059	-175435	-70,3
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-45689	-14727	30962	-67,8
Чистий фінансовий результат: прибуток	203805	59332	-144473	-70,9

*Джерело: розраховано автором на основі джерел [14, 15]

Аналізуючи фінансові результати, можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції зріс, що є позитивним індикатором. Збільшення собівартості реалізованої продукції і зменшення валового прибутку можуть свідчити про підвищення витрат або зниження ефективності виробничого процесу.

Зниження фінансового результату від операційної діяльності та чистого фінансового результату вказує на можливі складнощі у фінансовому управлінні компанії. Така ситуація виникла через початок війни в Україні в 2024 році.

Необхідно детально дослідити причини змін у фінансових показниках для ухвалення відповідних управлінських рішень.

Окремо слід звернути увагу на динаміку фінансових результатів підприємства «Житомирський маслозавод» (див. рис. 2.5). У 2023 році чистий дохід від реалізації молочної продукції становив 2,263 млн грн, а в 2024 році цей показник досяг 2,442 млн грн, що є збільшенням на 7,92%.

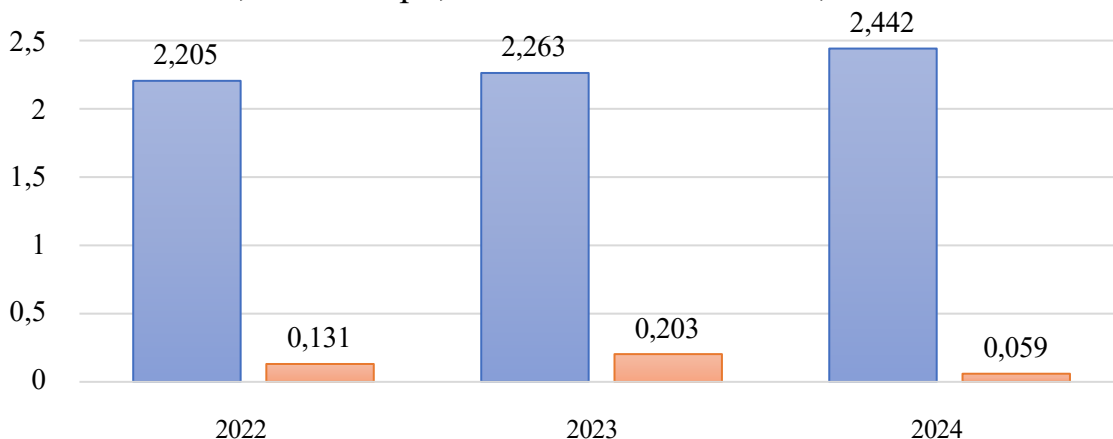


Рис. 2.5. Динаміка фінансових результатів «Житомирський маслозавод» у 2022-2024 рр., млн грн*

*Джерело: розраховано автором на основі джерел [14, 15]

Це свідчить про високу конкурентоспроможність в умовах змінного середовища. Чистий прибуток компанії є позитивним, що може свідчити про добре продуману бізнес-стратегію.

На основі цього можна здійснити аналіз змін у балансі компанії, зосереджуючи увагу на її фінансовій автономії та здатності до ліквідності. Коефіцієнт фінансової автономії відображає частку власного капіталу серед загальних ресурсів компанії і розраховується як співвідношення власного капіталу до загальних джерел фінансування.

З іншого боку, поточна ліквідність компанії показує, наскільки ефективно підприємство здатне покривати свої короткострокові зобов'язання, порівнюючи їх із поточними активами. Цей коефіцієнт обчислюється як відношення поточних активів до поточних зобов'язань компанії. Поточна ліквідність є важливим індикатором, що вказує на здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання через швидко ліквідні активи.

Якщо значення поточної ліквідності перевищує 1, це вказує на те, що компанія має достатньо поточних активів для покриття поточних зобов'язань. У 2023 році цей показник складав 1,38, а в 2024 році він зріс до 1,78, що може свідчити про збільшення обсягу готівкових коштів, банківських рахунків або інших активів, які можна швидко реалізувати, при одночасному зменшенні поточних зобов'язань.

Фінансова автономія означає відсоткове співвідношення власного капіталу до загальних джерел фінансування. Цей показник відображає рівень фінансової незалежності підприємства та його здатність долати фінансові труднощі. У 2023 році фінансова автономія склала 66,48%, а в 2024 році зросла до 68,96%.

Підвищення цього показника свідчить про посилення фінансової стійкості підприємства та зростання його здатності використовувати внутрішні ресурси для фінансування своєї діяльності.

Отже, на підставі аналізу фінансово-економічних показників АТ «Житомирський маслозавод» можна зробити такі висновки:

1. Динаміка активів: За цей період активи підприємства істотно зросли, досягнувши 2,689,768 тис. грн у 2024 році, що є позитивним показником розвитку підприємства.

2. Структура активів: Більша частина активів зосереджена в необоротних активах, основним елементом яких є основні засоби. Збалансованість структури активів можна покращити, збільшивши різноманітність активів.

3. Джерела капіталу: Власний капітал складає значну частину, однак підприємство також використовує як довгострокові, так і короткострокові зобов'язання. Оптимізація структури капіталу може позитивно вплинути на фінансовий стан компанії.

4. Прибутковість: Чистий фінансовий результат у 2024 році значно зменшився порівняно з 2023 роком, що може вимагати уваги до вдосконалення фінансових стратегій та оптимізації витрат.

5. Стабільність розвитку: Враховуючи загальні тенденції, можна зробити висновок, що підприємство розвивається стабільно, оскільки спостерігається зростання обсягів активів, виручки від реалізації та чистого прибутку.

Пропозиції щодо подальшого вдосконалення:

1. Оптимізація структури активів: Вивчення можливостей диверсифікації активів з метою зменшення концентрації в необоротних активах. Впровадження нових продуктів або виробничих напрямів може сприяти більшій стійкості компанії.

2. Управління капіталом: Поглиблений аналіз структури капіталу для досягнення оптимального співвідношення між власними та залученими коштами. Зниження залежності від короткострокових зобов'язань може бути однією з цілей.

3. Оптимізація витрат: Детальний аналіз витрат з метою пошуку ефективних стратегій їх зменшення. Раціональне управління витратами може значно поліпшити прибутковість підприємства.

4. Диверсифікація ринків та продуктів: Оцінка можливостей для виходу на нові ринки або розширення лінійки продукції з метою збільшення доходів і зменшення ризиків.

5. Ефективне фінансове управління: Покращення стратегій фінансового управління для забезпечення стабільного розвитку та високої прибутковості підприємства.

6. Посилення фінансового контролю: Зміцнення фінансового контролю та підвищення якості звітності для забезпечення точності і надійності фінансової інформації.

Впровадження цих заходів допоможе компанії АТ «Житомирський маслозавод» зміцнити свою позицію на ринку, забезпечити стабільний розвиток і підвищити конкурентоспроможність. Загальний аналіз та прийняття цих рекомендацій дозволить поліпшити фінансову стійкість підприємства.

2.2 Дослідження маркетингової діяльності підприємства

Маркетинговий комплекс є важливим інструментом для кожного підприємства, оскільки дає можливість не тільки ефективно створювати маркетингові стратегії, а й швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, гарантуючи тим самим стабільний та конкурентоспроможний розвиток. Тому розглянемо загальний маркетинговий комплекс підприємства, що досліджується, для подальшого аналізу його маркетингової діяльності (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Комплекс маркетингу (4Р) для АТ «Житомирський маслозавод»*

Елемент комплексу маркетингу	Характеристика
Продукт	Продукція компанії «Рудь»: – Морозиво порційне та вагове; – Продукція для закладів громадського харчування (Хорека); – Заморожені продукти (ягоди, овочі, сумі); – Солодковершкове масло; – Солодковершкові спреди; – Молоко та кисломолочні продукти; – Заморожені напівфабрикати (вареники, пельмені, равіоли); – Заморожене листкове та листково-дріжджове тісто; – Глазуровані сирки. Продукція має сучасний вигляд, гарні упаковки, що привертають увагу споживачів. Також продукція має високу якість.
Ціна	Зважаючи на велику кількість пропонованих продуктів, ціни на них різні. Ціни на продукцію різняться залежно від категорії товару та його якості. Підприємство використовує стратегію ціноутворення з орієнтацією на витрати (витрати плюс прибуток). Також ціни встановлюються у відповідності до якості продукції, що пропонуються.
Місце	Компанія збуває свою продукцію, як у супермаркетах, гіпермаркетах, так і невеликих роздрібних магазинах. Щодо супермаркетів, то серед основних це «АТБ», «Varus», «Сільпо», «МЕТРО», «Фора», «Еко-маркет» та багато інших. Компанія використовує однорівневий та дворівневий канали розподілу.
Просування	Щодо політики просування, то компанія використовує такі комунікації, як стимулювання збуту, реклама, продакт плейсмент, зовнішня реклама та реклама в Інтернеті. Також підприємство використовує такі елементи комунікацій, як соціальні мережі, стимулювання збуту, реклама на телебаченні, зовнішня реклама та має власний сайт.

*Джерело: складено автором на основі [43]

АТ «Житомирський маслозавод» розробив ефективну маркетингову стратегію, яка орієнтована на задоволення широкого спектра потреб споживачів. Висока якість товарів, велика різноманітність продукції та вдалі стратегії щодо продажу й просування сприяють створенню позитивного іміджу компанії.

Детальніше розглянемо фактори, що мають вплив на цей процес (див. табл. 2.6).

Згідно з результатами SWOT-аналізу, АТ «Житомирський маслозавод» володіє такими сильними сторонами, як висока якість своєї продукції та різноманітність асортименту.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз для підприємства АТ «Житомирський маслозавод»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість продукції: «Житомирський маслозавод» має репутацію виробника високоякісної молочної продукції. 2. Розширена продуктова лінійка: підприємство пропонує широкий асортимент морозива, що задовольняє потреби різних сегментів ринку. 3. Локальний виробник: «Житомирський маслозавод» має перевагу як український виробник на внутрішньому ринку, що може сприяти патріотичному спрямуванню споживачів.	1. Негативний вплив війни та кризи: нестабільна політична та економічна ситуація може впливати на виробництво, постачання сировини та збут продукції. 2. Залежність від імпортової сировини: внаслідок конфлікту та окупації деяких територій, можуть виникнути проблеми з постачанням сировини для виробництва молочних продуктів. 3. Обмежений доступ до нових ринків: внаслідок політичної нестабільності та міжнародних санкцій, може бути важко розширити експорт на нові ринки.
Можливості	Загрози
1. Розвиток внутрішнього ринку: Збільшення патріотичного спрямування споживачів та підтримка українських виробників можуть сприяти зростанню попиту на молочну продукцію в Україні. 2. Експорт на нові ринки: Розширення географії експорту може відкрити нові можливості для «Житомирського маслозаводу». Підприємство може досліджувати та займати позицію на нових зарубіжних ринках, які проявляють інтерес до української молочної продукції. 3. Впровадження нових технологій та інновацій: «Житомирський маслозавод» може використовувати можливості, які надають сучасні технології та інновації. Це може включати впровадження автоматизованих систем виробництва. 4. Розвиток нових продуктів та брендів:	1. Політична та економічна нестабільність: триваюча війна, окупація територій та кризова ситуація в Україні можуть негативно позначитися на функціонуванні «Житомирського маслозаводу». Нестабільність може призвести до зниження споживчого попиту, скорочення доступу до фінансових ресурсів та збільшення вартості сировини. 2. Конкуренція на ринку: підприємство зіткнеться з конкуренцією як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Інші виробники молочної продукції, як локальні, так і з-за кордону, можуть представляти сильну конкуренцію для «Житомирського маслозаводу». 3. Залежність від економічних факторів: економічна криза в країні може призвести до зниження попитної спроможності споживачів,

«Житомирський маслозавод» може розширювати свою продуктову лінійку, включаючи нові види молочних продуктів.	що може вплинути на попит на молочну продукцію «Житомирський маслозавод».
---	---

*Джерело: складено автором

Вони можуть також скористатися можливістю розвитку внутрішнього ринку та збільшення попиту на молочну продукцію, вироблену в Україні.

Проте підприємство має певні недоліки, зокрема негативні наслідки війни та економічної кризи, залежність від імпортних сировинних ресурсів і обмежений доступ до нових ринків. Ці фактори можуть стати перепорою для стабільної роботи АТ «Житомирський маслозавод» і ускладнити процес розширення бізнесу.

Основними загрозами, з якими стикається підприємство, є політична і економічна нестабільність, конкуренція на ринку та залежність від змін в економіці. Всі ці загрози можуть мати негативний вплив на здатність АТ «Житомирський маслозавод» зберігати популярність своїх продуктів і досягати бажаного рівня прибутковості.

Враховуючи ці чинники, АТ «Житомирський маслозавод» має задуматися над можливостями посилення своїх маркетингових заходів, підвищенням ефективності виробничих процесів і постачання сировини, а також диверсифікацією асортименту і пошуком нових ринків збуту.

Тепер можна перейти до вивчення і аналізу маркетингової діяльності даного підприємства. Важливо зазначити, що маркетингова діяльність включає в себе товарну політику, політику ціноутворення, політику розподілу та політику просування товарів.

Почнемо з розгляду товарної політики АТ «Житомирський маслозавод», для чого упорядкуємо асортимент продукції підприємства в таблиці, а також визначимо його ширину, глибину та оцінимо, наскільки цей асортимент

відповідає потребам споживачів (див. табл. 2.7). Розуміння і детальний аналіз асортименту допомагають при розробці та реалізації маркетингових стратегій. В залежності від позиціонування продукції можна вибрати найбільш ефективні маркетингові стратегії для кожної окремої категорії товарів.

Таблиця 2.7

Асортимент продукції АТ «Житомирський маслозавод»*

Ширина асортименту	Глибина асортименту
Морозиво ріжок (B2C)	Морозиво ріжок (9 асортиментних позицій: маскарпоне-виноград, йогурт з інжиром, райдуга, три шоколади, малина, фісташка, пломбір, тоффі). Морозиво фруктовий лід (29 асортиментних позицій: веселі бджілки, груша, фруктсик, пташине молоко, золотий рецепт, ваніль, шоколад, донат, пломбір в шоколаді, корівка, шоколад-черешня, шоколадний-ескімос, сангрія, драгонфрукт, чорне печиво, горіхове, плодове-ягідне, чотири сири, сицилійський апельсин, полуниця-ківі, шоколад-фундук, чорниця-ожина, диня-лайм, супершоколад). Морозиво у паперовому стаканчику (1 асортиментна позиція). Морозиво у вафельному стаканчику (19 асортиментних позицій: пролісок шоколадний, з вишневим джемом, з згущеним молоком, золотий ключик, ескімос, полуниця, пломбір, супер шоколад, дитяче, брюле, райдуга). Морозиво брикет (5 асортиментних позицій: вері пері, чорносіммо, пломбір, 100% морозиво). Морозиво вагове (8 асортиментних позицій: чорниця-ожина, пломбір, дитяче, супер шоколад, десерт-морозиво, полуниця-ківі). Морозиво вагове (2 асортиментні позиції). Морозиво у відрі (9 асортиментних позицій: з вишнею, чорне печиво, манго, зі згущеним молоком, сицилійський апельсин, фісташка, фундук, дитяче). Морозиво десерт (8 асортиментних позицій). Морозиво у лотку (5 асортиментних позицій). Морозиво торт (2 асортиментних позицій).
Морозиво вагове (B2B)	15 асортиментних позицій: лісові ягоди, бразильський лайм, обліпіха, пломбір, маракуйя, фісташка, французька ваніль, чорне печиво, чорний шоколад, полуничне, тоффі-карамель, блакитний янгол, диня, манго, бабл-гам, полуничний сорбет.
Заморожені овочі (B2B)	11 асортиментних позицій: зелений горошок, шпинат, цвітна капуста, брюссельська капуста, капуста броколі, овочева суміш, овочевий букет, квасоля стручкова).
Заморожені ягоди (B2B)	8 асортиментних позицій: обліпіха, вишня без кісточки, малина, полуниця, журавлина, смородина, суміш ягід, черешня.
Заморожені напівфабрикати (B2B)	20 асортиментних позицій: пельмені, млинці, равіоли, сирники, чебуреки, голубці, хінкалі, котлети, вареники, перець фарширований та інші.
Вітамінні чаї (B2B)	5 в асортиментних позицій: журавлина-апельсин, обліпіха-імбир, малина-апельсин, манго-лайм, імбирний.
Хлібобулочні вироби (B2B)	21 асортиментних позицій: круасан, чабатіні, чабата, заморожений хліб, булочка, паніні, соска в тісті та інші.
Морозиво ріжок (B2C)	Морозиво ріжок (9 асортиментних позицій: маскарпоне-виноград, йогурт з інжиром, райдуга, три шоколади, малина, фісташка, пломбір, тоффі).

	Морозиво фруктовий лід (29 асортиментних позицій: веселі бджілки, груша, фруктсик, пташине молоко, золотий рецепт, ваніль, шоколад, донат, пломбір в шоколаді, корівка, шоколад-черешня, шоколадний-ескімос, сангрія, драгонфрукт, чорне печиво, горіхове, плодове-ягідне, чотири сири, сицилійський апельсин, полуниця-ківі, шоколад-фундук, чорниця-ожина, диня-лайм, супершоколад). Морозиво у паперовому стаканчику (1 асортиментна позиція). Морозиво у вафельному стаканчику (19 асортиментних позицій: пролісок шоколадний, з вишневим джемом, з згущеним молоком, золотий ключик, ескімос, полуниця, пломбір, супер шоколад, дитяче, брюле, райдуга). Морозиво брикет (5 асортиментних позицій: вері пері, чорносіммо, пломбір, 100% морозиво). Морозиво вагове (8 асортиментних позицій: чорниця-ожина, пломбір, дитяче, супер шоколад, десерт-морозиво, полуниця-ківі). Морозиво вагове (2 асортиментні позиції). Морозиво у відрі (9 асортиментних позицій: з вишнею, чорне печиво, манго, зі згущеним молоком, сицилійський апельсин, фісташка, фундук, дитяче). Морозиво десерт (8 асортиментних позицій). Морозиво у лотку (5 асортиментних позицій). Морозиво торт (2 асортиментних позицій).
Морозиво вагове (B2B)	15 асортиментних позицій: лісові ягоди, бразильський лайм, обліпіха, пломбір, маракуйя, фісташка, французька ваніль, чорне печиво, чорний шоколад, полуничне, тоффі-карамель, блакитний янгол, диня, манго, бабл-гам, полуничний сорбет.
Заморожені овочі (B2B)	11 асортиментних позицій: зелений горошок, шпинат, цвітна капуста, брюссельська капуста, капуста броколі, овочева суміш, овочевий букет, квасоля стручкова).
Заморожені ягоди (B2B)	8 асортиментних позицій: обліпіха, вишня без кісточки, малина, полуниця, журавлина, смородина, суміш ягід, черешня.
Заморожені напівфабрикати (B2B)	20 асортиментних позицій: пельмені, млинці, равіолі, сирники, чебуреки, голубці, хінкалі, котлети, вареники, перець фарширований та інші.
Вітамінні чаї (B2B)	5 в асортиментних позицій: журавлина-апельсин, обліпіха-імбир, малина-апельсин, манго-лайм, імбирний.
Хлібобулочні вироби (B2B)	21 асортиментних позицій: круасан, ціабатіні, ціабата, заморожений хліб, булочка, паніні, соска в тісті та інші.

*Джерело: складено автором на основі [43]

Асортимент продукції підприємства є достатньо різноманітним і глибоким, оскільки основним товаром є морозиво, яке представлено великою кількістю варіантів, зокрема різними смаками, видами та упаковками, що свідчить про насиченість і широкий вибір продукції на підприємстві.

Основним продуктом, що виготовляється на підприємстві, є морозиво. Всі стратегічні напрямки розвитку зосереджені на створенні та популяризації високоякісного морозива, що є перспективним напрямом розвитку цієї галузі.

Однак, незважаючи на значну увагу до розвитку продукції преміум-класу, підприємство не має наміру припиняти виробництво морозива середнього та

низького цінового сегменту. Крім того, підприємство орієнтується не тільки на споживачів безпосередньо, а й здійснює постачання своєї продукції на ринок підприємств, в основному пропонуючи напівфабрикати для ресторанів та інших закладів.

Переважає більшість продукції, що випускається компанією, продається під брендом «Рудь», який включає в себе таку продукцію, як морозиво, спреди, сирки, масло, молочні продукти та інші. Напівфабрикати, заморожені продукти та деякі види овочів, в свою чергу, реалізуються під іншими торговими марками, такими як «Хуторок» і «Шеф-Кухар». Варто здійснити аналіз елементів торгової марки «Рудь» підприємства АТ «Житомирський маслозавод» (див. рис. 2.6). Почнемо з короткого аналізу логотипу компанії.

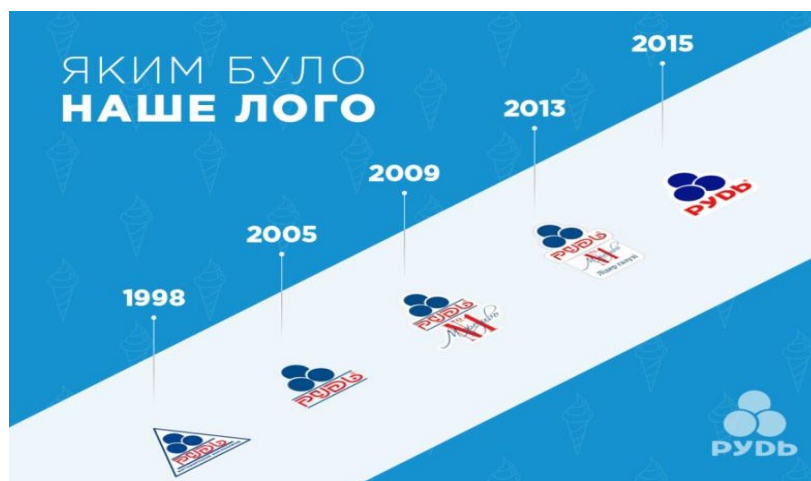


Рис. 2.6. Історія логотипу торгової марки «Рудь»*

*Джерело: [43]

Логотип виконаний у поєднанні синього та червоного кольорів. Червоний зазвичай викликає асоціації з енергією та емоційними переживаннями. Використання цього кольору здатне активізувати потенційних покупців та мотивувати їх до придбання морозива. Синій, в свою чергу, часто пов'язують із поняттями довіри, вірності та професіоналізму, тому він є популярним елементом корпоративного дизайну. Окрім того, у логотипі присутні три кола, які символізують три кульки морозива, що робить цей вибір особливо вдалим.

З наведеного вище зображення видно, що логотип зазнавав змін протягом часу, зокрема модифікувався шрифт, який використовувався для назви компанії та бренду, однак три кульки залишалися незмінними елементами логотипу.

Що стосується дизайну упаковки морозива торгової марки «Рудь», то для кожного виду продукції він має свою індивідуальність. ТМ «Рудь» не використовує єдиний стиль упаковки для всього асортименту морозива (див. рис. 2.7).



Рис. 2.7. Зовнішній вигляд пакування продукції ТМ «Рудь»*

*Джерело: [43]

Кольорова гама упаковок різноманітна, що може негативно вплинути на впізнаваність продукції серед споживачів.

Відсутність єдиного стилю в дизайні упаковки для морозива «Рудь» може спричинити кілька негативних наслідків:

Плутанина та складність ідентифікації: Якщо упаковки морозива мають різний дизайн, це може призвести до непорозумінь серед покупців і ускладнити процес визначення товару на полицях магазинів. Відсутність єдиного дизайну може негативно вплинути на сприйняття бренду та його впізнаваність.

Втрата цілісності бренду: Єдиний стиль упаковки формує узгоджене враження про бренд, його цінності та особливості. Його відсутність може призвести до ослаблення цілісності бренду та його унікальності.

Невизначеність у сприйнятті бренду: Якщо споживачі не можуть швидко впізнати продукт через нестандартний дизайн, це може знизити їхню лояльність до бренду. Покупці зазвичай шукають стабільність та надійність у брендах, що часто проявляється через послідовність у зовнішньому вигляді товарів.

Проблеми з маркетинговими стратегіями: Відсутність єдиного стилю упаковки ускладнює створення та проведення ефективних маркетингових

кампаній. Єдиний дизайн упаковки полегшує рекламу та позиціонування продукту на ринку.

Отже, дизайн упаковки має важливе значення для загального сприйняття бренду і може суттєво вплинути на вибір споживачів.

Щоб більш детально вивчити маркетингову діяльність підприємства, слід звернути увагу на цінову політику АТ «Житомирський маслозавод». Компанія застосовує стратегію ціноутворення, орієнтуючись на баланс між ціною та якістю. Такий підхід акцентує увагу на важливості високої якості продукції під брендом «Рудь». Підприємство встановлює конкурентоспроможні ціни, враховуючи не тільки якість своїх товарів, але й витрати та ринкову конкуренцію.

Згідно з цією стратегією, компанія прагне пропонувати споживачам продукцію високої якості за доступними цінами, забезпечуючи оптимальний баланс між конкурентоспроможністю та високим рівнем якості. Це сприяє позитивному сприйняттю бренду та задоволенню потреб споживачів, що є важливим фактором для забезпечення стабільного попиту на продукцію підприємства. Також варто звернути увагу на систему збуту підприємства, яка включає в себе різні канали для реалізації продукції (див. рис. 2.8).

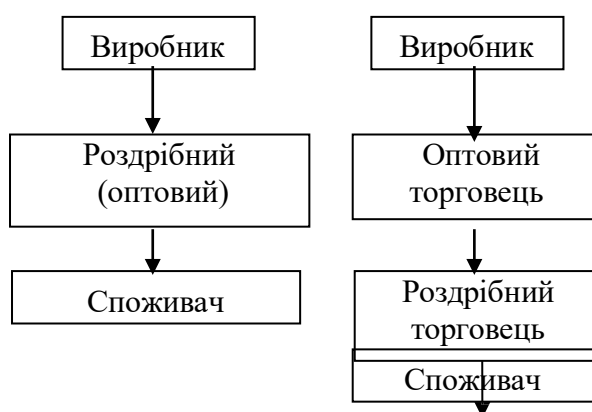


Рис. 2.8. Канали розподілу АТ «Житомирський маслозавод»*

*Джерело: складено автором

АТ «Житомирський маслозавод» застосовує як однорівневі, так і дворівневі канали для розподілу своєї продукції. У 2023 році продукція

компанії була представлена в усіх великих національних мережах, таких як АТБ, Сільпо, Фора, Fozzi, Novus, Метро, Велика Кишеня, Ашан та інші. Для оперативної доставки товарів підприємство орендує склади в Києві та Харкові. Окрім того, компанія володіє власним автопарком, до якого входять молоковози, авторефрижератори та легкові автомобілі, що дозволяє здійснювати безперервні поставки продукції по всій Україні. Ринок збуту продукції підприємства «Житомирський маслозавод» розподіляється за географічним принципом.

Серед дистриб'юторів продукції «Житомирського маслозаводу» є: ТОВ «Негоціант Трейд» (Дніпропетровська область), ТОВ «Інкорт, ЛТД» (Запорізька область), ТОВ «ТФ Продзапас» (Сумська область), ТОВ «Мідас-авто» (Полтавська область), ТОВ «Торговий Союз Савко» (Житомирська область), ТОВ «Ваго-Трейд» (Вінницька область), ТОВ «Скаймол» (Рівненська область), ТОВ «Юкон-Продтрейд» (Волинська область), ФОП Лиса А.І. (Хмельницька область), ФОП Стаднійчук Р.І. (Львівська область), ФОП Мостовий А.М. (Івано-Франківська область), ТОВ «Вектор-трейдзахід» (Чернівецька область), ТОВ «Гранд 2000» (Закарпатська область), ТОВ «ТК ТанДем» та ТОВ «Фреш мікс» (Донецька область) та інші.

Зараз можна звернути увагу на політику просування продукції підприємства «Житомирський маслозавод», що включає кілька ключових елементів маркетингових комунікацій:

1. Власний канал на YouTube: компанія публікує відео з рецептами, які можна приготувати з продукцією «Житомирського маслозаводу». Цей канал дозволяє взаємодіяти зі споживачами, котрі не користуються телебаченням, тим самим сприяючи збільшенню впізнаваності бренду. Відео з рецептами не тільки демонструють різноманітність продукції, а й підкреслюють її унікальність та значення в кулінарії. Крім того, компанія публікує відео зі своїх спонсорських заходів.

2. Телевізійна реклама: хоча телевізійна реклама має низьку вибірковість, її здатність охоплювати широку аудиторію є важливим елементом

комунікаційної стратегії «Житомирського маслозаводу». Відеоролики та показ виробництва можуть посилити сприйняття бренду як надійного та високоякісного.

3. Зовнішня реклама: підприємство активно використовує зовнішню рекламу, особливо в великих містах, де розташована його цільова аудиторія. Це дозволяє не лише інформувати про доступність продукції, але й сприяє запам'ятовуванню бренду через візуальні елементи. Реклама у великих містах акцентує увагу на присутності бренду і доступності його товарів для потенційних споживачів.

4. Офіційний веб-сайт: сайт підприємства містить повну інформацію про компанію, її продукцію, актуальні новини та каталог для дистриб'юторів і торгових посередників. Офіційний сайт є основним джерелом інформації, де також є контактні дані та форма для зворотного зв'язку, що сприяє взаємодії зі споживачами та партнерами.

5. Стимулювання збуту: компанія організовує акції та знижки для своїх споживачів, а також проводить розіграші призів серед переможців акцій. Такі заходи активно сприяють залученню уваги до продукції та збільшенню обсягів продажів.

6. Ярмарки: участь у ярмарках дозволяє підприємству демонструвати свої продукти безпосередньо споживачам, що створює можливості для прямого контакту та обміну відгуками. Це не тільки дає змогу продавати продукцію, а й взаємодіяти з покупцями.

7. PR-стратегії: використання зв'язків із громадськістю допомагає компанії формувати та зміцнювати позитивний імідж бренду. Прийом участі у благодійних заходах та публікації на теми соціальної відповідальності допомагають підвищити довіру до компанії.

Необхідно здійснити вибір найбільш результативних варіантів маркетингових комунікацій, для чого необхідно провести порівняльний аналіз цих комунікацій (див. табл. 2.8).

Визначення та акцент на найбільш ефективних елементах комунікації є стратегічно важливою задачею підприємства, орієнтованою на досягнення значного впливу на цільову аудиторію та реалізацію бізнес-цілей.

Таблиця 2.8

**Порівняльна характеристика використання елементів просування АТ
«Житомирський маслозавод»***

№ з/п	Елемент комплексу маркетингових комунікацій	Показник застосування елементів комплексу маркетингових комунікацій (0 – не значущий; 10 – найбільш значущий)	
		Застосування обраних носіїв МК	Коефіцієнт значущості, %
1	PR: Випуск прес-релізів щодо нових продуктів; Організація заходів та прес конференцій; Співпраця з впливовими особистостями	5	18%
2	Реклама: Реклама по ТБ; Зовнішня реклама; Реклама на транспорті	9	29%
3	Стимулювання збуту: Безкоштовні зразки; Підкріплення товару; Знижки з ціни	7	17%
4	Сайт підприємства для загального бренду компанії «Рудь»	5	12%
5	Ярмарки: Представлення продукції на продуктових ярмарках у Києві	6	13%
6	Інтернет: Реклама в Інтернеті; Канал YouTube	4	5%
7	Організація розважальних заходів «День морозива»	4	6%
	Всього		100%

*Джерело: складено автором

Фокус на основних елементах дозволяє компанії активно взаємодіяти зі своєю аудиторією. Орієнтація на ключові аспекти може підвищити якість комунікації та сформувати позитивне враження від взаємодії з брендом. Крім того, акцент на найважливіших складових комунікаційного процесу сприяє розробці ефективної рекламної стратегії.

Отже, основними і найбільш результативними каналами просування виступають реклама, PR та стимулювання продажу. Ці компоненти були обрані на основі заходів, реалізованих підприємством у 2024 році, а також на власний

розсуд. При виборі елементів враховувалися такі фактори, як характер ринку, в даному випадку – ринок B2C. Маркетингові комунікації є різноманітними та охоплюють безліч каналів просування. Серед них – PR-комунікації, зовнішня реклама, стимулювання збуту, участь у виставках, ярмарках і присутність в Інтернеті.

Аналізуючи цінову політику підприємства, політику просування, товарну та збутову політики, можна зробити короткий огляд цільової аудиторії АТ «Житомирський маслозавод».

Сегментація споживачів за віковими категоріями має велике значення, оскільки культура споживання варіюється в залежності від віку. Люди старші за 40 років, зазвичай, обирають продукти перевірених брендів, які вони регулярно купують, в той час як молодь віком від 18 років схильна до експериментів із брендами, смаками або навіть новими продуктами. Сегментація споживачів підприємства «Житомирський маслозавод» за віковими категоріями (див. рис. 2.9).

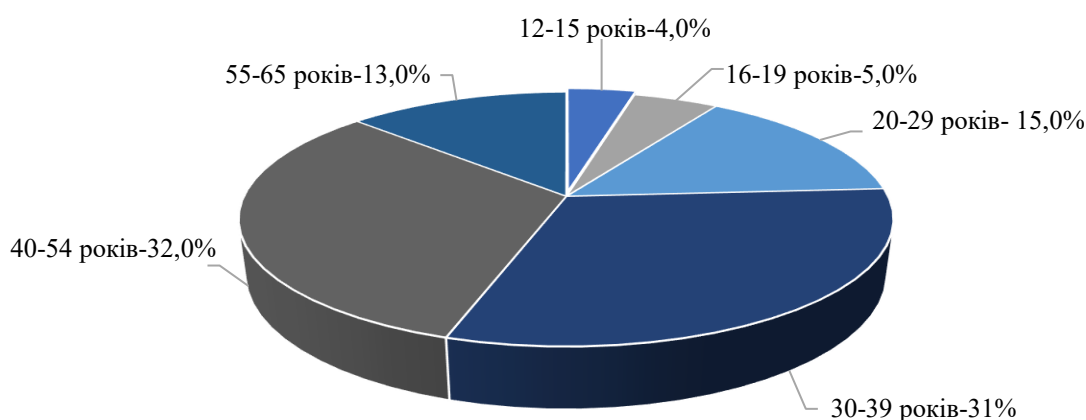


Рис. 2.9. Сегментація за віком споживачів продукції підприємства «Житомирський маслозавод»*

*Джерело: складено автором

Основними споживачами молочних виробів є жінки, оскільки вони значно частіше за чоловіків здійснюють покупки та готують страви. Розподіл споживачів продукції підприємства «Житомирський маслозавод» за статевою ознакою представлений на рис. 2.10.

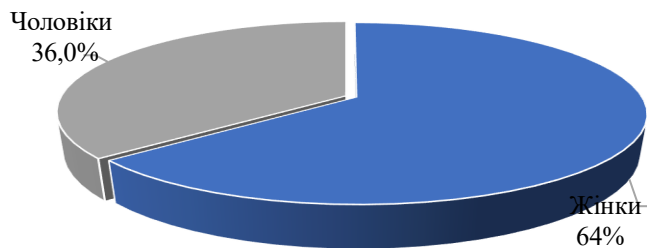


Рис. 2.10. Сегментація споживачів за статевою приналежністю*

*Джерело: складено автором

Незважаючи на середній рівень ціни товару, його не можна вважати низьким, оскільки існує ряд конкурентів, які пропонують значно дешевшу продукцію, але з гіршими характеристиками. Саме тому часто вибір припадає на цей товар серед тих споживачів, хто звертає увагу на якість і корисні властивості придбаної продукції (див. рис. 2.11).

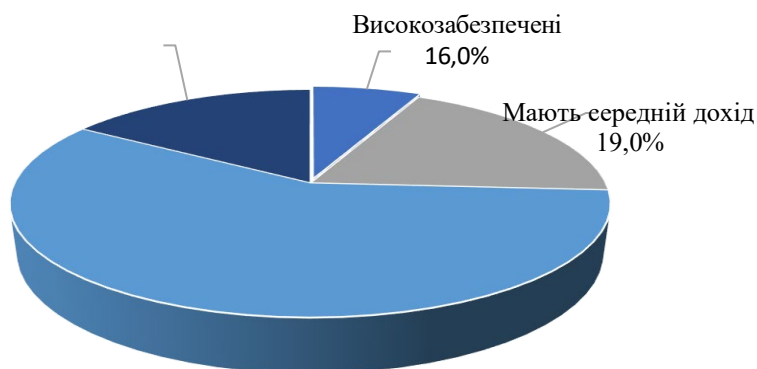


Рис. 2.11. Сегментація за рівнем доходу АТ «Житомирський маслозавод»*

*Джерело: складено автором

Було також здійснено розподіл за географічним положенням споживачів, що здійснюють покупки молочних виробів (див. рис. 2.12).

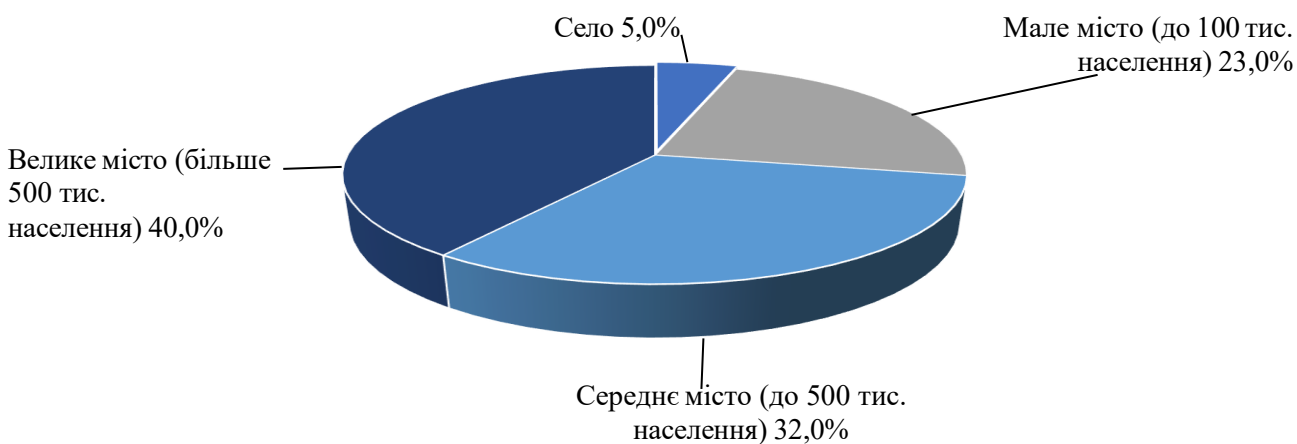


Рис. 2.12. Сегментація споживачів за місцезнаходженням, %*

*Джерело: складено автором

Основними покупцями є жителі великих міст (45%), а найменше молочну продукцію купують люди, які проживають у сільській місцевості. Така тенденція зумовлена тим, що сільські жителі часто займаються власним господарством і частково задовольняють свої потреби самостійно. Отже, можна узагальнити зазначені дані та виділити цільову аудиторію для підприємства «Житомирський маслозавод» — це люди віком від 30 до 55 років, які регулярно здійснюють покупки в супермаркетах для себе або для родини. Переважно це жінки, оскільки вони частіше, ніж чоловіки, роблять покупки та займаються приготуванням їжі вдома. До цієї категорії також належать люди з середнім та високим рівнем доходу, які проживають у середніх і великих містах.

Компанія «Житомирський маслозавод» — частина холдингу «Рудь» — активно заявляє про себе як лідера в галузі виробництва морозива в Україні. Через слоган «Морозиво № 1» вона прагне підкреслити своє лідерство в цій сфері. Визнання типу «№ 1 за інноваціями», «№ 1 за якістю» та «№ 1 за асортиментом» додатково підтверджують статус компанії як лідера. Основною метою позиціонування є не лише задоволення, а й перевершення очікувань споживачів. Підприємство акцентує увагу на своєму різноманітті продукції, заявляючи, що навіть найвибагливіші клієнти знайдуть ідеальний продукт серед широкого асортименту. Таке позиціонування дозволяє компанії формувати потужний бренд, асоційований з високою якістю, інноваціями та різноманіттям у світі морозива. Далі розглянемо мотиваційний аналіз покупців молочної продукції «Житомирського маслозаводу», що допоможе визначити фактори, які спонукають споживачів до покупки та впливають на їх вибір. Основними мотиваційними чинниками є:

1. Якість продукції: Споживачі продукції «Житомирського маслозаводу» можуть бути мотивовані високими стандартами якості. Це включає свіжість, натуральність та безпеку продуктів, які відповідають вимогам стандартів та задовольняють потреби покупців.

2. Смакові уподобання: Багато споживачів обирають молочну продукцію залежно від її смакових характеристик. «Житомирський маслозавод» пропонує різноманітні варіанти продукції, що відповідають різним смакам покупців.

3. Здоров'я та харчові властивості: Зростаючий попит на здорову їжу спонукає багатьох споживачів вибрати молочну продукцію з корисними властивостями для здоров'я. «Житомирський маслозавод» акцентує увагу на високому вмісті вітамінів, мінералів та інших поживних речовин у своїх продуктах.

4. Довіра до бренду: Важливим фактором є довіра до бренду, що асоціюється з якістю та надійністю. Якщо «Житомирський маслозавод» зміг створити позитивний імідж, який пов'язують з високим рівнем продукції, це може зміцнити довіру споживачів і мотивувати їх обирати цей бренд.

5. Мотиваційний аналіз споживачів продукції «Житомирського маслозаводу» вказує на ключові фактори, що визначають їх вибір. Цільова група, яка складає 45% споживачів віком від 30 до 55 років, дає можливість компанії чітко націлювати свої маркетингові зусилля. Основні мотиваційні чинники, такі як висока якість продукції, різноманітність смаків та акцент на здоров'я, створюють міцну основу для розвитку та подальшого позиціонування бренду.

6. Для досягнення успіху «Житомирський маслозавод» має продовжувати підтримувати високі стандарти якості, інвестувати в інновації асортименту та активно взаємодіяти зі споживачами, підкреслюючи переваги своєї продукції та зміцнюючи довіру до бренду через ефективну маркетингову стратегію. Загальний підхід підприємства має базуватися на розумінні потреб своєї цільової аудиторії, забезпечуючи високий рівень якості та адаптуючись до змін на ринку.

2.3 Оцінка системи планування маркетингової діяльності АТ «Житомирський маслозавод» та її ефективності

Планування загалом вважається одним із найважливіших аспектів маркетингової стратегії підприємства, під час якого формується система взаємодіючих підсистем маркетингу. До таких підсистем належать організаційна, планова, інформаційна, логістична, виробничо-збутова та контролінгова. Оцінюючи систему планування маркетингової діяльності АТ «Житомирський маслозавод», варто докладніше розглянути деякі з них, що відповідають за взаємодії маркетингових елементів.

1. Інформаційна підсистема маркетингових взаємодій повинна бути сформована завдяки постійним маркетинговим дослідженням. Досвід роботи АТ «Житомирський маслозавод» демонструє необхідність створення спеціалізованого підрозділу, який здійснюватиме глибокі та регулярні дослідження ринку і розроблятиме маркетингові програми. Це є важливим, оскільки маркетингові дослідження та їх належна організація значно знижують підприємницькі ризики та сприяють ефективному задоволенню потреб споживачів. Спеціалісти відділу збуту виконують кабінетні дослідження, які включають аналіз ринкових умов, вивчення збутових каналів, поведінки ринкових партнерів і характеристик внутрішньофірмового потенціалу.

2. Окрім інформаційної підсистеми, у системі маркетингових взаємодій АТ «Житомирський маслозавод» також реалізуються комплексні рішення з виробничо-збутової діяльності. Ця підсистема охоплює стратегічне і тактичне планування процесів виробництва та збуту продукції. Вона націлена на вдосконалення виробничих процесів і ефективний розподіл товарів або послуг серед споживачів. Ключові елементи виробничо-збутового планування включають: прогнозування попиту, що дозволяє підприємству оцінити ринкові тенденції і відповідно регулювати обсяги виробництва та рівень запасів; оптимізація виробництва, що полягає у створенні стратегії, яка забезпечує високу якість продукції, зменшення витрат і своєчасну поставку товарів на ринок; маркетингові заходи, що охоплюють розробку стратегій збуту,

рекламних кампаній, ціноутворення та інших інструментів для залучення споживачів і збільшення обсягів продажів; дистрибуція, що включає розробку ефективної системи постачання та розподілу продукції для забезпечення її наявності на ринку; партнерські відносини з іншими компаніями, що є важливими для досягнення спільних бізнес-цілей.

Контролінгова підсистема підтримує АТ «Житомирський маслозавод» у довгостроковому плануванні, аналізі отриманих даних і прийнятті обґрунтованих управлінських рішень, що сприяють успіху на ринку та стабільному розвитку підприємства.

Для детальної оцінки системи планування підприємства, наступним кроком буде оцінка концептуальних аспектів маркетингової діяльності «Житомирського маслозаводу» (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Оцінка концептуального характеру маркетингової діяльності
«Житомирського маслозаводу»***

Критерії	Орієнтація підприємства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Стратегічна орієнтація
Стратегічне мислення персоналу	Відсутнє						+					Наявне
Стратегічні конкурентні цілі діяльності	Невизначені					+						Визначені
Конкурентні маркетингові стратегії	Відсутні (необґрунтовані)							+				Наявні (обґрунтовані)
Методи встановлення стратегій	Використовуються випадково, неповно, як результат реагування на надзвичайні події					+						Використовуються постійно, комплексно, на основі всебічного аналізу і прогнозування
Стратегічні заходи (заходи щодо розвитку)	Формуються на основі інтуїції, досвіду та навиків керівників, безсистемні, не сприймаються як стратегічні				+							Формуються в результаті діагностики процесу стратегічного маркетингового планування та управління конкурентоспроможністю
Маркетингові плани	Поточні (у найкращому випадку), безсистемні, містяться в окремих управлінських рішеннях						+					Розроблені на основі комплексних маркетингових досліджень, взаємопов'язані, стратегічні
Реалізація планів	Доведення прийнятих рішень абияк до											Являє собою невід'ємну частину механізму

	кінця												стратегічного маркетингового планування та управління конкурентоспроможністю
Оцінка концептуального характеру діяльності	0 – 23 стратегічний опортунізм	Загальна оцінка: 38											48 – 70 стратегічне динамічне бачення
		24 – 47 балів стратегічне бачення, засноване на стратегічному плануванні											

*Джерело: складено автором

З аналізу таблиці, що демонструє концептуальний рівень маркетингової діяльності «Житомирського маслозаводу», встановлено, що середня оцінка підприємства становить 38 балів. Це дає підстави вважати, що підприємство дотримується стратегічного підходу до планування, має чітке бачення майбутнього розвитку та сформований стратегічний напрям у своїй маркетинговій діяльності.

Досягнення ефективної стратегічної орієнтації потребує комплексного вдосконалення різноманітних аспектів маркетингової діяльності «Житомирського маслозаводу». Зокрема, важливим є стимулювання стратегічного мислення серед працівників, чітке формулювання конкурентних стратегій у сфері маркетингу та використання сучасних методів стратегічного аналізу й прогнозування як основи для формування відповідних стратегічних підходів.

З метою формування глибокого стратегічного бачення та належної організації процесу стратегічного планування, «Житомирському маслозаводу» доцільно систематично розробляти стратегічні ініціативи, ґрунтуючись на детальному аналізі процесу стратегічного маркетингового планування та управління конкурентоспроможністю. Крім того, важливо створювати комплексні стратегічні маркетингові програми.

Зміцнення стратегічної орієнтації для «Житомирського маслозаводу» передбачає активне впровадження маркетингових планів у практичну діяльність підприємства, а також реалізацію стратегічних заходів, які забезпечать довготривалу конкурентну перевагу. Створення взаємопов'язаних стратегій, які будуть підтримані системним і цілеспрямованим мисленням колективу, стане важливим кроком на шляху до досягнення стабільної

конкурентної позиції на ринку. Підприємству слід широко використовувати сучасні підходи до формування стратегій та вдосконалювати маркетингове планування з урахуванням впливу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

У рамках стратегічного розвитку «Житомирського маслозаводу» необхідно розуміти, що стратегічна орієнтація не є одноразовою дією, а являє собою складний і безперервний процес. Постійне поліпшення процесів стратегічного планування та їх ефективна реалізація забезпечать формування міцної бази для довгострокової результативної маркетингової діяльності, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства у майбутньому.

У контексті стратегічного аналізу доцільно оцінити конкурентні позиції «Житомирського маслозаводу» шляхом аналізу системи стратегічного планування маркетингової діяльності в порівнянні з основними конкурентами – такими як «Тернопільський молокозавод» та «Львівський холодокомбінат» (див. табл. 2.10). Для цього буде використано метод експертного оцінювання, де 0 позначає найнижчий бал, а 5 – найвищий можливий показник для підприємства.

Таблиця 2.10

Оцінка системи планування та управління маркетинговою діяльністю АТ «Житомирський маслозавод»*

Фактори аналізу системи планування	Порівняння з конкурентами, від 0 до 5 балів		
	«Житомирський маслозавод»	«Тернопільський молокозавод»	«Львівський холодокомбінат»
Частота проведення маркетингових досліджень підприємством	4	4	3
Розуміння підприємством потреби та бажання споживачів відносно його товарів	4	5	3
Рівень уявлення підприємства структури витрат та прибутковості кожного товару	5	3	4
Якість товару підприємства порівняно до товарів конкурента, що продаються в однаковому ціновому діапазоні	5	3	4
Ступінь зміни (адаптації, модифікації, оновлення) за останні 5 років	5	4	4
Рівень контролю якості за товарами, що надходять у торгівельну мережу	5	3	3
Час існування торгівельної марки підприємства	5	4	5

Частота аналізу методів та форм збуту товарів	4	4	3
Врахування підприємством еластичності попиту при встановленні ціни	5	2	4
Вплив змін ціни на рівень продажу товарів	4	4	4
Частота перегляду каналів товароруху	4	5	3
Вигоди від продажу товарів через торговельні мережі	5	4	4
Частота аналізу переваг та недоліків своєї збутової мережі	3	4	2
Частота сповіщення підприємством про свою діяльність в ЗМІ	4	3	3
Частота проведення заходів щодо стимулювання збуту	5	5	4
Всього	67	57	53

*Джерело: складено автором

У результаті проведеного аналізу конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод» у контексті функціонування системи планування маркетингової діяльності можна стверджувати, що за підсумковими балами, наведеними у таблиці, підприємство посідає провідну позицію з результатом у 67 балів. Такий показник дозволяє йому випереджати основних конкурентів – «Тернопільський молокозавод», який отримав 57 балів, та «Львівський холодокомбінат», у якого 53 бали.

До оцінювання було залучено цілу низку показників, що характеризують маркетингову діяльність, зокрема аналіз ринку, політику ціноутворення, методи просування продукції та стратегії збуту. Підприємство продемонструвало високий рівень організації контролю якості, здатність враховувати запити та очікування споживачів, а також значний прогрес у впровадженні новацій і змін протягом останніх п'яти років. Особливу увагу заслуговують досягнення у сфері ефективного управління торговельною мережею та систематичний аналіз сильних і слабких сторін збутової інфраструктури.

Крім того, існує потенціал для подальшого вдосконалення підходів до дослідження методів і форм реалізації продукції. Високі показники, отримані в результаті аналізу ефективності використання торговельних мереж та активного впровадження заходів зі стимулювання збуту, свідчать про потужний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, АТ «Житомирський маслозавод» можна охарактеризувати як добре підготовленого гравця ринку, який відзначається високим рівнем реалізації стратегічного маркетингового менеджменту, що дозволяє йому залишатися попереду основних конкурентів.

Висновки до II розділу

У другому розділі було здійснено детальний аналіз фінансово-економічного стану акціонерного товариства «Житомирський маслозавод». Результати дослідження ключових фінансово-економічних показників цього підприємства засвідчили наявність як позитивних тенденцій, так і певних моментів, що заслуговують на додаткову увагу. Зокрема, загальна тенденція до зростання активів підтверджує стабільний розвиток підприємства. Водночас варто звернути увагу на те, що структура активів демонструє високу частку необоротних активів, що може свідчити про необхідність розгляду варіантів їхньої диверсифікації з метою посилення фінансової стійкості підприємства.

Щодо аналізу маркетингової діяльності, було встановлено, що АТ «Житомирський маслозавод» характеризується ефективним використанням маркетингових інструментів. У межах даного розділу було проаналізовано ключові складові маркетингової політики підприємства: товарну стратегію, політику ціноутворення, комунікаційні заходи та канали збуту продукції. Однак, слід зазначити, що існують напрями, які потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, доцільним є удосконалення маркетингових стратегій з метою підвищення ефективності взаємодії як із кінцевими споживачами, так і з основними конкурентами на ринку.

Також було здійснено оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства через призму ефективності планування його маркетингової діяльності. У результаті аналізу встановлено, що АТ «Житомирський маслозавод» займає провідні позиції у своїй галузі, демонструючи вищі показники в порівнянні з основними конкурентами.

У межах оцінки враховувалися різні аспекти маркетингової діяльності підприємства, включаючи дослідження ринку, формування цінової політики,

організацію продажів та інші важливі елементи. Підприємство відзначається високим рівнем контролю за якістю продукції, чітким розумінням потреб і вподобань своєї цільової аудиторії, а також активною реалізацією змін та інновацій протягом останніх п'яти років. Усі ці характеристики свідчать про прагнення компанії до постійного вдосконалення та гнучкого реагування на динамічні зміни ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Стратегічне і оперативне планування маркетингу на підприємстві

Стратегічне та оперативне планування маркетингової діяльності на підприємстві «Житомирський маслозавод» відіграє провідну роль у забезпеченні його ефективного функціонування та стабільного розвитку в умовах сучасного конкурентного бізнес-середовища. Стратегічне планування окреслює довготривалі орієнтири та напрямки розвитку підприємства, спираючись на його місію, бачення майбутнього і ключові конкурентні переваги. У той же час оперативне планування зосереджується на реалізації конкретних заходів у визначені строки, що сприяє досягненню поставлених стратегічних завдань.

У цьому розділі детально проаналізовано як стратегічні, так і оперативні елементи маркетингового планування, які реалізуються на підприємстві «Житомирський маслозавод». У межах аналізу акцент буде зроблено на основних векторах розвитку бренду, адаптаційних можливостях підприємства до змін у ринковому середовищі, а також на шляхах забезпечення ефективної комунікації з цільовою маркетинговою аудиторією.

З метою структуризації відомостей щодо товарних ринків та асортименту продукції підприємства АТ «Житомирський маслозавод», а також для вибору оптимальної стратегії його розвитку, планується застосування матриці Ансоффа (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця Ансоффа для підприємства АТ «Житомирський маслозавод»*

Стратегія проникнення	Питання: чи є можливості і перспективи росту на поточному ринку?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Темп росту ринку	Високий	Сповільнюється, але росте	Стагнація або зниження об'єму ринку
Рівень споживання товару серед ЦА	Нижче, ніж в середньому по ринку	На рівні середньо ринкових показників	Вище, ніж в середньому по ринку

Частота використання товару ЦА	Максимальна	Помірна	Низька
Рівень доступу до товару	Нижче, ніж в середньому по ринку	На рівні середньо ринкових показників	Вище, ніж в середньому по ринку
Рівень впізнаваності бренду	Нижче, ніж в середньому по ринку	на рівні середньо ринкових показників	Вище, ніж в середньому по ринку
Економія від масштабу	Є		Немає
Товар компанії має конкурентні переваги в порівнянні з конкурентами в галузі	Так		Ні
Можливості до високого рівня інвестицій в галузь	Є		Немає
Стратегія розвитку ринку	Питання: чи зможе компанія вийти з поточним товаром на новий ринок?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Компанія успішна в поточній діяльності (товар компанії являється затребуваним)	Так	Є невеликі недоліки	Немає, необхідно вдосконалювати товар
Кількість гравців на новому ринку	Невелика кількість гравців (1-3)	Середній рівень насиченості ринку (3-10)	Високий рівень насиченості ринку
Вхідні бар'єри на новому ринку	Практично відсутні	Є, але не досить високі	Високий рівень вхідних бар'єрів
Темпи росту нового ринку	Високий	Сповільнюється, але росте	Стагнація або зниження об'єму ринку
Товар оволодіє унікальними властивостями, має конкурентні переваги	Так		Ні
Компанія володіє додатковим капіталом для інвестування виходу на новий ринок	Так		Ні
Стратегія розвитку товару	Питання: чи зможе компанія успішно розширити асортимент товарів на наявному ринку?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Темп росту наявного ринку	Високий	Сповільнюється, але росте	Зниження обсягів продажу
Розмір наявного ринку	Великий	Середній	Невеликий
Наявний товар застарів, має недоліки або знаходиться на останній стадії життєвого циклу товару	Так		Ні
Внутрішньогалузева конкуренція	Високий рівень	Тенденції до посилення	Низький рівень
Загроза входу нових гравців	Так		Ні
Успіх в галузі залежить від інноваційності і постійної пропозиції нових товарів	Так		Ні
Рівень поновлення асортименту і поява новинок у ключових конкурентів	Високий		Низький

*Джерело: складено автором на основі [25, 28]

Беручи до уваги наведену вище матрицю, інформацію щодо потенційних стратегічних напрямів для підприємства, яке досліджується, доцільно об'єднати у вигляді таблиці (див. табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Результати за матрицею Ансофа для підприємства АТ «Житомирський маслозавод»*

Стратегія	Можливість використання	Опис
Стратегія проникнення	Не можлива	Розширення присутності на внутрішньому ринку, залучення нових сегментів споживачів та встановлення партнерств з дистриб'юторами та роздрібними мережами. «Житомирський маслозавод» може зосередитися на рекламі та маркетингових акціях для привернення уваги нових споживачів та збільшення своєї частки на ринку.
Стратегія розширення ринку	Можлива	Розширення на нові зарубіжні ринки, де панує попит на якісну молочну продукцію. «Житомирський маслозавод» може досліджувати можливості експорту до країн, які не постраждали внаслідок конфлікту, і встановити партнерства з місцевими дистриб'юторами та роздрібними мережами.
Стратегія розробки товару	Можлива	Розширення асортименту молочних продуктів, включаючи нові смаки, варіації та інноваційні продукти. «Житомирський маслозавод» може провести дослідження ринку та виявити потреби споживачів, щоб розробити нові продукти, які будуть вигідними та конкурентоспроможними.
Стратегія диверсифікації	Не можлива	Зменшення ризиків та підвищення ефективності шляхом вдосконалення систем безпеки та якості, а також диверсифікації постачальників сировини та інгредієнтів. «Житомирський маслозавод» повинен приділити особливу увагу забезпеченню високих стандартів якості

*Джерело: складено автором

З огляду на сучасну ситуацію, спричинену війною з Російською Федерацією та економічною кризою в Україні, найбільш доцільною та результативною стратегією для АТ «Житомирський маслозавод» є активне освоєння нових ринків збуту. У нинішніх умовах важливо акцентувати увагу на пошуку перспективних напрямків за межами країни, зокрема тих, які характеризуються стабільністю та можливістю отримання значних прибутків.

АТ «Житомирський маслозавод» має можливість зосередити свої ресурси на налагодженні співпраці з іноземними партнерами, зокрема з представниками роздрібною торгівлі та дистриб'юторами в країнах, не охоплених збройним конфліктом. У цьому контексті доцільним кроком стане проведення детального дослідження ринку для виявлення привабливих у фінансовому плані та

відкритих для нових учасників торговельних просторів. Такий підхід дозволить підприємству значно розширити географію експорту своєї продукції та залучити нові цільові аудиторії, що в свою чергу дасть змогу частково компенсувати втрати, понесені на вітчизняному ринку.

Окрему увагу варто приділити дотриманню високих стандартів якості та безпеки продукції. АТ «Житомирський маслозавод» має і надалі вдосконалювати механізми внутрішнього контролю, відповідати вимогам міжнародних норм та забезпечувати повний пакет необхідної документації для здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Це сприятиме підвищенню рівня довіри споживачів за кордоном та дозволить утримувати належний рівень конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Крім того, варто звернути увагу на можливість удосконалення товарного портфеля підприємства. З цією метою доцільно скористатися інструментом аналізу у вигляді матриці Бостонської консалтингової групи (див. рис. 3.1). Насамперед необхідно згрупувати наявні дані для подальшого формування матриці, при цьому обґрунтовано проводити аналіз асортименту за основними товарними групами, які компанія виробляє для кінцевого споживчого сегмента (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Вихідні дані для побудови матриці БКГ*

Товар	Об'єм реалізації, тис. грн.			Темп росту	Доля ринку
	2023	2024	Конкурент		
Морозиво у відрі	6,1	8,7	10,7	1,43	0,81
Морозиво фруктовий лід	6,9	11,5	9,6	1,67	1,20
Морозиво у ріжку	18,4	23,8	24	1,29	0,99
Морозиво у вафельному стаканчику	32,2	31,8	26,2	0,99	1,21
Всього	1272	1465	1279		

*Джерело: складено автором на основі [45]

Для складання матриці було відібрано чотири ключові асортиментні групи продукції АТ «Житомирський маслозавод», а саме: морозиво у ріжку, морозиво у вафельному стаканчику, фруктовий лід та морозиво, фасоване у відра.

На основі наведених вище показників, зокрема обсягів реалізації продукції за 2023 та 2024 роки, інформації щодо обсягів продажу у конкурентів, темпів зростання ринку та частки ринку, здійснено побудову матриці Бостонської консалтингової групи, що відображає товарний портфель АТ «Житомирський маслозавод» (див. рис. 3.1).

До категорії «дійних корів» належить морозиво у вафельному стаканчику. Цей вид продукції займає провідні позиції на ринку завдяки стабільному попиту, який не потребує значних маркетингових чи інших додаткових витрат, а отже, генерує прибуток, що перевищує витрати на підтримання ринкової частки. Стратегічні зусилля підприємства зосереджено на збереженні поточної позиції якнайдовше. Основні акценти робляться на заохоченні постійних споживачів до повторних покупок, періодичному використанні рекламних нагадувань та впровадженні нових акційних цінових пропозицій.

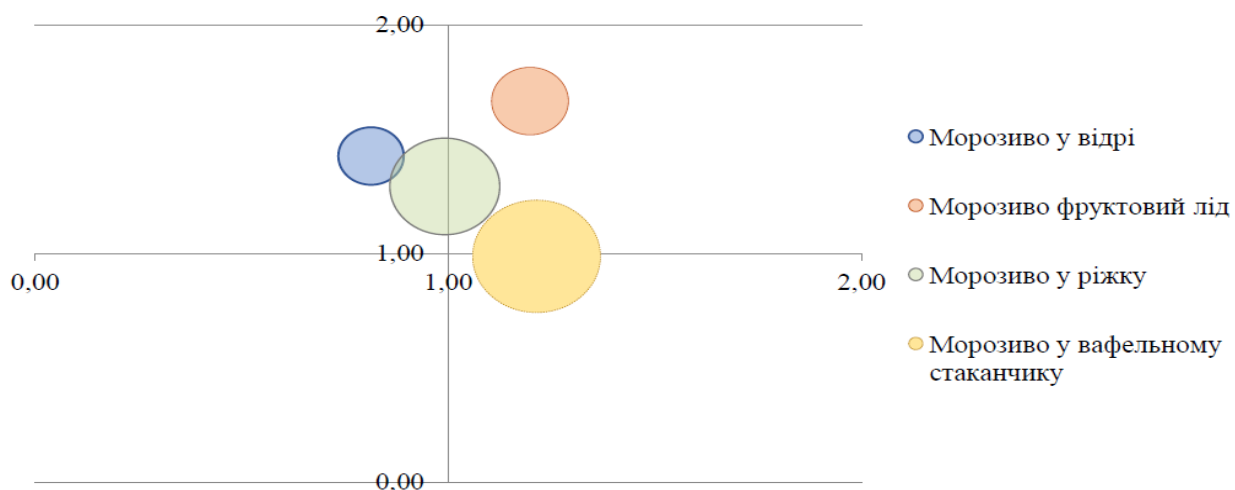


Рис. 3.1. Матриця БКГ товарного портфелю підприємства «Житомирський маслозавод»*

*Джерело: складено автором

До категорії «зірки» можна віднести морозиво фруктовий лід, а також майже набуло цього статусу морозиво в ріжку. Компанія реалізує стратегію, що спрямована на зростання та утримання частки на ринку. Основним завданням є збереження конкурентних переваг продукції в умовах постійного посилення конкуренції. Необхідно вживати заходів для подальшого розвитку цього виду продукції, зокрема через додаткове фінансування.

До категорії «важкі діти» належить морозиво, що реалізується у відрах. Його присутність на ринку є відносно новою, однак наразі не можна стверджувати, що воно здобуло значну популярність серед споживачів. Для цього виду продукції характерна низька підтримка з боку покупців, а також нечітко виражені конкурентні переваги. Лідируючі позиції на ринку наразі належать конкурентам. В рамках стратегії передбачається або посилення зусиль підприємства щодо просування цього продукту, або повне його виведення з ринку.

Для забезпечення сталого зростання обсягів діяльності підприємству необхідно самостійно формувати стратегію свого розвитку.

Під стратегічним напрямом розвитку підприємства розуміється процес формування довгострокової генеральної лінії, який базується на визначенні нових якісних цілей, узгодженні внутрішнього потенціалу підприємства з умовами зовнішнього середовища, а також розробці заходів, що сприятимуть досягненню поставлених завдань. При цьому доцільно виокремити основні принципи розробки стратегії:

1. Орієнтація на стратегічні, довготривалі цілі підприємства як суб'єкта господарювання та врахування економічних інтересів власників.
2. Наявність кількох можливих варіантів розвитку через постійні зміни у зовнішньому середовищі підприємства.
3. Безперервність стратегічного процесу, що передбачає постійну адаптацію до змін, які відбуваються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.
4. Комплексний підхід до розробки стратегії, що забезпечує узгодженість рішень у різних сферах діяльності, ресурсах та функціональних напрямках.

Розроблення запропонованої стратегії передбачає проходження кількох ключових етапів:

1. Формування чіткого розуміння місії підприємства. Так, мета діяльності ПП «Житомирський маслозавод» полягає у забезпеченні споживачів якісною харчовою продукцією за справедливими цінами та досягненні статусу

національного виробника. Місією підприємства є надання споживачам якісних харчових товарів за доступною вартістю.

2. Проведення оцінки сильних та слабких сторін підприємства, що включає аналіз господарської ефективності, вивчення рівня конкурентоспроможності та визначення конкурентного положення. У попередніх розділах вже було здійснено аналіз сильних і слабких сторін підприємства, а також окреслено його можливості та ризики.

3. Визначення системи стратегічних цілей розвитку підприємства. Формування такої системи є важливою складовою процесу стратегічного управління і передбачає постановку чітких, досяжних та орієнтованих у майбутнє завдань, які підприємство планує реалізувати у середньостроковому та довгостроковому періоді.

Вважаємо за доцільне окремо зупинитися на основних стратегічних цілях ПП «Житомирський маслозавод». Серед головних цілей – досягнення високої ефективності виробничої діяльності, підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення асортиментної лінійки, освоєння нових ринків збуту, удосконалення логістичних маршрутів, а також забезпечення максимальної результативності в реалізації маркетингової комунікаційної стратегії.

Стратегічний план виконує функцію основного інструменту управління, що дозволяє сформулювати місію та бачення організації, визначити її майбутню орієнтацію та забезпечити ефективне використання ресурсів у межах встановленого стратегічного каркасу. Відповідно до цього можна перейти до формування стратегічного плану розвитку підприємства «Житомирський маслозавод» (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Стратегічний план розвитку підприємства «Житомирський маслозавод»*

Ціль	Обґрунтування
Розробка інновацій у маркетинговій товарній політиці	Введення нового виду продукції є доцільним, адже асортимент підприємства не дуже широкий та має всього 4 товарні групи: сухе молоко, вершкове масло, кисломолочний сир, плавлений сир. Також доцільно впроваджувати інновації у процес виробництва, щоб мати конкурентні переваги на ринку

Оновлення виробничої бази	Оновлення зношеного обладнання на виробництві, завдяки якому можна покращити якість продукції, а також підвищити ефективність виробництва загалом
Розвиток науково-технічного потенціалу підприємства	Дослідження доцільності та планування адекватних форм передавання технології в процесі створення, освоєння, розміщення на ринку і підтримки необхідного обсягу продажу нового продукту
Розширення ринку збуту	Після початку повномасштабного вторгнення обсяги збуту всередині країни та за кордоном різко зменшилися через виїзд великої кількості споживачів, а також обмежень на експорт та імпорт продукції, як не стратегічно важливої. Саме тому доцільним є відновлення обсягів збуту продукції за кордон та освоєння нових ринків за рахунок втрати деяких старих
Забезпечення стабільного виробництва	Через постійний ризик бомбардування та виведення з ладу енергозабезпечення та іншої критичної інфраструктури. Саме тому необхідне впровадження автономного опалення, енергетичних носіїв та інше.

*Джерело: складено автором

Отже, формування стратегії розвитку підприємства є необхідною передумовою його успішного функціонування. Це поняття, яке на перший погляд може здаватися складним для розуміння та викликає певний скепсис у частини керівників, фактично створює можливості для ефективної організації діяльності підприємства як у поточному періоді, так і з урахуванням довгострокової перспективи. Воно сприяє раціональному використанню наявних ресурсів, забезпечує координацію дій усіх підрозділів і служб підприємства та допомагає чітко окреслити пріоритети його подальшого розвитку.

Тактичне планування здійснюється як інструмент реалізації стратегічних орієнтирів. Це впорядкована сукупність заходів, що розробляється з метою практичного втілення стратегічного плану в діяльність підприємства. Якщо стратегічне планування зосереджене на управлінні ресурсами, аналізі зовнішнього середовища, формулюванні місії, то тактичне в першу чергу пов'язане з людським ресурсом та його залученням до реалізації цілей. Варто зазначити, що тактичне планування значною мірою залежить від багатьох факторів, які можуть відрізнятися залежно від конкретних умов діяльності.

Тактичні плани поділяються за тривалістю на короткострокові (до одного року) та середньострокові (до трьох років) і формуються, як правило, на рівні нижньої та середньої управлінської ланки. У цьому контексті окреслимо

короткострокові цілі тактичного планування для підприємства «Житомирський маслозавод»: – створення нової товарної позиції (категорії) спільними зусиллями відділів маркетингу, виробництва та збуту; – розробка маркетингової стратегії для нової продукції, аналіз виробничого потенціалу та проведення випробувань нових товарів; – оцінка діючих постачальників обладнання, а також підбір нових, більш надійних партнерів для модернізації зношеної технічної бази; – вивчення перспектив виходу на нові ринки збуту, розробка відповідної маркетингової стратегії та здійснення вибору найбільш привабливого ринку; – створення нових виробничих технологій технічним і виробничим підрозділами із врахуванням змін у зовнішньому середовищі; – проведення аналізу потенційних постачальників генераторів та сонячних батарей з метою підвищення енергоефективності.

До середньострокових завдань тактичного плану для підприємства «Житомирський маслозавод» можна віднести наступне: – формування цінової політики для нових товарних груп та вихід з ними на ринок молочної продукції; – підписання контрактів із постачальниками для оновлення виробничих потужностей, а також укладання договорів на постачання генераторів і сонячних батарей; – аналіз вибраного зарубіжного ринку, формування стратегії виходу на нього із впровадженням виробництва та розширенням збуту; – апробація нових технологій виробництва з урахуванням міжнародних стандартів і вимог.

У межах стратегічного й тактичного планування маркетингової діяльності підприємства «Житомирський маслозавод» було визначено основні напрями розвитку та поставлено відповідні завдання для їх реалізації. Зокрема, стратегічний план передбачає диверсифікацію асортименту, оновлення матеріально-технічної бази, посилення науково-технічного потенціалу, розширення ринкової присутності, а також стабілізацію виробничих процесів.

Таким чином, комплексний підхід до процесу планування забезпечує підприємству можливість раціонально задіяти наявні ресурси, своєчасно реагувати на ринкові зміни та підтримувати динаміку сталого розвитку.

3.2 Розробка рекомендацій щодо удосконалення планування маркетингової діяльності підприємства

Планування маркетингової діяльності не має уніфікованої методики впровадження в різноманітних системах управління. Втім, якщо узагальнити його основну ідею, то можна зазначити, що цей процес зазвичай базується на раціональному застосуванні прогнозних оцінок, проєктних рішень, програм і маркетингових стратегічних планів, які узгоджені між собою через послідовне виконання окремих етапів і процедур діяльності.

Маркетингове планування розглядається як управлінський процес, що має на меті формування та підтримку відповідності між встановленими цілями підприємства й тими можливостями, які відкриваються в ході реалізації маркетингових ініціатив.

Цей процес охоплює етапи формулювання цілей, постановки конкретних завдань, а також розробки комплексу дій, спрямованих на досягнення запланованих результатів.

У межах вдосконалення підходів до планування маркетингової діяльності підприємства «Житомирський маслозавод» доцільно враховувати низку важливих чинників (див. табл. 3.5):

Таблиця 3.5

Напрями удосконалення системи планування маркетингової діяльності «Житомирського маслозаводу»*

Аспект	Характеристика
Глибокий маркетинговий аналіз	Проведення докладного маркетингового дослідження, охоплюючи аналіз цільової аудиторії, конкурентів та ринкових тенденцій, дозволить збільшити рівень розуміння ринкового середовища.
Цільове планування	Установлення чітких та досяжних цілей маркетингу, що відображають стратегічні плани підприємства, допоможе забезпечити спрямованість усіх маркетингових зусиль.
Інтеграція	З огляду на зростання важливості онлайн-присутності, рекомендується розвивати

медіа та онлайн-каналів	та інтегрувати цифрові та соціальні медіа-стратегії у загальний маркетинговий план.
Моніторинг та аналіз результатів	Систематичний моніторинг та аналіз ефективності маркетингових кампаній дозволяє вчасно виявляти успішні стратегії та коригувати невдачі, що є ключовим елементом адаптивного планування.
Взаємодія між відділами	Забезпечення ефективної комунікації та співпраці між різними відділами підприємства (маркетинг, продажі, виробництво) сприятиме гармонійному виконанню маркетингових стратегій.
Постійна адаптація	Розвиток гнучких та легко адаптованих стратегій, здатних відповідати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

*Джерело: складено автором

Ці пропозиції орієнтовані на побудову більш структурованого, адаптивного та ефективного процесу планування маркетингової діяльності, що дозволить підприємству досягати своїх стратегічних цілей з більшим успіхом.

Ми можемо об'єднати отримані дані та розробити маркетинговий план, базуючись на вибраних стратегіях, визначивши відповідальних осіб за реалізацію та терміни виконання (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Маркетинговий план розвитку для підприємства «Житомирський маслозавод» на майбутній період*

Назва розділу	Короткий зміст	Виконавець	Термін виконання
Стратегія розвитку цільового ринку	Для розвитку молочного ринку, а також отримання прибутку, необхідно залучати нових споживачів, завдяки створенню нового виду продукції. Враховуючи визначені тенденції на молочному ринку та визначені цільові групи, це може бути безлактозна продукція	Відділ маркетингу	2025-2026 рр.
Сильні і слабкі місця компанії	Підприємство давно працює на ринку молочної продукції. Має хорошу репутацію та відповідні сертифікати якості міжнародного стандарту. Слабкою стороною підприємства є те, що не дуже ефективна стратегія маркетингових комунікацій; зношена виробнича база та брак коштів.	Директор фірми	2025-2026 рр.
Мета і завдання	Основною метою є вихід на зарубіжні ринки та затвердження на них. А також відновлення об'ємів реалізації товарів на українському ринку, або часткове відновлення. Забезпечення виробництва власними енергетичними ресурсами.	Керівник відділу маркетингу Головний інженер	2025-2026 рр.
Маркетингова стратегія	«Стратегія збереження становища». Вона орієнтована на забезпечення стабільного становища підприємства на ринку, зміцнення його ринкових позицій. Показники діяльності підприємства визначаються, виходячи з темпів,	Відділ маркетингу	2025-2026 рр.

	що прогножуються, та характеру зміни ринку діяльності підприємства.		
Товарна стратегія	Товарна стратегія полягає у тому, що групу товарів, яка увійшла до «зірок» необхідно збільшувати їх частку ринку. Групу товарів, яка увійшла до групи «корови» необхідно підтримувати фінансово, а також стимулювання споживачів до повторної покупки. Група товарів, яка входить до групи «собаки» необхідно або збільшувати конкурентні переваги товарів, або інтенсифікувати зусилля.	Відділ маркетингу	2026 р.
Стратегія формування каналів збуту	Необхідно використовувати не просто багатоканальну систему збуту, але використовувати однорівневий канал збуту. Такий канал дозволить більш детально вивчити запити споживачів.	Відділ збуту	2026 р.
Цінова політика	Для повернення втраченої української аудиторії можна знизити ціни на деякі товарні групи, а збитки пов'язані зі застосованими знижками можна перекрити за рахунок встановлення більш високої ціни на зарубіжних ринках.	Відділ маркетингу	2025-2026 рр.
Стратегія просування	Для формування та збільшення попиту слід розробити систему рекламних заходів - рекламна компанія, яка здійснюється через засоби масової реклами: реклама на телебаченні, зовнішня реклама, реклама в Інтернеті та інші.	Менеджер з реклами	2025-2026 рр.
Бюджет маркетингу	Фінансове забезпечення буде здійснюватися з прибутків, а також через залучення інвестицій від інвесторів.	Фінансовий менеджер	2025-2026 рр.

*Джерело: складено автором

Маркетинговий план розвитку є важливою частиною стратегічного та оперативного планування, яка дозволяє підприємству ефективно спрямовувати зусилля для досягнення своїх маркетингових цілей та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Цей план також може бути важливим інструментом для залучення інвесторів, бізнес-партнерів і фінансових установ, оскільки він демонструє наявність у підприємства чіткої стратегії розвитку та успішного виходу на ринок.

При розробці плану були враховані основні напрямки маркетингової діяльності: – аналіз існуючих стратегій, що застосовуються підприємством; – порівняння з головними конкурентами і оцінка конкурентоспроможності продукції компанії «Житомирський маслозавод»; – оцінка можливостей та

загроз, що виникають для підприємства; – формування маркетингових цілей на майбутнє.

Ця таблиця є важливим інструментом для планування маркетингових заходів і реалізації стратегічних цілей компанії «Житомирський маслозавод». Особлива увага приділяється розробці нових продуктів, формуванню цінової політики та просуванню на міжнародних ринках, що є основними елементами стратегії.

Таблиця 3.6 надає детальний аналіз стратегічного планування та маркетингових аспектів діяльності АТ «Житомирський маслозавод». Зокрема, стратегія розвитку цільового ринку спрямована на залучення нових споживачів через впровадження нового виду продукції, наприклад, безлактозної продукції. Це рішення маркетингового відділу покликане розширити ринкові можливості та забезпечити прибутковість.

З аналізу сильних і слабких сторін підприємства можна зробити висновок, що компанія має добру репутацію та відповідає міжнародним стандартам якості. Однак слабкі сторони, зокрема неефективна маркетингова комунікація та обмежений бюджет, потребують уваги та коригування.

Завдання і цілі підприємства, що зазначені в таблиці, зосереджені на виході на зовнішні ринки та відновленні обсягів реалізації на внутрішньому ринку. Одним із важливих завдань є забезпечення виробництва енергетичними ресурсами, що є ключовим для підтримки стабільності та ефективності виробничих процесів.

Інші стратегічні напрямки, такі як маркетингова стратегія, товарна політика, формування каналів збуту, ціноутворення, просування продукції та бюджет маркетингу, визначають комплексний підхід до оптимізації маркетингової діяльності та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Усі ці стратегії мають чіткі завдання та терміни для їх реалізації, що дозволяє підприємству поступово вдосконалювати свою діяльність і досягати стратегічних цілей.

Висновки до III розділу

У третьому розділі кваліфікаційної роботи здійснено аналіз стратегічного та тактичного планування маркетингової діяльності підприємства. Визначено потенційні стратегії, зокрема стратегію розширення ринків. На даний момент важливо досліджувати нові можливості за кордоном, особливо на стабільних та перспективних ринках, які можуть бути вигідними. Також були визначені стратегії для різних товарних груп підприємства. Зокрема, окреслені стратегічні та тактичні цілі компанії, а також складений план для досягнення цих цілей.

У цьому розділі представлено оцінку системи планування маркетингової діяльності, виявлено, що підприємство має стратегічне бачення в плануванні та чітко визначений стратегічний напрямок у своїй маркетинговій діяльності.

У розділі наведені пропозиції щодо удосконалення процесу планування маркетингової діяльності підприємства АТ «Житомирський маслозавод», включаючи конкретні рекомендації та розробку маркетингового плану на майбутній період.

ВИСНОВКИ

Дослідження теми «Планування маркетингової діяльності підприємства «Житомирський маслозавод» та оцінка його ефективності» показало важливість цієї проблеми для подальшого розвитку підприємства та визначення його конкурентних переваг на ринку. Оцінка ефективності маркетингових стратегій і процес їхнього планування є важливою складовою для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Значення дослідження полягає в тому, що грамотне маркетингове планування дає можливість підприємству швидко реагувати на зміни в економічній ситуації, коригувати асортимент продукції, активно конкурувати на ринку і задовольняти вимоги споживачів.

Отримані результати дозволили виявити як сильні, так і слабкі аспекти маркетингової діяльності «Житомирського маслозаводу», а також надати конкретні пропозиції щодо удосконалення існуючих стратегій. Ці результати стали основою для розробки практичних рекомендацій, які допоможуть підприємству поліпшити управління маркетингом, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток на ринку.

Отже, це дослідження є важливим етапом розвитку «Житомирського маслозаводу» і допомагає у прийнятті обґрунтованих рішень в сфері маркетингу.

У першому розділі роботи визначено та вивчено основні аспекти маркетингового планування і його роль в системі управління підприємством. Проаналізовано важливість маркетингового планування в контексті загального управлінського процесу. Розглянуто, яким чином маркетингове планування взаємодіє з іншими елементами стратегічного управління та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Описано конкретний механізм розробки та реалізації маркетингового плану.

З'ясовано етапи планування, основні фактори, які визначають його ефективність, а також методи врахування внутрішніх і зовнішніх чинників.

Також проаналізовано різноманітні підходи до оцінки ефективності маркетингових стратегій, а також ключові показники та критерії, за якими оцінюється успішність впроваджених маркетингових заходів.

Маркетингове планування для молочних підприємств стає важливим інструментом для адаптації до змін на ринку, швидкої реакції на нові умови та забезпечення високої конкурентоспроможності.

У другому підрозділі розглянуто фінансово-економічний стан підприємства «Житомирський маслозавод». Загальна тенденція зростання активів свідчить про стабільний розвиток, проте значна частка необоротних активів вимагає уваги для підвищення стійкості компанії.

Аналіз маркетингової діяльності АТ «Житомирський маслозавод» є важливою частиною роботи, зокрема оцінка товарної, збутової, комунікаційної та цінової політик. Визначено, що політика просування підприємства «Житомирський маслозавод» охоплює широкий набір інструментів і комунікаційних каналів, націлених на різні групи споживачів. Використання власного каналу на YouTube з рецептами, реклама на телебаченні, зовнішні рекламні кампанії, офіційний веб-сайт, стимули до збуту, участь у ярмарках та PR-акціях демонструють комплексний підхід до комунікаційної стратегії підприємства.

Цінова політика АТ «Житомирський маслозавод» орієнтована на стратегію ціноутворення з урахуванням співвідношення ціни та якості. Цей підхід акцентує увагу на високій якості продукції при збереженні конкурентоспроможних цін. Завданням підприємства є надання споживачам високоякісних товарів за доступними цінами, зберігаючи баланс між конкурентоспроможністю та якістю продукції.

Ця стратегія виявляється досить ефективною, оскільки споживачі отримують високоякісний продукт і можуть бути впевнені, що ціни відповідають отриманій якості. Аналіз витрат та конкурентної ситуації на ринку також свідчить про обґрунтованість цінової стратегії підприємства.

Що стосується системи збуту, підприємство застосовує як однорівневі, так і дворівневі канали розподілу, продаючи свою продукцію через національні мережі та орендовані склади в різних містах України.

Загалом маркетингова діяльність «Житомирського маслозаводу» має ефективні стратегії, що дозволяють успішно взаємодіяти з споживачами та конкурентами. Проте виявлено деякі аспекти, що потребують удосконалення, зокрема стратегії маркетингу для більш ефективної взаємодії на ринку.

Проведено оцінку ефективності маркетингового планування АТ «Житомирський маслозавод». Спочатку визначено можливі стратегії для підприємства в контексті товарного асортименту та загальних стратегій. Розробка інновацій в маркетинговій товарній політиці вказує на необхідність розширення асортименту, що може підвищити конкурентоспроможність підприємства. Оновлення виробничої інфраструктури та розвиток науково-технічного потенціалу компанії зосереджено на поліпшенні якості продукції та підвищенні ефективності виробництва.

Оцінка ефективності маркетингового планування відображає рівень стратегічного мислення персоналу, чіткість визначення конкурентних цілей, використання ефективних маркетингових стратегій, методи розробки стратегій та заходів, а також реалізацію планів. Загальна оцінка свідчить, що підприємство має стратегічне бачення, однак є можливості для його покращення. Стратегічний опортунізм вказує на відсутність системності в стратегічному плануванні. Рекомендується вдосконалення стратегічного маркетингового планування для досягнення вищого рівня конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства.

У результаті розроблено рекомендований маркетинговий план, який враховує сильні та слабкі сторони існуючого маркетингового планування підприємства. Цілі в маркетинговому плані для «Житомирського маслозаводу» відображають основні стратегічні напрямки розвитку. Розробка інновацій в маркетинговій товарній політиці вказує на необхідність розширення асортименту продукції, що допоможе підвищити конкурентоспроможність

підприємства на ринку. Оновлення виробничої бази та розвиток науково-технічного потенціалу спрямовані на підвищення якості продукції та покращення ефективності виробництва.

Розширення ринку збуту та забезпечення стабільного виробництва є стратегічними цілями для подолання труднощів, спричинених втратою частини споживачів та ризиками в процесі виробництва. Ці цілі взаємодіють з іншими завданнями, такими як вихід на нові ринки, збільшення обсягів продажу та підтримка конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–56. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.10.52](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.10.52)
2. Аллан Діб. Маркетинговий план на одну сторінку. Харків : ТОВ Видавництво Vivat, 2020. 288 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 611 с.
4. Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України за 2022 рік. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/07/Zb_Bsph_2020.pdf (дата звернення 15.05.2025).
5. Бовкун О. А. Концептуальні основи стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання. *Бізнес-навігатор*. №1. 2019. С. 54-58.
6. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності : навч. посібник. Київ : ДУТ, 2019. 146 с.
7. Державна служба статистики України. 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 15.05.2025).
8. Джон Вествуд Як скласти маркетинговий план / пер. з англ. І. Семенюк. Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2020. 176 с. ISBN 978-617-09-6382-6.
9. Должанський І.З. Бізнес план: технологія розробки. 2-ге видання. Київ : Центр навчальної літератури (ЦУЛ), 2020. 384 с.
10. Жамойда О. А. Сучасні інструменти хеджування маркетингових ризиків підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності. *Проблеми системного підходу в економіці*. Випуск № 3(89). 2022 р. С. 128-134.
11. Заремба В. П. Інтегрована система організаційних механізмів маркетингового управління діяльністю підприємств. *Інвестиції: практика та досвід* : наук. журнал. 2018. № 15. С. 82 – 87.

12. Зарівняк І. І. Вихідні передумови та порядок розробки моделі управління ризиками в маркетинговій діяльності. *Вісник національного університету "Львівська політехніка"*. 2018. №472. С. 55-61.
13. Зарубіжні медіа про українську молочну галузь. URL: <http://milkua.info/uk/post/zarubizni-media-pro-ukrainsku-molocnu-galuz> (дата звернення 16.05.2025).
14. Звіт незалежних аудиторів та фінансова звітність АТ «Житомирський маслозавод» за 2023 рік. URL: <https://galychyna.com.ua/zvit-auditoryv-2023-rik/> (дата звернення 15.05.2025).
15. Звіт незалежних аудиторів та фінансова звітність АТ «Житомирський маслозавод» за 2024 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/%2039685014%20/finances?current_year=2024 (дата звернення 15.05.2025).
16. Звітність українських підприємств Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/> (дата звернення 15.05.2025).
17. Зміни у молочній галузі за рік війни: результати першої експертної зустрічі. URL: https://export.gov.ua/news/4644-zmini_u_molochnii_galuzi_zh_zh_rik_20viini_rezultati_pershoi_ekspertnoi_zustrichi (дата звернення 17.05.2025).
18. Зозульов О. В., Царьова Т. О., Гавриш Ю. О. Маркетинг : навчально-методичний комплекс : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 298 с.
19. Іванова К. В. Планування маркетингу : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2019. 352 с.
20. Інформаційно-аналітичний звіт по ринкам молочних виробів за квітень-травень. URL: https://issuu.com/ukrainian-food/docs/2019_68daab18b224a9 (дата звернення 16.05.2025).
21. Кавтиш О. П. Управління маркетинговою політикою підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва: збірник наукових праць*, 2020. № 25. С. 103–110.
22. Казанська О. О., Михальченко І. Г., Радченко Г. А. Особливості розробки маркетингової програми підприємства в умовах цифрового ринку. *Наукові*

інновації та передові технології (Серія «Економіка»), № 7(9). 2022. С. 158-168.

23. Капустіна К. Як війна-2022 змінює ринок молока в Україні. URL: <https://zemliak.com/biznes/2590-yak-viyna-2022-zminuyue-rinok-moloka-v-ukrajini> (дата звернення 11.05.2025).
24. Карпенко Н. В., Лебідь Ю. В. Формування маркетингової стратегії і планування маркетингових програм. *Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті* : тези доповідей XLIII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2019 рік (м. Полтава, 07-08 квітня 2020 р.) : 2 ч. Полтава : ПУЕТ, 2020. С.149-151.
25. Карпенко Н. Маркетингова діяльність підприємств. Сучасний зміст : монографія. 2019. 252 с.
26. Князева Т. В., Казанська Т. В. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, 2022, №46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21>
27. Ковальчук В. В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. №9. 2018. С. 156-165.
28. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент : теорія, методологія, практика : монографія. Київ : ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.
29. Колесник Т. В., Пронько Л.М., Самборська О.Ю. Ринок молочної продукції України: стан та перспективи розвитку. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. № 10. 2019. С. 72-81.
30. Корінієв В. Л., Романчук С. А., Бойко С. В. Витрати в системі планування маркетингу на підприємстві. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*, 2020. Вип. 5. С. 182-189.
31. Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №3. 2019. С. 13-17.

32. Литвин А. (2022). Зміна курсу на 180 градусів: як війна змінила молочну галузь і експортні ринки. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/4/688831/> (дата звернення 03.05.2025).
33. Луцяк В. В., Мазур К. В., Мостенська Т. Г. Бізнес-планування комплексу просування продукції підприємства в Інтернет. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 6. С. 56-64.
34. Ляшко І. І. Маркетингове планування як фактор підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства. *Південноукраїнський економічний вісник*, 2019. Вип. 5. С. 156-159.
35. Майовець Є. Й., Сенишин О. С., Хіч Р. Я. Класифікація маркетингових стратегій у процесі стратегічного маркетингового планування. *Інвестиції: практика та досвід*, 2023. № 2. С. 5-11.
36. Маркетингова діяльність підприємств : сучасний зміст / Під ред. Н. Карперко. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 252 с.
37. Методика забезпечення процесу формування маркетингової стратегії розвитку підприємства [Текст] / Г. В. Поясник // *Економіка. Фінанси. Право*, 2021. № 10. С. 13–15.
38. Міхалець І. П. Сутність поняття «конкурентоспроможності підприємств». *Посвідчення УкрІНТЕІ № 685 Затверджено до друку Вченою радою факультету обліку та фінансів Полтавської державної аграрної академії (протокол № 2 від 21.10. 2019 р.)* (2019). С. 469.
39. Міщук І. П. Актуальні проблеми забезпечення конкурентоспроможності продукції АПК України. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. №64 (2021). С. 5-13.
40. Ніколенко І. В., Сукач М. К., Оборський Г. О. Маркетинг технічних інновацій : підручник. Київ : Ліра-К, 2020. 480 с.
41. Овчарук Д. І., Бойко Р. В. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України*. №1. 2019. С. 106-108.

42. Олексюк О. І., Шафалюк О. К. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. Полтава : ПУЕТ, 2021. 344 с.
43. Офіційний сайт АТ «Житомирський маслозавод». URL: <https://rud.ua/> (дата звернення 15.05.2025).
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. Поліщук І. І., Довгань Ю. В. Стратегія підприємства та вплив маркетингу на її формування. Маркетинг, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку : колективна монографія. Роздільна : Вид-во «Лерадрук», 2020. С. 347–360.
46. Приклад роботи з матрицею Ансоффа. Powerbranding: веб-сайт. URL: <http://powerbranding.ua/biznes-analiz/matrica-ansoffa/primer-raboty/> (дата звернення 11.05.2025).
47. Процишин Ю. Стратегічний маркетинг : електронний навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 146 с.
48. Разумова Г. В., Оскома О. В., Гаража В. І. Формування попиту на ринку молочної продукції України. *Економіка та держава*. №2. 2022. С. 63-67.
49. Савощенко А. С., Танасійчук О. М. Маркетингове планування - засіб досягнення підприємствами переробної галузі визначених цілей. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/43283270.pdf>
50. Світвуд А. Маркетингова аналітика. Як підкріпити інтуїцію даними / пер. з англ. О. Асташова. Київ : Наш формат, 2019. 152 с.
51. Семененко К. Ю., Бакуліна С.А. Особливості застосування інструментів онлайн-просування в маркетинговій діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. №19(3). 2018. С. 26-29.
52. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посіб. Львів : Львівський нац. ун-т ім. Івана Франка, 2020. 347 с.

53. Скачков С. В. Україна на світовому ринку молочної продукції: проблеми та перспективи розвитку. *Всеукраїнська науково-технічна конференція магістрантів і студентів ТДАТУ*. (2019). С. 101.
54. Смерчевський С. Особливості застосування концепції адаптивного управління при забезпеченні економічної безпеки підприємств. *Економіка та суспільств*. Випуск 48. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-13>
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. URL: <https://cutt.ly/E039bPW>
57. Танасійчук А. М., Поліщук І. І., Громова О. Є., Бондаренко В. М., Гевчук А. В., Поліщук Н. В. Маркетинг : навчальний посібник. Вінниця : ТОВ «Меркьюрі-Поділля», 2019. 292 с.
58. Устік Т. В. Організація процесу стратегічного планування маркетингу та збуту продукції аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 1. С. 371-378.
59. Фісун Ю. В., Борисенко О. С., Ярмолюк О. Я. Інноваційні підходи проведення маркетингових досліджень сучасних підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. науково-виробничий журнал*. Запоріжжя : КПУ, 2022. Вип. 2(125). С. 99-103.
60. Цимбаревич Є. Якість продукції як визначальний фактор конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних* (2019). С 193.
61. Чернишова М. О. Стратегічний аналіз товарного асортименту підприємства. *Матеріали X Всеукраїнської науково-технічної конференції здобувачів вищої освіти за підсумками досліджень (6-10 лютого 2023 р., м. Мелітополь)*. Мелітополь. №252. 2023. С. 42.

62. Чміль Г. Л., Верзілова Г. Р. Місце маркетингової діяльності у забезпеченні економічного зростання торговельного підприємства. *Підприємництво та інновації*. №10. 2019. С. 178-182.