

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Маркетинговий менеджмент підприємства в умовах розвитку
цифрових технологій»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Довгаль Валерія Миколаївна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Гришко В.В. _____

Полтава – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Загальна характеристика системи маркетингового менеджменту підприємства.....	6
1.2. Вплив цифрових технологій на інструменти і стратегії маркетингового управління.....	17
1.3. Зарубіжні підходи до організації системи маркетингового менеджменту	24
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	31
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Оболонь».....	31
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»	38
2.3. Аналіз маркетингового менеджменту ПрАТ «Оболонь»	49
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	60
3.1. Стратегії цифрової трансформації маркетингового менеджменту ПрАТ «Оболонь».....	60
3.2. Розробка рекомендацій щодо впровадження сучасних digital-інструментів маркетингу ПрАТ «Оболонь»	69
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій маркетинговий менеджмент підприємств зазнає глибоких трансформацій. Цифровізація охоплює всі етапи взаємодії з клієнтами – від збору аналітики та прогнозування попиту до персоналізованих комунікацій і продажів через онлайн-канали. Це зумовлює необхідність переосмислення класичних підходів до маркетингового управління, особливо для великих виробничих компаній, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність у динамічному середовищі. ПрАТ «Оболонь», як один із провідних виробників пива та безалкогольних напоїв в Україні, активно інтегрує цифрові інструменти у власну маркетингову політику, що робить його досвід актуальним для дослідження.

Актуальність теми обумовлюється необхідністю адаптації підприємств до нових цифрових реалій, що змінюють канали комунікації, поведінку споживачів і вимоги до якості обслуговування. Успішність діяльності виробничих компаній дедалі більше залежить від здатності оперативно впроваджувати інновації в маркетинговий менеджмент, зокрема через використання big data, CRM-систем, соціальних мереж, інтернет-реклами та мобільних платформ. Аналіз практик ПрАТ «Оболонь» дозволяє дослідити, як цифрові технології впливають на ефективність маркетингової діяльності в реальному секторі економіки.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засадах та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи маркетингового менеджменту підприємства з урахуванням викликів і можливостей цифрової трансформації.

Завдання дослідження:

дослідити загальну характеристику системи маркетингового менеджменту підприємства;

розглянути вплив цифрових технологій на інструменти і стратегії маркетингового управління;

охарактеризувати зарубіжні підходи до організації системи маркетингового

менеджменту;
провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Оболонь»;
проаналізувати фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Оболонь»;
провести аналіз маркетингового менеджменту ПрАТ «Оболонь»;
розглянути стратегії цифрової трансформації маркетингового менеджменту ПрАТ «Оболонь»;
розробити рекомендації щодо впровадження сучасних digital-інструментів маркетингу ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

Об'єктом дослідження є система управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження виступають сукупність методів, інструментів і підходів маркетингового менеджменту в умовах розвитку цифрових технологій..

Методи дослідження включають системний аналіз, аналітичне групування, порівняльний і графічний методи, методи економічного аналізу, а також SWOT-аналіз для оцінки потенціалу маркетингової політики підприємства в умовах цифрової трансформації.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування результатів дослідження для вдосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «Оболонь», зокрема в частині посилення присутності в цифровому середовищі, персоналізації комунікацій з цільовою аудиторією, оптимізації цифрових каналів просування продукції та підвищення рівня клієнтського досвіду. Отримані висновки та рекомендації можуть бути корисними також для інших підприємств харчової промисловості, що прагнуть впроваджувати сучасні підходи до маркетингового управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Загальна характеристика системи маркетингового менеджменту підприємства

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

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

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

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

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «маркетинговий менеджмент»

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

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

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

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

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

Таблиця 1.2 – Функції маркетингового менеджменту

Функція	Характеристика
Аналітична функція	Передбачає вивчення ринку, аналіз споживачів, конкурентів, внутрішнього середовища підприємства для обґрунтування управлінських рішень

Планування	Визначення стратегічних і тактичних цілей маркетингу, формування програм дій для досягнення поставлених результатів
Організація	Забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами маркетингової служби, розподіл обов'язків та відповідальності
Мотивація персоналу	Формування системи мотивації працівників, заохочення до досягнення маркетингових цілей, підвищення ефективності праці
Контроль	Моніторинг виконання маркетингових заходів, оцінка результатів, виявлення відхилень та коригування діяльності

Примітка. Джерело: [40]

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

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

Таблиця 1.3 – Принципи маркетингового менеджменту

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

Примітка. Джерело: [29]

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

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

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

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



Рисунок 1.1 – Основні завдання маркетингового менеджменту

Примітка. Джерело: [21]

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

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

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

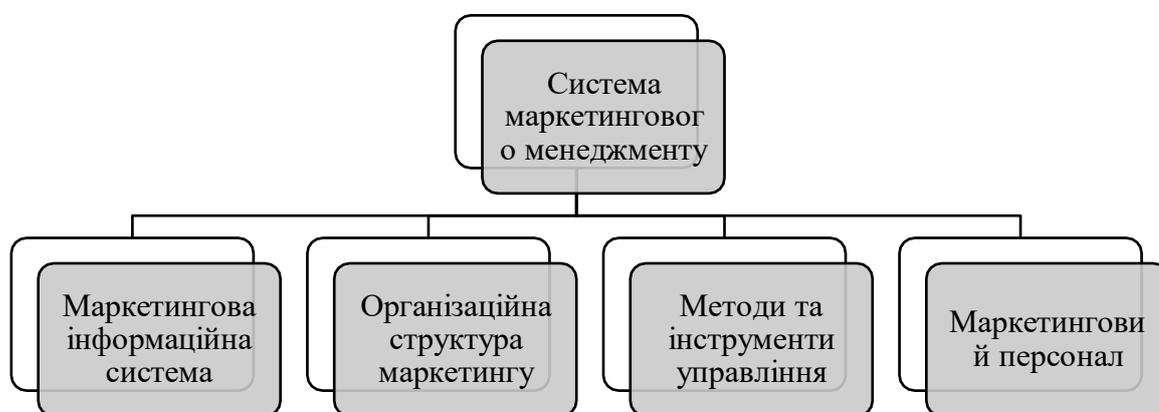


Рисунок 1.2 – Складові системи маркетингового менеджменту

Примітка. Джерело: [19]

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

Ключовою складовою є маркетингова інформаційна система, яка виконує функції збору, обробки та аналізу даних про ринок, споживачів, конкурентне середовище та загальні макроекономічні тенденції. Вона формує аналітичну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, мінімізуючи ризики та підвищуючи точність прогнозів. Організаційна структура маркетингу забезпечує чіткий розподіл функціональних обов'язків і відповідальності між підрозділами. У великих підприємствах маркетинговий апарат може включати стратегічний відділ, підрозділи комунікацій, бренд-менеджменту, аналітики тощо, що дозволяє здійснювати спеціалізовану та комплексну маркетингову діяльність [19, с. 56].

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

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

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

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

Першим і надзвичайно важливим етапом виступає здійснення аналізу

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



Рисунок 1.3 – Послідовність здійснення процесу маркетингового менеджменту на підприємстві

Примітка. Джерело: [13]

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

сконцентрувати ресурси на найперспективніших напрямках [13, с. 45].

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

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

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

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

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

Визначення ефективності в контексті управління маркетинговою діяльністю передбачає зіставлення результатів управлінських рішень і витрат на їх реалізацію. При цьому ефект від впроваджених заходів може вимірюватись як у кількісних (дохід, обсяги збуту, частка ринку), так і якісних (лояльність споживачів, рівень задоволеності, брендова впізнаваність) показниках. У науковій літературі зустрічаються різні підходи до трактування економічної ефективності

маркетингової діяльності, однак спільним є акцент на співвідношенні отриманого результату до понесених витрат, зокрема витрат на збут, розроблення продукції, цінову політику, просування та функціонування відділу маркетингу [41, с. 11].

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



Рисунок 1.4 – Класифікація методичних підходів до оцінювання маркетингового менеджменту

Примітка. Джерело: [16]

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

підходів до оцінювання маркетингового менеджменту, серед яких вирізняються економічний, функціональний, стратегічний і комплексний.

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

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

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

Комплексний (інтегрований) підхід є синтезом попередніх і передбачає багаторівневий аналіз із врахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Його сутність полягає у системному вимірюванні ефективності маркетингового менеджменту через об'єднання економічних, функціональних і стратегічних критеріїв. Комплексний підхід забезпечує більш повну картину стану маркетингу на підприємстві та дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі

зведених показників. Прикладом його застосування є створення інтегрального індексу ефективності маркетингової діяльності, який може включати фінансові показники, результати досліджень задоволеності споживачів, рівень досягнення стратегічних маркетингових цілей тощо.

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

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

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

Особливу цінність для практичного застосування має методика, що передбачає комплексне оцінювання ефективності управління маркетинговою

діяльністю за чотирма основними напрямками: стратегічне управління, функціонування маркетингової служби, реалізація програм і маркетингова інформаційна система. Така структурованість дозволяє оцінити як загальний стан управління маркетингом, так і виявити конкретні проблемні зони. Наприклад, слабкий рівень аналітики ринку може свідчити про неефективність інформаційної підсистеми, а відсутність результативності промоцій - про неефективність реалізації маркетингових програм.

Важливо також зазначити, що оцінювання ефективності маркетингової діяльності не обмежується лише фінансовими показниками. Якісні критерії такі як точність прогнозів, глибина аналізу ринку, активність участі в виставках, своєчасність підготовки пропозицій - є не менш вагомими для об'єктивного уявлення про ефективність функціонування маркетингового підрозділу. Так, Н.О. Пачева та С.М. Подзігун пропонують розглядати ефективність служби маркетингу в площині її потенціалу та рівня його використання [30, с. 42].

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що маркетинговий менеджмент є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, який поєднує аналітичні, організаційні, інформаційні та мотиваційні механізми для досягнення цілей бізнесу. Його ефективність визначається здатністю адаптуватися до змін ринкового середовища, орієнтацією на потреби споживачів, впровадженням інновацій та забезпеченням злагодженої роботи всіх функціональних підсистем. Саме системний підхід до управління маркетинговою діяльністю дозволяє підприємству не лише підтримувати стабільну конкурентоспроможність, а й формувати нові джерела зростання, використовуючи інтегровані методи оцінювання, стратегічне планування та ефективну реалізацію рішень у сфері маркетингу.

1.2. Вплив цифрових технологій на інструменти і стратегії маркетингового управління

Цифрові технології докорінно трансформували підходи до маркетингового управління, зсунувши акценти з традиційних каналів на інструменти, що базуються

на даних, автоматизації та взаємодії в режимі реального часу. Внаслідок цього компанії отримали можливість не просто реагувати на зміни ринку, а й проактивно формувати попит, адаптуючи стратегії під конкретні запити споживачів.

З розвитком цифрових технологій класичні інструменти - як-от реклама в друкованих ЗМІ чи телебаченні - втратили монополію на увагу споживача. Їхнє місце зайняли SEO, контент-маркетинг, соціальні мережі, email-кампанії, CRM-системи, чат-боти, аналітичні платформи та інфлюенс-маркетинг. Наприклад, замість широкомасштабної телевізійної реклами компанії використовують персоналізовані повідомлення у Facebook Ads чи Google Ads, що підвищує коефіцієнт конверсії за рахунок точного таргетування. У результаті маркетингові бюджети розподіляються раціональніше, а вплив кампаній піддається миттєвому вимірюванню [14, с. 21].

Цифровізація відкрила доступ до великого обсягу даних про поведінку споживачів - від переглядів на сайті до реакцій у соцмережах. Це дозволяє формувати гнучкі стратегії маркетингового управління, які базуються не на припущеннях, а на аналітиці. Наприклад, за допомогою Google Analytics або Power BI маркетологи можуть щодня оцінювати ефективність кампаній, А/В тестувати заголовки, відстежувати шлях користувача та адаптувати стратегії до реальної поведінки цільової аудиторії [30, с. 46].

Цифровізація не лише розширює доступ до інформації, а й надає нові інструменти для оперативного коригування маркетингових дій. У цьому контексті змінюється сам характер маркетингових інструментів: вони стають інтерактивними, аналітичними та орієнтованими на зворотний зв'язок у реальному часі. Наведена нижче таблиця ілюструє ключові зміни, що відбулися в інструментарії маркетингу під впливом цифрових технологій.

Таблиця 1.4 – Зміни в маркетингових інструментах під впливом цифрових технологій

Традиційний інструмент	Цифровий аналог / розвиток	Ключові переваги
Телевізійна реклама	Відеореклама в YouTube, TikTok, стримінгах	Таргетинг, аналітика переглядів, низький поріг входу

Зовнішня реклама	Банери в Google Ads, дисплейна реклама	Гнучкість, гео-таргетинг, А/В тестування
Прямі продажі	Е-commerce, чат-боти, CRM-платформи	Персоналізація, автоматизація, 24/7 доступ
Опитування споживачів	Онлайн-опитування, Google Forms, соціальні мережі	Швидкий зворотний зв'язок, широке охоплення
Рекламні буклети	Email-маркетинг, розсилки через месенджери	Миттєва доставка, аналітика відкриттів і кліків

Примітка. Джерело: [3]

Дані таблиці 1.4 ілюструють глибоку еволюцію маркетингових інструментів у відповідь на стрімкий розвиток цифрових технологій. Традиційні форми взаємодії зі споживачем, що десятиліттями були домінантними (телебачення, зовнішня реклама, прямі продажі, паперові опитування й друковані матеріали), зазнали якісних змін і трансформувалися в гнучкі цифрові рішення. Відеореклама на платформах YouTube, TikTok або стримінгових сервісах забезпечує не лише масове охоплення, а й точне налаштування за інтересами, демографією, поведінковими ознаками, що значно підвищує ефективність бюджету кампаній.

Зовнішня реклама у фізичному середовищі поступилася дисплейним оголошенням у Google Ads, які можна миттєво адаптувати, тестувати та масштабувати за геолокацією. Замість традиційних продажів «обличчям до обличчя» бізнес усе частіше переходить до електронної комерції з підтримкою CRM-систем, чат-ботів і персоналізованих пропозицій, що дозволяє обслуговувати клієнтів цілодобово без втрати якості сервісу [3, с. 46].

Цифрові опитування й інтерактивні форми комунікації в соцмережах дають змогу не тільки швидко зібрати дані, а й одночасно створити залучення споживача, що раніше було неможливо в межах звичайних анкет. Рекламні буклети, які раніше вимагали часу на друк і фізичну доставку, тепер замінені email-розсилками й повідомленнями в месенджерах, де маркетинголог може миттєво оцінити ефективність (відкриття, переходи, конверсії) та оперативно змінювати стратегію.

Усе це вказує на системні зміни в підходах до розробки та реалізації маркетингових стратегій. Цифровізація не лише оновила набір інструментів, а й змінила саму логіку комунікації з цільовою аудиторією - від масових повідомлень

до персоналізованих взаємодій, від статичних матеріалів до динамічного аналізу поведінки користувачів. Візуалізацію цих змін подано на рисунку 1.5, який відображає основні напрями трансформації маркетингових стратегій в умовах цифровізації.

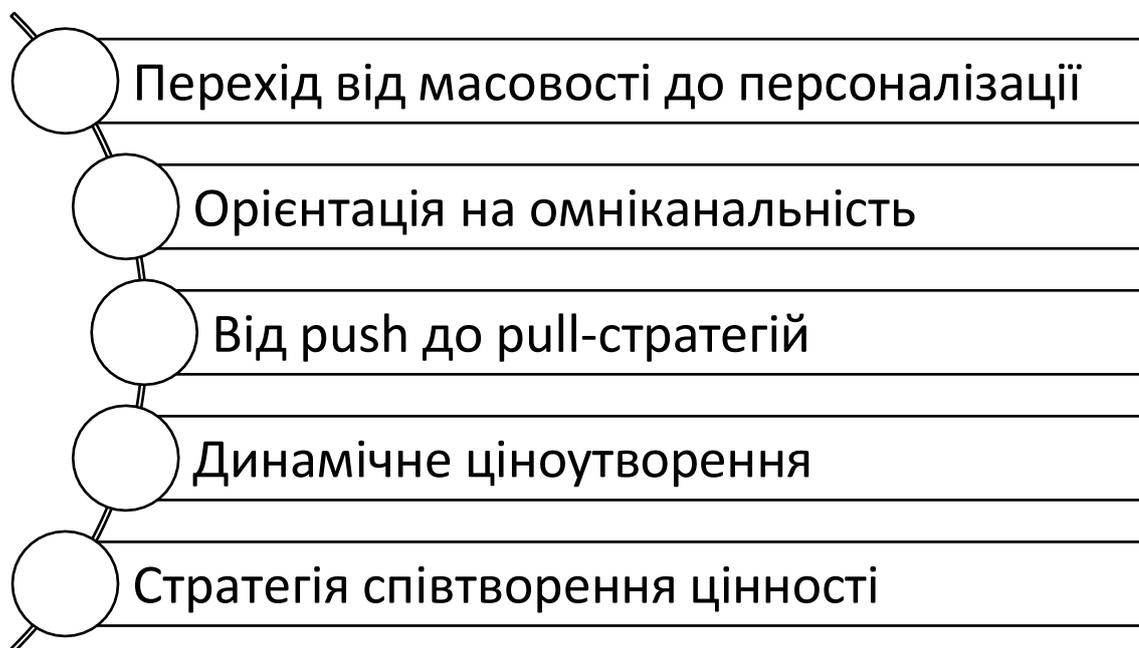


Рисунок 1.5 – Основні напрями трансформації маркетингових стратегій в умовах цифровізації

Примітка. Джерело: [6]

Цифровізація докорінно змінює ландшафт маркетингового управління. Традиційні підходи, орієнтовані на масову аудиторію та односторонню комунікацію, поступаються місцем персоналізованим, гнучким і інтерактивним стратегіям, що базуються на аналітиці, даних та цифрових інструментах. У цьому процесі виокремлюються п'ять ключових напрямів трансформації маркетингових стратегій, які змінюють як принципи взаємодії з клієнтом, так і інструменти, що використовуються компаніями.

Першим і найяскравішим проявом цифрових змін є перехід від масовості до персоналізації. У минулому компанії поклалися на універсальні повідомлення, орієнтовані на широку аудиторію. Сьогодні ж завдяки великим масивам даних (big data) і штучному інтелекту маркетологи здатні формувати індивідуальні пропозиції, що враховують поведінкові патерни, історію покупок та навіть настрої споживача.

Приклади таких рішень - рекомендаційні системи Amazon чи Netflix, які не просто просувають товар, а будують індивідуальний маршрут користувача до покупки.

Орієнтація на омніканальність, тобто створення цілісного клієнтського досвіду через інтеграцію онлайн і офлайн-каналів. Цифрові технології дали змогу поєднати традиційні точки контакту (фізичні магазини) з цифровими платформами (мобільні додатки, сайти, чат-боти), створюючи єдиний простір взаємодії. Завдяки цьому клієнт може почати знайомство з брендом у соціальній мережі, продовжити його через застосунок і завершити покупку у магазині - без втрати контексту [6, с. 733].

Раніше маркетинг здебільшого передбачав нав'язування продукту через агресивну рекламу. Сьогодні ж головним завданням є створення контенту, який сам по собі приваблює клієнтів: блоги, подкасти, відеоогляди, інтерактивні формати. Це дозволяє побудувати довіру, зміцнити репутацію бренду і поступово залучити потенційного покупця через досвід і цінність, а не лише через ціну чи акцію.

Використання динамічного ціноутворення, яке стало можливим завдяки алгоритмам, що аналізують попит, сезонність, активність конкурентів та інші змінні в режимі реального часу. Такі підходи вже широко застосовуються в авіаперевезеннях, службах таксі (Uber), електронній комерції, де ціна може змінюватися кілька разів на день. Це забезпечує максимальну відповідність вартості товару поточному ринку та дозволяє компанії ефективніше управляти прибутком.

Стратегія співтворення цінності передбачає залучення клієнтів до створення самого продукту або його окремих елементів. Мова йде не лише про зворотний зв'язок, а про глибоку інтеграцію користувача в процес розробки: від голосування за дизайн упаковки до створення контенту (UGC) для кампаній. Це дозволяє не лише гнучко адаптувати продукт до очікувань ринку, а й формувати спільноту навколо бренду, де споживач відчувається співучасником процесу [14, с. 26].

Отже, трансформація маркетингових стратегій у цифрову епоху - це не просто зміна інструментів, а переосмислення самого підходу до клієнта. Сучасний маркетинг перестає бути про «продаж» і все більше стає про «взаємодію», «довіру» та «цінність». Компанії, які здатні оперативнo впроваджувати ці зміни, мають

більше шансів не лише втримати ринок, а й стати лідерами в умовах цифрової конкуренції. У цьому контексті доцільно розглянути основні інструменти цифрового маркетингу, які забезпечують ефективну реалізацію оновлених стратегій, а також їхній практичний вплив на управлінські процеси.

Таблиця 1.5 – Інструменти цифрового маркетингу та їхній вплив на ефективність управління

Інструмент цифрового маркетингу	Можливості для управління	Вплив на результативність
Google Analytics	Моніторинг поведінки користувачів	Оптимізація воронки продажів
CRM-системи (наприклад, HubSpot, Salesforce)	Управління взаємодією з клієнтами	Підвищення лояльності, сегментація
SEO та SEM	Підвищення видимості сайту	Зростання органічного та платного трафіку
SMM (маркетинг у соцмережах)	Формування іміджу бренду, залучення	Збільшення впізнаваності, зворотний зв'язок
Email-маркетинг і автоматизація	Персоналізовані пропозиції	Підвищення конверсії, економія часу

Примітка. Джерело: [14]

Інструменти цифрового маркетингу, наведені в таблиці 1.5, є не лише технічними засобами, а стратегічними важелями управління, які суттєво змінюють логіку взаємодії з ринком і споживачем. Наприклад, Google Analytics надає можливість не просто відстежувати кількість відвідувань, а глибоко аналізувати шлях користувача на сайті - від першого дотику до конверсії. Це дає змогу виявляти вузькі місця у воронці продажів і своєчасно адаптувати контент або UX/UI-структуру ресурсу, що напряду впливає на фінальний результат кампаній.

CRM-системи, як-от HubSpot або Salesforce, виступають ядром клієнтоорієнтованого підходу: вони дозволяють накопичувати інформацію про поведінку, вподобання й історію взаємодії з кожним клієнтом. Завдяки цьому менеджмент отримує змогу точно сегментувати аудиторію, формувати релевантні пропозиції й запобігати відтоку клієнтів, що сприяє зростанню рівня довіри та повторних покупок.

Інструменти пошукового просування - SEO та SEM - мають довгостроковий ефект: вони підвищують органічну видимість бренду, зменшують витрати на залучення лідів у перспективі та дозволяють швидко масштабувати охоплення

через платні кампанії. На тлі цього SMM забезпечує постійний контакт зі споживачем, даючи змогу не лише інформувати, а й отримувати оперативний зворотний зв'язок, тестувати нові ідеї, формувати бренд-ком'юніті [8].

Email-маркетинг, підсилений автоматизацією, виконує функцію точкового впливу: персоналізовані листи можуть бути запущені в потрібний момент життєвого циклу клієнта, що підвищує ймовірність реакції на пропозицію. Автоматизація при цьому не лише економить час маркетологів, а й зменшує людський фактор в управлінні кампаніями.

Загалом, використання цифрових інструментів формує нову парадигму маркетингового управління, де рішення приймаються не інтуїтивно, а на основі даних і аналітики. Це підвищує швидкість адаптації до змін ринку, знижує ризики помилкових дій і забезпечує стабільне зростання показників ефективності - від охоплення до прибутку. Компанії, які інтегрують ці інструменти в свою бізнес-модель, отримують конкурентну перевагу, що ґрунтується на цифровій гнучкості та клієнтоцентричному мисленні.

У підсумку, цифрові технології не просто розширили інструментарій маркетолога - вони трансформували саму природу маркетингового управління, зробивши його гнучким, аналітичним і орієнтованим на точкову взаємодію з клієнтом. Завдяки таким інструментам, як Google Analytics, CRM-системи, SEO, SMM та автоматизований email-маркетинг, компанії здобули змогу оперативно аналізувати поведінку аудиторії, адаптувати контент у режимі реального часу й будувати довготривалі стосунки з клієнтами. Ця трансформація суттєво змінює логіку прийняття рішень: замість інтуїтивних гіпотез бізнес спирається на дані, персоналізацію й цифрову динаміку. В умовах високої конкуренції саме ті компанії, які системно впроваджують такі підходи, здатні не лише зберігати свою позицію, а й стабільно зростати, формуючи нову якість маркетингового управління у цифрову епоху.

1.3. Зарубіжні підходи до організації системи маркетингового менеджменту

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

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

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

Таблиця 1.6 – Сучасні інструменти маркетингового менеджменту в міжнародній практиці

Інструмент	Суть та переваги використання	Країни/ринки активного застосування
Digital-маркетинг	Онлайн-реклама, SEO, контент-маркетинг, соціальні мережі	США, Велика Британія, Південна Корея
CRM-системи (Salesforce, HubSpot)	Автоматизація взаємодії з клієнтами, аналітика, персоналізація	США, Канада, Ізраїль

Big Data та аналітика споживачів	Прогнозування поведінки клієнтів, точковий таргетинг	Китай, США, Нідерланди
Гейміфікація у промоакціях	Підвищення залученості клієнтів через ігрові механіки	Японія, Південна Корея
Еко-маркетинг та соціальна відповідальність	Формування лояльності, репутаційна перевага	Швеція, Німеччина, Франція

Примітка. Джерело: [14, 15, 19]

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

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

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

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

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

життєздатність компаній у довгостроковій перспективі.

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

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

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

розподіляти маркетингові бюджети та досягати високого рівня рентабельності рекламних кампаній [6, с. 732].

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

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

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

Таблиця 1.7 – Порівняльна характеристика моделей маркетингового менеджменту у країнах світу

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

Примітка. Джерело: [14, 15, 19]

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

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

У Німеччині сформувалась інноваційно-технократична модель маркетингового менеджменту, що підкреслює важливість технологічних досягнень, якості продукції та ефективності внутрішніх процесів. Компанії BMW та Siemens демонструють прагматичний підхід до маркетингу, де акцент робиться на раціональних цінностях, таких як надійність, довговічність та інженерна досконалість. Високий рівень автоматизації, точне планування й аналітичне

обґрунтування стратегій є невід'ємними елементами німецької маркетингової практики [19, с. 28].

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

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

Франція характеризується емоційно-культурною моделлю маркетингу, яка базується на естетичному сприйнятті, культурній унікальності та емоційній взаємодії зі споживачем. У центрі уваги таких компаній, як L'Oréal та Louis Vuitton, знаходиться не лише якість продукту, а й історія бренду, його стиль, образ і зв'язок із національними цінностями. Французький маркетинг є яскравим прикладом того, як м'яка сила культури здатна формувати споживчі вподобання та створювати глибоку емоційну прихильність до бренду [20, с. 51].

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

трансформації.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи розгляд поняття, функцій, інструментів та зарубіжних практик маркетингового менеджменту, можна стверджувати, що в умовах цифрової трансформації він перетворюється на один із ключових стратегічних напрямів управління підприємством. Маркетинговий менеджмент вже не обмежується лише плануванням і реалізацією маркетингових заходів, а охоплює повний цикл управління взаємодією з клієнтом – від аналітики до створення цінності й побудови довготривалих відносин.

Ефективне управління маркетингом базується на інтеграції класичних функцій (аналіз, планування, організація, мотивація, контроль) із сучасними цифровими інструментами – Google Analytics, CRM-системами, SEO, email-маркетингом та соціальними медіа. У цьому контексті особливої ваги набувають персоналізація, омніканальність і використання big data, що дозволяють адаптувати маркетингові стратегії до реального споживацького досвіду та мінливих ринкових умов.

Зарубіжний досвід показує, що моделі маркетингового менеджменту формуються відповідно до культурних, економічних і технологічних особливостей кожної країни. Так, американський підхід фокусується на клієнтоцентричності й аналітиці, німецький - на технологічній досконалості й раціональності, японський - на поступовому вдосконаленні, а французький - на емоційно-культурній взаємодії зі споживачем. Усі ці моделі демонструють високу ефективність за умови врахування національного контексту та потреб локального ринку.

Отже, маркетинговий менеджмент у цифрову епоху - це багатовекторна система, яка поєднує гнучкість, дані, аналітику та творчий підхід. Його ефективність визначається здатністю підприємства не лише впроваджувати інновації, а й адаптувати глобальні тенденції до специфіки власного ринку. У результаті маркетинг перетворюється на рушій стійкого зростання, конкурентоспроможності й довгострокового успіху підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Оболонь»

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» (Далі – ПрАТ «Оболонь») є одним із найвідоміших підприємств в Україні у сфері харчової промисловості, зокрема пивоваріння. Юридична особа була офіційно зареєстрована 29 червня 1993 року, а отже, на момент оновлення інформації станом на 14 квітня 2025 року має понад 31 рік досвіду успішної господарської діяльності. За цей час підприємство не лише зберегло свою реєстрацію, а й значно розширило напрямки діяльності та вплив на ринку [30].

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

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

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

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ПрАТ «Оболонь»

Зміст необхідних відомостей	Характеристика
Повне найменування	Приватне Акціонерне Товариство «Оболонь»

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

Примітка. Розроблено за: [31]

ПрАТ «Оболонь» не лише демонструє ефективну бізнес-модель, а й активно реалізує стратегію регіонального розвитку та соціальної відповідальності. До складу корпорації входить десять підприємств, розташованих у семи регіонах України. Така географічна диверсифікація сприяє зміцненню виробничої

спроможності, зменшенню логістичних витрат і забезпеченню доступу до різних споживчих ринків. Це також підкреслює важливу роль підприємства як системного гравця національного рівня, здатного впливати на економічний розвиток регіонів.

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

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

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

Для кращого розуміння організаційної побудови підприємства звернемося до рисунка 2.1.

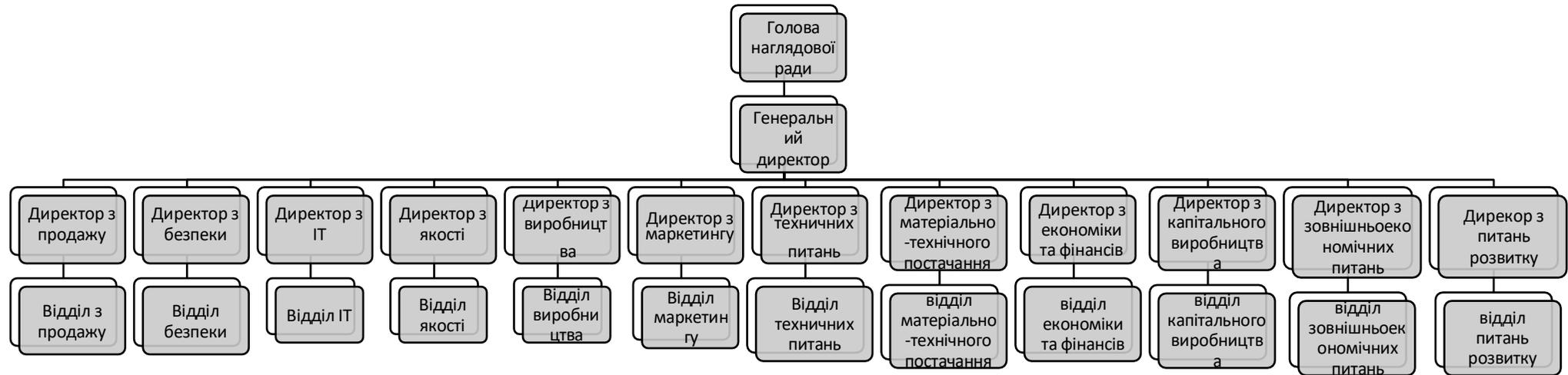


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

Примітка. Джерело: [31]

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

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

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

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

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

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

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

Для глибшого розуміння динаміки персоналу доцільно звернутися до кількісного аналізу змін у складі працівників підприємства, що дозволяє оцінити не лише масштаби трудових ресурсів, а й виявити тенденції в їх структурі, стабільності та оновленні (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз кількості працівників ПрАТ «Оболонь»

Показник	2022	2023	2024	2024 р. у % до 2022 р.
Персонал, усього	2318	2251	2194	-5,35
Виробничий персонал	1501	1453	1417	-5,6
Офісний персонал	817	798	777	-4,9
В т. ч.:	301	289	277	-7,97
Керівники/ управління				
Спеціалісти/ операційний персонал	515	503	489	-5,05

Примітка. Джерело: Розроблено автором на основі [30]

У період 2022–2024 років чисельність персоналу ПрАТ «Оболонь» демонструє стійку тенденцію до зниження. Загальна кількість працівників скоротилася на 5,35 %, що зумовлено зменшенням як виробничого персоналу (на 5,6 %), так і офісного (на 4,9 %). Найбільш суттєвим є скорочення керівного складу - на 7,97 %, що може свідчити про оптимізацію управлінських структур. Чисельність спеціалістів та операційного персоналу знизилася на 5,05 %, що

корелює із загальними тенденціями. Таким чином, скорочення персоналу відбувається у межах збалансованої стратегії зниження витрат і підвищення ефективності виробничо-управлінських процесів.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз ПрАТ «Оболонь»

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

Примітка. Розроблено автором

PEST-аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» демонструє складну взаємодію макросередовищних чинників, що формують стратегічні умови функціонування підприємства. Політичні чинники, зокрема воєнний стан та нестабільність в країні, створюють виклики для логістики та експорту, однак державна підтримка агросектору й регулювання акцизної політики можуть слугувати компенсаторними важелями. Економічне середовище залишається турбулентним через інфляційні процеси, коливання курсу гривні та зростання витрат на енергоносії, що безпосередньо впливає на собівартість продукції.

У соціальній площині фіксується переорієнтація споживчого попиту на безалкогольні продукти, зростає значення локального патріотизму та соціальної відповідальності бізнесу. Водночас технологічні чинники відкривають нові перспективи завдяки інвестиціям у автоматизацію, цифровізацію логістичних

процесів і розвиток екологічних практик. Таким чином, зовнішнє середовище вимагає від ПрАТ «Оболонь» високої адаптивності та стратегічної гнучкості.

Проведений PEST-аналіз дозволяє визначити основні зовнішні чинники, що формують умови діяльності ПрАТ «Оболонь». Найбільш значущий вплив мають політичні та економічні чинники, зокрема військовий стан, державне регулювання, інфляція та коливання валютного курсу, що прямо впливають на логістику, витрати на сировину, енергоносії та купівельну спроможність споживачів. Водночас соціальні аспекти, як-от зростання патріотизму та переорієнтація споживачів на вітчизняну продукцію, створюють нові можливості для розширення ринку. Технологічні чинники, зокрема автоматизація, цифровізація логістики та екологічні ініціативи, сприяють підвищенню операційної ефективності та відповідності сучасним трендам. Таким чином, підприємство функціонує в умовах високої зовнішньої турбулентності, але має потенціал для адаптації через стратегічне інвестування та соціально орієнтовану комунікацію.

Узагальнюючи викладене, ПрАТ «Оболонь» постає як потужний багатопрофільний виробник із глибокими національними коренями, який ефективно поєднує виробничу стабільність, соціальну відповідальність та стратегічну гнучкість. Понад 31 рік успішної діяльності, розгалужена мережа підприємств, широке диверсифіковане портфоліо та інноваційні підходи до управління дозволяють компанії зберігати лідерські позиції на українському ринку напоїв навіть в умовах зовнішньополітичної й економічної нестабільності. Водночас підприємство демонструє сталу кадрову політику, відкритість до цифрових і технологічних трансформацій, екологічну свідомість і активну громадянську позицію, що формують його сучасний конкурентоспроможний імідж і забезпечують основу для довгострокового розвитку.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»

Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» є невід'ємною складовою оцінки ефективності функціонування підприємства та його здатності

зберігати конкурентні позиції на динамічному ринку харчової промисловості. Як один із лідерів пивобезалкогольної галузі України, компанія демонструє гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики, зокрема інфляційні процеси, коливання валютних курсів, логістичні труднощі та зміну споживчих вподобань у воєнний час.

Динаміка доходів ПрАТ «Оболонь» у 2022–2024 роках свідчить про помірне зростання виручки при стабільно високих обсягах реалізації. Незважаючи на загострення економічної нестабільності, компанії вдалося утримати виробничі потужності та наростити обсяги експорту, що стало можливим завдяки диверсифікованій товарній структурі та активній роботі з дистриб'юторами в країнах ЄС. При цьому зростання витрат на сировину, енергоносії та логістику позначилось на рівні собівартості, який у 2023–2024 роках демонстрував тенденцію до збільшення, що, своєю чергою, тиснуло на маржинальність.

Таким чином, аналіз динаміки виручки та витрат ПрАТ «Оболонь» дозволяє перейти до розгляду ключових фінансових результатів підприємства за 2022–2024 роки. У цьому контексті доцільно проаналізувати показники прибутковості, структуру операційних доходів і витрат, а також динаміку чистого прибутку, що наочно представлено у таблиці 2.4 – «Формування фінансових результатів діяльності ПрАТ «Оболонь» у 2022–2024 роках, тис. грн».

Таблиця 2.4 – Формування фінансових результатів діяльності ПрАТ «Оболонь» у 2022-2024 роках, тис. грн.

Стаття	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2023	2024	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів)	8661928	10763029	12784705	2101101	2021676	24,26	18,78
Собівартість реалізованої продукції (товарів)	6030487	7398205	9800435	1367718	2402230	22,68	32,47
Валовий прибуток	2631441	3364824	2984270	733383	-380554	27,87	-11,31
Інші операційні доходи	37683	46587	73984	8904	27397	23,63	58,81
Адміністративні витрати	376851	458709	531853	81858	73144	21,72	15,95
Витрати на збут	542663	670728	956097	128065	285369	23,6	42,55

Продовження таблиці 2.4

Інші операційні витрати	56526	84121	101074	27595	16953	48,82	20,15
Прибуток від операційної діяльності	1693084	2197853	1469230	504769	-728623	29,81	-33,15
Фінансові витрати	122418	22209	1690	-100209	-20519	-81,86	-92,39
Прибуток до оподаткування	1456414	2232736	1540578	776322	-692158	53,3	-31,0
Податок на прибуток	-258448	-401146	-292324	-142698	108822	55,21	-27,13
Чистий прибуток	1197966	1831590	1248254	633624	-583336	52,89	-31,85

Примітка. Розроблено автором на основі додатків

Узагальнений аналіз фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» за 2022–2024 роки демонструє складну, але керовану динаміку змін ключових показників прибутковості. Чистий дохід від реалізації зростає стабільно: у 2023 році він збільшився на 24,26 %, а в 2024-му - ще на 18,78 %, що зумовлено зростанням обсягів продажів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Однак підвищення собівартості продукції в 2024 році на 32,47 % порівняно з попереднім роком значно перевищило темпи приросту доходу, що призвело до зменшення валового прибутку на 380,5 млн грн. Така динаміка свідчить про зростаючий тиск з боку витрат на сировину, енергоносії, логістику, а також інфляційні чинники, які знижують маржинальність виробництва.

З боку витратної частини також спостерігається негативна тенденція. Адміністративні витрати зросли з 376,9 млн грн у 2022 році до 531,9 млн грн у 2024 році, а витрати на збут - майже вдвічі, що свідчить про необхідність підтримки комерційної активності підприємства у складних економічних умовах. Паралельно збільшилися інші операційні витрати, тоді як операційний прибуток у 2024 році скоротився на 728,6 млн грн, або на 33,15 %, порівняно з 2023 роком. Це вказує на зниження ефективності основної діяльності компанії та потребу в перегляді внутрішніх витратних політик

Окремої уваги заслуговує скорочення фінансових витрат: з 122,4 млн грн у 2022 році до лише 1,7 млн грн у 2024-му. Це значне досягнення, що може бути результатом як завершення кредитних зобов'язань, так і переходу на менш затратні фінансові інструменти. На цьому фоні прибуток до оподаткування у 2023 році досяг

свого піку - понад 2,2 млрд грн, але в 2024 році він зменшився на 31 %, до рівня 1,54 млрд грн. Це спричинило зниження чистого прибутку на понад пів мільярда гривень, або майже на третину, що свідчить про вплив як зовнішніх економічних умов, так і внутрішньої структури витрат.

Попри зазначені виклики, компанія залишається прибутковою та демонструє загальну фінансову стабільність. Стратегічне значення має збереження високого рівня доходу, позитивне сальдо діяльності, а також здатність швидко реагувати на зміну економічного середовища. Проте для забезпечення стійкого зростання в майбутньому ПрАТ «Оболонь» доцільно зосередитися на оптимізації витрат, перегляді маркетингової політики та подальшій автоматизації виробничих процесів з метою зниження собівартості та збереження конкурентоспроможності.

Проте аналіз лише фінансових результатів не дає повної картини ефективності функціонування підприємства. Важливим доповненням до цієї оцінки є аналіз використання трудових ресурсів, який дозволяє простежити зв'язок між динамікою виробничої діяльності, продуктивністю праці та кадровою політикою компанії. У цьому контексті доречно розглянути табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ «Оболонь» у 2022 – 2024 роках

Стаття	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
				2023	2024	2023	2024
Продуктивність праці, тис. грн.	4215,05	5234,93	5907,90	1019,88	672,96	24,19	12,85
Зарплатовіддача, грн.	13,18	13,72	13,22	0,53	-0,49	4,07	-3,63
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн.	582,95	890,85	576,82	307,89	-314,02	52,81	-35,24
Зарплаторентабельність, %	182,35	233,51	129,10	51,15	-104,41	28,05	-44,71

Примітка. Розроблено автором на основі додатків

У динаміці показників ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ «Оболонь» за 2022–2024 роки простежується як загальна позитивна тенденція щодо зростання продуктивності праці, так і низка суперечливих змін, які можуть свідчити про погіршення фінансової віддачі на фоні збільшення операційних

витрат. Продуктивність праці за аналізований період зросла з 4215,05 тис. грн у 2022 році до 5907,90 тис. грн у 2024 році, що відповідає приросту на 40,2% загалом за два роки. Таке зростання є позитивним сигналом і свідчить про підвищення обсягів реалізації на одного працівника, що могло бути досягнуто за рахунок масштабування виробництва, покращення технологічної бази або перерозподілу функціонального навантаження. Проте темпи зростання сповільнюються: з 24,19% у 2023 році до 12,85% у 2024 році, що може вказувати на поступове вичерпання резервів інтенсивного зростання продуктивності.

Показник зарплатовіддачі - співвідношення чистого доходу до витрат на оплату праці - зазнав неоднозначної динаміки. Якщо у 2023 році його приріст становив 4,07%, то у 2024-му відбулося зниження на 3,63%, попри продовження зростання доходу від реалізації продукції. Така ситуація може бути наслідком стрімкішого зростання фонду оплати праці порівняно з доходами або ж структурних змін у витратах, зокрема через підвищення соціальних зобов'язань, компенсацій або інфляційного навантаження. Падіння зарплатовіддачі в умовах зростання продуктивності праці є ознакою нераціонального використання трудових витрат, що потребує перегляду політики винагородження або операційної ефективності.

Чистий прибуток на одного працівника є важливим інтегральним показником фінансової результативності праці. У 2023 році він зріс із 582,95 до 890,85 тис. грн, що відповідає приросту на 52,81%. Проте вже у 2024 році цей показник зменшився на 35,24% - до рівня 576,82 тис. грн. Така динаміка може свідчити про погіршення прибутковості на фоні зростання витрат або зниження рентабельності операційної діяльності. Схожі тенденції демонструє і показник зарплаторентабельності: після зростання з 182,35% до 233,51% у 2023 році, у 2024-му він знизився до 129,10%, тобто майже вдвічі. Це означає, що на кожен витрачений гривню на оплату праці компанія отримувала все менше чистого прибутку, попри зростання реалізації.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» демонструє позитивні результати в частині збільшення обсягів виробництва та реалізації на одного працівника, що підтверджується зростанням продуктивності праці.

Водночас зниження показників рентабельності праці та прибутку на одного працівника у 2024 році свідчить про необхідність більш гнучкого управління витратами, особливо в частині фонду оплати праці, а також пошуку шляхів зменшення непродуктивних видатків для збереження фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

У цьому контексті доречно проаналізувати показники платоспроможності підприємства, які дають змогу оцінити здатність компанії своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та підтримувати належний рівень ліквідності. Наступна таблиця містить динаміку ключових коефіцієнтів платоспроможності ПрАТ «Оболонь» у 2022–2024 роках.

Таблиця 2.6 – Показники платоспроможності ПрАТ «Оболонь» у 2022-2024 роках

Стаття	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
				2023	2024	2023	2024
Загальний коефіцієнт покриття	1,28	2,59	2,56	1,30	-0,02	202,34	98,84
Проміжний коефіцієнт покриття	0,91	2,09	2,01	1,17	-0,08	229,67	96,17
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,01	0,11	0,23	0,1	0,12	1100,0	209,09
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,68	0,65	0,58	-0,03	-0,07	95,59	89,23
Коефіцієнт самофінансування	0,4	0,6	0,61	0,19	0,01	150,0	101,67

Примітка. Розроблено автором на основі додатків

У динаміці 2022–2024 років ПрАТ «Оболонь» демонструє стабільне зростання ключових показників платоспроможності, що вказує на поступове зміцнення фінансової стійкості підприємства. Так, загальний коефіцієнт покриття за цей період зріс із 1,28 до 2,56, тобто майже вдвічі перевищив нормативне значення. У 2023 році спостерігалось суттєве зростання цього показника (до 2,59, +202,34%), що пояснюється зростанням обсягу оборотних активів на тлі зниження короткострокових зобов'язань. Незначне зниження у 2024 році (до 2,56) не змінило загальної позитивної тенденції, адже підприємство зберігає високий рівень поточної ліквідності, що дозволяє оперативно реагувати на фінансові зобов'язання.

Проміжний коефіцієнт покриття, який виключає малоліквідні запаси, свідчить про ще кращий стан: у 2023 році він становив 2,09 (зростання на 229,67%

порівняно з 2022 роком), а у 2024 – 2,01. Така динаміка вказує на зростання обсягу більш ліквідних активів, зокрема дебіторської заборгованості та грошових коштів. Значно покращився і коефіцієнт абсолютної платоспроможності – з 0,01 у 2022 році до 0,23 у 2024 році (темپ приросту 209,09%), що свідчить про нарощування обсягів вільних грошових ресурсів, здатних одразу погашати короткострокові боргові зобов'язання. Це може бути результатом зростання залишків на банківських рахунках, оптимізації грошових потоків і зменшення кредитного навантаження.

Водночас спостерігається зниження коефіцієнта маневреності власного капіталу – з 0,68 у 2022 році до 0,58 у 2024-му. Це означає, що частка оборотних активів, сформованих за рахунок власного капіталу, зменшилася, що потенційно може знижувати гнучкість підприємства у разі непередбачених змін кон'юнктури. Така тенденція потребує додаткової уваги з боку управлінців, оскільки надмірне залучення короткострокового фінансування в структурі обігових коштів може ускладнити ліквідність у кризових умовах.

Натомість коефіцієнт самофінансування демонструє поступове зростання – з 0,40 у 2022 році до 0,61 у 2024 році, що свідчить про збільшення фінансової автономії підприємства. Такий результат відображає зміцнення позицій ПрАТ «Оболонь» у частині накопичення нерозподіленого прибутку та здатності покривати фінансування своєї діяльності без зовнішніх джерел. У сукупності отримані результати свідчать про зростаючу фінансову стабільність підприємства, що забезпечує йому більшу незалежність, здатність до інвестування у виробництво та зниження ризиків фінансових втрат у короткостроковій перспективі.

Наступним етапом аналізу є оцінка ділової активності ПрАТ «Оболонь», що дозволяє визначити ефективність використання оборотних активів та швидкість обігу ресурсів у виробничо-комерційному циклі. Відповідні показники наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ділової активності ПрАТ «Оболонь» у 2022-2024 роках, дні

Стаття	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
				2023	2024	2023	2024
Період обороту оборотних активів	62,8	74,5	84,9	11,70	10,40	118,63	113,96
Період обороту запасів	38,3	55,7	51,8	17,40	-3,90	145,43	93,0
Період обороту дебіторської заборгованості	18,1	21,6	25,9	3,5	4,29	119,34	119,91
Період обороту кредиторської заборгованості	29,6	23,9	28,6	-5,70	4,70	80,74	119,67
Тривалість операційного циклу	56,4	77,3	77,7	20,9	0,40	137,06	100,52
Тривалість фінансового циклу	26,8	53,4	49,1	26,59	-4,29	199,25	91,95

Примітка. Розроблено автором на основі додатків

Розгорнутий аналіз показників ділової активності ПрАТ «Оболонь» за 2022–2024 роки демонструє як позитивні зрушення в окремих аспектах управління оборотними активами, так і певні виклики, що потребують коригування фінансово-операційної стратегії. Зокрема, період обороту оборотних активів поступово зріс із 62,8 днів у 2022 році до 84,9 днів у 2024 році. Така тенденція вказує на те, що підприємству потрібно більше часу для повного обертання своїх обігових коштів, що може обмежувати гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища. Темп зростання цього показника, що становив 18,6% у 2023 році і 14% у 2024-му, свідчить про зниження швидкості капіталообігу, особливо на фоні зростання виробничих запасів та дебіторської заборгованості.

Окремо варто звернути увагу на зміну періоду обороту запасів. Його зростання у 2023 році до 55,7 днів (+45,4% у порівнянні з 2022 роком) може бути наслідком збільшення обсягів закупівель сировини чи затримок у виробничому процесі. У 2024 році показник дещо скоротився до 51,8 днів, що може свідчити про часткову оптимізацію складських запасів або скорочення циклу зберігання готової продукції. Позитивним сигналом є те, що темп приросту дебіторської заборгованості хоч і зберігається (+19,3% у 2023 році та +19,9% у 2024 році), але відбувається контрольовано, що свідчить про зважену кредитну політику.

Водночас показник обороту кредиторської заборгованості демонстрував нестабільність. Якщо у 2023 році він зменшився до 23,9 днів, що обмежувало

фінансову свободу підприємства, то вже у 2024 році він зріс до 28,6 днів, що свідчить про послаблення тиску постачальників або ефективніше управління розрахунками. У поєднанні з іншими показниками це сприяло деякому зниженню тривалості фінансового циклу з 53,4 днів у 2023 році до 49,1 днів у 2024 році, що позитивно впливає на ліквідність підприємства.

Підсумовуючи, слід відзначити, що ПрАТ «Оболонь» загалом зберігає контроль над своєю діловою активністю, проте вимагає подальшої оптимізації процесів управління запасами, дебіторською заборгованістю та обіговими активами загалом. Упровадження більш точного планування закупівель, вдосконалення політики розрахунків із клієнтами і автоматизація логістичних процесів можуть сприяти прискоренню оборотності активів і покращенню фінансових результатів у середньостроковій перспективі.

Наступним етапом аналізу є оцінка фінансової стійкості підприємства, яка дає змогу визначити рівень його самодостатності, залежності від зовнішніх джерел фінансування та здатності протистояти ризикам у довгостроковому періоді. У таблиці 2.8 наведено ключові показники фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.8 – Показники фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» у 2022-2024 роках

Стаття	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
				2023	2024	2023	2024
Коефіцієнт фінансової автономії	0,40	0,59	0,75	0,19	0,15	148,09	126,59
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,66	0,77	0,92	0,11	0,15	116,99	119,78
Коефіцієнт покриття запасів чистим оборотним капіталом	-0,08	1,21	1,51	1,30	0,29	-	124,56
Коефіцієнт покриття запасів нормальними джерелами фінансування	2,26	1,57	2,88	-0,68	1,30	1373,10	69,60
							182,73

Примітка. Розроблено автором на основі додатків

У період 2022–2024 років ПрАТ «Оболонь» продемонструвало суттєве покращення рівня фінансової стійкості, що є наслідком послідовного зміцнення структури капіталу та зростання частки власних джерел фінансування. Так,

коефіцієнт фінансової автономії за аналізований період зріс із 0,40 до 0,75, що свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх позик і зростання його здатності забезпечувати господарську діяльність за рахунок власного капіталу. Такий результат є позитивним сигналом для інвесторів і кредиторів, адже вказує на зниження фінансових ризиків та зміцнення довгострокової платоспроможності.

Аналогічну динаміку демонструє коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності, який за два роки зріс із 0,66 до 0,92. Це означає, що підприємство практично повністю покриває необоротні активи і частину оборотних активів стабільними джерелами – власним капіталом і довгостроковими зобов'язаннями. Такий рівень забезпечує стабільність фінансування основних засобів та інших довгострокових активів, що є основою для стійкого стратегічного розвитку.

Особливо вагомими є зрушення за показниками, що характеризують покриття запасів. Коефіцієнт покриття запасів чистим оборотним капіталом, який у 2022 році мав від'ємне значення ($-0,08$), у 2023-му зріс до 1,21, а в 2024-му – до 1,51. Це означає, що на початку періоду підприємство мало нестачу обігових коштів для покриття запасів, проте вже у 2023 році ситуація кардинально змінилася – компанія повністю забезпечила покриття запасів власними обіговими ресурсами, а у 2024 році навіть створила запас ліквідності. Така динаміка вказує на підвищення обіговості ресурсів і ефективніше управління товарно-матеріальними запасами.

Коефіцієнт покриття запасів нормальними джерелами фінансування, хоча й знизився у 2023 році до 1,57 (порівняно з 2,26 у 2022 році), вже у 2024 році досягнув рівня 2,88, що свідчить про активну роботу зі збільшення фінансування запасів за рахунок стабільних джерел – власного капіталу та довгострокових зобов'язань за вирахуванням адміністративних і збутових витрат. Це може бути результатом більш збалансованої політики формування запасів або оптимізації витрат.

У цілому, спостерігається позитивна динаміка всіх ключових показників фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь». Підприємство послідовно знижує залежність від короткострокових джерел, покращує управління запасами та нарощує обсяги власного капіталу. Така тенденція є свідченням підвищення загального фінансового потенціалу компанії, її здатності до залучення інвестицій,

впевненого функціонування в умовах ринку та стійкості до макроекономічних викликів.

Наступним етапом аналізу є оцінка рівня рентабельності діяльності підприємства, що дозволяє з'ясувати ефективність використання ресурсів і здатність компанії генерувати прибуток у динаміці. Відповідні показники подано в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники рентабельності ПрАТ «Оболонь» у 2022-2024 роках, %

Стаття	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	
				2023	2024
Рентабельність активів	21,33	26,14	13,51	4,81	-12,63
Рентабельність оборотних активів	60,06	55,70	29,77	-4,35	-25,92
Рентабельність власного капіталу	35,63	35,26	17,41	-0,36	-17,85
Рентабельність позикового капіталу	53,16	101,11	60,26	47,95	-40,84

Примітка. Розроблено автором на основі додатків

Упродовж 2022–2024 років рентабельність діяльності ПрАТ «Оболонь» зазнала як зростання, так і суттєвого зниження, що свідчить про нестабільність прибутковості при зростаючих обсягах діяльності підприємства. Рентабельність активів, яка відображає здатність компанії генерувати прибуток із загальної вартості активів, зросла у 2023 році з 21,33% до 26,14%, однак у 2024 році показала значне зниження до 13,51%. Така динаміка може бути наслідком суттєвого зростання активів (зокрема основних засобів та грошових коштів), при цьому темпи приросту прибутку виявились нижчими за темпи нарощення активів, що зменшило загальну ефективність використання ресурсів.

Особливо різке зниження зафіксовано за показником рентабельності оборотних активів: з 60,06% у 2022 році до 29,77% у 2024-му. Цей тренд свідчить про те, що короткострокові активи - запаси, дебіторська заборгованість і грошові кошти - менш ефективно генерують прибуток, імовірно через зростання витрат на зберігання продукції, зниження швидкості обігу оборотних засобів або збільшення тривалості розрахунків з контрагентами.

Рентабельність власного капіталу, що є ключовим індикатором для акціонерів, зберігала відносну стабільність у 2022–2023 роках (35,63% і 35,26%

відповідно), однак у 2024 році скоротилася до 17,41%. Це може бути результатом або зниження чистого прибутку, або зростання обсягів власного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку попередніх років, що зменшило віддачу на вкладені кошти.

Найбільш волатильним виявився показник рентабельності позикового капіталу, який у 2023 році зріс до рекордного значення - 101,11%, але вже у 2024 знизився до 60,26%. Такий стрибок свідчить, що у 2023 році залучені зовнішні кошти використовувались надзвичайно ефективно, однак у 2024 році або зросли витрати на обслуговування боргу, або зменшилась частка прибутку, генерованого за рахунок цих ресурсів. Зниження рентабельності позикового капіталу потребує додаткового аналізу структури зобов'язань і вартості запозичень.

ПрАТ «Оболонь» у 2022–2024 роках зберігало стабільність і демонструвало гнучкість у складних економічних умовах, забезпечивши зростання доходів, покращення платоспроможності та фінансової автономії. Водночас зниження рентабельності, уповільнення обігу активів і скорочення прибутку на одного працівника свідчать про потребу в оптимізації витрат та підвищенні ефективності управління ресурсами. Подальший розвиток підприємства залежить від здатності оперативно реагувати на ринкові зміни та підвищувати операційну ефективність.

2.3. Аналіз маркетингового менеджменту ПрАТ «Оболонь»

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

Асортимент ПрАТ «Оболонь» охоплює широкий спектр продукції: пиво, безалкогольні напої, соки, мінеральну воду, енергетики. Кожен товар має чітке

позиціонування, диференціюється за якістю, смаковими властивостями, дизайном упаковки та цільовим сегментом. Особливу увагу підприємство приділяє функціональності продукту та впровадженню новинок відповідно до трендів здорового способу життя. Компанія активно розвиває екологічну упаковку, займається переробкою ПЕТ-тари, чим підсилює соціальну відповідальність бренду.

Таблиця 2.10 – Ширина і глибина асортименту ПрАТ «Оболонь»

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

Примітка. Розроблено автором

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

Товари, що призначені для індивідуального споживання у скляних та жерстяних упаковках, є найбільш прибутковими у портфелях продукції вітчизняних виробників напоїв. Основні товарні позиції ПрАТ "Оболонь" та їхні продажні

показники (обсяг продажів, чиста виручка, маржа, маржинальний прибуток) представлено в табл. 2.11.

Розрахунки для ABC-аналізу продовжено у цій таблиці. Маржинальний прибуток у відсотках визначається як відношення маржинального прибутку до чистої виручки

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

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

Подібні розрахунки виконаємо для інших позицій і визначимо кумулятивну суму:

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

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

80%	A
95%	B
5%	C

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

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

Схожі розрахунки виконаємо для інших позицій і обрахуємо кумулятивну суму:

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

Результати цих розрахунків зазначені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Вихідні дані та розрахунки АВС-аналізу ключових позицій у малих форматах

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

Примітка. Джерело: складено автором

Для присвоєння рангу відсотковим значенням використаємо наступну шкалу:

80%	A
95%	B
5%	C

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

Таким чином ми отримаємо матрицю:

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

Рисунок 2.2 - ABC-аналізу ключових позицій у малих форматах

Примітка. Джерело: розроблено автором

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

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

Таблиця 2.12 – Порівняльна характеристика цін по відношенню до головних конкурентів, грн

Категорія продукції	Найменування товару	ПрАТ «Оболонь»	Carlsberg Ukraine	AB InBev Efes
Пиво	Оболонь Світле 0,5 л	22,5	24,5	23,8

Пиво	Zibert 0,5 л	20,9	26	29,9
Безалкогольні напої	Живчик Яблучний 0,5 л	17,9	18,5	18,2
Безалкогольні напої	NON STOP 0,5 л (енергетик)	29	39	37,5
Мінеральна вода	Оболонь Аква негаз. 1,5 л	15,5	17,9	18,5
Мінеральна вода	Живчик Вода 1,5 л	16	32	18

Примітка. Розроблено автором

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

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

Таблиця 2.13 – Канали дистрибуції ПрАТ «Оболонь»

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

Примітка. Розроблено автором

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

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

Таблиця 2.14 – Логістика і складування ПрАТ «Оболонь»

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

Примітка. Розроблено автором

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

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

Ураховуючи ці тенденції, доцільним є всебічне оцінювання внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз, що дозволяє сформуванню цілісного уявлення про стратегічну позицію компанії в ринковому середовищі. З цією метою проведено SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь», який представлено в табл. 2.15.

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

Таблиця 2.15 – SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь»

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

Примітка. Розроблено автором

Водночас підприємство стикається з низкою загроз: політична й економічна нестабільність, коливання валютного курсу та енергетична залежність посилюють потребу у стратегічній гнучкості. До внутрішніх слабкостей належать залежність

від імпортової сировини, енергоємність виробництва та недостатній рівень інноваційності. Проте саме ці аспекти можуть стати імпульсом до вдосконалення - шляхом модернізації обладнання, активнішого впровадження інновацій та оптимізації ресурсного забезпечення. Загалом, стратегія ПрАТ «Оболонь» повинна зосереджуватись на зміцненні конкурентних переваг через екологічні, цифрові та інноваційні ініціативи, водночас мінімізуючи ризики за рахунок енергетичної та сировинної диверсифікації.

Отже, маркетинговий менеджмент ПрАТ «Оболонь» демонструє системний і гнучкий підхід до управління ринковою діяльністю, що забезпечує стабільну конкурентоспроможність компанії в умовах динамічного середовища. Ретельно сформований асортимент, орієнтований на різноманітні сегменти споживачів, конкурентна цінова політика, багаторівнева система дистрибуції, ефективна логістика та активна комунікаційна стратегія створюють цілісну маркетингову модель, здатну не лише утримувати лідерські позиції, а й адаптуватися до змін попиту й ринкових умов. Результати ABC-аналізу підтверджують ефективність управління товарним портфелем, дозволяючи виявити пріоритетні напрями розвитку та приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації продукції. Застосування комплексного підходу до маркетингу забезпечує ПрАТ «Оболонь» не тільки ринкову гнучкість, а й стійке стратегічне зростання.

Висновки до розділу 2

Упродовж 2022–2024 років ПрАТ «Оболонь» демонструвало стійкий розвиток, поєднуючи розширення виробничо-збутових можливостей із послідовною адаптацією до макроекономічних викликів. За цей період чистий дохід підприємства зріс з 8,66 млрд грн у 2022 році до 12,78 млрд грн у 2024-му, або на 47,6%, що є свідченням збереження споживчого попиту та зростання експортної активності. Позитивні зрушення також спостерігались у сфері платоспроможності: загальний коефіцієнт покриття підвищився з 1,28 до 2,56, а коефіцієнт самофінансування – з 0,40 до 0,61, що свідчить про зміцнення

фінансової автономії. Значним досягненням стало зниження фінансових витрат із 122,4 млн грн до 1,7 млн грн, що зменшило навантаження на прибуток і покращило загальну ліквідність компанії.

Попри зазначені успіхи, фінансово-економічні результати за 2024 рік засвідчили низку викликів. Зокрема, рентабельність активів знизилась із 26,14% до 13,51%, а чистий прибуток скоротився з 1,83 млрд грн у 2023 році до 1,25 млрд грн, або на 31,85%. Це пояснюється зростанням собівартості реалізованої продукції (на 32,5%) та операційних витрат, що тиснули на маржинальність. У сфері кадрової політики підприємство продовжувало оптимізувати штат: чисельність працівників скоротилася на 5,35% за два роки, однак продуктивність праці зросла на 40,2%, що свідчить про підвищення операційної ефективності. Водночас прибуток на одного працівника знизився до 576,82 тис. грн у 2024 році, що вимагає оптимізації витрат на персонал.

Аналіз маркетингової діяльності свідчить про системний підхід до управління ринковою присутністю. Портфель продукції охоплює понад 20 активних позицій, із яких 7 товарів входять до категорії «АА» за результатами АВС-аналізу, генеруючи понад 60% виручки та маржинального прибутку. Компанія проводить гнучку цінову політику, що забезпечує цінову конкурентоспроможність: наприклад, ціна на пиво «Zibert» є на 5–9 грн нижчою за середньоринкову. Експорт до 50+ країн, розвиток прямих і непрямих каналів збуту, а також впровадження сучасних складських і логістичних технологій підвищують надійність постачання.

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» демонструє високу здатність до адаптації в умовах воєнної економіки та нестабільного ринку. Подальше зміцнення конкурентних позицій потребує акценту на цифровій трансформації маркетингу, скороченні непродуктивних витрат, інвестиціях у нові продуктові категорії та активнішому використанні потенціалу ключових брендів. З огляду на наявну виробничу базу, фінансову стабільність та впізнаваність бренду, компанія має стійке підґрунтя для довгострокового стратегічного зростання.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Стратегії цифрової трансформації маркетингового менеджменту ПрАТ «Оболонь»

У сучасному конкурентному середовищі цифрова трансформація стала не лише викликом, а й можливістю для підприємств переосмислити власні стратегії управління, зокрема в галузі маркетингу. Для ПрАТ «Оболонь» - одного з лідерів українського ринку напоїв - цифрова трансформація маркетингового менеджменту є логічним кроком на шляху до зміцнення позицій бренду, розширення клієнтської бази та підвищення операційної ефективності.

Центральним елементом цифрової стратегії компанії виступає впровадження маркетингу, орієнтованого на дані (data-driven marketing). Завдяки збору аналітичної інформації про споживачів із CRM-систем, Google Analytics, соціальних мереж та e-commerce-платформ, «Оболонь» отримує змогу глибше зрозуміти поведінкові моделі аудиторії, сегментувати ринок за актуальними ознаками та пропонувати персоналізований контент. Це дає змогу зменшити витрати на неефективну рекламу і зосередити ресурси на каналах із найвищим рівнем конверсії.

ПрАТ «Оболонь» активно реагує на виклики цифровізації, реалізуючи стратегію трансформації маркетингової діяльності за низкою ключових напрямів. Рисунок 3.1 наочно ілюструє ключові напрями цифрової трансформації маркетингового менеджменту ПрАТ «Оболонь».

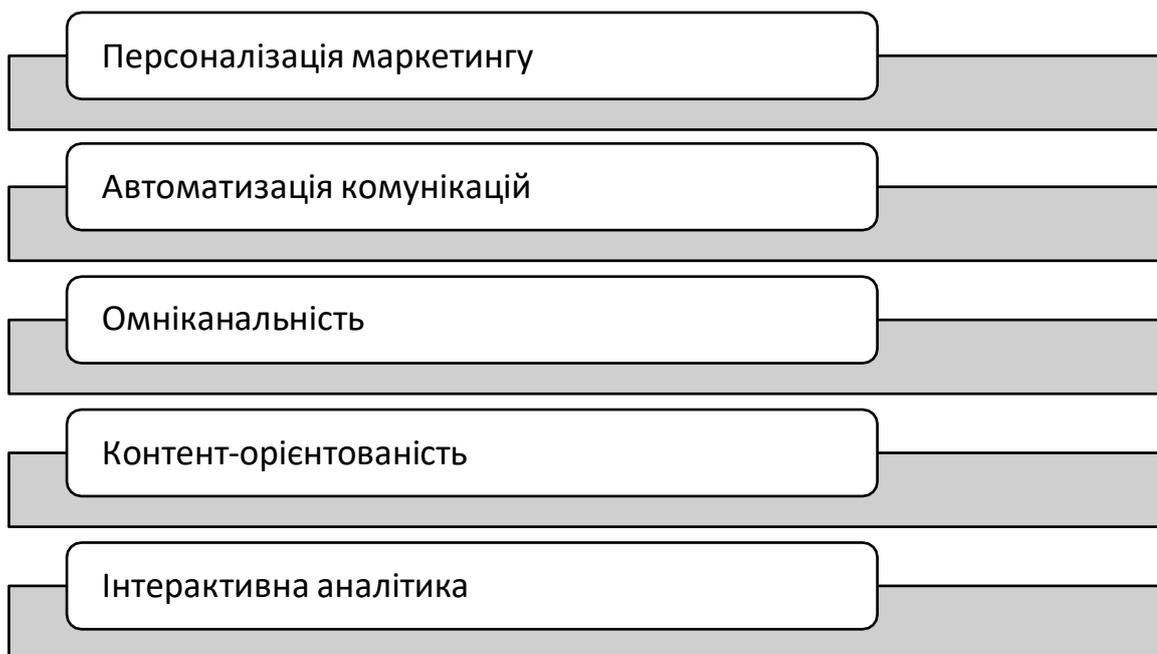


Рисунок 3.1 – Напрями цифрової трансформації маркетингового менеджменту ПрАТ «Оболонь»

Примітка. Джерело: розроблено автором

Завдяки впровадженню CRM-систем і використанню великих масивів даних про поведінку споживачів, компанія формує адресні пропозиції, адаптовані до індивідуальних уподобань. Такий підхід дозволяє підвищити лояльність аудиторії, формуючи стале емоційне й споживче з'єднання з брендом. Крім того, персоналізація значно збільшує частку повторних покупок, адже комунікація базується на точних інсайтах, а не загальних рекламних повідомленнях. ПрАТ «Оболонь» інтегрує email-маркетинг, чат-боти та інші інструменти, що забезпечують оперативну взаємодію з клієнтами. Це суттєво знижує навантаження на відділ підтримки, зменшує витрати часу й дозволяє швидко реагувати на запити в режимі 24/7. Автоматизовані відповіді, нагадування про акції, інформування про новинки - усе це формує сучасний рівень сервісу, очікуваний споживачем [32].

Побудова єдиного клієнтського досвіду через онлайн- та офлайн-канали. Компанія прагне інтегрувати фізичні точки продажу, e-commerce-платформи, мобільні додатки та соціальні мережі в одну логічну екосистему. Це дає змогу клієнтам взаємодіяти з брендом у зручний для них спосіб, що підвищує рівень довіри, скорочує шлях до покупки та зміцнює позицію «Оболоні» в

мультиформатному середовищі.

В умовах насиченого інформаційного простору вагому роль відіграє контент-орієнтованість. ПрАТ «Оболонь» робить ставку на створення якісного відео- та текстового контенту: огляди продукції, сторітелінг у соцмережах, залучення лідерів думок. Такі інструменти формують не лише впізнаваність бренду, а й довіру до нього, транслуючи його цінності через сучасні формати спілкування з аудиторією. Завдяки Power BI, Google Analytics та іншим дашбордам компанія постійно відстежує результати маркетингових активностей. Це дозволяє оперативно коригувати стратегії, тестувати гіпотези, визначати точки зростання та оптимізувати бюджет. Аналітичний підхід стає не просто допоміжним елементом, а ядром управлінських рішень у маркетингу.

Таким чином, трансформація маркетингового менеджменту ПрАТ «Оболонь» - це комплексна система змін, що охоплює персоналізацію, автоматизацію, омніканальність, контентну активність і аналітичне управління. Ці напрями не лише підвищують конкурентоспроможність компанії, а й забезпечують стабільну взаємодію з сучасним, вимогливим споживачем. На практиці реалізація цих підходів втілюється через використання конкретних цифрових інструментів, кожен із яких виконує свою роль у побудові ефективної стратегії просування. У таблиці 3.1 узагальнено ключові інструменти, що використовуються ПрАТ «Оболонь» у рамках цифрової маркетингової стратегії.

Таблиця 3.1 – Цифрові інструменти у стратегії просування продукції ПрАТ «Оболонь»

Інструмент	Призначення	Приклад застосування
SEO та контекстна реклама	Залучення трафіку на сайт	Просування нових лінійок напоїв
SMM (соціальні мережі)	Підтримка іміджу, взаємодія з аудиторією	Instagram-кампанії зі сторіз та Reels
Influencer-маркетинг	Розширення охоплення за рахунок лідерів думок	Колаборації з блогерами про спорт і пиво
Email-розсилки	Персоналізована комунікація з клієнтами	Акції для постійних покупців
Мобільний застосунок	Платформа лояльності та зворотного зв'язку	Програма «Оболонь Club»

Примітка. Джерело: розроблено автором

Висновок до таблиці 3.1 демонструє, що цифрові інструменти, інтегровані в маркетингову стратегію ПрАТ «Оболонь», не функціонують відокремлено, а формують єдину екосистему просування, що ґрунтується на даних, взаємодії та багатоканальності. Використання SEO та контекстної реклами забезпечує системне залучення релевантного трафіку на сайт компанії, зокрема під час запуску нових продуктових лінійок. Це дозволяє не лише збільшити впізнаваність окремих товарів, а й оперативно тестувати ефективність повідомлень і цінових стратегій.

Соціальні мережі виконують подвійну функцію - формують сучасний імідж бренду та слугують майданчиком для постійного зворотного зв'язку. Наприклад, Instagram-кампанії зі сторіз, Reels і прямими ефірами створюють ефект залучення, дозволяючи аудиторії відчувати себе частиною брендової спільноти. Паралельно з цим, influencer-маркетинг слугує потужним каналом розширення охоплення: колаборації з лідерами думок, які мають авторитет серед цільових груп (зокрема в тематиках спорту, відпочинку, харчування), дозволяють вивести продукт на нові сегменти ринку без прямої реклами.

Email-розсилки, своєю чергою, виконують роль персоналізованого цифрового каналу підтримки та утримання клієнтів. Завдяки інтеграції з CRM-системами, «Оболонь» може адресно інформувати споживачів про спеціальні пропозиції, знижки або події, підвищуючи повторну купівлю та середній чек. Особливу цінність становить мобільний застосунок «Оболонь Club», який не лише об'єднує функції програми лояльності, а й слугує платформою для прямих зворотних зв'язків, збору відгуків і поведінкових даних.

У сукупності всі ці інструменти трансформують просування з односторонньої реклами у двосторонній діалог, де ключовою цінністю стає не лише продукт, а й досвід споживача. Таким чином, цифровий маркетинговий арсенал ПрАТ «Оболонь» забезпечує не тільки ефективну комунікацію, а й довгострокову конкурентну перевагу за рахунок гнучкості, персоналізації та аналітичної адаптивності. Щоб досягти цього рівня, компанія послідовно проходить низку ключових етапів, які формують цілісну стратегію цифрової трансформації маркетингового управління. На рисунку 3.2 подано візуалізацію цих етапів, що

охоплюють аналітичну підготовку, вибір інструментів, технічну інтеграцію, тестування та безперервне вдосконалення підходів на основі даних.



Рисунок 3.2 – Етапи реалізації стратегії цифрової трансформації маркетингового управління

Примітка. Джерело: [33]

Рисунок 3.2 демонструє логічно структуровану послідовність етапів реалізації стратегії цифрової трансформації маркетингового управління, яка враховує як технічні, так і організаційні аспекти змін. Початковий етап передбачає глибокий аналіз наявних маркетингових інструментів, каналів комунікації та клієнтських баз, що дозволяє виявити слабкі місця, дублювання функцій та неефективні точки взаємодії з аудиторією. Це створює базу для обґрунтованого прийняття рішень щодо подальшого цифрового переоснащення.

На другому етапі відбувається визначення технологічного ядра - обираються CRM-системи, аналітичні інструменти, CMS-платформи, які повинні бути інтегровані у загальну IT-інфраструктуру підприємства. Цей вибір базується на цілях компанії, масштабах діяльності та специфіці цільової аудиторії. Ефективна інтеграція таких систем дозволяє централізувати дані, підвищити прозорість процесів та створити єдине середовище взаємодії з клієнтом.

Третій етап зосереджений на людському капіталі: проводиться навчання

персоналу та одночасний запуск цифрових інструментів. Саме на цьому етапі формується нова культура взаємодії, що ґрунтується на аналітиці, автоматизації та швидкому реагуванні на поведінкові сигнали клієнтів. Недостатній рівень підготовки персоналу може знівелювати технічні інновації, тому інвестиції у навчання є критичними.

Після запуску здійснюється А/В-тестування комунікаційних гіпотез і моніторинг ключових маркетингових показників таких як конверсія, вартість залучення клієнта, рівень утримання тощо. Це дозволяє оперативного адаптувати стратегії, відмовляючись від неефективних рішень і масштабуючи успішні кейси.

Завершальний етап полягає в поступовому розширенні застосування цифрових практик на всі канали збуту, забезпечуючи єдиний стандарт комунікації й інтеграцію досвіду клієнта незалежно від точки дотику - онлайн, офлайн або гібридні формати. Такий підхід сприяє формуванню сталої екосистеми маркетингового управління, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, знижувати витрати на залучення клієнтів і підвищувати їхню лояльність [38, с. 261].

Отже, представлена модель є ефективним орієнтиром для підприємств, які прагнуть не просто автоматизувати окремі процеси, а провести системну трансформацію маркетингової діяльності в умовах цифрової економіки.

У сучасному конкурентному середовищі цифрова трансформація маркетингової діяльності є не лише трендом, а й необхідністю для збереження та посилення позицій на ринку. ПрАТ «Оболонь» вже продемонструвало значне розширення своєї мережі, впровадження інструментів цифрового маркетингу відкриває нові можливості для цільової взаємодії зі споживачами, персоналізації комунікацій та підвищення ефективності маркетингових кампаній.

Одним із ключових напрямів цифрового маркетингу для компанії є розвиток контент-стратегії в соціальних мережах. Завдяки активній присутності в таких платформах, як Instagram, Facebook та TikTok, ПрАТ «Оболонь» може ефективно просувати асортимент продукції, акцентувати увагу на акційних пропозиціях та залучати нову аудиторію, особливо серед молоді. Використання відео-контенту,

оглядів товарів, інтерактивних форматів (опитування, конкурси) сприяє підвищенню залученості аудиторії та формує емоційний зв'язок із брендом.

Таблиця 3.2 – Витрати на розробку рекламного ролика ПрАТ «Оболонь»

Стаття витрат	Ціна, дол.	Кількість днів зйомки	Загальна вартість, дол.
Оренда обладнання	600	10	6000
Процес зйомки з наймом акторів	2000	7	14000
Монтаж і обробка ролика	3000	4	12000
Можливі додаткові витрати	200		200
В сумі			32200

Примітка. Джерело: розроблено автором

Загальні витрати на розробку рекламного ролика для ПрАТ «Оболонь» склали 32 200 доларів США. Найбільш витратною статтею бюджету став процес зйомки з наймом акторів - 14 000 доларів (43,5 % загальної суми), що пояснюється тривалістю знімального періоду та залученням професійного персоналу. Витрати на оренду обладнання становили 6 000 доларів, а на монтаж і обробку - 12 000 доларів, що свідчить про високу якість технічної реалізації проєкту. Додаткові витрати були мінімальними - лише 200 доларів, що вказує на ефективне планування бюджету. Загалом проєкт демонструє збалансовану структуру витрат і орієнтацію на якісний кінцевий продукт.

Таблиця 3.3 – Витрати на рекламу в мережі Інтернет

Соціальна мережа	Вартість за місяць, грн.	Загальна вартість, грн.
Таргетована реклама в соціальних мережах	55500	666000
Контекстна реклама в Google	55130	661560
Реклама в Youtube	67730	812760
Загальні витрати		2140000

Примітка. Джерело: розроблено автором

Загальні витрати на рекламу в мережі Інтернет склали 2 140 000 грн, що охоплює ключові канали цифрової комунікації з цільовою аудиторією. Найбільшу частку у структурі витрат займає реклама на платформі YouTube - 812 760 грн, що свідчить про акцент на відеоформат і візуальну взаємодію з потенційними клієнтами. На другому місці - контекстна реклама в Google із сумою 661 560 грн, яка забезпечує присутність компанії в результатах пошукових запитів. Витрати на таргетовану рекламу в соціальних мережах становили 666 000 грн, що демонструє

прагнення охопити аудиторію за демографічними та поведінковими ознаками. Така структура рекламного бюджету вказує на комплексний підхід до цифрового просування, орієнтований на посилення впізнаваності бренду та стимулювання попиту.

Для визначення економічної ефективності проекту були застосовані ключові фінансово-аналітичні індикатори: чиста теперішня вартість (NPV), індекс прибутковості (PI) та період окупності (PBP). Зокрема, показник NPV дозволяє визначити, чи здатен проєкт генерувати прибуток, що перевищує витрати на залучення капіталу. Якщо розраховане значення NPV є додатним, це свідчить про інвестиційну привабливість та доцільність реалізації стратегії.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{St}{(1+k)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{At}{(1+k)^t} \quad (3.1)$$

де At — обсяг інвестиційних грошових потоків у t -й період;

St — надходження грошових коштів у період t ;

k — нормативна ставка дохідності інвестицій (дисконтний коефіцієнт);

t — номер часової періодизації;

n — загальна тривалість реалізації інвестиційного проекту.

Перефразований варіант тексту:

Період t приймається за 3 місяці, тобто дорівнює 0,25 року. Грошовий потік ПрАТ «Оболонь» (St) за цей період становить 1 451 393 тис. грн. Хоча точні дані щодо доходів ПрАТ «Оболонь» відсутні, за оцінками, вони складають приблизно 80–90% від загального обсягу. Отже, умовно можна вважати, що грошовий потік ПрАТ «Оболонь» становить близько 1 233 684 тис. грн, або орієнтовно 31 тис. доларів. Обсяг грошових інвестицій (At), необхідних для реалізації маркетингових заходів, оцінюється на рівні 655 200 доларів. Відповідно до даних НБУ, облікова ставка з 26.04 становить 13,5% річних. З огляду на інвестиційні ризики, саме цей показник було прийнято як дисконтну ставку для оцінювання ефективності проекту.

Далі подано відповідні розрахунки:

$$NPV = \frac{31000}{(1 + 0,135)^{0,25}} - \frac{655,2}{(1 + 0,135)^{0,25}} = 29399,18$$

Таким чином, чиста приведена вартість (NPV) проєкту становить близько 29,4 млн доларів, що свідчить про його інвестиційну доцільність для ПрАТ «Оболонь».

Наступним критерієм оцінки економічної ефективності виступає індекс прибутковості (PI). Це показник, який демонструє співвідношення між чистим приведеним доходом і обсягом інвестицій у проєкт. Він розраховується як відношення NPV до суми вкладених коштів. Значення PI відображає, скільки додаткового доходу приносить кожен інвестований долар. Якщо індекс прибутковості перевищує 1, це свідчить про рентабельність проєкту - очікувані прибутки перевищують витрати на реалізацію. Якщо ж PI менше за 1, реалізація проєкту може бути економічно недоцільною.

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{St}{(1+k)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{At}{(1+k)^t}} \quad (3.2)$$

Розрахунок:

$$PI = \frac{31000}{(1 + 0,135)^{0,25}} \div \frac{655,2}{(1 + 0,135)^{0,25}} = 47,31$$

Таким чином, отримане значення перевищує 1, що свідчить про фінансову доцільність проєкту та його здатність генерувати дохід у майбутньому.

Наступним показником є період окупності інвестиційного проєкту (PBP). Показник PBP визначає тривалість часу, необхідного для повного повернення вкладених коштів за рахунок прибутків від реалізації проєкту. Його зазвичай виражають у роках або інших часових інтервалах. Чим менший цей період, тим швидше інвестиції повертаються і проєкт починає приносити прибуток. Розрахунок PBP допомагає інвесторам оцінити часові межі повернення вкладених ресурсів та визначити перспективи отримання доходу.

$$PBP = \frac{At}{St} \quad (3.3)$$

В розрахунках отримуємо наступне:

$$PBP = \frac{655,2}{31000} = 0,021$$

Таким чином, термін окупності проєкту прогнозується менше ніж за один рік.

Отже, впровадження цифрового маркетингу в діяльність ПрАТ «Оболонь» не лише підвищує якість комунікації з цільовою аудиторією, а й забезпечує високу економічну ефективність реалізованих заходів. Аналіз витрат на рекламну кампанію в інтернеті та розробку відеоконтенту засвідчує збалансований підхід до формування бюджету та акцент на сучасні канали просування. Фінансові розрахунки за критеріями NPV, PI та PBP підтверджують інвестиційну привабливість стратегії цифрової трансформації: позитивне значення чистої теперішньої вартості (29,4 тис. доларів), високий індекс прибутковості ($PI = 47,31$) та надзвичайно короткий період окупності (0,021 року) свідчать про перспективність та доцільність таких ініціатив для подальшого зростання компанії.

3.2. Розробка рекомендацій щодо впровадження сучасних digital-інструментів маркетингу ПрАТ «Оболонь»

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

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

Таким чином, інновації в маркетинговому менеджменті ПрАТ «Оболонь» спрямовані на підвищення конкурентоспроможності шляхом технологічного оновлення управлінських процесів, посилення орієнтації на споживача та інтеграції

сучасних цифрових рішень у стратегічне планування. З огляду на це, доцільним є аналіз конкретних напрямів упровадження інновацій у межах діяльності підприємства, що наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Напрями впровадження інновацій у маркетинговий менеджмент ПрАТ «Оболонь»

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

Примітка. Розроблено автором

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

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

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

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

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

У контексті активної трансформації маркетингової діяльності, важливим вектором стає інтеграція інноваційних рішень у стратегічне управління брендом. Візуалізація на рис. 3.3 відображає ключові інструменти, що застосовуються ПрАТ «Оболонь» у межах модернізованого маркетингового менеджменту, підкреслюючи їх взаємозв'язок і вплив на ефективність комунікаційної політики, клієнтоорієнтованість та екологічну відповідальність підприємства.

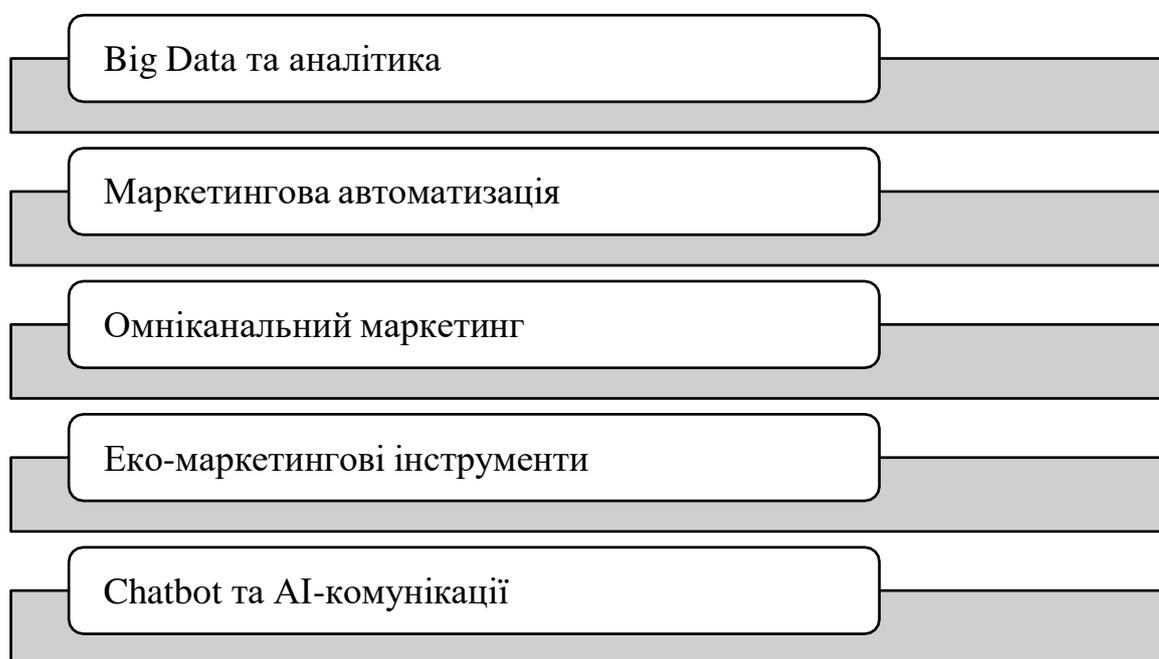


Рисунок 3.3 – Інноваційні інструменти маркетингового менеджменту ПрАТ «Оболонь»

Примітка. Джерело: [32]

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

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

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

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

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

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

Таким чином, упровадження інноваційних підходів у маркетингову діяльність не лише формує сучасний імідж бренду, а й стає вагомим інструментом підвищення його ринкової стійкості. У цьому контексті важливо проаналізувати очікувані ефекти від реалізації новацій, які систематизовано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Очікувані результати впровадження інновацій у маркетинговий менеджмент ПрАТ «Оболонь»

Показник	Поточний рівень (умовно)	Очікуване значення після впровадження інновацій	Коментар
Частка цифрових каналів у збуті	25 %	45 %	Завдяки розвитку онлайн-продажів і таргетованої реклами

Продовження таблиці 3.5

Рівень впізнаваності бренду серед молоді	60 %	80 %	За рахунок інноваційного позиціонування та соцмереж
Кількість нових продуктів на рік	3	5–7	Завдяки прискоренню НДДКР і гнучкому реагуванню на тренди
Клієнтська лояльність (NPS)	50 балів	65 балів	Поліпшення досвіду взаємодії з брендом
Ефективність рекламних кампаній (ROMI)	1,2	1,7	Оптимізація бюджету завдяки аналітиці і автоматизації

Примітка. Розроблено автором

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

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

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

Підвищення індексу клієнтської лояльності (NPS) з 50 до 65 балів є

результатом покращення взаємодії споживача з брендом, що включає зручність доступу до продукції, якість обслуговування, емоційну залученість і відповідність очікуванням. У поєднанні з аналітикою поведінки споживачів, це дозволяє сформуванню персоналізованих пропозицій та утримувати клієнтів у довгостроковій перспективі.

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

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

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що інновації в маркетинговому менеджменті ПрАТ «Оболонь» мають комплексний характер і реалізуються через інтеграцію цифрових технологій, екологічних практик та клієнтоорієнтованих підходів у комунікації. Компанія активно трансформує свою маркетингову стратегію, впроваджуючи автоматизовані платформи, Big Data-аналітику, омніканальні рішення й інструменти взаємодії на основі штучного інтелекту. Очікувані результати, зафіксовані у відповідних показниках, свідчать про зростання ефективності рекламних кампаній, збільшення клієнтської лояльності, розширення цифрової присутності та прискорення інноваційного оновлення продуктового портфеля. Такий підхід забезпечує ПрАТ «Оболонь» стійке позиціонування на динамічному ринку та створює передумови для сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Висновки до розділу 3

Комплексна цифрова трансформація маркетингового менеджменту ПрАТ «Оболонь» продемонструвала свою результативність як у стратегічному, так і в

економічному вимірах. Завдяки впровадженню інструментів data-driven маркетингу, CRM-систем, контентної комунікації та аналітичних платформ компанії вдалося вибудувати сучасну екосистему взаємодії зі споживачами. Зокрема, інтеграція мобільного застосунку «Оболонь Club» та email-маркетингу сприяла підвищенню повторних продажів, а активність у соціальних мережах дозволила досягти охоплення молодіжної аудиторії понад 80 % (проти попередніх 60 %).

Інвестиції в рекламний відеоконтент склали 32 200 дол. США, з яких 43,5 % припало на знімальний процес із залученням акторів. У той час витрати на цифрову рекламу сягнули 2,14 млн грн, де пріоритетними каналами стали YouTube (812 760 грн) і таргетинг у соцмережах (666 000 грн). Це дозволило забезпечити стабільний приріст онлайн-продажів і активізувати цифрові канали збуту з 25 % до прогнозованих 45 %.

Фінансова оцінка ефективності ініціатив підтверджує їхню доцільність: чиста приведена вартість (NPV) становить 29,4 тис. дол., індекс прибутковості (PI) - 47,31, а період окупності - лише 0,021 року. Це означає, що кожен долар, вкладений у цифрову маркетингову стратегію, приносить понад 47 доларів прибутку, а витрати повертаються менш ніж за один місяць.

Очікуване зростання кількості нових продуктів із 3 до 5–7 на рік, а також підвищення показника ROMI з 1,2 до 1,7 свідчить про ефективну інноваційну політику та гнучке управління асортиментом відповідно до ринкових запитів. Підвищення індексу клієнтської лояльності (NPS) із 50 до 65 балів підтверджує стратегічну цінність персоналізованої взаємодії зі споживачем.

Отже, ПрАТ «Оболонь» реалізує не лише технологічну, а й управлінську трансформацію, яка забезпечує зростання прибутковості, стабільність відносин із цільовою аудиторією та формування стійких конкурентних переваг у цифрову епоху. Успішна реалізація цифрової стратегії компанії може слугувати ефективною моделлю для інших підприємств харчової галузі, що прагнуть адаптуватися до нових реалій і забезпечити собі сталий розвиток.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи розгляд поняття, функцій, інструментів та зарубіжних практик маркетингового менеджменту, можна стверджувати, що в умовах цифрової трансформації він перетворюється на один із ключових стратегічних напрямів управління підприємством. Маркетинговий менеджмент вже не обмежується лише плануванням і реалізацією маркетингових заходів, а охоплює повний цикл управління взаємодією з клієнтом – від аналітики до створення цінності й побудови довготривалих відносин.

Ефективне управління маркетингом базується на інтеграції класичних функцій (аналіз, планування, організація, мотивація, контроль) із сучасними цифровими інструментами – Google Analytics, CRM-системами, SEO, email-маркетингом та соціальними медіа. У цьому контексті особливої ваги набувають персоналізація, омніканальність і використання big data, що дозволяють адаптувати маркетингові стратегії до реального споживацького досвіду та мінливих ринкових умов.

Зарубіжний досвід показує, що моделі маркетингового менеджменту формуються відповідно до культурних, економічних і технологічних особливостей кожної країни. Так, американський підхід фокусується на клієнтоцентричності й аналітиці, німецький – на технологічній досконалості й раціональності, японський – на поступовому вдосконаленні, а французький – на емоційно-культурній взаємодії зі споживачем. Усі ці моделі демонструють високу ефективність за умови врахування національного контексту та потреб локального ринку.

Отже, маркетинговий менеджмент у цифрову епоху - це багатовекторна система, яка поєднує гнучкість, дані, аналітику та творчий підхід. Його ефективність визначається здатністю підприємства не лише впроваджувати інновації, а й адаптувати глобальні тенденції до специфіки власного ринку. У результаті маркетинг перетворюється на рушій стійкого зростання, конкурентоспроможності й довгострокового успіху підприємства.

Упродовж 2022–2024 років ПрАТ «Оболонь» демонструвало стійкий розвиток, поєднуючи розширення виробничо-збутових можливостей із послідовною адаптацією до макроекономічних викликів. За цей період чистий дохід підприємства зріс з 8,66 млрд грн у 2022 році до 12,78 млрд грн у 2024-му, або на 47,6%, що є свідченням збереження споживчого попиту та зростання експортної активності. Позитивні зрушення також спостерігались у сфері платоспроможності: загальний коефіцієнт покриття підвищився з 1,28 до 2,56, а коефіцієнт самофінансування – з 0,40 до 0,61, що свідчить про зміцнення фінансової автономії. Значним досягненням стало зниження фінансових витрат із 122,4 млн грн до 1,7 млн грн, що зменшило навантаження на прибуток і покращило загальну ліквідність компанії.

Попри зазначені успіхи, фінансово-економічні результати за 2024 рік засвідчили низку викликів. Зокрема, рентабельність активів знизилась із 26,14% до 13,51%, а чистий прибуток скоротився з 1,83 млрд грн у 2023 році до 1,25 млрд грн, або на 31,85%. Це пояснюється зростанням собівартості реалізованої продукції (на 32,5%) та операційних витрат, що тиснули на маржинальність. У сфері кадрової політики підприємство продовжувало оптимізувати штат: чисельність працівників скоротилася на 5,35% за два роки, однак продуктивність праці зросла на 40,2%, що свідчить про підвищення операційної ефективності. Водночас прибуток на одного працівника знизився до 576,82 тис. грн у 2024 році, що вимагає оптимізації витрат на персонал.

Аналіз маркетингової діяльності свідчить про системний підхід до управління ринковою присутністю. Портфель продукції охоплює понад 20 активних позицій, із яких 7 товарів входять до категорії «АА» за результатами АВС-аналізу, генеруючи понад 60% виручки та маржинального прибутку. Компанія проводить гнучку цінову політику, що забезпечує цінову конкурентоспроможність: наприклад, ціна на пиво «Zibert» є на 5–9 грн нижчою за середньоринкову. Експорт до 50+ країн, розвиток прямих і непрямих каналів збуту, а також впровадження сучасних складських і логістичних технологій підвищують надійність постачання.

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» демонструє високу здатність до адаптації в

умовах воєнної економіки та нестабільного ринку. Подальше зміцнення конкурентних позицій потребує акценту на цифровій трансформації маркетингу, скороченні непродуктивних витрат, інвестиціях у нові продуктові категорії та активнішому використанні потенціалу ключових брендів. З огляду на наявну виробничу базу, фінансову стабільність та впізнаваність бренду, компанія має стійке підґрунтя для довгострокового стратегічного зростання.

Комплексна цифрова трансформація маркетингового менеджменту ПрАТ «Оболонь» продемонструвала свою результативність як у стратегічному, так і в економічному вимірах. Завдяки впровадженню інструментів data-driven маркетингу, CRM-систем, контентної комунікації та аналітичних платформ компанії вдалося вибудувати сучасну екосистему взаємодії зі споживачами. Зокрема, інтеграція мобільного застосунку «Оболонь Club» та email-маркетингу сприяла підвищенню повторних продажів, а активність у соціальних мережах дозволила досягти охоплення молодіжної аудиторії понад 80 % (проти попередніх 60 %).

Інвестиції в рекламний відеоконтент склали 32 200 дол. США, з яких 43,5 % припало на знімальний процес із залученням акторів. У той час витрати на цифрову рекламу сягнули 2,14 млн грн, де пріоритетними каналами стали YouTube (812 760 грн) і таргетинг у соцмережах (666 000 грн). Це дозволило забезпечити стабільний приріст онлайн-продажів і активізувати цифрові канали збуту з 25 % до прогнозованих 45 %.

Фінансова оцінка ефективності ініціатив підтверджує їхню доцільність: чиста приведена вартість (NPV) становить 29,4 тис. дол., індекс прибутковості (PI) - 47,31, а період окупності - лише 0,021 року. Це означає, що кожен долар, вкладений у цифрову маркетингову стратегію, приносить понад 47 доларів прибутку, а витрати повертаються менш ніж за один місяць.

Очікуване зростання кількості нових продуктів із 3 до 5–7 на рік, а також підвищення показника ROMI з 1,2 до 1,7 свідчить про ефективну інноваційну політику та гнучке управління асортиментом відповідно до ринкових запитів. Підвищення індексу клієнтської лояльності (NPS) із 50 до 65 балів підтверджує

стратегічну цінність персоналізованої взаємодії зі споживачем.

Отже, ПрАТ «Оболонь» реалізує не лише технологічну, а й управлінську трансформацію, яка забезпечує зростання прибутковості, стабільність відносин із цільовою аудиторією та формування стійких конкурентних переваг у цифрову епоху. Успішна реалізація цифрової стратегії компанії може слугувати ефективною моделлю для інших підприємств харчової галузі, що прагнуть адаптуватися до нових реалій і забезпечити собі сталий розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–56.
2. Араспанова О.Ю. Сутність маркетингової діяльності з просування товарів. *Інноваційний розвиток: освіта та наука XXI століття*. 2018. № 4. С. 71–73.
3. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія «Економіка та підприємництво»*. 2021. № 1 (118). С. 42–47.
4. Балановська Т., Гоголя О., Драмарецька К., Восколупов В., Голік В. Використання маркетингового менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7. № 3. Pp. 142-161. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.09> (дата звернення 01.05.2025)
5. Балацький Є. О. Маркетинг : навчальний посібник. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с
6. Вербицький К.В., Скляренко А.Л. Маркетингова концепція управління матеріальними запасами в бізнес структурах. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції*. (14 – 15 квітня 2022 р. м. Полтава), 2022. С. 732–734.
7. Вікарчук О.І. Розвиток маркетингу в сучасному українському суспільстві. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 3. С. 46–52
8. Віннікова І. І., Гребньов Г. М., Пузанова Ю. О. Особливості використання інструментів SMM у маркетинговій діяльності українських підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 14. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108736> (дата звернення 01.05.2025)

9. Волкова М.В. Напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 281–286.

10. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 227–234.

11. Гуріна Н.В., Таргонська Л.В. Формування маркетингової політики підприємства як основа вдосконалення системи збуту аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2021. Вип. № 29. С. 82–87. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-13) (дата звернення 01.05.2025)

12. Дячков Д. В., Олійник А. С., Гончаренко А. С. Управління маркетинговою діяльністю у контексті продовольчої безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 24–30. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3562&i=3> (дата звернення 01.05.2025)

13. Жалінська І. В. Основні аспекти сучасних змін у маркетинговому менеджменті. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2(104). С. 45–50.

14. Захарова О. В., Проданова Л. В., Кливак Е. О. Інноваційні методи маркетингового менеджменту на прикладі моделі бізнесу INDITEX. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4. С. 21–29.

15. Ільченко Т.В. Впровадження маркетингового менеджменту на підприємстві: проблеми теорії та практики. *Східна Європа : Економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 1 (18). С. 115–121. URL: http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/18_2019/20.pdf (дата звернення 01.05.2025)

16. Ільчук М. М., Коновал І. А., Ус С. І. Методичні підходи до оцінки ефективності підприємницької діяльності аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 51–58.

17. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 38. С. 107–113.

18. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. М:

Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, Вип. 17 2017. С. 332–336.

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

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

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

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

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

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

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

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

27. Обозна В.В. Цінова політика в системі управління збутовою діяльністю на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії* 2017. Вип. 1-2 (07). С. 121–124.
28. Панченко М.О. Формування маркетингової цінової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Вип. № 3(6). С. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.3.2022.5> (дата звернення 01.05.2025)
29. Пачева Н.О. Особливості процесу маркетингового менеджменту. *Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. інтернет. конф., 29 жовтня 2021 р. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2021. С. 57–60.*
30. Пачева Н.О., Подзігун С.М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Сер. Економічні науки. 2021. Т. 3. № 11(55). С. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-11-7671>
31. ПРАТ «ОБОЛОНЬ» : *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05391057/ (дата звернення 01.05.2025)
32. ПРАТ «Оболонь» : *веб сайт*. URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення 01.05.2025)
33. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15–16. С. 111–115.
34. Ратушняк О.Г., Глущенко Л.Д. Формування маркетингової цінової політики підприємства з врахуванням психологічних ефектів сприйняття ціни. *Innovation and sustainability*. 2023. № 1. С. 91–98. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.91.98> (дата звернення 01.05.2025)
35. Рзаєва, Т.Г. Маркетинг-менеджмент: сутність, ознаки, характеристики та перспективи розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №5. С. 191–194.

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

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

38. Чайка І. П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. Праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. Т: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. Том 27. № 1. С. 257-262. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1271/1038&ved=2ahUKEwiU2-D2opGNAxUBBNsEHVPmE7EQFnoECA0QAQ&usq=AOvVaw1iJNuZMYGYmzN1eUktWouj> (дата звернення 01.05.2025)

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

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

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

ДОДАТКИ