

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній рівень другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і найменування

Спеціальність 075 Маркетинг

Код і найменування

Освітня програма: освітньо-професійна «Маркетинг»

Найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

канд. екон. наук, доцент Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА

« 1 » бересне 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Капінос Аліни Геннадіївни

Прізвище, ім'я, по батькові здобувача

1. Тема роботи: Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах цифровізації (за матеріалами ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП», м. Хмельницький)
керівник роботи Андрушкевич Зінаїда Миколаївна, канд. екон. наук, доцент
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, учене звання

Затверджено наказом ректора університету від 25.08.2025 р. № 65, додаток 19

2. Термін подання здобувачем роботи на кафедру 15.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: монографії та статті українських та зарубіжних науковців, звітність ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП», м. Хмельницький, а також результати власних досліджень автора.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах цифровізації 2. Аналітичне дослідження діяльності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» на ринку оптової торгівлі продовольчими товарами 3. Напрями удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» в умовах цифровізації.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Основні функції управління маркетинговою діяльністю. Процес управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. Порівняльна характеристика цифрового та традиційного маркетингу. Принципи управління маркетинговою діяльністю в умовах цифровізації. Структура оптової торгівлі продовольчими товарами в Україні. Динаміка та структура оптового товарообороту в Україні за 2020-2024 роки. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» за 2022–2024 роки. Асортиментна структура молочної продукції ТМ «Галичина», що реалізується ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП». Основні напрями система стимулювання збуту продукції на ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП». Інструменти комунікаційної політики ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП». Модель управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» з урахуванням

впровадження цифрових технологій. Основні етапи процесу управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» з урахуванням впровадження цифрових технологій. Структура корпоративного сайту ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП». Розроблені заходи щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» в умовах цифровізації.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

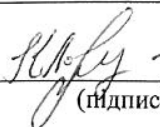
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 01.09.2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
1 Визначення об'єкта і предмета дослідження, постановка мети і завдань відповідно до теми. Складання плану кваліфікаційної роботи магістра	до 01.10.2025	Виконано
2 Опрацювання теоретичних джерел і написання першого розділу роботи	до 25.10.2025	Виконано
3 Формування плану для проведення аналітичних досліджень	до 30.10.2025	Виконано
4 Збір та обробка статистичних матеріалів діяльності ринку	до 05.11.2025	Виконано
5 Написання аналітичного розділу кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра	до 10.11.2025	Виконано
6 Написання проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра	до 25.11.2025	Виконано
7 Підготовка ілюстративних матеріалів та остаточне оформлення роботи	до 10.12.2025	Виконано
8 Підготовка до захисту та попередній захист	з 15.12.2025	Виконано
9 Захист	з 19.12.2025	Виконано

Здобувач


(підпис)

Аліна КАПІНОС
Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

Зінаїда АНДРУШКЕВИЧ
Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра

Управління маркетинговою діяльністю в умовах цифровізації
(на прикладі ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП», м. Хмельницький)

студента групи МРмз-24-1 Капінос Аліни Геннадіївни

Науковий керівник: к. е. н., доц. Андрушкевич З.М.

Загальний обсяг роботи 112 сторінки, містить 20 таблиць, 7 рисунків, 6 додатків, 39 джерел посилання.

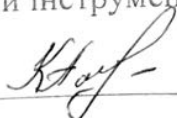
Перелік ключових слів: **МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ, УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ, МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.**

У першому розділі розглянуто теоретичні засади маркетингової діяльності підприємств в умовах цифровізації. Визначено основні функції та принципи управління маркетинговою діяльністю підприємства, досліджені основні етапи процесу управління маркетинговою діяльністю. Систематизуємо переваги цифрового маркетингу в порівняно з традиційним маркетингом, досліджені принципи та проаналізовані основні інструменти управління маркетинговою діяльністю в умовах цифровізації, які дозволяють маркетологам ефективно керувати всіма аспектами цифрового маркетингу, від залучення клієнтів до аналізу рентабельності інвестицій.

У другому розділі здійснено аналітичне дослідження діяльності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП». Досліджено стан та тенденції розвитку ринку оптової торгівлі продовольчими товарами в Україні у 2022–2024 рр., проведено аналіз техніко-економічних та фінансових показників ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП», оцінено системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» та визначено що дане підприємство демонструє високу адаптивність до кризових умов функціонування та реалізує ефективну маркетингову стратегію, проте його інструментарій базується виключно на традиційних маркетингових технологіях.

У третьому розділі удосконалено модель управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» з урахуванням впровадження цифрових технологій, розроблені заходи щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» в умовах цифровізації, а саме: створення корпоративного вебсайту з каталогом і замовленнями, впровадження цифрових інструментів маркетингу (чат-боти; CRM; email; соцмережі), вихід на сегмент HoReCa та ФОП, створення посади фахівця з цифрового маркетингу, оптимізація маркетингового бюджету, реалізація контент-стратегії. Таким чином, запропоновані у третьому розділі напрями удосконалення управління маркетинговою діяльністю формують комплексну систему цифровізації маркетингу ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП», що враховує специфіку підприємства, обмеженість ресурсів, особливості цільової аудиторії та забезпечує оптимальний баланс між традиційними та інноваційними цифровими інструментами.

Підпис



Дата

15.12.2025

ЗМІСТ

Вступ	5
1 Теоретичні основи управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах цифровізації	9
1.1 Поняття, принципи та процес управління маркетинговою діяльністю	9
1.2 Цифровізація управління маркетинговою діяльністю підприємства	20
Висновки до першого розділу	29
2 Аналітичне дослідження діяльності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» на ринку оптової торгівлі продовольчими товарами	31
2.1 Аналіз ринку оптової торгівлі продовольчими товарами в Україні	31
2.2 Загальна характеристика комерційно-господарської діяльності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП»	40
2.3 Особливості системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП»	54
Висновки до другого розділу	66
3 Напрями удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» в умовах цифровізації	69
3.1 Удосконалення моделі управління маркетинговою діяльністю підприємства з урахуванням впровадження цифрових технологій	69
3.2 Шляхи оптимізації маркетингового впливу на цільову аудиторію засобами цифрових технологій	82
Висновки до третього розділу	98
Висновки	101
Список використаних джерел	107
Додатки	113

ВСТУП

У сучасному світі цифрові технології докорінно змінюють усі аспекти ведення бізнесу, зокрема й маркетинг. Компанії, які прагнуть бути конкурентоспроможними на ринку, змушені інтегрувати свої традиційні маркетингові інструменти з цифровими. Відзначимо, що маркетингова діяльність підприємств спрямована на комплексне задоволення потреб ринку та клієнтів шляхом розробки, просування та постійного вдосконалення товарів і послуг. Це означає, що маркетинг охоплює як стратегію комунікації і формування іміджу бренду, так і конкретні заходи щодо аналізу ринку та вивчення споживчих потреб, розробки та оптимізації асортименту продукції чи послуг, впровадження ефективних методів просування, включаючи цифрові технології, встановлення конкурентоспроможної цінової політики, побудови довірчих відносин із клієнтами через персоналізоване обслуговування та програми лояльності.

Така проблематика визначає актуальність досліджень з питань впровадження сучасних інструментів та технологій цифрового маркетингу в діяльність підприємств в умовах цифровізації, а також пошуку шляхів забезпечення активного взаємозв'язку зі споживачами.

Дослідження основних аспектів застосування цифрових технологій та їх ролі у маркетинговій діяльності досить широко проводяться в наукових працях таких дослідників, як: Т. В. Архіпова, К. Є. Балабуха, Л. О. Березовська, І. В. Бойчук, І. Г. Бубенець, О. М. Витвицька, О. М. Вовчанська, М. М. Іваннікова, Н. С. Ілляшенко, А. В. Зеркаль, Н. В. Карпенко, В. С. Конюхов, І. Я. Кулиняк, Н. В. Касьянова, Л. С. Ларка, Т. І. Олешко, Г. Ю. Олійник, Р. А. Прокопенко, С. Ф. Смеричевський, А. М. Слободяник, М. В. Руденко та багато інших. Переважна більшість науковців, які досліджують цю проблематику, єдині у своїй думці, що застосування цифрових маркетингових інструментів дозволяє компаніям ефективно долати виклики, з якими стикається бізнес у воєнний час. Проте динамічний характер

розвитку цифрових-технологій та поява нових інноваційних методів організації маркетингу зумовлюють необхідність систематичного вивчення та аналізу цих процесів. Особливо важливим є адаптація маркетингових стратегій до швидкозмінних умов ринкового середовища та поведінки споживачів. Актуальність вирішення зазначених проблем, пов'язаних з управлінням маркетингової діяльності в умовах цифровізації, обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою дослідження є обґрунтування та удосконалення науково-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо управління маркетинговою діяльністю в умовах цифровізації.

Комплексний підхід до реалізації мети кваліфікаційної роботи обумовив постановку та необхідність розв'язання таких завдань:

- дослідити теоретичні основи управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах цифровізації;

- провести аналітичне дослідження діяльності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» на ринку оптової торгівлі продовольчими товарами за 2022-2024 роки;

- дослідити системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП»;

- удосконалити модель управління маркетинговою діяльністю підприємства з використанням цифрових технологій;

- розробити шляхи оптимізації маркетингового впливу на цільову аудиторію засобами цифрових технологій.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах цифровізації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні рекомендації щодо процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах цифровізації.

Методи дослідження для кваліфікаційної роботи включають широкий спектр методів дослідження, а саме: діалектичний метод – для вивчення теоретичних аспектів управління маркетинговою діяльністю підприємства в

умовах цифровізації; метод системного аналізу – для комплексного аналізу ринку оптової торгівлі продовольчими товарами в Україні та аналізу комерційно-господарської діяльності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП за 2022-2024 роки; порівняльний аналіз – для зіставлення переваг цифрового маркетингу в порівняно з традиційним маркетингом; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження формуватиметься з різнопланових джерел, зокрема: фінансова звітність ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» за період 2022-2024 роки; статистичні матеріали Державної служби статистики України; наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів з питань управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах цифровізації; аналітичні огляди та звіти фінансово-економічних інституцій.

Наукова новизна одержаних результатів у кваліфікаційній роботі полягає у розвитку теоретико-методичних підходів до удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах цифровізації. Наукову новизну даного дослідження визначають такі основні положення:

– набуло подальшого розвитку поняття управління маркетинговою діяльністю з використанням цифрових технологій. Запропоноване визначення відрізняється від існуючих у науковій літературі комплексним підходом, що синтезує процесний, інструментальний та результативний аспекти цифрового маркетингового менеджменту. На відміну від традиційних визначень, які здебільшого акцентують увагу або виключно на технологічному інструментарії, або на окремих функціях управління, запропонована дефініція інтегрує три критично важливі компоненти: по-перше, систематизує повний управлінський цикл (планування, організація, координація, контроль) у цифровому контексті; по-друге, конкретизує специфіку цифрових технологій через вказівку на аналітичні системи, платформи та інструменти персоналізації; по-третє, чітко визначає стратегічні та операційні цілі такого управління – від оптимізації взаємодії з аудиторією до підвищення ефективності маркетингових інвестицій. Особливістю даного визначення є також акцент на адаптивності управління

до специфіки цифрового бізнес-середовища, що відображає динамічний характер сучасного маркетингу та необхідність безперервного вдосконалення управлінських підходів відповідно до технологічних інновацій та змін споживчої поведінки;

– удосконалено модель управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» з урахуванням впровадження цифрових технологій, яка являє собою комплексну систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективне поєднання традиційних та інноваційних цифрових маркетингових інструментів. На відміну від класичних моделей управління маркетингом, які зосереджені виключно на традиційних інструментах, або суто цифрових моделей, розроблена система забезпечує гармонійну інтеграцію обох підходів, дозволяючи підприємству зберегти переваги перевірених офлайн-каналів та одночасно використовувати потенціал цифрових технологій.

Апробація результатів дослідження. Окремі результати дослідження кваліфікаційної роботи доповідалися на VIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Маркетинг очима молоді», м. Хмельницький (29 травня 2025 року), Хмельницький національний університет.

Наукові публікації. Основні наукові дослідження кваліфікаційної роботи викладено у одній науковій праці загальним обсягом 0,28 др. арк.

Структура й обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 112 сторінках, список використаних джерел дорівнює 39 найменувань, 3 додатків. Також, робота містить 21 таблицю, 7 рисунків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1 Поняття, принципи та процес управління маркетинговою діяльністю

В умовах глобалізації ринків, посилення конкурентної боротьби та стрімкої зміни споживчих уподобань ефективне управління маркетинговою діяльністю набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, динамічними технологічними змінами та зростаючими вимогами споживачів до якості продукції та рівня обслуговування. За таких умов маркетингова діяльність трансформується з допоміжної функції у ключовий драйвер створення цінності для споживачів та формування стійких конкурентних переваг підприємства. Саме тому дослідження концептуальних основ управління маркетинговою діяльністю є актуальним завданням, що дозволяє сформувати теоретичну базу для розробки ефективних управлінських рішень у маркетинговій сфері.

Маркетингова діяльність підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на виявлення, формування та задоволення потреб споживачів з метою отримання прибутку та досягнення стратегічних цілей організації [29]. Сутність маркетингової діяльності полягає у створенні цінності для споживачів через розуміння їхніх потреб, розробку відповідних пропозицій та встановлення ефективної взаємодії між підприємством і ринком. У сучасних умовах маркетингова діяльність еволюціонує від орієнтації на продукт до клієнтоцентричного підходу, де споживач і його досвід стають центральними елементами маркетингової стратегії підприємства [36].

Управління маркетинговою діяльністю являє собою систематичний

процес планування, організації, координації, мотивації та контролю маркетингових зусиль підприємства для досягнення поставлених цілей через ефективне використання ресурсів та адаптацію до змін зовнішнього середовища [15]. Воно передбачає прийняття стратегічних і тактичних рішень щодо управління комплексом маркетингу, розподіл маркетингових ресурсів, побудови маркетингової організаційної структури та оцінки ефективності маркетингових програм.

Специфіка управління маркетинговою діяльністю полягає у необхідності балансування між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішніми ринковими можливостями, між короткостроковими результатами та довгостроковою цінністю бренду, між стандартизацією процесів та індивідуалізацією підходу до споживачів. Ефективне управління маркетинговою діяльністю забезпечує узгодженість дій різних підрозділів підприємства в досягненні маркетингових цілей, оптимальне використання маркетингового бюджету та створення стійкої конкурентної позиції на ринку.

Управління маркетинговою діяльністю підприємства являє собою складний багатоаспектний процес, що передбачає скоординовану реалізацію управлінських функцій та дотримання певних принципів, які забезпечують ефективність маркетингових зусиль організації. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища, посилення конкуренції та зростання вимог споживачів, розуміння та ефективна реалізація функцій і принципів управління маркетинговою діяльністю набуває особливого значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Функції управління маркетинговою діяльністю становлять основу для побудови системи маркетингового менеджменту на підприємстві. Вони відображають ключові напрями управлінської діяльності, які необхідно здійснювати для досягнення маркетингових цілей організації. Разом з тим, принципи управління маркетинговою діяльністю визначають фундаментальні правила та підходи, яких має дотримуватися підприємство при організації та здійсненні маркетингової діяльності.

Система функцій управління маркетинговою діяльністю формується на основі загальних управлінських функцій, але має специфічні особливості,

зумовлені характером маркетингових завдань. Основні функції управління маркетинговою діяльністю систематизуємо в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні функції управління маркетинговою діяльністю

Функція 1	Характеристика 2	Основні завдання 3
Аналітична функція	Дослідження внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища, збір та обробка маркетингової інформації. Якість реалізації аналітичної функції безпосередньо впливає на обґрунтованість маркетингових рішень та ефективність всієї маркетингової діяльності	Аналіз ринку, споживачів, конкурентів; вивчення попиту; оцінка власних можливостей підприємства; формування маркетингової інформаційної системи
Функція планування	Розробка маркетингових планів різних рівнів та горизонтів планування. Ефективне планування дозволяє підприємству заздалегідь підготуватися до змін ринкового середовища, раціонально розподілити ресурси та сконцентрувати зусилля на пріоритетних напрямках діяльності	Визначення напрямів розвитку маркетингової діяльності підприємства; розробка маркетингових стратегій; планування комплексу маркетингу; розробка маркетингових програм; бюджетування маркетингової діяльності
Організаційна функція	Створення та вдосконалення організаційної структури служби маркетингу, розподіл завдань та відповідальності. Правильно побудована організаційна структура забезпечує чіткий розподіл обов'язків, уникнення дублювання функцій та ефективну взаємодію між різними структурними підрозділами	Формування організаційної структури маркетингової служби; розподіл функцій між підрозділами; координація діяльності структурних одиниць; створення ефективних комунікаційних зв'язків
Функція мотивації	Стимулювання персоналу маркетингової служби до ефективного виконання завдань. Правильно побудована система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та формуванню лояльності персоналу до організації	Формування системи матеріального та нематеріального заохочення; створення сприятливого організаційного клімату; внутрішній маркетинг; підвищення кваліфікації персоналу
Функція контролю	Моніторинг виконання маркетингових планів та програм, оцінка ефективності маркетингових заходів. Вона дозволяє виявити відхилення фактичних результатів від запланованих, визначити причини цих відхилень та розробити заходи щодо їх усунення	Поточний контроль діяльності; стратегічний контроль; контроль прибутковості; маркетинговий аудит; оцінка ефективності маркетингових інвестицій

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Функція координації	Узгодження дій різних підрозділів підприємства в процесі реалізації маркетингової діяльності	Синхронізація роботи маркетингової служби з іншими відділами; інтеграція маркетингу в загальну систему управління підприємством; забезпечення міжфункціональної взаємодії
Функція регулювання	Коригування маркетингових планів та заходів відповідно до змін ринкового середовища	Оперативне реагування на зміни ринкової ситуації; адаптація маркетингових стратегій; усунення відхилень від планових показників

Джерело: систематизовано на основі [3; 15]

Ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства можливе лише за умови комплексної реалізації всіх функцій управління маркетинговою діяльністю. Функції управління маркетинговою діяльністю взаємопов'язані та взаємодоповнюють одна одну, формуючи цілісну систему управління. Жодна функція не може бути реалізована ізольовано від інших, оскільки ефективність управління залежить від збалансованого виконання всіх функцій.

Принципи управління маркетинговою діяльністю являють собою фундаментальні положення, яких має дотримуватися підприємство при організації та здійсненні маркетингової діяльності. Дотримання цих принципів забезпечує ефективність та результативність управління маркетингом (таблиця 1.2).

Принципи управління маркетинговою діяльністю є універсальними та застосовними для підприємств різних розмірів, форм власності та сфер діяльності. Проте специфіка їх реалізації може відрізнятися залежно від особливостей конкретного підприємства, його ресурсних можливостей, характеристик ринку, на якому воно функціонує, та інших факторів.

Таблиця 1.2 – Основні принципи управління маркетинговою діяльністю підприємства

Принцип	Зміст принципу	Практична реалізація
Принцип орієнтації на споживача	Виробнича та збутова діяльність підприємства підпорядковується потребам та запитам цільових споживачів	Постійне вивчення потреб споживачів; адаптація товарної пропозиції до вимог ринку; індивідуалізація пропозицій; формування довгострокових відносин зі споживачами
Принцип ціле-спрямованості	Управління маркетинговою діяльністю здійснюється відповідно до чітко визначених цілей, узгоджених з місією та загальними цілями підприємства	Він передбачає чітке формулювання маркетингових цілей на різних рівнях управління та їх узгодження зі стратегічними цілями організації. Дотримання цього принципу дозволяє уникнути розпорошення ресурсів та спрямувати їх на вирішення найбільш важливих завдань
Принцип комплексності	Управління маркетинговою діяльністю здійснюється як єдиний взаємопов'язаний процес, що охоплює всі елементи комплексу маркетингу	Узгоджене планування та реалізація товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики; врахування синергетичного ефекту від взаємодії різних елементів маркетингу
Принцип гнучкості	Здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та споживчих переваг	Постійний моніторинг ринкової ситуації; готовність до оперативного коригування маркетингових планів; диверсифікація маркетингових підходів
Принцип системності	Означає розгляд маркетингової діяльності не як набору окремих дій, а як складної системи взаємопов'язаних елементів	Врахування взаємозв'язків між різними складовими маркетингу; інтеграція маркетингу з іншими функціональними сферами підприємства; використання системного підходу при прийнятті маркетингових рішень
Принцип науковості	Використання наукових методів при дослідженні ринку та прийнятті маркетингових рішень	Застосування сучасних методів маркетингових досліджень; використання економіко-математичного моделювання; впровадження інноваційних маркетингових технологій
Принцип оптимальності	Прагнення до найкращого співвідношення між витратами на маркетинг та отриманими результатами	Оптимізація маркетингового бюджету; раціональний розподіл маркетингових ресурсів; оцінка ефективності маркетингових інвестицій
Принцип інноваційності	Постійний пошук та впровадження нових ідей, підходів та технологій у маркетинговій діяльності	Розробка інноваційних продуктів; використання сучасних маркетингових інструментів; впровадження цифрових технологій у маркетинг
Принцип конкуренто-спроможності	Спрямованість маркетингової діяльності на формування та підтримку конкурентних переваг	Аналіз конкурентного середовища; розробка унікальної ринкової пропозиції; постійне вдосконалення товарів та послуг; підтримка високої якості

Джерело: систематизовано на основі [1; 3; 25]

В сучасних умовах особливого значення набувають такі аспекти управління маркетинговою діяльністю, як цифровізація маркетингових процесів, використання великих даних для прийняття маркетингових рішень, персоналізація маркетингових комунікацій, орієнтація на довгострокові відносини зі споживачами, соціальна відповідальність бізнесу. Ці тенденції знаходять відображення як у розширенні переліку функцій управління маркетингом, так і в еволюції змісту традиційних принципів маркетингової діяльності.

Розуміння та ефективна реалізація функцій і принципів управління маркетинговою діяльністю є важливою передумовою успішного функціонування підприємства на ринку, забезпечення його конкурентоспроможності та досягнення довгострокових цілей розвитку.

Функції та принципи управління маркетинговою діяльністю знаходять своє практичне втілення у процесі управління маркетингом підприємства. Цей процес являє собою послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має своє специфічне призначення та вимагає застосування відповідних методів і інструментів. Розуміння логіки та змісту процесу управління маркетинговою діяльністю є критично важливим для забезпечення ефективності маркетингових зусиль організації.

Процес управління маркетинговою діяльністю можна визначити як безперервну циклічну систему дій, спрямованих на досягнення маркетингових цілей підприємства через скоординоване здійснення аналітичної роботи, розробку стратегій і планів, організацію виконання запланованих заходів та контроль за отриманими результатами [27]. Циклічний характер цього процесу означає, що результати контролю стають основою для нового циклу аналізу та планування, забезпечуючи тим самим безперервне вдосконалення маркетингової діяльності.

Процес управління маркетинговою діяльністю на підприємстві складається з декількох послідовних етапів, які логічно пов'язані один з одним та формують замкнений управлінський цикл (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Процес управління маркетинговою діяльністю на підприємстві

Джерело: розроблено на основі [21; 39]

Перший етап «Аналіз ринкових можливостей та загроз» – є відправною точкою процесу управління маркетингом і передбачає комплексне дослідження ринкового середовища, в якому функціонує підприємство. Аналіз ринкових можливостей включає вивчення макросередовища (політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні, екологічні та правові фактори) та мікросередовища (споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, контактні аудиторії). На цьому етапі підприємство здійснює збір та систематизацію маркетингової інформації з різних джерел: результатів первинних маркетингових досліджень, вторинних даних, внутрішньої звітності, систем маркетингової розвідки. Особлива увага приділяється виявленню незадоволених потреб споживачів, аналізу попиту та його тенденцій, дослідженню поведінки покупців, оцінці місткості ринку та темпів його зростання.

Важливою складовою першого етапу є конкурентний аналіз, який передбачає ідентифікацію основних конкурентів, вивчення їхніх стратегій, оцінку сильних та слабких сторін, аналіз їхньої частки ринку та динаміки її зміни. Результатом даного аналізу має стати чітке розуміння ринкових можливостей, які підприємство може використати, та потенційних загроз, яким воно може протидіяти або яких має уникати.

Після аналізу зовнішнього середовища необхідно критично оцінити внутрішні можливості підприємства (другий етап процесу), щоб визначити, наскільки воно здатне скористатися виявленими ринковими можливостями. Цей етап включає аналіз маркетингового потенціалу підприємства, оцінку його виробничих, фінансових, людських, технологічних та організаційних ресурсів. Важливим інструментом на цьому етапі є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, а також про можливості та загрози зовнішнього середовища. Результати такого аналізу дають можливість визначити конкурентні переваги підприємства, які можуть бути покладені в основу його маркетингової стратегії.

На етапі «Аналіз внутрішніх можливостей підприємства» також здійснюється аналіз попередніх результатів маркетингової діяльності підприємства: оцінюється ефективність попередніх маркетингових кампаній, аналізується динаміка продажів, частка ринку, рівень задоволеності споживачів, ефективність використання маркетингового бюджету. Це дає можливість виявити успішні практики, які варто продовжувати, та проблемні зони, які потребують вдосконалення.

На основі результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємство переходить до відбору цільових ринків (третій етап процесу). Цей етап передбачає сегментацію ринку – поділ потенційних споживачів на однорідні групи за певними критеріями (демографічними, географічними, психографічними, поведінковими тощо). Після сегментації здійснюється оцінка привабливості кожного сегмента з точки зору його розміру, темпів зростання, рівня конкуренції, доступності для підприємства, відповідності

його ресурсам та цілям. На основі цієї оцінки приймається рішення про вибір однієї з трьох стратегій охоплення ринку: масовий маркетинг (недиференційований), диференційований маркетинг або концентрований маркетинг. Також, важливою складовою даного етапу є позиціонування – визначення місця товару або підприємства у свідомості цільових споживачів відносно конкурентів. Стратегія позиціонування має базуватися на унікальних характеристиках товару або підприємства, які є цінними для цільових споживачів і відрізняють пропозицію від конкурентів. Результатом етапу має стати чітко визначена концепція позиціонування, яка стане основою для розробки комплексу маркетингу.

Визначення цілей є критично важливим етапом процесу управління, оскільки цілі задають напрям усієї подальшої діяльності та є критерієм оцінки її ефективності. Маркетингові цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі [31]. Маркетингові цілі можуть стосуватися різних аспектів діяльності: обсягів продажу, частки ринку, рівня впізнаваності бренду, ступеня лояльності споживачів, рівня задоволеності споживачів, кількості нових клієнтів тощо. Важливо, щоб маркетингові цілі були узгоджені з корпоративними цілями підприємства та сприяли їх досягненню. Система цілей має бути ієрархічною: стратегічні довгострокові цілі конкретизуються у тактичних середньострокових цілях, які, в свою чергу, деталізуються в оперативних короткострокових цілях. Така ієрархія забезпечує каскадування цілей від вищого рівня управління до нижчого та сприяє координації зусиль різних підрозділів підприємства.

Розробка маркетингової стратегії – визначає загальний напрям досягнення маркетингових цілей та спосіб розподілу ресурсів між різними напрямками маркетингової діяльності. Вона має відповідати на ключові питання: на яких ринках конкурувати, як створити стійкі конкурентні переваги, як розподілити ресурси між різними продуктами та ринками. Маркетингова стратегія має бути довгостроковою та забезпечувати стійкі конкурентні позиції підприємства. Водночас вона має бути достатньо

гнучкою, щоб дозволяти адаптацію до змін ринкового середовища без кардинальної зміни обраного стратегічного напрямку. Результатом цього етапу має стати чітко сформульована маркетингова стратегія, яка визначає основні напрями маркетингової діяльності підприємства.

Формування комплексу маркетингу являє собою набір тактичних інструментів маркетингу, які підприємство використовує для реалізації обраної стратегії та досягнення поставлених цілей. Класична модель комплексу маркетингу включає чотири основні елементи: товар (Product), ціну (Price), розподіл (Place) та просування (Promotion) [27].

Розробка товарної політики передбачає прийняття рішень щодо асортименту продукції, її якості, характеристик, дизайну, упаковки, марочних назв, а також сервісного обслуговування. Цінова політика включає визначення базових цін, вибір методів ціноутворення, розробку системи знижок та надбавок, умов кредитування. Політика розподілу стосується вибору каналів збуту, визначення їх довжини та ширини, організації товароруку, управління запасами. Комунікаційна політика охоплює рекламу, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, особистий продаж, директ-маркетинг та інші форми маркетингових комунікацій. Критично важливим є забезпечення узгодженості всіх елементів комплексу маркетингу між собою та з обраною стратегією позиціонування.

Після розробки маркетингової стратегії та комплексу маркетингу необхідно конкретизувати їх у детальних планах дій. Планування маркетингових заходів (сьомий етап процесу) здійснюється на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному. Стратегічне планування охоплює період 3-5 років і більше, визначає довгострокові напрями розвитку маркетингової діяльності. Тактичне планування конкретизує стратегічні плани на період до 1 року, деталізуючи маркетингові заходи за кварталами або місяцями. Оперативне планування передбачає розробку детальних планів дій на коротші періоди (тиждень, день) з конкретним розподілом завдань та відповідальності.

Важливою складовою планування є бюджетування маркетингу –

визначення обсягу фінансових ресурсів, необхідних для реалізації маркетингових заходів, та їх розподіл між різними напрямками діяльності. Маркетинговий бюджет має забезпечувати баланс між амбітністю цілей та наявними ресурсами, а також оптимальний розподіл коштів між різними елементами комплексу маркетингу.

Результатом етапу планування є маркетинговий план – документ, який містить аналіз ситуації, маркетингові цілі, стратегії їх досягнення, детальні програми дій, бюджет та систему контролю. Маркетинговий план виконує функції координації діяльності різних підрозділів, комунікації маркетингових намірів усім зацікавленим сторонам та контролю за виконанням запланованих заходів. Навіть найкращі плани залишаються лише намірами, якщо не забезпечена їх ефективна реалізація.

Етап організації виконання передбачає створення умов для практичної реалізації розроблених маркетингових планів. Це включає розподіл завдань між виконавцями, делегування повноважень, забезпечення необхідними ресурсами, координацію дій різних підрозділів. Важливою складовою цього етапу є формування або вдосконалення організаційної структури служби маркетингу. Вона має відповідати специфіці діяльності підприємства, його розмірам, кількості та різноманітності товарів, географії діяльності. Найпоширенішими є функціональна, товарна, ринкова, географічна та матрична організаційні структури маркетингу. На цьому етапі також здійснюється мотивація персоналу маркетингової служби, створюється система стимулів, які спонукають працівників до ефективного виконання маркетингових завдань. Ефективність реалізації маркетингових планів значною мірою залежить від кваліфікації персоналу, тому важливою є організація систематичного навчання та підвищення кваліфікації маркетологів.

Завершальний етап процесу управління маркетингом «Контроль та оцінка результатів» передбачає систематичний моніторинг виконання маркетингових планів, порівняння фактичних результатів з плановими показниками, виявлення та аналіз відхилень, оцінку ефективності

маркетингових заходів. Контроль має здійснюватися на регулярній основі та охоплювати всі аспекти маркетингової діяльності. Розрізняють кілька типів маркетингового контролю. Контроль річних планів передбачає аналіз поточних продажів, частки ринку, співвідношення витрат та доходів, відстежування задоволеності споживачів. Контроль прибутковості спрямований на оцінку рентабельності різних товарів, ринкових сегментів, каналів збуту. Стратегічний контроль передбачає періодичну переоцінку обраної маркетингової стратегії на предмет її відповідності змінам ринкового середовища.

Важливо підкреслити, що всі етапи процесу управління маркетинговою діяльністю тісно взаємопов'язані та взаємозалежні. Результати кожного попереднього етапу є основою для наступного етапу, а процес має циклічний характер: результати контролю дають нову інформацію для аналізу, що, в свою чергу, може призвести до коригування цілей, стратегій та планів. Ефективність процесу управління залежить не лише від якості виконання кожного окремого етапу, але й від забезпечення їх узгодженості.

В сучасних умовах процес управління маркетингом стає все більш динамічним та гнучким. Швидкі зміни ринкового середовища вимагають скорочення тривалості управлінського циклу, використання методів гнучкого планування, впровадження систем безперервного моніторингу ринку та оперативного коригування планів. Водночас базова логіка процесу управління, що передбачає послідовність етапів «аналіз – планування – організація – контроль», залишається незмінною та універсальною для підприємств будь-якої сфери діяльності та розміру.

1.2 Цифровізація управління маркетинговою діяльністю підприємства

У сучасному бізнес-середовищі цифровізація управління маркетинговою діяльністю набуває критичного значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Стрімкий розвиток інформаційних

технологій, зростання частки онлайн-споживачів та зміна їхньої поведінки кардинально трансформують ринкове середовище. За даними досліджень, понад 4,9 мільярда людей у світі активно користуються Інтернетом, а близько 61 % споживачів здійснюють покупки онлайн або шукають інформацію про товари та послуги в цифровому просторі перед прийняттям рішення про купівлю [7].

Впровадження цифрових технологій в управління маркетинговою діяльністю дозволяє підприємствам отримувати точні дані про споживачів у режимі реального часу, персоналізувати комунікацію, оптимізувати маркетингові бюджети та швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Цифрові інструменти забезпечують можливість відстежувати ефективність кожної маркетингової кампанії, аналізувати поведінку клієнтів на всіх етапах їхньої взаємодії з брендом та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі великих обсягів даних (big data) та штучного інтелекту.

Водночас, у сучасних умовах традиційні інструменти маркетингу втрачають свою ефективність. Телевізійна реклама, друковані медіа, радіореклама та зовнішня реклама характеризуються високою вартістю, обмеженими можливостями таргетування та складністю вимірювання результатів. Споживачі дедалі частіше ігнорують традиційну рекламу, використовуючи блокувальники реклами, перемикаючи канали або просто не звертаючи уваги на рекламні повідомлення. Крім того, традиційний маркетинг не забезпечує двосторонньої комунікації зі споживачами та не дозволяє оперативно реагувати на їхні потреби й зворотний зв'язок.

Систематизуємо переваги цифрового маркетингу в порівняно з традиційним маркетингом у таблиці 1.3.

Наведене порівняння наочно демонструє, що цифровий маркетинг володіє суттєвими конкурентними перевагами порівняно з традиційним. Саме тому цифровізація управління маркетинговою діяльністю стає не просто опцією, а необхідною умовою для успішного функціонування підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Впровадження цифрових

технологій дозволяє оптимізувати маркетингові процеси, підвищити їхню ефективність та забезпечити стійку конкурентну перевагу на ринку.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика цифрового та традиційного маркетингу

Критерій порівняння	Традиційний маркетинг	Цифровий маркетинг
Охоплення аудиторії	Обмежене географічно та демографічно	Глобальне охоплення з можливістю точного таргетування
Вартість	Висока (виробництво та розміщення реклами коштує значних інвестицій)	Відносно низька з можливістю масштабування бюджету
Вимірюваність результатів	Складна або неможлива (важко відстежити кількість переглядів, конверсій)	Повна аналітика в режимі реального часу
Персоналізація	Відсутня або мінімальна (масове охоплення однаковим повідомленням)	Високий рівень персоналізації на основі даних про поведінку користувачів
Швидкість запуску кампанії	Тривалий процес (від тижнів до місяців)	Швидкий запуск (від кількох годин до кількох днів)
Можливість коригування	Обмежена або відсутня після запуску	Можливість оперативного коригування в будь-який момент
Взаємодія з аудиторією	Односторонній зв'язок	Двосторонній діалог, можливість негайного зворотного зв'язку
Формати комунікації	Статичні (друковані матеріали, банери, ТВ-ролики)	Інтерактивні та мультимедійні (відео, інфографіка, чат-боти)
Охоплення цільової аудиторії	Широке, але неточне (значна частина витрат на нецільову аудиторію)	Точне завдяки детальному таргетуванню за інтересами, поведінкою, демографією
Термін дії	Тимчасовий (реклама зникає після завершення кампанії)	Довготривалий (контент залишається доступним і може бути знайдений пошуковими системами)
Автоматизація процесів	Відсутня	Високий рівень автоматизації (email-розсилки, чат-боти, автоматичні ставки в рекламі)
Доступ до даних споживачів	Обмежений	Детальні дані про поведінку, інтереси, демографію споживачів

Джерело: систематизовано на основі [5; 10; 18]

Аналізуючи трансформаційні процеси у маркетинговій сфері, пропонуємо інтерпретувати управління маркетинговою діяльністю з використанням цифрових технологій, як систематичний процес планування, організації, координації та контролю маркетингових заходів на основі

застосування цифрових інструментів, платформ та аналітичних систем, спрямований на оптимізацію взаємодії з цільовою аудиторією, персоналізацію комунікацій, підвищення ефективності маркетингових інвестицій та досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах цифрового бізнес-середовища.

Запропоноване визначення управління маркетинговою діяльністю з використанням цифрових технологій відрізняється від існуючих у науковій літературі комплексним підходом, що синтезує процесний, інструментальний та результативний аспекти цифрового маркетингового менеджменту. На відміну від традиційних визначень, які здебільшого акцентують увагу або виключно на технологічному інструментарії, або на окремих функціях управління, запропонована дефініція інтегрує три критично важливі компоненти: по-перше, систематизує повний управлінський цикл (планування, організація, координація, контроль) у цифровому контексті; по-друге, конкретизує специфіку цифрових технологій через вказівку на аналітичні системи, платформи та інструменти персоналізації; по-третє, чітко визначає стратегічні та операційні цілі такого управління – від оптимізації взаємодії з аудиторією до підвищення ефективності маркетингових інвестицій. Особливістю даного визначення є також акцент на адаптивності управління до специфіки цифрового бізнес-середовища, що відображає динамічний характер сучасного маркетингу та необхідність безперервного вдосконалення управлінських підходів відповідно до технологічних інновацій та змін споживчої поведінки.

Принципи управління цифровим маркетингом підприємства являють собою фундаментальні засади, що визначають логіку побудови та функціонування системи маркетингового менеджменту в умовах цифрової трансформації. Розгляд цих принципів є критично важливим для формування концептуального розуміння специфіки цифрового маркетингу, оскільки вони окреслюють базові орієнтири для прийняття стратегічних і тактичних рішень, встановлюють вимоги до організації маркетингових процесів та визначають критерії оцінки ефективності маркетингової діяльності. Дотримання цих

принципів забезпечує системність, послідовність та результативність управлінських дій у цифровому маркетинговому середовищі, а також сприяє оптимальному використанню ресурсів підприємства для досягнення маркетингових цілей (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Принципи управління маркетинговою діяльністю в умовах цифровізації

Назва принципу	Характеристика принципу
1	2
Принцип клієнто-центричності	Орієнтація всіх маркетингових процесів на задоволення потреб та очікувань споживачів через глибоке розуміння їхньої поведінки, переваг та болючих точок. Передбачає побудову маркетингової стратегії навколо клієнтського досвіду на всіх етапах взаємодії з брендом, використання даних для персоналізації комунікацій та створення цінності для кожного окремого споживача
Принцип омніканальності	Забезпечення безперервного та узгодженого клієнтського досвіду через інтеграцію всіх онлайн та офлайн каналів взаємодії з споживачами. Передбачає створення єдиної екосистеми комунікацій, де клієнт може безперешкодно переходити між різними точками контакту (веб-сайт, мобільний додаток, соціальні мережі, фізичний магазин), зберігаючи контекст взаємодії та отримуючи послідовний brand experience
Принцип персоналізації	налаштування маркетингових повідомлень, пропозицій та контенту під конкретного споживача з урахуванням його особистих уподобань, попередньої поведінки та того, на якому етапі прийняття рішення про покупку він зараз знаходиться. Цей принцип передбачає поділ аудиторії на групи зі схожими характеристиками, вивчення того, як споживачі взаємодіють з брендом, та показ кожному клієнту саме того контенту, який буде для нього найбільш актуальним і цікавим, що збільшує залученість та ймовірність здійснення покупки
Принцип інтеграції	Забезпечення взаємозв'язку та узгодженості між усіма елементами маркетингової системи, включаючи інструменти, канали, процеси та команди. Вимагає синхронізації цифрових та традиційних маркетингових активностей, інтеграції маркетингових технологій між собою та з іншими корпоративними системами (CRM, ERP) для створення єдиного інформаційного простору та забезпечення узгодженості дій
Принцип гнучкості та адаптивності	Здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища, споживчої поведінки, технологічних інновацій та конкурентної динаміки через постійне тестування гіпотез, експериментування з новими підходами та оперативне коригування маркетингової стратегії
Принцип автоматизації	Делегування рутинних, повторюваних маркетингових процесів програмним рішенням з метою підвищення ефективності, зменшення ручної праці та мінімізації людських помилок. Охоплює автоматизацію email-кампаній, сегментації аудиторії, виховання лідів, управління рекламними ставками, звітності та інших операційних процесів, що дозволяє маркетологам зосередитися на стратегічних завданнях

Продовження таблиці 1.4

1	2
Принцип прозорості та етичності	Дотримання етичних норм у збиранні, зберіганні та використанні персональних даних споживачів, прозора комунікація щодо використання файлів cookie та технологій відстеження та побудова довірливих відносин з аудиторією через чесність у рекламних повідомленнях та повагу до конфіденційності споживачів
Принцип мобайл-орієнтованості (mobile-first)	Пріоритетне проєктування маркетингових активностей під мобільні пристрої з урахуванням специфіки мобільного досвіду користувачів. Передбачає адаптивний дизайн веб-сайтів, оптимізацію контенту для мобільного споживання, розробку мобільних додатків, використання геолокаційних сервісів та врахування особливостей мобільної поведінки при плануванні кампаній

Джерело: систематизовано на основі [7; 11]

Представлені принципи управління цифровим маркетингом підприємства формують цілісну методологічну основу для побудови ефективної системи маркетингового менеджменту в епоху цифрової трансформації. Їх комплексне застосування забезпечує синергетичний ефект, де дотримання одного принципу посилює дію інших. Підприємства, які послідовно дотримуються цих принципів, отримують суттєві конкурентні переваги через підвищення ефективності маркетингових інвестицій, покращення клієнтського досвіду та здатність швидко адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища.

Впровадження цифрових інструментів у систему маркетингового менеджменту підприємства забезпечує можливість безперервного моніторингу споживчої поведінки, аналізу функціонування пошукових механізмів, процесів здійснення купівель та обробки платіжних операцій з подальшою їх оптимізацією. Водночас, споживачі отримують безпрецедентний доступ до комплексної інформації про товари чи послуги на етапі прийняття рішення про придбання, а також можливість миттєвого порівняльного аналізу цінових пропозицій та технічних характеристик продукції різних виробників. У зв'язку з цим, сучасна маркетингова система підприємства стикається з принципово новим викликом – забезпечити доставку персоналізованого контенту цільовому споживачу у момент максимальної готовності до взаємодії з брендом та через найбільш доцільний

комунікаційний канал. Розв'язання цього завдання потребує трансформації існуючої маркетингової стратегії шляхом інтенсифікації використання інноваційних інструментів цифрового маркетингу при збереженні збалансованого підходу, що передбачає інтеграцію як діджитал-технологій, так і перевірених часом класичних маркетингових методів [31].

Цифрова трансформація відображає потенціал підприємства систематично інтегрувати прогресивні технологічні рішення у різноманітні бізнес-процеси задля забезпечення лідируючих позицій у конкурентному середовищі відповідного ринкового сегменту. Формування та впровадження інноваційної операційної моделі надає організаціям можливість вдосконалювати критично важливі процеси та формувати передумови для сталого та результативного функціонування. Виведення на ринок інноваційної продукції стимулює зростання конкурентних переваг компанії та генерує підвищений споживчий інтерес до її пропозицій. Серед пріоритетних векторів оптимізації підприємницької діяльності в епоху цифрових технологій виокремлюється стратегічне управління маркетинговими процесами, спрямоване на формування тривалих партнерських взаємовідносин із цільовими аудиторіями.

Конструювання та втілення дієвої маркетингової стратегії в контексті цифровізації забезпечує раціоналізацію організаційної структури компанії і гарантує необхідний рівень гнучкості та здатності до швидкої адаптації у відповідь на динамічні зміни зовнішнього бізнес-оточення [2].

Цифрові технології створюють принципово нові горизонти для вдосконалення маркетингового менеджменту на підприємствах. Фахівці з маркетингу ідентифікують цифрові рішення як потужний механізм для встановлення ефективної взаємодії з цільовими сегментами споживачів. Такі інноваційні технології, як Інтернет речей, алгоритми штучного інтелекту, системи машинного навчання, блокчейн-платформи, імерсивні технології віртуальної та доповненої реальності, вже активно імплементуються провідними світовими корпораціями і демонструють значний потенціал для подальшого впровадження в корпоративні маркетингові стратегії.

Інструменти управління цифровим маркетингом – це сукупність програмних рішень, платформ, сервісів та технологій, які використовуються для планування, реалізації, автоматизації, моніторингу та аналізу маркетингових активностей у цифровому середовищі [20]. Систематизація інструментів управління маркетинговою діяльністю в умовах цифровізації передбачає їх структурування за функціонально-цільовою ознакою з виділенням трьох базових категорій: цифрових каналів комунікації, аналітичних інструментів та інструментів управління клієнтськими відносинами, що у сукупності формують цілісну систему цифрового маркетингового менеджменту підприємства. Проаналізуємо основні інструменти управління маркетинговою діяльністю в умовах цифровізації, які дозволяють маркетологам ефективно керувати всіма аспектами цифрового маркетингу, від залучення клієнтів до аналізу рентабельності інвестицій (ROI) кампаній (таблиця Б.1, додатка Б).

Аналіз сучасних інструментів управління цифровою маркетинговою діяльністю демонструє стрімку еволюцію технологічного забезпечення маркетингових процесів підприємств. Представлена систематизація інструментів засвідчує трансформацію маркетингу від інтуїтивних рішень до точної науки, заснованої на глибокій аналітиці даних та автоматизації процесів. Ключовою тенденцією є зближення функціональності різних категорій інструментів – сучасні платформи поступово інтегрують можливості аналітики, автоматизації, CRM та управління контентом у єдиних екосистемах.

Важливою характеристикою сучасного інструментарію є зростаюча роль штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання, які впроваджуються у функціонал більшості категорій інструментів – від оптимізації рекламних ставок у Google Ads до прогнозування поведінки клієнтів у CRM-системах. Технології ШІ забезпечують перехід від реактивного до проактивного маркетингу, дозволяючи передбачати потреби споживачів та оптимізувати маркетингові інвестиції в автоматичному режимі. Водночас, різноманітність інструментів створює як можливості, так і виклики для підприємств. З одного боку, компанії будь-якого розміру можуть підібрати оптимальну комбінацію

інструментів відповідно до своїх потреб та бюджету – від безкоштовних рішень для стартапів до корпоративних платформ для великих організацій. З іншого боку, виникає потреба у кваліфікованих фахівцях, здатних ефективно працювати з цими інструментами, інтегрувати їх між собою та інтерпретувати отримані дані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Застосування цифрових технологій у системі маркетингового управління підприємством представляє собою інноваційний вектор поширення інформації про корпоративний бренд та товарний асортимент організації. Для реалізації цих завдань залучається весь спектр сучасних інформаційно-комунікаційних та електронних каналів, включаючи глобальну мережу Інтернет, платформи соціальних медіа, цифрове радіомовлення та альтернативні онлайн-медіа ресурси. Ключова відмінність використання зазначених інструментів полягає у тому, що цифрове середовище виступає стратегічним простором для генерації споживчого інтересу до бізнес-активності компанії та її товарно-сервісних пропозицій.

Проведене дослідження теоретико-методичних засад управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах цифровізації підтверджує, що ефективне управління цифровим маркетингом стає критичним чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку сучасних підприємств. Систематизація принципів та інструментів цифрового маркетингу формує концептуальну основу для побудови цілісної системи маркетингового менеджменту, що забезпечує оптимальне використання цифрових технологій для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ефективне управління цифровим маркетингом забезпечує підприємствам комплекс суттєвих переваг: оптимізацію маркетингових бюджетів через точне таргетування та вимірюваність результатів кожної кампанії; підвищення лояльності споживачів завдяки персоналізації комунікацій та створенню безперервного клієнтського досвіду; зростання швидкості адаптації до змін ринкового середовища через використання аналітики в режимі реального часу; масштабування маркетингових операцій без пропорційного збільшення витрат завдяки автоматизації процесів.

Водночас, успішна реалізація потенціалу цифрового маркетингу вимагає не лише технологічних інвестицій, але й трансформації організаційної культури, розвитку цифрових компетенцій маркетингових команд та стратегічної орієнтації керівництва на цифрову трансформацію як ключовий пріоритет розвитку підприємства.

Висновки до першого розділу

Дослідження концептуальних основ управління маркетинговою діяльністю підтвердило, що в сучасних умовах глобалізації ринків, посилення конкурентної боротьби та стрімкої зміни споживчих уподобань маркетингова діяльність трансформується з допоміжної функції у ключовий драйвер створення цінності для споживачів та формування стійких конкурентних переваг підприємства. Встановлено, що управління маркетинговою діяльністю являє собою систематичний процес планування, організації, координації, мотивації та контролю маркетингових зусиль підприємства для досягнення поставлених цілей через ефективне використання ресурсів та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства можливе лише за умови комплексної реалізації всіх функцій управління маркетинговою діяльністю. Функції управління маркетинговою діяльністю взаємопов'язані та взаємодоповнюють одна одну, формуючи цілісну систему управління. Жодна функція не може бути реалізована ізольовано від інших, оскільки ефективність управління залежить від збалансованого виконання всіх функцій. Систематизовано основні фундаментальні принципи управління маркетинговою діяльністю та доведено, що дотримання цих принципів є універсальним для підприємств різних розмірів та сфер діяльності, проте специфіка їх реалізації може відрізнятися залежно від особливостей конкретного підприємства та характеристик ринку, на якому воно функціонує.

Функції та принципи управління маркетинговою діяльністю знаходять своє практичне втілення у процесі управління маркетингом підприємства. Цей процес являє собою послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має своє специфічне призначення та вимагає застосування відповідних методів і інструментів. Розуміння логіки та змісту процесу управління маркетинговою діяльністю є критично важливим для забезпечення ефективності маркетингових зусиль організації.

Проведений аналіз цифровізації управління маркетинговою діяльністю підприємства засвідчує кардинальну трансформацію маркетингових процесів під впливом цифрових технологій. Порівняльна характеристика традиційного та цифрового маркетингу наочно демонструє суттєві конкурентні переваги останнього за ключовими параметрами: глобальним охопленням аудиторії з можливістю точного таргетування, вимірюваністю результатів у режимі реального часу, високим рівнем персоналізації, оперативністю запуску та коригування кампаній, двостороннім характером комунікації з споживачами.

Запропоноване авторське визначення управління маркетинговою діяльністю з використанням цифрових технологій як систематичного процесу планування, організації, координації та контролю маркетингових заходів на основі цифрових інструментів, платформ та аналітичних систем інтегрує процесний, інструментальний та результативний аспекти цифрового маркетингового менеджменту, що відрізняє його від існуючих дефініцій у науковій літературі.

Систематизація принципів управління цифровим маркетингом формує методологічну основу для побудови ефективної системи маркетингового менеджменту в умовах цифрової трансформації. Структурування інструментів управління маркетинговою діяльністю за функціонально-цільовою ознакою з виділенням трьох базових категорій – аналітичних інструментів та інформаційних систем, цифрових каналів комунікації та інструментів для управління клієнтськими відносинами – дозволяє сформувати цілісну систему цифрового маркетингового менеджменту підприємства.

2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» НА РИНКУ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ПРОДОВОЛЬЧИМИ ТОВАРАМИ

2.1 Аналіз ринку оптової торгівлі продовольчими товарами в Україні

Оптова торгівля продовольчими товарами являє собою складну систему комерційної діяльності, спрямовану на закупівлю великих партій харчових продуктів безпосередньо у виробників або інших оптових постачальників з метою подальшого їх перепродажу роздрібним торговельним мережам, бюджетним організаціям та іншим суб'єктам господарювання, які здійснюють кінцеву реалізацію товарів споживачам. На відміну від роздрібною торгівлі, яка орієнтована на індивідуальних покупців та характеризується відносно невеликими обсягами окремих угод, оптова торгівля функціонує на принципах великих товарних партій, що забезпечує можливість формування конкурентоспроможних цін завдяки ефекту масштабу та оптимізації логістичних витрат.

Оптове торговельне підприємство продовольчими товарами – це підприємство, що належить до галузі оптової торгівлі, в якому наявні економічні, організаційні і юридичні ознаки суб'єкта господарської діяльності, який за власний рахунок і від свого імені виконує всі операції і спеціалізується на проведенні оптової торгівлі продовольчими товарами.

Суб'єкти оптової торгівлі виконують низку важливих функцій у товарному обігу, зокрема акумулювання продукції від множини виробників, створення товарних запасів для забезпечення безперервності постачань, сортування та фасування товарів відповідно до потреб різних сегментів ринку, надання комерційних кредитів роздрібним покупцям, а також інформаційне посередництво між виробниками та кінцевими ланками збутової мережі.

У структурі оптової торгівлі продовольчими товарами традиційно виділяють декілька основних сегментів, кожен з яких має свою специфіку організації бізнес-процесів та цільову аудиторію (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Структура оптової торгівлі продовольчими товарами в Україні

Сегменти оптової торгівлі продовольчими товарами	Характеристика
Спеціалізованими оптовими компаніями (спеціалізовані оптові компанії)	Концентруються на роботі з певними товарними категоріями, такими як м'ясо та м'ясопродукти, молочна продукція, хлібобулочні вироби, алкогольні та безалкогольні напої, кондитерські вироби, консервована продукція тощо
Універсальні оптові бази та дистриб'юторські центри	Пропонують широкий асортимент продовольчих товарів різних категорій та орієнтуються на комплексне забезпечення потреб роздрібних мереж
Імпортери та ексклюзивні дистриб'ютори міжнародних брендів	Забезпечують присутність на українському ринку продукції іноземного виробництва
Кеш-енд-керрі	Поєднує елементи оптової та роздрібної торгівлі, обслуговуючи як підприємців, які здійснюють закупівлі для комерційних цілей, так і кінцевих споживачів, які бажають придбати товари за оптовими цінами

Джерело: систематизовано автором на основі [16; 19]

В умовах повномасштабної війни, питання продовольчої безпеки та безперебійного функціонування системи забезпечення населення товарами першої необхідності набуло критичного значення для національної економіки та суспільної стабільності. Оптова торгівля продовольчими товарами, як ключова ланка логістичного ланцюга між виробниками та роздрібною мережею, опинилася в епіцентрі безпрецедентних викликів, пов'язаних з руйнуванням транспортної інфраструктури, порушенням традиційних каналів постачання, масовою міграцією населення та кардинальною зміною споживчого попиту. Аналіз стану та динаміки розвитку цього сегменту ринку в період 2022-2024 років є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє не лише оцінити рівень адаптаційної спроможності галузі до екстремальних умов функціонування, але й виявити

перспективні напрями її відновлення та модернізації в контексті майбутньої постконфліктної реконструкції економіки України.

Особлива увага до оптової торгівлі продовольчими товарами зумовлена її системоутворюючою роллю в забезпеченні продовольчої безпеки держави, адже саме через цей канал проходить основний обсяг товарних потоків, які забезпечують функціонування тисяч роздрібних торговельних підприємств, закладів громадського харчування та соціальних установ. У воєнний час ця функція набуває стратегічного характеру, оскільки від ефективності роботи оптових операторів безпосередньо залежить стабільність цін, доступність базових продуктів харчування для населення та можливість підтримання нормальних умов життєдіяльності як на підконтрольних Україні територіях, так і в регіонах, наближених до лінії фронту. Водночас саме оптова ланка виявилася найбільш вразливою до воєнних потрясінь через необхідність підтримання складної мережі складських потужностей, транспортних маршрутів та довгострокових комерційних зв'язків, які зазнали значних руйнувань та потребують переформатування відповідно до нових реалій.

Функціонування ринку оптової торгівлі продовольчими товарами в Україні до початку повномасштабної війни характеризувалося поступовою консолідацією та професіоналізацією галузі, впровадженням сучасних логістичних технологій, розвитком автоматизованих складських комплексів та системи електронної комерції у сегменті B2B. Великі оптові оператори активно інвестували в розбудову регіональної мережі розподільчих центрів, що дозволяло забезпечувати швидку доставку товарів навіть у віддалені населені пункти та оптимізувати товарні запаси завдяки впровадженню принципів «точно вчасно» (just-in-time). Водночас галузь стикалася з низкою системних викликів, серед яких висока конкуренція з боку великих роздрібних мереж, які створювали власні розподільчі центри та намагалися скоротити посередницькі ланки, зростаючі вимоги до якості та безпечності харчових продуктів відповідно до європейських стандартів, необхідність модернізації холодильного обладнання та транспортного парку для

забезпечення безперервності холодового ланцюга, а також проблеми з доступом до фінансових ресурсів для малих та середніх оптових компаній.

Події лютого 2022 року кардинально змінили умови функціонування всього продовольчого ринку України та оптової торгівлі зокрема. Початок бойових дій на значній частині території країни, окупація та бомбардування низки регіонів, руйнування об'єктів транспортної та енергетичної інфраструктури створили безпрецедентні виклики для галузі. Оптові компанії змушені були в екстремально короткі терміни перебудувувати логістичні маршрути, евакуювати товарні запаси з небезпечних регіонів, шукати альтернативні джерела постачання через втрату доступу до виробничих потужностей на окупованих територіях. Одночасно відбулися драматичні зміни у структурі попиту: масова міграція населення зі східних та південних регіонів у західні області призвела до різкого зростання потреби в продовольстві в одних регіонах та її обвалу в інших, а зміна споживчих пріоритетів в умовах воєнного стану вплинула на асортиментну структуру оптових закупівель. Блокування морських портів створило серйозні проблеми для імпортерів продовольчих товарів, які змушені були переорієнтовуватися на альтернативні канали постачання через західні кордони, що призвело до зростання логістичних витрат та тривалості доставки.

Аналіз стану та динаміки розвитку українського ринку оптової торгівлі продовольчими товарами за період 2022-2024 років дозволяє комплексно оцінити наслідки воєнної агресії для галузі, виявити механізми адаптації оптових операторів до нових умов функціонування та визначити ключові тренди трансформації бізнес-моделей. Даний аналіз передбачає дослідження кількісних показників розвитку галузі, зокрема динаміки обсягів оптового товарообороту продовольчими товарами в цілому та в розрізі окремих товарних категорій, трансформації регіональної структури ринку внаслідок переміщення бізнесу з небезпечних регіонів.

Проаналізувавши динаміку розвитку оптової торгівлі за кількістю

діючих суб'єктів господарювання в оптовій торгівлі продовольчими товарами протягом 2020-2024 років, потрібно відмітити зниження кількості діючих суб'єктів господарювання у 2024 році порівняно з довоєнним 2020 роком на 1424 одиниць або на 7 %, що можна пояснити військовими діями на території України та окупацією частини країни (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Кількість діючих суб'єктів господарювання в оптовій торгівлі продовольчими товарами протягом 2020–2024 років

Роки	Кількість діючих суб'єктів господарювання в оптовій торгівлі продовольчими товарами			Питома вага, %	
	усього, одиниць	з них, фізичні особи-підприємці, одиниць	з них, юридичні особи, одиниць	фізичних осіб-підприємців до загального показника суб'єктів господарювання	юридичних осіб до загального показника суб'єктів господарювання
2020	20 759	13 619	7 140	65,6	34,4
2021	19 290	12 189	7 101	63,2	36,8
2022	16 194	11 409	4 785	70,5	29,5
2023	18 482	12 684	5 798	68,6	31,4
2024	19 335	14 365	4 970	74,3	25,7

Джерело: систематизовано автором на основі [14]

Також відповідно до даних таблиці 2.2, можна зробити висновок що питома вага юридичних осіб до загального показника суб'єктів господарювання в оптовій торгівлі продовольчими товарами у 2024 році знизилася на 8,7 п.п порівняно з 2020 роком, і дорівнювала 25,7 %. Тобто, в оптовій торгівлі продовольчими товарами на 1 січня 2025 року працювало 19335 одиниць суб'єктів господарювання, з них 25,7 % юридичних осіб і 74,3 % фізичних осіб. Дані показники свідчать про те, що юридичних осіб, що займаються оптовою торгівлею продовольчими товарами у 2024 році менше на 48,6 п.п порівняно з питомою вагою фізичних осіб-підприємців.

Проведемо аналіз кількості та структури діючих юридичних осіб в оптовій торгівлі продовольчими товарами в розрізі окремих товарних

категорій (спеціалізована торгівля) на 1 січня 2025 року у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміки кількості та структури діючих юридичних осіб в оптовій торгівлі продовольчими товарами в розрізі окремих товарних категорій (спеціалізована торгівля) на 1 січня 2025 року

Код	Назва оптової торгівлі продовольчими товарами в розрізі окремих товарних категорій	Кількість юридичних осіб, одиниць	Питома вага юридичних осіб до загального показника суб'єктів господарювання в оптовій торгівлі продовольчими товарами, %
46.31	Оптова торгівля фруктами й овочами	4 167	21,55
46.32	Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами	2 682	13,87
46.33	Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами	1 571	8,13
46.34	Оптова торгівля напоями	1 567	8,10
46.35	Оптова торгівля тютюновими виробами	386	2,00
46.36	Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами	1 349	6,98
46.37	Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами	1 137	5,88
46.38	Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками	1526	7,89
46.39	Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	4 950	25,60
	Разом	19 335	100

Джерело: систематизовано автором на основі [14]

Дані таблиці 2.3, показують, що найбільшу частку серед юридичних осіб в оптовій торгівлі продовольчими товарами в розрізі окремих товарних категорій займають підприємства оптової торгівлі фруктами й овочами – 21,55 %, на другому місці – підприємства оптової торгівлі м'ясом і м'ясними продуктами – 13,87 %, на третьому місці – підприємства оптової торгівлі молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами.

Аналіз динаміки розвитку оптової торгівлі протягом 2020–2024 років за

видами продовольчих товарів, що реалізовувались суб'єктами господарювання, показав, що протягом досліджуваного періоду відбулося значне скорочення у 2024 р. порівняно з 2020 р. кількості суб'єктів господарювання за всіма видами продовольчих товарів, і безпосередньо в оптовій торгівлі молочними продуктами.

Проаналізуємо кількість діючих суб'єктів господарювання в оптовій торгівлі молочними продуктами протягом 2020–2024 років (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Кількість діючих суб'єктів господарювання в оптовій торгівлі молочними продуктами протягом 2020–2024 років

Роки	Кількість діючих суб'єктів господарювання в оптовій торгівлі молочними продуктами			Питома вага, %	
	усього, одиниць	з них, фізичні особи-підприємці, одиниць	з них, юридичні особи, одиниць	фізичних осіб-підприємців до загального показника суб'єктів господарювання	юридичних осіб до загального показника суб'єктів господарювання
2020	2 385	1 482	903	62,1	37,9
2021	2 177	1 333	844	61,2	38,8
2022	1 776	1 211	565	68,2	31,8
2023	2 044	1 337	707	65,4	34,6
2024	2 041	1 471	570	72,1	27,9

Джерело: систематизовано автором на основі [14]

Під час війни чисельність суб'єктів господарювання в оптовій торгівлі молочними продуктами скоротилася через низку критичних факторів. Оптова торгівля молочною продукцією відіграє ключову роль у продовольчій безпеці країни, забезпечуючи безперебійне постачання населення життєво важливими продуктами харчування. Головними причинами скорочення стали руйнування логістичної інфраструктури, порушення ланцюгів постачання та складнощі з транспортуванням швидкопсувної продукції. Багато підприємств припинили діяльність через окупацію територій, евакуацію чи повне знищення складських потужностей. Зростання операційних витрат на

енергоносії, палива та холодильне обладнання на тлі падіння купівельної спроможності населення зробило бізнес нерентабельним для частини операторів. Міграція населення та втрата ринків збуту на окупованих територіях додатково скоротили попит, що призвело до банкрутства або добровільного закриття багатьох оптових компаній.

Масштаби торговельно-посередницької діяльності в оптовій торгівлі продуктами харчування визначаються шляхом оцінки оптового товарообороту суб'єктів господарювання (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка та структура оптового товарообороту в Україні за 2020-2024 роки**

Рік	Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі – юридичних осіб, млрд грн	Оптовий товарооборот, млрд грн		Питома вага в оптовому товарообороті, %	
		продовольчих товарів	непродовольчих товарів	продовольчих товарів	непродовольчих товарів
2020	2 462,6	437,6	2 025,0	17,8	82,2
2021	3 153,2	490,6	2 662,6	15,6	84,4
2022	2 168,8	420,2	1 748,6	19,4	80,6
2023*	2 957,9	563,4	2 394,5	19,0	81,0

* Дані за 2024 рік відсутні в Державній службі статистики України

** Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться бойові дії

Джерело: систематизовано на основі [34]

Аналіз оптового товарообороту протягом 2020–2024 років свідчить про нестабільне його зростання. Найнижчий його показник зафіксовано у 2022 році (2 168,8 млрд грн), а найвищий – у довоєнному 2021 році (3 153,2 млрд грн). Тобто у 2022 році відбулося значне його скорочення на 984,4 млрд грн порівняно з 2021 роком, яке стало результатом впливу війни на економіку України і в т.ч. на торгівлю. У 2023 році даний показник збільшився на 789,1 млрд грн порівняно з 2022 роком. Така ж сама тенденція спостерігається по оптовому товарообороту продовольчих товарів, а саме у 2022 році був

найнижчий показник – 2 168,8 млрд грн, а найбільший показник у 2023 році – 563,4 млрд грн. Це свідчить про те, що оптова торгівля продовольчих товарів продемонструвала певну стійкість та здатність до відновлення навіть в умовах активних бойових дій. Попри катастрофічне падіння у перший рік повномасштабної війни, галузь поступово адаптувалася до нових реалій, перебудувавши логістичні маршрути, диверсифікувавши постачальників та оптимізувавши операційні процеси. Зростання показників у 2023 році відображає не лише часткове відновлення економічної активності, а й інфляційний компонент, адже номінальне зростання товарообороту частково пояснюється підвищенням цін на продукцію. Особливо важливим є те, що продовольчий сегмент оптової торгівлі виявився більш чутливим до кризових явищ через специфіку продукції, що швидко псується та критичну залежність від безперебійної логістики й електропостачання.

У 2021 р. питома вага продовольчих товарів в оптовому товарообороті знизилася на 2,2 %, що відбулося в результаті зміни в співвідношенні темпів росту продовольчих та непродовольчих груп товарів. У 2021 р. товарооборот непродовольчих товарів зріс на 31,5 %, а продовольчих – на 12,1 % порівняно з попереднім роком, однак вже у 2022-2023 роках темпи зростання частки в оптовому товарообороті продовольчих товарів зросли порівняно з 2021 роком не дивлячись на початок війни.

У середньостроковій та довгостроковій перспективі пріоритетним напрямом має стати модернізація галузі відповідно до європейських стандартів якості та безпечності харчових продуктів, що є необхідною умовою для успішної євроінтеграції України. Впровадження інноваційних логістичних технологій, систем відстеження та контролю якості продукції, цифрових платформ для оптимізації операційних процесів та управління запасами дозволить українським оптовим операторам підвищити конкурентоспроможність та інтегруватися у міжнародні ланцюги постачання продовольства. Особливу увагу слід приділити розвитку логістики холодного ланцюга (cold chain logistics), впровадженню систем HACCP та ISO-сертифікації, що відкриє можливості для експорту української

продовольчої продукції на вимогливі європейські ринки.

Важливим чинником успішного розвитку галузі є потенціал державної підтримки через комплексні механізми стимулювання. Програми пільгового кредитування для оптових компаній, які працюють в умовах підвищеного ризику на прифронтових територіях, податкові преференції для інвестицій у модернізацію складської інфраструктури та холодильних потужностей, а також цільові програми відновлення логістичних об'єктів у постраждалих регіонах можуть стати каталізаторами відновлення галузі. Доцільним є створення спеціального фонду гарантування для оптових операторів продовольчого сектору, що знизить їхні кредитні ризики та полегшить доступ до фінансування для модернізації бізнесу.

Стратегічним завданням післявоєнного періоду має стати формування конкурентоспроможного, технологічно сучасного та інтегрованого у європейський економічний простір ринку оптової торгівлі продовольчими товарами. Це передбачає не лише відновлення зруйнованої інфраструктури, а й якісну трансформацію галузі через залучення іноземних інвестицій, трансфер технологій та найкращих практик, розвиток державно-приватного партнерства у створенні сучасних логістичних хабів та оптово-розподільчих центрів. Успішна реалізація цих завдань дозволить перетворити оптову торгівлю продовольством на одну з рушійних сил економічного відновлення України та зміцнення її продовольчої безпеки.

2.2 Загальна характеристика комерційно-господарської діяльності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП»

Товариство з обмеженою відповідальністю «СКМ ВЕСТ ГРУП» було зареєстровано як юридична особа 4 грудня 2019 року в місті Хмельницькому. Профільними напрямками господарської діяльності підприємства визначено оптову торгівлю молочною продукцією та роздрібну реалізацію товарів.

Компанія ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» виконує функції офіційного дистриб'ютора торговельної марки «Галичина» на території м. Хмельницького, здійснюючи дистрибуцію молочної продукції зазначеного бренду. Товарний асортимент підприємства широко представлений в регіональних торговельних мережах Хмельницького.

Цільовими орієнтирами господарської діяльності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» визначено досягнення економічної ефективності та соціально значущих результатів, а також отримання прибутку через реалізацію комплексу підприємницьких заходів, що охоплюють виробничі процеси, торговельні операції, посередницьку діяльність, надання послуг та виконання відповідних робіт. Формування статутного капіталу товариства здійснюється на основі грошової оцінки внесків учасників підприємства, що становить фінансову базу для провадження статутної діяльності компанії.

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники підприємства «СКМ ВЕСТ ГРУП» у 2022–2024 роках за допомогою таблиці 2.6.

У 2022–2024 роках ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» характеризується позитивною траєкторією розвитку операційної діяльності. Фіксується стійка тенденція до збільшення обсягів валової виручки від реалізації товарної продукції та надання послуг, реалізується послідовна стратегія технологічного оновлення основних виробничих фондів та супутнього технічного оснащення.

Водночас підприємство системно впроваджує заходи щодо оптимізації умов праці персоналу та диверсифікації соціального пакету працівників, що корелює зі зростанням показників чистого прибутку компанії. Така комплексна політика сприяє забезпеченню стабільного фінансово-економічного становища товариства та створює передумови для подальшого масштабування бізнесу.

Комплексна інформація стосовно економічних результатів функціонування товариства міститься у відповідній фінансовій звітності підприємства (додатки Б, В, Г). Здійснимо аналітичне дослідження

фінансово-економічного стану ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» у період 2022–2024 років.

Таблиця 2.6 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» за 2022–2024 роки

Показники	Значення показника на кінець року			Абсолютне відхилення за роками		Темп приросту (спаду) за роками, %	
	2022	2023	2024	2023 / 2022 рр.	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг, тис. грн	3 4150,6	34 489,7	46 905,4	+339,1	+12 415,7	+0,99	+36,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів), тис. грн	3 4691,9	30 592,5	42 363,8	-4 099,4	+11 771,3	-11,82	+38,48
Чистий прибуток, тис. грн	129,2	147,9	479,1	+18,7	+331,2	+14,47	+223,94
Кількість працівників, осіб	17	21	19	+4	-2	+23,53	-9,52
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	173,4	185,0	185,0	+11,6	-	+6,69	-
Дебіторська заборгованість, тис. грн	491,9	518,1	674,8	+26,2	+156,7	+5,33	+30,25
Поточна кредиторська заборгованість, тис. грн	1 672,2	1 942,3	3250	+270,1	+1 307,7	+16,15	+67,33

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про зростання чистого доходу від реалізації продукції у 2023 році відносно 2022 року на 339,1 тис. грн, що становить приріст 0,99 %. У 2024 році порівняно з 2023 роком спостерігається більш суттєве збільшення цього показника – на 12 415,7 тис. грн або 36 %. Така динаміка є індикатором позитивних тенденцій у діяльності підприємства та підтверджує його здатність до стійкого розвитку навіть в умовах дестабілізуючого впливу воєнного стану в державі. Зростання обсягів реалізації демонструє ефективність адаптаційних механізмів компанії до складних макроекономічних умов функціонування.

Попри стійке зростання обсягів реалізації продукції протягом 2022-2023 років, собівартість реалізованої продукції демонструвала зниження, зокрема у 2023 році порівняно з 2022 роком цей показник скоротився на 11,82 %, що свідчить про оптимізацію витратної структури підприємства. Водночас у 2024 році спостерігається протилежна тенденція – собівартість реалізованої продукції зросла на 11 771,3 тис. грн або 38,48 % відносно попереднього періоду.

Водночас темпи приросту чистого доходу залишалися співмірними з темпами збільшення собівартості або навіть перевищували їх, що забезпечило позитивний вплив на фінансові результати діяльності товариства у звітному періоді. Це підтверджує стабільну прибутковість операційної діяльності компанії.

Фінансові результати підприємства характеризуються такими показниками: чистий прибуток у 2022 році становив 173,4 тис. грн, у 2023 році – 147,9 тис. грн. Особливої уваги заслуговує 2024 рік, коли незважаючи на функціонування в умовах воєнного стану, прибуток збільшився на 223,94 % порівняно з 2023 роком. Така динаміка є свідченням ефективної системи управління підприємством та високої якості менеджменту в умовах кризових викликів.

Кількість працюючих на підприємстві у 2023 році зросла на 4 особи порівняно з 2022 роком і становила 21 працівник. Проте у 2024 році спостерігається скорочення штату на 2 особи чи на 9,52%. Зменшення чисельності персоналу обумовлена мобілізацією співробітників до лав Збройних Сил України, що відображає вплив воєнного стану на кадрову політику підприємства.

Середньорічна вартість основних фондів ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» в 2023 році відносно показника 2022 року збільшилась на 11,6 тис. грн чи на 6,69 %. Поряд з цим в 2024 р. цей показник не змінився відносно 2023 р.

При порівнянні величин дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства встановлено, що обсяг його зобов'язань перед постачальниками та іншими кредиторами превалює над сумою заборгованості дебіторів.

Така структура розрахунків свідчить про раціональне використання фінансових ресурсів, оскільки компанія залучає в операційний цикл більший обсяг капіталу, ніж вилучає з господарського обороту. У зв'язку з цим у процесі детального аналізу доцільно здійснювати диференційоване дослідження дебіторської та кредиторської заборгованості з акцентом на строках їх погашення, що дозволить мінімізувати ризики формування прострочених зобов'язань та забезпечити фінансову стабільність підприємства.

Узагальнюючи результати аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» за період 2022–2024 років, можна констатувати успішну динаміку розвитку підприємства. Воно демонструє ефективне використання наявного ресурсного потенціалу, що виражається у стабільному зростанні обсягів реалізації продукції, підвищенні продуктивності праці, цільовому залученні позикового капіталу для фінансування розвитку бізнесу та забезпеченні своєчасного виконання боргових зобов'язань.

Виявлені позитивні тенденції формують сприятливі передумови для подальшого нарощування обсягів збуту, покращення рівня матеріального стимулювання працівників та послідовного збільшення показників прибутковості товариства, що в сукупності свідчить про стійкий фінансово-економічний стан підприємства.

Здійснено аналітичне дослідження структури та динаміки активів ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» у період 2022–2024 років (додаток Б, таблиця Б.2).

Валюта балансу ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» характеризується стійкою тенденцією до зростання протягом досліджуваного періоду. У 2023 році відносно 2022 року сукупні активи збільшилися на 297,9 тис. грн, що становить приріст 10,59 %, тоді як у 2024 році порівняно з 2023 роком зафіксовано збільшення на 1480,6 тис. грн або 47,59 %.

Станом на кінець 2023 року зростання активів відбувалося переважно внаслідок приросту таких статей: «Запаси готової продукції» – збільшення на 553 тис. грн (23,49 %) та «Дебіторська заборгованість за продукцію, товари,

роботи, послуги» – зростання на 260,2 тис. грн (107,39 %).

У 2024 році приріст валюти балансу забезпечувався головним чином завдяки розширенню таких позицій: «Запаси готової продукції» – збільшення на 1082,8 тис. грн (54,52 %) та «Гроші та їх еквіваленти» – зростання на 266,7 тис. грн (210,66 %).

Варто відзначити, що у структурі необоротних активів домінуючу позицію займає стаття «Основні засоби»: її питома вага становить 99,1 % у 2022 році, 99,49 % у 2023 році та 100 % у 2024 році. Водночас необхідно акцентувати увагу на тому, що протягом досліджуваного періоду залишкова вартість основних засобів демонструє тенденцію до скорочення: у 2023 році відносно 2022 року зниження становило 35,3 тис. грн (26,62 %), у 2024 році порівняно з 2023 роком – 30,6 тис. грн (31,45 %).

Така динаміка пояснюється систематичним збільшенням суми накопиченого зносу основних фондів при одночасній відсутності можливостей для оновлення матеріально-технічної бази. В умовах складної макроекономічної ситуації підприємство не має достатніх фінансових ресурсів для здійснення капіталовкладень у придбання нового обладнання, що призводить до поступового зниження балансової вартості основних засобів.

Аналізуючи структуру оборотних активів, слід зазначити, що у період 2022–2024 років визначальними статтями є «Запаси готової продукції» з питоמוю вагою в діапазоні від 53,48 % до 67,82 % та «Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги», частка якої коливається від 9,04 % до 16,67 %. Така структура оборотного капіталу є типовою для підприємств торговельної сфери та свідчить про значну концентрацію фінансових ресурсів у товарних запасах та розрахунках з покупцями.

Доцільно зауважити, що стаття оборотних активів «Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги» демонструє суттєве зростання: у 2023 році порівняно з 2022 роком приріст становив 260,2 тис. грн або 156,6 %, а у 2024 році зафіксовано подальше збільшення на 156,6 тис. грн або

107,39 %. Таке нарощування дебіторської заборгованості обумовлене специфікою організації каналів збуту продукції підприємства, що передбачає реалізацію частини товарного асортименту через роздрібні торговельні точки на умовах відстрочення платежу. Враховуючи практику консигнаційних угод у дистрибуційній діяльності компанії, збільшення цього показника є закономірним явищем та не свідчить про погіршення якості управління дебіторською заборгованістю чи фінансової дисципліни контрагентів.

Перейдемо до аналізу складу і динаміки пасивів підприємства «СКМ ВЕСТ ГРУП» у 2022–2024 роках (додаток Б, таблиця Б.3).

Аналіз структури джерел фінансування свідчить, що у 2022 році частка власного капіталу становила 7,8 %, тоді як залучені кошти склали 92,6 %; у 2023 році ці показники становили 11,7 % та 88,26 % відповідно; у 2024 році – 18,4 % та 81,6 % відповідно. Протягом досліджуваного періоду 2022–2024 років обсяг позикових коштів стабільно переважав власні джерела фінансування, що створює обмеження для фінансової автономії підприємства. Водночас важливо відзначити позитивну динаміку поступового збільшення питомої ваги власного капіталу – від 7,8 % у 2022 році до 18,4 % у 2024 році. Така тенденція вказує на процес поступової капіталізації прибутку та зміцнення власної фінансової бази підприємства, що сприяє зниженню ступеня залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Разом з тим, значна концентрація позикового капіталу у структурі пасивів формує ризики дестабілізації фінансового стану компанії у випадку несприятливої зміни кон'юнктури ринку або подорожчання залученого капіталу, що потребує подальшого посилення політики нарощування власних фінансових ресурсів.

Слід зауважити, що у структурі поточних зобов'язань домінуючу позицію займає стаття «Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги»: її питома вага становить 55,11 % у 2022 році, 64,9 % у 2023 році та 76,43 % у 2024 році. Отже, спостерігається стабільна тенденція до нарощування частки заборгованості перед постачальниками у загальній структурі короткострокових зобов'язань, що демонструє посилення ролі

товарного кредиту як інструменту фінансування операційної діяльності підприємства. Приріст на 21,32 п. п. протягом двох років є суттєвим і характеризується суперечливим впливом на фінансовий стан компанії. З позиції позитивних аспектів, залучення комерційного кредиту в межах встановлених договірних строків розрахунків є безвідсотковим джерелом фінансування господарської діяльності, що дозволяє оптимізувати структуру капіталу. Водночас надмірна концентрація кредиторської заборгованості може сигналізувати про дефіцит ліквідних ресурсів та потенційні труднощі у виконанні платіжних зобов'язань перед контрагентами в установлені терміни, що створює ризики погіршення ділової репутації та умов співпраці з постачальниками.

Результати комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» за період 2022–2024 років підтверджують сталу траєкторію економічного зростання підприємства в умовах функціонування під час воєнного стану в країні. Товариство демонструє стійке покращення основних фінансово-економічних показників: чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році відносно 2023 року зріс на 36 %, валюта балансу збільшилася на 47,59 %, тоді як показник чистого прибутку продемонстрував приріст на рівні 223,94 %.

Компанія забезпечує ефективне управління операційними процесами, що знаходить відображення у сприятливому співвідношенні динаміки зростання виручки та витрат на виробництво продукції. Така тенденція свідчить про раціональну організацію бізнес-процесів та здатність підприємства адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому прибутковість діяльності.

Водночас проведене дослідження дозволило виявити певні структурні дисбаланси у системі фінансування операційної діяльності товариства. Критичним моментом є значна залежність від зовнішніх джерел фінансування: станом на 2024 рік позиковий капітал становить 81,6 % у загальній структурі пасивів. Паралельно фіксується суттєве зростання питомої ваги кредиторської заборгованості за товари та послуги, яка досягла

76,43 % у складі короткострокових зобов'язань.

Незважаючи на позитивну динаміку нарощування власного капіталу (приріст з 7,8 % до 18,4 % протягом досліджуваного періоду), існуюча структура джерел фінансування формує потенційні ризики для фінансової стабільності підприємства та обмежує його автономію у прийнятті управлінських рішень. Водночас слід відзначити ефективність політики управління розрахунками: збалансоване співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості дозволяє компанії оптимізувати грошові потоки та залучати додаткові фінансові ресурси для забезпечення розвитку бізнесу без суттєвого зростання фінансових витрат.

В цілому ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» характеризується стабільною динамікою розвитку та зростанням рентабельності, проте потребує вдосконалення структури капіталу через послідовне нарощування власних фінансових ресурсів та раціоналізацію управління короткостроковими зобов'язаннями для гарантування тривалої фінансової стійкості.

Фінансовий результат операційної діяльності підприємства формується через співставлення отриманих доходів та понесених витрат, що зумовлює отримання прибутку чи збитку. Ключовою стратегічною метою діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є забезпечення систематичного позитивного фінансового результату, який створює базис для перспективного розвитку та підтримання конкурентних позицій на ринку.

Попри важкі економічні реалії через воєнний стан, ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» зберігає стабільну прибутковість у 2022–2024 роках. Чистий прибуток підприємства показує позитивну тенденцію: 129,2 тис. грн у 2022 році, 147,9 тис. грн у 2023 році та суттєве зростання до 479,1 тис. грн у 2024 році.

Прибуткова діяльність у воєнних умовах критично важлива як для підприємства, так і для національної економіки. Стабільне функціонування ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» гарантує збереження зайнятості, податкові надходження до бюджету та підтримку господарської активності регіону.

Водночас рентабельність дає змогу формувати резерви для подолання криз та вкладати кошти в розвиток бізнесу навіть за умов невизначеності.

Для повноцінного аналізу фінансових результатів потрібно докладно вивчити структуру та динаміку доходів і витрат підприємства (таблиця 2.7). Згідно з даними таблиці 2.7 та рисунка 2.1, господарська діяльність ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» відзначається високою результативністю та здатністю пристосовуватися до несприятливих зовнішніх обставин.

Таблиця 2.7 – Склад та динаміка доходів і витрат ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» за 2022–2024 роки, тис. грн

Вид доходу чи витрат	Роки			Абсолютне відхилення за роками, (+, -)	
	2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 до 2023
Доходи					
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	34 150,6	34 489,7	46 905,4	+339,1	+12 415,7
Інші операційні доходи	541,3	10,8	18,2	-530,5	+7,4
Інші доходи	-	-	-	-	-
Разом доходи	34 691,9	34 500,5	46 923,6	-191,4	+12 423,1
Витрати					
Собівартість реалізованої продукції	31 678,8	30 592,5	42 363,8	-1086,3	+11 771,3
Інші операційні витрати	2 855,5	3 727,7	3 975,5	+872,2	+247,8
Інші витрати	-	-	-	-	-
Разом витрати	34 534,3	34 320,2	46 339,3	-214,1	+12 019,1
Фінансовий результат					
Фінансовий результат до оподаткування	157,6	180,3	584,3	+22,7	+404
Податок на прибуток	28,4	32,4	105,2	+4	+72,8
Чистий прибуток (збиток)	129,2	147,9	479,1	+18,7	+331,2

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

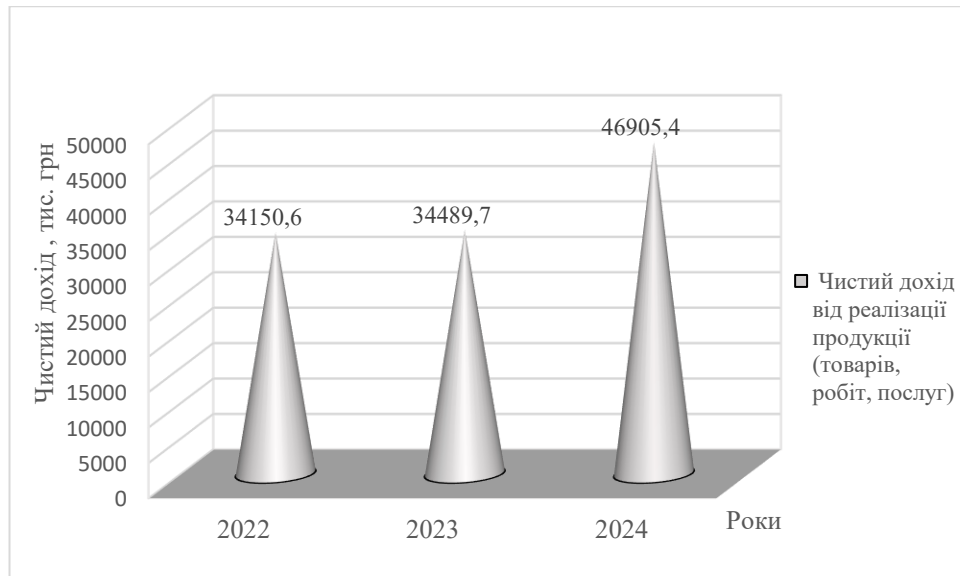


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції
ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» у 2022–2024 роках

Джерело: побудовано автором за результатами дослідження

У 2022–2024 роках основним джерелом грошових надходжень підприємства була виручка від реалізації продукції, яка демонструвала стабільне зростання: у 2023 році проти 2022 року – на 339,1 тис грн, а в 2024 році проти 2023 року – на 12415,7 тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку та пов'язано з освоєнням нових ринків збуту.

За даними таблиці 2.7, у 2023 році порівняно з 2022 роком загальна сума чистих доходів зменшилася на 191,4 тис. грн або 16,19 %, водночас витрати скоротилися на 214,1 тис грн або 0,62 %. Оскільки доходи перевищили витрати, ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» отримало позитивний фінансовий результат: прибуток до оподаткування становив 180,3 тис. грн, після оподаткування – 147,9 тис. грн.

У 2024 році економічна ситуація в Україні дещо стабілізувалася, що відобразилося у зростанні загальної суми чистих доходів підприємства на 12423,1 тис грн або 36,01 %, тоді як витрати збільшилися на 12019,1 тис грн або 35,02 %. Випередження темпів зростання доходів над витратами забезпечило позитивний фінансовий результат ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» у формі чистого прибутку 479,1 тис. грн (рисунок 2.2). Отже, попри воєнний стан, фінансовий стан підприємства не лише не погіршився, а чистий

прибуток 2024 року порівняно з 2023 роком зріс на 270,82 %. Протягом 2022-2024 років підприємство зберігало прибутковість, незважаючи на негативні фактори, спричинені воєнним станом в Україні.

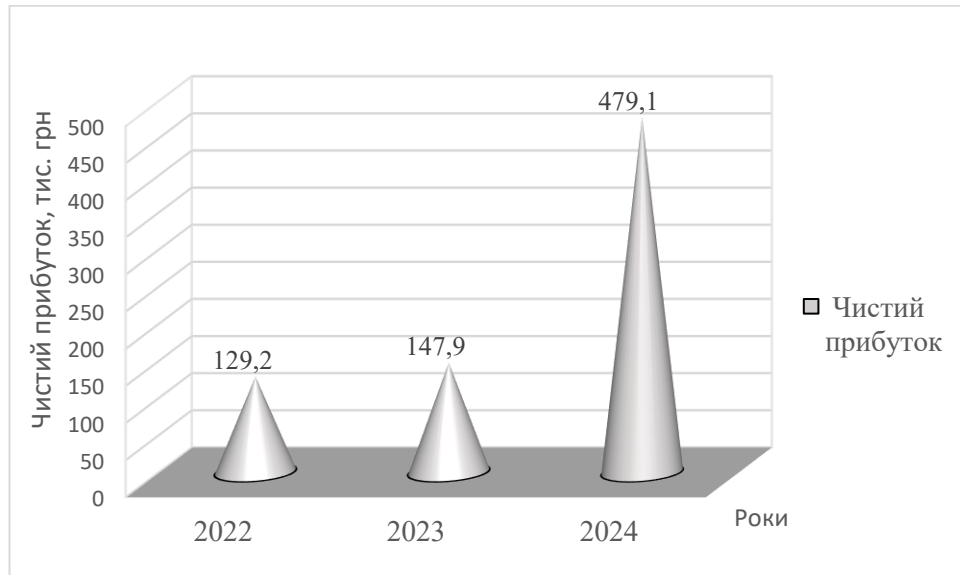


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» у 2022–2024 роках

Джерело: побудовано автором за результатами дослідження

Результати аналізу показують, що у 2022–2024 роках фінансово-господарська діяльність ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» характеризується позитивними фінансовими показниками. Найвищого рівня прибутковості компанія досягла у 2024 році, що підтверджує сприятливу динаміку розвитку підприємства з позиції його фінансової стійкості та стратегічних перспектив зростання.

Ефективність діяльності господарюючого суб'єкта відображається через показники його рентабельності. Результативне функціонування організації забезпечує її здатність адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Рівень прибутковості малого підприємства визначається величиною отриманого прибутку, вартістю товарної продукції (виконаних робіт, наданих послуг), виробничими витратами, обсягом основних засобів та нормативних оборотних активів.

Коефіцієнти рентабельності підприємства комплексніше, ніж

абсолютні показники прибутку, відображають підсумкові результати господарської діяльності, оскільки їхні значення показують співвідношення між досягнутим ефектом та залученим капіталом чи використаними ресурсами. Можна стверджувати, що вони визначають частку прибутку в кожній грошовій одиниці здійснених витрат.

Коефіцієнти рентабельності підприємства є ключовими індикаторами формування фінансового результату господарюючого суб'єкта, оскільки вони комплексніше, ніж показники прибутку, характеризують узагальнені результати діяльності. Аналіз та оцінка рентабельності суб'єкта господарювання дозволяє виявити тенденції розвитку, визначити напрями оптимізації діяльності компанії, а також окреслити резерви для підвищення прибутковості організації. Це, відповідно, створює передумови для поліпшення фінансових результатів її функціонування.

З огляду на це, наступним етапом аналізу фінансових результатів діяльності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» є вивчення коефіцієнтів рентабельності функціонування підприємства протягом 2022–2024 років, результати якого представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» за 2022-2024 роки

Показник рентабельності	Роки			Абсолютне відхилення, (+, -)	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
Рентабельність реалізованої продукції (Р _{пр}), %	0,4	0,48	1,13	+0,08	+0,65
Рентабельність активів (збитковість) (R _A), %	4,59	4,75	10,43	+0,16	+5,68
Рентабельність власного капіталу (R _{вк}), %	58,72	40,49	56,74	-18,23	+16,25
Рентабельність виробництва (R _в), %	8,25	7,1	15,28	-1,15	+8,18
Рентабельність необоротних активів (R _{на}), %	96,56	151,22	718,29	+54,66	+567,07
Рентабельність оборотних активів (R _{оа}), %	4,82	4,91	10,59	+0,09	+5,68

Джерело: розраховано та сформовано автором за матеріалами фінансової звітності підприємства

Рентабельність активів показує, скільки прибутку припадає на 1 грн. активів, тобто відображає ефективність управління підприємством. У 2023 році порівняно з 2022 роком у ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» рентабельність активів збільшилась на 0,16 п. п., оскільки чистий прибуток збільшився на 14,47 %, тоді як сума активів зросла лише на 10,59 %. В 2024 р. порівняно з 2023 р. цей показник підвищився на 0,65 п. п. і становив 1,13 %. Це означає, що на кожен гривню активів компанії припадає 13 коп. прибутку.

Рентабельність власного капіталу демонструє, скільки прибутку припадає на 1 гривню власного капіталу. У 2022 р. на 1 гривню власного капіталу аналізованого підприємства припадає 58 коп. прибутку, у 2023 році – 40 коп. У 2024 році рентабельність власного капіталу порівняно з 2023 роком зросла на 16,25 п.п., що свідчить про позитивні зміни від вкладення власного капіталу у розвиток досліджуваного підприємства.

Рентабельність реалізованої продукції розраховується як відношення чистого прибутку до загальної суми витрат та характеризує кількість чистого прибутку на 1 грн витрат підприємства. Найвища рентабельність продукції зафіксована у 2024 р. та становить 1,13 % – це означає, що на 1 гривню собівартості припадає майже 1,13 коп. чистого прибутку. У 2022 та 2023 рр. рентабельність продукції становила 0,4 % та 0,48 % відповідно.

Рентабельність виробництва продукції на підприємстві характеризує рівень його виробничої діяльності. За даними таблиці 2.8, виробнича діяльність підприємства у 2022–2023 роках погіршилася. Рівень рентабельності виробничої продукції наприкінці 2022 р. становив 8,25 %, тоді як наприкінці 2023 р. значення показника зменшилося на 1,15 п.п. до 7,1 %. У 2024 р. рівень рентабельності виробництва продукції зріс на 8,18 п.п. порівняно з 2023 р. і становив 15,28 %.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що за аналізований період фінансово-господарська діяльність підприємства «СКМ ВЕСТ ГРУП» є досить ефективною. Протягом 2022–2024 років основним джерелом грошових надходжень підприємства залишається виручка від реалізації

продукції, яка демонструє постійне зростання. Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» за 2022-2024 рр. підтверджує стабільну прибутковість підприємства навіть в умовах воєнного стану в Україні. Компанія продемонструвала позитивну динаміку зростання чистого прибутку: з 129,2 тис. грн у 2022 р. до 479,1 тис. грн у 2024 р., що становить приріст на 270,82 %. Особливо важливим є те, що підприємство змогло не лише зберегти прибутковість у кризових умовах, а й суттєво її покращити завдяки освоєнню нових ринків збуту та ефективному управлінню витратами. Це свідчить про стабільну роботу та стійкий фінансовий стан ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП».

2.3 Особливості системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП»

Оптова торгівля продовольчими товарами відіграє стратегічну роль у національній економіці, забезпечуючи значний внесок у формування валового внутрішнього продукту та виступаючи критично важливою ланкою у системі продовольчого забезпечення населення. Саме в оптовій ланці формується попит на більшість продовольчих товарів, здійснюється координація між виробниками та роздрібними мережами, забезпечується ефективне зберігання, транспортування і розподіл товарної продукції за географічними ринками. Галузь характеризується розгалуженою мережею оптових підприємств різних форм власності та масштабів діяльності, забезпечує зайнятість значної частини економічно активного населення і формує суттєві податкові надходження до бюджетів різних рівнів.

В умовах повномасштабної війни та пов'язаних з нею структурних трансформацій економіки актуальність ефективної маркетингової діяльності для оптових операторів продовольчого ринку зростає багаторазово.

ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП», яке спеціалізується на оптовій торгівлі молочною продукцією, функціонує в умовах безпрецедентних викликів: руйнування усталених логістичних ланцюгів, критичних змін у поведінці споживачів, енергетичної кризи та стрімкого зростання операційних витрат. У таких реаліях традиційні підходи до маркетингу втрачають свою ефективність, а підприємство потребує принципово нових стратегічних рішень для підтримання конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Поглиблення сучасних тенденцій розвитку маркетингового середовища ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» характеризується комплексом взаємопов'язаних факторів, які суттєво ускладнюють умови господарювання. По-перше, спостерігається підвищена волатильність попиту споживачів на молочну продукцію, зумовлена скороченням реальних доходів населення, зміною споживчих пріоритетів на користь більш доступної продукції, міграційними процесами та трансформацією структури домогосподарств. По-друге, конкурентне середовище зазнало якісних змін через перерозподіл ринкових часток після виходу з ринку окремих гравців, агресивну цінову конкуренцію в умовах скорочення платоспроможного попиту та консолідацію великих операторів, які мають кращі можливості для адаптації до кризових умов. По-третє, цінова політика стала найбільш чутливим інструментом маркетингу в контексті зростання темпів інфляції, підвищення собівартості продукції через подорожчання енергоносіїв, палива, упаковки та необхідності балансування між збереженням маржинальності та цінової доступності для споживачів.

Крім того, суттєво трансформувалися інші компоненти маркетингового середовища підприємства: виникла потреба в диверсифікації каналів збуту з орієнтацією на регіони з вищим рівнем безпеки, актуалізувалося завдання побудови гнучких систем дистрибуції з можливістю швидкого перенаправлення товарних потоків, зросла важливість цифрових комунікацій з клієнтами та автоматизації бізнес-процесів для підвищення операційної ефективності. У цих умовах системний аналіз усіх складових маркетингової діяльності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» та розробка науково обґрунтованих

рекомендацій щодо її вдосконалення набувають критичної важливості для забезпечення життєздатності бізнесу, утримання конкурентних позицій та створення передумов для успішного розвитку у післявоєнний період. Саме комплексне дослідження особливостей системи управління маркетинговою діяльністю підприємства дозволить ідентифікувати ключові проблемні зони, виявити невикористані резерви підвищення ефективності та сформулювати стратегічні орієнтири для адаптації маркетингової стратегії до нових реалій функціонування оптового ринку продовольчих товарів.

Дослідження особливостей системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» насамперед почнемо з аналізу комплексу маркетингу даного підприємства. Основними складовими комплексу маркетингу даного підприємства є – товарна політика, цінова політика, збутова політика, комунікаційна політика.

ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» реалізує товарну політику, базовану на ексклюзивній дистрибуції продукції торгової марки «Галичина» на території м. Хмельницький та Хмельницької області. Це позиціонує підприємство як офіційного представника одного з провідних виробників молочної продукції в Україні, що надає йому конкурентні переваги у вигляді гарантованого доступу до якісної продукції, підтримки з боку виробника та можливості участі у спільних маркетингових програмах.

Асортиментна політика ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» орієнтована на максимальне охоплення різних сегментів споживачів молочної продукції. Асортиментний портфель торгової марки «Галичина» характеризується значною широтою та глибиною, що дозволяє задовольняти різноманітні потреби кінцевих споживачів через роздрібні мережі (таблиця 2.9).

Асортиментна стратегія підприємства базується на принципах повного охоплення продуктової лінійки виробника та забезпечення наявності всіх ключових SKU у клієнтів. Особливу увагу приділено позиціям з високою оборотністю – молоку, кефіру та сметані, які складають основу обсягів реалізації. Водночас підприємство активно просуває продукцію з вищою

маржинальністю, зокрема екзотичні йогурти та преміальні позиції кисломолочної продукції.

Таблиця 2.9 – Асортиментна структура молочної продукції ТМ «Галичина», що реалізується ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП»

Товарна категорія	Асортиментні позиції	Діапазон жирності	Формати упаковки	Цільовий сегмент
Молоко пастеризоване	Молоко пастеризоване, молоко ультрапастеризоване	1 %, 2,5 %, 3,2 %	900 г, 950 г, 1000 г	Масовий споживач
Кисломолоч-на продукція	Кефір, ряжанка, йогурт питний, сметана	1-2,5 % (кефір), 2,5-4 % (ряжанка), 15 %, 20 %, 25 % (сметана)	400 г, 500 г, 800 г, 900 г (кефір, ряженка), 300-500 г (сметана)	Масовий споживач, сегмент ЗСЖ (здоровий спосіб життя)
Сири кисломолочні	Сир кисломолочний класичний, зернистий, з наповнювачами	0,2-9 %	200 г, 250 г, 300 г	Середній та середній+
Масло вершкове	Масло солодковершкове	селянське – 72,5 %, екстра – 82,5 %	180 г, (брикети)	Середній та середній+ сегмент
Вершки	Вершки питні, для збивання	8 %, 10 %, 15 %, 20 %, 33 %	200 г, 500 г	Середній+, HoReCa (Hotel-Restaurant-Cafe)
Безлактозна продукція	Молоко пастеризоване, молоко ультрапастеризоване, йогурт, сир	Молоко – 2,5 %, сир – 5 %, йогурт – 2,2 %, 3,0 %	Сир – 300 г, молоко – 900 г, 950 г; йогурт – 300 г	Середній та середній+

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

В умовах війни товарна політика ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» зазнала певних коригувань. Підприємство змушене було оптимізувати асортимент, зосередившись на найбільш популярних позиціях з швидкою оборотністю, що зумовлено обмеженістю складських потужностей через перебої з електропостачанням та необхідністю мінімізації ризиків псування продукції. Водночас спостерігається зростання попиту на продукцію з тривалішими

термінами зберігання, що спонукає до збільшення частки ультрапастеризованого молока в асортиментній структурі.

Важливим елементом товарної політики є підтримання високих стандартів якості продукції. ТМ «Галичина» позиціонується як якісна молочна продукція з натуральних інгредієнтів, що виробляється відповідно до європейських стандартів. ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» як офіційний дистриб'ютор забезпечує дотримання умов зберігання та транспортування, контролює терміни придатності продукції, що надходить до роздрібних мереж, та оперативно реагує на будь-які скарги щодо якості.

Цінова політика ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» формується з урахуванням декількох ключових факторів: рекомендованих роздрібних цін виробника, конкурентного середовища на локальному ринку, цінової еластичності попиту на різні категорії молочної продукції, структури витрат на дистрибуцію та очікуваної маржинальності. Як оптовий оператор, підприємство працює за схемою «виробник-дистриб'ютор-роздрібна мережа», встановлюючи оптові ціни для супермаркетів з урахуванням обсягів закупівлі, регулярності замовлень та стратегічної важливості клієнта.

Проведемо порівняльний аналіз цін на ключові позиції молочної продукції між найбільш популярними в Україні молочними брендами «Галичина», «Молокія», «Яготинське» (станом на жовтень 2025 року) (таблиця 2.10).

Цінова стратегія ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» може бути охарактеризована як стратегія конкурентного ціноутворення з елементами орієнтації на цінність продукту. ТМ «Галичина» позиціонується в середньому ціновому сегменті з невеликою премією відносно бюджетних брендів, що обґрунтовується вищою якістю сировини, сучасними технологіями виробництва та сформованою репутацією бренду. Як видно з таблиці, ціни на більшість позицій перебувають між бюджетним брендом «Молокія» та преміальним «Яготинське», що відповідає стратегії охоплення масового сегмента споживачів з середнім рівнем доходу.

Таблиця 2.10 – Порівняльний аналіз цін на ключові позиції молочної продукції (станом на жовтень 2025 року)

Товарна позиція	ТМ «Галичина» (оптова ціна, грн)	ТМ «Молокія» (оптова ціна, грн)	ТМ «Яготинське» (оптова ціна, грн)	Цінове позиці- онування
Молоко 2,5 %, 1000 г	44,20	41,50	47,80	Середній сегмент
Кефір 2,5 %, 900 г	41,1	38,40	43,90	Середній сегмент
Сметана 20 %, 400 г	77,30	71,60	82,50	Середній+
Сир кисломолочний 5 %, 250 г	48,60	44,70	52,50	Середній+
Масло 82,5 %, 180 г	102,8	94,50	108,40	Середній сегмент
Йогурт питний 2,5 %, 500 г	32,60	29,60	35,90	Середній сегмент

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Підприємство застосовує диференційовану цінову політику залежно від типу роздрібного клієнта та обсягів закупівель. Для великих торговельних мереж («АТБ», «Сільпо», «Таврія») передбачені спеціальні договірні умови з фіксованим відсотком знижки від базової оптової ціни, що компенсується обсягами закупівель та регулярністю замовлень. Для регіональних супермаркетів та невеликих роздрібних мереж застосовується стандартна цінова сітка з можливістю надання знижок за дострокову оплату або при збільшенні обсягу закупівлі. Система знижок є гнучкою та передбачає індивідуальний підхід до кожного клієнта з урахуванням історії співпраці, платіжної дисципліни та потенціалу зростання обсягів.

В умовах інфляційних процесів та зростання собівартості продукції ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» стикається з необхідністю регулярного перегляду цін. Протягом 2022–2024 років підприємство здійснило кілька хвиль підвищення оптових цін, що було зумовлено зростанням закупівельних цін від виробника, подорожчанням логістики через дефіцит палива та необхідність використання альтернативних маршрутів, а також збільшенням витрат на електроенергію для функціонування холодильного обладнання.

При цьому підприємство намагається мінімізувати негативний вплив цінових коригувань на обсяги збуту через попереднє узгодження з ключовими клієнтами, поетапне впровадження нових цін та надання компенсаційних знижок на окремі позиції.

Важливим інструментом цінової політики є участь у промо-акціях роздрібних мереж. ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» спільно з виробником забезпечує часткове фінансування знижок під час проведення акцій у супермаркетах, що дозволяє стимулювати збут, підвищувати впізнаваність бренду та залучати нових споживачів. Зазвичай промо-активності плануються на періоди низького сезонного попиту або з метою введення в асортимент нових продуктів та виведення їх на ринок.

Збутова політика ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» базується на моделі прямої дистрибуції до роздрібних мереж, що передбачає встановлення безпосередніх договірних відносин з супермаркетами та забезпечення регулярних поставок молочної продукції. Підприємство функціонує як ексклюзивний дистриб'ютор ТМ «Галичина» на території Хмельницького та Хмельницької області, що надає йому повний контроль над каналами збуту та можливість реалізації комплексної стратегії охоплення ринку.

Географія збуту охоплює м. Хмельницький як основний ринок з найвищою концентрацією роздрібних точок та населення з відносно високою купівельною спроможністю, а також райони Хмельницької області, де присутні регіональні та локальні супермаркети. Структура клієнтської бази підприємства включає кілька категорій роздрібних операторів, кожна з яких має специфічні вимоги до умов співпраці, логістики та сервісного обслуговування (таблиця 2.11).

Як видно зі структури збуту, основний обсяг реалізації забезпечує мережа загальноукраїнських супермаркетів, що є типовим для дистриб'юторського бізнесу в сучасних умовах консолідації роздрібної торгівлі. Робота з цією категорією клієнтів вимагає від ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» дотримання найвищих стандартів сервісу: безперебійності поставок, точності виконання замовлень, повноти асортименту, дотримання

температурного режиму при транспортуванні та своєчасності доставки у встановлені логістичні вікна.

Таблиця 2.11 – Структура каналів збуту молочної продукції ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП»

Тип роздрібного клієнта	Кількість точок реалізації	Частка в обсязі продажів, %	Частота поставок	Середній обсяг замовлення, кг	Особливості співпраці
Мережа загальноукраїнських супермаркетів («АТБ», «Сільпо», «Таврія»)	18	52	Щоденно	350-550	Централізовані замовлення, жорсткі вимоги до логістики, система штрафів за порушення
Регіональні мережі («Рукавичка», «Делікат»)	10	28	3-4 рази на тиждень	150-250	Більш гнучкі умови, можливість коригування асортименту
Невеликі супермаркети та продуктові магазини	35	15	2-3 рази на тиждень	40-80	Індивідуальний підхід, готівкові та безготівкові розрахунки
HoReCa (кафе, ресторани, заклади харчування)	10	5	За запитом, 1-2 рази на тиждень	20-50	Специфічний асортимент (вершки, масло), вищі вимоги до якості

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Логістична система підприємства побудована на власних потужностях та передбачає наявність складу з холодильним обладнанням для зберігання молочної продукції, власного або орендованого автотранспорту з рефрижераторними установками для доставки товару клієнтам. Стратегічно важливим є розташування складу, яке повинно забезпечувати оптимальний доступ до основних роздрібних точок у місті та можливість оперативного реагування на термінові замовлення. Підприємство здійснює планування маршрутів доставки з урахуванням географічного розташування клієнтів, обсягів замовлень та необхідності оптимізації логістичних витрат.

Система прийому та обробки замовлень включає кілька каналів: електронні замовлення через корпоративну пошту або месенджери для великих клієнтів, телефонні замовлення для середніх та невеликих магазинів,

а також роботу торгових представників, які регулярно відвідують клієнтів, моніторять залишки продукції на полицях, інформують про новинки асортименту та промо-акції. Торгові представники виконують критично важливу функцію підтримання взаємовідносин з клієнтами, збору інформації про ринкову ситуацію, дії конкурентів та зміни в споживчих перевагах.

В умовах війни збутова політика ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» зазнала суттєвих трансформацій. По-перше, підприємство змушене було адаптувати графік поставок до реалій енергетичної кризи, коли тривалі відключення електроенергії створюють ризики для зберігання швидкопсувної продукції на власному складі та у клієнтів. Це призвело до скорочення обсягів замовлень з одночасним збільшенням частоти поставок, що дозволяє мінімізувати ризики псування продукції та забезпечити ротацію товару. По-друге, значні коригування внесені до логістичних маршрутів у зв'язку з безпековою ситуацією та станом дорожньої інфраструктури. По-третє, актуалізувалася проблема забезпечення автономного електропостачання складських потужностей через придбання генераторів та альтернативних джерел енергії.

Важливим напрямом збутової політики є мерчандайзинг – забезпечення оптимальної присутності продукції на полицях роздрібних мереж. ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» через своїх торгових представників контролює якість викладки товару, повноту представленості асортименту, дотримання принципів FIFO (First In, First Out) для ротації продукції з обмеженими термінами зберігання. За погодженням з роздрібними мережами підприємство забезпечує розміщення POS-матеріалів у місцях продажу, бере участь у оформленні промо-зон та тематичних викладок.

Комунікаційна політика ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» має специфічний характер, зумовлений позиціонуванням підприємства як оптового оператора, а не виробника продукції. ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» (дистриб'ютор) не рекламує продукцію звичайним людям по ТБ чи в інтернеті – це робить виробник «Галичина». Натомість дистриб'ютор зосереджується на роботі з магазинами: переконує їх купувати більше товару, пропонує знижки, організовує дегустації в магазинах, підтримує хороші відносини з

менеджерами мереж. Водночас підприємство бере участь у спільних маркетингових активностях та локальних промо-кампаніях, що підвищують впізнаваність бренду на регіональному ринку.

Основним інструментом комунікаційної політики є персональні продажі через роботу торгових представників. Команда торгових агентів підприємства регулярно відвідує клієнтів, здійснює презентації нових продуктів, інформує про зміни в асортименті та цінах, узгоджує умови участі у промо-акціях, збирає та опрацьовує зворотний зв'язок щодо якості продукції та сервісу. Персональні комунікації дозволяють підтримувати довірчі відносини з представниками роздрібних мереж, оперативно вирішувати поточні питання та виявляти нові можливості для розширення співпраці.

Важливим елементом комунікацій є організація та участь у промо-акціях у місцях продажу. ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» спільно з виробником планує та реалізує сезонні акції, дегустаційні кампанії у великих супермаркетах, тематичні промо-активності, приурочені до свят чи інших подій. Дегустації є особливо ефективним інструментом для просування нових продуктів або збільшення обсягів продажу позицій з нижчою оборотністю, оскільки надають споживачам можливість безпосередньо ознайомитися з якістю продукції.

Система стимулювання збуту на ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» включає декілька напрямів (рисунок 2.3). У сфері прямих комунікацій з роздрібними клієнтами підприємство використовує електронну розсилку комерційних пропозицій, інформаційних повідомлень про зміни в асортименті або цінах, анонсів промо-акцій. Для великих мережевих клієнтів практикується підготовка персоналізованих комерційних пропозицій з урахуванням специфіки їхніх потреб, аналізу історії закупівель та рекомендацій щодо оптимізації асортименту (таблиця 2.12).

Обмежене використання класичних рекламних каналів (зовнішня реклама) пояснюється специфікою бізнес-моделі підприємства як дистриб'ютора.

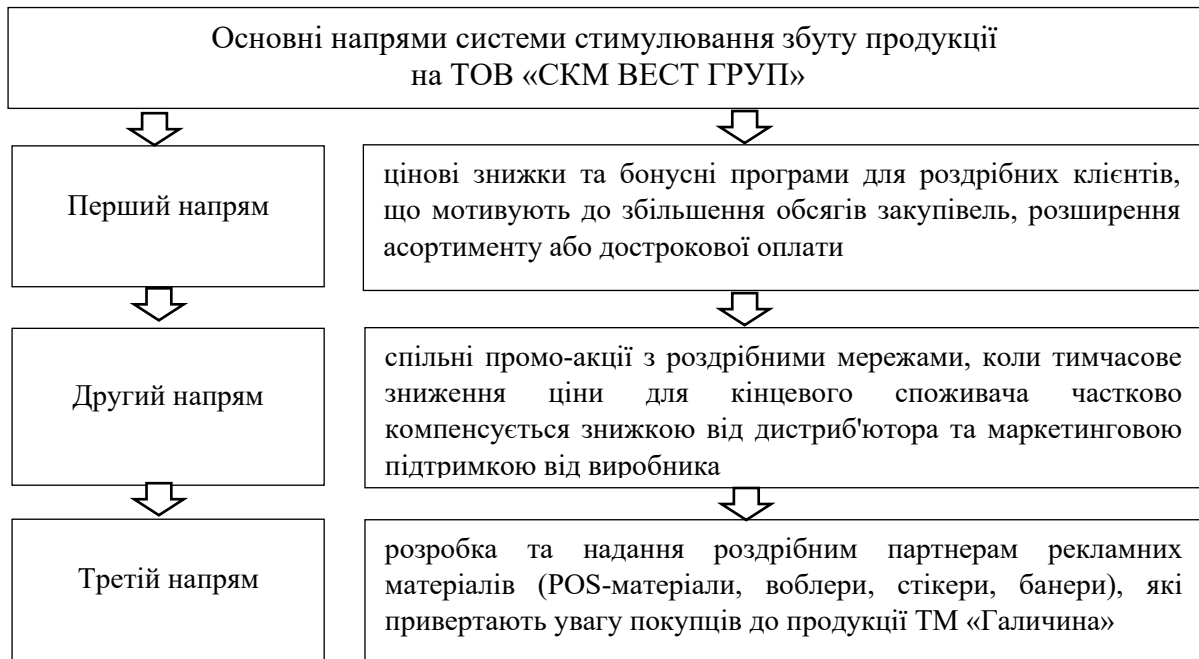


Рисунок 2.3 – Основні напрями система стимулювання збуту продукції на ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП»

Джерело: побудовано автором за результатами дослідження

Таблиця 2.12 – Інструменти комунікаційної політики ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП»

Інструмент комунікації	Цільова аудиторія	Частота використання	Бюджет (% від маркетингового бюджету)	Ефективність
Персональні продажі (торгові представники)	Роздрібні клієнти (B2B) (супермаркети, магазини)	Постійно	45	Високо
Промо-акції та дегустації в магазинах	Кінцеві споживачі (B2C)	8-10 разів на рік	25	Середня/висока
POS-матеріали та мерчандайзинг	Кінцеві споживачі (B2C)	Постійно	15	Середня
Система знижок та бонусів для клієнтів	Роздрібні клієнти (B2B) (супермаркети, магазини)	Постійно	10	Висока
Email-розсилки та комерційні пропозиції	Роздрібні клієнти (B2B) (супермаркети, магазини)	Щотижнево / за потреби	3	Середня
Участь у локальних виставках/заходах	Роздрібні клієнти (B2B), кінцеві споживачі (B2C)	2-3 рази на рік	2	Низька/середня

Джерело: побудовано автором за результатами дослідження

Основні інвестиції у медійну рекламу здійснює виробник на національному рівні, формуючи обізнаність та лояльність до бренду «Галичина» серед широкої аудиторії споживачів. Локальні рекламні активності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» мають точковий характер та зосереджені переважно на підтримці промо-акцій у партнерських роздрібних мережах.

В умовах війни комунікаційна політика підприємства зазнала певних обмежень, пов'язаних скороченням маркетингових бюджетів, зменшенням кількості масових заходів через безпекову ситуацію та зміщенням пріоритетів на користь більш раціональних та вимірюваних інструментів комунікації. Водночас зросла роль прямих персональних комунікацій з клієнтами, оскільки в кризових умовах якість сервісу та надійність партнерських відносин стають критично важливими чинниками вибору постачальника.

Підсумовуючи аналіз комплексу маркетингу ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП», можна констатувати, що підприємство реалізує збалансовану маркетингову стратегію, адаптовану до специфіки оптової торгівлі молочною продукцією. Товарна політика забезпечує широке охоплення потреб споживачів через різноманітний асортимент якісної продукції, цінова політика відповідає принципам конкурентного позиціонування в середньому сегменті, збутова політика гарантує надійне та регулярне постачання продукції до ключових роздрібних мереж регіону, а комунікаційна політика забезпечує ефективну взаємодію з B2B-клієнтами та підтримує присутність бренду в місцях продажу. Разом з тим, в умовах триваючих викликів, пов'язаних з військовою агресією та трансформацією ринкового середовища, підприємство потребує подальшого вдосконалення маркетингової діяльності для підтримання конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Висновки до другого розділу

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексне аналітичне дослідження діяльності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» на ринку оптової торгівлі продовольчими товарами в Україні протягом 2022–2024 років, яке дозволило виявити ключові тенденції розвитку галузі в умовах повномасштабної війни та оцінити позиції підприємства на регіональному ринку молочної продукції.

Аналіз стану ринку оптової торгівлі продовольчими товарами в Україні засвідчив його значну вразливість до воєнних потрясінь. Кількість діючих суб'єктів господарювання в оптовій торгівлі продовольчими товарами скоротилася у 2024 році порівняно з довоєнним 2020 роком на 7 %, що пояснюється руйнуванням логістичної інфраструктури, окупацією територій, втратою ринків збуту та зростанням операційних витрат. Особливо відчутними виявилися втрати серед юридичних осіб, питома вага яких у загальній структурі суб'єктів господарювання знизилася з 34,4 % у 2020 році до 25,7 % у 2024 році. Оптова торгівля молочними продуктами, яка становить 8,13 % у структурі спеціалізованої оптової торгівлі продовольчими товарами, зазнала аналогічних втрат: кількість суб'єктів господарювання скоротилася з 2385 одиниць у 2020 році до 2041 одиниці у 2024 році, при цьому найбільш критичним виявився 2022 рік з показником 1 776 одиниць.

Динаміка оптового товарообороту продемонструвала екстремальну нестабільність у воєнний період. Найнижчий показник зафіксовано у 2022 році (2 168,8 млрд грн), що на 31,2 % менше порівняно з довоєнним 2021 роком (3 153,2 млрд грн). У 2023 році спостерігалось часткове відновлення з показником 2957,9.

млрд грн, що означає зростання на 36,4 % порівняно з 2022 роком, проте навіть цей результат не досяг довоєнного рівня. Аналогічна динаміка характерна для оптового товарообороту продовольчих товарів.

Впровадження інноваційних логістичних технологій, систем відстеження та контролю якості продукції, цифрових платформ для оптимізації операційних процесів та управління запасами дозволить українським оптовим операторам підвищити конкурентоспроможність та інтегруватися у міжнародні ланцюги постачання продовольства.

Дослідження комерційно-господарської діяльності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» виявило позитивну динаміку розвитку підприємства попри несприятливе зовнішнє середовище. Підприємство демонструє стабільне зростання ключових фінансових показників: чистий дохід від реалізації продукції демонструє стійке зростання на 36 % у 2024 році порівняно з 2023 роком, загальна сума активів зросла на 47,59 %, а чистий прибуток збільшився на 223,94 %. Особливо значущим є той факт, що підприємство зуміло не лише зберегти прибутковість в кризових умовах, але й суттєво її покращити завдяки знаходженню нових ринків збуту та ефективному управлінню витратами. Це говорить про те, що ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» працює стабільно і має стійкий фінансовий стан.

Комплексний аналіз системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» виявив збалансований підхід до реалізації маркетингового комплексу. Товарна політика підприємства базується на ексклюзивній дистрибуції продукції торгової марки «Галичина» та передбачає широкий асортиментний портфель, що охоплює всі основні категорії молочної продукції. В умовах війни підприємство оптимізувало асортимент, зосередившись на позиціях з високою оборотністю та збільшивши частку продукції з тривалішими термінами зберігання.

Цінова політика характеризується конкурентним позиціонуванням у середньому ціновому сегменті з невеликою премією відносно бюджетних брендів. Підприємство застосовує диференційовану цінову політику залежно від типу клієнта та обсягів закупівель, використовує систему знижок та бонусів, бере участь у промо-акціях роздрібних мереж.

Збутова політика базується на прямій дистрибуції до роздрібних мереж

Хмельницького та області. Структура каналів збуту диверсифікована: загальноукраїнські мережі супермаркетів забезпечують 52 % обсягу продажів, регіональні мережі – 28 %, невеликі супермаркети – 15 %, сектор HoReCa – 5 %. В умовах війни підприємство адаптувало логістику до реалій енергетичної кризи, скоротило обсяги одиночних замовлень при збільшенні частоти поставок, інвестувало в автономне електропостачання складських потужностей.

Комунікаційна політика орієнтована переважно на B2B-комунікації з роздрібними клієнтами, тоді як комунікації з кінцевими споживачами реалізуються виробником. Основними традиційними маркетинговими інструментами які використовує ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» у своїй маркетинговій діяльності є: персональні продажі через торгових представників (45 % маркетингового бюджету), промо-акції та дегустації в магазинах (25 %), POS-матеріали та мерчандайзинг (15 %), система знижок та бонусів для клієнтів (10 %), email-розсилки та комерційні пропозиції (3%), участь у локальних заходах (2 %). В умовах війни пріоритет отримали прямі персональні комунікації з клієнтами, оскільки надійність партнерських відносин стала критичним чинником вибору постачальника.

Таким чином, результати аналітичного дослідження засвідчують, що ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» демонструє високу адаптивність до кризових умов функціонування, реалізує ефективну традиційну маркетингову стратегію та має потенціал для подальшого розвитку на регіональному ринку оптової торгівлі молочною продукцією, незважаючи на складні виклики воєнного часу.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1 Удосконалення моделі управління маркетинговою діяльністю підприємства з урахуванням впровадження цифрових технологій

Динамічні трансформації ринкового середовища, посилення конкурентної боротьби та зміна поведінки споживачів формують об'єктивну необхідність перегляду традиційних підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємств. Сучасний етап економічного розвитку характеризується прискореною цифровізацією бізнес-процесів, що кардинально змінює принципи взаємодії між постачальниками та споживачами. В умовах технологічної революції підприємства стикаються з дилемою: продовжувати використовувати виключно перевірені традиційні маркетингові інструменти або активно впроваджувати інноваційні цифрові технології. Інтеграція цифрового маркетингу у бізнес-модель підприємства відкриває нові можливості для підвищення ефективності комунікацій з клієнтами, оптимізації маркетингових витрат, розширення ринкових ніш та зміцнення конкурентних позицій як на локальних, так і на міжнародних ринках. Водночас, ігнорування сучасних цифрових тенденцій може спричинити поступову втрату конкурентних переваг, відтік лояльної клієнтської бази та, як наслідок, скорочення обсягів реалізації та рентабельності діяльності [21].

Проведений у другому розділі аналіз маркетингової діяльності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» засвідчив, що дане підприємство демонструє високу адаптивність до кризових умов функціонування та реалізує ефективну маркетингову стратегію, проте його інструментарій базується виключно на традиційних маркетингових технологіях. Структура розподілу

маркетингового бюджету підприємства така: персональні продажі через торгових представників становлять 45 % витрат, промо-акції та дегустації в магазинах – 25 %, POS-матеріали та мерчандайзинг – 15 %, система знижок та бонусів для клієнтів – 10 %, email-розсилки та комерційні пропозиції – 3 %, участь у локальних заходах – 2 %.

В умовах воєнного стану пріоритет надається прямим персональним комунікаціям з клієнтами, оскільки надійність партнерських відносин стала критичним чинником вибору постачальника. Однак така модель має об'єктивні обмеження: високі витрати на утримання штату торгових представників, обмежений географічний охоплення, відсутність можливості оперативного масштабування комунікацій, неможливість автоматизації рутинних процесів та складність точного вимірювання ефективності окремих маркетингових заходів.

Враховуючи, що більшість підприємств, які функціонують на ринку оптової торгівлі продуктами харчування, активно впроваджують цифрові маркетингові стратегії, відсутність або недостатній розвиток цифрової компоненти у маркетинговій діяльності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» може призвести до поступової втрати конкурентних позицій. Використання сучасних цифрових технологій, зокрема елементів штучного інтелекту для аналізу клієнтських даних, чат-ботів для автоматизації первинної комунікації та систем CRM для управління взаємовідносинами з клієнтами, сприяє швидкій адаптації підприємств до динамічних змін ринкового середовища та збереженню конкурентних переваг.

Впровадження базових інструментів цифрового маркетингу дозволить підприємству оперативніше реагувати на зміни споживчого попиту, скорочувати часові витрати на запуск нових продуктів або послуг з урахуванням вимог споживачів, що в умовах високої конкуренції може стати ключовим фактором ефективного розвитку на регіональному ринку оптової торгівлі молочною продукцією, незважаючи на складні виклики воєнного часу.

Комунікаційна політика ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» має специфічний

характер, зумовлений позиціонуванням підприємства як оптового оператора та офіційного дистриб'ютора молочної продукції торговельної марки «Галичина». Традиційно цільовою аудиторією підприємства є великі та середні роздрібні мережі, супермаркети та продуктові магазини, які здійснюють закупівлі великими партіями. Однак аналіз ринкових тенденцій та потенціалу розвитку дозволяє ідентифікувати додаткові перспективні сегменти ринку, які наразі залишаються поза увагою підприємства.

З метою диверсифікації каналів збуту та розширення клієнтської бази пропонується стратегічний вихід на нові ринкові сегменти: невеликі кав'ярні, кафе, міні-ресторани, заклади громадського харчування малого формату, а також фізичних осіб-підприємців, які здійснюють закупівлю продукції на суму від 500 гривень за одне замовлення. Цей сегмент характеризується високим потенціалом зростання, оскільки представники малого бізнесу у сфері громадського харчування потребують якісної молочної продукції, але часто стикаються з проблемою мінімальних партій замовлення у великих дистриб'юторів.

Ефективна реалізація даної стратегії диверсифікації збуту об'єктивно вимагає трансформації існуючої моделі управління маркетинговою діяльністю підприємства через впровадження сучасних цифрових інструментів та технологій. Враховуючи статус ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» як малого підприємства з обмеженим маркетинговим бюджетом та відсутністю досвіду роботи з цифровими каналами, доцільним є поетапний підхід до цифровізації маркетингових процесів з акцентом на бюджетні рішення та безкоштовні інструменти на початковому етапі.

Пріоритетними напрямками цифровізації маркетингової діяльності підприємства визначено: розробку функціонального веб-сайту з можливістю онлайн-замовлення продукції, впровадження базових інструментів автоматизації комунікацій (чат-боти у месенджерах), використання безкоштовних CRM-систем для управління клієнтською базою, застосування інструментів веб-аналітики для моніторингу ефективності цифрових каналів, а також розробку контент-стратегії для присутності у соціальних мережах.

Розробимо модель управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» з урахуванням впровадження цифрових технологій (рисунок 3.1).

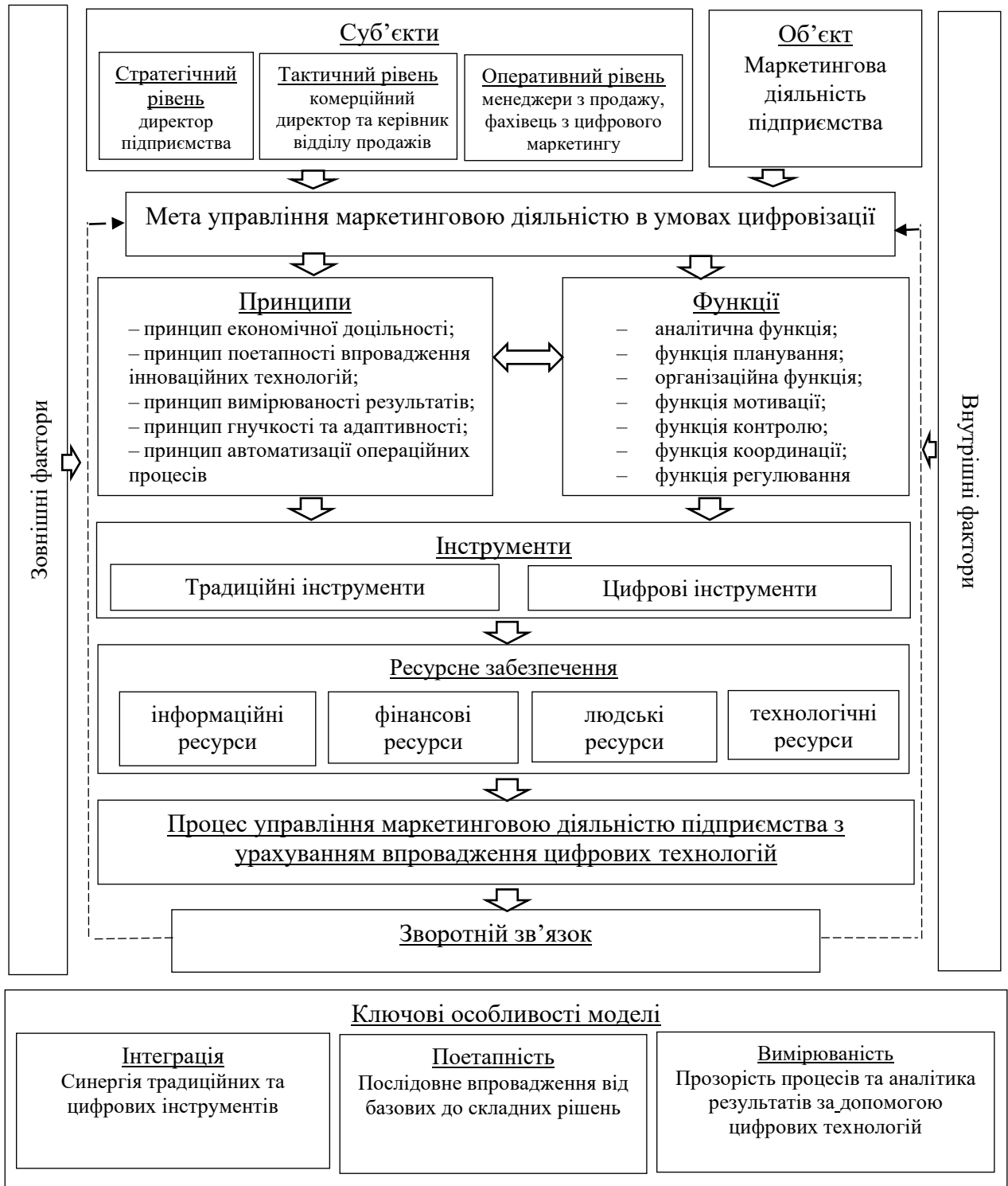


Рисунок 3.1 – Модель управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» з урахуванням впровадження цифрових технологій

Джерело: розроблено автором

Дана модель управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» з урахуванням цифрових технологій являє собою комплексну систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективне поєднання традиційних та інноваційних цифрових маркетингових інструментів для досягнення стратегічних та операційних цілей підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Концептуальною особливістю запропонованої моделі є її поетапність впровадження та орієнтація на оптимізацію співвідношення витрат та результатів, що критично важливо для малого підприємства з обмеженим маркетинговим бюджетом.

Поетапно розглянемо основні складові моделі управління маркетинговою діяльністю підприємства з урахуванням цифрових технологій.

Об'єкт управління в запропонованій моделі представлений маркетинговою діяльністю ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП», що включає сукупність процесів, спрямованих на дослідження ринку, формування товарної пропозиції, встановлення цін, організацію збуту молочної продукції ТМ «Галичина» та комунікацію з цільовими аудиторіями. Об'єкт управління охоплює як традиційні маркетингові активності (персональні продажі, промо-акції, мерчандайзинг), так і цифрові маркетингові процеси (веб-присутність, онлайн-комунікації, digital-аналітика), які в сукупності формують інтегровану систему маркетингу підприємства.

Суб'єкти управління включають осіб та підрозділи, які безпосередньо приймають управлінські рішення та реалізують маркетингові функції. На стратегічному рівні суб'єктом управління виступає директор підприємства, який визначає загальну маркетингову стратегію та затверджує маркетинговий бюджет. На тактичному рівні – комерційний директор та керівник відділу продажів, які відповідають за розробку та впровадження маркетингових програм. На оперативному рівні – торгові представники, менеджери з продажу, фахівець з цифрового маркетингу (новий функціонал),

які безпосередньо взаємодіють з клієнтами та реалізують маркетингові заходи.

Мета управління маркетинговою діяльністю полягає у забезпеченні сталого зростання обсягів реалізації молочної продукції, розширенні ринкової частки підприємства, підвищенні ефективності використання маркетингового бюджету та формуванні довгострокових партнерських відносин з клієнтами через оптимальне поєднання традиційних та цифрових маркетингових інструментів.

Конкретизація мети передбачає: збільшення обсягів реалізації на 20 % протягом року за рахунок залучення нового сегменту клієнтів (HoReCa та фізичні особи), зниження вартості залучення одного клієнта на 15 % за рахунок автоматизації процесів, підвищення лояльності існуючих клієнтів через покращення якості сервісу та оперативності обслуговування.

Принципи управління цифровим маркетингом підприємства формують концептуальний фундамент для розбудови та ефективного функціонування системи управління маркетингом в епоху цифрових трансформацій. Розгляд цих принципів є критично важливим для побудови моделі управління маркетинговою діяльністю, оскільки вони визначають ключові векторні напрями стратегічного та тактичного планування, формують вимоги до архітектури маркетингових процесів та встановлюють параметри для оцінювання результативності маркетингових діяльності. Основні принципи управління цифровим маркетингом підприємства були детально досліджені у першому розділі даної кваліфікаційної роботи (таблиця 1.4). Однак для даної моделі виберемо та адаптуємо до нових реалій діяльності підприємства ті принципи які найбільш повно відображають специфіку маркетингової діяльності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» (таблиця 3.1).

Дотримання цих принципів гарантує системність, логічність та ефективність управлінських рішень у цифровому маркетинговому просторі, одночасно забезпечуючи раціональне використання корпоративних ресурсів для реалізації маркетингових завдань.

Таблиця 3.1 – Основні принципи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» з урахуванням цифрових технологій

Принципи	Характеристика
Клієнтоцентричності	Орієнтація всіх маркетингових процесів на задоволення потреб та очікувань цільових споживачів через персоналізацію пропозицій та індивідуальний підхід
Інтеграції	Традиційного та цифрового маркетингу – забезпечення синергії між перевіреними офлайн-інструментами та інноваційними онлайн-каналами
Економічної доцільності	Впровадження лише тих цифрових інструментів, які забезпечують позитивний ефект при обмеженому маркетинговому бюджеті
Поетапності впровадження інноваційних технологій	Послідовна цифровізація маркетингових процесів з початком від базових безкоштовних інструментів до більш складних платних рішень
Вимірюваності результатів	Використання цифрових інструментів аналітики для точного визначення ефективності кожного маркетингового заходу
Гнучкості та адаптивності	Здатність швидко коригувати маркетингові активності відповідно до змін ринкового середовища та поведінки споживачів
Автоматизації операційних процесів	Делегування стандартних операцій (прийом замовлень, консультації, розсилки) цифровим інструментам для вивільнення ресурсів на стратегічні завдання

Джерело: розроблено автором

Функції управління маркетинговою діяльністю становлять основу для побудови системи маркетингового менеджменту на підприємстві. Вони відображають ключові напрями управлінської діяльності, які необхідно здійснювати для досягнення маркетингових цілей організації. Основні функції управління маркетингом підприємства були детально досліджені у першому розділі даної кваліфікаційної роботи (таблиця 1.1). Для даної моделі управління маркетинговою діяльністю підприємства функції управління маркетингом підприємства реалізуються з використанням як традиційних, так і цифрових інструментів (таблиця 3.2).

Система функцій управління маркетинговою діяльністю з врахуванням впровадження цифрових технологій формується на основі загальних управлінських функцій, але має специфічні особливості, зумовлені характером маркетингових завдань. Ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства можливе лише за умови комплексної реалізації всіх

функцій управління маркетинговою діяльністю.

Таблиця 3.2 – Функції управління маркетинговою діяльністю, що можуть бути реалізовані на ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» з використанням як традиційних, так і цифрових інструментів

Функції	Характеристика
Аналітична функція	Трансформується через впровадження веб-аналітики (Google Analytics), CRM-аналітики, моніторингу поведінки користувачів на сайті, аналізу ефективності email-кампаній. Це доповнює традиційні методи аналізу ринку та конкурентів детальними даними про цифрову поведінку клієнтів
Функція планування	Розширюється можливостями digital-планування: розробка контент-плану для соціальних мереж, планування email-розсилок, формування бюджету на цифрові рекламні кампанії паралельно з плануванням традиційних промо-акцій та роботи торгових представників
Організаційна функція	Включає створення нової посади фахівця з цифрового маркетингу, розподіл обов'язків між традиційними та цифровими каналами, інтеграцію цифрових інструментів у щоденні бізнес-процеси
Функція мотивації	Передбачає розробку KPI для торгових представників з урахуванням результатів цифрових каналів, мотивацію персоналу на освоєння цифрових інструментів, систему бонусів за залучення клієнтів через онлайн-канали
Функція контролю	Значно посилюється через цифрові інструменти: автоматичні звіти з веб-аналітики, моніторинг конверсії заявок з онлайн-каналів, відстеження ROI цифрових кампаній, контроль виконання плану продажів в CRM-системі
Функція координації	Забезпечує узгодженість між традиційними та цифровими каналами, синхронізацію інформації про клієнтів у CRM-системі, координацію роботи торгових представників та онлайн-менеджера
Функція регулювання	Дозволяє оперативно коригувати цифрові кампанії на основі аналітики, адаптувати контент та пропозиції під реакцію аудиторії, швидко реагувати на зміни попиту

Джерело: розроблено автором

Інструменти забезпечення маркетингової діяльності підприємства з врахуванням цифрових технологій поділяються на дві групи: традиційні інструменти та цифрові інструменти.

Традиційні інструменти (які продовжують застосовуватися на підприємстві) – команда торгових представників для роботи з ключовими клієнтами, промо-акції та дегустації в торгових точках, POS-матеріали та мерчандайзинг, програма знижок та бонусів, участь у галузевих заходах.

Базові цифрові інструменти (впроваджуються на першому етапі

цифровізації маркетингу) – корпоративний веб-сайт з онлайн-каталогом та формою замовлення; чат-бот у Viber для автоматизації консультацій та прийому замовлень; CRM-система (SMART CRM) для управління клієнтською базою; email-маркетинг через безкоштовні сервіси (SendPulse, Mailchimp); бізнес-сторінки у Facebook та Instagram для комунікації з новим сегментом; Google My Business для локального пошуку; веб-аналітика (Google Analytics, Google Search Console).

Наступною важливою складовою даної моделі є ресурсне забезпечення, тобто те, що забезпечує можливість використання інструментів (матеріальна база для їх функціонування). Ресурсне забезпечення впровадження цифрових технологій на підприємстві включає три основні складові:

- інформаційні ресурси – це насамперед база даних клієнтів, історія замовлень, аналітичні звіти з продажів, маркетингові дослідження ринку, конкурентна розвідка;

- фінансові ресурси – маркетинговий бюджет з виділенням 15-20 % на цифрові ініціативи;

- людські ресурси – існуючий персонал і новий фахівець з цифрового маркетингу (0,5 ставки на початковому етапі);

- технологічні ресурси – апаратне забезпечення (сервери, комп'ютери), програмне забезпечення та ліцензії, інтернет-канали та хостинг.

Процес управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» з урахуванням цифрових технологій включає дев'ять послідовних етапів, кожен з яких інтегрує традиційні та цифрові інструменти (таблиця 3.3).

Розробка детального процесу управління маркетинговою діяльністю з урахуванням цифрових технологій є критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Таблиця 3.3 – Основні етапи процесу управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» з урахуванням впровадження цифрових технологій

Назва етапу процесу	Характеристика	
	з врахуванням використання традиційних інструментів	з врахуванням впровадження цифрових технологій
1	2	3
Етап 1. Аналіз ринкових можливостей та загроз	Систематичне дослідження зовнішнього маркетингового середовища з використанням цифрових інструментів аналітики для виявлення потенційних ринкових можливостей та загроз, що впливають на конкурентоспроможність підприємства	
	опитування клієнтів торговими представниками, аналіз галузевих звітів	моніторинг трендів через Google Trends, аналіз активності конкурентів у соціальних мережах, вивчення відгуків споживачів в онлайн-просторі, аналіз пошукових запитів потенційних клієнтів
Етап 2. Аналіз внутрішніх можливостей підприємства	Комплексна оцінка наявних ресурсів, компетенцій та цифрових можливостей для визначення сильних і слабких сторін підприємства та його готовності до впровадження цифрових маркетингових технологій	
	Аналіз внутрішніх можливостей здійснюється через періодичний збір та обробку фінансової звітності, оцінку матеріально-технічної бази та аудит маркетингових ресурсів з використанням паперових форм та електронних таблиць Excel	оцінка готовності підприємства до цифровізації: наявність технічної інфраструктури, цифрові компетенції персоналу, фінансові можливості для інвестицій у цифрові технології, аналіз ефективності існуючих маркетингових каналів
Етап 3. Відбір цільових ринків збуту продукції	Сегментація ринку, оцінка привабливості сегментів та вибір цільових ринків збуту продукції підприємства на основі цифрової аналітики споживчої поведінки та потенціалу ринкових сегментів	
	традиційний сегмент (великі та середні роздрібні мережі) обслуговується через торгових представників	новий сегмент (HoReCa, фізичні особи-підприємці) залучається через цифрові канали (веб-сайт, чат-бот, соціальні мережі). Сегментація в CRM-системі дозволяє персоналізувати комунікацію
Етап 4. Постановка маркетингових цілей	Формування конкретних, вимірних та досяжних маркетингових цілей у цифровому середовищі, узгоджених зі стратегічними завданнями підприємства та спрямованих на освоєння цільових ринків	
	традиційні цілі (обсяг продажів, частка ринку)	цифрові КРІ: кількість відвідувачів веб-сайту, конверсія заявок з онлайн-каналів, відкриваємість email-розсилок, залученість в соціальних мережах, вартість залучення клієнта (CAC) через різні канали
Етап 5. Розробка маркетингової стратегії	Визначення довгострокового напрямку маркетингової діяльності підприємства через формування комплексу цифрових маркетингових рішень щодо позиціонування, конкурентних переваг та способів досягнення поставлених цілей на цільових ринках	
	стратегія охоплення традиційного сегменту зберігається (персональні продажі та промо-акції та дегустації в торгових точках, програма знижок)	стратегія виходу на новий сегмент базується на цифрових каналах (контент-маркетинг, онлайн-замовлення, автоматизація комунікацій)

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
Етап 6. Формування комплексу маркетингу (4P) з урахуванням цифровізації	Розробка інтегрованого комплексу маркетингових рішень підприємства щодо товару, ціни, каналів розподілу та просування з використанням цифрових технологій для забезпечення конкурентоспроможності на цільових ринках – місце – інтеграція офлайн (доставка власним транспортом); – просування – традиційне (торгові представники, промо-акції).	– товар (онлайн-каталог на сайті з детальними характеристиками, можливість формування індивідуального замовлення); – ціна (онлайн-калькулятор вартості замовлення, автоматичний розрахунок знижок, прозоре ціноутворення на сайті); – місце – інтеграція онлайн-каналів замовлення (сайт, чат-боти, email); – просування – цифрове (SEO, контент-маркетинг, email-розсилки, соціальні мережі)
Етап 7. Планування маркетингових заходів	Деталізація маркетингової стратегії підприємства через розробку конкретного переліку цифрових та традиційних маркетингових заходів із визначенням термінів виконання, відповідальних осіб, бюджету та очікуваних результатів	планування цифрових ініціатив (контент-план, графік email-розсилок, бюджет на можливу контекстну рекламу)
Етап 8. Організація виконання маркетингової діяльності	Формування організаційної структури маркетингової служби підприємства, розподіл функцій і повноважень, забезпечення необхідними ресурсами та координація виконання запланованих цифрових маркетингових заходів торгові представники зосереджуються на ключових клієнтах та складних угодах	фахівець з цифрового маркетингу управляє онлайн-каналами, веб-сайтом, соціальними мережами; чат-бот автоматизує прийом типових замовлень від нового сегменту; CRM-система забезпечує координацію між каналами
Етап 9. Контроль та оцінка результатів маркетингової діяльності	Систематичний моніторинг виконання маркетингових заходів підприємства з використанням цифрових аналітичних інструментів, оцінка досягнення КРІ, аналіз відхилень та прийняття коригувальних рішень для підвищення ефективності маркетингової діяльності порівняння з конкурентами (інструменти бенчмаркінгу, моніторинг ринку)	посилюється цифровими інструментами: Google Analytics надає дані про трафік та поведінку на сайті; CRM-система відстежує конверсію лідів у клієнтів; email-сервіси показують відкриваемість та клікабельність розсилок; оцінка задоволеності клієнтів – онлайн-опитування порівняльний аналіз ефективності традиційних та цифрових каналів

Джерело: розроблено автором

Цифрова трансформація маркетингу вимагає не фрагментарного впровадження окремих інструментів, а системного підходу, який охоплює всі етапи маркетингового процесу – від аналізу ринкових можливостей до контролю результатів. Структурований процес дозволяє підприємству

ефективно інтегрувати цифрові-технології в кожен складову маркетингової діяльності, забезпечуючи синергетичний ефект та максимальну віддачу від інвестицій у цифровізацію.

Всі етапи процесу управління маркетинговою діяльністю є тісно взаємопов'язаними та взаємозалежними, утворюючи єдину систему. Результати аналізу ринкових можливостей та внутрішніх ресурсів безпосередньо впливають на відбір цільових ринків і постановку маркетингових цілей, які, в свою чергу, визначають маркетингову стратегію та комплекс маркетингу. Цифрові технології посилюють ці зв'язки, забезпечуючи безперервний потік даних між етапами: інформація з систем веб-аналітики та CRM на етапі контролю стає основою для коригування стратегії та планування нових заходів, а результати А/В тестування впливають на оптимізацію комплексу маркетингу. Така циклічність та взаємозв'язок створюють гнучку адаптивну систему управління, здатну оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та поведінки споживачів у цифровому просторі.

Систематичний аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів є фундаментальною передумовою ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації. Зовнішні фактори – такі як зміни в поведінці споживачів, технологічні інновації, дії конкурентів, регуляторні вимоги та макроекономічні тенденції – формують рамкові умови функціонування підприємства та визначають маркетингові можливості і загрози. Внутрішні фактори, включаючи рівень цифрової зрілості організації, наявність компетентного персоналу, фінансові ресурси, технологічну інфраструктуру та організаційну культуру, визначають готовність підприємства до впровадження цифрових маркетингових рішень та здатність ефективно їх використовувати. Динамічність цифрового середовища, де технології та споживчі тренди змінюються щоквартально, робить постійний моніторинг цих факторів не просто важливим, а критично необхідним для виживання на ринку.

Регулярний аналіз впливу факторів дозволяє підприємству своєчасно

адаптувати маркетингову стратегію, оптимізувати розподіл ресурсів між традиційними та цифровими каналами, ідентифікувати нові можливості для зростання та мінімізувати ризики. Наприклад, виявлення тренду на зростання мобільної комерції (зовнішній фактор) у поєднанні з оцінкою технічних можливостей веб-сайту підприємства (внутрішній фактор) дозволяє прийняти обґрунтоване рішення про інвестиції в розробку мобільного додатку або адаптивної версії сайту. Аналіз конкурентного цифрового середовища показує, які інструменти використовують лідери ринку, а оцінка внутрішніх компетенцій допомагає визначити пріоритетність їх впровадження.

Взаємозв'язок між факторами та елементами моделі управління є прямим і безперервним: зовнішні та внутрішні фактори впливають на постановку маркетингових цілей, вибір стратегії, формування комплексу маркетингу та підбір цифрових інструментів. Без систематичного аналізу цих факторів модель управління втрачає гнучкість та стає неефективною, оскільки рішення приймаються на основі застарілої інформації. Цифрові технології, особливо інструменти аналітики та обробка великих обсягів даних (big data), надають безпрецедентні можливості для моніторингу факторів у реальному часі, що дозволяє підприємству переходити від реактивного до проактивного управління маркетинговою діяльністю, передбачаючи зміни та оперативно на них реагуючи.

Усі елементи запропонованої моделі тісно взаємопов'язані та функціонують як цілісна система. Суб'єкти управління, керуючись визначеною метою та дотримуючись встановлених принципів, здійснюють управлінські функції щодо об'єкта управління (маркетингової діяльності) через послідовну реалізацію етапів процесу управління, використовуючи відповідні інструменти забезпечення.

Зовнішні фактори впливають на всі елементи моделі: змінюють умови функціонування об'єкта управління, вимагають коригування мети та стратегій, визначають доступність та ефективність окремих інструментів. Внутрішні фактори визначають спроможність суб'єктів управління

ефективно реалізовувати функції та використовувати наявні інструменти.

Ключовою особливістю моделі є зворотний зв'язок: результати етапу контролю надають інформацію для аналізу (перший етап нового циклу), дані веб-аналітики та CRM-системи дозволяють коригувати всі елементи моделі. Цифрові інструменти забезпечують прозорість процесів та вимірюваність результатів, що дозволяє постійно вдосконалювати модель управління. Інтеграція традиційних та цифрових інструментів забезпечує синергетичний ефект – торгові представники фокусуються на високовартісних клієнтах, тоді як цифрові канали ефективно обслуговують масовий сегмент; офлайн-промо-акції підсилюються онлайн-комунікацією; персональні продажі доповнюються цифровою аналітикою поведінки клієнтів.

Впровадження даної моделі дозволить ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» системно підійти до цифровізації маркетингової діяльності, оптимізувати використання обмеженого бюджету, розширити ринкову присутність та підвищити загальну ефективність маркетингу при збереженні переваг традиційних інструментів, що зарекомендували себе протягом років роботи підприємства.

3.2 Шляхи оптимізації маркетингового впливу на цільову аудиторію засобами цифрових технологій

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу присутність підприємства в онлайн-просторі стала не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою успішного функціонування та розвитку компанії. Особливо це актуально для підприємств, що працюють у сфері оптової торгівлі та дистрибуції, де ефективність комунікації з клієнтами та швидкість обробки замовлень безпосередньо впливають на рівень продажів та лояльність покупців.

ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» є офіційним дистриб'ютором торгової марки

«Галичина» у Хмельницькій області, тобто забезпечує регіон якісною продукцією одного з провідних виробників молочних товарів в Україні. ТМ «Галичина» напряму здійснює поставку своєї продукції тільки у міста: Львів, Київ, Одеса, Дніпро, Івано-Франківськ, а в інших областях реалізацією її продукції займаються дистриб'ютори.

Наразі підприємство знаходиться на етапі стратегічного розширення своєї клієнтської бази та планує вихід на нові перспективні ринкові сегменти. До цільової аудиторії компанії, окрім традиційних торгових точок (великих супермаркетів та закладів громадського харчування), планується залучити невеликі кав'ярні, кафе, міні-ресторани, заклади громадського харчування малого формату, а також фізичних осіб-підприємців, які здійснюють закупівлю продукції на суму від 500 грн за одне замовлення, що робить співпрацю з компанією доступною для малого бізнесу та дозволяє клієнтам формувати замовлення відповідно до їхніх реальних потреб, не переплачуючи за надлишки продукції.

На першому етапі вдосконалення стратегії розвитку маркетингової діяльності з врахуванням цифрових технологій ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» пропонується створити офіційний сайт підприємства. На сьогодні наявність корпоративного сайту є обов'язковою умовою успішного розвитку бізнесу. У міру динамічного розвитку інформаційних технологій сайт підприємства виступає не просто джерелом інформації для користувача, а й бізнес-майданчиком для партнерів. Крім цього сайт – це обличчя компанії, де поєднуються її відкритість, убудованість сайту в бізнес-схему і, як наслідок, наявність електронної торгівлі.

Розробка корпоративного сайту для ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» обумовлена низкою стратегічних і тактичних завдань, що стоять перед підприємством у контексті реалізації планів щодо розширення клієнтської бази.

По-перше, цифровізація процесу взаємодії з клієнтами дозволить значно підвищити оперативність обслуговування. Власники малих закладів громадського харчування часто не мають можливості витратити значний час

на телефонні переговори з постачальниками, узгодження асортименту та цін. Корпоративний сайт з інтегрованою системою онлайн-замовлень забезпечить можливість швидкого формування замовлення у зручний для клієнта час, без необхідності особистого контакту з менеджерами компанії.

По-друге, веб-ресурс виконуватиме важливу інформаційну функцію, надаючи потенційним та діючим клієнтам вичерпну інформацію про асортимент продукції, актуальні ціни, умови співпраці, графік доставки та інші важливі аспекти роботи з дистриб'ютором. Це особливо актуально для нових сегментів цільової аудиторії, які можуть не володіти повною інформацією про можливості співпраці з ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП».

По-третє, корпоративний сайт стане потужним маркетинговим інструментом для залучення нових клієнтів. Присутність в інтернеті дозволить підприємству бути знайденим потенційними замовниками через пошукові системи, що особливо важливо для представників малого бізнесу, які активно шукають надійних постачальників через онлайн-канали. За даними досліджень ринку B2B, понад 70 % представників бізнесу починають пошук постачальників саме з інтернет-пошуку.

По-четверте, наявність професійного веб-ресурсу підвищує рівень довіри до компанії та сприяє формуванню позитивного іміджу надійного та сучасного партнера. У сучасних умовах відсутність сайту у постачальника може викликати сумніви щодо його стабільності та професійності, особливо серед молодих підприємців, які звикли до високого рівня цифровізації бізнес-процесів.

По-п'яте, сайт дозволить оптимізувати внутрішні процеси підприємства. Автоматизація прийому замовлень знизить навантаження на менеджерів з продажу, зменшить ймовірність помилок при оформленні замовлень, дозволить акумулювати дані про споживчі переваги клієнтів для подальшого аналізу та вдосконалення маркетингової стратегії.

По-шосте, веб-ресурс створить основу для побудови довгострокових відносин з клієнтами через систему лояльності, персоналізовані пропозиції, інформування про акції та спеціальні умови. Це особливо важливо для

роботи з новими сегментами ринку, де необхідно не лише залучити клієнта, але й утримати його, забезпечивши регулярність замовлень.

Таким чином, розробка корпоративного сайту для ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» є стратегічно виваженим рішенням, що відповідає сучасним тенденціям цифрової трансформації бізнесу та створює необхідну інфраструктуру для реалізації амбітних планів компанії щодо розширення присутності на ринку оптової торгівлі молочною продукцією у Хмельницькій області.

Розробка концепції корпоративного сайту є фундаментальним етапом створення ефективного цифрового інструменту маркетингового впливу. Концепція визначає ключові принципи, цілі, цільову аудиторію, функціональні можливості та дизайнерські рішення майбутнього веб-ресурсу, забезпечуючи узгодженість всіх елементів сайту з загальною маркетинговою стратегією підприємства.

Основною метою створення корпоративного сайту ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» є забезпечення ефективного цифрового каналу комунікації з цільовою аудиторією, що сприятиме залученню нових клієнтів з пріоритетних сегментів ринку та підвищенню рівня сервісу для існуючих партнерів.

Конкретні завдання, які має вирішувати веб-ресурс:

- інформування потенційних та діючих клієнтів про повний асортимент продукції ТМ «Галичина», що пропонується для оптової закупівлі, включаючи детальні описи товарів, їх характеристики;

- забезпечення можливості формування та оформлення замовлень в онлайн-режимі з мінімальними часовими витратами для клієнта, що особливо важливо для представників малого бізнесу з обмеженими ресурсами часу;

- демонстрація переваг співпраці з ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» як офіційного дистриб'ютора ТМ «Галичина», включаючи гарантії якості продукції, надійність поставок, гнучкі умови співпраці та професійну підтримку;

- формування позитивного іміджу компанії як сучасного,

клієнтоорієнтованого та технологічно просунутого партнера у сфері постачання молочної продукції;

- створення бази для довгострокових відносин з клієнтами через надання додаткової інформації – про новинки асортименту, спеціальні пропозиції;

- оптимізація бізнес-процесів компанії через автоматизацію прийому та обробки замовлень, зменшення навантаження на менеджерів та зниження ймовірності помилок.

- збір та аналіз даних про поведінку користувачів, їхні споживацькі переваги для подальшого вдосконалення маркетингової стратегії та персоналізації пропозицій.

Концептуальна ідея сайту базується на позиціонуванні ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» як надійного партнера для великого, малого та середнього бізнесу у сфері громадського харчування, який пропонує не просто продукцію, а комплексне рішення для забезпечення якісною молочною сировиною від перевіреного виробника.

Концептуально сайт має транслювати цінності як ТМ «Галичина» (натуральність, якість, українське виробництво, сімейні цінності), так і власні цінності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» (професіоналізм, відповідальність, клієнтоорієнтованість, інноваційність у підходах до обслуговування).

Глибоке розуміння цільової аудиторії є критично важливим для розробки ефективного веб-ресурсу. Оскільки від цільової аудиторії буде залежати структура сайту, його наповнення та дизайн. Для ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» виділяється кілька ключових сегментів цільової аудиторії (таблиця 3.4).

Загальні характеристики цільової аудиторії сайту ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» є те, що всі її сегменти об'єднує потреба у надійному постачальнику якісної молочної продукції, обмеженість у часі для здійснення закупівель, необхідність оптимізації витрат, зростаюче прийняття цифрових інструментів для ведення бізнесу.

Таблиця 3.4 – Ключові сегменти цільової аудиторії сайту ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП»

Сегмент цільової аудиторії сайту	Характеристика	Поведінкові особливості
1	2	3
Представники мережі загально-українських та регіональних супермаркетів	Професійні закупівельники та категорійні менеджери (30-50 років) з вищою освітою (часто економічною або товарознавчою), досвідом роботи в retail-секторі, що приймають рішення про асортимент молочної продукції для мережі. Основні потреби: широкий асортимент молочної продукції (молоко, кефір, сметана, сири, йогурти) у різних форматах упаковки, стабільні обсяги поставок, конкурентоспроможні ціни для роздрібної торгівлі, продукція з тривалим терміном придатності. Частота замовлень: регулярні поставки за графіком (щоденно або кілька разів на тиждень залежно від розміру мережі). Середній чек: 15 000 – 50 000 грн (залежно від кількості точок у мережі)	Приймають рішення на основі комерційних показників (маржинальність, оборотність, попит), потребують офіційної документації та прозорих умов співпраці. Цінують надійність постачальника, дотримання термінів поставок та якісну логістику. Важливі довгострокові партнерські відносини, маркетингова підтримка від виробника, можливість повернення непроданої продукції. Перевагу віддають постачальникам з сертифікованою продукцією, які можуть забезпечити необхідні обсяги без перебоїв. Активно моніторять ціни конкурентів та очікують гнучких умов оплати (відстрочка платежу)
Власники та менеджери невеликих кав'ярень	Переважно молоді підприємці (25–40 років) з середнім та вищим рівнем освіти, технологічно обізнані, цінують зручність та швидкість сервісу. Основні потреби: молоко різної жирності для кавових напоїв, вершки, йогурти для десертів. Частота замовлень: 2–3 рази на тиждень. Середній чек: 800–1 500 грн	Активно користуються смартфонами, віддають перевагу онлайн-комунікації, цінують можливість швидко оформити замовлення без телефонних дзвінків, важлива стабільність якості продукції, оскільки це безпосередньо впливає на смак кави та задоволеність їхніх клієнтів
Власники кафе та міні-ресторанів	Підприємці середнього віку (30–50 років), досвідчені у веденні бізнесу, раціонально підходять до вибору постачальників. Основні потреби: широкий асортимент молочної продукції для приготування страв, молоко, сметана, масло, сири. Частота замовлень: 1–2 рази на тиждень. Середній чек: 1 500–3 000 грн	Приймають рішення на основі співвідношення ціни та якості, важлива надійність поставок та можливість отримати консультацію щодо продукції, цінують прозорість у ціноутворенні та умовах співпраці

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Представники закладів громадського харчування малого формату	Відповідальні особи за закупівлі у невеликих їдальнях, буфетах, закладах швидкого харчування. Вікова категорія різна, рівень технологічної грамотності середній. Основні потреби: базові молочні продукти у помірних обсягах. Частота замовлень: 1–2 рази на тиждень. Середній чек: 600–1200 грн	Консервативні у виборі постачальників, важлива стабільність асортименту та цін, віддають перевагу простим та зрозумілим процесам замовлення, потребують зрозумілих інструкцій щодо використання онлайн-інструментів
Фізичні особи-підприємці у сфері виробництва харчової продукції	Приватні підприємці (25–55 років), що займаються виготовленням випічки, кондитерських виробів, кулінарії. Працюють часто самостійно або з мінімальною кількістю помічників. Основні потреби: молоко, масло, сметана, сири для виробничих потреб. Частота замовлень: 1–3 рази на тиждень залежно від обсягів виробництва. Середній чек: 500–2 000 грн	Чутливі до ціни, але розуміють важливість якості сировини для кінцевого продукту, цінують гнучкість у формуванні замовлень, можуть потребувати документального підтвердження якості продукції для власних клієнтів, важлива можливість зв'язку з постачальником у разі питань щодо поставки продукції

Джерело: розроблено автором

Виходячи з цілей, завдань та особливостей цільової аудиторії, корпоративний сайт ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» має забезпечувати наступний функціонал:

– система онлайн-каталогу продукції має надавати користувачам повну інформацію про асортимент товарів з можливістю фільтрації за категоріями (молоко, кисломолочні продукти, масло, сири, вершки тощо), пошуку за назвою або артикулом, сортування за різними параметрами. Кожна товарна позиція повинна супроводжуватися якісними фотографіями продукту, детальним описом складу та характеристик, інформацією про об'єм упаковки, термін придатності, умови зберігання, актуальною ціною;

– система формування та оформлення замовлень має бути максимально простою та інтуїтивно зрозумілою. Користувач повинен мати можливість додавати товари до кошика безпосередньо з каталогу, змінювати кількість позицій, видаляти товари, бачити загальну суму замовлення у реальному

часі. При оформленні замовлення клієнт має вказати контактні дані, адресу доставки, бажаний час доставки, спосіб оплати та додати коментарі при необхідності. Система має автоматично перевіряти, чи досягає сума замовлення мінімального порогу у 500 грн, та попереджати користувача у разі його недосягнення;

– система реєстрації та особистого кабінету клієнта дозволить зареєстрованим користувачам зберігати свої контактні дані та адреси доставки для швидкого оформлення повторних замовлень, переглядати історію попередніх замовлень, відстежувати статус поточних замовлень, зберігати обрані товари у списку бажань, отримувати персоналізовані пропозиції та інформацію про акції;

– інформаційна складова сайту має включати розділи з інформацією про компанію, її статус офіційного дистриб'ютора ТМ «Галичина», умови співпраці, способи оплати та доставки, зону обслуговування, контактну інформацію. Окремий розділ може бути присвячений корисному контенту для клієнтів: рецептам страв та напоїв з використанням молочної продукції, порадам щодо зберігання та використання продуктів, новинам компанії та ТМ «Галичина».

– система зворотного зв'язку має забезпечувати можливість швидкого контакту з представниками компанії через контактну форму, телефон, email, месенджери або онлайн-чат. Це особливо важливо для нових клієнтів, які можуть мати питання щодо процесу замовлення або умов співпраці.

Адаптивний дизайн є обов'язковою вимогою, оскільки значна частина цільової аудиторії, особливо представники малого бізнесу, можуть здійснювати замовлення зі смартфонів або планшетів у будь-який зручний для них час. Сайт має коректно відображатися та забезпечувати повний функціонал на пристроях з різними розмірами екранів.

Дизайн корпоративного сайту має гармонійно поєднувати фірмовий стиль ТМ «Галичина» та власну візуальну ідентичність ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП», створюючи цілісне та привабливе візуальне середовище, що відповідає очікуванням цільової аудиторії.

Кольорова палітра має базуватися на фірмових кольорах ТМ «Галичина» – використання відтінків синього, білого та зеленого, які асоціюються з природністю, свіжістю та якістю молочної продукції. Синій колір традиційно асоціюється з надійністю та професіоналізмом, білий підкреслює чистоту та якість продукції, зелений нагадує про натуральність та екологічність. Додаткові акцентні кольори можуть використовуватися для виділення важливих елементів інтерфейсу, кнопок виклику до дії, спеціальних пропозицій.

Типографіка має забезпечувати відмінну читабельність текстів як на десктопних, так і на мобільних пристроях. Рекомендується використання сучасних безсерифних шрифтів для заголовків, що створюють відчуття сучасності та динамічності, у поєднанні з добре читабельними шрифтами для основного тексту. Ієрархія шрифтів має бути чітко виражена, щоб користувачі могли легко сканувати сторінки та знаходити потрібну інформацію.

Візуальні елементи мають включати якісні фотографії продукції ТМ «Галичина», зображення щасливих власників кафе та кав'ярень, фото процесу приготування страв з використанням молочної продукції. Важливо уникати занадто постановочних стокових зображень, віддаючи перевагу автентичним фото, що створюють відчуття реальності та близькості до цільової аудиторії. Використання іконографії для навігаційних елементів та категорій продукції підвищить зрозумілість інтерфейсу.

Інтерактивні елементи – кнопки, форми, елементи навігації – мають мати чіткий, сучасний вигляд. Це підвищує привабливість сайту та робить взаємодію з ним більш приємною. Кнопки виклику до дії (замовити, додати в кошик, зареєструватися) мають виділятися кольором та розміром, привертаючи увагу користувача.

Емоційний тон візуальної комунікації має бути професійним, але водночас теплим та дружнім, підкреслюючи партнерський характер відносин між компанією та клієнтами. Уникання надмірної корпоративної строгості на користь більш живого та динамічного дизайну допоможе створити відчуття

доступності та відкритості компанії до співпраці з малим бізнесом.

Головна сторінка (рисунок 3.2) має одразу демонструвати ключові переваги співпраці з компанією та спрямовувати користувача до каталогу або форми реєстрації.

Розроблена концепція корпоративного сайту ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» забезпечує цілісний підхід до створення ефективного цифрового інструменту маркетингу, що відповідає потребам бізнесу та очікуванням цільової аудиторії. Реалізація сайту на основі цієї концепції дозволить компанії успішно реалізувати стратегію виходу на нові ринкові сегменти та підвищити конкурентоспроможність на ринку оптової торгівлі молочною продукцією.

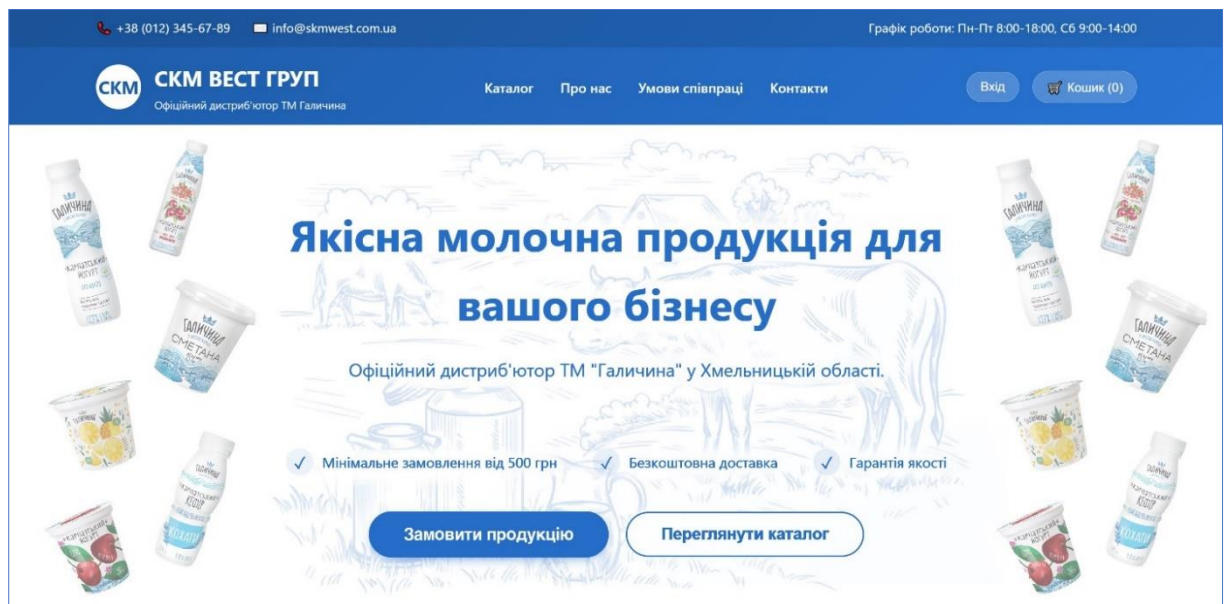


Рисунок 3.2 – Головна сторінка запропонованого сайту
ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП»

Джерело: розроблено автором

Структура веб-ресурсу є визначальним фактором його ефективності, оскільки від логічності та зручності організації контенту залежить, наскільки швидко та легко користувачі зможуть знайти необхідну інформацію та виконати цільові дії. Для корпоративного сайту ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП», основною метою якого є інформування про продукцію та забезпечення можливості онлайн-замовлення, структура має бути максимально зрозумілою, логічною та орієнтованою на потреби цільової аудиторії.

Архітектура сайту побудована за ієрархічним принципом з чіткою навігаційною структурою, що забезпечує доступ до будь-якого розділу максимум за три кліки від головної сторінки.

Структуру корпоративного сайту представлена у вигляді таблиці Б.4 (додаток Б) та на рисунку 3.3, що відображає ієрархію розділів, їх призначення та ключовий контент.

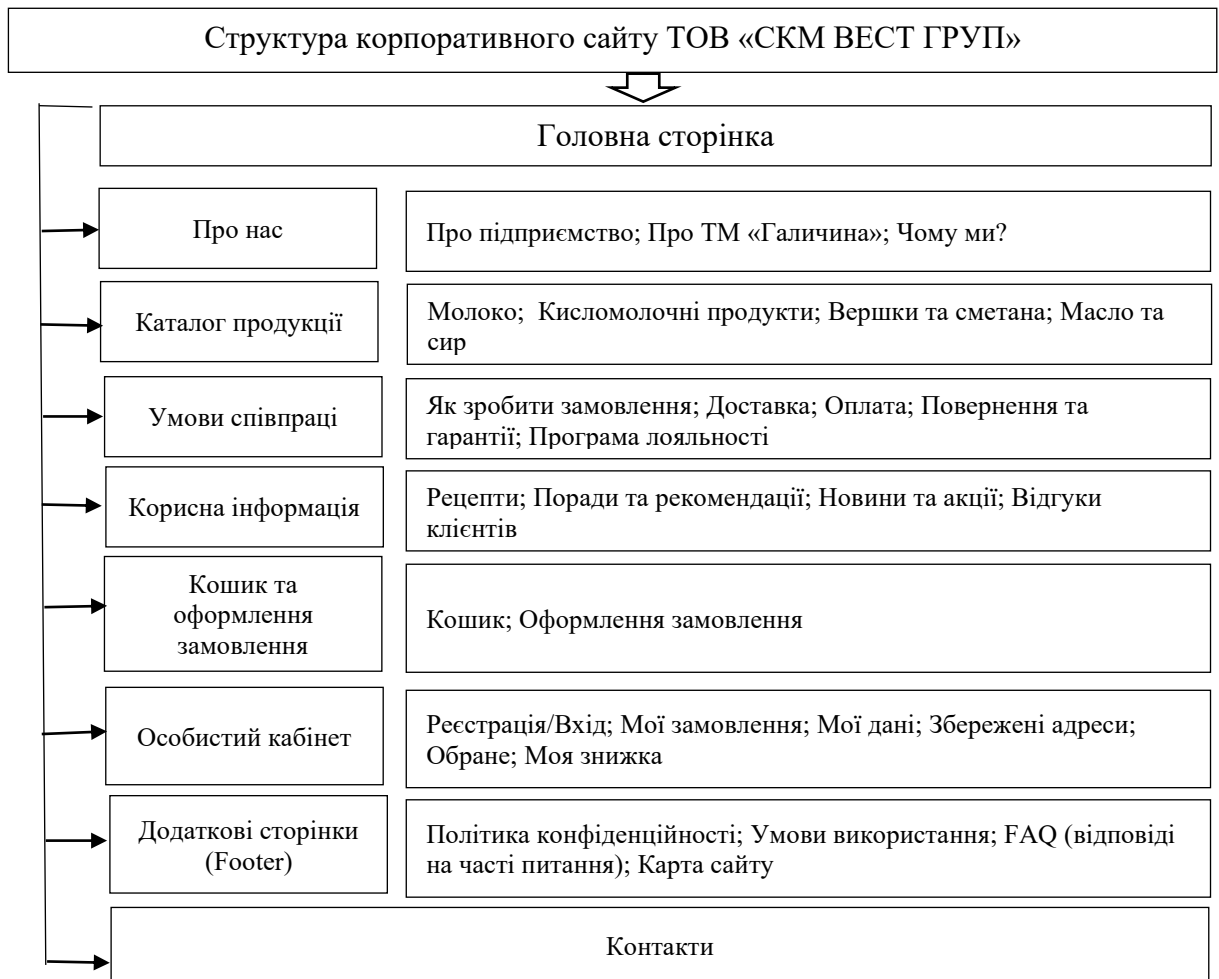


Рисунок 3.3 – Структура корпоративного сайту
ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП»

Джерело: розроблено автором

Структура сайту має враховувати різні моделі поведінки представників цільової аудиторії. Для нових відвідувачів, які вперше потрапляють на сайт, критично важливою є головна сторінка, що має швидко пояснити, що це за компанія, що вона пропонує та чому варто з нею співпрацювати. Для цього сегменту користувачів особливу роль відіграють розділи «Про нас», «Чому

ми» та чітко викладені умови співпраці з акцентом на низький поріг входу.

Для потенційних клієнтів, які вже знайомі з компанією і перебувають на етапі прийняття рішення, найбільш важливими є детальний каталог з вичерпною інформацією про продукцію, розділ з умовами співпраці, програмою лояльності та відгуками існуючих клієнтів. Ці користувачі потребують можливості ретельно вивчити асортимент, порівняти різні продукти та оцінити економічну доцільність співпраці.

Для постійних клієнтів структура має забезпечувати максимально швидкий доступ до функціоналу замовлення. Після авторизації такі користувачі мають мати можливість одразу перейти до каталогу або до особистого кабінету, де можуть повторити попереднє замовлення, переглянути історію або скористатися списком обраних товарів. Для них важлива також інформація про поточні акції та новинки асортименту.

Для забезпечення повноцінного функціонування сайту як інструменту продажів необхідна інтеграція з низкою зовнішніх систем та сервісів.

Інтеграція з системою обліку дозволить автоматично оновлювати інформацію про наявність товарів на складі, актуальні ціни, формувати необхідні документи для клієнтів. Це знизить ризик помилок, пов'язаних з ручним введенням даних, та забезпечить синхронізацію інформації між онлайн та офлайн каналами продажів.

Інтеграція з CRM-системою забезпечить централізоване управління взаємовідносинами з клієнтами. Всі замовлення, зроблені через сайт, автоматично потраплятимуть до CRM, де менеджери зможуть управляти їх обробкою, комунікацією з клієнтами, аналізувати історію взаємодії. Це дозволить персоналізувати підхід до кожного клієнта та підвищити якість обслуговування.

Інтеграція з платіжними системами необхідна для реалізації можливості онлайн-оплати замовлень, що може бути зручним для певної частини клієнтів, особливо фізичних осіб-підприємців. Інтеграція має забезпечувати безпечну передачу даних та підтримку популярних способів оплати.

Інтеграція з сервісами електронної пошти дозволить автоматизувати розсилку підтверджень замовлень, нагадувань, інформації про акції, персоналізованих пропозицій. Email-маркетинг залишається одним з найбільш ефективних каналів комунікації з B2B клієнтами.

Інтеграція з месенджерами (Viber, WhatsApp) забезпечить додатковий зручний канал комунікації для клієнтів, які віддають перевагу цим платформам. Через месенджери можна надавати підтримку, надсилати повідомлення про статус замовлення, проводити консультації.

Інтеграція з системами веб-аналітики (Google Analytics) дозволить відстежувати поведінку користувачів на сайті, аналізувати ефективність різних розділів, джерела трафіку, конверсію. Ці дані є критично важливими для оптимізації маркетингових зусиль та вдосконалення функціоналу сайту.

Очікуваний ефект від розробленого сайту:

- підвищення впізнаваності компанії як офіційного дистриб'ютора бренду Галичина;
- збільшення кількості комерційних запитів через сайт;
- посилення лояльності бізнес-партнерів завдяки прозорій і структурованій подачі інформації;
- формування єдиного цифрового простору взаємодії між виробником, дистриб'ютором і клієнтом.

Розроблена структура корпоративного сайту ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» забезпечує комплексне вирішення завдань інформування, залучення та обслуговування клієнтів через цифровий канал. Логічна організація контенту, зручна навігація, повний функціонал для онлайн-замовлення та інтеграція з бізнес-процесами компанії створюють основу для ефективного маркетингового впливу на цільову аудиторію та успішної реалізації стратегії виходу на нові ринкові сегменти.

Впровадження розробленої структури сайту дозволить компанії не лише забезпечити присутність в онлайн-просторі, але й створити потужний інструмент для автоматизації продажів, побудови довгострокових відносин з клієнтами та збору даних для подальшого вдосконалення маркетингової

стратегії. Гнучкість структури дозволяє легко масштабувати функціонал сайту у майбутньому, додаючи нові розділи, інтеграції та можливості у відповідь на зміни ринкової ситуації та потреб цільової аудиторії.

Для більш кращого сприйняття, представимо у таблиці 3.5 запропоновані заходи щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» в умовах цифровізації.

Впровадження розроблених заходів щодо цифровізації маркетингової діяльності сприятиме суттєвому зміцненню конкурентних позицій ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» на ринку оптової торгівлі молочною продукцією Хмельницької області та формуванню довгострокової лояльності клієнтів. Саме інтеграція цифрових технологій у систему управління маркетингом надасть підприємству потужний поштовх до розвитку, оскільки дозволить не лише оптимізувати існуючі бізнес-процеси та знизити операційні витрати, але й створить принципово нові можливості для масштабування бізнесу. Цифровізація забезпечить підприємству доступ до раніше недосяжних сегментів ринку, зокрема представників малого бізнесу у сфері HoReCa та фізичних осіб-підприємців, які активно використовують онлайн-канали для пошуку постачальників та здійснення закупівель.

Комплексний підхід до впровадження цифрових інструментів – від створення функціонального веб-сайту з системою онлайн-замовлень до використання автоматизації комунікацій через чат-боти та застосування веб-аналітики – забезпечить синергетичний ефект, який виражатиметься у збільшенні обсягів реалізації на 20 %, зниженні вартості залучення клієнта на 40% та розширенні клієнтської бази на 40-55 нових партнерів протягом першого року реалізації стратегії. Завдяки цифровій трансформації маркетингової діяльності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» отримає стійку конкурентну перевагу, адаптивність до динамічних змін ринкового середовища та можливість ефективно конкурувати з більш великими гравцями ринку за рахунок технологічної переваги, персоналізованого підходу до клієнтів та швидкості реагування на їхні потреби в умовах сучасного цифрового бізнес-середовища.

Таблиця 3.5 – Розроблені заходи щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» в умовах цифровізації

Заходи	Цілі, що досягаються	Методи здійснення заходів	Показники ефективності	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
1 Впровадження моделі управління маркетинговою діяльністю з урахуванням цифрових технологій	– забезпечення сталого зростання обсягів реалізації; – розширення ринкової частки; – підвищення ефективності маркетингового бюджету; – формування довгострокових партнерських відносин	– поетапна цифровізація маркетингових процесів; – інтеграція традиційних та цифрових інструментів – реалізація принципів клієнтоцентричності, економічної доцільності, вимірюваності результатів	Кількісні показники: очікується зростання обсягів реалізації на 20%, зниження вартості залучення одного клієнта на 15%, зростання кількості активних клієнтів, скорочення часу обробки замовлення на 40%. Якісні показники: підвищення рівня задоволеності клієнтів (індекс NPS); прискорення процесу прийняття управлінських рішень	Створення гнучкої адаптивної системи управління маркетингом, здатної оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечити синергію традиційних і цифрових технологій
2 Розробка та впровадження корпоративного веб-сайту з онлайн-каталогом та системою замовлень	– цифровізація процесу взаємодії з клієнтами; – забезпечення оперативності обслуговування 24/7; – залучення нових клієнтів через органічний пошук; – підвищення рівня довіри та іміджу компанії; – автоматизація прийому та обробки замовлень	– створення онлайн-каталогу з детальними описами продукції; – впровадження системи онлайн-замовлень (мінімальна сума 500 грн); – розробка адаптивного дизайну для мобільних пристроїв; – створення системи реєстрації та особистих кабінетів	Кількісні показники: очікується відвідуваність сайту 500-800 унікальних користувачів щомісяця з перетворенням у заявки 8-12%. Частка онлайн-замовлень становитиме 15-20% від загального обсягу, кількість зареєстрованих користувачів досягне 80-120 осіб за рік. Час оформлення замовлення скоротиться з 15-20 хвилин до 3-5 хвилин. Якісні показники: підвищення впізнаваності бренду в онлайн-просторі, покращення клієнтського досвіду, зменшення кількості помилок при оформленні замовлень завдяки автоматизації процесу	Створення цілодобового каналу продажів, зниження навантаження на менеджерів на 30%, збільшення обсягу продажів через новий канал 20%
3 Впровадження базових цифрових інструментів маркетингу	– автоматизація первинної комунікації з клієнтами; – оптимізація управління клієнтською базою; – покращення аналітики маркетингових активностей; – персоналізація комунікації; – підвищення швидкості реакції на запити	– створення чат-ботів у Viber для консультацій; – впровадження безкоштовної CRM-системи для управління клієнтами; – використання email-маркетингу (SendPulse, Mailchimp); – створення бізнес-сторінок у Instagram	Кількісні показники: чат-боти забезпечать обробку 200-300 запитів щомісяця з часом відповіді до 30 секунд у цілодобовому режимі та автоматизацію 60-70% типових запитів. CRM-система дозволить зберігати дані понад 300 клієнтів, скоротить час на пошук інформації на 50% та підвищить точність прогнозування продажів на 25%. Якісні показники: покращення якості та швидкості обслуговування клієнтів, забезпечення прозорості маркетингових процесів, можливість швидкого коригування стратегії на основі аналітичних даних	Підвищення швидкості обробки запитів у 3 рази, точне вимірювання ефективності кожного маркетингового каналу та формування єдиної бази клієнтських даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень
4 Вихід на новий сегмент ринку (HoReCa та фізичні особи-підприємці)	– диверсифікація каналів збуту та зниження ризиків; – розширення клієнтської бази; – збільшення обсягів продажів;	– позиціонування через цифрові канали (сайт, соцмережі); – розробка спеціальних пропозицій для малого бізнесу, – контент-маркетинг, орієнтований на нову аудиторію;	Кількісні показники: очікується залучення 25-35 нових клієнтів з сегменту HoReCa та 15-20 фізичних осіб-підприємців протягом першого року реалізації стратегії. Частка нового сегменту в загальному обсязі продажів становитиме 12-15%. Якісні показники: диверсифікація клієнтської бази підприємства, зниження залежності від великих торговельних	Освоєння нового перспективного сегменту, збільшення стабільності бізнесу через диверсифікацію, створення довгострокових

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
	– зменшення залежності від великих мереж;	– зниження порогу мінімального замовлення до 500 грн; – таргетована реклама у Instagram	мереж, формування позитивної репутації серед представників малого бізнесу у сфері громадського харчування	партнерських відносин з 40-55 новими клієнтами
5 Створення посади фахівця з цифрового маркетингу та розвиток цифрових компетенцій	– забезпечення професійного управління онлайн-каналами; – координація всіх цифрових активностей; – розвиток цифрових компетенцій компанії; – підвищення якості цифрової комунікації; – синхронізація онлайн та офлайн каналів	– найм фахівця з цифрового маркетингу (0,5 ставки, 20000 грн/міс); – навчання існуючого персоналу роботи з цифровими інструментами; – координація з торговими представниками; – щомісячна звітність та аналітика; – розробка посадової інструкції; – поступове збільшення до повної ставки	Кількісні показники: фінансові витрати на заробітну плату фахівця з цифрового маркетингу становитимуть 240 тис. грн щорічно (0,5 ставки), що очікувано забезпечить приріст обсягів продажів. Операційні показники включають підготовку аналітичних звітів обсягом 4–6 годин щотижня та охоплення цифровими маркетинговими кампаніями 3000–5000 осіб щомісяця. Ключові показники ефективності (KPI) фахівця передбачають квартальне зростання трафіку на корпоративний сайт на 30% та щомісячне збільшення кількості підписників у соціальних мережах на 50 осіб. Якісні показники: підвищення рівня професіоналізму цифрової комунікації з клієнтами, розвиток цифрових компетенцій усієї команди підприємства, прискорення швидкості реагування на динамічні зміни ринкового середовища, покращення якості та деталізації аналітичної звітності	Створення центру компетенції з цифрового маркетингу, підвищення якості онлайн-присутності, синхронізація всіх маркетингових каналів, економія 25-30 годин/місяць для інших співробітників
6 Оптимізація структури маркетингового бюджету з фокусом на цифрові ініціативи	Підвищення ефективності маркетингових витрат, раціональний розподіл між традиційними та цифровими каналами, максимізація віддачі від інвестицій, створення резерву для масштабування успішних каналів	Виділення 15-20% бюджету на цифрові ініціативи (початок з 15%), пріоритет безкоштовним інструментам на першому етапі, поступовий перехід до платних рішень при доведеній ефективності, постійний моніторинг ефективності каналів, щомісячна аналітика витрат і результатів	Кількісні показники: рівень повернення інвестицій від цифрових маркетингових каналів досягне 250-300 % протягом другого року їх функціонування, при цьому витрати на залучення клієнтів через онлайн-канали будуть на 40 % меншими у порівнянні з традиційними офлайн-методами. Якісні показники: чіткість та зрозумілість у розподілі маркетингового бюджету між різними каналами, гнучкість у можливості оперативного перерозподілу фінансових ресурсів між напрямками, науково обґрунтований підхід до здійснення маркетингових інвестицій на основі аналітичних даних	Підвищення загальної ефективності маркетингу на 25-30%, економія 150-200 тис. грн/рік за рахунок оптимізації витрат, створення бази для масштабування успішних каналів
7 Розробка та реалізація контент-стратегії для залучення та утримання клієнтів	Підвищення впізнаваності бренду в цифровому просторі, залучення органічного трафіку з пошукових систем, побудова довірчих відносин з аудиторією, підтримка лояльності існуючих клієнтів, зниження витрат на платну рекламу	Створення корисного контенту (рецепти страв, поради щодо використання молочної продукції), регулярні публікації в соцмережах (Instagram), Email-розсилки з цінною інформацією, використання відгуків клієнтів, створення контент-плану на 3 місяці наперед, залучення клієнтів до створення контенту (UGC)	Кількісні показники: план виробництва контенту передбачає створення 12–15 публікацій у соціальних мережах щомісяця, 15–20 відеороликів протягом року. Очікується зростання трафіку на сайт на 60–80 % за рік, а приріст підписників перевищить 50-80 осіб щомісяця. Фінансовий ефект включає зниження вартості залучення клієнтів на 35-40%, економію на платній рекламі 80-120 тис. грн щорічно. Якісні показники: підвищення рівня довіри з боку цільової аудиторії, покращення іміджу бренду як професійного та клієнтоорієнтованого партнера, формування активної та лояльної онлайн-спільноти навколо бренду.	Створення постійного джерела якісного органічного трафіку, зниження залежності від платної реклами, підвищення лояльності клієнтів на 25-30%, формування бази з 200 і більшої кількості зацікавлених підписників

Джерело: розроблено автором

Висновки до третього розділу

У третьому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексне дослідження напрямів удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» в умовах цифровізації, розроблено концептуальну модель управління маркетингом з інтеграцією цифрових технологій та запропоновано практичні рішення для підвищення ефективності маркетингового впливу на цільову аудиторію.

Проведений аналіз показав, що ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП», незважаючи на високу адаптивність до кризових умов та ефективну традиційну маркетингову стратегію, потребує системної цифровізації маркетингових процесів. Структура маркетингового бюджету підприємства свідчить про домінування традиційних інструментів: персональні продажі через торгових представників займають 45 % витрат, промо-акції та дегустації – 25 %, POS-матеріали – 15 %, система знижок – 10 %, тоді як на цифрові канали (email-розсилки) припадає лише 3 %. Така модель має об'єктивні обмеження, зокрема високі витрати на утримання штату, обмежений географічний охоплення, відсутність автоматизації рутинних процесів та складність точного вимірювання ефективності окремих маркетингових заходів. В умовах активного впровадження цифрових технологій конкурентами на ринку оптової торгівлі продуктами харчування, відсутність розвиненої цифрової компоненти у маркетинговій діяльності може призвести до поступової втрати конкурентних позицій підприємства.

Розроблена модель управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» з урахуванням впровадження цифрових технологій являє собою комплексну систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективне поєднання традиційних та інноваційних цифрових маркетингових інструментів. Концептуальною особливістю запропонованої моделі є її поетапність впровадження та орієнтація на оптимізацію співвідношення витрат та результатів, що критично важливо для малого підприємства з

обмеженим маркетинговим бюджетом. На відміну від класичних моделей управління маркетингом, які зосереджені виключно на традиційних інструментах, або суто цифрових моделей, розроблена система забезпечує гармонійну інтеграцію обох підходів, дозволяючи підприємству зберегти переваги перевірених офлайн-каналів та одночасно використовувати потенціал цифрових технологій.

Запропонована модель для маркетингової діяльності підприємства надає низку стратегічних переваг. По-перше, вона забезпечує диверсифікацію маркетингових каналів, що знижує залежність від єдиного способу взаємодії з клієнтами та підвищує стійкість бізнесу до зовнішніх викликів. По-друге, модель створює основу для масштабування бізнесу через вихід на нові ринкові сегменти, зокрема сегмент HoReCa та фізичних осіб-підприємців, які потребують зручних цифрових каналів комунікації. По-третє, автоматизація рутинних маркетингових процесів дозволяє вивільнити ресурси персоналу для стратегічних завдань та складних угод, що підвищує загальну продуктивність маркетингової служби. По-четверте, впровадження систем аналітики забезпечує можливість об'єктивного вимірювання ефективності кожного маркетингового заходу та прийняття рішень на основі даних, а не інтуїції.

Практична реалізація запропонованої моделі передбачає впровадження базових цифрових інструментів на першому етапі цифровізації: корпоративного веб-сайту з онлайн-каталогом та формою замовлення, чат-ботів у месенджерах для автоматизації консультацій, безкоштовної CRM-системи для управління клієнтською базою, email-маркетингу, бізнес-сторінок у соціальних мережах та веб-аналітики. Поетапний підхід з акцентом на безкоштовні та недорогі рішення дозволяє мінімізувати первинні інвестиції та фінансові ризики, що особливо важливо для малого підприємства.

У рамках практичної реалізації стратегії цифровізації розроблено детальну концепцію корпоративного сайту ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП», який має стати ключовим інструментом цифрового маркетингу. Архітектура сайту

побудована за ієрархічним принципом з чіткою навігаційною структурою, що забезпечує доступ до будь-якого розділу максимум за три кліки від головної сторінки. Особлива увага приділена системі онлайн-замовлення, яка має бути максимально простою та інтуїтивно зрозумілою для представників різних сегментів цільової аудиторії з різним рівнем технологічної грамотності.

Концепція дизайну сайту гармонійно поєднує фірмовий стиль торгової марки «Галичина» та власну візуальну ідентичність підприємства. Кольорова палітра базується на відтінках синього, білого та зеленого, які асоціюються з природністю, свіжістю, якістю, надійністю та професіоналізмом. Очікуваними результатами впровадження розробленої моделі управління маркетинговою діяльністю та створення корпоративного сайту є: збільшення обсягів реалізації за рахунок залучення нових сегментів клієнтів, зниження вартості залучення одного клієнта завдяки автоматизації процесів, підвищення лояльності існуючих клієнтів через покращення якості сервісу, розширення географічного охоплення без пропорційного збільшення маркетингових витрат, формування бази даних для персоналізованих маркетингових комунікацій, підвищення впізнаваності компанії як сучасного та надійного партнера.

Таким чином, запропоновані у третьому розділі напрями удосконалення управління маркетинговою діяльністю формують комплексну систему цифровізації маркетингу ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП», що враховує специфіку підприємства, обмеженість ресурсів, особливості цільової аудиторії та забезпечує оптимальний баланс між традиційними та інноваційними цифровими інструментами. Розроблена модель управління та конкретні пропозиції щодо створення веб-ресурсу створюють необхідну основу для успішної реалізації стратегії розширення ринкової присутності, підвищення ефективності маркетингових комунікацій та зміцнення конкурентних позицій підприємства на регіональному ринку оптової торгівлі молочною продукцією в умовах прискореної цифровізації бізнес-середовища.

ВИСНОВКИ

Стрімкий розвиток цифрових технологій та їх проникнення у всі сфери бізнесу кардинально трансформували підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємств. Цифровізація не лише змінила канали комунікації з споживачами, а й створила принципово нові можливості для аналізу поведінки цільової аудиторії, персоналізації маркетингових стратегій та оперативного вимірювання ефективності маркетингових зусиль. В умовах посилення конкуренції та зростання вимогливості споживачів здатність компаній ефективно використовувати цифрові інструменти маркетингу стає критичним фактором їх конкурентоспроможності та довгострокового успіху на ринку, що зумовлює актуальність дослідження особливостей управління маркетинговою діяльністю в умовах цифровізації.

Ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства можливе лише за умови комплексної реалізації всіх функцій та принципів управління маркетинговою діяльністю. Функції та принципи управління маркетинговою діяльністю знаходять своє практичне втілення у процесі управління маркетингом підприємства. Цей процес являє собою послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має своє специфічне призначення та вимагає застосування відповідних методів і інструментів. Розуміння логіки та змісту процесу управління маркетинговою діяльністю є критично важливим для забезпечення ефективності маркетингових зусиль організації.

Проведений аналіз цифровізації управління маркетинговою діяльністю підприємства засвідчує кардинальну трансформацію маркетингових процесів під впливом цифрових технологій. Порівняльна характеристика традиційного та цифрового маркетингу наочно демонструє суттєві конкурентні переваги останнього за ключовими параметрами: глобальним охопленням аудиторії з можливістю точного таргетування, вимірюваністю результатів у режимі реального часу, високим рівнем персоналізації, оперативністю запуску та

коригування кампаній, двостороннім характером комунікації з споживачами.

Запропоноване авторське визначення управління маркетинговою діяльністю з використанням цифрових технологій як систематичного процесу планування, організації, координації та контролю маркетингових заходів на основі цифрових інструментів, платформ та аналітичних систем, спрямований на оптимізацію взаємодії з цільовою аудиторією, персоналізацію комунікацій, підвищення ефективності маркетингових інвестицій та досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах цифрового бізнес-середовища. Запропоноване визначення відрізняється від існуючих у науковій літературі комплексним підходом, що синтезує процесний, інструментальний та результативний аспекти цифрового маркетингового менеджменту.

Систематизація принципів та структурування інструментів управління маркетинговою діяльністю за функціонально-цільовою ознакою з виділенням трьох базових категорій – формує методологічну основу для побудови ефективної системи маркетингового менеджменту в умовах цифрової трансформації.

Аналіз стану ринку оптової торгівлі продовольчими товарами в Україні засвідчив його значну вразливість до воєнних потрясінь. Кількість діючих суб'єктів господарювання в оптовій торгівлі продовольчими товарами скоротилася у 2024 році порівняно з довоєнним 2020 роком на 7 %, що пояснюється руйнуванням логістичної інфраструктури, окупацією територій, втратою ринків збуту та зростанням операційних витрат. Особливо відчутними виявилися втрати серед юридичних осіб, питома вага яких у загальній структурі суб'єктів господарювання знизилася з 34,4 % у 2020 році до 25,7 % у 2024 році. Оптова торгівля молочними продуктами, яка становить 8,13 % у структурі спеціалізованої оптової торгівлі продовольчими товарами, зазнала аналогічних втрат.

Динаміка оптового товарообороту продемонструвала екстремальну нестабільність у воєнний період. Найнижчий показник зафіксовано у 2022 році, що на 31,2 % менше порівняно з довоєнним 2021 роком. У 2023 році

спостерігалось часткове відновлення з показником 2957,9 млрд грн, що означає зростання на 36,4 % порівняно з 2022 роком, проте навіть цей результат не досяг довоєнного рівня. Аналогічна динаміка характерна для оптового товарообороту продовольчих товарів.

Впровадження інноваційних логістичних технологій, систем відстеження та контролю якості продукції, цифрових платформ для оптимізації операційних процесів та управління запасами дозволить українським оптовим операторам підвищити конкурентоспроможність та інтегруватися у міжнародні ланцюги постачання продовольства.

Дослідження комерційно-господарської діяльності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» виявило позитивну динаміку розвитку підприємства попри несприятливе зовнішнє середовище. Підприємство демонструє стабільне зростання ключових фінансових показників: відбувається планомірна модернізація як виробничих потужностей, так і допоміжного обладнання, чистий дохід від реалізації продукції демонструє стійке зростання на 36% у 2024 році порівняно з 2023 роком, загальна сума активів зросла на 47,59 %, а чистий прибуток збільшився на 223,94 %, Особливо значущим є той факт, що підприємство зуміло не лише зберегти прибутковість в кризових умовах, але й суттєво її покращити завдяки знаходженню нових ринків збуту та ефективному управлінню витратами. Це говорить про те, що ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» працює стабільно і має стійкий фінансовий стан.

Комплексний аналіз системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» виявив збалансований підхід до реалізації маркетингового комплексу. Товарна політика підприємства базується на ексклюзивній дистрибуції продукції торгової марки «Галичина» та передбачає широкий асортиментний портфель, що охоплює всі основні категорії молочної продукції. В умовах війни підприємство оптимізувало асортимент, зосередившись на позиціях з високою оборотністю та збільшивши частку продукції з тривалішими термінами зберігання.

Цінова політика характеризується конкурентним позиціонуванням у середньому ціновому сегменті з невеликою премією відносно бюджетних

брендів. Підприємство застосовує диференційовану цінову політику залежно від типу клієнта та обсягів закупівель, використовує систему знижок та бонусів, бере участь у промо-акціях роздрібних мереж.

Збутова політика базується на прямій дистрибуції до роздрібних мереж Хмельницького та області. Структура каналів збуту диверсифікована: загальноукраїнські мережі супермаркетів забезпечують 52 % обсягу продажів, регіональні мережі – 28 %, невеликі супермаркети – 15 %, сектор HoReCa – 5 %. В умовах війни підприємство адаптувало логістику до реалій енергетичної кризи, скоротило обсяги одиночних замовлень при збільшенні частоти поставок, інвестувало в автономне електропостачання складських потужностей.

Основними традиційними маркетинговими інструментами які використовує ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» у своїй маркетинговій діяльності є: персональні продажі через торгових представників (45 % маркетингового бюджету), промо-акції та дегустації в магазинах (25 %), POS-матеріали та мерчандайзинг (15 %), система знижок та бонусів для клієнтів (10 %), email-розсилки та комерційні пропозиції (3%), участь у локальних заходах (2 %). В умовах війни пріоритет отримали прямі персональні комунікації з клієнтами, оскільки надійність партнерських відносин стала критичним чинником вибору постачальника.

Таким чином, результати аналітичного дослідження засвідчують, що ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» демонструє високу адаптивність до кризових умов функціонування, реалізує ефективну традиційну маркетингову стратегію та має потенціал для подальшого розвитку на регіональному ринку оптової торгівлі молочною продукцією, незважаючи на складні виклики воєнного часу.

Проведений аналіз показав, що ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП», незважаючи на високу адаптивність до кризових умов та ефективну традиційну маркетингову стратегію, потребує системної цифровізації маркетингових процесів. Структура маркетингового бюджету підприємства свідчить про домінування традиційних інструментів маркетингової діяльності. Така

модель має об'єктивні обмеження, зокрема високі витрати на утримання штату, обмежений географічний охоплення, відсутність автоматизації рутинних процесів та складність точного вимірювання ефективності окремих маркетингових заходів. В умовах активного впровадження цифрових технологій конкурентами на ринку оптової торгівлі продуктами харчування, відсутність розвиненої цифрової компоненти у маркетинговій діяльності може призвести до поступової втрати конкурентних позицій підприємства.

Розроблена модель управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» з урахуванням впровадження цифрових технологій являє собою комплексну систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективне поєднання традиційних та інноваційних цифрових маркетингових інструментів. Концептуальною особливістю запропонованої моделі є її поетапність впровадження та орієнтація на оптимізацію співвідношення витрат та результатів, що критично важливо для малого підприємства з обмеженим маркетинговим бюджетом. На відміну від класичних моделей управління маркетингом, які зосереджені виключно на традиційних інструментах, або суто цифрових моделей, розроблена система забезпечує гармонійну інтеграцію обох підходів, дозволяючи підприємству зберегти переваги перевірених офлайн-каналів та одночасно використовувати потенціал цифрових технологій.

Практична реалізація запропонованої моделі передбачає впровадження базових цифрових інструментів на першому етапі цифровізації: корпоративного веб-сайту з онлайн-каталогом та формою замовлення, чат-ботів у месенджерах для автоматизації консультацій, безкоштовної CRM-системи для управління клієнтською базою, email-маркетингу, бізнес-сторінок у соціальних мережах та веб-аналітики. Поетапний підхід з акцентом на безкоштовні та недорогі рішення дозволяє мінімізувати первинні інвестиції та фінансові ризики, що особливо важливо для малого підприємства.

У рамках практичної реалізації стратегії цифровізації розроблено детальну концепцію корпоративного сайту ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП», який

має стати ключовим інструментом цифрового маркетингу. Концепція базується на глибокому аналізі п'яти сегментів цільової аудиторії. Кожен сегмент має унікальні характеристики та поведінкові особливості, що враховано при розробці функціоналу та структури сайту.

Архітектура сайту побудована за ієрархічним принципом з чіткою навігаційною структурою, що забезпечує доступ до будь-якого розділу максимум за три кліки від головної сторінки. Особлива увага приділена системі онлайн-замовлення, яка має бути максимально простою та інтуїтивно зрозумілою для представників різних сегментів цільової аудиторії з різним рівнем технологічної грамотності.

Очікуваними результатами впровадження розробленої моделі управління маркетинговою діяльністю та створення корпоративного сайту є: збільшення обсягів реалізації за рахунок залучення нових сегментів клієнтів, зниження вартості залучення одного клієнта завдяки автоматизації процесів, підвищення лояльності існуючих клієнтів через покращення якості сервісу, розширення географічного охоплення без пропорційного збільшення маркетингових витрат, формування бази даних для персоналізованих маркетингових комунікацій, підвищення впізнаваності компанії як сучасного та надійного партнера.

Таким чином, запропоновані у третьому розділі напрями удосконалення управління маркетинговою діяльністю формують комплексну систему цифровізації маркетингу ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП», що враховує специфіку підприємства, обмеженість ресурсів, особливості цільової аудиторії та забезпечує оптимальний баланс між традиційними та інноваційними цифровими інструментами. Розроблена модель управління та конкретні пропозиції щодо створення веб-ресурсу створюють необхідну основу для успішної реалізації стратегії розширення ринкової присутності, підвищення ефективності маркетингових комунікацій та зміцнення конкурентних позицій підприємства на регіональному ринку оптової торгівлі молочною продукцією в умовах прискореної цифровізації бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. / І. А. Абрамович, Д. В. Воловик // Агросвіт. – 2020. – № 10. – С. 52–57.
2. Архіпова Т. В. Цифровізація управління маркетинговою діяльністю підприємства / Т. В. Архіпова, А. В. Корюгін // Економічна наука. 2023. – №10. – С. 65-68. – URL: <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1511>.
3. Бабко Н. М. Особливості маркетингової діяльності компанії в умовах пандемії коронавірусу. / Н. М. Бабко, Т. М. Квятко, В. В. Дузькрятченко, А. В. Микитась // Університетські наукові записки. –2020. – № 3–4 (75–76). – С. 86–92.
4. Білоусько Т. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. / Т. Білоусько // Економіка та суспільство. 2023. – №52. – С. 13–18. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2608>.
5. Березовська Л. О. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства під час війни / Л. О. Березовська, А. В. Кириченко // Економіка та суспільство . 2023. – № 51. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-47>.
6. Бубенець І. Г. Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект. / І. Г. Бубенець, К. С. Олініченко, С. С. Христенко // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. – №17. – С. – URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-08>.
7. Витвицька О. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. / О. Витвицька, С. Суворова, А. Корюгін. // Економіка та суспільство. – 2022. – № 40. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66>.

8. Вовчанська О. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану / О. Вовчанська, Л. Іванова // Економіка та суспільство – 2022. – №38. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32>.

9. Іваннікова М. М. Роль маркетингу в соціальних мережах у просуванні підприємств малого та середнього бізнесу. / М. М. Іваннікова // Науковий вісник ПУЕТ. Економічні науки. – 2020. – №4 (100). – С. 59–63. – URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1798/1854>.

10. Зеркаль А. В. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємств в умовах воєнного часу / А. В. Зеркаль, К. Є. Балабуха // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – Серія: «Економічні науки». – 2022. – №11. – DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8431>.

11. Какурінов К. В. Цифрові технології в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства / К.В. Какурінов, Н. М. Чернікова, Р. М. Долина // Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси). – 2024. – №2. – С. 36–43. – DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.5>

12. Капінос А. Г. Управління маркетинговою діяльністю в умовах цифровізації / А. Г. Капінос, К. Л. Ларіонова // Маркетинг очима молоді в умовах євроінтеграційних процесів : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих вчених, 29 травня 2025 року, м. Хмельницький. – Хмельницький : ХНУ, 2025. – С. 28–33.

13. Карпенко Н. В. Технології цифрового маркетингу для малих та середніх підприємств. / Н. В. Карпенко, М. М. Іваннікова // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». – 2021 – №18. – DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.233926>.

14. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2024 роках. Державна служба статистики України. – URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm.

15. Килипенко В. В. Теоретичний зміст і сутність управління маркетинговою діяльністю / В. В. Килипенко // Економіка АПК. – 2016. –

№11. – С. 86-93. – URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/e_apk_2016_11_3_-86-93.pdf.

16. Корман І. І. Маркетингове дослідження ринку молока та молочних продуктів України / І. І. Корман, В. А. Лементовська, О. В. Семенда // Економічна наука. 2022. – №4. – С. 62–68. – URL: <https://dspace.udau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/13bab166-6a95-4bc1-bff8-f613c39eb6e9/content>.

17. Конюхов В. С. Цифрові рішення в аудиті маркетингової діяльності підприємств торгівлі. / В. С. Конюхов // Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 15-16 лютого 2024 р. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2024. – С. 254–256.

18. Кравцова А. Використання цифрових технологій в маркетинговій діяльності / А. Кравцова, Т. Янчук // Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. – 2018. – №2 (11). – С. 75–81. – URL: <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/Econom-visnyk-11-15.pdf>

19. Кузьо Н. Є. Оптова торгівля в Україні: основні тенденції розвитку та особливості маркетингових рішень суб'єктів в умовах воєнного стану / Н. Є. Кузьо, Н. С. Косар // Економіка та право. – 2022 – №3. – С. 106–114. – URL: <https://economiclaw.kiev.ua/index.php/economiclaw/article/view/1094/1053>.

20. Кулиняк І. Я. Цифрові інструменти маркетингового менеджменту підприємств: роль, переваги та виклики використання / І. Я. Кулиняк, Д. І. Головецький // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2023. – №2. – С. 114–125. – URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/nov/31833/vse20232-116-127.pdf>.

21. Ларка Л. С. Цифрові аспекти підвищення результативності маркетингової діяльності підприємства у процесі відбудови економіки України / Л. С. Ларка // Ефективна економіка. – 2025. – №2. – DOI:

<http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.66>.

22. Ларка Л. С. Підвищення ефективності управління результативністю маркетингової діяльності підприємства в умовах цифровізації та повоєнного періоду / Л.С. Ларка // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2024 – № 1 (326) – С. 118–122. – URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/76181>.

23. Ларка Л. С. Інструменти забезпечення результативності маркетингової діяльності підприємства у воєнний час / Л. С. Ларка // Ефективна економіка – 2025 – № 1. – URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/5563/5619>.

24. Лихоман С. М. Інтернет-маркетинг в системі управління маркетинговою діяльністю підприємства / С. М. Лихоман, О. М. Пацкаль // Академічні візії. 2022. – №10-11. – С. 174–179. – URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/64/55>.

25. Маказан Є. В. Сучасні маркетингові принципи управління підприємством. / Є. В. Маказан // Вісник Приазовського державного технічного університету. – 2019. – №31. Т. 2. – С. 49–54.

26. Маркович Н. Внутрішня торгівля України: сучасний стан та перспективи розвитку / Н. Маркович // Аграрна економіка. – 2024. – Т. 17, № 2. – С. 133-140. – URL: http://www.agrarianeconomy.inup.edu.ua/images/docs/ae_2024_17_2/AE-17_2_14.pdf.

27. Носач І. В. Ефективність та особливості управління маркетинговою діяльністю на підприємствах в умовах воєнного стану / І. В. Носач, Н. В. Водолазька // Бізнес Інформ. – 2024. – № 1. – С. 455–460. – URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2024&abstract=2024_1_0_455_460.

28. Олійник Г. Ю. Цифровізація маркетингової системи управління підприємством / Г. Ю. Олійник // Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – № 4. – С. 29–35. – URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7337&i=4>.

29. Пасько М. І. Економіко-філософські основи управління маркетинговою діяльністю підприємства / М. І. Пасько // Бізнес Інформ. – 2020. – №1. – С. 373–382. – URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-373-382>

30. Прокопенко Р. А. Цифровізація управління маркетинговою діяльністю підприємства: сучасні тренди та виклики [Електронний ресурс] / Р. А. Прокопенко // Економіка та суспільство. – 2025. – № 74. – С. 98–108. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6096>.

31. Пономаренко І. Особливості формування маркетингових комунікацій в умовах цифровізації. / І. Пономаренко // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка – 2021. – №7. – С. 91–96. – URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/164>.

32. Пономаренко І. В. Цифровий маркетинг як ефективний інструмент підвищення рівня конкурентоспроможності компанії. / І. Пономаренко // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. – 2018. – № 15. – С. 57–65. – URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/12447>.

33. Руденко М. В., Кирилюк Є. М. Цифровізація: маркетингові тренди та платформи реалізації / М. В. Руденко, Є. М. Кирилюк // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2022. – №5–6. – С. 294–295.

34. Структура оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі. Державна служба статистики України. – URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

35. Чміль Г. Л. Оцінка впливу цифрової трансформації на управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств / Г. Л. Чміль, В. С. Конюхов // Актуальні проблеми сталого розвитку. – 2025. – №5. Т.2 – С. 191–199. – URL: <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/article/view/153>.

36. Ядуха С. Теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства. / С. Ядуха, Т. Яблонський, С. Крук, Т. Кучанська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2024. – № 3. – С. 284–290. – URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index>.

php/heraldes/article/view/184/190.

37. Янковець Т. Стратегічне управління цифровим маркетингом. / Т. Янковець // Цифрова економіка. – 2022. – №145 (5). – С. 93–112. – URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/1570>.

38. Digital intensity index (DII) for enterprises. Eurostat. – URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_e_diin2__custom_17714150/default/table.

39. Havryliuk, Yu. Innovative approaches to marketing management in Ukrainian farms. Economics and Business Management. – 2024. – №4. Т.15. – С. 185–196. – URL: <https://economicscience.com.ua/uk/journals/t-15-4-2024/innovatsiyni-pidkhodi-do-upravlinnya-marketingovoyu-diyalnistyu-u-fermerskikh-gospodarstvakh-ukrayini>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А



Рисунок А. 1 – Титульний лист та зміст тез VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Маркетинг очима молоді в умовах євроінтеграційних процесів» (м. Хмельницький, 29 травня 2025 року)

ДОДАТОК А



Рисунок А.2 – Сертифікат учасника VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Маркетинг очима молоді в умовах євроінтеграційних процесів» (м. Хмельницький, 29 травня 2025 року)

ДОДАТОК А

сегменти ринку, формувати позитивний імідж, впливати на харчові звички споживачів та підтримувати культуру здорового харчування, що відповідає сучасним трендам і очікуванням свідомих споживачів. Підсумовуючи, можна стверджувати, що маркетинг у цьому сегменті є не лише комерційним інструментом, а й важливим соціально-культурним фактором, який сприяє поширенню здорового способу життя та розвитку споживчої культури на ринку корисних солодощів.

Література

1. Reading Trends Correctly is the Path to Success in 2023. URL: <https://nielseniq.com/global/en/insights/report/2023/reading-trends-correctly-is-the-path-to-success-in-2023/>.
2. Ринок шоколадних, цільнозернових і протеїнових батончиків в Україні: зниження споживання на 22-34% порівняно з довоєнним періодом. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/tytok-shokoladnyh-celnozernovyh-i-proteynovyh-batonchikov-v-ukraine-snizhenie-potrebleniya-na-22-34-po-sravniveniyu-s-dovoennym-periodom>.
3. Бренд корисних ласощів «Bob Snail». URL: <https://www.bob-snail.com/ua/pro-brend/>.
4. Бренд комбучі «Spraga». URL: <https://spraga.ua/>.
5. Батончики «EatMe™». URL: <https://eat-me.ua/>.

Аліна КАПНОС, Катерина ЛАРІОНОВА
Хмельницький національний університет

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій цифровізація стає ключовим драйвером трансформації бізнес-процесів підприємств. Пандемія COVID-19 прискорила процеси цифрової трансформації, змусивши компанії переосмислити підходи до взаємодії з клієнтами та управління маркетинговою діяльністю. Згідно з дослідженнями McKinsey Global Institute, компанії, які активно впроваджували цифрові маркетингові рішення, демонстрували зростання доходів на 15-25% порівняно з традиційними підходами [1]. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації маркетингових стратегій до цифрового середовища, де споживчі очікування кардинально змінюються, а конкуренція посилюється через глобальний характер цифрових ринків. Українські підприємства стикаються з подвійним викликом: необхідністю цифрової трансформації в умовах економічної нестабільності та воєнного стану, що робить дослідження особливо релевантним.

28

Згідно з дослідженнями Deloitte, компанії з високим рівнем цифрової зрілості демонструють у 2, 3 рази вищий рівень задоволеності клієнтів та на 19% вищу рентабельність [2].

Управління маркетинговою діяльністю в умовах цифровізації полягає у впровадженні цифрових технологій та інструментів для досягнення цілей підприємства шляхом комплексного аналізу, планування, реалізації та контролю маркетингових заходів. Це передбачає використання цифрових інновацій для аналізу ринку, дослідження потреб споживачів, ефективного ціноутворення, просування товарів та послуг, а також автоматизацію рутинних маркетингових операцій.

Цифровізація управління маркетинговою діяльністю є не просто технологічним трендом, а стратегічною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності в сучасних умовах. Підприємства, які інвестують у цифрові маркетингові технології сьогодні, формують фундамент для сталого розвитку та лідерства на ринку завтра. Розглянемо основні переваги цифровізації маркетингової діяльності для підприємств (таблиця 1).

Цифровізація маркетингу трансформує підприємство з продукто-орієнтованого на клієнто-центричне. Це створює передумови для інновацій, поліпшення продуктів та послуг на основі даних про споживчі потреби та поведінку. Крім того, цифрові маркетингові активи стають стратегічними ресурсами підприємства, збільшуючи його ринкову вартість та інвестиційну привабливість.

Ми погоджуємося з авторами Кримською А., Балік У. та Клімовою І., що «ключовими інструментами цифровізації управління маркетинговою діяльністю підприємства згідно з останніми тенденціями її розвитку є [6]:

- оптимізація пошукової системи підприємства (SEO), що передбачає виведення SEO-підприємства на новий рівень, завдяки чому вдається збільшити трафік та продажі;
- реклама з оплатою за клік, тобто використання платної реклами у пошукових системах;
- соціальний медіа-маркетинг (SMM), тобто поширення корпоративної реклами у соціальних мережах;
- контент-маркетинг, завдяки якому підприємства діляться власними знаннями та досвідом з аудиторією, збільшуючи трафік та отримуючи більшу кількість клієнтів;
- електронний маркетинг, за допомогою якого підприємства безпосередньо зв'язуються з аудиторією, організовуючи надсилання електронних повідомлень».

30

Управління маркетингом представляє собою систематичний процес планування, організації, координації та контролю маркетингових активностей підприємства, спрямований на змінення і підтримку взаємодії з цільовими споживачами заради досягнення певних цілей підприємства: отримання прибутку, зростання обсягів реалізації продукції, збільшення частки ринку.

Сучасне управління маркетингом базується на інтегрованому підході, що поєднує стратегічне планування, тактичну реалізацію та оперативне коригування маркетингових заходів з урахуванням динаміки ринкового середовища. Ключовими функціями управління маркетингом є: аналіз ринку та споживачів, сегментація та позиціонування, розробка маркетингового міксу, управління взаємовідносинами з клієнтами та оцінка ефективності маркетингових інвестицій.

Ключовим напрямом еволюції маркетингового менеджменту в сучасних підприємствах є процес їх цифрової трансформації. На основі практичного досвіду провідних компаній можна констатувати, що цифровізація маркетингового управління являє собою комплексне впровадження інноваційних технологічних рішень у систему маркетингового менеджменту підприємства та інтеграцію цифрових інструментів на всіх стадіях маркетингового циклу. Подібний підхід створює передумови для підвищення результативності управлінських рішень у маркетинговій сфері, оптимізації клієнтської взаємодії та забезпечення відповідності маркетингових активностей підприємства вимогам сучасного ринкового середовища.

Водночас цифровізацію маркетингового управління доцільно інтерпретувати як системну модернізацію класичних маркетингових підходів та інструментарію через їх конвертацію у цифрові формати. Цей процес реалізується через впровадження маркетингової автоматизації, інтеграції цифрових платформ, використання сучасних каналів цифрової комунікації та інших технологічних рішень.

Таким чином, цифровізація маркетингу представляє собою стратегічну трансформацію, що забезпечує адаптацію підприємств до вимог цифрової економіки та створює конкурентні переваги через ефективне використання інноваційних маркетингових технологій.

Цифровізація маркетингової діяльності являє собою комплексний процес впровадження цифрових технологій, інструментів та каналів комунікації для оптимізації маркетингових процесів, підвищення точності таргетування та персоналізації взаємодії з клієнтами. Основними драйверами цифровізації маркетингу є: зміна поведінкових патернів споживачів у бік цифрових каналів; можливості збору та аналізу великих обсягів даних (Big Data); розвиток штучного інтелекту та машинного навчання; зростання мобільного інтернет-трафіку; потреба в реальному часі відстежувати та коригувати маркетингові кампанії.

29

Таблиця 1

Переваги цифровізації маркетингової діяльності для
підприємств та їх клієнтів

Переваги цифровізації	Характеристика
Підвищення ефективності маркетингової діяльності	Цифрові інструменти дозволяють автоматизувати рутинні процеси, зменшуючи операційні витрати на 20-30%. Програматична реклама та автоматизація email-маркетингу забезпечують точне таргетування та персоналізацію за мінімальних ресурсних витрат.
Прецизійна аналітика та вимрювання результатів	Підприємства отримують доступ до детальної аналітики в реальному часі, що дозволяє швидко корегувати стратегії та оптимізувати бюджети. Можливість відстежувати кожен етап маркетингової діяльності від першого контакту до конверсії забезпечує прозорість маркетингових інвестицій.
Персоналізація на масштабі	Технології машинного навчання дозволяють створювати індивідуалізовані пропозиції для тисяч клієнтів одночасно, підвищуючи конверсію на 15-25% та збільшуючи Lifetime value клієнтів (тобто загальна прибутковість від кожного клієнта зростає на цей відсоток завдяки більш ефективній роботі з ним).
Прискорення процесів прийняття рішень	Автоматизовані процеси збору і обробки інформації, забезпечують менеджерів актуальною інформацією для швидкого реагування на ринкові зміни та оптимізації кампаній
Конкурентні переваги	Підприємства з розвинутою цифровою маркетинговою інфраструктурою швидше адаптуються до ринкових змін, ефективніше залучають нових клієнтів та мають кращі показники утримання існуючих.
Переваги цифровізації маркетингу підприємства для клієнтів	1. Персоналізований досвід – отримання релевантних пропозицій, рекомендацій та контенту, адаптованих під індивідуальні потреби та вподобання; 2. Зручність та доступність – можливість взаємодії з брендом 24/7 через різні цифрові канали без прив'язки до місця та часу; 3. Швидкість обслуговування – миттєві відповіді через чат-боти, автоматизовані системи підтримки та швидке вирішення запитів; 4. Прозорість та інформованість – доступ до детальної інформації про товари, відгуки інших покупців, порівняння характеристик та цін; 5. Економія часу – автоматизовані процеси замовлення, швидкий пошук товарів, персоналізовані рекомендації скорочують час на прийняття рішень; 6. Ексклюзивні пропозиції – отримання персоналізованих знижок, бонусів та спеціальних пропозицій на основі історії покупок та поведінки; 7. Контроль та автономія – можливість самостійно керувати підписками, налаштовувати комунікації та обирати зручні канали взаємодії; 8. Покращена якість сервісу – аналіз даних дозволяє компаніям передбачати потреби клієнтів та проактивно вирішувати проблеми; 9. Соціальне підтвердження – доступ до відгуків, рейтингів та рекомендацій інших користувачів для прийняття обґрунтованих рішень.

Джерело: систематизовано авторами на основі [3, 4, 5]

31

Рисунок А.3 – Текст тез «Управління маркетинговою діяльністю
в умовах цифровізації»

ДОДАТОК А

З метою підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах цифровізації пропонуються наступні напрями удосконалення (таблиця 2).

Таблиця 2

Напрями удосконалення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах цифровізації

Напрями удосконалення	Характеристика
1. Впровадження клієнтоорієнтованої цифрової екосистеми	Створення інтегрованої платформи, що поєднує всі точки контакту з клієнтами та забезпечує єдиний досвід взаємодії (Customer Experience)
2. Розвиток компетенцій у сфері Data Science та маркетингової аналітики	Інвестування в навчання персоналу роботи з аналітичними інструментами та побудові прогностичних моделей поведінки споживачів
3. Імплементация штучного інтелекту та машинного навчання	Використання штучного інтелекту для персоналізації контенту, прогнозування попиту, автоматизації клієнтського сервісу та оптимізації рекламних кампаній
4. Створення омніканальної маркетингової стратегії	Забезпечення консистентності бренд-комунікацій через усі цифрові та традиційні канали з урахуванням специфіки кожного каналу
5. Розробка системи метрик та KPI для цифрового маркетингу	Впровадження комплексної системи вимірювання ефективності, що включає як традиційні показники (ROI, конверсія), так і нові метрики (Customer Lifetime Value, Net Promoter Score, engagement rate)
6. Забезпечення кібербезпеки та конфіденційності даних	Впровадження заходів захисту персональних даних клієнтів відповідно до вимог GDPR та інших регулятивних норм

Цифровізація кардинально трансформує підходи до управління маркетинговою діяльністю, створюючи нові можливості для взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності маркетингових інвестицій. Успішна адаптація до цифрового середовища вимагає від підприємств комплексного підходу, що включає технологічну модернізацію, розвиток людських ресурсів та перегляд організаційних процесів. Ключовими факторами успіху в управлінні цифровим маркетингом є: клієнтоорієнтованість, використання даних для прийняття рішень, гнучкість та адаптивність стратегій, інвестування в технології та компетенції персоналу. Компанії, які зможуть ефективно інтегрувати цифрові інструменти в свою маркетингову діяльність, отримають конкурентні переваги та можливості для сталого зростання.

32

Література

1. McKinsey Global Institute. Digital marketing evolution: How traditional marketing is being transformed. McKinsey & Company. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/digital-marketing-evolution>.
2. Deloitte Digital. Digital maturity model: Achieving digital transformation through people, processes, and technology. Deloitte Insights. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/digital-transformation/digital-transformation-strategy.html>.
3. Архипова Т. В., Корюгін А. В. Цифровізація управління маркетинговою діяльністю підприємства. Інвестиція: практика та досвід. 2023. № 10. С. 65–68. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1511>.
4. Прокопенко Р. Цифровізація управління маркетинговою діяльністю підприємства: сучасні тренди та виклики. Економіка та суспільство. 2025. № <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6096>.
5. Білоусько Т. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 52. С. 1–6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2608>.
6. Кримська А. О., Балк У. О., Клімова І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. Академічні візії. 2023. № 26. С. 1–12. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/794>.

Олександр КАРПЕНКО, Валентина БОБРОВНИК
Хмельницький національний університет

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

В епоху цифровізації та інтенсивної конкуренції, коли споживачі очікують швидких, зручних і персоналізованих фінансових рішень, управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) набуває стратегічного значення для банківського сектору. Ця сфера економіки перебуває під постійним тиском змін: з одного боку, цифрові технології дозволяють клієнтам здійснювати банківські операції онлайн, користуватися мобільними додатками та сервісами 24/7; з іншого - конкуренція з боку fintech-компаній змушує банки не лише підтримувати стандартний сервіс, а й пропонувати унікальний досвід, орієнтований на потреби клієнта.

Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) - це стратегія, яка спрямована на формування довгострокових і взаємовигідних відносин між компанією та споживачами. Її основа - використання даних про клієнтів для

33

Рисунок А.4 – Текст тез «Управління маркетинговою діяльністю в умовах цифровізації»

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Систематизація основних інструментів управління маркетинговою діяльністю в умовах цифровізації

Ознака	Назва інструменту	Функціональна характеристика	Переваги для маркетингової діяльності	Основні можливості
1	2	3	4	5
Аналітичні інструменти та інформаційні системи				
Веб-аналітика та моніторинг	Google Analytics	Комплексна платформа веб-аналітики для відстежування трафіку, поведінки користувачів	Надає детальну інформацію про джерела трафіку, демографію аудиторії, ефективність каналів залучення	Аналіз відвідувачів, відстеження цілей, сегментація аудиторії, звіти в реальному часі
	Adobe Analytics	Професійна система аналізу даних для великих підприємств з розширеними можливостями обробки big data	Забезпечує глибоку аналітику клієнтського шляху, прогнозування поведінки, персоналізацію досвіду	Багатоканальна аналітика, прогнозування, інтеграція з корпоративними системами
Цифрові канали комунікації				
Контент-маркетинг та дизайн	Canva	Онлайн-платформа для створення візуального контенту з готовими шаблонами	Прискорює створення маркетингових матеріалів, забезпечує єдиний бренд-стиль	Шаблони для соцмереж, презентації, інфографіка, AI-дизайн
	BuzzSumo	Інструмент для аналізу контенту та виявлення інфлюенсерів	Знаходить вірусний контент, аналізує трендові теми	Моніторинг згадок, аналіз конкурентів, маркетинг впливу
Чат-боти та месенджер-маркетинг	ManyChat	Конструктор чат-ботів для Facebook Messenger, Instagram, WhatsApp	Автоматизує першу лінію підтримки, збирає потенційних клієнтів (лідів) 24/7, підвищує швидкість відповідей	Візуальний конструктор, автоворонки, інтеграція з CRM, SMS-розсилки, онлайн чат
	Chatfuel	Платформа для створення AI-чат-ботів без програмування	Знижує навантаження на підтримку, автоматизує FAQ, збільшує конверсію з месенджерів	Автоматизація продажів, аналітика діалогів

ДОДАТОК Б

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5
Рекламні платформи	Google Ads	Найбільша платформа контекстної реклами в пошуковій мережі Google та партнерських сайтах	Забезпечує швидке залучення цільового трафіку, точний таргетинг за запитами, вимірювання ROI	Пошукова реклама, медійна реклама, YouTube реклама
	Facebook Ads Manager	Інструмент управління рекламою в екосистемі Meta (Facebook, Instagram, Messenger)	Досягає широкого охоплення аудиторії, детальний таргетинг за інтересами та поведінкою	Таргетинг за схожою аудиторією, різноманітні формати оголошень
SEO та пошукова оптимізація (процес удосконалення сайту для підвищення його позицій у результатах пошуку в пошукових системах)	SEMrush	Комплексна платформа для SEO, контент-маркетингу та конкурентного аналізу	Покращує позиції в пошукових системах, аналізує стратегії конкурентів, оптимізує контент	Аудит сайту, дослідження ключових слів, аналіз конкурентів, моніторинг позицій
	Google Search Console	Безкоштовний сервіс Google для моніторингу присутності сайту в пошуковій системі	Забезпечує технічну оптимізацію сайту, виявляє помилки індексації, покращує видимість	Моніторинг індексації, аналіз запитів, виявлення помилок
Email-маркетинг	SendPulse	Мультиканальна платформа для email, SMS, web push та чат-бот розсилок	Забезпечує комунікацію з клієнтами, підвищує відкриваємість повідомлень	Email+SMS розсилки, чат-боти, персоналізація, автоворонки продажів
Інструменти для управління клієнтськими відносинами				
Управління контентом (CMS)	WordPress	Найпопулярніша система управління контентом з відкритим кодом	Швидке створення та оновлення контенту без програмування, SEO-оптимізація, масштабованість	Інтуїтивний редактор, тисячі плагінів, адаптивний дизайн, блогінг-платформа
Управління соціальними мережами	Hootsuite	Централізована платформа для управління множиною соціальних мереж	Економить час на публікації контенту, забезпечує єдиний інтерфейс для всіх соціальних каналів	Планування постів, моніторинг згадок, аналітика ефективності, командна робота
	Buffer	Інструмент планування та аналізу контенту в соціальних мережах	Оптимізує час публікацій, підвищує охоплення, спрощує контент-стратегію	Календар контенту, оптимальний час публікації, аналітика
CRM та управління клієнтами	SMART CRM	Комплексна бізнес-платформа з CRM, проектним управлінням та комунікаціями	Об'єднує всі бізнес-процеси в єдиному середовищі, підвищує ефективність команди	CRM, задачі/проекти, телефонія, сайти/магазини, корпоративний портал

Джерело: систематизовано на основі [2; 6; 11; 20; 23; 30; 31]

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.2 – Динаміка активів ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» за 2022–2024 роки

Показник	Сума на кінець року, тис грн			Абсолютне відхилення, тис грн		Темп приросту (спаду), %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
I Необоротні активи							
Нематеріальні активи	1,2	0,5	-	-0,7	-0,5	-58,33	-100,00
Первісна вартість	1,4	1,4	1,4	-	-	-	-
Накопичена амортизація	(0,2)	(0,9)	(1,4)	-0,7	-0,5	+350,0	+55,56
Основні засоби:	132,6	97,3	66,7	-35,3	-30,6	-26,62	-31,45
первісна вартість	173,4	185,0	185,0	+11,6	-	+6,69	-
знос	(40,8)	(87,7)	(118,3)	-46,9	-30,6	+114,95	+34,89
Усього за розділом I	133,8	97,8	66,7	-36	-31,1	-26,91	-31,80
II Оборотні активи							
Запаси:	1632,5	2016,0	3133,8	+383,5	+1117,8	+23,49	+55,45
у тому числі готова продукція	1433,0	1986,0	3068,8	+553	+1082,8	+38,59	+54,52
Дебіторська заборгованість за продукцію, роботи, послуги, товари,	242,3	502,5	659,1	+260,2	+156,6	+107,39	+31,16
Інша поточна дебіторська заборгованість	249,9	15,6	15,7	-234,3	+0,1	-93,76	+0,64
Гроші та їх еквіваленти	226,1	126,6	393,3	-99,5	+266,7	-44,01	+210,66
Витрати майбутніх періодів	5,1	5,1	0,7	-	-4,4	-	-86,27
Інші оборотні активи	323,6	347,3	322,2	+23,7	-25,1	+7,32	-7,23
Усього за розділом II	2679,2	3013,1	4524,8	+333,9	+1511,7	+12,46	+50,17
Баланс	2813,0	3110,9	4591,5	+297,9	+1480,6	+10,59	+47,59

Джерело: систематизовано на основі даних підприємства

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.3 – Динаміка пасивів ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» за 2022–2024 роки

Показник	Сума, тис грн			Абсолютне відхилення, тис грн		Темп приросту (спаду), %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
I Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,1	0,1	0,1	-	-	-	-
Додатковий капітал	-	-	-	-	-	-	-
Резервний капітал	-	-	-	-	--	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	220,2	365,1	844,2	+144,9	+479,1	+65,80	+131,22
Усього за розділом I	220,3	365,2	844,3	+144,9	+479,1	+65,77	+131,19
II Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення							
III Поточні зобов'язання							
Короткострокові кредити банків	-	-	-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:							
товари, роботи, послуги	1428,9	1782,0	2864,0	+353,1	+1082	+24,71	+60,72
розрахунки з бюджетом	148,5	85,9	183,9	-62,6	+98	-42,15	+114,09
у тому числі з податку на прибуток	28,4	32,4	105,2	+4	+72,8	+14,08	+224,69
розрахунками зі страхування	20,3	14,5	18,5	-5,8	+4	-28,57	+27,59
розрахунками з оплати праці	74,5	59,9	78,4	-14,6	+18,5	-19,60	+30,88
Інші поточні зобов'язання	920,3	803,4	602,4	-116,9	-201	-12,70	-25,02
Усього за розділом III	2592,7	2745,7	3747,2	+153	+1001,5	+5,90	+36,48
Баланс	2813,0	3110,9	4591,5	+297,9	+1480,6	+10,59	+47,59

Джерело: систематизовано на основі даних підприємства

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.4 – Структура корпоративного сайту ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП»

Розділ (рівень 1)	Підрозділ (рівень 2)	Призначення та ключовий контент	Функціональні елементи
1	2	3	4
Головна сторінка	-	Представлення компанії, демонстрація ключових переваг, спонукання до дії. Контент: яскравий банер з основним меседжем про співпрацю з ТМ «Галичина», блок переваг співпраці (низький поріг замовлення, якість продукції, оперативна доставка, підтримка клієнтів), блок популярних категорій товарів з візуальним представленням, блок відгуків клієнтів або кейсів співпраці, блок актуальних акцій та спеціальних пропозицій, заклики до дії (перейти до каталогу, зареєструватися, зробити замовлення).	Слайдер з ротацією ключових повідомлень, кнопки швидкого доступу до каталогу та реєстрації, форма швидкого зв'язку, інтерактивні картки категорій продукції
Каталог продукції	Молоко	Представлення асортименту молока різної жирності (0,5%, 1%, 2,5%, 3,2%) у різних форматах упаковки. Для кожного товару: назва продукту, артикул, фото упаковки, опис (склад, харчова цінність, термін придатності), обсяг упаковки, кількість упаковок у ящику, ціна за одиницю, наявність на складі.	Система фільтрів (за жирністю, обсягом упаковки, ціною), сортування (за ціною, популярністю, новизною), кнопка "Додати в кошик", можливість швидкого перегляду товару, порівняння товарів
	Кисломолочні продукти	Асортимент йогуртів, кефіру, ряжанки, простокваші з детальними характеристиками кожної позиції. Акцент на корисні властивості продуктів, особливості смаку, варіанти використання у закладах громадського харчування.	Аналогічна система фільтрів та сортування, візуальні мітки для продуктів з особливими властивостями (низька калорійність, без цукру, з пробіотиками)
	Вершки та сметана	Представлення вершків різної жирності для різних цілей (для кави, для кулінарії, для десертів), сметани різної жирності. Інформація про оптимальне застосування кожного виду продукції у професійній кулінарії.	Рекомендації щодо використання, можливість додати супутні товари, калькулятор необхідної кількості для бізнесу
	Масло	Асортимент вершкового масла різної жирності у різних форматах упаковки (брикети для закладів харчування, порційна упаковка для кафе). Технічні характеристики для професійного використання.	Порівняльна таблиця характеристик різних видів масла, можливість завантажити технічну документацію

ДОДАТОК Б

Продовження таблиці Б.4

1	2	3	4
	Сири	Представлення твердих, м'яких, плавлених сирів, сирних продуктів. Детальна інформація про смакові характеристики, варіанти використання у стравах, рекомендації щодо зберігання та подачі.	Фільтри за типом сиру, призначенням (для піци, для салатів, для бутербродів), інтерактивні карти смаків
Про компанію	Про ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП»	Історія компанії, основні напрямки діяльності, географія обслуговування, місія та цінності. Інформація про статус офіційного дистриб'ютора ТМ "Галичина" у Хмельницькій області. Фото складу, офісу, команди (за можливості).	Інтерактивна карта зони доставки, цифри та факти про компанію (років на ринку, кількість клієнтів, обсяг асортименту)
	Про ТМ «Галичина»	Інформація про виробника, історію бренду, виробничі потужності, контроль якості, сертифікати та нагороди. Посилання на офіційний сайт ТМ "Галичина".	Відео про виробництво (за наявності з офіційних джерел ТМ "Галичина"), галерея сертифікатів якості
	Чому ми?	Детальне розкриття переваг співпраці з компанією: гарантія якості оригінальної продукції, гнучкі умови для малого бізнесу, низький поріг мінімального замовлення, оперативна доставка, професійна консультативна підтримка, система знижок для постійних клієнтів, можливість відстрочки платежу для перевірених партнерів.	Порівняльна таблиця з конкурентами (без згадування конкретних назв), калькулятор вигоди, відгуки клієнтів
Умови співпраці	Як зробити замовлення	Покрокова інструкція процесу оформлення замовлення на сайті з візуальними ілюстраціями кожного кроку. Інформація про альтернативні способи замовлення (телефон, email, месенджери).	Інтерактивна інструкція з анімацією, відеоролик-тutorіал для нових користувачів
	Доставка	Детальна інформація про зону доставки, графік доставки (дні та час), умови безкоштовної доставки, вартість доставки при замовленнях нижче певної суми. Інформація про можливість самовивозу.	Інтерактивна карта з позначенням зони доставки, калькулятор вартості доставки, форма для уточнення можливості доставки за конкретною адресою
	Оплата	Опис доступних способів оплати (готівкою при отриманні, безготівковий розрахунок для юридичних осіб та ФОП, електронні платежі). Умови надання відстрочки платежу для постійних клієнтів.	Логотипи платіжних систем, зразки документів для юридичних осіб
	Повернення та гарантії	Політика повернення продукції, гарантії якості, процедура розгляду рекламацій. Контактна інформація для вирішення спірних питань.	Форма для подачі рекламації, FAQ з типовими ситуаціями

ДОДАТОК Б

Продовження таблиці Б.4

1	2	3	4
	Програма лояльності	Опис системи знижок для постійних клієнтів, умови накопичувальних знижок, спеціальні пропозиції для великих обсягів замовлень, сезонні акції.	Калькулятор знижки, таблиця градації знижок залежно від обсягу закупівель
Корисна інформація	Рецепти	Підібрані рецепти страв та напоїв з використанням продукції ТМ "Галичина", орієнтовані на заклади громадського харчування. Акцент на популярні позиції меню (капучино, лате, випічка, десерти, соуси на основі сметани тощо).	Фільтри за категоріями страв, складністю приготування, видами продукції, можливість додати необхідні інгредієнти до кошика одним кліком
	Поради та рекомендації	Статті про правильне зберігання молочної продукції, поради щодо вибору продуктів для різних страв, інформація про харчову цінність та корисні властивості молочних продуктів, тренди у галузі громадського харчування.	Можливість підписки на розсилку корисних матеріалів, соціальний шерінг статей
	Новини та акції	Інформація про поточні акції та спеціальні пропозиції, новини компанії, нові позиції в асортименті, сезонні пропозиції.	Фільтр за типом новин (акції, новинки, події), можливість підписки на повідомлення про акції
	Відгуки клієнтів	Збірка відгуків представників бізнесу про співпрацю з компанією, кейси успішного партнерства, рекомендації.	Форма для залишення власного відгуку, можливість оцінити відгук як корисний
Кошик та оформлення замовлення	Кошик	Відображення обраних товарів з можливістю зміни кількості, видалення позицій, збереження кошика для майбутнього замовлення. Автоматичний розрахунок загальної суми, відображення інформації про досягнення мінімального порогу замовлення, розрахунок вартості доставки.	Можливість застосування промокодів, відображення знижок, швидке редагування кошика, збереження кошика для зареєстрованих користувачів
	Оформлення замовлення	Покрокова форма оформлення замовлення: введення/підтвердження контактних даних, вибір/введення адреси доставки, вибір дати та зручного часу доставки, вибір способу оплати, можливість залишити коментар до замовлення. Підтвердження замовлення з підсумковою інформацією.	Автозаповнення даних для зареєстрованих користувачів, збереження адрес доставки, валідація форм, інтеграція з календарем для вибору дати доставки
Особистий кабінет	Реєстрація/Вхід	Форма реєстрації нового користувача з мінімально необхідними полями (назва організації/ПІБ, контактна особа, телефон, email, пароль). Форма входу для зареєстрованих користувачів. Можливість відновлення паролю.	Швидка реєстрація через соціальні мережі (опціонально), верифікація email або телефону

ДОДАТОК Б

Кінець таблиці Б.4

1	2	3	4
Особистий кабінет	Мої замовлення	Історія всіх замовлень користувача з можливістю перегляду деталей кожного замовлення, відстеження поточного статусу, повторення попереднього замовлення одним кліком, завантаження документів (рахунки, накладні).	Фільтри за статусом та датою замовлень, пошук по номеру замовлення, кнопка швидкого повторного замовлення
	Мої дані	Можливість редагування особистої інформації, контактних даних, зміни паролю. Для юридичних осіб – додавання реквізитів компанії для автоматичного формування документів.	Зручна форма редагування з валідацією, можливість завантажити документи компанії
	Збережені адреси	Додавання та управління адресами доставки для швидкого оформлення замовлень. Можливість позначити основну адресу.	Необмежена кількість адрес, швидке додавання нової адреси при оформленні замовлення
	Обране	Список товарів, збережених користувачем для майбутніх замовлень. Можливість швидкого додавання всіх або вибраних товарів до кошика.	Додавання нотаток до товарів, організація у списки за категоріями
	Моя знижка	Відображення поточного рівня знижки, умов переходу на наступний рівень, історії нарахувань, інформації про спеціальні пропозиції для клієнта.	Візуалізація прогресу до наступного рівня знижки, персональні пропозиції
Контакти	-	Повна контактна інформація компанії: юридична та фактична адреса, телефони (загальний, відділ продажу, служба підтримки), email, графік роботи офісу та відділу доставки. Інтерактивна карта з позначенням розташування офісу та складу. Посилання на соціальні мережі та месенджери. Форма зворотного зв'язку для швидкого надсилання повідомлення.	Інтерактивна карта Google Maps з маршрутами, кнопки швидкого виклику та написання у месенджери, форма зворотного зв'язку з вибором теми звернення
Додаткові сторінки (Footer)	Політика конфіденційності	Детальна інформація про збір, обробку, зберігання та захист персональних даних користувачів відповідно до законодавства України та принципів GDPR.	Структурований текст з можливістю швидкої навігації по розділах
	Умови використання	Правила використання веб-ресурсу, права та обов'язки користувачів, обмеження відповідальності.	Юридично коректний текст з датою останнього оновлення
	FAQ	Відповіді на часті питання, організовані за категоріями: про замовлення, про доставку, про оплату, про продукцію, про співпрацю.	Пошук по FAQ, можливість розгорнути/згорнути відповіді, оцінка корисності відповідей
	Карта сайту	Структурований список всіх сторінок сайту для зручної навігації та покращення індексації пошуковими системами.	HTML-версія для користувачів та XML-версія для пошукових систем