

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: здобувач вищої освіти
4-го року навчання,
Спеціальності 073 Менеджмент
Сизоненко Яна Олегівна

Керівник Гавриленко Т. В.
кандидат економічних наук, доцент

Рецензент _____

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
« ____ » _____ 202__ .

Київ - 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

« __ » _____ 2025 р.

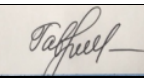
ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Сизоненко Яни Олегівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Маркетингове управління діяльністю підприємства» керівник роботи Гавриленко Т.В., кандидат економічних наук, доцент
(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання).
затверджені наказом НаУКМА від « __ » _____ 202_ р. № _____.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «11» травня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств, рекламні матеріали.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
Розділ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».
Розділ 3. ЗАХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	10.10.24		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	15.11.24		
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	15.12.24		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	15.11.24- 30.03.25		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	15.02.25		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень			
	Розділ 1. Теоретичні основи маркетингового управління діяльністю підприємства		15.01.2025		
	Розділ 2. Оцінка та аналіз маркетингового управління діяльністю підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»		01.03.2025		
	Розділ 3. Заходи вдосконалення маркетингового управління діяльністю підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»		01.04.2025		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 11 травня	10.05.2025		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	12.05.2025		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної Роботи	до 20 травня	15.05.2025		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	18.05.2025		
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «10» жовтня 2024 р.

Науковий керівник _____ Гавриленко Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи _____ Сизоненко Я. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та інструменти маркетингового управління	7
1.2. Структура та функції системи маркетингового управління	12
1.3. Методи оцінки ефективності маркетингового управління діяльністю підприємства	21
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	29
2.1. Загальна характеристика та внутрішнє середовище ТДВ «Яготинський маслозавод»	29
2.2. Аналіз зовнішнього середовища ТДВ «Яготинський маслозавод»	37
2.3. Оцінка стану маркетингового управління діяльністю ТДВ «Яготинський маслозавод»	50
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	60
3.1. Стратегічні рішення для вдосконалення маркетингового управління ..	60
3.2. Автоматизація маркетингових процесів, як інструмент управління маркетинговою діяльністю	65
3.3. Обґрунтування доцільності реалізації заходів із вдосконалення маркетингового управління діяльністю ТДВ "Яготинський маслозавод" ...	68
Висновки до розділу 3	76
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах динамічного розвитку ринку, загострення конкуренції та цифрової трансформації бізнесу маркетингове управління діяльністю підприємства набуває особливої значущості. Воно стає не лише засобом досягнення прибутковості, а й ключовим інструментом для адаптації до змін середовища, формування стійких конкурентних переваг і побудови довготривалих взаємин із клієнтами. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення підходів до управління маркетинговими процесами, зокрема в контексті цифровізації, персоналізації комунікацій і ефективного використання ресурсів.

Питання маркетингового управління посідають важливе місце в наукових дослідженнях українських і зарубіжних учених. У роботах О. Ткача [1], В. Россохи [24], О. Біловодської [9], Л. Балабанової [18] та інших розкриваються сутність, функції та інструменти маркетингового менеджменту, обґрунтовано підходи до стратегічного планування та контролю маркетингової діяльності. Американська асоціація маркетингу та класики менеджменту, зокрема Ф. Котлер і К. Келлер, запропонували комплексні моделі маркетингового управління. Разом із тим, низка аспектів залишається недостатньо дослідженою – зокрема, застосування цифрових технологій, автоматизації маркетингових процесів, оцінка ефективності персоналізованих стратегій та їх впливу на прибутковість підприємства в умовах українського ринку.

Об'єктом дослідження є процес маркетингового управління діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти маркетингового управління підприємства та механізми їх вдосконалення.

Мета кваліфікаційної роботи - дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингового управління діяльністю підприємства.

Для досягнення мети поставлено такі *завдання*:

- розкрити сутність та інструменти маркетингового управління діяльністю підприємства;
- розглянути структуру та функції системи маркетингового управління
- дослідити методи оцінки ефективності маркетингового управління
- надати загальну характеристику ТДВ «Яготинський маслозавод» та дослідити його внутрішнє середовище
- провести аналіз зовнішнього середовища ТДВ «Яготинський маслозавод»
- провести оцінку маркетингової діяльності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»
- розробити стратегію вдосконалення маркетингового управління
- розглянути автоматизацію маркетингових процесів як захід вдосконалення маркетингового управління діяльністю підприємства
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів з удосконалення процесу маркетингового управління діяльністю підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: Діалектичний метод – для аналізу розвитку маркетингових концепцій. Системний підхід – для комплексного дослідження маркетингового управління. Порівняльний аналіз – для оцінки ефективності різних маркетингових стратегій. Емпіричні методи (опитування, анкетування) – для збору первинних даних щодо ефективності маркетингових рішень. Статистичні методи – для обробки та аналізу отриманих даних.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу становлять звітні документи підприємства, внутрішні нормативні акти, результати маркетингового опитування, статистичні дані, а також наукові публікації з теми.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні та практичному моделюванні заходів з автоматизації маркетингових процесів на підприємстві, що дозволяє не лише підвищити ефективність управління, а й скоротити витрати, покращити персоналізовану взаємодію зі споживачами та підвищити якість аналітики.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та висновки дослідження у вигляді тез були представлені на III Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного з них, загального висновку, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 78 сторінок, включаючи 12 рисунків, 18 таблиць та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та інструменти маркетингового управління

Маркетингове управління діяльністю підприємства є важливим елементом загальної системи управління, що визначає його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. У сучасних умовах динамічного ринку та жорсткої конкуренції маркетингове управління діяльністю підприємства відіграє ключову роль у досягненні його стратегічних цілей. Воно передбачає комплексний підхід до планування, організації та контролю маркетингової діяльності, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, задовольняти потреби споживачів і створювати конкурентні переваги.

Важливість цього процесу зумовлена необхідністю ефективного використання ресурсів підприємства для задоволення потреб споживачів і досягнення стратегічних цілей. У даному розділі буде розглянуто сутність маркетингового управління, його основні завдання та принципи. Особлива увага приділяється інструментам, які використовуються для реалізації маркетингових стратегій, таких як аналіз ринку, сегментація, позиціонування, розробка та реалізація комплексу маркетингу. Аналіз цих аспектів дозволить зрозуміти, як ефективно використання маркетингових інструментів сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства і зміцненню його позицій на ринку. [18]

Еволюція маркетингового менеджменту відображає зміну акцентів у процесах управління маркетингом відповідно до змін у бізнес-середовищі та суспільства. Поняття маркетингового менеджменту та його розвиток пройшли великий шлях протягом останнього століття, що призвело до формування категорій, які представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція поняття маркетингового менеджменту

Підхід	Період	Трактування підходу	Ключова концепція
Традиційний підхід	до 1950-х років	Фокус на виробництві та продажах. Маркетинг сприймався як допоміжна функція, спрямована на збут продукції, що вже була виготовлена.	Виробництво та продаж
Орієнтація на споживача	1950-1970-ті роки	Поява концепції "маркетинг-мікс" (4P: продукт, ціна, місце, просування). В центрі уваги стало задоволення потреб споживачів.	Задоволення потреб клієнтів
Конкурентна перевага	1980-1990-ті роки	Зростання конкуренції призвело до необхідності створення унікальних цінностей для споживачів. З'являються концепції стратегічного маркетингу і позиціонування.	Конкурентоспроможність і стратегічне управління.
Соціально-відповідальний маркетинг	1990-2000-ті роки	Зростання уваги до соціальної відповідальності бізнесу. Маркетинг починає враховувати екологічні, етичні та соціальні аспекти.	Соціальна відповідальність і сталий розвиток.
Цифровий маркетинг	з 2000-х років до сьогодні	Інтернет і цифрові технології докорінно змінили підходи до маркетингового менеджменту. З'являється персоналізований маркетинг, використання великих даних, соціальних медіа та мобільних платформ	Цифрова трансформація і персоналізація.

Джерело: сформовано автором на підставі [9]

Отже, маркетинговий менеджмент еволюціонував від простої функції збуту до комплексного процесу створення цінності для споживачів з урахуванням соціальних, екологічних і технологічних змін. Сучасний маркетинговий менеджмент орієнтований на інтеграцію різних каналів комунікації, аналітику даних і сталий розвиток.

Для кращого розуміння сутності термінів «управління маркетингом» та «маркетинг-менеджмент» розглянемо визначення науковців та здійснимо їх детальний аналіз, що дозволить зробити певні висновки щодо їх значення та ролі в управлінні організацією. Трактування визначень вчених, які досліджували маркетинговий менеджмент, наведені в табл. 1.2.

Трактування поняття маркетингового управління

Автор	Трактування визначення
О. Ткач [1]	Ефективне управління організацією досягається через застосування маркетингових інструментів для завоювання цільового ринку та забезпечення синергії між задоволенням потреб клієнтів і отриманням прибутку.
В. Россоха [24]	Це комплекс стратегічних і тактичних дій, спрямованих на досягнення стійкого успіху серед споживачів і ефективне управління маркетинговою діяльністю компанії.
Р. Іванова [1]	Маркетинговий менеджмент передбачає управління позицією компанії на ринку через планування, організацію та контроль з урахуванням ринкових умов і конкуренції.
А. Войчак [1]	Це процес аналізу, планування, реалізації та контролю заходів, які спрямовані на налагодження і підтримку вигідних відносин із цільовим ринком для досягнення цілей компанії.
М. Белявцев, В. Воробйова [1]	Маркетинговий менеджмент — це координація та управління всією діяльністю компанії, що стосується роботи з ринком, із врахуванням принципів маркетингу.
О. Біловодська [9]	Це підхід до управління, який базується на постійному врахуванні змін на ринку та прийнятті рішень, орієнтованих на зовнішні умови.
Л. Балабанова [18]	Маркетинговий менеджмент охоплює не лише управління маркетингом, але й керування всіма функціями та підрозділами компанії на основі маркетингових принципів.
Американська асоціація маркетингу [33]	Це діяльність з планування і реалізації концепцій, встановлення цін, просування та розповсюдження товарів і послуг для задоволення потреб окремих осіб і організацій.
Ф. Котлер, К. Келлер [1]	Маркетинговий менеджмент — це процес вибору цільової аудиторії та залучення клієнтів шляхом створення та доставки їм високої цінності.

Джерело: складено автором

З аналізу визначень маркетингового менеджменту різними авторами можна зробити кілька ключових висновків:

1. Маркетинговий менеджмент охоплює різні аспекти управління, від стратегічного планування до тактичного виконання, із акцентом на створення цінності для клієнтів і досягнення цілей організації.

2. Більшість авторів підкреслюють важливість задоволення потреб споживачів через створення та підтримку взаємовигідних відносин із цільовими ринками.

3. Маркетинговий менеджмент сприймається як комплексна система, яка інтегрує всі функції та підрозділи компанії на основі маркетингових принципів, забезпечуючи координацію між внутрішніми процесами і зовнішнім середовищем.

4. Успіх маркетингового менеджменту залежить від здатності компанії адаптуватися до змін на ринку та враховувати зовнішні умови при прийнятті управлінських рішень.

5. Ефективний маркетинговий менеджмент спрямований на досягнення конкурентної переваги шляхом стратегічного планування і цілеспрямованої діяльності, що забезпечує стійкий успіх на ринку.

Таким чином, маркетинговий менеджмент є ключовою складовою управління організацією, яка допомагає компаніям ефективно працювати на ринку, задовольняти потреби споживачів і досягати своїх бізнес-цілей.

Основним завданням маркетингового менеджменту є забезпечення задоволеності всіх учасників процесу обміну. До ключових завдань цієї сфери відносяться [24]:

- визначення місії підприємства, постановка цілей, стратегічних напрямів його діяльності, а також позиціонування на ринку в цілому та в окремих сегментах;
- розробка стратегій діяльності підприємства, аналіз ринків і визначення конкурентних позицій;
- планування процесу виробництва продукції, що охоплює її розробку, виготовлення та обслуговування;
- створення плану випуску продукції;
- розробка та реалізація комплексу заходів для ефективних маркетингових комунікацій;
- визначення та оптимізація каналів розподілу продукції;
- формування цінової політики;
- планування фінансування виробництва та продажу продукції;
- підбір і організація роботи персоналу для виконання запланованих завдань;

- впровадження заходів для вдосконалення управління маркетинговими процесами;

- організація збору, аналізу та обробки маркетингових даних.

Завдання маркетингового менеджменту досягаються за допомогою створення системи управління маркетингом підприємства, яка детальніше розглянута в підрозділі 1.2 даної роботи. Управління маркетингом — це процес аналізу, планування, реалізації та контролю маркетингових заходів, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей компанії. Основна мета — задоволення потреб споживачів і забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Це включає управління ринковими можливостями, розробку ефективних стратегій, а також застосування інструментів для досягнення комерційного успіху.

Основні складові процесу управління маркетингом:

- Аналіз ринку і конкурентного середовища – оцінка тенденцій ринку, поведінки споживачів, конкурентів та макроекономічних факторів.
- Визначення цільової аудиторії – сегментація ринку, вибір ключових споживчих груп і формування портрету клієнта.
- Розробка маркетингової стратегії – визначення позиціонування, конкурентних переваг і основних напрямків маркетингової діяльності.
- Реалізація маркетингового плану – застосування маркетингових інструментів для досягнення поставлених цілей.
- Контроль і оцінка ефективності – аналіз результатів маркетингових кампаній і коригування стратегії за необхідності.

Інструменти маркетингового управління є засобами, які використовуються для реалізації маркетингових стратегій і досягнення цілей організації. Основні інструменти маркетингового управління включають [2;19]:

1. Маркетинговий мікс (4P):

Продукт (Product): Включає розробку продуктів, їх позиціонування, асортимент, упаковку, якість і функціональні характеристики. Ціна (Price): Стратегії ціноутворення, знижки, умови оплати та кредитування. Місце (Place):

Канали дистрибуції, логістика, місця продажу і методи доставки продукту до споживача. Просування (Promotion): Реклама, PR, стимулювання збуту, прямий маркетинг, особисті продажі та інші засоби комунікації.

2. Маркетингові дослідження, використовуються для аналізу ринку, виявлення потреб споживачів, тестування нових продуктів і оцінки ефективності маркетингових кампаній.

3. Стратегічне планування, тобто розробка довгострокових маркетингових стратегій, SWOT-аналіз, позиціонування на ринку, сегментація ринку і вибір цільових аудиторій. Необхідне для довгострокового розвитку компанії, визначення конкурентних переваг і адаптації до змін ринку.

4. CRM-системи (Customer Relationship Management): Застосовуються для управління взаємовідносинами з клієнтами, персоналізації пропозицій, аналізу даних про клієнтів і автоматизації маркетингових процесів.

5. Цифровий маркетинг, тобто використання онлайн-каналів, таких як соціальні медіа, SEO, контент-маркетинг, email-маркетинг, PPC-реклама та інші цифрові технології для просування бренду. Використовується для залучення та взаємодії з клієнтами через інтернет.

6. Бренд-менеджмент, інструменти для створення, розвитку і підтримки бренду, включаючи управління репутацією, іміджем і сприйняттям бренду на ринку. Використовується для формування позитивного іміджу компанії, підтримки довіри споживачів та управління репутацією.

Використання цих інструментів дозволяє компаніям ефективно управляти своїми маркетинговими процесами, підвищувати конкурентоспроможність і досягати своїх бізнес-цілей.

1.2. Структура та функції системи маркетингового управління

Організація маркетингового управління є настільки складним процесом, що неможливо описати його вичерпним списком завдань. Кожне підприємство має свої унікальні особливості, тому реалізація маркетингового менеджменту набуває індивідуальної форми зі створенням специфічного набору завдань. У

зв'язку з цим науковці визначили ключові підходи до організації маркетингового менеджменту на підприємствах.

- процесний підхід розглядає маркетинговий менеджмент як безперервну мережу взаємодіючих процесів, що функціонують всередині підприємства.

- системний підхід визначає маркетинговий менеджмент як сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на досягнення поставлених цілей в умовах змінного внутрішнього та зовнішнього середовища.

- ситуаційний підхід трактує управління як динамічну систему, де вибір методів залежить від конкретної ситуації та впливу численних внутрішніх і зовнішніх факторів.

- проблемно-орієнтований підхід характеризує маркетинговий менеджмент як комплекс інтегрованих якостей, принципів визначення цілей, формування завдань, організації управлінського процесу та оцінки результативності діяльності.

Ці підходи дозволяють гнучко адаптувати маркетинговий менеджмент до специфіки кожного підприємства та ефективно реагувати на змінні умови ринку [25].

У сучасних умовах жорсткої конкуренції ефективне ведення господарської діяльності майже неможливе без належної організації системи маркетингового менеджменту. Зменшення торговельних бар'єрів у світі сприяє розширенню асортименту продукції та надає споживачам ширший вибір. У таких умовах маркетинг стає невід'ємною складовою діяльності підприємства, здатною забезпечити попит на продукцію на ринку.

Маркетингове управління із точки зору системного підходу розглядається як цілісна взаємопов'язана структура, яка забезпечує ефективне управління маркетинговою діяльністю організації. Цей підхід передбачає аналіз і синтез усіх елементів маркетингової системи, їх взаємозв'язок і вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства. Основними аспектами системного підходу до маркетингового менеджменту є: цілісність системи, взаємозв'язок компонентів, адаптивність, вхід і вихід системи, зворотній зв'язок та орієнтація на результат.

Усі елементи маркетингової діяльності (цілі, стратегії, інструменти, ресурси) формують єдине ціле, яке функціонує для досягнення спільної мети – задоволення потреб споживачів і отримання прибутку. Ілюстративно системний підхід представлено на рис. 1.1. [23].



Рис. 1.1. Система маркетингового управління

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Отже, елементи маркетингового менеджменту (дослідження ринку, ціноутворення, просування, збут тощо) не працюють ізольовано, а впливають один на одного, створюючи синергетичний ефект. Система маркетингового менеджменту повинна бути гнучкою та здатною адаптуватися до змін зовнішнього середовища (технологічні інновації, економічні умови, конкуренція, споживчі тренди). На вхід системи надходять ресурси, інформація про ринок, потреби споживачів, а на виході формуються маркетингові рішення,

продукти, які задовольняють ці потреби, і зростання прибутковості підприємства.

Маркетинговий менеджмент передбачає регулярний моніторинг і оцінку результатів діяльності для коригування стратегій та інструментів. Основний фокус зосереджується на досягненні конкретних результатів, таких як збільшення частки ринку, покращення іміджу бренду, зростання продажів і прибутків [3].

Переваги системного підходу:

- забезпечує комплексне бачення процесів маркетингу;
- дозволяє ефективно використовувати ресурси компанії;
- сприяє виявленню вузьких місць у маркетинговій діяльності;
- підвищує конкурентоспроможність завдяки адаптивності до змін.

Таким чином, системний підхід до маркетингового менеджменту забезпечує управління всіма аспектами маркетингу як взаємопов'язаними частинами, що працюють задля досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

Процес маркетингового управління – це структурований і послідовний набір дій, спрямованих на впровадження маркетингових принципів і виконання ключових функцій. Його метою є виявлення та задоволення потреб споживачів, а також забезпечення підприємства запланованим прибутком [21].

Ілюстративно етапи маркетингового управління представлені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Етапи маркетингового управління

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Етапи маркетингового управління утворюють безперервний цикл. Спочатку проводиться аналіз ринку, який охоплює дослідження споживачів, конкурентів, тенденцій та ринкових можливостей. Далі на основі отриманих даних здійснюється маркетингове планування, що передбачає визначення цілей, розробку стратегій, позиціонування та бюджетування. Наступний етап – реалізація маркетингових заходів, яка включає рекламні кампанії, збутову діяльність, комунікації та брендинг. Після цього відбувається контроль і коригування, де аналізується ефективність маркетингових дій, оцінюються ключові показники (KPI), і за потреби вносяться зміни в стратегію. Процес носить циклічний характер, що дозволяє підприємству постійно адаптуватися до змін ринкового середовища та покращувати свої маркетингові показники.

Для створення дієвої системи маркетингового менеджменту підприємству важливо усвідомлювати послідовність реалізації процесу. Цей процес включає такі етапи, які представлені на рис. 1.3.

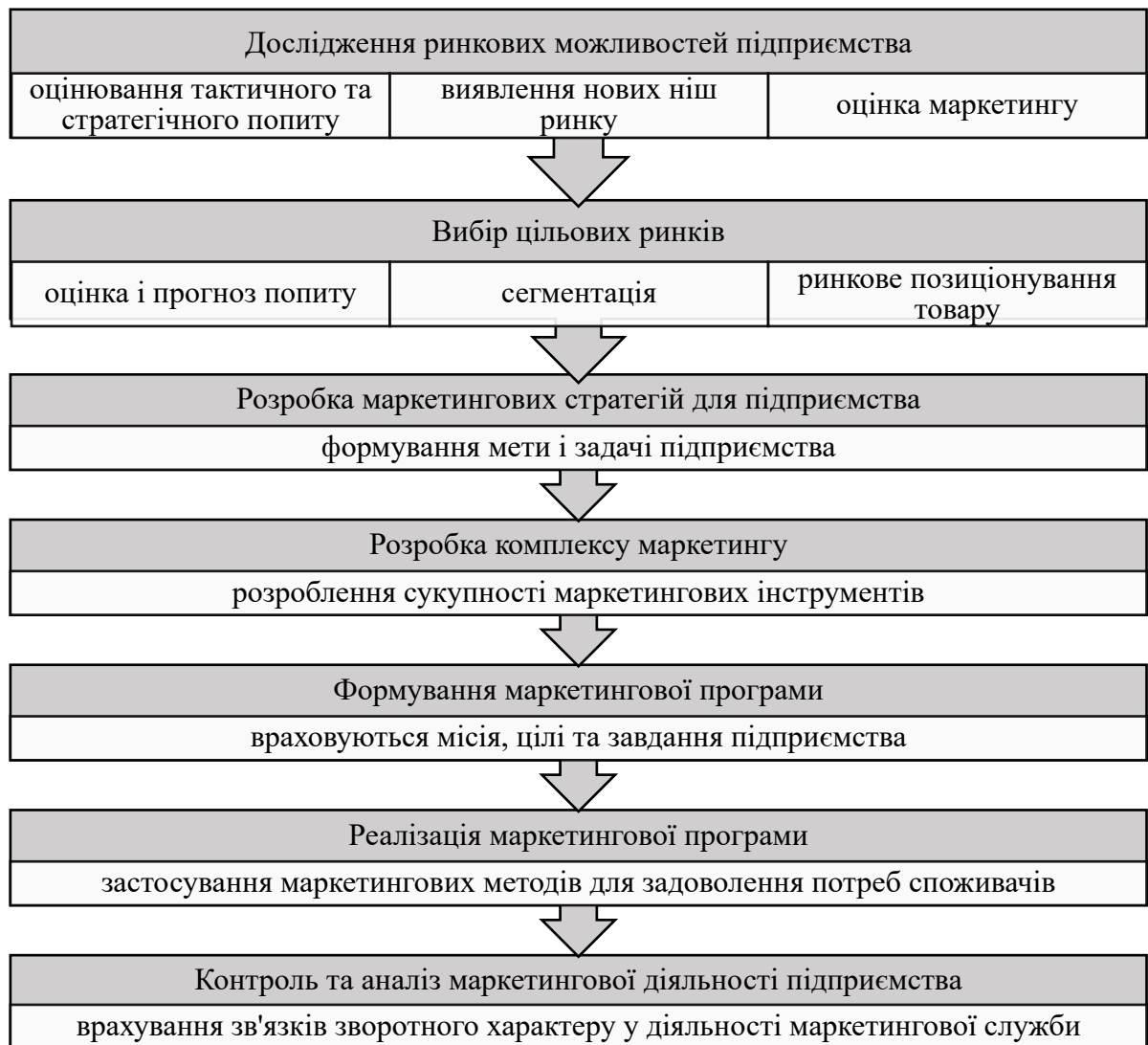


Рис.1.3. Процес маркетингового менеджменту на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [20;21]

Отже, процес маркетингового менеджменту дозволяє підприємству працювати не хаотично, а за чітко визначеною схемою. Завдяки цьому підприємство може логічно і послідовно впроваджувати маркетингові стратегії. А також забезпечується ефективне планування, прогнозування та контроль маркетингових заходів. Процес маркетингового менеджменту є важливим інструментом управління підприємством, але має низку недоліків, які можуть знижувати його ефективність. Найбільшими викликами є надмірна жорсткість структури, недостатня інтеграція з іншими відділами, застарілі методи аналізу,

складність оцінки результатів та недостатня персоналізація маркетингових заходів.

Створення системи маркетингового менеджменту підприємства є комплексним завданням, яке передбачає впровадження управлінської моделі, побудованої на основі маркетингових принципів та управлінських функцій. Усі процеси в межах підприємства орієнтуються на ці принципи, що забезпечує пріоритетність ринкової спрямованості, задоволення потреб споживачів і врахування впливу зовнішнього середовища при ухваленні управлінських рішень [22].

Процес маркетингового менеджменту розпочинається з аналізу ринкових можливостей, де оцінюються умови зовнішнього середовища та внутрішні ресурси підприємства для досягнення цілей. Основні етапи аналізу включають:

1. Дослідження зовнішніх факторів (макро- і мікрофакторів), що впливають на діяльність підприємства, з визначенням сильних і слабких сторін.
2. Аналіз ринків збуту, тобто оцінка глибини, наявних перспектив, поведінки споживачів та конкурентів.
3. Проведення попереднього вибору напрямів маркетингової діяльності згідно з цілями і ресурсами підприємства.

На другому етапі здійснюється відбір цільових ринків через сегментування — поділ ринку на однорідні групи за географічними, демографічними, психографічними ознаками або поведінковими характеристиками. Для промислових ринків використовуються додаткові критерії, такі як галузь, місце розташування, розмір підприємств-споживачів та особливості закупівель.

Вибір цільового ринку базується на оцінці його привабливості за критеріями, як-от прибутковість, темпи зростання, конкурентна ситуація, збутові можливості, ризики та рекламний потенціал. Це дозволяє підприємству обрати сегмент, що найкраще відповідає його цілям і ресурсам. Підприємство може обрати різні способи охоплення ринку залежно від маркетингової стратегії [20].

Після вибору сегмента здійснюють позиціонування товару — визначення його місця на ринку з точки зору споживача. Для успішного позиціонування

використовують диференціацію, створюючи унікальні переваги товару. Це допомагає зміцнити його позиції у вибраному сегменті, враховуючи потреби споживачів. Конкурентне позиціонування забезпечують через особливості товару, його оформлення, якість, ціну та інші характеристики.

На наступному етапі маркетингового менеджменту формується стратегія підприємства — програма дій для досягнення поставлених цілей. Вона визначає пріоритети, ресурси та конкретні позиції на ринку, враховуючи вплив маркетингового середовища та доступні ресурси [19].

Розробка комплексу маркетингу включає оптимальну комбінацію інструментів: створення товарів, ціноутворення, розподіл продукції, комунікації.

Планування маркетингових програм передбачає узгодження та інтеграцію всіх елементів для досягнення цілей. Реалізація принципів маркетингу на практиці передбачає використання методів маркетингу з метою задовільнити потреби споживачів та забезпечити прибутковість компанії.

Основними принципами маркетингу є наступні допоміжні інструменти та методи управління:

1. Маркетингова інформаційна система – це діюча замкнута система, яка включає набір методів і процедур для регулярного збору, аналізу та тлумачення інформації з внутрішніх і зовнішніх джерел. Вона забезпечує інтеграцію, обробку та передачу даних у формі, зручній для ухвалення маркетингових управлінських рішень.

2. Система планування маркетингу – тісно пов'язана із загальним стратегічним плануванням підприємства. Ця система дозволяє визначити товари з найбільшим потенціалом для зростання продажів. Планування може бути двох видів:

- тактичне (оперативне) – розраховане на термін менше п'яти років;
- стратегічне – охоплює період понад п'ять років.

3. Система організації маркетингових служб – створення таких служб є необхідною умовою для розробки систем маркетингового менеджменту з

урахуванням індивідуальних особливостей компанії. Завершальні етапи процесу включають реалізацію заходів, контроль і аналіз ефективності маркетингової діяльності [19; 20].

Функції маркетингового управління відображають основні завдання, які виконує маркетинговий менеджмент для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Основні функції представлені на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Основні функції маркетингового управління

Джерело: складено автором на основі [1;18;24]

Отже, ключовим завданням маркетингового менеджменту є забезпечення ефективності маркетингової діяльності шляхом комплексного підходу до аналізу, планування, реалізації та контролю. Функції маркетингового управління включають аналіз ринку для виявлення потреб і поведінки споживачів, планування маркетингових стратегій для досягнення бізнес-цілей, організацію маркетингової діяльності з ефективним використанням ресурсів, реалізацію маркетингових планів через різні канали комунікації та продажу, а також

контроль і оцінку результатів для коригування стратегій і забезпечення конкурентних переваг на ринку. Кожна з цих функцій є важливою для забезпечення успішної діяльності компанії на ринку та досягнення її довгострокових цілей.

1.3. Методи оцінки ефективності маркетингового управління діяльністю підприємства

Ефективність маркетингового управління є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства, оскільки саме маркетинг визначає напрямок діяльності компанії, формує стратегії залучення клієнтів та забезпечує її конкурентоспроможність. У сучасних умовах постійних змін ринкового середовища та зростаючої конкуренції контроль і оцінка маркетингових процесів набувають особливого значення.

Методи контролю та оцінки ефективності маркетингового управління дозволяють забезпечити систематичний моніторинг досягнення поставлених цілей, виявляти відхилення від запланованих показників, аналізувати причини їх виникнення та вчасно вносити корективи у стратегію. Вони також сприяють раціональному використанню ресурсів, підвищенню продуктивності маркетингових інвестицій і підтримці конкурентних переваг підприємства.

Контроль як функція управління є ефективним лише за умови чітко налагодженої системи управління, яка включає: визначення планових завдань, встановлення нормативних показників, регламентацію термінів виконання, розподіл відповідальності, систему обліку та звітності, використання сучасних методів контролю, стимулювання виконавців, а також коригування маркетингових програм та ухвалення рішень щодо їх продовження або завершення.

Контроль маркетингової діяльності – це важливий елемент управління, який дозволяє оцінювати ефективність реалізації маркетингових стратегій, своєчасно виявляти проблеми та вживати коригувальних заходів. Процес

контролю складається з кількох ключових етапів. Ілюстративне зображення даного процесу наведено на рис. 1.5.

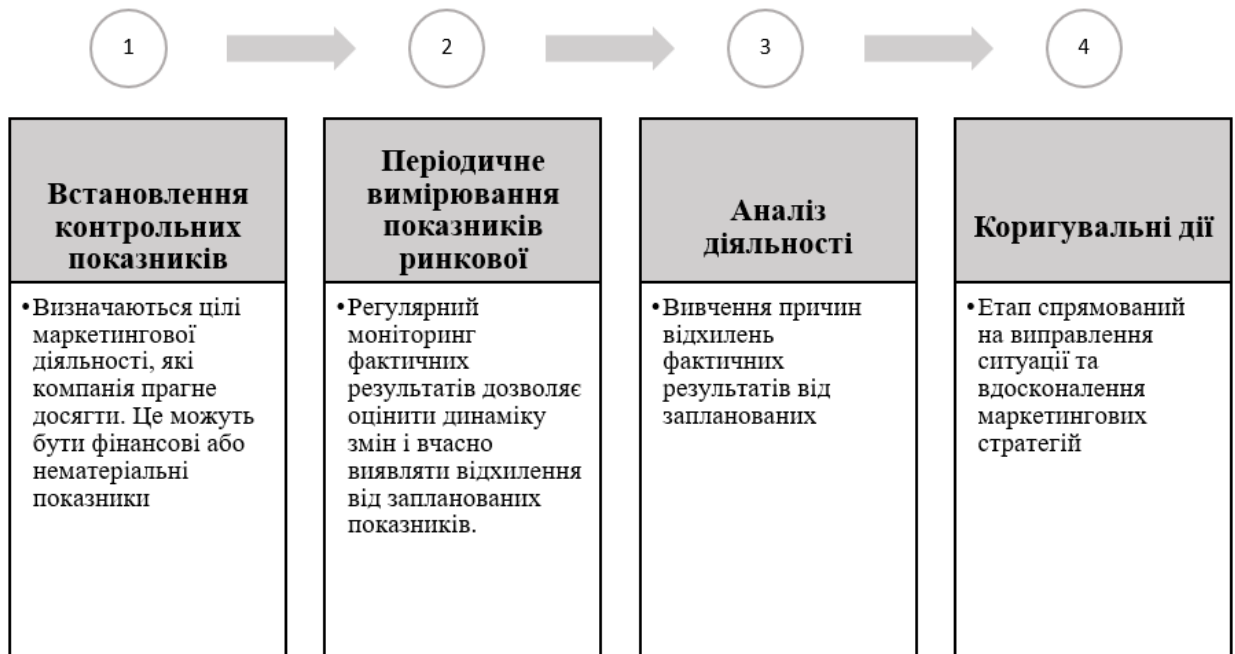


Рис. 1.5. Процес контролю маркетингової діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [20]

На першому етапі визначаються цілі маркетингової діяльності, які компанія прагне досягти. Це можуть бути фінансові показники (рівень доходу, рентабельність), ринкові (частка ринку, зростання обсягів продажу), а також нематеріальні (впізнаваність бренду, рівень задоволеності клієнтів). Чітке формулювання цілей допомагає визначити критерії оцінки успішності маркетингових заходів.

Другий етап передбачає регулярний моніторинг фактичних результатів та дозволяє оцінити динаміку змін і вчасно виявляти відхилення від запланованих показників. Для цього використовуються різні інструменти, такі як аналіз фінансової звітності, маркетингові дослідження, опитування споживачів, контроль продажів, відстеження поведінки клієнтів та ефективності рекламних кампаній.

Третій етап, аналіз діяльності передбачає вивчення причин відхилень фактичних результатів від запланованих. Аналіз може охоплювати як внутрішні чинники (ефективність команди, правильність вибору маркетингових каналів,

якість продукції), так і зовнішні (зміни споживчих уподобань, дії конкурентів, економічні умови). Виявлення проблемних зон дозволяє приймати виважені рішення щодо подальших дій.

Останній етап спрямований на виправлення ситуації та вдосконалення маркетингових стратегій. Це може бути зміна рекламної кампанії, коригування цінової політики, оптимізація каналів дистрибуції або адаптація продукту до нових ринкових умов. Важливо, щоб коригувальні заходи були своєчасними та відповідали реальним потребам ринку [20, с.166].

Отже, процес контролю маркетингової діяльності є важливим інструментом управління, який дозволяє компанії забезпечувати ефективність своїх маркетингових стратегій. Чітке формулювання цілей, регулярний моніторинг ключових показників, глибокий аналіз результатів та оперативне внесення коригувань дають змогу компанії своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та вдосконалювати свою діяльність.

Етапи контролю — від постановки цілей до реалізації коригувальних заходів — формують замкнений цикл, який сприяє досягненню стратегічних і тактичних завдань підприємства. Це дозволяє не лише мінімізувати ризики, але й максимально ефективно використовувати ресурси, забезпечуючи стабільний розвиток та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Завдяки впровадженню контролю як невід'ємної складової маркетингового управління підприємство може адаптуватися до динамічних змін, підтримувати стабільність показників і вдосконалювати взаємодію зі споживачами [16].

Оперативний (поточний) контроль у маркетингу спрямований на оцінку досягнення поставлених завдань, виявлення відхилень, їх аналіз і своєчасне коригування стратегії. Його основна мета — забезпечити відповідність фактичних результатів плановим показникам та оперативно реагувати на зміни ринку.

Основні аспекти, що підлягають контролю [9]:

- обсяг продажів – порівняння фактичних показників із запланованими для визначення ефективності реалізації продукції;
- частка ринку – аналіз змін конкурентного середовища та позиціонування компанії серед інших гравців ринку;
- ставлення споживачів до бренду та продукції – дослідження рівня довіри, лояльності та задоволеності клієнтів (опитування, конференції, експертні оцінки тощо).

Окрім цього, перевіряється ефективність використання фінансових ресурсів, виділених на маркетингову діяльність. Враховуються такі показники:

- співвідношення кількості укладених угод до проведених комерційних переговорів;
- частка адміністративних витрат у загальному обсязі продажів;
- витрати на рекламу та рівень впізнаваності бренду серед споживачів.

На основі отриманих даних розробляються додаткові заходи для підвищення ефективності маркетингових активностей, оптимізації бюджету та зміцнення ринкових позицій компанії.

Контроль результатів охоплює:

- оцінку динаміки збуту та ефективності роботи відділу продажів;
- аналіз змін частки ринку з урахуванням дій конкурентів;
- контроль прибутковості, включаючи оцінку рентабельності маркетингових інвестицій.

Важливо, щоб оперативний контроль здійснювався системно, дозволяючи не лише виявляти недоліки, а й знаходити нові точки зростання для компанії [18].

Стратегічний контроль у маркетингу – це системний процес оцінки ефективності маркетингової діяльності, спрямований на перевірку відповідності стратегії компанії сучасним ринковим умовам та її довгостроковим цілям. Оскільки маркетингове середовище змінюється динамічно, а тенденції, стратегії та методи швидко застарівають, компаніям необхідно регулярно переглядати свої підходи, адаптуючи їх до нових викликів і можливостей [9].

Додаткові аспекти стратегічного контролю:

- моніторинг конкурентного середовища – аналіз ринкових змін, поведінки конкурентів та появи нових трендів;
- оцінка інноваційного потенціалу – перевірка ефективності впроваджених маркетингових технологій та їхнього впливу на бізнес;
- фінансовий аналіз маркетингових інвестицій – оцінка рентабельності витрат на рекламу, просування та інші маркетингові активності.

Стратегічний контроль забезпечує своєчасне коригування маркетингової політики, дозволяючи компаніям швидко реагувати на ринкові виклики, зберігати свою конкурентну перевагу та будувати ефективну взаємодію зі споживачами.

Також для оцінювання ефективності маркетингового управління, на підприємстві може бути проведений аудит. Аудит ефективності маркетингового менеджменту – це комплексна оцінка результативності управління маркетинговими процесами на підприємстві. Він дозволяє визначити сильні та слабкі сторони маркетингової стратегії, виявити проблеми в організації маркетингової діяльності та запропонувати шляхи для її покращення. Цілями аудиту маркетингового менеджменту є: оцінка відповідності маркетингової стратегії загальним цілям підприємства, виявлення недоліків у реалізації маркетингових програм, аналіз ефективності використання маркетингового бюджету, оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку, визначення рівня задоволеності споживачів продукцією або послугами компанії [18, с. 200].

Методи проведення аудиту:

- аналіз внутрішньої документації (звітів, планів, бюджетів);
- опитування та анкетування працівників і клієнтів;
- SWOT-аналіз маркетингової діяльності;
- бенчмаркінг (порівняння з конкурентами та лідерами ринку);
- фінансовий аналіз (розрахунок ключових показників ефективності)

[16].

Після проведення аудиту компанія отримує комплексний звіт із детальною оцінкою ефективності маркетингової діяльності, ключовими проблемами та рекомендаціями щодо їхнього усунення. Це дозволяє підприємству вдосконалити маркетингову стратегію, підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити стабільне зростання на ринку. Аудит ефективності маркетингового менеджменту є невід'ємною частиною сучасного управління підприємством, оскільки дозволяє своєчасно виявляти проблеми та адаптувати маркетингову політику до нових викликів [9].

Що стосується аналізу ефективності управління маркетинговою діяльністю, варто зазначити, що ефективність визначається як співвідношення між отриманими результатами діяльності підприємства та витратами, які на це спрямовані. Відповідно, ефективність маркетингової діяльності – це баланс між досягнутими маркетинговими результатами (наприклад, вплив реклами, дослідження ринку тощо) та ресурсами, витраченими на їх реалізацію. Н. Чухрай у своєму дослідженні зазначає, що оцінка маркетингового управління діяльністю підприємства здійснюється за трьома основними критеріями: ринковими, фінансовими та організаційно-ресурсними. Це свідчить про необхідність комплексного підходу до аналізу ефективності маркетингу в ланцюгу поставок [28].

До ринкових критеріїв належать показники, що характеризують позицію підприємства на ринку (частка ринку, темпи зростання обороту) та рівень лояльності споживачів (відсоток повторних покупок, ступінь споживчих переваг). Це підкреслює важливість взаємодії з клієнтами та підтримання високої якості продукції. Фінансова ефективність оцінюється через такі показники, як частка витрат на дистрибуцію, рівень дебіторської заборгованості та рентабельність інвестицій. Це свідчить про необхідність контролю над фінансовими потоками та оптимізацію витрат.

Результативність маркетингового управління безпосередньо пов'язана з ефективністю: наприклад, висока рентабельність продукту може бути досягнута за рахунок правильної маркетингової стратегії, яка сприяє зростанню частки

ринку та підвищенню задоволеності споживачів. Аналіз ефективності маркетингового управління діяльністю підприємства можна провести за допомогою кількісних і якісних показників. Основні методи включають фінансовий, аналітичний та стратегічний підходи. Фінансові метрики є найважливішими для оцінки ефективності маркетингового управління, оскільки вони відображають реальний вплив маркетингових інвестицій на прибуток компанії [16].

Але варто зазначити, що фінансові показники не завжди можуть дати оперативну оцінку ефективності маркетингових дій. Для швидкого аналізу використовуються ключові маркетингові KPI (Key Performance Indicators), які допомагають зрозуміти, як працюють конкретні маркетингові інструменти. Також потрібно врахувати, що лояльність клієнтів є критично важливою для довгострокового успіху компанії. Розуміння того, як бренд сприймається на ринку, допомагає оцінити ефективність маркетингових стратегій. Окрім зовнішніх показників, слід оцінювати і внутрішню ефективність маркетингових процесів. Детальніше показники оцінки ефективності маркетингового управління діяльністю підприємства наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Показники оцінки ефективності маркетингового управління

Назва	Пояснення	Формула
Фінансові показники		
ROI	Окупність інвестицій у маркетинг	$(\text{Дохід від маркетингу} - \text{Витрати на маркетинг}) / \text{Витрати на маркетинг} \times 100\%$
ROMI	Ефективність маркетингових витрат	$(\text{Дохід від маркетингових активностей} - \text{Витрати на маркетинг}) / \text{Витрати на маркетинг} \times 100\%$
Частка ринку	Показує, наскільки підприємство конкурентоспроможне	$\text{Обсяг продажів компанії} / \text{Загальний обсяг продажів на ринку} \times 100\%$
Аналіз клієнтської лояльності та задоволеності		
NPS	Готовність клієнтів рекомендувати бренд	

CSAT	Рівень задоволеності клієнтів	
Оцінка бренду та конкурентного середовища		
Пізнаваність бренду	Частка респондентів, які знають про бренд	
Внутрішня ефективність маркетингових процесів		
TTM	Час виходу нового продукту на ринок	
Відповідність маркетингових активностей стратегії компанії	Визначає, наскільки маркетингові дії компанії узгоджуються із загальною бізнес-стратегією, цілями та позиціонуванням бренду	

Джерело: складено автором на основі [8;10;17;27]

Отже, оцінка ефективності маркетингового управління – це багаторівневий процес, який охоплює фінансові, маркетингові, клієнтські та внутрішні показники. Підприємство має регулярно аналізувати ці метрики та коригувати стратегію залежно від результатів. Використання комплексного підходу дозволить оптимізувати маркетингові витрати, підвищити прибутковість та посилити позиції компанії на ринку.

Таким чином, контроль та оцінка ефективності маркетингової діяльності дозволяють компанії не лише оцінювати свої досягнення, а й гнучко реагувати на зміни, що є запорукою стабільного розвитку та конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

У результаті дослідження теоретичних аспектів маркетингового управління можна зробити наступні висновки:

По-перше, маркетингове управління є комплексним процесом, що спрямований на розробку та реалізацію стратегій, орієнтованих на задоволення потреб споживачів і досягнення бізнес-цілей підприємства. Основними інструментами маркетингового управління виступають маркетингові дослідження, стратегічне планування, брендинг, комунікаційні заходи, ціноутворення та управління збутом.

По-друге, система маркетингового управління має чітку структуру, яка включає аналітичну, планову, організаційну та контрольну складові. Вона

виконує такі функції, як аналіз ринку, формування маркетингової стратегії, управління продуктами, встановлення цін, реалізація маркетингових комунікацій та оцінка ефективності діяльності.

По-третє, контроль та оцінка маркетингового управління є невід'ємною частиною ефективної роботи підприємства. До основних методів контролю належать фінансовий аналіз, аудит маркетингової діяльності, оцінка ефективності рекламних кампаній, аналіз ключових показників ефективності (КПІ) та зворотний зв'язок від споживачів. Застосування цих методів дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності, а також своєчасно коригувати стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика та внутрішнє середовище ТДВ «Яготинський маслозавод»

ТДВ «Яготинський маслозавод» – один із ключових гравців на ринку молочної продукції в Україні. Підприємство налічує понад 900 працівників. Ключовими напрямками діяльності є молокопереробка та виробництво вершкового масла і сирів (код 10.51). Додаткові напрями діяльності включають: роздрібну торгівлю паливом (код 47.30), продаж оптовими партіями молочних виробів, яєць, а також рослинних і тваринних жирів (код 46.33), оптову торгівлю паливними матеріалами (рідкими, газоподібними) та супутніми товарами (код 46.71), разом із роздрібним продажем у магазинах загального асортименту, зосереджену переважно на харчових продуктах, напоях і тютюнових виробах

(код 47.11), вантажні автомобільні перевезення (код 49.41). Детальніше характеристику підприємства наведено в Додатку А [29].

Станом на сьогодні продукційна лінійка ПАТ «Яготинський маслозавод» налічує 36 різновидів молочної продукції, яка реалізується під брендом «Яготинське». До складу асортименту входять традиційні молочні продукти (масло, молоко, сметана, кефір, ряжанка, термостатні вироби, сири), а також інноваційні розробки — функціональний кисломолочний напій «Геролакт», напій «Какао на молоці», продукт «Велике молоко» тощо.

Протягом багатьох років символом заводу залишається вершкове масло ТМ «Яготинське», яке, маючи майже 60-річну історію, отримало численні нагороди та заслужило довіру українських споживачів. Особливою гордістю підприємства є оригінальний кисломолочний продукт — закваска «Яготинська», яка має високий вміст молочнокислих бактерій, що сприяють не лише поліпшенню смакових властивостей, а й позитивно впливають на здоров'я споживачів.

«Яготинський маслозавод» став першим в Україні, хто розробив і випустив готові до вживання закваски, відкривши нову категорію продуктів на вітчизняному молочному ринку. За останнє десятиліття виробництво та продажі цих продуктів демонструють стрімке зростання — від 300 до 30 тис. літрів на добу. Випуск нових продуктів під брендом «Яготинське», зокрема сиру «Домашній», термостатної продукції (простокваша, ряжанка, сметана з печі), «Геролакту» та «Какао», став можливим завдяки модернізації виробництва та встановленню нового обладнання. У цеху кисломолочної продукції було оновлено технологічні лінії, впроваджено нові ємності та сучасні установки для пастеризації й охолодження з високою продуктивністю. Це дозволило автоматизувати виробництво йогуртів, ряжанки, кефіру, пряженого та пастеризованого молока.

Щоб забезпечити високу якість продукції, на «Яготинському маслозаводі» використовують сучасне обладнання закритого циклу від провідних світових виробників, що мінімізує людське втручання у виробничий процес, гарантуючи

безпеку та стабільну якість продукції. Завдяки цьому підходу продукція заводу здобула визнання на національному рівні, отримавши численні нагороди та дипломи.

«Яготинський маслозавод» зареєстрований як товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ) і є юридичною особою. Юридична та фактична адреса підприємства: 07700, Київська обл., Яготинський район, м. Яготин, вул. Шевченка, буд. 213. ТДВ «Яготинський маслозавод» є частиною групи компаній «Молочний альянс», що об'єднує ключових гравців ринку з виробництва та дистрибуції молочної продукції. «Молочний альянс», заснований у 2000 році, є визнаним лідером української молочної галузі, маючи централізовану систему управління виробництвом, збутом, маркетингом, логістикою та іншими напрямками діяльності.

Розмір внеску Приватного Акціонерного Товариства «Молочний Альянс» до статутного фонду підприємства становить 3 796 432,5 грн. Детальніша характеристика підприємства наведена в Додатку А [29].

Станом на 2024 рік «Яготинський маслозавод» виробляє близько 120 найменувань продукції, яка постачається по всій Україні через широку мережу дистриб'юторів, що охоплює всі регіони: Західну, Східну, Північну, Південну та Центральну частини країни. Продукція заводу надходить безпосередньо у провідні торгові мережі, зокрема АТБ, «Сільпо», METRO, «Ашан» та інші. Щороку підприємство розширює сировинну зону, яка нині включає не лише Київську область, а й Чернігівську, Полтавську, Черкаську, Житомирську, Вінницьку та Хмельницьку області. Завод приймає молоко виключно від великотоварних молочних ферм, що відповідають стандартам «екстра» та «вищого» класу.

Серед ключових постачальників – агрохолдинги «Астарта» та «Кернел». «Астарта» є одним із найбільших промислових виробників молока в Україні, постачаючи на завод 85 тонн молока щодня, тоді як «Кернел» забезпечує 65 тонн.

Основні фінансово-господарські показники підприємства представлені у табл. 2.1, складеній на основі додатків Б, В та Г.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники підприємства ТДВ

«Яготинський маслозавод» за 2020–2022 роки

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2023/ 2022	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	3103,66	3736,09	4857,27	130,01	120,38

Продовження табл. 2.1.

1	2	3	4	5	6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	2784,50	3090,85	4857,27	157,15	111
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-63,319	155,639	255,16	163,94	-245,80
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	-0,04	0,09	0,12	140,88	-213,09
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	0,11	0,26	0,31	122,51	227,13
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	561,09	607,22	812,62	133,83	108,22
Чисельність працівників, осіб	901	900	921	102,33	99,89
Рентабельність активів підприємства, %	-4,05	8,638	12,169	0.04 в. п.	0.13 в. п.
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	-11,28	25,63	31,40	0.06 в. п.	0.37 в. п.

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Отже, за аналізований період підприємство демонструє позитивну динаміку зростання чистого доходу від реалізації продукції: у 2022 році доходи зросли на 20,38% порівняно з 2021 роком, у 2023 році темпи зростання ще більш значні – 30,01% у порівнянні з 2022 роком. Разом із доходами зростала і собівартість реалізованої продукції, що може свідчити про збільшення виробничих витрат або зміну структури витрат у 2022 році собівартість зроста

на 11%. У 2023 році спостерігається значне підвищення – на 57,15%. Це вказує на суттєве збільшення виробничих витрат у 2023 році, що може бути наслідком інфляційних процесів, зростання вартості сировини або енергоресурсів. Підприємство змогло вийти з збитковості у 2021 році (-63,319 тис. грн) і вийти на прибутковий рівень у 2022 (155,639 тис. грн), а у 2023 році збільшити цей показник до 255,16 тис. грн. У 2022 році зростання прибутку становило 245,80%, що свідчить про ефективну оптимізацію витрат та можливе зростання маржі. У 2023 році прибуток зріс ще на 63,94%, що є позитивною тенденцією. Це підтверджує, що підприємство нарощує фінансові показники та вдосконалює свою операційну діяльність.

Основні засоби зросли після негативного значення у 2021 році (-0,04 тис. грн), що може бути пов'язано з попередньою амортизацією або списанням активів. У 2022 році середньорічна вартість основних засобів зросла до 0,09 тис. грн, а у 2023 році – до 0,12 тис. грн. Хоча зростання у 2023 році складає 140,88%, в абсолютному вираженні показник залишається низьким, що може свідчити про недостатню інвестиційну діяльність у модернізацію обладнання. Середньорічна вартість активів також зросла. У 2022 році збільшення становило 227,13%, що може бути результатом залучення додаткових ресурсів. У 2023 році темпи зростання сповільнились до 122,51%, що може означати стабілізацію активної політики інвестування. Власний капітал зростав рівномірно: 2022 році зростання на 8,22% , що є відносно помірним; у 2023 році відбувся помітніший приріст - 33,83% , що може свідчити про збільшення прибутку та реінвестування в розвиток.

Чисельність працівників протягом 2021-2023 років не зазнала значних змін: у 2022 році незначне скорочення (з 901 до 900 осіб). У 2023 році зростання до 921 осіб , що на 2,33% більше, ніж у попередньому році.

Зростання доходу підприємства випереджає збільшення чисельності персоналу, що може свідчити про підвищення продуктивності праці або автоматизацію процесів. Рентабельність активів та власного капіталу демонструє значні коливання: рентабельність активів була від'ємною у 2022 році (-4,054%),

що може свідчити про менш ефективне використання ресурсів або розширення активів, які поки не приносять прибутку. Також причиною може бути початок повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року. Проте у 2023 році цей показник зріс до 12,169%, що свідчить про часткове відновлення ефективності. Динаміку зміни чистого доходу, собівартості та чистого прибутку підприємства зображено на рис. 2.1.

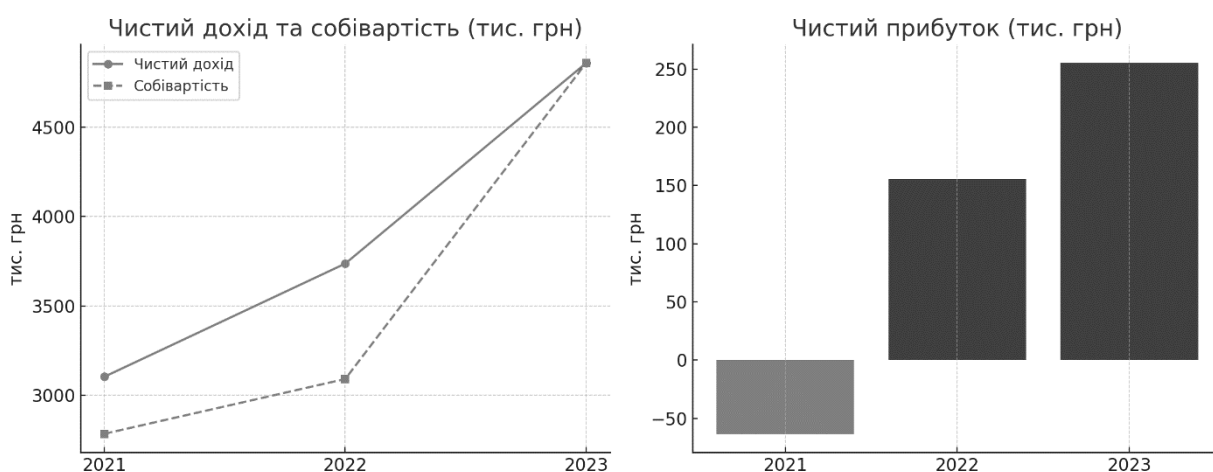


Рис. 2.1. – Динаміка зміни чистого доходу, собівартості та чистого прибутку ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021-2023 рр

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства, наведеної в додатках Б, В, Г

Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, однак для закріплення результатів потрібно приділити увагу ефективності управління витратами, інвестиційній діяльності та підвищенню рентабельності.

ТДВ «Яготинський маслозавод» має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка включає розгалужені вертикальні та горизонтальні зв'язки. Вищим керівним органом є Загальні Збори, а всі структурні підрозділи підпорядковуються Правлінню Товариства, очолюваному Головою Правління, який, у свою чергу, звітує перед Наглядовою Радою.

Організаційна структура підприємства передбачає такі ключові керівні посади: директор, головний інженер, заступники директора з виробництва,

комерційних питань та матеріально-технічного забезпечення. Директору безпосередньо підпорядковуються головний бухгалтер, начальники відділів економіки виробництва, кадрів, охорони праці та завідувач канцелярії.

Організаційна структура підприємства зображена на рис. 2.2.

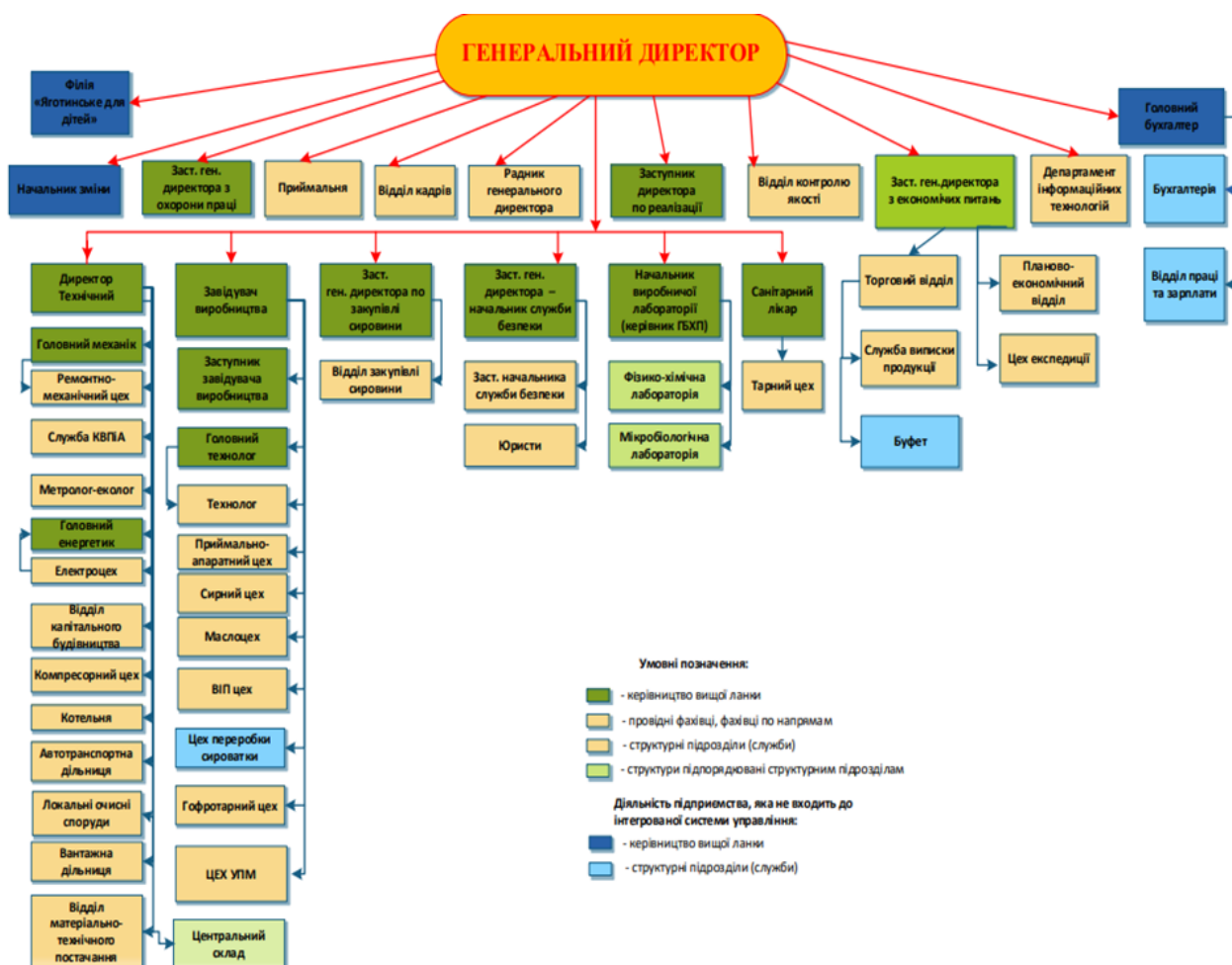


Рис. 2.2. Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод» [30]

Структура підприємства побудована на розподілі повноважень і відповідальності за окремими завданнями, а прийняття рішень відбувається за лінійною схемою. Функціональні підрозділи забезпечують підтримку лінійних керівників у виконанні управлінських завдань. До недоліків цієї моделі належить велика кількість підлеглих у генерального директора, що може ускладнювати координацію діяльності через обмежений обсяг часу. Водночас, ефективність управління можна підвищити завдяки якісній системі інформаційного забезпечення, яка дозволяє зберігати та аналізувати дані для прийняття рішень.

Крім того, до слабких сторін можна віднести відсутність у структурі підприємства самостійних логістичного та маркетингового підрозділів.

Система матеріального заохочення працівників базується на «Положенні про розподіл премій між підрозділами та окремими співробітниками». На підприємстві створені постійні умови для комфортної роботи як у виробничих, так і в допоміжних підрозділах. Кадровий склад має можливості для кар'єрного зростання та орієнтується на перспективний розвиток. Працівникам, зайнятим у шкідливих умовах, протягом року надаються додаткові дні відпочинку різної тривалості, а також передбачені доплати до тарифних ставок. Усі ці чинники позитивно впливають на діяльність підприємства, знижують рівень плинності кадрів і сприяють формуванню стабільного трудового колективу. Функціональні методи інформаційного забезпечення на ТДВ «Яготинський маслозавод» розглядаються як інструменти, що сприяють досягненню цілей, які забезпечують інформаційну підтримку виробничих процесів у цілому.

ТДВ «Яготинський маслозавод» працює, враховуючи комплексну багатоступеневу виробничу структуру, яка включає процеси заготівлі, обробки, складання та випуску продукції. Структура виробництва цього підприємства охоплює цехи та обслуговуючі підрозділи. Цехи класифікуються на основні та допоміжні, тоді як до обслуговуючих підрозділів належать господарські й транспортні служби. Виробнича структура підприємства зображена на рис. 2.3.

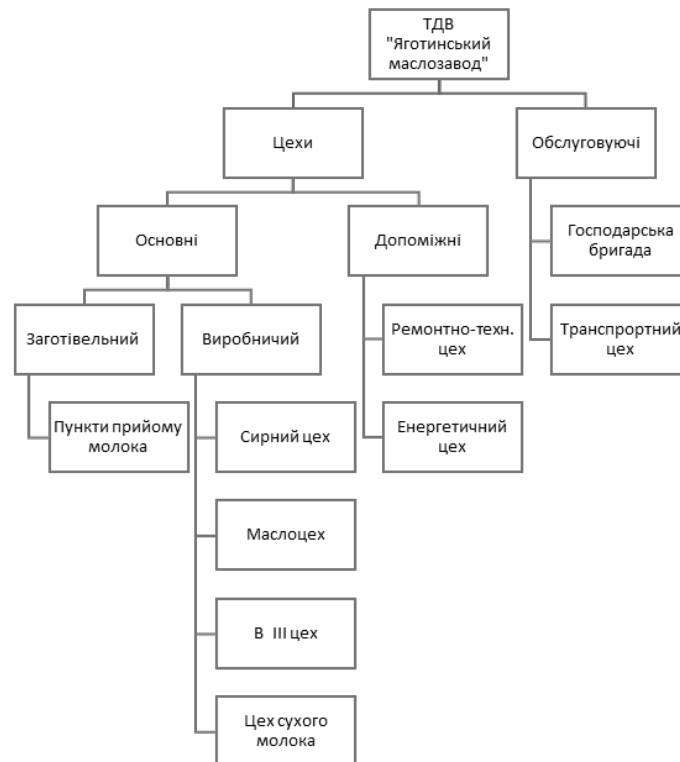


Рис. 2.3 Виробнича структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі [29].

Отже, можна стверджувати, що багаторівнева цехова виробнича структура є оптимальним варіантом для даного підприємства, яке працює з сировиною з коротким терміном придатності. Це зумовлено тим, що така структура є автономною і охоплює весь виробничий цикл, що сприяє оптимізації та прискоренню процесів.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища ТДВ «Яготинський маслозавод»

Оцінка фінансового стану підприємства є одним із ключових інструментом оцінки його діяльності та створення управлінських рішень. Вона сприяє виявленню показників стійкості, ліквідності, платоспроможності та раціональності використання ресурсів організації. Аналіз фінансового стану підприємства є важливим кроком у оцінці його діяльності, адже успішна реалізація маркетингових стратегій можлива лише за наявності фінансової стабільності компанії. Фінансова нестабільність обмежує інвестиції в рекламу, розвиток бренду та розширення ринків. Надійний фінансовий фундамент

допомагає підприємству конкурувати, впроваджувати інновації та адаптуватися до змін для довгострокового успіху маркетингової стратегії. Розрахунки проведені на основі формул, наведених в додатку Д. Результати дослідження показників фінансового стану підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники фінансового стану підприємства за 2021-2023 рр.

№ з\п	Показники	За 2021р.	За 2022р.	За 2023р.	Нормативне значення
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,748	0,868	0,864	Зменшення
2	Коефіцієнт оновлення основних засобів	6,872	6,488	7,708	Збільшення
3	Коефіцієнт вибуття основних засобів	6,661	6,516	6,340	Менший к-та оновл.осн. засобів
4	Коефіцієнт покриття	1,432	1,472	1,743	> 1

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
5	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,597	0,576	0,701	0,6 – 0,8
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,040	0,007	0,042	> 0, збільшення
7	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	344396	514846	732038	> 0, збільшення
8	Коефіцієнт автономії	0,336	0,338	0,434	> 0,5
9	Коефіцієнт фінансування	1,974	1,962	1,302	< 1, зменшення
10	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,302	0,321	0,426	> 0,1
11	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,651	0,752	0,779	> 0, збільшення
12	Коефіцієнт оборотності активів	1,987	2,074	2,317	Збільшення
13	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,863	7,018	7,650	Збільшення
14	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,566	5,602	6,456	Збільшення
15	Термін погашення дебіторської заборгованості, днів	52,453	51,299	47,057	Зменшення
16	Термін погашення кредиторської заборгованості, днів	64,676	64,267	55,764	Зменшення
17	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, об.	18,704	22,566	27,131	Збільшення
18	Коефіцієнт оборотності основних засобів, об.	4,118	4,712	5,678	Збільшення

19	Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об.	5,531	6,153	5,977	Збільшення
20	Рентабельність активів підприємства, %	-4.054	8.638	12.169	> 0, збільшення
21	Рентабельність власного капіталу підприємства, %	-11.28	25.63	31.40	> 0, збільшення

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства, наведеної в додатках Б, В, Г та формул з додатку Д

Отже, за результатами дослідження показників фінансового стану підприємства, можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства демонструє позитивну динаміку, зокрема спостерігається покращення ліквідності, збільшення оновлення основних засобів та зростання чистого оборотного капіталу. Підприємство стає більш фінансово стійким, покращуючи свою здатність покривати короткострокові зобов'язання.

Проте існують певні ризики, такі як високий рівень зносу основних засобів, недостатньо високий коефіцієнт автономії (що вказує на залежність від позикового капіталу), а також низький рівень абсолютної ліквідності, що може впливати на здатність оперативно виконувати зобов'язання.

У період з 2021 по 2023 роки спостерігається чітко виражена позитивна динаміка основних показників ділової активності та рентабельності підприємства. Перш за все, коефіцієнт оборотності активів демонструє зростання (з 1,987 об. у 2021 р. до 2,317 об. у 2023 р.), що свідчить про ефективніше використання активів для генерації доходу. Оборотність дебіторської заборгованості також покращується – з 6,863 об. до 7,650 об., що означає швидше надходження коштів від покупців. Водночас, строк погашення дебіторської заборгованості скоротився з 52,5 до 47 днів, що є позитивним показником ліквідності. Аналогічно, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості збільшився, а строк її погашення зменшився з 64,7 до 55,8 днів. Це свідчить про скорочення термінів розрахунків із постачальниками, що може вказувати як на підвищення платоспроможності підприємства, так і на покращення договірних умов. Оборотність матеріальних запасів значно зросла (з 18,7 до 27,1 оборотів), що означає ефективніше управління складськими залишками. Фондовіддача,

тобто коефіцієнт оборотності основних засобів, також покращилась (з 4,118 до 5,678 оборотів), що вказує на зростання продуктивності використання виробничих потужностей. Оборотність власного капіталу дещо зросла у 2022 році, але у 2023 незначно знизилася до 5,977 об., що може свідчити про стабілізацію темпів обігу. Рентабельність активів підприємства демонструє стійку позитивну динаміку. Якщо у 2021 році показник був від'ємним (-4,054%), то вже у 2022 році він став додатнім (8,638%), а у 2023 році зріс до 12,169%. Це свідчить про підвищення ефективності використання всіх активів підприємства для отримання прибутку. Рентабельність власного капіталу підприємства також значно покращилася. Це означає, що підприємство стало ефективніше генерувати прибуток на кожную гривню вкладеного власного капіталу. У підсумку, підприємство демонструє суттєве покращення фінансово-господарських результатів, зростання ефективності використання ресурсів, оптимізацію оборотного капіталу та відновлення прибутковості. Це може свідчити про вдало реалізовані управлінські рішення та позитивні зміни у внутрішній структурі підприємства.

Регулювання діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» у сфері нормативно-правових питань відбувається за двома основними напрямками. З одного боку, нормативне регулювання здійснюється за допомогою внутрішніх документів, таких як статут, колективний договір, штатний розпис, які встановлюють внутрішні правила та процедури. І, з іншого, оскільки організація є комерційною, то з урахуванням вимог зовнішнього середовища. Ці вимоги встановлені законами і нормативами згідно з законодавством України, що регулює діяльність підприємств і забезпечує їхнє належне функціонування в державній системі.

Діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» регулюється комплексом законів і нормативно-правових актів, які визначають правові умови для його функціонування. До основних законодавчих документів, що регулюють роботу цього підприємства, належать Закони України щодо: розвитку і державної підтримки малого та середнього підприємництва в Україні, національної

програми підтримки малого підприємництва в Україні, державної реєстрації юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців, дозвільної системи в сфері господарської діяльності, а також основних принципів державного нагляду та контролю у сфері господарської діяльності [29].

Окрім нормативно-правових актів, що регулюють діяльність суб'єкта господарювання в зовнішньому середовищі, існують також внутрішні нормативні документи, які застосовуються виключно всередині підприємства. Перелік внутрішніх нормативних документів ТДВ «Яготинський маслозавод» в Додатку Е, складеному автором на основі [29].

Більшість українських споживачів надають перевагу продуктам, що належать до низької цінової категорії. Продукція ТДВ «Яготинський маслозавод» знаходиться в середній ціновій категорії. Середньостатистичний споживач — це чоловік або жінка віком 20-60 років, з сім'єю, який щодня споживає молочні продукти, має середній рівень доходу та проживає в місті. Також серед клієнтів компанії є люди з непереносимістю лактози, оскільки у асортименті «Яготинського маслозаводу» є багато безлактозних варіантів. Кисломолочні продукти ТМ «Яготинське» неодноразово визнавалися українськими споживачами найкращими. Сметана, кисломолочний сир та ряжанка стали лідерами у своїх категоріях за результатами опитування Української народної премії [29].

Проаналізувавши середньостатистичного споживача продукції ТДВ «Яготинський маслозавод», можна скласти портрет, представлений на рис. 2.4.

Вік: основна аудиторія – 25-55 років, зокрема молоді сім'ї, батьки дітей, літні люди	Стать: жінки (близько 60%) та чоловіки (40%), оскільки рішення щодо купівлі молочної продукції частіше приймають жінки.	Рівень доходу: середній і вище середнього (основна частина споживачів обирає якісну продукцію за доступною ціною).
Місце проживання: мешканці великих і середніх міст	Цінності: натуральність, якість, довіра до перевірених брендів, здоровий спосіб життя.	Критерії вибору: натуральний склад, безпечність продукції, смак, зручність упаковки, співвідношення ціни та якості.

Рис. 2.4. Портрет середньостатистичного споживача продукції ТМ «Яготинське»

Джерело: складено автором на основі результатів проведеного опитування

Споживач ТМ «Яготинське» – це людина, яка обирає якісну та натуральну молочну продукцію для щоденного споживання, цінує традиційні смаки та довіряє відомим українським брендам. Для ефективного маркетингу необхідно враховувати зростаючий попит на здорові та екологічні продукти, а також активніше використовувати цифрові канали комунікації. На вибір молочних продуктів ТМ «Яготинське» впливає сукупність факторів, серед яких ключову роль відіграють якість, довіра до бренду, ціна, доступність та відповідність сучасним споживчим трендам. Для підтримки конкурентних позицій важливо розвивати інноваційні продукти, посилювати діджитал-маркетинг та враховувати екологічні аспекти.

Крім того, було проведено маркетингове дослідження серед споживачів, у межах якого 120 респондентів відповіли на запитання: «Який фактор найбільше вплинув на Ваш вибір ТМ "Яготинське" серед інших?». Результати опитування наведені в табл. 2.3.

Результати опитування

Чинник	К-сть відповідей	% до загальної кількості
Висока якість продукції	42	34,7
Натуральний склад та відсутність добавок	30	24,8
Довіра до бренду та позитивний імідж	18	14,9
Рекомендації друзів і родичів	12	9,9
Прийнятна ціна	10	8,3
Рекламні кампанії та просування	6	5
Зручність упаковки	3	2,5

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування

Результати опитування свідчать, що головними чинниками вибору продукції ТМ «Яготинське» є висока якість (34,7%) та натуральний склад (24,8%). Це підтверджує ефективність стратегії бренду, спрямованої на підкреслення натуральності та безпечності молочної продукції. Рекомендації друзів і родичів (9,9%) та довіра до бренду (14,9%) свідчать про високу лояльність споживачів. Це вказує на важливість підтримки позитивного іміджу та розвитку комунікацій зі споживачами через якісний контент, PR-кампанії та програми лояльності. Водночас доступна ціна (8,3%) та рекламні кампанії (5%) мають порівняно менший вплив, що може вказувати на необхідність перегляду рекламних стратегій або посилення акценту на цифровий маркетинг, соціальні мережі та інноваційні методи просування. Низький показник впливу зручності упаковки (2,5%) може свідчити про те, що дизайн та функціональність упаковки не є ключовими факторами вибору, однак їх вдосконалення може додатково підвищити привабливість продукції.

Згідно з інформацією з сайту «Молочного альянсу», ТДВ «Яготинський маслозавод» під брендом «Яготинське» експортує з України три види продукції: ультрапастеризоване молоко з жирністю 3,2% та 2,6% в упаковці 950 г, топлене масло (99% жиру) в контейнері 500 г та вершки з жирністю 10% і 15% в упаковці 500 г [32].

Для аналізу тенденцій експорту можна скористатися платформою Comtrade, щоб вивчити зміни в вартісних (тисячі доларів) та кількісних (т) показниках експорту цієї продукції протягом 2020-2023 років. Результати дослідження наведені в табл. 2.4. [30].

Таблиця 2.4

Експорт молока та вершків з України за 2020-2023 роки

Рік	Показник	Відхилення		Показник	Відхилення	
	Вартісний, тис дол.	Відносне, %	Абсолютне, тис.дол.	Фізичний, т	Відносне, %	Абсолютне, т
2020	10513,408			15385,807		
2021	12005,242	14,19	1491,834	18641,647	21,16	3255,84
2022	16401,807	36,62	4396,565	29399,624	57,71	10757,977
2023	16571,655	1,04	169,848	28315,362	-3,69	-1084,262

Джерело: розраховано автором

Отже, за результатами дослідження можна зробити висновок, що протягом 2020-2022 років експорт молока та вершків з України демонстрував тенденцію до зростання. Однак у 2023 році, порівняно з 2022 роком, спостерігалось зниження фізичних показників (на 3,7% або 1084,27 т продукції), що вплинуло на вартісний показник, який у 2023 році перевищує показник 2022 року всього на 1,04% або 169,848 тис. доларів. Це скорочення, ймовірно, було спричинене повномасштабною війною з російською федерацією, яка призвела до зниження обсягів виробництва на підприємствах, а також до графіків відключення електроенергії по всій Україні. Окрім того, наприкінці 2023 року блокада польськими фермерами кордону з Україною також вплинула на ситуацію.

Ринок молочної продукції в Україні є важливим і динамічним сектором харчової промисловості. Основними особливостями цього ринку є: великий обсяг виробництва, різноманіття продуктів та стратегічне значення, оскільки молочний сектор є одним з ключових для української економіки та сільськогосподарської галузі [31].

На ринку ТДВ «Яготинський маслозавод» конкурує з щонайменше восьми підприємствами, як вітчизняними, так і іноземними, що спеціалізуються на виробництві та переробці молочної продукції. До основних конкурентів належать: «Danone Україна», Група компаній «Комо», «Житомирський

маслозавод» (компанія «Рудь»), «Терра Фуд», «Альміра», «Люстдорф», «Milkiland Україна» та «Вімм-Білл-Данн Україна». Ці підприємства конкурують з «Яготинським маслозаводом» за покупців і ринкові позиції. На рис. 2.5. показано діаграму, яка відображає частки ринку, що належали компаніям-виробникам молочної продукції на 2019 рік [32].

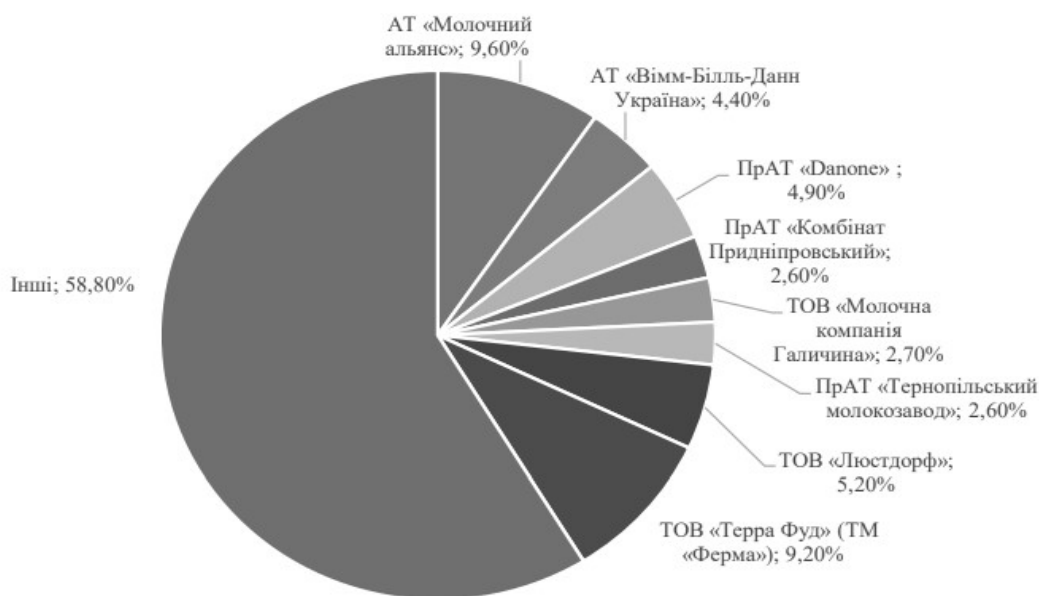


Рис. 2.5 Частки ринку молочної продукції в Україні за 2019 рік

Джерело: складено автором на основі [32]

Також варто провести аналіз конкуренції за допомогою використання моделі М.Портера. Модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера дозволяє оцінити ринкове середовище та визначити фактори, що впливають на стратегію підприємства. Вона включає такі ключові чинники:

Вплив покупців – ступінь їхньої вимогливості щодо ціни, якості та асортименту продукції. Чим вищі очікування споживачів та їхня схильність змінювати постачальника, тим сильніше тиск на виробників.

Вплив постачальників – їхня здатність диктувати ціни на сировину, встановлювати вигідні для себе умови співпраці або навіть створювати дефіцит ресурсів.

Конкуренція серед існуючих гравців ринку – рівень боротьби між компаніями, що виражається в ціновій політиці, маркетингових кампаніях та якості продукції.

Загроза нових конкурентів – імовірність виходу на ринок нових виробників, що можуть запропонувати кращі умови або новітні технології, змінюючи баланс сил.

Тиск товарів-замінників – наявність альтернативних продуктів, що можуть зменшити попит на традиційну молочну продукцію, наприклад, рослинне молоко або функціональні напої.

Головна ідея аналізу за Портером полягає в тому, що чим нижчий тиск цих сил на компанію, тим стабільніша її позиція та вищий прибуток. І навпаки – чим інтенсивніша конкуренція та вищий вплив зовнішніх факторів, тим складніше підприємству зберігати фінансову стійкість. Для ефективного управління компанія повинна знаходити способи зменшення впливу кожної з цих сил: підвищувати лояльність споживачів, оптимізувати відносини з постачальниками, впроваджувати інновації та зміцнювати конкурентні переваги. Результати аналізу за моделлю М. Портера представлені на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Фактори конкуренції для ТМ «Яготинське» за моделлю М. Портера

Джерело: розроблено автором

Отже, ТМ «Яготинське» працює в умовах значного конкурентного тиску, що формується впливом як внутрішніх (конкуренція між виробниками, вимоги покупців), так і зовнішніх факторів (позиція постачальників, розвиток заміників). Це вимагає адаптації до змін ринку та підтримання стабільної позиції серед споживачів.

Ринок молока та молочних продуктів є важливою складовою агропродовольчого ринку, від розвитку якого залежить забезпечення населення України необхідними продуктами харчування, виготовленими з молока. На діяльність підприємств, що працюють на цьому ринку, впливають фактори макромаркетингового середовища. Оскільки ситуація на ринку постійно змінюється, необхідно періодично аналізувати актуальний стан та перспективи розвитку.

До ключових факторів макросередовища, що впливатимуть на можливості та загрози для компаній у прогнозований період, належать:

- законодавчі зміни, які відкривають можливості для освоєння нових ніш і розширення сфери діяльності підприємства;
- нестабільна економіка, що загрожує функціонуванню підприємств;
- впровадження та удосконалення технологій на підприємстві, що сприяє підвищенню виробничої ефективності;
- еволюція базових цінностей і посилення тенденцій до здорового способу життя, що можуть позитивно впливати на ринок молочної продукції;
- зміни у демографічній структурі, зокрема приріст чисельності населення, які створюють умови для розширення клієнтської бази та підвищення доходів компанії;
- Стан навколишнього середовища в країні, який у довгостроковій перспективі може загрожувати виробництву молочної продукції. Рівень екологічної безпеки залишається низьким через високу концентрацію промислових та інших шкідливих об'єктів [31].

Для аналізу факторів зовнішнього макросередовища та їх впливу на ТДВ «Яготинський маслозавод» було використано PEST-аналіз. Результати PEST-аналізу наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Вплив факторів макросередовища

Група	Фактор	Вплив
1	2	3
Політичні і правові	Законодавчі зміни та регулювання	Додаткові витрати на адаптацію виробництва та оновлення стандартів
	Політична нестабільність	Значні проблеми у логістиці, зростання витрат на безпеку, а порушення постачання сировини та експорту. Зниження ефективності виробництва та обсягу продажів.

Продовження табл. 2.5

1	2	3
Економічні	Експортний потенціал	Збільшення експортних можливостей відкриває нові ринки і може збільшити доходи підприємства. Однак політичні чи економічні обмеження в інших країнах можуть обмежити ці можливості. попиту на ринку
	Інфляція та коливання валютного курсу	Підвищення витрат на імпортовані матеріали (упаковка, обладнання) і зниження прибутку
Соціальні	Зміна споживчих вподобань	Зменшення попиту на традиційну молочну продукцію, зниження прибутку. Розширення асортименту продукції.
	Демографічні зміни	Розширення цільових груп і збільшення продажів.
Технологічні	Інновації та технології виробництва	Зменшення витрат на виробництво та покращення якості продукції
	Цифровізація	Оптимізація виробництва, зниження витрат і покращення ефективності бізнес-процесів. Водночас збільшення інвестицій у модернізацію.

Джерело: складено та систематизовано автором

Отже, PEST-аналіз показує, що ТДВ «Яготинський маслозавод» повинно активно адаптуватися до змінюваного зовнішнього середовища. Політична нестабільність, економічні коливання та зміни в споживчих вподобаннях можуть стати значними викликами, але водночас існують можливості для розвитку через технологічні інновації, підтримку урядових програм та зміни в соціальних трендах на здорове харчування.

Для підсумку аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, а також для порівняння сильних і слабких сторін, побудуємо SWOT-матрицю (табл. 2.6).

Такий підхід передбачає постійне вдосконалення технологій, поліпшення якості продукції та інноваційний підхід до задоволення потреб споживачів.

Таблиця 2.6

Результати SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
Кваліфікованість персоналу Добре вивчений ринок Відповідальне керівництво Вдале розташування підприємства Стабільне впровадження нових найменувань продукції Проведення модернізації та автоматизації виробничих процесів Експорт продукції	Фінансова нестабільність Відсутність логістичного та маркетингового відділу Недосконала організаційна структура Невисока якість сировини Виїзд кваліфікованих працівників закордон Невелике збільшення чисельності працівників
Можливості	Загрози
Захоплення нових частин ринку Приріст частки експорту Висока впізнаваність та імідж підприємства Лояльність покупців Державна підтримка аграрної галузі	Мала кількість постачальників у зв'язку з військовою агресією Низький рівень народжуваності Низька платоспроможність населення Підвищення цін на сировину Висока конкуренція на ринку Зростання інфляції та валютні коливання Конкуренція з боку імпортних і локальних виробників

Джерело: складено автором

Отже, за допомогою своїх сильних сторін підприємство здатне ефективно протистояти загрозам зовнішнього середовища. Різноманіття торгових марок і брендів допомагає зберегти широку цільову аудиторію, а великий асортимент продукції сприяє зменшенню конкуренції на ринку. Використання науково-дослідного потенціалу для створення нової продукції дозволяє залучити більший сегмент споживачів, при цьому уникати негативних наслідків змін у віковій структурі населення, які можуть призвести до зменшення обсягів продажів. Оптимальне географічне розташування виробничих потужностей в Україні дозволяє знижувати транспортні витрати та собівартість продукції, не погіршуючи її якість.

Що стосується слабких сторін, їх можна подолати через використання наявних можливостей. Впровадження нової маркетингової стратегії, зокрема системи знижок, дозволить компенсувати відсутність цієї політики на підприємстві. Також оновлена маркетингова політика та програма стимулювання збуту допоможуть пом'якшити наслідки відсутності окремих елементів стратегії. Високий рівень виїзду кваліфікованих працівників за кордон та не зовсім оптимальна організаційна структура можуть вплинути на процес управління якістю продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод».

З цього можна зробити висновок, що ТДВ «Яготинський маслозавод» має чимало сильних сторін, які можна використовувати для реалізації можливостей та мінімізації загроз. Крім того, доступні можливості дозволяють ефективно боротися з слабкими сторонами, знижуючи їх негативний вплив. Такий аналіз дає змогу визначити ключові напрямки розвитку та створити стратегії, спрямовані на максимізацію переваг і мінімізацію ризиків.

2.3. Оцінка стану маркетингового управління діяльністю ТДВ «Яготинський маслозавод»

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку молочної продукції ефективно маркетингове управління відіграє ключову роль у забезпеченні

стабільного розвитку підприємства. ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із провідних виробників молочної продукції в Україні, що зумовлює необхідність постійного аналізу та удосконалення його маркетингових стратегій.

Для оцінки стану маркетингового управління діяльністю підприємства має бути проведено комплексне дослідження маркетингового управління діяльністю підприємства, що включає аналіз його маркетингової стратегії, ефективності комунікацій, позиціонування бренду та впливу управлінських рішень на конкурентоспроможність продукції. Особливу увагу буде приділено впливу суб'єкта керування на основні маркетингові показники, а також визначенню можливих резервів підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Результати проведеного аналізу дозволять виявити сильні та слабкі сторони маркетингового управління на підприємстві, а також розробити рекомендації щодо його вдосконалення в умовах сучасного ринку.

У документації підприємства зазначено, що одним з головних завдань майбутнього розвитку діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» є збільшення обсягів продажу за рахунок завпровадження доцільної та економічно обгрунтованої цінової політики, наявність маркетингових заходів в медіа (соцмережі, телебачення), а також збереження лояльності клієнтів за рахунок регулярних цінових акцій, приділяючи особливу увагу соціально значущим категоріям товарів.

Розглянемо дані підприємства та проаналізуємо динаміку рекламних та маркетингових витрат, витрат на реалізацію і збут, а також частку маркетингових витрат у загальній структурі за 2021-2023 роки. Аналіз цих показників є важливим для оцінки ефективності маркетингової стратегії компанії, виявлення змін у структурі витрат та визначення тенденцій у фінансуванні маркетингових активностей. Це дозволяє зрозуміти, наскільки компанія приділяє увагу просуванню продукції та як це співвідноситься із загальними витратами на реалізацію та збут. Результати наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка рекламних, маркетингових та

збутових витрат за 2021-2023 роки

Стаття витрат	2021	2022	2023
Рекламні та маркетингові витрати, тис. грн	66330	42282	48532
Витрати на реалізацію та збут, тис. грн	254742	296742	367149
Частка витрат на рекламу та маркетинг, %	26,04	14,25	13,22

Джерело: складено та розраховано автором на основі звітності підприємства

Отже, аналізуючи дані за 2021-2023 роки, можна зробити такі висновки:

1. Зменшення рекламних та маркетингових витрат – у 2022 році вони значно скоротилися порівняно з 2021 роком (на 36,3%), а у 2023 році відбулося відновлення (+14,8% до 2022 року), але все ще нижче рівня 2021 року.

2. Зростання витрат на реалізацію та збут – спостерігається стабільне збільшення цих витрат: на 16,5% у 2022 році та на 23,7% у 2023 році.

3. Скорочення частки маркетингових витрат – у 2021 році вони становили 26,04% від загальних витрат на реалізацію та збут, тоді як у 2022 році цей показник знизився до 14,25%, а у 2023 році – до 13,22%. Це свідчить про зміну структури витрат компанії, де маркетингові витрати стають менш пріоритетними.

Торгова марка «Яготинське» є відомим українським брендом молочної продукції з понад півстолітньою історією. Вона виросла з невеликого регіонального бренду до загальнонаціональної марки з широкою дистрибуцією.

У своїй рекламній діяльності «Яготинське» акцентує увагу на високій якості, натуральності продукції та багатих молочних традиціях, поєднаних із постійними інноваціями. Компанія активно використовує відеорекламу для просування своїх продуктів. На офіційному сайті представлено низку рекламних роликів, що підкреслюють смакові та якісні характеристики продукції, такі як йогурти, безлактозні продукти, сиркові десерти та інші. У 2018 році компанія запустила в ротачію два нових рекламних ролики, автори яких поділилися маршрутом від серця споживача до продукції бренду, що свідчить про прагнення

«Яготинського» бути ближчим до своїх клієнтів. У 2012 році «Молочний альянс» запустив під брендом «Яготинське» нову лінійку дитячого молочного харчування — «Яготинське для дітей». Цей бренд орієнтований на потреби малюків та їхніх батьків, підкреслюючи якість, корисність та зручність продукції [30].

Загалом, рекламна діяльність ТМ «Яготинське» спрямована на підкреслення якості та натуральності продукції, використовуючи сучасні маркетингові інструменти та канали комунікації для досягнення широкої аудиторії споживачів.

Диджитал-стратегія ТМ «Яготинське» демонструє поступовий розвиток, проте має як сильні сторони, так і відчутні слабкості, що обмежують її конкурентоспроможність у цифровому середовищі. Бренд має власний офіційний сайт (є частиною сайту «Молочного альянсу») з привабливим дизайном і базовою інформацією про продукцію, рецепти та новини, проте його функціональність залишається обмеженою – відсутні онлайн-магазин, інтерактивні функції (чат, рекомендації, персоналізація), що вже є стандартом у більш інноваційних брендів [30].

У сфері соціальних мереж бренд проявляє активність на платформах Facebook та Instagram. Тут регулярно публікуються пости з акцентом на новинки, рецепти, історії бренду та колаборації – наприклад, з Döner Market. Це свідчить про наявність базової контент-стратегії, яка зосереджена на візуальних матеріалах: апетитні фото продукції, емоційні пости, сімейні цінності. Основна комунікаційна лінія побудована на темах натуральності, українського походження, турботи про родину – що добре резонує з цільовою аудиторією. Щодо використання діджитал-інструментів, ТМ «Яготинське» застосовує таргетовану рекламу в соцмережах, особливо під час запуску нової продукції (наприклад, молочних шейків). Проте рівень SEO- та SMM-оптимізації залишає бажати кращого – бренд не завжди потрапляє у топ результатів Google за загальними пошуковими запитами, а контент рідко адаптований під алгоритми охоплення. Взаємодія з інфлюенсерами або блогерами не має системного

характеру й обмежується епізодичними згадками. Крім того, відсутня повноцінна система цифрової аналітики: не використовуються опитування, немає механізмів зворотного зв'язку, показників лояльності (типу NPS), що дозволило б краще розуміти очікування та поведінку споживачів. Бренд не пропонує персоналізованих онлайн-пропозицій або програм лояльності. Рівень інтерактивності досить низький: конкурси, голосування, залучення UGC-контенту проводяться рідко або формально. Сильні та слабкі сторони диджитал-стратегії ТМ «Яготинське» наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Сильні та слабкі сторони диджитал-стратегії ТМ «Яготинське»

Сторона	Пояснення
Активна присутність у соцмережах	Бренд має публічний образ, веде сторінки, регулярно публікує контент.
Використання відеоформатів	Запуск рекламних роликів під нові продукти — сучасний підхід.
Чітка бренд-стратегія	У контенті прослідковується позиціонування: «натуральність», «традиції», «сім'я».
PR-кампанії	Є колаборації та PR-підтримка в партнерствах (наприклад, з хакатоном).
Відсутність e-commerce	Немає онлайн-продажів або інтеграцій з маркетплейсами.
Низька SEO-оптимізація	За запитами бренд не завжди з'являється у топі видачі.
Нестача персоналізації	Відсутність програм лояльності, персонального контенту для клієнтів
Слабке залучення аудиторії	Низька кількість інтерактивів, UGC-кампаній, ігор, опитувань.
Невикористані можливості інфлюенс-маркетингу	Колаборації з лідерами думок майже відсутні.

Джерело: сформовано автором

У підсумку, диджитал-стратегія ТМ «Яготинське» має стабільну базу, але потребує оновлення та активізації. Вона базується на традиційних цінностях та впізнаваності бренду, однак суттєво поступається конкурентам у використанні сучасних цифрових каналів, інструментів персоналізації, інтерактиву та інфлюенсер-маркетингу. Усе це створює потенціал для вдосконалення з метою розширення охоплення і зміцнення лояльності споживачів.

Цінова політика ТМ «Яготинське» є важливою складовою її маркетингової стратегії та відіграє значну роль у позиціонуванні бренду на українському ринку

молочної продукції. Бренд орієнтується на середній та преміальний ціновий сегмент, акцентуючи увагу на високій якості продукції, натуральності сировини та довірі споживачів.

Однією з ключових особливостей цінової політики є стратегія «ціна за якість», коли ціни дещо вищі за середньоринкові, однак обґрунтовані стабільною якістю, впізнаваністю бренду та розширеним асортиментом. Наприклад, молоко, йогурти, сирки та шейки ТМ «Яготинське» зазвичай коштують дорожче, ніж аналогічна продукція локальних брендів економ-класу, але дешевше або на одному рівні з імпортними аналогами або преміум-лінійками міжнародних компаній [30, 36].

Цінова політика також враховує сезонність і купівельну спроможність. Наприклад, під час інфляційного тиску або зростання собівартості (через подорожчання молока-сировини, енергоносіїв тощо), ціни зростають помірно, щоб не втратити основну масу споживачів. У той же час компанія не практикує демпінгову політику, що свідчить про прагнення утримати репутацію якісного, стабільного бренду, а не боротися за аудиторію через зниження цін. Також варто зазначити, що система знижок і акцій у торговельних мережах використовується досить активно – це частина тактичної цінової політики. Продукція «Яготинського» регулярно потрапляє до промо-кампаній супермаркетів, що дозволяє розширювати охоплення та залучати нових покупців без порушення основного цінового позиціонування [34, 35].

Ще одним інструментом є диференціація цін залежно від лінійки продукції: преміальні продукти (наприклад, лінійка «Яготинське для дітей» або шейки) мають вищу ціну, тоді як базові товари (наприклад, звичайне молоко чи кисломолочний сир) – доступніші. Це дозволяє охоплювати різні сегменти споживачів – від сімей з дітьми до людей з помірним доходом [36].

У підсумку, цінова політика ТМ «Яготинське» є гнучкою та продуманою: вона поєднує середньоринкове позиціонування з акцентом на якість, використовує акційні механізми для підвищення доступності, але не вдається до знецінення бренду через занадто низькі ціни. Такий підхід сприяє підтриманню

стабільного іміджу та довіри до торгової марки серед широкої споживчої аудиторії.

Продуктова стратегія ТДВ «Яготинський маслозавод» є ключовою складовою загальної маркетингової політики підприємства й спрямована на задоволення потреб широкого кола споживачів у якісній, натуральній та доступній молочній продукції. Основними пріоритетами стратегії є розширення асортименту, акцент на натуральність, відповідність сучасним харчовим тенденціям та адаптація до різних споживчих сегментів. Асортимент продукції підприємства є надзвичайно широким і включає практично всі основні категорії молочної продукції: питне молоко різної жирності, кефір, ряжанку, сметану, вершки, кисломолочний сир, тверді й м'які сири, глазуровані сирки, йогурти, молочні шейки, а також спеціалізовану продукцію для дітей під брендом «Яготинське для дітей». Завдяки такому розмаїттю продукція охоплює як повсякденні споживчі потреби, так і запити вузьких ніш — зокрема, молодих батьків, дітей, прихильників здорового харчування [30].

Продуктова стратегія також передбачає чітке сегментування продукції. Базові товари (молоко, кефір, сметана) позиціонуються у середньоціновому сегменті, орієнтованому на масового споживача, тоді як преміальні лінійки — зокрема, натуральні йогурти, безлактозні продукти, дитяча продукція — адресовані покупцям, які прагнуть якіснішого і функціональнішого харчування. У 2025 році завод розширив лінійку молочних шейків, представивши новий смак «лимон-лайм», орієнтований на молодіжну аудиторію та прихильників фанових рішень, що є прикладом врахування змін у вподобаннях споживачів. У рамках управління життєвим циклом товарів підприємство оновлює дизайн упаковки, періодично виводить з ринку менш популярні позиції та пропонує нові варіації успішних продуктів. Наприклад, вже відомі фруктові йогурти періодично оновлюються новими смаками відповідно до сезону чи трендів [30].

Отже, продуктова стратегія ТДВ «Яготинський маслозавод» є гнучкою, системною та орієнтованою на якість. Вона дозволяє підприємству задовольняти потреби різних груп споживачів, зберігаючи водночас свою репутацію

національного бренду, що уособлює натуральність, довіру та турботу про родину. Завдяки продуманому управлінню асортиментом, інноваціям та збереженню стабільної якості, компанія залишається одним із лідерів українського ринку молочних продуктів.

Дистрибуційна стратегія ТДВ «Яготинський маслозавод» передбачає максимальне охоплення цільової аудиторії шляхом використання мультиканальної моделі збуту. Основна мета — забезпечення постійної доступності продукції по всій території України, включно з малими містами та сільськими районами, з мінімальними логістичними витратами. Продукція ТМ «Яготинське» представлена у всіх основних національних торговельних мережах: «Сільпо», «АТБ», «VARUS», «Novus», «Auchan», «Фора» тощо. Також налагоджена дистрибуція до локальних торгових точок, магазинів біля дому та спеціалізованих еко-маркетів. Це дозволяє бренду охоплювати як масовий ринок, так і більш вузькі цільові сегменти. Крім того, компанія активно освоює онлайн-канали продажів: товари доступні на платформах Rozetka, Prom.ua і подібні, а також через онлайн-магазини супермаркетів. Це відповідає сучасним споживчим звичкам і потребам в зручності.

У структурі стратегії також передбачено ефективну логістику: використання фірмового транспорту, злагодженої системи складування та доставки дозволяє забезпечити своєчасне надходження товару навіть у найвіддаленіші регіони, дотримуючись температурного режиму. Таким чином, дистрибуційна стратегія ТДВ «Яготинський маслозавод» базується на принципах широкої доступності, гнучкості та багатоканальності, що забезпечує стабільний рівень продажів та підвищує впізнаваність бренду на ринку [28, 30].

Таким чином, чинна маркетингова стратегія підприємства може бути охарактеризована як консервативна, з ознаками пасивної диференціації. Вона базується на наявних ресурсах, репутації бренду та якості продукції, але не враховує динаміку ринку, цифрові зміни в поведінці споживачів та нові канали взаємодії з аудиторією. Підприємство використовує здебільшого традиційні

підходи до просування, що були ефективними в попередні роки, проте у поточних ринкових умовах потребують суттєвого оновлення.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» було встановлено такі ключові аспекти:

По-перше, дослідження загальної характеристики показало, що ТДВ «Яготинський маслозавод» займає провідне місце серед виробників молочної продукції в Україні. Підприємство має багаторічний досвід роботи, сучасні виробничі потужності та значну частку ринку. Його діяльність спрямована на виробництво якісної молочної продукції, що відповідає міжнародним стандартам. Завод активно впроваджує новітні технології та підтримує високі стандарти безпеки харчових продуктів.

По-друге, аналіз виробничо-господарської діяльності показав стабільні темпи розвитку підприємства, зростання обсягів виробництва та реалізації продукції. Водночас спостерігається підвищення ефективності використання виробничих ресурсів, що сприяє оптимізації витрат. Продукція підприємства користується високим попитом серед споживачів завдяки стабільній якості, широкому асортименту та ефективній системі дистрибуції.

По-третє, аналіз маркетингової діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» виявив, що основними конкурентними перевагами є якість продукції, довіра споживачів та активна маркетингова стратегія. Бренд «Яготинське» займає міцні позиції на ринку завдяки ефективному просуванню, що включає рекламні кампанії, активну присутність у соціальних мережах та партнерські програми. Проведене опитування споживачів підтвердило, що основними факторами вибору продукції є її якість і натуральність, тоді як реклама та цінова політика мають другорядне значення. Водночас є можливості для покращення маркетингової стратегії шляхом активнішого використання digital-маркетингу та удосконалення упаковки продукції.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Стратегічні рішення для вдосконалення маркетингового управління

Ефективне маркетингове управління є ключовою умовою для досягнення конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі. У результаті проведеного аналізу діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» було виявлено низку проблем, які свідчать про потребу у вдосконаленні підходів до маркетингового управління.

По-перше, спостерігається зниження частки витрат на рекламу та маркетинг у загальній структурі витрат підприємства: з 26,04% у 2021 році до 13,22% у 2023 році. Це може свідчити про недостатнє фінансування маркетингових активностей або їх неефективний розподіл. В умовах зростання конкуренції на ринку молочної продукції така тенденція може призвести до зниження впізнаваності бренду, втрати частки ринку та зменшення лояльності клієнтів.

По-друге, цифрова активність підприємства залишається обмеженою. Незважаючи на окремі ініціативи, як-от запуск рекламного відеоролика про молочні шейки чи колаборацію з мережею Döner Market, загальний рівень цифрової присутності ТМ «Яготинське» не відповідає очікуванням сучасного споживача. Відсутність системної роботи з соціальними мережами, SEO, контент-маркетингом, а також інструментами персоналізованої реклами знижує ефективність взаємодії з цільовими сегментами.

По-третє, маркетингові процеси на підприємстві в більшості залишаються неавтоматизованими. В умовах швидких змін ринку це призводить до затримок у прийнятті рішень, недостатньої аналітичної підтримки та складнощів у відстеженні ефективності кампаній. Автоматизація маркетингових процесів —

це сучасна вимога, яка дозволяє підприємствам зменшити навантаження на персонал, скоротити витрати та підвищити точність планування.

Також важливим чинником є зміна поведінки споживачів. Зростає попит на продукти зі здоровими властивостями (низькокалорійні, безлактозні, з підвищеним вмістом білка), і підприємство має оперативно реагувати на ці тренди не лише в асортименті, але й у маркетингових комунікаціях. Орієнтація на екологічність, прозорість виробництва, локальні продукти — це нові цінності, які слід враховувати в маркетинговій стратегії.

Таким чином, необхідність вдосконалення маркетингового управління ТДВ «Яготинський маслозавод» є обґрунтованою як внутрішніми недоліками в організації процесів, так і зовнішніми викликами ринку. Розробка оновленої стратегії дозволить підприємству адаптуватися до сучасних умов, забезпечити ефективне просування продукції та сформувати міцніші взаємини зі споживачами [31].

З урахуванням результатів аналізу та обґрунтування потреби покращення маркетингового управління, стратегічна мета ТДВ «Яготинський маслозавод» у сфері маркетингу — формування ефективної, гнучкої і цифрової системи маркетингового управління, що сприятиме збільшенню ринкової частки підприємства, підвищенню лояльності споживачів і покращенню конкурентних переваг продукції.

Для реалізації поставленої мети слід виконати ряд пов'язаних між собою завдань [41;42]:

1. Підвищення активності в онлайн-середовищі шляхом посилення роботи в соціальних мережах, SEO-оптимізації сайту, впровадження контент-маркетингу та відеореклами.

2. Впровадження сучасних CRM-систем, інструментів автоматизованого email-маркетингу, цифрової аналітики та платформ для управління кампаніями (наприклад, SendPulse, Bitrix24, Zoho CRM), що дозволить оперативно управляти базою клієнтів, сегментувати аудиторії та покращити ефективність рекламних заходів.

3. Перехід від переважно традиційної реклами до комплексного використання цифрових каналів із прицілом на точкову роботу з цільовими сегментами, зокрема молоддю та прихильниками здорового способу життя.

4. Впровадження персоналізованих підходів у комунікаціях, запуск системи зворотного зв'язку та опитувань, а також створення програми лояльності, що враховує індивідуальні потреби споживачів.

5. Розробка та просування нових продуктів з урахуванням запитів на здорове харчування (продукція без лактози, з підвищеним вмістом білка, екологічна упаковка), з акцентом на інновації та натуральність.

6. Запровадження систем оцінки ефективності маркетингових кампаній (KPI, ROI, CPL), що дасть змогу обґрунтовано планувати та розподіляти рекламний бюджет.

Реалізація зазначених завдань дасть змогу забезпечити комплексне оновлення маркетингової політики підприємства, пристосувати її до сучасних умов ведення бізнесу та змін споживчого попиту, а також створити умови для тривалого успішного розвитку бренду на внутрішньому і, можливо, зовнішньому ринках..

Згідно з проведеним SWOT-аналізом, основними сильними сторонами підприємства є: висока якість продукції, добре відомий бренд, широка товарна лінійка, належність до великої групи компаній («Молочний альянс»). Водночас до слабких сторін належать: недостатня цифрова активність, обмежена гнучкість у просуванні інноваційних продуктів, недостатній рівень персоналізації у маркетинговій комунікації.

Аналіз портрету споживача дозволяє зробити кілька важливих висновків для вдосконалення маркетингового управління діяльністю підприємства. Оскільки споживачі обирають продукцію ТМ «Яготинське» через її якість і перевірену репутацію, важливо продовжувати акцентувати увагу на натуральності, традиційних рецептурах та дотриманні високих стандартів якості. Варто використовувати історію бренду в маркетингових комунікаціях, підкреслюючи його надійність та українське походження. Попит на здорове

харчування та екологічність продукції зростає, тому слід розширювати лінійку безлактозних, органічних та фермерських продуктів. Молодші споживачі активно користуються соцмережами, тому необхідно посилити SMM-кампанії, інфлюенсер-маркетинг та таргетовану рекламу. Запуск онлайн-продажів та співпраця з інфлюенсерами підвищить доступність продукції для сучасних покупців та обізнаність про бренд.

Оскільки основна аудиторія – це сім’ї середнього рівня доходу, необхідно зберігати доступний рівень цін, але водночас розвивати преміальні сегменти для тих, хто готовий платити більше за якість. Можливе створення власного фірмового магазину або брендovаних кутків у великих торговельних мережах.

Оцінюючи ці чинники та аналізуючи конкурентне середовище за моделлю М. Портера, доцільним є впровадження стратегії диференціації, яка дозволить підприємству вирізнитися серед конкурентів не за рахунок цінової політики, а через унікальні характеристики продукції, імідж бренду, якість сервісу та маркетингову інноваційність. Така стратегія спрямована на формування доданої вартості в очах споживача та створення емоційного зв’язку з брендом.

Крім того, у зв’язку з актуальністю цифрової трансформації та активним зростанням впливу цифрових каналів комунікації на рішення споживачів, доцільно інтегрувати елементи цифрової маркетингової стратегії (digital strategy). Такий підхід передбачає акцент на онлайн-платформи, автоматизовані CRM-системи, контент-маркетинг, соціальні мережі та аналітику поведінки клієнтів. Це дозволить оптимізувати витрати на просування, краще сегментувати аудиторії, будувати лояльність через персоналізовані повідомлення [41].

У межах реалізації обраної комбінованої маркетингової стратегії, для ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонується впровадження комплексу конкретних стратегічних рішень, що охоплюють різні аспекти маркетингової діяльності підприємства, комплекс в деталях наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Стратегічні рішення для вдосконалення маркетингового управління

Рішення	Обґрунтування	Приклад
---------	---------------	---------

Удосконалення асортиментної політики	Необхідно розширити лінійку продукції, орієнтуючись на сучасні споживчі тренди	-запуск молочних продуктів з підвищеним вмістом білка (наприклад, протеїнові йогурти чи шейки); -випуск лінії безлактозної продукції та товарів із натуральними підсолоджувачами; -розробка екологічної упаковки з перероблених матеріалів з відповідним маркуванням.
Активізація цифрового просування	Доцільно з метою посилення позицій у цифровому просторі	-впровадити системний SMM у Facebook, Instagram, TikTok, використовуючи короткі формати відео, рецепти, поради та історії про виробництво; -налагодити співпрацю з українськими інфлюенсерами в ніші здорового харчування, фітнесу та сімейного життя; -використовувати контент-маркетинг через блог або email-розсилки з порадами щодо споживання продукції.
Впровадження CRM та автоматизація маркетингу	Запровадити для управління клієнтськими базами, історією покупок і скаргами	-реалізувати автоматизовані email-кампанії; -використовувати системи аналітики ефективності (Google Analytics, CRM-звіти, рекламні дашборди); -автоматизувати опрацювання запитів та форм зворотного зв'язку на сайті.
Оптимізація рекламного бюджету	Для більш ефективного використання ресурсів	-Використання моделі performance marketing: орієнтація не лише на охоплення, а на конверсії, переходи, повторні покупки; -переорієнтація частини бюджету з традиційних медіа на таргетовану цифрову рекламу; -А/В-тестування рекламних повідомлень для виявлення найефективніших креативів.
Розвиток партнерських колаборацій	Для розширення впізнаваності бренду	Продовжити практику співпраці з іншими брендами (як приклад — айран і Döner Market), а також розглянути можливість спільних кампаній з українськими виробниками здорових продуктів, спортзалами, марафонами, закладами швидкого харчування.

Джерело: розроблено автором на основі [4;15;17]

Усі вищезазначені дії дозволять ТДВ «Яготинський маслозавод» комплексно підійти до вдосконалення маркетингової системи управління, ефективніше використовувати ресурси, краще розуміти споживача і підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

3.2. Автоматизація маркетингових процесів, як інструмент управління маркетинговою діяльністю

Автоматизація маркетингових процесів є одним із ключових напрямів удосконалення маркетингового управління діяльністю ТДВ «Яготинський маслозавод», особливо в умовах цифровізації економіки та загострення конкуренції на ринку молочної продукції. У сучасному бізнес-середовищі маркетинг перестає бути суто креативною сферою й перетворюється на технологічно обґрунтований процес, який потребує системного підходу до управління даними, комунікаціями та аналітикою.

З огляду на вищезазначене, впровадження автоматизованих маркетингових рішень є актуальним і необхідним кроком для ТДВ «Яготинський маслозавод» задля адаптації до сучасних умов, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стабільного зростання в умовах динамічного ринку.

Хоча в останні роки «Яготинське» активно просуває свої продукти через телевізійні ролики, колаборації з мережами харчування (наприклад, Döner Маркет), участь у соціальних ініціативах (партнерство з ІТ-хакатоном) та соціальні мережі, рівень автоматизації таких процесів залишається низьким. Інформаційна база клієнтів є обмеженою та неструктурованою. CRM-система для збирання, зберігання та аналізу даних про споживачів відсутня. Облік результатів рекламних кампаній здійснюється вручну або частково через сторонні інструменти (наприклад, статистику соцмереж).

Відсутність наскрізної аналітики унеможливорює точне оцінювання ефективності каналів комунікації та проектування персоналізованих рекламних сценаріїв. Зворотній зв'язок зі споживачем не обробляється системно, що не дозволяє вчасно реагувати на зміни у вподобаннях або критику.

Крім того, з аналізу фінансових звітів за 2021–2023 рр. видно, що частка витрат на маркетинг та рекламу у загальних витратах на збут постійно зменшується: з 26,04% у 2021 р. до 13,22% у 2023 р. Це свідчить про необхідність

більш ефективного розподілу маркетингового бюджету, що можливе саме завдяки впровадженню автоматизованих рішень та точному вимірюванню результативності кожного маркетингового інструмента. Запропоновані рішення щодо автоматизації наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Запропоновані рішення щодо автоматизації

Напрямок оптимізації	Інструмент	Очікуваний ефект
Впровадження CRM-системи	Bitrix24 або Zoho CRM	Оптимізація обліку клієнтів, автоматизація продажів, сегментація бази
Інтеграція платформ для автоматизації email- і SMS-маркетингу	SendPulse або eSputnik	Персоналізовані розсилки, підвищення конверсії, зниження витрат на залучення
Застосування систем для планування та аналізу SMM	Meta Business Suite, SMMplanner, Planoly	Планування контенту, підвищення охоплення, автоматичне публікування
Веб-аналітика	Google Analytics 4, Google Tag Manager, Hotjar	Аналітика користувацької поведінки, підвищення ефективності сайту
Чат-боти для комунікації	SendPulse Bots або ManyChat	Автоматичні відповіді, швидке обслуговування, зниження навантаження на персонал

Джерело: складено автором на основі [42]

Запропоновані інструменти автоматизації охоплюють ключові напрямки маркетингової діяльності — від управління клієнтами до аналітики та комунікацій. Вибір перевірених сервісів (Bitrix24, SendPulse, GA4 тощо) дозволяє забезпечити швидке впровадження, зниження операційних витрат і покращення взаємодії з клієнтами. Очікуваний ефект полягає у підвищенні ефективності маркетингу, зменшенні людського фактору та зростанні загальної продуктивності підприємства. Також доцільно розглянути детальніше характеристики інструментів автоматизації, що допоможе обрати найефективніші рішення саме для ТДВ «Яготинський маслозавод». Мета, вартість, переваги та доцільність впровадження саме для досліджуваного підприємства наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Характеристики інструментів автоматизації

	Інструмент	Мета	Вартість	Переваги	Доцільність
1	Bitrix24	CRM, сегментація клієнтів та аналітика	Безкош-но / від 690 грн/міс	Українська мова, повна екосистема для маркетингу	Ідеально підходить для побудови централізованої системи клієнтської бази
2	Zoho CRM	Email/SMS/Viber-розсилки, чат-боти	Від \$14/міс	Гнучка інтеграція	Альтернатива Bitrix24, особливо при експортній активності
3	SendPulse	Мультиканальна автоматизація маркетингу	Безкош-но / від 450 грн/міс	Легкість запуску, чат-боти, тригери	Зручно для регулярних розсилок і акцій на продукти
4	eSputnik	Аналіз поведінки користувачів сайту	Безкош-но / від 700 грн/міс	Потужна сегментація та аналітика	Доцільно при великій кількості клієнтських сегментів
5	Google Analytics 4	Налаштування подій	Безкош-но	Гнучкість у налаштуванні подій	Необхідний базовий аналітичний інструмент
6	Google Tag Manager	Налаштування аналітичних тегів	Безкош-но	Поглиблена аналітика користувачів	Потрібен для налаштування цілей і відстеження конверсій
7	Hotjar	Візуалізація поведінки, UX-аналіз	Від \$39/міс	UX-дослідження, записи сесій	Корисний при оновленні UX сайту
8	Meta Business Suite	Управління SMM	Безкош-но	Повна підтримка Instagram та Facebook	Сучасне управління соцмережами бренду
9	SMMplanner	Відкладене постингування, статистика	Від 150 грн/міс	Зручність та простота інтерфейсу	Простий інструмент для початкового планування постів
10	Planoly	Автопостинг в Instagram, візуальне планування	Від \$13/міс	Візуальне планування, брендування	Ефективний для Instagram-просування шейків
11	SendPulse Bots	Створення чат-ботів у месенджерах	Безкош-но / тарифи від \$10/міс	Швидке створення ботів без коду	Актуальний для консультацій, реєстрацій в акціях
12	ManyChat	Автоматизовані сценарії спілкування у чатах	Безкош-но / від \$15/міс	Інтуїтивний інтерфейс, адаптація під SMM	Підходить для чат-комунікацій з молодіжною аудиторією

Джерело: складено автором на основі [40; 43-53]

Таким чином, поєднання цих інструментів у межах єдиної системи автоматизації дає змогу підприємству перейти до сучасного рівня маркетингового управління, орієнтованого на дані, персоналізацію, ефективність

витрат та стійке зростання лояльності споживачів. Враховуючи бюджетну доступність багатьох рішень, більшість із них можуть бути впроваджені поступово, вже починаючи з поточного року. З цією метою пропонується поетапний план автоматизації маркетингових процесів, який представлений на рис. 3.1.

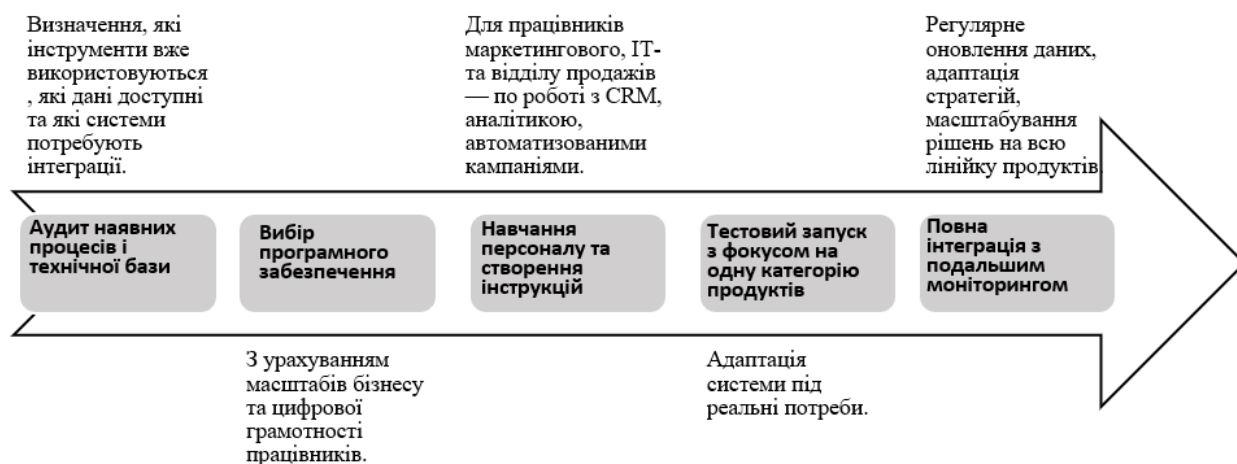


Рис. 3.1. План впровадження автоматизації маркетингових процесів на ТДВ

«Яготинський маслозавод»

Джерело: сформовано та структуровано автором

Таким чином, автоматизація маркетингових процесів на ТДВ «Яготинський маслозавод» є не лише технічним оновленням, а стратегічною інвестицією в підвищення конкурентоспроможності підприємства. Реалізація поетапного плану дозволить зменшити витрати на маркетинг, підвищити якість взаємодії з клієнтами, забезпечити оперативну аналітику та сформувати сучасну, адаптивну модель маркетингового управління, що відповідатиме вимогам ринку та очікуванням споживачів.

3.3. Обґрунтування доцільності реалізації заходів із вдосконалення маркетингового управління діяльністю ТДВ "Яготинський маслозавод"

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності запропоновано комплекс заходів з автоматизації, який включає впровадження CRM-системи, сервісів розсилок, аналітичних платформ, систем планування SMM та чат-ботів.

З метою обґрунтування доцільності реалізації зазначених заходів було проведено розрахунок витрат на їх впровадження. До складу витрат входять витрати на ліцензійне програмне забезпечення (Bitrix24, SendPulse, SMMplanner), роботи з налаштування аналітичних інструментів (Google Analytics, Google Tag Manager, Hotjar), створення чат-ботів, а також витрати на навчання персоналу. Результати розрахунків наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Витрати на організацію та впровадження запропонованих заходів

Стаття витрат	Одиниця виміру	Кількість	Вартість, грн	Разом, грн
Bitrix24 (CRM+, підписка на рік)	690 грн/міс	12	690	8 280
SendPulse, email/SMS (тариф Старт)	450 грн/міс	12	450	5 400
Налаштування Google Analytics, GTM, Hotjar	разово	1	10 000	10 000
Ліцензії на SMMplanner / Planoly	150 грн/міс	12	150	1 800
Створення та налаштування чат-ботів	разово	1	5 000	5 000
Навчання персоналу	курс/особа	3	6 000	18 000
Разом:	—	—	—	48 480

Джерело: складено та розраховано автором на основі [43;45;51;53]

Як показано в таблиці, загальні витрати на впровадження автоматизації маркетингових процесів становлять 48 480 грн. Найбільша частина витрат припадає на налаштування аналітичних інструментів (Google Analytics, Tag Manager, Hotjar) та CRM-системи, що є ключовими елементами цифрової інфраструктури. Також суттєве значення має інвестиція у навчання персоналу, що забезпечує ефективне використання впроваджених рішень у довгостроковій перспективі. Витрати є помірними та економічно обґрунтованими з огляду на очікувану віддачу від цифрової трансформації маркетингу підприємства.

Впровадження автоматизованих рішень (CRM-систем, платформ для email- та SMM-маркетингу, веб-аналітики, чат-ботів) дозволяє оптимізувати маркетингову діяльність без збільшення витрат. Згідно з дослідженням Nucleus Research, середній рівень повернення інвестицій у CRM-системи складає \$8,71 на кожен витрачений долар, що обумовлено підвищенням продуктивності персоналу та якості взаємодії з клієнтами. У сфері email-маркетингу, за даними

Data & Marketing Association, середній ROI становить £42 на кожен вкладений £1, що свідчить про високу рентабельність персоналізованих автоматизованих розсилок. Водночас компанії, які впровадили маркетингову автоматизацію, повідомляють про зростання кількості лідів до 80% та зниження витрат на їх обробку на 12% [37-39].

Практичні приклади впровадження автоматизації в українських компаніях також підтверджують ефективність цього підходу. Так, Danone Україна, використовуючи систему eSputnik для омніканального маркетингу (email, SMS, Viber, push), досягла суттєвого підвищення повторних покупок завдяки персоналізованій взаємодії зі споживачами. Ритейлер Rozetka успішно поєднує CRM-аналітику, email-маркетинг та веб-аналітику (Hotjar, Google Analytics), що дозволяє їй гнучко реагувати на поведінкові сигнали користувачів і підвищувати конверсію сайту. Схожий досвід має і мережа «Львівські Круасани», яка завдяки впровадженню чат-ботів скоротила витрати на обробку клієнтських звернень на 30% і вдвічі збільшила швидкість відповіді [40].

Очікується, що після автоматизації маркетингових процесів ТДВ «Яготинський маслозавод» зможе зекономити до 0,15% витрат на рекламу та маркетинг щороку — тобто близько 72 798 грн (від 48 532 тис. грн, витрачених у 2023 році). Водночас ефективність маркетингових заходів може зрости на 20–30% за рахунок персоналізації, сегментації аудиторії та автоматичного аналізу результатів. Таким чином, автоматизація дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й збільшити дохід за рахунок більш ефективного використання наявного бюджету, що є стратегічно важливим для збереження позицій на насиченому ринку молочної продукції.

Для кількісного обґрунтування доцільності впровадження заходів з автоматизації маркетингових процесів було розраховано очікувані економічні вигоди, які підприємство може отримати вже в перший рік після реалізації запропонованих рішень. До розрахунку включено як прямі вигоди — економію витрат на оплату праці завдяки зменшенню часу на виконання рутинних завдань, так і потенційний приріст доходу внаслідок зростання повторних покупок та

оптимізації рекламного бюджету. Усі значення подано в умовних, але реалістичних цифрах, виходячи з поточних параметрів діяльності підприємства. Результати розрахунків наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Очікувані економічні вигоди

Показник	До впровадження	Після впровадження	Економічний ефект
Середній час на підготовку однієї розсилки	4 год	0,5 год	економія $\approx 3,5 \text{ год} \times 50 \text{ розсилок} = 175 \text{ год/рік}$
Вартість 1 години роботи маркетолога	—	200 грн	$175 \times 200 = 35\,000 \text{ грн}$
Оптимізація бюджету реклами (зменшення витрат на неефективні кампанії)	48 532 тис. грн	-0,15%	економія: 72 798 грн
Сумарний ефект	—	—	$\approx 107\,798 \text{ грн/рік}$

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних підприємства та [37-40; 54]

Як показують розрахунки, впровадження заходів з автоматизації дозволяє підприємству отримати сукупний економічний ефект у розмірі 107 798 грн на рік. Найбільшу вигоду дає зменшення витрат на неефективну рекламу завдяки можливостям таргетування та аналітики. Додатковий ефект досягається за рахунок економії часу персоналу на виконання рутинних завдань, зокрема створення та надсилання розсилок. Таким чином, запропоновані заходи мають чітке економічне обґрунтування та демонструють високу ефективність навіть у короткостроковій перспективі.

Крім того, необхідно оцінити очікуваний економічний вплив заходів з автоматизації маркетингової діяльності з повним урахуванням всіх аспектів та докладними висновками.

1) Розрахуємо чистий прибуток від впровадження заходів — цей показник відображає реальний економічний ефект після повернення інвестицій:

$$\text{Чистий прибуток} = \text{Сумарний економ. ефект} - \text{Загальні витр. на впровадження} \quad (3.1)$$

$$107\,798 \text{ грн} - 48\,480 \text{ грн} = 59\,318 \text{ грн}$$

2) Розрахуємо рентабельність інвестицій (ROI)

$$ROI = \left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Інвестиції}} \right) \times 100\% \quad (3.2)$$

$$(48\,480/59\,318) \times 100\% \approx 122,3\%$$

3) Визначимо період окупності — час, необхідний для повного повернення інвестицій за рахунок отриманого економічного ефекту:

$$\text{Період окупності (роки)} = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Річний економічний ефект}} \quad (3.3)$$

$$48\,480/107\,798 \approx 0,45 \text{ року або приблизно } 5,5 \text{ місяців}$$

Таким чином, термін окупності становить менше шести місяців, що підтверджує інвестиційну привабливість проєкту. Рентабельність інвестицій становить понад 120% — вкладені кошти майже подвоються вже протягом першого року. Автоматизація дає значну економію трудових ресурсів, дозволяючи вивільнити 175 годин роботи фахівців щороку, що можна спрямувати на стратегічно важливі завдання. Таким чином, реалізація запропонованих заходів не лише ефективна, але й стратегічно обґрунтована, оскільки сприяє оптимізації операцій, підвищенню ефективності маркетингу та економії витрат.

У випадку реалізації запропонованих заходів з автоматизації маркетингових процесів на ТДВ «Яготинський маслозавод» передбачається отримання не лише економічного, а й відчутного соціального ефекту, що охоплює як внутрішнє середовище підприємства, так і взаємодію з зовнішніми стейкхолдерами – працівниками, споживачами, партнерами, а також місцевою громадою.

Насамперед, очікується підвищення кваліфікації персоналу через впровадження сучасних цифрових інструментів управління маркетингом (CRM-систем, автоматизованих розсилок, платформ аналітики). Це передбачає проведення навчань, опанування нових навичок і розвиток цифрової грамотності працівників, що сприятиме зростанню їх конкурентоспроможності на ринку праці. Дослідження міжнародної компанії Salesforce свідчить, що автоматизація маркетингу стимулює внутрішнє навчання та інноваційне мислення персоналу,

що позитивно впливає на рівень залученості та професійної самореалізації працівників [39].

Крім того, впровадження персоналізованих маркетингових комунікацій, зокрема через email/SMS-розсилки, чат-боти та таргетовану рекламу, дасть змогу забезпечити вищу якість обслуговування клієнтів. Споживачі отримуватимуть саме ту інформацію, яка відповідає їхнім запитам і поведінковим моделям, що підвищує рівень задоволеності, лояльності до бренду та частоту повторних покупок. Згідно з дослідженням Data & Marketing Association, ефективна персоналізація дозволяє покращити відгук споживачів на маркетингові повідомлення на 20–30% [38].

Також соціальний ефект проявляється у збереженні та покращенні якісних характеристик робочих місць. Автоматизація не означає скорочення персоналу — навпаки, вона сприяє зменшенню рутинних задач та дозволяє працівникам маркетингового відділу зосередитись на креативних, аналітичних і стратегічних завданнях. Це відповідає концепції сталого розвитку бізнесу, орієнтованого на підвищення внутрішньої цінності людського капіталу.

Додатково, впровадження сучасних діджитал-інструментів на підприємстві сприятиме поширенню інноваційних практик у регіоні та може слугувати прикладом для інших виробників у сфері АПК, що має мультиплікативний соціальний ефект. Цифрова трансформація бізнес-процесів у локальному контексті підтримується як одним із ключових напрямів у стратегіях підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських виробників [37].

Нарешті, завдяки відкритості, системному спілкуванню зі споживачами та оперативному зворотному зв'язку, ТДВ «Яготинський маслозавод» зможе зміцнити свій соціально відповідальний імідж та репутацію бренду. Отже, соціальний ефект впровадження заходів із вдосконалення маркетингового управління підприємством охоплює розвиток персоналу, покращення сервісу, зміцнення зайнятості, розширення цифрової культури та підвищення репутаційної цінності бренду, що є фундаментом для сталого розвитку підприємства в нових ринкових умовах.

Успішне впровадження заходів з автоматизації маркетингових процесів на підприємстві потребує не лише технічної та організаційної підготовки, а й детального прогнозування можливих викликів, пов'язаних із внутрішніми та зовнішніми ризиками. Враховуючи, що автоматизація передбачає інтеграцію нових ІТ-рішень, зміну існуючих бізнес-процесів, навчання персоналу та активну цифрову взаємодію зі споживачами, ризики можуть виникати на кожному з етапів реалізації проєкту [56].

Оцінка ризиків є невід'ємною частиною управління проєктом, адже дозволяє заздалегідь ідентифікувати потенційні загрози, визначити їх імовірність, ступінь серйозності та складність виявлення, а також розробити відповідні заходи реагування. Наявність системного підходу до управління ризиками дозволяє мінімізувати негативні наслідки, уникнути затримок у впровадженні, зберегти запланований бюджет і забезпечити досягнення поставлених стратегічних цілей [55].

Особливу увагу до ризиків у даному випадку обумовлено специфікою діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», де точність маркетингових даних, оперативність комунікацій та безперебійність цифрових платформ мають прямий вплив на взаємодію з клієнтами, торговими партнерами та ефективність збуту. Ризики, пов'язані з технічними помилками, недостатньою підготовкою персоналу або низькою якістю контенту, можуть нівелювати очікувані переваги автоматизації та негативно вплинути на репутацію бренду.

Також доцільно розрахувати інтегральний ризик (індекс пріоритетності ризику – RPN):

$$RPN = P \times S \times D, \quad (3.4)$$

де P — ймовірність виникнення ризику;

S — ступінь серйозності наслідків;

D — складність виявлення ризику до його прояву.

Матрицю оцінки ризиків проєкту наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Матриця оцінки ризиків

Ризик	Ймовірність (1-5)	Ступінь серйозності (1-5)	Складність виявлення (1-5)	Час реагування, днів	RPN
Затримка з постачанням CRM або доступом до сервісу	3	4	2	2	24
Недостатній рівень підготовки персоналу	4	3	3	5	36
Технічні помилки при інтеграції email-платформи	2	4	2	3	16
Неточна аналітика через некоректні налаштування GTM/GA4	3	5	4	4	60
Зниження ефективності через нерелевантний контент	2	3	3	2	18

Джерело: складено та систематизовано автором

Проведений аналіз матриці ризиків показав, що найкритичнішим для проєкту автоматизації маркетингових процесів є ризик некоректних налаштувань аналітичних інструментів (GA4, GTM), який має найвищий індекс пріоритетності (RPN = 60) через високу серйозність наслідків і складність виявлення. Значну увагу слід також приділити підготовці персоналу та уникненню затримок у доступі до CRM-системи. Менш критичними, але потенційно впливовими є технічні помилки при інтеграції платформ та неякісний контент. Загалом, для зниження ризиків доцільно заздалегідь проводити аудит систем, тестування рішень і навчання персоналу.

З метою забезпечення надійності реалізації проєкту автоматизації маркетингових процесів на ТДВ «Яготинський маслозавод» варто сформувати таблицю протиризикових заходів, яка базується на матриці реакцій на ризики. Для кожного ризику визначено стратегію реагування (прийняття, зниження, переадресація), план дій на випадок його реалізації, а також конкретний тригер (умова), що активує ці заходи. Результати наведено в табл. 3.7. [57].

Таблиця 3.7.

Протиризикові заходи, за використанням матриці реакцій на ризики проєкту

Ризик	Стратегія реагування	План на випадок непередбачених обставин	Імпульс до застосування
Затримка з постачанням CRM або доступом до сервісу	Переадресувати (відповідальність на постачальника)	Наявність резервної CRM або офлайн-методу ведення бази	Затримка більш як на 1 день
Недостатній рівень підготовки персоналу	Знизити (попереднє навчання, створення інструкцій)	Розробка відеоінструкцій, внутрішніх тренінгів	Виявлення помилок у тестовій роботі
Технічні помилки при інтеграції email-платформи	Знизити (залучення технічного консультанта)	Проведення технічного аудиту перед запуском	Системні збої після інтеграції
Неточна аналітика через некоректні налаштування GTM/GA4	Знизити (тестування, перевірка сценаріїв)	Залучення зовнішнього фахівця зі схожим досвідом	Неточні дані або втрата подій у GA4
Зниження ефективності через нерелевантний контент	Прийняти (контент оновлюється у процесі)	Швидке оновлення контенту та адаптація повідомлень	Падіння взаємодії на 30% і більше

Джерело: складено та систематизовано автором

Отже, запропоновані дії дозволяють оперативно реагувати на найімовірніші та найкритичніші ризики, зокрема — затримки у впровадженні CRM, технічні помилки, недосконале налаштування аналітики та людський фактор. Чітке визначення імпульсів до застосування протиризикових заходів дозволяє уникнути зволікань у прийнятті рішень та зберегти стабільний хід реалізації проєкту. Таким чином, таблиця ризиків виконує функцію не лише інструмента оцінки, а й готового інструменту оперативного управління непередбаченими ситуаціями, що підвищує загальну стійкість і керованість процесу автоматизації.

Висновки до розділу 3

Таким чином, у цьому розділі було детально розглянуто напрями вдосконалення маркетингового управління діяльністю ТДВ "Яготинський маслозавод". Зокрема, було запропоновано стратегічні заходи з вдосконалення маркетингового управління, які передбачають посилення орієнтації на

споживача, впровадження сучасних методів аналізу ринку та підвищення ефективності комунікаційних заходів.

Особливу увагу приділено автоматизації маркетингових процесів, що є важливим кроком у підвищенні оперативності, точності аналізу даних та оптимізації витрат. Було обґрунтовано доцільність впровадження CRM-системи, інструментів цифрового маркетингу та програм для аналізу споживчої поведінки.

Також наведено економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів. Було доведено, що їх реалізація сприятиме покращенню взаємодії з цільовою аудиторією, підвищенню рівня впізнаваності бренду та збільшенню прибутковості підприємства в умовах високої конкуренції на ринку.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у результаті виконання кваліфікаційної роботи досягнуто поставленої мети — досліджено теоретико-методологічні засади, проведено аналіз чинної системи маркетингового управління та розроблено рекомендації щодо її вдосконалення на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод».

Розкрито сутність та інструменти маркетингового управління, з'ясовано, що це системний процес планування, реалізації та контролю маркетингової діяльності, орієнтований на створення цінності для споживача. Ключовими інструментами є маркетинг-мікс, CRM-системи, аналітика, бренд-менеджмент, цифровий маркетинг.

Охарактеризовано структуру та функції маркетингової системи управління. Встановлено, що її ефективність забезпечується взаємодією функцій аналізу, планування, реалізації та контролю маркетингових заходів у межах системного підходу.

Досліджено методи оцінки ефективності маркетингового управління, включаючи KPI, ROI, аудит, клієнтські показники лояльності (NPS, CSAT), що дозволяють виявляти вузькі місця та приймати обґрунтовані рішення.

Надано характеристику ТДВ «Яготинський маслозавод», проаналізовано його внутрішнє середовище: ресурсну базу, виробничу структуру, організаційну модель. Визначено, що підприємство є одним із лідерів ринку молочних продуктів в Україні.

Проведено аналіз зовнішнього середовища з використанням PEST- та SWOT-аналізів, моделі М. Портера. Виявлено високий рівень конкуренції та потребу у стратегічній адаптації до сучасних ринкових умов.

Оцінено рівень маркетингового управління, зокрема структуру витрат, цифрову присутність, стан комунікаційної політики. Встановлено наявність проблем: скорочення частки маркетингових витрат, низький рівень персоналізації, обмежене використання digital-інструментів.

Розроблено стратегічні заходи із вдосконалення маркетингового управління, що передбачає перехід до моделі орієнтації на споживача,

активізацію digital-маркетингу, підвищення інноваційності та автоматизацію ключових процесів.

Автоматизація маркетингових процесів запропонована як один із пріоритетних напрямів. Обґрунтовано доцільність впровадження CRM, email/SMM-платформ, систем аналітики та чат-ботів. Наведено конкретний поетапний план, оцінено ризики і запропоновано протиризикові заходи. Оцінено ефективність впровадження заходів: розраховано економічний ефект — 107,8 тис. грн на рік, чистий прибуток — 59,3 тис. грн, ROI — 122,3%, період окупності — близько 5,5 місяців. Це підтверджує високу ефективність запропонованих змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Яроміч С. А., Величко Т. Г. Сутність поняття маркетингового менеджменту в науковому дискурсі. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 740–745. URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/4705/2/shkolna.pdf>
2. Чайка І. П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2017. № 1(27). С. 257–262. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/8185>
3. Курбацька Л. М. Маркетинг в системі управління підприємством. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3066/1/2.pdf>
4. Векслер Д. М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2018. № 4. С. 74–81.
5. Заремба В. П. Концепція організації маркетингового управління діяльністю підприємств. Агросвіт. 2013. № 14. С. 47–50.
6. Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 3. С. 13–17.
7. Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні. 2017. С. 278–302. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/25081/1/selection.pdf>
8. Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. Агросвіт. 2020. № 10. С. 52–56.
9. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 332 с.
10. Герасимяк Н. В., Ковальчук О. В., Даценко В. В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 331–336.
11. Гвоздецька І. Тенденції зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств: маркетинговий аспект. Економіст. 2017. № 9(371). С. 31–37.

12. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 227–234.
13. Зернюк О. В., Кійко А. В. Проблеми та особливості управління маркетинговою діяльністю в нестабільних ринкових умовах. Економіка і суспільство. 2017. № 17. С. 468–473.
14. Ковтун Е. О., Бондар І. О., Гуменюк А. А. Особливості розробки маркетингової стратегії для здійснення оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(1). С. 169–171.
15. Рзаєв Г. І., Корольчук І. І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрямки її удосконалення. Економічні науки. 2019. № 5. С. 195–198.
16. Шепарська О. О., Поліщук І. І. Особливості контролінгу маркетингової діяльності підприємства. Молодий вчений. 2015. № 9(2). С. 49–53. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_9\(2\)_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_9(2)_14)
17. Страшинська Л. В., Євтюкова І. О. Застосування інструментарію маркетинг-контролінгу в маркетинговій діяльності підприємства. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 18: Економіка і право. 2015. Вип. 29. С. 35–43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_018_2015_29_7
18. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2004. 354 с.
19. Комарницький І. М., Цар Г. В. Теоретичні засади формування маркетингового менеджменту на підприємстві. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 3(2). С. 110–116. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/...](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/)
20. Куценко В. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : МАУП, 2003. 184 с.
21. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Горілей В. Ю. Система маркетингового менеджменту підприємства. Агросвіт. 2019. № 18. С. 63–67.

22. Кравченко О., Кравченко О., Шуба А. Формування системи маркетингового менеджменту підприємства. Економіка і суспільство. 2021. № 27.

23. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Харків : ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/>

24. Россоха В. В., Гуменна О. В., Пічик К. В., Романченко Н. В. Маркетинговий менеджмент. Київ : ННЦ ІАЕ, 2014. 224 с.

25. Борисенко О. С., Фісун Ю. В., Чорна Д. О. Теоретико-методологічні аспекти організації та впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах. Приазовський економічний вісник. 2021. № 2(25). С. 60–65.

26. Хорошун В. В., Качуровський Д. В. Системний підхід до оцінки ефективності прийняття маркетингових рішень у сучасних умовах діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 12(2). С. 144–148. URL: <http://nbuv.gov.ua/>

27. Верба В. А. Сучасні методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. URL: <http://economica.org.ua/2009/efmarkdijaln/>

28. Чухрай Н. І., Млинко І. Б. Оцінювання результативності та ефективності маркетингу промислового підприємства у ланцюгу поставок. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 3. С. 24–34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_3_4

29. ТДВ «Яготинський маслозавод». Інформація про організацію. URL: <https://vkursi.pro>

30. Молочний Альянс. Офіційний сайт. URL: [https://milkalliance.com.ua/...](https://milkalliance.com.ua/)

31. Рахман М. С., Гризо Д. А. Аналіз ринку молока та молочної продукції України. Наукова періодика Каразінського університету. URL: <https://periodicals.karazin.ua>

32. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

33. Американська асоціація маркетингу. URL: www.marketingpower.com
34. Корінев В. П., Корецький М. Х., Дацій О. І. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 200 с.
35. Окландер М. А., Чукурна О. П. Маркетингова цінова політика : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 284 с.
36. МінФін. Ставки, індекси, тарифи. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/>
37. Nucleus Research. CRM pays back \$8.71 for every dollar spent. 2014. URL: <https://nucleusresearch.com/...>
38. DMA UK. Marketer email tracking study 2021. URL: <https://dma.org.uk/...>
39. Salesforce. State of Marketing Report. 2020. URL: <https://www.salesforce.com>
40. eSputnik. Кейси автоматизації маркетингу в Україні. URL: <https://esputnik.com/ua/case>
41. Стамат В. М., Нехайчик Є. Є. Основні тренди маркетингової діяльності: світовий погляд. Modern Economics. 2023. № 38. С. 152–157. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-23](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-23)
42. Янчук Т. В., Фурман Т. Ю. Аналіз та оптимізація маркетингової діяльності через впровадження інформаційних технологій. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13856459>
43. Офіційний сайт Bitrix24. URL: <https://www.bitrix24.ua>
44. Офіційний сайт Zoho CRM. URL: <https://www.zoho.com/crm>
45. Офіційний сайт SendPulse. URL: <https://sendpulse.ua>
46. Офіційний сайт eSputnik. URL: <https://esputnik.com/ua>
47. Офіційний сайт Google Analytics. URL: <https://analytics.google.com>
48. Офіційний сайт Google Tag Manager. URL: <https://tagmanager.google.com>
49. Офіційний сайт Hotjar. URL: <https://www.hotjar.com>
50. Meta Business Suite / Meta Platforms. URL: <https://business.facebook.com>
51. Офіційний сайт SMMplanner. URL: <https://smmplanner.com>
52. Офіційний сайт Planoly. URL: <https://www.planoly.com>
53. Офіційний сайт ManyChat. URL: <https://manychat.com>

54. Вакансії маркетолога у Києві – Robota.ua. URL: <https://roboata.ua>
55. Герасимчук О. А., Мельник А. М. Проектне управління: методи та інструменти : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 276 с.
56. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Pennsylvania : PMI, 2021. 370 p.
57. Башинська І. О., Макарець Д. О. Управління ризиками в проектах. Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 5(2). С. 38–40.

ДОДАТКИ

Основна характеристика підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»

Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	Дата	КОДИ 01.01.2024
Територія		за ЄДРПОУ	00446003
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з додатковою відповідальністю	за КАТОТТГ	UA3204021001 0094429
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КОПФГ	250
Середня кількість працівників:	921	за КВЕД	10.51
Адреса, телефон:			
Одиниця виміру:	тис.грн. без десяткового знака		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Додаток Б

Форма
№ 1

Код за ДКУД

1801001

на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 901.00	1 528.00
первісна вартість	1001	11 532.00	11 581.00
накопичена амортизація	1002	8 631.00	10 053.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	417 251.00	390 541.00
первісна вартість	1011	773 761.00	811 917.00
знос	1012	356 510.00	421 376.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	936.00	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Інші необоротні активи	1090	11 491.00	32 020.00
Усього за розділом I	1095	432 579.00	424 089.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	165 657.00	165 465.00
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	425 104.00	592 908.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	8 229.00	11 642.00
з бюджетом	1135	1 967.00	12 613.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 330.00	2 977.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	31 692.00	7 818.00
Витрати майбутніх періодів	1170	377.00	452.00
Інші оборотні активи	1190	3 879.00	4 470.00
Усього за розділом II	1195	1 142 041.00	1 604 930.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс	1300	1 574 620.00	2 029 019.00

Продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	3 797.00	3 797.00
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	1 528.00	1 528.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	524 076.00	679 715.00
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Усього за розділом I	1495	529 401.00	685 040.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	41 870.00	27 913.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	205 704.00	225 982.00
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Усього за розділом II	1595	247 574.00	253 895.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	378 396.00	366 248.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	22 096.00	21 756.00
товари, роботи, послуги	1615	228 624.00	214 804.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 338.00	33 616.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	4 681.00
розрахунками зі страхування	1625	1 715.00	2 301.00
розрахунками з оплати праці	1630	6 151.00	7 979.00
Поточні забезпечення	1660	18 337.00	24 879.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 311.00	6 858.00
Усього за розділом III	1695	797 645.00	1 090 084.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Баланс	1900	1 574 620.00	2 029 019.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Рік 2022

Форма
№ 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 736 091.00	3 103 661.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 736 091.00	2 784 504.00
Валовий: прибуток	2090	645 244.00	319 157.00
збиток	2095	(-)	
Інші операційні доходи	2120	47 017.00	23 650.00
Адміністративні витрати	2130	37 602.00	33 130.00
Витрати на збут	2150	296 742.00	254 742.00
Інші операційні витрати	2180	65 926.00	34 147.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	291 991.00	20 788.00
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	1 745.00	1 512.00
Інші доходи	2240	882.00	58 650.00
Фінансові витрати	2250	116 777.00	87 142.00
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(0)
Інші витрати	2270	(-)	(0)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	177 841.00	-
збиток	2295	(-)	63 319.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-22 202.00	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	155 639.00	-
збиток	2355	(-)	63 319.00

Продовження додатку Б

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	155 639.00	-63 319.00
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 634 094.00	2 237 345.00
Витрати на оплату праці	2505	195 918.00	168 573.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	47 339.00	38 327.00
Амортизація	2515	75 141.00	79 243.00
Інші операційні витрати	2520	200 416.00	197 946.00
Разом	2550	3 152 908.00	2 721 434.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Додаток В

Форма
№ 1

Код за ДКУД

1801001

на 31.12.2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 528.00	1 295.00
первісна вартість	1001	11 581.00	9 526.00
накопичена амортизація	1002	10 053.00	8 231.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	390 541.00	415 608.00
первісна вартість	1011	811 917.00	898 932.00
знос	1012	421 376.00	483 324.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Інші необоротні активи	1090	32 020.00	30 570.00
Усього за розділом I	1095	424 089.00	447 473.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	165 465.00	192 592.00
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	592 908.00	623 833.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11 642.00	25 628.00
з бюджетом	1135	12 613.00	14.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 977.00	206.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 818.00	41 043.00
Витрати майбутніх періодів	1170	452.00	0
Інші оборотні активи	1190	4 470.00	2 165.00
Усього за розділом II	1195	1 604 930.00	1 717 107.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс	1300	2 029 019.00	2 164 580.00

Продовження додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	3 797.00	3 797.00
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	1 528.00	1 528.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	679 715.00	934 870.00
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Усього за розділом I	1495	685 040.00	940 195.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	27 913.00	13 957.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	225 982.00	225 359.00
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Усього за розділом II	1595	253 895.00	239 316.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	366 248.00	485 430.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	21 756.00	22 609.00
товари, роботи, послуги	1615	214 804.00	244 287.00
розрахунками з бюджетом	1620	33 616.00	25 101.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 681.00	6 811.00
розрахунками зі страхування	1625	2 301.00	2 721.00
розрахунками з оплати праці	1630	7 979.00	9 913.00
Поточні забезпечення	1660	24 879.00	31 639.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 858.00	6 899.00
Усього за розділом III	1695	1 090 084.00	985 069.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Баланс	1900	2 029 019.00	2 164 580.00

Продовження додатку В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Рік 2023

Форма
№ 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 857 266.00	3 736 091.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 857 266.00	3 090 847.00
Валовий: прибуток	2090	877 957.00	645 244.00
збиток	2095	(-)	
Інші операційні доходи	2120	19 109.00	47 017.00
Адміністративні витрати	2130	44 464.00	37 602.00
Витрати на збут	2150	367 149.00	296 742.00
Інші операційні витрати	2180	41 416.00	65 926.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	444 037.00	291 991.00
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	1 836.00	1 745.00
Інші доходи	2240	1 390.00	882.00
Фінансові витрати	2250	138 408.00	116 777.00
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(0)
Інші витрати	2270	(-)	(0)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	308 855.00	177 841.00
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-53 695.00	-22 202.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	255 160.00	155 639.00
збиток	2355	(-)	(-)

Продовження додатку В

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	255 160.00	155 639.00
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 246 084.00	2 634 094.00
Витрати на оплату праці	2505	249 790.00	195 918.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	52 222.00	47 339.00
Амортизація	2515	73 423.00	75 141.00
Інші операційні витрати	2520	288 693.00	200 416.00
Разом	2550	3 910 212.00	3 152 908.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Додаток Г

Форма
№ 1

Код за ДКУД

1801001

на 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 784.00	2 901.00
первісна вартість	1001	11 896.00	11 532.00
накопичена амортизація	1002	7 112.00	8 631.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	444 946.00	417 251.00
первісна вартість	1011	733 629.00	773 761.00
знос	1012	288 683.00	356 510.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	52 495.00	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	936.00
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Інші необоротні активи	1090	19 734.00	11 491.00
Усього за розділом I	1095	521 959.00	432 579.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	166 210.00	165 657.00
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	443 374.00	425 104.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	7 737.00	8 229.00
з бюджетом	1135	912.00	1 967.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 765.00	9 330.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 217.00	31 692.00
Витрати майбутніх періодів	1170	249.00	377.00
Інші оборотні активи	1190	1 182.00	3 879.00
Усього за розділом II	1195	1 027 446.00	1 142 041.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс	1300	1 549 405.00	1 574 620.00

Продовження додатку Г

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	3 797.00	3 797.00
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	1 528.00	1 528.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	587 459.00	524 076.00
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Усього за розділом I	1495	592 784.00	529 401.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	41 870.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	201 451.00	205 704.00
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Усього за розділом II	1595	201 451.00	247 574.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	216 608.00	378 396.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	8 185.00	22 096.00
товари, роботи, послуги	1615	201 194.00	228 624.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 840.00	2 338.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	499.00	-
розрахунками зі страхування	1625	1 794.00	1 715.00
розрахунками з оплати праці	1630	6 461.00	6 151.00
Поточні забезпечення	1660	17 938.00	18 337.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 773.00	6 311.00
Усього за розділом III	1695	755 170.00	797 645.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Баланс	1900	1 549 405.00	1 574 620.00

Звіт про фінансові результати

Продовження додатку Г

(Звіт про сукупний дохід)

Рік 2021

Форма
№ 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 103 661.00	3 166 323.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 103 661.00	2 657 868.00
Валовий: прибуток	2090	319 157.00	508 455.00
збиток	2095	(-)	
Інші операційні доходи	2120	23 650.00	3 332.00
Адміністративні витрати	2130	33 130.00	33 076.00
Витрати на збут	2150	254 742.00	239 378.00
Інші операційні витрати	2180	34 147.00	15 995.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	20 788.00	223 338.00
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	1 512.00	2 539.00
Інші доходи	2240	58 650.00	24 903.00
Фінансові витрати	2250	87 142.00	72 302.00
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(0)
Інші витрати	2270	(-)	(0)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	153 739.00
збиток	2295	63 319.00	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-24 192.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	129 547.00
збиток	2355	63 319.00	(-)

Продовження додатку Г

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-63 319.00	129 547.00
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 237 345.00	2 208 944.00
Витрати на оплату праці	2505	168 573.00	163 734.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	38 327.00	35 183.00
Амортизація	2515	79 243.00	62 277.00
Інші операційні витрати	2520	197 946.00	194 806.00
Разом	2550	2 721 434.00	2 664 944.00

**Формули для обчислення показників
фінансового стану підприємства**

Назва коефіцієнта	Формула
Коефіцієнт зносу основних засобів	Знос ОЗ / Первісна вартість ОЗ
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Вартість нових ОЗ / Первісна вартість ОЗ на кінець періоду × 100%
Коефіцієнт вибуття основних засобів	Вартість вибулих ОЗ / Первісна вартість ОЗ на початок періоду × 100%
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - Запаси) / Поточні зобов'язання
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання
Чистий оборотний капітал	Оборотні активи - Поточні зобов'язання
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	Власний капітал / Всього активів
Коефіцієнт фінансування	Власний капітал / Залучений капітал
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	(Власний капітал - Необоротні активи) / Оборотні активи
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власні оборотні засоби / Власний капітал
Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід / Середня вартість активів
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід / Середня дебіторська заборгованість
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Собівартість реалізованої продукції / Середня кредиторська заборгованість
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	365 / Коеф. оборотності дебіторської заборгованості
Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	365 / Коеф. оборотності кредиторської заборгованості
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Собівартість реалізованої продукції / Середні матеріальні запаси
Коефіцієнт оборотності основних засобів	Чистий дохід / Середня вартість основних засобів
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чистий дохід / Середній власний капітал
Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	Чистий прибуток / Середні активи × 100%
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Середній власний капітал × 100%
Коефіцієнт рентабельності діяльності	Операційний прибуток / Чистий дохід × 100%
Коефіцієнт рентабельності продукції	Прибуток від реалізації / Собівартість реалізованої продукції × 100%

Внутрішні нормативні документи ТДВ «Яготинський маслозавод»

Назва документу	Характеристика
Статут	Загальні правові та економічні засади організації, діяльності та припинення діяльності підприємства
Колективний договір	Регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин, а також узгодження інтересів трудящих, власників та уповноважених ними органів.
Штатний розпис	Відображає структуру ТДВ «Яготинський маслозавод», чисельність відділів, співробітників, розмір заробітної плати, посади зони відповідальності та ін..
Положення про структурний підрозділ	Регламентує діяльність підрозділів на рівні підприємства, допомагає оцінювати результати діяльності, визначає завдання, обов'язки, права та відповідальність працівників.
Положення про систему планування та бюджетування	Несе функцію планування, організації та контролю всіх фінансових видів діяльності на підприємстві: рух грошових потоків, товарних потоків, облік майна, створення плану бюджетів.
Організаційна структура	Відображає цілі і завдання організації, функціональний розподіл праці і обсяг повноважень працівників управління, соціально-культурне середовище
Положення про документообіг	Регламентує правила та порядки ведення процесу діловодства на підприємстві