

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ  
ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОЛОГІЇ МОРЯ

Кафедра інтелектуальної цифрової економіки



«Допустити до захисту»

В.о. завідувача кафедри

*Корнієнко*  
к.е.н., доцент О.П.КОРНІЄНКО  
(наукова ступінь, вчене звання, П.І).

« 16 » грудня 2024р.

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ  
МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

Робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня  
магістра за спеціальністю «Підприємництво та торгівля»  
за кваліфікацією – «магістр з бізнесу та підприємництва»

Науковий керівник

к.е.н., доцент Корнієнко О.П.

Здобувач

Асауленко А. В.  
(підпис)

Миколаїв – 2024

**Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова  
Факультет економіки та екології моря**

Кафедра інтелектуальної цифрової економіки  
 Освітня кваліфікація Магістр  
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
 (шифр і назва)  
 Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля  
 Освітня програма Бізнес та приватне підприємництво

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

Гарант освітньої програми



к.е.н., доц. Рогов В.Г.

«10» листопада 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»**

**ЗАВДАННЯ**

Асауленко Аліна Володимирівна

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи «ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ  
МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

затверджені наказом ректора від « 14 » 10 2024р. № 1074-уч

2. Вихідні дані до роботи :

- вітчизняні та зарубіжні наукові публікації;

- статистичні відомості підприємства;

- інтернет-ресурси. Вітчизняного та закордонного масштабу

3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Розділ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КИЇВХЛІБ».

Розділ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КИЇВХЛІБ»

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

Плакат 1 Комплексний процес оцінювання ефективності маркетингу

Плакат 2 Економічні показники діяльності Групи «Київхліб» 2021-2023 рр., тис грн.

Плакат 3 Аналіз ринку хліба за 2021-2023 рр.

Плакат 4 SWOT-аналіз Групи «Київхліб» на 2024-2025 рр.

Плакат 5 Структура товарної номенклатури ТОВ «Київхліб»

Плакат 6 Порівняння цінової пропозиції ТОВ «Київхліб» та його конкурентів

Плакат 7 Особливості політики розподілу ТОВ «Київхліб»

Плакат 8 Особливості комунікаційної політики ТОВ «Київхліб»

Плакат 9 Вигляд розширеної товарної категорії «Хліб для здоров'я»


Плакат 10. Загальне представлення доходів та інвестицій в дисконтованому вираженні

**КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК  
виконання кваліфікаційної роботи**


№	Етапи виконання кваліфікаційної роботи магістранта	Термін	Тривалість
1	Визначення наукового керівника роботи	10.2024	
2	Вибір теми роботи та її узгодження її з науковим керівником	11.2024	
3	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	02.2024	
4	Збір статистичної інформації в термін проходження практики на базовому підприємстві (установі, організації)	03.2024- 09.2024	
5	Вивчення друкованих та електронних джерел, економічних реалій, методичних та наукових видань з теми роботи	09.2024	
6	Систематизація інформації та складання розгорнутого плану роботи, затвердження його науковим керівником	09.2024	
7	Розробка теоретичного розділу	10.2024	
8	Розробка аналітичного розділу	10.2024	
9	Розробка проектного розділу	11.2024	
10	Розробка четвертого (спеціального) розділу	11.2024	
11	Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	11.2024	
12	Редагування рукопису роботи магістранта та ознайомлення з ним наукового керівника	05.12.2024	
13	Розробка проекту автореферату роботи	10.12.2024	
14	Розробка проекту демонстраційного матеріалу та доповіді	13.12.2024	

15	Усунення зауважень наукового керівника та завершення роботи	15.12.2024	
16	Подання рукопису кваліфікаційної роботи, автореферату, демонстраційного матеріалу та доповіді на попередній захист	17.12.2024	
17	Подання роботи рецензенту та отримання рецензії	20.12.2024	
18	Захист роботи перед ДЕК	24.12.2024	

Науковий керівник

/ Корнієнко О.П. /  
(ПІБ)

Здобувач

  
(підпис)/ Асауленко А.В. /  
(ПІБ)

### **Анотація**

**Асауленко А.В.** «Оцінка економічної ефективності маркетингової діяльності підприємства» магістерська кваліфікаційна робота на здобуття другого ступеня вищої освіти «магістр». – Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв, 2024.

**Методи дослідження.** Теоретичним та методологічним підґрунтям дослідження є наступні загальнонаукові та спеціальні методи та прийоми: абстрактно-логічний; аналізу та синтезу; експертних оцінок; структурно-функціональний, аналітичний тощо.

**Об’єктом дослідження** є процес дослідження маркетингової діяльності ТОВ «Київхліб».

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та прикладні аспекти економічної ефективності маркетингової діяльності підприємства.

**Науковою новизною** проведеного дослідження є розробка заходів та напрямків підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Київхліб», що довели свою економічну ефективність.

**Ключові слова:** маркетингова діяльність, інноваційна стратегія, економічна ефективність, структурно-функціональний, аналітичний аналіз.

### **Annotation**

**Asaulenko A. V.** "Estimation of the economic efficiency of the marketing activity of the enterprise" master's qualification thesis for obtaining the second degree of higher education "master". - National University of Shipbuilding named after Admiral Makarov, Mykolaiv, 2024.

Research methods. The following general scientific and special methods and techniques are the theoretical and methodological basis of the research: abstract-

logical; analysis and synthesis; expert evaluations; structural-functional, analytical, etc.

The object of the study is the process of researching the marketing activity of Kyivhlib LLC.

The subject of the study is the theoretical, methodical and applied aspects of the economic efficiency of the enterprise's marketing activities.

The scientific novelty of the conducted research is the development of measures and directions for increasing the efficiency of the marketing activity of Kyivhlib LLC, which have proven their economic effectiveness.

**Keywords:** marketing activity, innovation strategy, economic efficiency, structural-functional, analytical analysis.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність та принципи маркетингової діяльності підприємства.....	6
1.2 Інструменти реалізації маркетингової діяльності підприємства.....	15
1.3 Методичні підходи до оцінки економічної ефективності маркетингової діяльності.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КИЇВХЛІБ».....	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «Київхліб».....	31
2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Київхліб».....	36
2.3 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Київхліб».....	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КИЇВХЛІБ».....	63
3.1 Заходи та напрямки підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Київхліб».....	63
3.2 Економічна ефективність реалізації рекомендованих пропозицій	
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У динамічному середовищі сучасного ринку маркетинг перетворився на потужний інструмент, який визначає успіх підприємств. Зростаюча конкуренція та насиченість товарних ринків спонукають компанії до активного впровадження інноваційних маркетингових стратегій. Адже маркетинг не просто сприяє продажам, а й впливає на всі аспекти бізнесу, від розробки нових продуктів до взаємодії з клієнтами, будучи невід'ємною частиною будь-якої галузі.

Оцінка економічної ефективності маркетингових заходів є актуальним завданням для будь-якого підприємства, незалежно від його розміру та сфери діяльності. Бо розуміння того, наскільки ефективно інвестовані кошти в маркетинг, дозволяє підприємству оптимізувати свої маркетингові бюджети, підвищити віддачу від інвестицій та досягти поставлених бізнес-цілей. Крім того, оцінка ефективності маркетингу є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Ринок хліба та хлібопродуктів є одним з найстабільніших і водночас конкурентних сегментів харчової промисловості. При цьому, з одного боку, хлібобулочні вироби є базовим продуктом харчування, що споживається щоденно великою кількістю населення. З іншого боку, спостерігається постійна еволюція споживчих вподобань, зростання конкуренції та зміна макроекономічних умов. Це вимагає від виробників постійного моніторингу ринку та адаптації своєї маркетингової діяльності. Це зумовлює актуальність обраної теми.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти є розробка теоретичних та прикладних аспектів оцінки економічної ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність та принципи маркетингової діяльності підприємства;
- визначити інструменти реалізації маркетингової діяльності підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки економічної ефективності маркетингової діяльності;
- дати організаційно-економічну характеристику господарської діяльності ТОВ «Київхліб»;
- здійснити оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Київхліб»;
- провести аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Київхліб»;
- розробити заходи та напрямки підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Київхліб»;
- обґрунтувати економічну ефективність реалізації рекомендованих пропозицій.

**Об’єктом дослідження** є процес дослідження маркетингової діяльності ТОВ «Київхліб».

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та прикладні аспекти економічної ефективності маркетингової діяльності підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичним та методологічним підґрунтям дослідження є наступні загальнонаукові та спеціальні методи та прийоми: абстрактно-логічний; аналізу та синтезу; експертних оцінок; структурно-функціональний, аналітичний тощо.

**Апробація результатів.** Результати дослідження були опубліковані в наукових економічних читаннях: «Сталий розвиток в умовах цифрової

трансформації економіки», що присвячені пам'яті першого декана Інженерно-економічного факультету НУК професора В.Ч. Лі».

**Інформаційною базою** дослідження є вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, статистичні відомості підприємства, відомості розміщені у глобальній мережі Інтернет.

**Науковою новизною** проведеного дослідження є розробка заходів та напрямків підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Київхліб», що довели свою економічну ефективність.

**Особистий внесок здобувача** полягає у проведенні цілісного дослідження теоретичних та прикладних аспектів економічної ефективності маркетингової діяльності підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Теоретичні положення, висновки та практичні розробки роботи доповідались на наукових економічних читаннях «Сталий розвиток в умовах цифрової трансформації економіки», що присвячені пам'яті першого декана Інженерно-економічного факультету НУК професора В.Ч. Лі». Результати роботи опубліковані у 1 науковій праці.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел (60 найменувань). Загальний обсяг роботи – 100 сторінок.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та принципи маркетингової діяльності підприємства

У сучасному мінливому, непорядкованому і парадоксально дезорієнтованому конкурентному середовищі з життєвими циклами продуктів, що безперервно скорочуються – очікуваний прибуток від поточної діяльності підприємства є вкрай невизначеним. Причому настільки, що організації змушені постійно шукати нові можливості. Оскільки вони повинні бути в змозі працювати в дедалі більш ризикованих умовах, пов'язаних зі скороченням можливостей прогнозування, ослабленням бар'єрів для входу на ринок, зміною управлінських цілей тощо. Внаслідок війни, що триває у нашій країні, організації перебувають під постійним тиском, який вимагає від них бути більш інноваційними та гнучкішими у здійсненні маркетингової діяльності.

Поняття сутності маркетингу має різні тлумачення та еволюціонує протягом часу. Адже розвиваючись він пройшов довгий шлях еволюції, адаптуючись до змін на ринку та в поведінці споживачів. Процес його розвитку схематично зображено на рис. 1.1.

Як видно з рис. 1.1 виділяють чотири основні етапи розвитку маркетингу. Перший – це його виникнення та становлення (до 1930-х рр.). Саме на цьому етапі відбулася зміна акценту зі збільшення обсягів виробництва за умов дефіциту товарів на збут товарів за допомогою активних продажів та реклами. З того часу відбувався розвиток маркетингового підходу [44, с. 20].

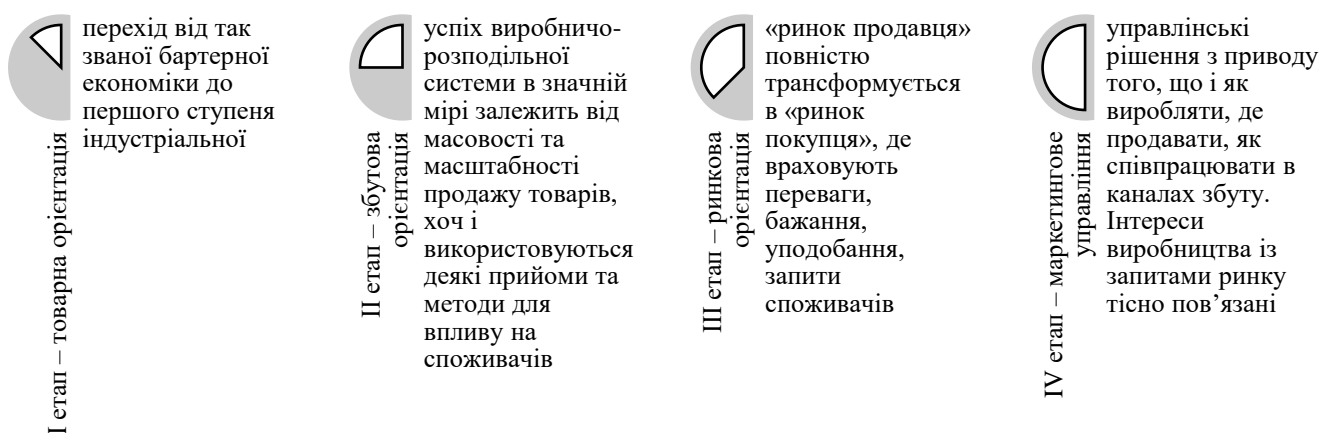


Рис.1.1 Етапи розвитку маркетингу

Джерело: [8;44]

Другий етап розвитку маркетингу тривав до 1960-х рр., під час якого було розроблено концепцію вдосконалення виробництва, вдосконалення товару та інтенсифікації комерційних зусиль. Третій етап – ринкової орієнтації, що відбувався в 1960-ті – 1990 ті рр., відзначається появою концепції маркетингу. Саме в цей час розпочалося вивчення потреб та поведінки споживачів для розробки товарів та маркетингових стратегій, що їм відповідають [12, с. 182]. Також в цей час набув розвиток соціально-етичний маркетинг, який враховує не лише економічні інтереси підприємства, але й соціальні та етичні аспекти його діяльності. Четвертий етап – маркетингового управління відзначається появою [22, с. 37]:

- реляційного маркетингу, що оснований на побудові довгострокових відносин з клієнтами та підвищенні їх лояльності;
- персоналізованого маркетингу, в основі якого лежить адаптація маркетингових пропозицій до індивідуальних потреб та очікувань кожного клієнта;
- цифрового маркетингу, що оснований на використанні інтернет-технологій для просування товарів та взаємодії з клієнтами.

Наразі сучасні дослідники відзначають потребу у виділенні нового – п'ятого етапу розвитку маркетингу, який пов'язаний з використанням технологій: штучного інтелекту для автоматизації маркетингових задач та персоналізації пропозицій; віртуальної реальності, яка дозволяє створювати новий досвід для споживачів за допомогою VR-технологій [18, с. 22].

Наявні трактування поняття «маркетинг» різними авторами, відрізняються як єдністю поглядів, так і значними відмінностями. Провідні теоретики маркетингу зазначають, що в його основі лежить положення про те, що важливо не зробити продукт, а насамперед виявити потребу споживача і продати те, що йому потрібно. Відповідно, споживач, орієнтуючись на свої потреби, сам може повідомити виробнику про них, необхідно лише побачити та скористатися цим [47, с. 17].

Маркетинг у традиційному розумінні – це певна система організації та управління виробничою та збутовою діяльністю підприємства, спрямована на вивчення ринку з метою формування попиту на пропоновану продукцію або послуги та його задоволення, спрямована на отримання прибутку [30].

В процесі аналізу трактувань, нами було визначено існування різних підходів до маркетингу, згідно яких науковці та дослідники розглядають його з точки зору [3; 4; 30]:

- діяльності, визначаючи маркетинг як комплекс заходів, спрямованих на просування товару чи послуги на ринку;
- процесу, досліджуючи поняття в якості послідовності дій, що ведуть від виробника до споживача;
- філософії, розглядаючи маркетинг як систему цінностей та принципів, на яких ґрунтується маркетингова діяльність;
- типів управління, досліджуючи поняття в якості різних способів організації та контролю маркетингової діяльності;

- інструментів, трактуючи маркетинг як комплекс методів та прийомів, що використовуються для досягнення маркетингових цілей;
- форм обміну, визначаючи маркетинг в якості різних способів, що дозволяють здійснювати обмін товарами та послугами;
- комбінованого поняття, що обґрунтовує поєднання різних аспектів маркетингу;
- економічної війни, згідно з чим маркетинг являє конкурентну боротьбу за ринки збуту.

Вибір того чи іншого підходу до маркетингу залежить від конкретних цілей та завдань, які ставить перед собою підприємство.

Широкого застосування набуло визначення Американської асоціації маркетингу, згідно з яким «маркетинг – це філософія сучасного бізнесу, що визначає стратегію та тактику фірми в умовах конкуренції. Вона являє собою орієнтовану на споживача виробничо-збутову діяльність, що забезпечує підприємству довгостроковий максимальний прибуток від його продукції» [59].

Але найбільшу популярність серед проаналізованих підходів здобуло визначення Ф. Котлера, яке фокусується на розгляді маркетингу з точки зору видів людської діяльності [27]. На рис. 1.2 відображено соціальні основи маркетингу, що витікають з даного визначення.

Особливістю маркетингу в контексті підприємницької діяльності є два ключових аспекти: він слугує інструментом для ведення справ та філософією управління. Згідно із філософським аспектом, маркетинг ставить за мету максимально задовольнити потреби клієнтів для кожного працівника підприємства [1, с. 53]. Споживання при цьому можна розглядати в якості «демократичного» процесу. Це означає, що споживачі, купуючи певний продукт, «голосують» за нього своїми грошима, тим самим висловлюючи свою підтримку та схвалення. Задоволені клієнти при цьому стають ключовим активом для

організації, яка інвестуючи в їх задоволення може отримати значні дивіденди у вигляді стійкого зростання, прибутку та стабільної діяльності.



Рис. 1.2 Соціальні основи маркетингу

Джерело: [35, с. 50]

В якості інструмента бізнесу маркетинг використовується для досягнення цілей підприємства з максимальною ефективністю, зважаючи на обмеженість ресурсів. Його використання дозволяє вносити зміни й вдосконалювати діяльність організації, приймати обґрунтовані інвестиційні рішення та отримувати заплановані економічні й соціальні ефекти в майбутньому.

Наведені вище визначення дають нам зрозуміти, що маркетинг є інструментом сталого розвитку організації, філософією її діяльності, що спрямована максимально ефективно задовольнити потреби клієнтів, перевершуючи конкурентів, та, як наслідок, отримати максимальний прибуток при ефективному використанні обмежених ресурсів. Саме так, ми розумітимемо поняття «маркетинг» у нашому дослідженні.

Сформульоване нами визначення дозволяє виокремити головну мету маркетингу, а саме – досягти оптимального рівня споживання, балансує між виробничими можливостями та потребами споживачів. При цьому завдання

маркетингу не є статичними, а постійно змінюються в залежності від цілей підприємства, горизонтів планування, типу попиту та існуючих на ринку умов.

Основними завданнями є [22, с. 41]:

- комплексний аналіз та прогнозування ринку, оснований на системному та науковому підході;
- формування довгострокової маркетингової стратегії діяльності підприємств;
- планування товарної політики з урахуванням наявного попиту та виробничих можливостей підприємства;
- формування попиту та стимулювання збуту продукції;
- планування та організація збуту товарів.

Маркетингова діяльність – це комплексна система заходів, спрямована на вивчення ринку, формування попиту на товари або послуги, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених підприємством цілей.

Ефективно розв'язувати перелічені завдання маркетингу допомагають наступні принципи [7]:

- націленість на досягнення кінцевого результату виробничо-збутової діяльності;
- орієнтація на довготривалий результат при постійному зіставленні витрат, рівня цін, платоспроможного попиту та прибутку;
- застосування в єдності та взаємозв'язку тактики та стратегії, що націлені на задоволення до вимог потенційних споживачів з одночасним впливом на них;
- глибоке та всебічне дослідження ринку та економічної кон'юнктури у взаємозв'язку з виробничо-збутовими можливостями суб'єктів господарювання;

- використання системи гнучкого реагування виробництва та збуту на вимоги ринку та конкретні запити кінцевих споживачів;
- реалізація інноваційної діяльності, що охоплює постійне вдосконалення, модифікацію та оновлення товару, а також прийомів і методів стимулювання збуту, виявлення нових каналів товароруху тощо;
- планування виробничо-збутової діяльності за допомогою маркетингових програм, що ґрунтуються на кон'юнктурних та науково-технічних прогнозах.

Під функціями маркетингу розуміється комплекс усіх видів діяльності, що відноситься до дослідження ринку, оновлення асортименту продукції, розвитку каналів просування товарів на ринок, а також рекламної діяльності та стимулювання продажів, з одночасним управлінням та контролем. Виділяють такі функції маркетингу:

1. Аналітична функція маркетингової діяльності. Дана функція є основою для прийняття обґрунтованих та ефективних рішень на основі попереднього збору та аналізу даних про різні аспекти маркетингового середовища, такі як [44, с. 54]:

- ринок (розмір, динаміка, сегментування, конкурентне середовище);
- споживачі (їхні потреби, поведінка, цінності, демографія);
- продукт/послуга (їх характеристики, позиціонування, конкурентоспроможність);
- ціна (рівень цін, еластичність попиту, цінова стратегія);
- просування (ефективність рекламних кампаній, вибір комунікаційних каналів);
- збут (канали розподілу, дистрибуція, логістика).

2. Виробнича функція маркетингу – це комплекс заходів, спрямованих на організацію та управління процесом виробництва товарів або надання послуг, що

відповідають потребам та запитам ринку. В основі виробничої функції лежить орієнтація на те, щоб продукція, що випускається організацією, відповідала за якістю запитам споживачів [19, с. 98]. Основними завданнями виробничої функції маркетингу є: розробка та впровадження нових продуктів або послуг; організація та управління виробничим процесом; забезпечення відповідності якості продукції стандартам та потребам ринку; контроль за витратами та собівартістю продукції; організація постачання та закупівель; управління запасами. Ефективна реалізація виробничої функції дозволяє підприємству [35, с. 80]:

- забезпечити випуск конкурентоспроможної продукції, що відповідає потребам ринку;
- оптимізувати виробничий процес та знизити витрати;
- підвищити якість продукції та рівень сервісного обслуговування;
- збільшити обсяги продажів та прибуток.

3. Збутова функція охоплює всі ланцюжки постачання та дистрибуції, через які продукт проходить після випуску з виробництва, не зачіпаючи сам процес споживання. Для цього: обираються канали збуту; налагоджується співпраця з дистриб'юторами та роздрібними торговцями; визначається оптимальний рівень запасів товару для забезпечення безперебійного збуту; обираються методи стимулювання збуту; організація сервісного обслуговування. Важливість збутової функції полягає у тому, що [47, с. 59]:

- вона є ключовим фактором у досягненні маркетингових цілей підприємства, таких як: збільшення обсягу продажів, збільшення частки ринку та підвищення прибутку;
- збутова функція допомагає підприємству краще зрозуміти потреби та поведінку споживачів, а також конкурентне середовище;

– ефективна збутова функція дозволяє підприємству будувати довгострокові відносини з клієнтами та підвищувати їх лояльність.

4. Управлінська функція маркетингу – це невід’ємна частина маркетингової діяльності, яка включає аналіз, планування, втілення в життя та здійснення подальшого контролю над проведенням заходів, які розраховані на формування, зміцнення та підтримання вигідних обмінів з цільовими покупцями для досягнення поставлених компанією завдань, таких як: отримання прибутку, збільшення обсягу збуту та частки ринку [1, с. 55].

Узагальнимо особливості функцій маркетингу у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Особливості функцій маркетингової діяльності

Функції			
Аналітична	Виробнича	Збутова	Управлінська
Аналіз ринку	Розробка та впровадження нових продуктів або послуг	Вибір каналів збуту та налагодження співпраці з дистриб’юторами та роздрібними торговцями	Організація стратегічного, тактичного та оперативного планування
Визначення потреб, поведінки та цінностей споживачів	Організація та управління виробничим процесом	Організація забезпечення формування попиту та стимулювання збуту	Інформаційне забезпечення управління маркетингом
Дослідження основних характеристик товару	Забезпечення відповідності якості продукції стандартам та потребам ринку	Запровадження цілеспрямованої товарної політики	Управління ризиками
Визначення цін, особливостей наявних каналів просування та збуту	Контроль за витратами та собівартістю продукції	Організація сервісу	Організація системи комунікацій на підприємстві
Аналіз внутрішнього середовища	Організація постачання, закупівель	Реалізація цінової політики	Організація контролю над маркетинговою діяльністю

Джерело: [13, с. 60]

Отже, маркетинг, у своєму сучасному розумінні, є динамічною та багатогранною дисципліною, яка постійно адаптується до змін ринку та потреб

споживачів. Від виявлення потреб клієнтів до створення цінності та побудови довготривалих відносин – маркетинг пронизує всі аспекти бізнесу. Історично маркетинг пройшов шлях від простого продажу товарів до стратегічного підходу, орієнтованого на клієнта. Сьогодні, у світі, де конкуренція висока, а споживачі вибагливі, маркетингова діяльність стає все більш важливим інструментом для досягнення успіху.

## **1.2 Інструменти реалізації маркетингової діяльності підприємства**

У сучасному конкурентному середовищі ефективне використання маркетингових інструментів є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Вони являють собою сукупність засобів і методів, які використовуються для досягнення маркетингових цілей підприємства. Вони є складовими комплексу маркетингу і дозволяють впливати на споживачів, формувати попит та зміцнювати позиції компанії на ринку.

Маркетингові інструменти можна класифікувати за різними критеріями. Найбільш поширеною є класифікація за елементами комплексу маркетингу, який також називають маркетинг-мікс. Універсальною його моделлю є комплекс «4Р», до якої входять такі елементи [9; 56]:

- 1) product (товар/послуга, що потрібні ринку або цільовій аудиторії);
- 2) price (політика ціноутворення обраного товару/послуги);
- 3) place (модель дистрибуції для обраного товару/послуги);
- 4) promotion (способи просувати товару/послуги підприємства).

Розглянемо ці складові докладніше.

Товар (продукт). Продавець, при виборі товару чи послуги, повинен розуміти, чого хоче споживач. Правильно обраний продукт повинен повністю

задовольняти потреби клієнтів. Тому, при виборі товару чи послуги продавець має ґрунтуватися на таких показниках:

1. Гарантія – скільки прослужить продукт.
2. Функціональність – чи виконує продукт ті функції, яких потребує споживач.
3. Дизайн – упаковка продукту, залучення споживача.
4. Надійність – безвідмовність, довговічність, ремонтоздатність, економність продукту та його здатність зберігати у часі та у встановлених межах значення всіх параметрів.

У товарній політиці підприємці мають бути уважними, стежити за трендами та новинками, вчасно замінювати товар чи послугу. Важливо залишатися затребуваним на ринку, складаючи конкуренцію іншим компаніям. Важливим фактором отримання підприємствами стратегічних переваг при цьому є управління якістю товарів. Головною метою політики управління якістю товарів підприємства має бути стабільне забезпечення якості продукції та послуг, що задовольняють вимоги та очікування споживачів [40, с. 59].

Враховуючи жорстку конкуренцію, досить широкий асортимент товарів на ринку, високі вимоги споживачів до якості товарів, що випускаються, виробнику доводиться постійно вивчати асортимент товарів та їх затребуваність, продумувати процес оновлення товарів за мінімальних витрат. Тому, асортиментна політика є визначальною у маркетинговій діяльності підприємств. Вона являє собою мету, завдання та основні напрямки роботи з формування асортименту товарів. Головними напрямками реалізації асортиментної політики є [42, с. 82]:

- розширення асортименту через впровадження нових позицій та насичення його найбільш популярними товарами;
- оновлення та вдосконалення асортименту шляхом ліквідації неактуальних товарів;

– стабілізація становища через формування політики, що забезпечує сталість основних показників продаж.

Ціна. Для кожної людини важливим фактором при виборі товару чи послуги є ціна. Даний інструмент маркетингової діяльності, являє собою узгоджену між продавцем і покупцем грошову суму, за яку продавець згоден продати товар чи послугу, а покупець готовий придбати її [2, с. 103].

Розрізняють ціну продавця та ціну покупця. Ціна продавця (ціна пропозиції) є сумою, яку підприємець бажає отримати за товар, для компенсації витрат, які пов'язані з його виробництвом, обігом та отриманням прибутку, як додаткової винагороди за прикладені зусилля й вкладення в подальшу підприємницьку діяльність. Ціна покупця (ціна попиту) є сумою, яку готовий сплатити покупець за пропонований товар чи послугу, керуючись призначеними для купівлі грошовими коштами й власними уявленнями щодо корисності й цінності товару. Обидві ціни не є фіксованими та можуть змінюватись у певних межах, залежно від еластичності попиту [25, с. 264].

В процесі виробництва свого продукту, підприємства можуть націлюватися на різні стратегії ціноутворення, але головною метою є отримання виробником максимального прибутку, досягнення підприємством стратегічних цілей та здійснення вигідної покупки зі сторони споживача.

Цінові стратегії класифікуються в залежності від методів ціноутворення і цілей цінової політики, тому [13, с. 90]:

– за рівнем ціни на нові товари виділяють такі стратегії: «зняття вершків», «проникнення на ринок», «середньоринкових цін». Це основні цінові стратегії.

– за рівнем модифікації ціни виділяють стратегії: «стабільних цін» «вичерпання», «зростання проникаючої ціни».

– за рівнем диференціації товарів та споживчих цін виділяють такі стратегії: «диференціації цін на взаємопов'язані товари», «цінових ліній»; «цінової дискримінації».

Залежно від того, на що орієнтується компанія під час виборів методу ціноутворення, їх можна класифікувати таким чином:

– витратні способи, коли компанія орієнтується на витрати виробництва. До витратних методів відносять: прямі витрати; змінні витрати; повні витрати; облік рентабельності інвестицій.

– ринкові методи, коли компанія орієнтується на економічну ситуацію на ринку та використовує розрахунок максимальної прийнятної ціни або розрахунок економічної цінності товару.

– параметричні способи, коли компанія орієнтується на витрати з техніко-економічних характеристик продукції, застосовуючи агрегатний метод, баловий метод або метод питомих показників.

Існують також проміжні методи ціноутворення. До них належать методи, орієнтовані попит і конкурентів.

Місце. Придбання товару залежить від місця продажу. Вірно обране розташування підприємства, також дозволяє залучати клієнтів для придбання товару чи послуги. До даного інструменту відносять і методи розповсюдження товарів. Адже продукт потрібно поширити до кінцевого споживача. Прикладом є доставка до будинку, до станції метро, будь-якого місця, призначеного споживачем.

Оскільки більшість виробників не має можливостей безпосереднього, прямого продажу своїх товарів цільовій аудиторії, вони користуються послугами посередників. Це забезпечує виникнення ланцюгу посередників, між виробниками продукції та її споживачами. Посередники здійснюють транспортування, складування, зберігання та власне продаж товарів виробника. Ці ланцюги називаються каналами розподілу [5, с. 86].

Важливо, щоб розповсюдження було організоване так, щоб клієнту було зручно навіть після придбання товару – це після продажний сервіс. Причому

найважливішим завданням є зниження витрат на канали збуту, посередників та мерчандайзинг.

Просування є одним з провідних інструментів маркетингової діяльності, включаючи в себе привернення уваги, інформування та зв'язок зі споживачами. Поєднуючи всі елементи, воно є тим, без чого не може існувати концепція маркетингу. Основними способами просування товару на ринку є стимулювання збуту, реклама, PR, прямий маркетинг та особистий продаж.

1. Стимулювання збуту, що являє собою процес маркетингових комунікацій, які підвищують попит на товари організації. Види стимулювання збуту звичайно поділяють на три основних групи: цінове та товарне стимулювання, активна пропозиція.

2. Реклама, якою передбачається платне донесення інформації до споживачів за допомогою використання різних каналів комунікації. Основними каналами розповсюдження реклами є: інтернет, телебачення, радіо, газети, журнали, рекламні щити (bill boards), пряме адресне розсилання рекламних матеріалів поштою (direct mail), телемаркетинг тощо [13, с. 304].

3. PR, що є важливим видом комунікації зі споживачами, що дозволяє підвищувати впізнаваність бренду, створюючи йому позитивний імідж й перетворюючи клієнтів в адвокатів бренду. Основними інструментами PR є зв'язки з пресою, корпоративні комунікації, лобістська та консалтингова діяльність.

4. Прямий маркетинг, що сприяє донесенню інформації до клієнтів особисто за допомогою email-розсилок, push-сповіщень, чат-ботів тощо.

5. Особистий продаж, являє собою представлення товару потенційним споживачам, що здійснюється під час безпосереднього спілкування. Головна мета – це продаж і встановлення тривалих взаємин із споживачами та отримання інформації для підприємства.

Виділяють, також синтетичні способи просування, в яких поєднуються елементи основних комунікаційних засобів. Основною метою всіх способів просування є викликати бажання у покупців придбати товар. Для цього підприємці вдаються до різних хитрощів, що допомагають залучати й утримувати цільову аудиторію, зафіксовану на їх товарі [2, с. 106].

На практиці при просуванні продукту на ринку підприємства застосовують стратегії «проштовхування» та «витягування». Стратегія «проштовхування» передбачає діяльність, адресовану лише представникам розподільчої системи з метою запропонувати їм доведення продукту до кінцевого споживача. В цьому випадку об'єктом «проштовхування» є товар організації, і забезпечення прибуткового збуту потребує інтенсивних комерційних зусиль і заходів стимулювання. Стратегія «витягування» передбачає адресування продукту споживачеві, який після проведення певних дій з боку виробника звертається до виробника безпосередньо або через розподільчі канали, для задоволення своїх потреб найефективнішими способами.

Істотна відмінність цих двох діаметрально відмінних підходів до просування товару полягає в тому, що стратегія «проштовхування» орієнтується на просування традиційних для певного підприємства товарів, що вже виготовлені та знаходяться на ринку. Стратегія «витягування» націлена на дослідження потреб та потенційного попиту для створення на їх основі різноманітних товарів. У цьому випадку товар не потрібно проштовхувати – потрібний продукт витягуватиме з виробництва сам споживач [16, с. 41].

Складові комплексу «4Р» перелічені у даному порядку не випадково, вони чітко відображають послідовність процесу реалізації маркетингових функцій, тому що:

1. Товар. Без наявності товару, що пропонується виробником, маркетолог не може розглядати питання стосовно реалізації програми маркетингу. Адже необхідно визначити, яку цінність споживача несе продукт.

2. Ціна. Споживач, крім оцінки споживчих якостей товару, оцінює витрати на його придбання. Це основа аналізу корисності товару та ціни, яка вважається споживачем прийнятною для покупки [28, с. 211].

3. Місце. Пропонований продукт має бути доступним цільовому споживачу. Це забезпечує подальшу комунікацію та обмін з продавцем.

4. Просування. Потенційним сторонам обміну складно буде дізнатися один про одного за відсутності каналів комунікації. Вони мають бути достатньо проінформовані щодо наявних пропозицій. В процесі використання засобів комунікації, вони мають переконати один одного в унікальності їх пропозицій.

Ми бачимо, що комплекс маркетингу підкреслює взаємодію маркетингових інструментів між собою. Вона поділяється на три рівні: логічність, інтеграція та спосіб досягнення мети. Логічність пояснюється тим, що інструменти комплексу маркетингу формуються в певній послідовності та мають взаємо направлений вплив. Інтеграція пояснюється поєднанням всіх інструментів в єдину систему, при цьому кожний з них поєднує у собі ряд взаємоузгоджених піделементів, що утворюють підсистему. Спосіб досягнення мети при цьому спрямований на досягнення цілей маркетингової діяльності.

Довгий час вважалося, що класичний комплекс маркетингу – це найбільш зручна модель, якій не потрібне радикальне оновлення та вдосконалення. Вона може бути адаптована під специфіку конкретного ринку або виду діяльності. Проте даний процес повинен будуватися на аналізі складових класичного комплексу маркетингу з доданням самостійності їх компонентам [53, с. 290]. Але сучасна інформаційна епоха вносить суттєві корективи у структуру комплексу. Навіть якщо автори і не пропонують вносити змін у структуру традиційного комплексу маркетингу, то однозначно наголошують на тому, що в умовах зростаючого впливу концепції електронного маркетингу ролі складових «4P» суттєво трансформуються:

- стає можливою спільна розробка і виробництво продукту, урахування його індивідуальних параметрів;
- збільшується прозорість у формуванні ціни, зростає цінова конкуренція;
- зникають обмеження у часі та просторі щодо дистрибуції, уможливлуються прямі контакти з клієнтами;
- спостерігається комунікаційна гнучкість у просуванні продукту;
- росте контроль з боку клієнта та взаємодія із споживачами [57, с. 19].

Тому, в сучасному маркетингу існує розрізнення складових комплексу маркетингу для підприємств, що працюють онлайн чи офлайн.

Традиційна концепція маркетингу «4P» за всі роки свого існування розширювалася до 5, 6, 7, 8, 10, 12P з паралельним розвитком ряду 4C та появою таких моделей як 4P + 1S, 5P + 1S, 4A, 4E, 4V, SIVA, 2P + 2S + 2C [32, с. 50].

В концепції комплексу маркетингу «5P» до попередніх складових було додано елемент «Люди». Дослідники даної концепції вважали, що модель «4P» – внутрішньо орієнтована. Тому, вони довели, що увага має орієнтуватися на потреби клієнтів (person), які впливають на сприйняття товару на цільовому ринку. Дана концепція являє собою систему взаємодії між людьми, а саме продавцем і покупцем. Без людини сенс в реалізації товару чи послуги втрачається. За допомогою даного елемента формується портрет цільової аудиторії, цілі та можливість навчання персоналу, що виходять із потреб споживача.

В наступних конфігураціях маркетингу комплекси доповнюють процес у «6P» та фізичний доказ у «7P». Наприклад, у концепції «7P» до чотирьох традиційних змінних класичного комплексу маркетингу було додано ще три, а саме [30, с. 85]:

1. Люди, які надають послугу (people). До цієї складової входять працівники підприємства, що безпосередньо взаємодіють зі споживачами.

2. Підтвердження (physical evidence). Дана складова являє собою особливості сприйняття споживачем фізичних характеристик місця придбання товару чи послуги, а саме: зовнішнього вигляду, чистоти приміщень, уніформи персоналу тощо.

3. Процес (process). Сюди відноситься сукупність процесів, які відбуваються на підприємстві, що зачіпають її маркетингову діяльність.

Популярність комплексу маркетингу «7P» зумовлена його адаптацією для сектора послуг. Адже при маркетингу товарів виробник і кінцевий споживач часто взаємодіють не безпосередньо, а опосередковано, через канал розподілу. Причому характеристики каналу розподілу найчастіше знаходяться поза контролем виробника [31, с. 39]. У разі ж маркетингу послуг взаємодія постачальника послуги та її споживача є прямою, а у каналі розподілу відсутні проміжні ланки. Тому, всі характеристики місця продажу стають для постачальника керованими змінними, що і пояснює доцільність їх включення до комплексу маркетингу на правах самостійних складових.

Проте аналізуючи додані складові в концепцію «7P», можна прийти до висновку щодо певної близькості їх з традиційною складовою «Місце». Адже персонал, що взаємодіє зі споживачами, характеристики місця придбання товару чи послуги, організація процесу взаємодії зі споживачем – це невід'ємні характеристики кінцевої ланки каналу розподілу. При здійсненні прямих продажів персоналом, він може бути віднесений до складової «Просування». Таке дублювання частини системних компонентів іноді ускладнює дослідникам процес роботи з цим комплексом.

В ще одній популярній моделі «4C» увага приділяється уподобанням споживачів. Модель була розроблена після аналізу статистики, щодо успішного просування нових продуктів на ринку, за результатами якої було виявлено, що близько 80% підприємців не отримують бажаний результат [51 с. 91].

Проте, чим більше «Р» пропонується включити в комплекс маркетингу, тим менше прихильників таких концепцій. Даний підхід можна вважати контрпродуктивним. Причиною є те, що за допомогою нових елементів характеризується не комплекс маркетингу, а фактори, які надають вплив на маркетингову діяльність, але які можуть вже входити до складу кожного з чотирьох маркетингових інструментів. В той самий час не будемо заперечувати щодо актуальності розширених комплексів в окремих галузях, що свідчить про їх вузьку спрямованість та необхідність.

Підприємцям варто пам'ятати про відсутність єдиної й універсальної моделі використання інструментів маркетингової діяльності для усіх організацій. Тому підприємство може обирати будь-який комплекс маркетингу згідно з його індивідуальними особливостями та стратегіями продажів. Також, варто зауважити, що дослідниками розробляються комплекси маркетингу під окремі галузі.

### **1.3 Методичні підходи до оцінки економічної ефективності маркетингової діяльності**

Оцінка економічної ефективності маркетингової діяльності є невід'ємною частиною успішного управління підприємством. Вона дозволяє визначити, наскільки ефективно використовуються маркетингові ресурси, та приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку маркетингової стратегії.

Економічна ефективність маркетингової діяльності характеризує ступінь досягнення поставлених маркетингових цілей при мінімальних витратах ресурсів. Вона відображає співвідношення між результатами маркетингової діяльності (збільшення обсягу продажів, підвищення частки ринку, зміцнення

позицій бренду тощо) та витратами на її здійснення. Оцінювання економічної ефективності маркетингової діяльності є важливою складовою аналітики, що дає можливість:

- визначити ступінь досягнення маркетингових цілей;
- виміряти віддачу від інвестицій у маркетинг;
- обґрунтувати та оптимізувати маркетинговий бюджет;
- визначити сильні та слабкі сторони маркетингової стратегії;
- вдосконалити маркетингові кампанії та прийняття маркетингових рішень [55, с. 29].

Наразі більшість українських організацій оцінювання маркетингової діяльності проводить за такими напрямками, як: ефективність рекламної діяльності; розрахунок темпів зростання ринку; аналіз витрат на маркетинг чи окремий напрямок маркетингової діяльності. Такий підхід не відбиває реальний стан маркетингової діяльності для підприємства. Адже очевидно, що окремі показники не можуть об'єктивно відображати ефективність маркетингової діяльності [54, с. 146]. Важливо застосовувати їх комплексно, оцінюючи як кількісні, так і якісні показники. При цьому в якості цілей оцінки маркетингової діяльності можуть бути обрані такі як [52, с. 85]:

- порівняння фактичних і планових показників маркетингової діяльності;
- виявлення проблем, що виникають і можливостей, що відкриваються;
- розробка сценаріїв маркетингової діяльності;
- прийняття оптимальних управлінських рішень у сфері маркетингу

Суб'єктами оцінки стану маркетингової діяльності виступають: керівник підприємства, маркетологи, експерти маркетингових агенцій, а об'єктами оцінки – кількісні показники та якісні критерії маркетингової діяльності.

Комплексний процес оцінювання ефективності маркетингу можна представити у вигляді реалізації декількох етапів, які ми відобразили на рис. 1.3. З рис. 1.3 бачимо, що в процесі оцінки важливо враховувати дію чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.



Рис. 1.3 Етапи комплексного процесу оцінювання ефективності та якості маркетингової діяльності підприємства

Джерело: [54, с. 147]

Процес комплексної оцінки ефективності маркетингу, яка дозволяє відобразити кількісну та якісну складові маркетингової діяльності можна розділити на напрямки, в процесі яких оцінюються [28, с. 96]:

1. Фінансові результати маркетингової діяльності.
2. Якість організації маркетингової діяльності.

### 3. Відносини (комунікації) зі споживачем.

В якості фінансових показників ефективності маркетингової діяльності рекомендовано обирати найбільш загальні для всіх підприємств, які найкраще характеризують їх стан. Це можуть бути: індекс зростання частки ринку; індекс обсягу виробництва; індекс виручки від продукції; індекс витрат на маркетингову діяльність; індекс заробітної плати маркетологів; рентабельність маркетингових вкладень (ROMI); рентабельність реалізованої продукції; прибуток на одного споживача продукції тощо [33, с. 19].

Найбільш поширеним фінансовим показником, що застосовується в процесі оцінки економічної ефективності маркетингової діяльності є рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI), який розраховують за формулою [28, с. 147]:

$$\text{ROMI} = \frac{\text{ВП} - \text{ІМ}}{\text{ІМ}} \times 100\% \quad (1.1)$$

де, ВП – валовий прибуток;

ІМ – інвестиції в маркетингову діяльність.

Якщо в результаті оцінки було отримане позитивне значення – маркетингова діяльність є прибутковою, при від'ємному – збитковою.

Для оцінки якості організації маркетингової діяльності на підприємствах часто використовується експертний метод, який передбачає виставлення балів та співвідношення їх із максимально можливим значенням. Для того, щоб усунути суб'єктивність оцінок підприємства залучають незалежних експертів. За допомогою заздалегідь обраних критеріїв експерти визначають стан окремих напрямів організації маркетингової діяльності на підприємстві (у балах за 5-бальною шкалою) і, зіставляють отриманий результат з максимально можливою кількістю балів. Як підсумковий показник розраховується індекс якості організації маркетингової діяльності. Критерії, які аналізуються в процесі оцінки якості організації маркетингової діяльності підприємства відображено у табл. 1.3.

В результаті оцінки за цим напрямком визначається індекс задоволеності якістю організації маркетингової діяльності на підприємстві ( $I_{\text{як.м.}}$ ) за формулою:

$$I_{\text{як.м.}} = \frac{\sum_{i=1}^n a_i}{A_{\text{max}}}, \quad (1.2)$$

де  $a_i$  – бальна оцінка  $i$ -го критерію;

$A_{\text{max}}$  – максимально можлива бальна оцінка за всіма критеріями оцінки.

Таблиця 1.3

**Критерії для оцінки якості організації маркетингової діяльності підприємства**

Критерій	Складові
1. Планування маркетингової діяльності	1.1 Якість складання плану маркетингу
	1.2 Наявність та зв'язок стратегії маркетингу із загальною стратегією підприємства
	1.3 Адаптивність плану маркетингу до зовнішніх умов
	1.4 Використання у сфері планування маркетингу сучасних інформаційних технологій (програм, додатків)
	1.5 Використання сучасних маркетингових інструментів
2. Організація маркетингової діяльності	2.1 Функціонування відділу маркетингу
	2.2 Виконання функцій маркетологами
	2.3 Кваліфікація маркетологів
	2.4 Зв'язок відділу маркетингу з іншими відділами підприємства
3. Мотивація та розвиток персоналу	3.1 Підвищення кваліфікації персоналу (маркетологів)
	3.2 Можливість прояву ініціативи, креативності, участь у прийнятті маркетингових рішень
	3.3 Наявність системи преміювання за результати діяльності
4. Контроль маркетингової діяльності	4.1 Якість маркетингових рішень
	4.2 Досягнення цілей маркетингу
	4.3 Задоволеність маркетологів умовами праці, заробітною платою

*Джерело: [15, с. 271]*

Значення  $I_{\text{як.м.}}$  в ідеалі має наближатись до одиниці.

Для оцінки стану задоволеності відносинами із споживачами також доцільно використовувати експертний метод, який передбачає виставлення балів та співвіднесення їх з максимально можливим значенням. Критеріями за якими експерти визначають стан окремих напрямів відносин із споживачами (у балах за

5-бальною шкалою) і зіставляють з максимально можливою кількістю балів можуть бути [35, с.292]:

- організація комунікацій із споживачами за допомогою сайту підприємства;
- використання Інтернет середовища для підтримання комунікацій зі споживачами;
- робота з постійними споживачами та пошук нових споживачів;
- наявність реклаमाцій від споживачів;
- імідж підприємства (позитивні відгуки, здобуття премій якості, участь у громадських заходах);
- індивідуальна робота зі споживачем

За підсумками оцінки задоволеності відносинами зі споживачами визначається індекс задоволеності комунікаціями із споживачами ( $I_{з.к.}$ ), який можна розрахувати за формулою:

$$I_{з.к.} = \frac{\sum_{i=1}^n a_i}{A_{max}}, \quad (1.3)$$

де  $a_i$  – бальна оцінка  $i$ -го критерію;

$A_{max}$  – максимально можлива бальна оцінка за всіма критеріями оцінки.

Значення  $I_{з.к.}$  також в ідеалі має наближатись до одиниці.

В результаті зіставлення та аналізу отриманих результатів з оцінки рівня та якості маркетингової діяльності можна виявити основні проблеми у сфері маркетингу та визначити конкретні заходи щодо вдосконалення маркетингової діяльності. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності можна здійснити залежно від значення коефіцієнтів. Приклад такого обґрунтування наведений у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Напрямки вдосконалення маркетингової діяльності залежно від значення отриманих коефіцієнтів

Значення	Рівень	Потреба у вдосконаленні
$I_{\text{як.м.}} + I_{\text{з.к.}} > 1$	високий	розширення ринків збуту; відкриття власної збутової мережі; диференціація цін та товарів для залучення нових споживачів; випуск інноваційної продукції; вихід зарубіжні ринки.
$I_{\text{як.м.}} + I_{\text{з.к.}} = 1$	середній	активне проведення маркетингових досліджень; нарощування обсягів виробництва; здійснення випуску диференційованої продукції; здійснення заходів щодо стимулювання збуту та збільшення обсягу продажів; проведення активної рекламної компанії; можливість виходу зарубіжні ринки; зміцнення конкурентних переваг.
$I_{\text{як.м.}} + I_{\text{з.к.}} < 1$	низький	активний моніторинг довкілля; перепрофілювання виробництва; ліквідація нерентабельних асортиментних ліній; зниження ціни товару; активне стимулювання збуту; впровадження інновацій, максимально точно визначення смаків та потреб споживачів; пошук шляхів переваги над конкурентами; стимулювання збуту.

Джерело: [43; 46]

Застосування розглянутої комплексної методики оцінювання ефективності маркетингу має такі переваги для організацій: дозволяє структурно уявити напрями для оцінки маркетингової діяльності; враховує кількісні показники та якісні критерії маркетингової діяльності; дозволяє виявити проблеми маркетингової діяльності з окремих напрямів; дає можливість використання її як окремими підприємствами, так і при комплексному вивченні тенденцій у галузі, регіоні; простота та доступність розуміння результатів.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КИЇВХЛІБ»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «Київхліб»

Група «Київхліб» – бізнес-система хлібопекарських підприємств, яка має тривалу історію існування та розвитку на вітчизняному ринку. На сьогодні бізнес-структура є достатньо складною, оскільки включає ряд проблемних господарських структур. ТОВ «Київхліб», як головний адміністративний компонент зареєстровано в 2010 р. в ЄДРОПОУ за кодом 37175817 [48].

Для розуміння внутрішніх комерційних зав'язків необхідно розрізнити ключові елементи Групи «Київхліб». Головною промисловою структурою до 2022 р. виступав ПрАТ «Київхліб» (назва змінилася на ПрАТ «Українські хлібні традиції» в 2023 р.), однак, за останні два роки стан виробничих справ на підприємстві суттєво погіршився, що призвело до порушення справи про банкрутство у 2023 р. ПрАТ «Українські хлібні традиції» протягом двох років закрило численні виробничі потужності (КВЕД 10.71) – лише за 2022 р. доходи знизилися більше, ніж у чотири рази [48].

Інша важлива структура, ТОВ «ТД Київхліб» виступає найбільшою комерційною компонентною Групи (КВЕД 46.36), також суттєво знизилася обсяги своєї діяльності за два роки. Тільки за 2022 р. доходи скоротилися в три рази, а сам характер діяльності став збитковим. Відносно стабільною зростаючою структурою виступає ТОВ «Київхліб», яка відповідає за виробничу та комерційну діяльність та зосереджена безпосередньо у столичному регіоні. Також відносно стабільною та успішною є діяльність ТОВ «ФМ Київхліб», яка представляє діяльність роздрібної фірмової мережі закладів торгівлі.

У складі основних підприємств Групи наявні численні дочірні структури, які відповідають за діяльність окремих виробничих підрозділів. Варто зауважити, що Група «Київхліб» є вітчизняною, однак її засновником та управляючою компанією виступає кіпріотський холдинг ТОВ «Компанія з управління активами “Сіпіджи Ассетс Менеджмент”».

Єдина стратегія та екосистемний підхід до управління дозволяють розглядати Групу як єдину структуру, отже надалі в роботі ТОВ «Київхліб» досліджується в контексті розвитку Групи «Київхліб» в цілому.

До початку реструктуризації окремих елементів Групи «Київхліб» її виробничі потужності досягали 400 т. хлібопекарської продукції в день, а чисельність основних фондів становила близько сотні індустріальних печей на 9 виробничих ділянках Київської області. До 2022 року було сформовано розвинену мережу торговельних закладів, яка включала 200 торговельних точок, а середньодобова цільова споживча аудиторія досягала 3 млн. осіб. В 2020 р. Група отримала нагороду «Вибір року-2019» в категорії хлібопекарської промисловості.

До 2022-2023 років на Групі підприємств було задіяно близько 4 тис. співробітників. На сьогодні власний штат підприємства не перевищує 2 тис. осіб, через суттєве скорочення виробничих площ. Серед найбільших скорочень виробничих площ можна відмітити закриття хлібокобінату у м. Фастів, м. Сквир та с. Макарів. Частково це сталося через внутрішні проблеми, а частково через тиск зі сторони конкурентів, в першу чергу холдингу «Кулиничі» з більш високою продуктивністю.

Сильною стороною Групи «Київхліб» є його логістичне забезпечення. Підприємство має ексклюзивний контракт взаємодії з ТОВ «КТЛ», а також має високу забезпеченість власним автотранспортом (близько 500 автомобілів). Також Група має залишки мережі експортної діяльності по країнам Центральної

та Західної Європи. До війни експорт здійснювався також в країни Азії та Північної Америки.

У групи «Київхліб» станом на 2024 р. має 38 торговельних марок. Саме тому, асортимент продукції ТОВ «Київхліб» є дуже широким і включає в себе різноманітні види хліба, булочок, батончиків, кондитерських та інших хлібобулочних виробів. Компанія постійно працює над розширенням асортименту, розробляючи нові продукти, які відповідають сучасним споживчим трендам.

Проблемним аспектом діяльності Групи «Київхліб» в 2024 р. виступає його фінансовий стан та в цілому фінансово-облікова підсистема. У табл. 2.1 відображено економічні показники діяльності підприємства за 2021-2023 рр.,

Таблиця 2.1

Економічні показники діяльності Групи «Київхліб» 2021-2023 рр., тис грн.

№	Показник	2021	2022	2023	Абсолютний приріст	Відносний приріст
					(тис грн)	(+- %)
1	Власний капітал, тис. грн	47345	53589	61542	14197	30,0
2	Валюта балансу, тис. грн.	320758	409462	521342	200584	62,5
3	Виручка від реалізації, тис. грн	367006	455179	521632	154626	42,1
4	Собівартість реалізації, тис. грн	268648	324543	369837	101189	37,7
5	Інші операційні доходи, тис. грн	1211	874	925	-286	-23,6
6	Інші операційні витрати, тис. грн.	97624	119712	139797	42174	43,2
7	Операційний прибуток, тис. грн	1945	11798	12923	10978	564,4
8	Чистий фінансовий результат, тис. грн	-7585	6253	9251	16836	222,0
9	ROE (операційна), %	4,11	22,02	21,00	16,9	411,1
10	ROA (операційна), %	0,61	2,88	2,48	1,9	308,8
11	ROS (операційна), %	0,53	2,59	2,48	1,9	367,4

Джерело: складено за даними [48]

З табл. 2.1 бачимо, що «Київхліб» за період 2021-2023 рр. достатньо стабільно зростало. З планово збиткової структури у 2021 р., коли чистий збиток становив майже 7,6 млн грн підприємство перейшло в категорію прибуткових. Його чистий прибуток 2023 р. склав 9251 млн грн. За два роки приріст доходів склав 42,1% з 367 млн грн до 521,6 млн грн. Приріст прибутків за період склав 16,8 млн грн. Рентабельність по продажам за 2023 рік досягла 2,48%, як і рентабельність активів, а рентабельність власного капіталу за операційним прибутком досягла 21% (4,11% в 2021 році).

В процесі аналізу було виявлено, що Група використовує чотирирівневу ієрархію організації менеджменту. На корпоративному рівні управління здійснюється радою директорів основних напрямків діяльності за структурними бізнес-підрозділами. На рівні бізнес-підрозділів відбувається взаємодія між окремими структурними елементами окремого бізнес-підрозділу. Третій рівень реалізується на рівні конкретного комбінату, а четвертий – на рівні окремої виробничої ділянки (торговельного закладу у випадку комерційної діяльності). В цілому модель організації наведена на рис. 2.1.

В узагальненому вираженні можна говорити про застосування функціонального відходу в організаційному управлінні. Серед явних істотних недоліків можна відзначити відсутність сучасного напрямку менеджменту персоналу. Підприємство використовує архаїчний підхід, маючи тільки відділ кадрів, що призводить до недостатнього формування мотиваційного рівня та зниження продуктивності праці на Групі «Київхліб» в цілому.

Група «Київхліб» має сильні позиції на ринку за рахунок розвинутого напрямку комерційної діяльності та логістики. Організація сформувала власну мережеву торгівлю та побудувало стратегічну взаємовигідну співпрацю з стабільними діловими партнерами – роздрібними торговельними закладами та гуртовиками. Єдиним недоліком можна вважати відсутність розвинутої електронної комерції по відношенню до оптової та роздрібної торгівлі.

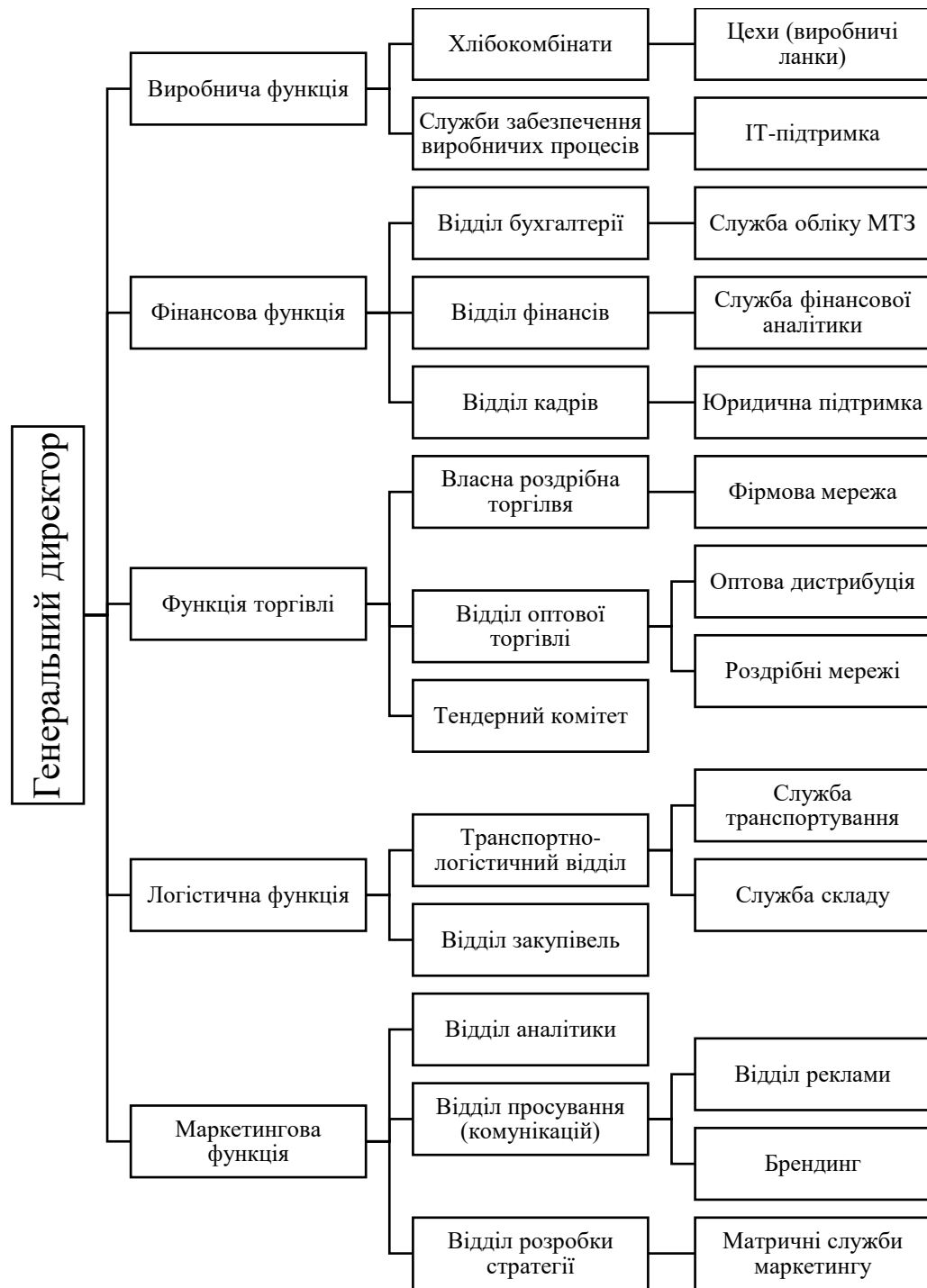


Рис. 2.1 Загальна організація персоналу Групи «Київхліб»

Джерело: дані діяльності від Групи «Київхліб»

Маркетингова структура на підприємстві виділена автономна та сформована за функціональним підходом. Можна впевнено говорити про

комплексний підхід до реалізації маркетингу, особливо враховуючи наявність власної служби маркетингової аналітики та розробки стратегії. Більша частина фахівців з маркетингу задіяна у функціях просування продукції та управління брендом.

## **2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Київхліб»**

Зовнішнє середовище – це сукупність факторів, які впливають на діяльність будь-якої організації, але при цьому не підлягають прямому контролю з її боку. Воно є динамічним і постійно змінюється, тому адаптація до нових умов – один з ключових факторів успіху будь-якого бізнесу.

Аналізуючи фактори макросередовища варто відмітити, що за 2023 р. ВВП країни зріс на 5,7%, що не компенсувало падіння на 29,1% за перший рік війни. Окрім того, за два роки була суттєва інфляція на рівні 26,6% в 2022 році та 5,1% в 2023 р. Промислове виробництво за 2023 р. зросло на 13,7%, однак, в 2022 р. його скорочення досягало 26,9%. Враховуючи поточні темпи відновлення та стабілізації, економічне середовище України ще достатньо довго буде відновлюватися до показників 2021 р. Найбільшою проблемою, яка стоїть на заваді та обмежує потенційне зростання є проблема демографії – в Україні триває загальна мобілізація, руйнується інфраструктура та збільшується чистий відтік населення. На сьогодні його чисельність менша за довоєнну на 20% та оцінюється в діапазоні 28-30 млн. осіб, при цьому воно продовжує скорочуватися в тому числі за рахунок природного співвідношення народжуваності та смертності [21].

Якщо розглядати безпосередньо хлібопекарську галузь, то за останні 25 років натуральні обсяги спожитого хліба знизилися втричі, а середньорічні темпи падіння склали 5-10%. Споживання хліба на душу населення демонструє

негативну динаміку з 9,6 кг на місяць у 2010 р. воно знизилося до 7,6 кг у 2021 р. Обсяг реалізованої продукції в натуральному вираженні за 2021 р. збільшився на 6% до року та досяг 845,1 тис. тон продукції. Більшість зростання натурального обсягу приходилася на дорогі сорти продукції [49]. В грошовому вираженні місткість зросла до 53,2 млрд грн. Приріст більше ніж на 30% в більшості пояснюється чинником інфляції, яка навіть у довоєнний рік по категорії склала 18,3%

Це пояснюється тим, що більшість сортів хліба належить до базової продукції, а її обсяги споживання в умовах постійного зростання доходів поступово скорочуються. Окрім того, в останні 10 років було поширено різноманітні тренди, в тому числі на здорове харчування, до якого не рекомендується включати велику кількість більшості сортів хліба [38].

Нами було проаналізовано місткість ринку хліба за 2021-2023 рр. у натуральному та грошовому вираженні (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Місткість ринку хліба в Україні у натуральному та грошовому вираженні  
2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023
Обсяги реалізації хліба, тис. т.	845,1	541,7	600,2
Темпи зростання ринку, тис. т.	-	-35,87%	10,80%
Обсяги реалізації хліба, млн. грн	53161,7	39658,7	43545,2
Темпи зростання ринку, млн. грн	-	-25,40%	9,81%

*Джерело: складено за даними [10]*

Аналіз табл. 2.2 свідчить, що за обсягами в тонах на ринку хлібу спостерігається спад виробництва у 2022 р. на 35,87%, а потім невелике зростання у 2023 р. на 10,80%. За обсягами в гривнях у 2022 р. відбувся спад на 25,40%, а потім зростання у 2023 р. на 9,81%. Такі зниження пов'язані з початком повномасштабної війни в Україні та ускладненням логістичних ланцюгів.

Також, було розраховано темпи змін ринку хліба в Україні під впливом вартісних факторів у табл. 2.3. за досліджуваний період.

Таблиця 2.3

## Темпи змін ринку хліба в Україні під впливом вартісних факторів

Показники	2021	2022	2023
1. Середні ціни, грн/кг	29,65	36,2	39,59
2. Місткість ринку в натуральному виразі, тис. т	845,1	541,7	600,2
3. Індекс зростання ринку	1	0,64	1,18
4. Місткість ринку у вартісному виразі, млн. грн	53161,7	39658,7	43545,2
5. Індекс зростання ринку у вартісному виразі	1	0,74	1,09
6. Індекс інфляції	1,1	1,26	1,05
7. Кумулятивний індекс інфляції	1,1	1,4553	1,4553
8. Вартісна оцінка ринку, скоригована на кумулятивний індекс інфляції	48 328, 8	27 251,22	29921,8
9. Індекс зростання ринку у вартісному виразі без інфляційного фону	1	0,56	1,09

*Джерело: складено за даними [10]*

Можемо зробити висновок, що ринок хліба в Україні зазнав значних змін протягом 2021-2023 рр. Середні ціни на хліб постійно зростали протягом аналізованого періоду. Це пов'язано з інфляцією, яка також суттєво вплинула на вартісну оцінку ринку. Скоригована на інфляцію вартість ринку демонструє більш значне падіння в 2022 р., ніж це видно з номінальних показників. У 2023 р. спостерігається часткове відновлення обсягів виробництва та споживання хліба. Однак, вартісна оцінка ринку, скоригована на інфляцію, все ще нижча, ніж у 2021 р.

При цьому значною проблемою ринку наразі вважається підвищення тенденції до тінізації, що лише зростає в умовах триваючої війни. Згідно з експертними оцінками, «сіра зона» займає близько 70% ринку, що свідчить про масштабні проблеми на цьому ринку. Корінь проблеми лежить у прямому державному регулюванні цін та прибутковості в галузі. Додатково, більшість великих легальних хлібо заводів мають значно зношене обладнання, що стримує

їхню здатність до модернізації. Актуальними проблемами ринку на найближчу перспективу залишаються й потенційні удари по енергетиці та зменшення підтримки партнерів нашої країні [51, с. 22].

В сукупності, перераховані ускладнення умов на ринку хлібу і хлібопродуктів стали причиною таких змін:

- скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції;
- виробники стали шукати альтернативні джерела сировини (нових постачальників сировини або альтернативні види борошна);
- для зменшення витрат підприємства впроваджували нові технології та оптимізували виробничі процеси;
- виробники збільшили виробництво соціальних сортів хліба, щоб зробити його доступним для більшої кількості населення;
- для зменшення залежності від великих торгових мереж виробники почали активніше розвивати власні торгові марки.

Можна стверджувати, що ринок хлібобулочних виробів в Україні переживає складний період. Виживання та розвиток підприємств у цій галузі залежить від їхньої здатності адаптуватися до нових умов, ефективно використовувати маркетингові інструменти та будувати довгострокові відносини зі споживачами.

Станом на початок 2022 р. в Україні налічувалося близько 100 повноцінних комбінатів та 400 міні-пекарень. Найбільшими виробничими та збутовими можливостями характеризувалися такі промислові структури як «Київхліб», «ХК «Хлібні інвестиції», «Концерн «Хлібпром», «Хлібокомбінат «Куліничі», «Формула смаку», «Хлібодар». Деякі з вказаних промислових груп, зокрема «Хлібокомбінат «Куліничі» сильно постраждали через військовий фактор та запускали високозатратні проекти, що стосувалися релокації логістики та виробництва [24].

Важливо відзначити, що хлібопекарський сектор тісно пов'язаний із розвитком сільського господарства. За даними, вітчизняна сировина забезпечує понад 95% внутрішнього виробництва, а саме виробництво майже на 100% задовольняє потреби внутрішнього ринку. Підприємства, які встановили стабільні та взаємовигідні відносини з постачальниками сировини, знаходяться у виграві. Також варто відзначити конкуренцію в галузі, особливо з галуззю кондитерства, яка включає споріднені категорії продукції, такі як печиво, пряники, торти тощо [37].

Стосовно структури конкуренції в галузі, можна виділити три рівні. Перший рівень, який забезпечує близько 50% внутрішнього ринку, представлений найбільшими концернами та холдингами галузі. Ці компанії мають національну мережу постачання та активно експортують свою продукцію. Наприклад, Група «Київхліб» – до початку 2022 р. була лідером ринку з часткою в 14,7%. На сьогодні, станом на 2024 р. лідерство однозначно втрачене, частка може бути оцінена на рівні близько 8-9%. Лідером же ринку в 2024 році виступає концерн «Хлібпром» з часткою близько 10%. Однак, «Київхліб» все ще є лідером столичного регіону.

Понад третину реалізації забезпечують регіональні компанії, чисо охоплення більш локальне, і вони, як правило, мають обмежений асортимент та одну торговельну марку. Найбільша кількість суб'єктів господарювання в третій групі виступають ФОП-ами з невеликим обсягом обороту. Їх виробничі потужності не перевищують 3 т. хліба на добу, а загальна частка ринку всіх бізнесів даного сектору не перевищує 15%. Перевагою цього сегменту є висока гнучкість та можливість пропонувати унікальні товарні пропозиції.

Незважаючи на проблеми в галузі, вважаємо, що лідери будуть утримувати свої позиції на ринку, хоча і з певною складністю. Досвід компанії «Хлібокомбінат «Куліничі» свідчить про те, що навіть в умовах складнощів

компанії можуть знаходити ефективні рішення щодо географічного перенесення збутових та виробничих структур.

Протягом найближчих років ключовим фактором для забезпечення стабільності є результативна комерційна діяльність та ефективне використання омніканальних стратегій продажу. Наразі «Київхліб» успішно використовує різноманітні канали розподілу, що дозволяє знижувати комерційні ризики. Компанія активно продає свою продукцію напряму населенню, а також співпрацює з великими роздрібними мережами, такими як «АТБ-Маркет», «Фоззі-Фуд» та «Новус Україна» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Продажі ТОВ «Київхліб» за контрагентами та споживчими групами в 2021 та 2023 рр.

Група покупців	2021 рік		2023 рік		Динаміка	
	Обсяги продажу, тис. грн.	Частка, %	Обсяги продажу, тис. грн.	Частка, %	Абсолютна, тис. грн.	Відносна, %
ТОВ "АТБ-Маркет"	63859,0	17,4	96501,9	18,5	32642,9	51,1
ТОВ "Фозі Фуд"	41471,7	11,3	65725,6	12,6	24254,0	58,5
ТОВ "Август-Кий"	27158,4	7,4	38600,8	7,4	11442,3	42,1
ТОВ "Афіна Груп"	26424,4	7,2	37557,5	7,2	11133,1	42,1
ТОВ "Новус Україна"	17983,3	4,9	27124,9	5,2	9141,6	50,8
Кінцеві споживачі	30094,5	8,2	53728,1	10,3	23633,6	78,5
Державні організації	23488,4	6,4	60509,3	11,6	37020,9	157,6
Інші категорії	136526,2	37,2	141883,9	27,2	5357,7	3,9
В цілому	367006,0	100,0	521632,0	100,0	154626,0	42,1

*Джерело: дані діяльності від Групи «Київхліб»*

З табл. 2.4 бачимо, що у 2022-2023 рр. дуже суттєво зросла частка державного сектору. Порівняно з 2021 роком вона зросла з 6,4% до 11,4% за 2023 рік, особливо за рахунок контрактів для задоволення потреб Збройних Сил та

регіонів, що постраждали від конфліктів. Також збільшилася частка кінцевих споживачів до 10,3%.

У сегменті юридичних осіб, провідне положення зберігають національні роздрібні продуктові ритейлери, зокрема ТОВ «АТБ-Маркет» та ТОВ «Фозі-Фуд». Продажі в дані структури зросли на 51,1% та 58,5%. Їхні частки в структурі розподілу продукції складають 18,5% та 12,6%.

Надзвичайною сильною стороною «Київхліб» є оптимізація закупівельних ризиків через різноманітність джерел постачання сировини. Понад 90% замовлень здійснюється від вітчизняних компаній, серед яких виділяються ТОВ «УПІ-АГРО» та ТОВ «Столичний млин». Основний постачальник транспортних послуг – ТОВ «КТЛ». Використання сервісу «Smart Tender» активізує процес закупівель з більш ніж 20 тендерами в день та загальною кількістю понад 5 тисяч тендерів. Індекс закупівельних цін також суттєво приріс в 2022 році, до 18,7%, що в порівнянні з 12,1% у 2021 р. Однак, за 2023 р. відбулася дефляція на рівні близько 3%. Взаємодія з постачальниками залишається оптимальною, і криза закупівельної підсистеми не є помітною.

SWOT-аналіз можна застосувати для узагальнення оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність досліджуваного підприємства (табл. 2.5).

З табл. 2.5 можемо зробити висновок, що ефективна стратегія диверсифікованої омніканальної торгівлі та оптимальні закупівлі створюють передумови для розширення ринків збуту. У зв'язку з великими виробничими ресурсами, підприємство має реальні можливості для активного росту на сегменті бізнес-держава та міжнародних ринках. За використання оборонної конкурентної стратегії, Групи «Київхліб» може зберігати своє лідерство на регіональному ринку та в перспективі відновити статус національного лідера.

Таблиця 2.5

## SWOT-аналіз Групи «Київхліб» на 2024-2025 рр.

<b>SWOT-АНАЛІЗ</b>	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
	1. Зростання сегменту b-to-g	1. Зменшення цільової бази, відтік наявного населення
	2. Зростання ролі експортних операцій	2. Нестабільна платоспроможність, курси валют та цінові рівні
	3. Діджиталізація бізнес-процесів	3. Блокування логістичних ланцюгів поставок, зниження потенціалу експорту
	4. Поява нових технологій у виробництві та логістиці	4. Скорочення кадрових та виробничих ресурсів
	5. Розвиток електронної торгівлі та сервісів доставки	5. Надмірне державне регулювання та тінізація ринку
<b>Сильні сторони</b>	<p>Диверсифікована омніканальна торгівля та ефективні закупівлі формують передумови для розширення збутових ринків. Підприємство має реальні можливості з активізації роботи на сегменті бізнес-держава та зовнішніх ринках. За рахунок значних виробничих ресурсів, компанія буде зберігати лідерство на ринку.</p>	<p>В складних умовах ринку, що характеризуються зменшенням кількості наявного населення та падінням його платоспроможності за рахунок сильних ринкових позицій компанія може утримувати лідерство. Основною загрозою залишається потенційне зниження виробничих фондів та втрата кадрів.</p>
1. Історично розвинена репутація та імідж		
2. Диверсифікована логістика та збутові канали		
3. Суттєві позиції на ринку, лідерство в регіоні		
4. Значні виробничі та транспортні потужності		
5. Ефективна взаємодія на сегменті бізнес-держава		
<b>Слабкі сторони</b>	<p>Інвестиції в технології, розвиток експортних операцій, розширення мережевої торгівлі та активізація інтернет-торгівлі дозволить оптимізувати фінансовий стан підприємства. Окрім того, компанія має реальні можливості для продуктової диференціації та оновлення виробничих фондів.</p>	<p>Загрози ринкового середовища у поєднанні зі слабкими сторонами компанії можуть призвести до загострення збиткового стану та призвести до реструктуризації підприємства. Окрім того, складність фінансового управління негативно впливає на рівень комерційного ризику. Підприємство має уникати довгострокових вкладень і надавати перевагу операційним проектам розвитку.</p>
1. Суттєве скорочення частки ринку за два роки		
2. Надмірний знос обладнання, скорочення основних фондів		
3. Низька розвиненість інтернет-торгівлі		
4. Відсутність консолідованої фінансової звітності		
5. Низька комунікаційна підтримка діяльності		

Джерело: складено автором за даними Групи «Київхліб»

Інвестування в технології, розвиток експортних операцій, розширення мережевої торгівлі та активізація інтернет-торгівлі стануть ключовими чинниками для оптимізації фінансового стану підприємства. Крім того, компанія може успішно використовувати можливості для продуктової диференціації та модернізації виробничих фондів.

У складних ринкових умовах, що визначаються зменшенням кількості населення та його платоспроможності, сильні ринкові позиції дозволяють підприємству утримувати лідерство. Проте, основною загрозою залишається можливе зниження виробничих фондів та втрата кваліфікованих кадрів.

Небезпека від ринкового середовища, спільно зі слабкими сторонами Групи «Київхліб», може призвести до загострення фінансового стану та змусити до проведення посиленої реструктуризації. Крім того, складність фінансового управління негативно впливає на рівень комерційного ризику. Підприємству рекомендується уникати довгострокових вкладень, надаючи перевагу операційним проектам розвитку для збільшення стійкості в умовах невизначеності ринку.

### **2.3 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Київхліб»**

В основу своєї діяльності ТОВ «Київхліб» прийняло маркетингову філософію. Це означає, що всі управлінські рішення компанії приймаються з урахуванням потреб та бажань споживачів. Маркетинг пронизує всі аспекти роботи підприємства, від розробки нових продуктів до побудови взаємин з клієнтами. Такий підхід дозволяє ТОВ «Київхліб» не лише задовольняти потреби споживачів, але й формувати ринок, випереджаючи очікування клієнтів.

За довгі роки своєї діяльності ТОВ «Київхліб» експериментувало з різними маркетинговими концепціями, шукаючи оптимальні рішення для

розвитку бізнесу. Протягом значного періоду своєї історії, компанія дотримувалася виробничої концепції маркетингу. Цей період характеризувався тим, що маркетинг розглядався як допоміжний інструмент, основним завданням якого було забезпечення ефективної роботи виробництва. Увага компанії була зосереджена на оптимізації виробничих процесів, збільшенні обсягів випуску продукції та зниженні собівартості. При цьому потреби споживачів та їхні бажання відходили на другий план. Виробнича концепція дала компанії поштовх до розвитку. Далі відбувся перехід до товарної концепції, з її фокусом на підвищенні якості продукції, розширенні асортименту та задоволенні потреб споживачів. Він дозволив компанії не лише зберегти вже досягнуті позиції, але й зміцнити свій імідж на ринку, завоювавши довіру споживачів. В той же час, завдяки концепції інтенсифікації комерційних зусиль ТОВ «Київхліб» вдалося досягти значних успіхів на ринку. Активна маркетингова кампанія, спрямована на збільшення обсягів продажів і розширення географії присутності, дозволила підприємству не лише збільшити свою частку ринку, але й суттєво підвищити впізнаваність бренду. Результатом стало стрімке зростання економічних показників ТОВ «Київхліб» та його закріплення на лідерських позиціях на ринку хлібу та хлібопродуктів.

Повноцінна маркетингова стратегія, заснована на принципі людиноцентризму, була впроваджена на підприємстві лише у 2015 р. Реалізація цієї концепції знаходить своє відображення в активній участі підприємства у волонтерських проєктах, партнерствах та благодійних ініціативах, спрямованих на розвиток українського суспільства. Девіз «Вірність традиціям» відображає повагу ТОВ «Київхліб» до своєї багаторічної історії та досвіду. Однак компанія не стоїть на місці і активно впроваджує інновації в усі сфери своєї діяльності. Нові технології та підходи дозволяють досліджуваному підприємству підвищувати ефективність виробництва, розширювати асортимент продукції та

покращувати якість послуг, зберігаючи при цьому вірність своїм традиційним цінностям.

Маркетингова структура підприємства побудована за функціональним підходом. Це означає, що кожна маркетингова функція (дослідження ринку, розробка продукту, просування тощо) виконується окремим підрозділом. Такий підхід забезпечує високу ефективність маркетингової діяльності та дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін на ринку. На підприємстві впроваджено комплексний підхід до маркетингу, який базується на проведенні глибоких ринкових досліджень, розробці ефективних маркетингових стратегій та їх подальшій реалізації. Значна частина маркетингової діяльності зосереджена на розробці та реалізації ефективних маркетингових комунікацій, спрямованих на підвищення впізнаваності бренду та стимулювання попиту на продукцію. Крім того, маркетологи активно працюють над формуванням унікального позиціонування бренду на ринку та управлінням його репутацією.

Основними компонентами комплексу маркетингових комунікацій є реклама, стимулювання збуту, прямий маркетинг та взаємодія з громадськістю (public relations). При цьому особливе місце займає стимулювання збуту. Зокрема, компанія регулярно проводить акції зі знижками на окремі товари та товарні групи, що дозволяє залучити нових клієнтів та збільшити обсяги продажів. Другою за важливістю у комунікаційній політиці є рекламна активність, така як реклама на місці продажу, зовнішня реклама, реклама у ЗМІ, відеореклама та інше.

Нами було виявлено, що за останні роки тиск з боку конкурентів посилюється, що призводить до втрати ринкових позицій ТОВ «Київхліб». Додатково, компанія стикається зі значними труднощами в сфері комунікацій, особливо в інтернеті, що негативно впливає на її імідж та взаємодію з клієнтами. Наявна ситуація диктує необхідність посилити маркетингові зусилля для

зміцнення позицій на ринку, залучення нових клієнтів та забезпечення сталого розвитку досліджуваного підприємства.

Специфіка маркетингу хлібобулочних виробів полягає в тому, що цей продукт є базовою потребою людини. Однак, незважаючи на це, конкуренція на ринку хліба дуже висока. Щоб виділитися серед інших виробників, необхідно створити унікальний образ бренду та запропонувати споживачам щось більше, ніж просто хліб.

Основний продукт галузі – хліб різних сортів, що є базовим продуктом харчування для населення [2, с. 17]. Саме він займає третину ринку. При цьому найбільшою популярністю серед споживачів користується тостовий хліб, який є зазвичай є легшим за звичайні. Друге місце посідають булки, які є одною із замін хлібу та можуть використовуватися для приготування інших страв, наприклад хотдогів чи бургерів (рис. 2.2).

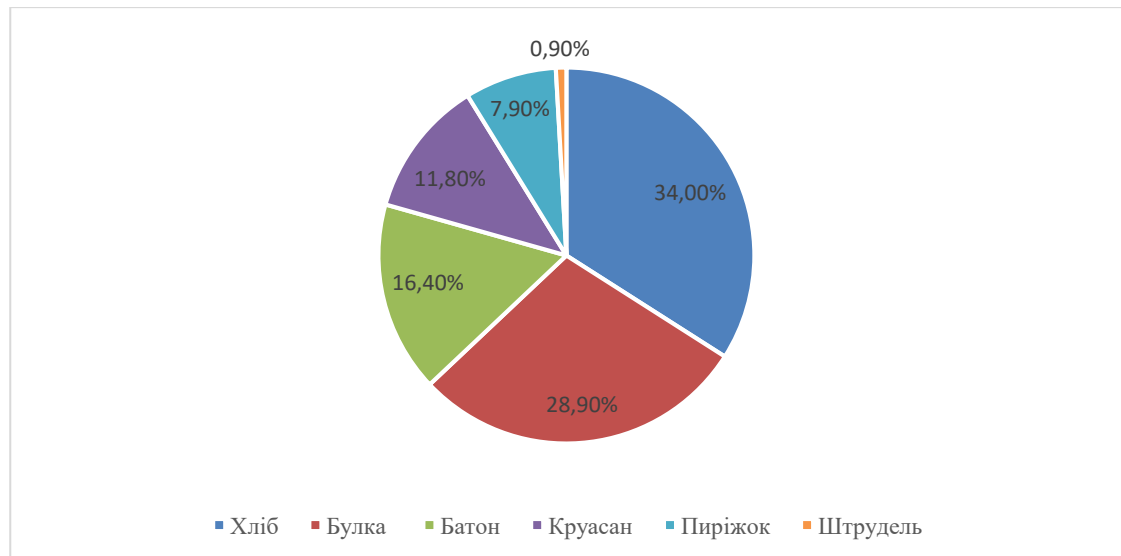


Рис. 2.2 Структура ринку хлібу та хлібопродуктів за видами

*Джерело:* створено автором по даним [5]

При цьому для здійснення маркетингової діяльності варто врахувати особливості ринку хлібу, а саме [5; 14; 24; 26; 60]:

- значну конкуренцію, бо на ринку діє велика кількість як великих, так

і малих виробників;

- широкий асортимент. Асортимент продукції представлений хлібними продуктами (хлібами, батонами, багетами тощо), солодкою й солоною випічкою з листового та здобного тіста (круасанами, булочками, піцою та ін.), борошняними кондитерськими виробами (пряниками, печивом, тортами, рулетами, кексами й подібними виробами);

- появу нових форматів продажів, такі як спеціалізовані хлібні магазини та онлайн-продажі;

- зростання попиту на хліб з цільнозернового борошна, безглютеновий хліб та інші здорові альтернативи.

Отже, незважаючи на наявні проблеми в функціонуванні групи «Київхліб», спричинені зовнішніми негативними факторами, такими як війна та загальні тенденції до зменшення споживання хліба, базове підприємство демонструє активний розвиток та збільшення рівня прибутку. Однак в останні роки спостерігається значне скорочення частки компанії на ринку. Крім того, виникають проблеми пов'язані зі зносом обладнання та скороченням основних фондів.

Наявна ситуація визначає необхідність активного застосування маркетингових методів та інструментів для збереження конкурентоспроможності та сприяння сталому розвитку підприємства. Комплексне дослідження маркетингової діяльності базового підприємства є необхідним, включаючи як маркетингове середовище в цілому, так і структуру його власної маркетингової діяльності як складової системи. Для зручності такого дослідження доцільно використовувати класичний маркетинговий комплекс, що дозволить у зручній формі розглянути основні переваги та недоліки маркетингової діяльності базового підприємства.

Дослідження слід розпочати з першого елементу маркетингового комплексу «Продукт». Саме він визначає специфіку загального функціонування

підприємства та його ринкового середовища, а також визначає характеристику інших елементів маркетингового міксу. Це робить даний напрямок діяльності базовим, особливо в контексті промислового підприємства.

У сфері виготовлення різних видів хлібобулочної продукції, загальний процес виробництва є подібним і включає в себе приготування тіста за певною рецептурою та подальше його випікання. Основна відмінність між різними видами продукції полягає в рецептурі, способах його приготування, формуванні готової продукції та випіканні. Зважаючи на це, можемо зазначити наявність різноманіття можливих варіацій продукції даного напрямку, що визначається високим ступенем гармонізації.

З метою розкриття особливостей товарної номенклатури базового підприємства схематично розглянемо його основний торговий асортимент (рис. 2.3).

З рис. 2.3 бачимо, що на сьогоднішній день діяльності базового підприємства можна виділити 12 основних напрямків виготовлення товарів. Найбільш стандартними з них є наступні: «Батони», «Класичний хліб», «Тостовий хліб», «Преміальний хліб» (різновиди дорогого хліба виготовленого високовартісної та високоякісної сировини), «Порційний хліб» (до даної категорії відносяться хлібні булочки, рогалики, булочки для бургерів), «Хліб для здоров'я» (хлібна продукція з сильно-зернового борошна з додаванням висівок, речових волокон, вівсяних пластівців тощо) та «Лаваш». Дані види товарів формують класичний асортимент базового підприємства, який активно реалізується у торгових мережах та розрахований на масову аудиторію. Незважаючи на технологічну подібність основної маси цих видів продукції, вони відрізняються за своїми рецептурними особливостями, розміром, формою, застосуванням різних інгредієнтів, специфікою фасування тощо. Кожен із зазначених напрямків відзначається достатньо високим рівнем товарної насиченості, що дозволяє

широко охоплювати цільову аудиторію та пропонувати той вид хлібної продукції, яким найбільше цікавляться споживачі.



Рис. 2.3 Структура товарної номенклатури ТОВ «Київхліб»

Джерело: дані діяльності від Групи «Київхліб»

Більш специфічною є товарна категорія «Круасани та здоба», яка включає в себе велику кількість різноманітної продукції, таку як штруделі, пиріжки, круасани, макові рулети, кекси, тістечка, сочники тощо. Вона відзначається досить високим рівнем глибини товарного асортименту, що потрібен для широкого охоплення цільової аудиторії. Ще більш різноманітною є товарна категорія «Хлібні смаколики», що включає шість підкатегорій, таких як сушки, сухарі, соломка, печиво (вівсяне та крендельки), пряники, а також спеціальну категорію «пряники-котики».

Таким чином, цей товарний напрямок характеризується найбільшою кількістю насичення товарного асортименту, загальна кількість сягає майже 70 позицій, що забезпечує надзвичайно високий рівень диверсифікації продукції та можливість задовільнити значну кількість потреб потенційних споживачів в контексті даного виду продукції.

Окремо слід зазначити товарний напрямок, в межах якого реалізується вид хлібобулочної продукції під назвою «Грісіні» (традиційні італійські хлібні сухі та тонкі хлібці з крихкою текстурою) під окремим брендом та лінійкою товарів «Grissini Mr. SNEХ». В межах даного напрямку реалізуються чотири товарні позиції, що характеризуються різними смаками при інших однакових характеристиках.

Окремо варто виділити такі специфічні категорії продукції, як «Короваї» та «Великодні вироби». Короваї представляють собою традиційний український обрядовий хліб, який випікають на свята та урочисті заходи. Вони характеризуються прикрашеними фігурними елементами з тіста з метою створення високого естетичного вигляду. Цей вид продукції відрізняється великими розмірами та значною вагою. Базове підприємство реалізує як стандартизовані короваї, так і може виготовляти їх за індивідуальним замовленням клієнта.

Великодні вироби є специфічною категорією, що об'єднує різноманітну продукцію, таку як великодні кекси. Вони відрізняються різними рецептурними особливостями, смаковими властивостями та умовами зберігання. Специфічність цієї продукції полягає в тому, що її реалізують лише на обмежений термін - приблизно протягом місяця від початку квітня до початку травня, залежно від часу святкування християнського свята «Пасха». Незважаючи на відносно короткий період реалізації, ця продукція користується високим попитом, що сприяє значній диверсифікації товарного напрямку та його вагомості у формуванні прибутку

Для визначення місця та ролі окремих видів продукції в структурі реалізації базового підприємства, ми пропонуємо аналізувати її структуру на основі частки генерування загального прибутку групи «Київхліб». Для кращого уявлення пропонуємо порівняти дані за 2021 та 2023 рр. (рис. 2.4).

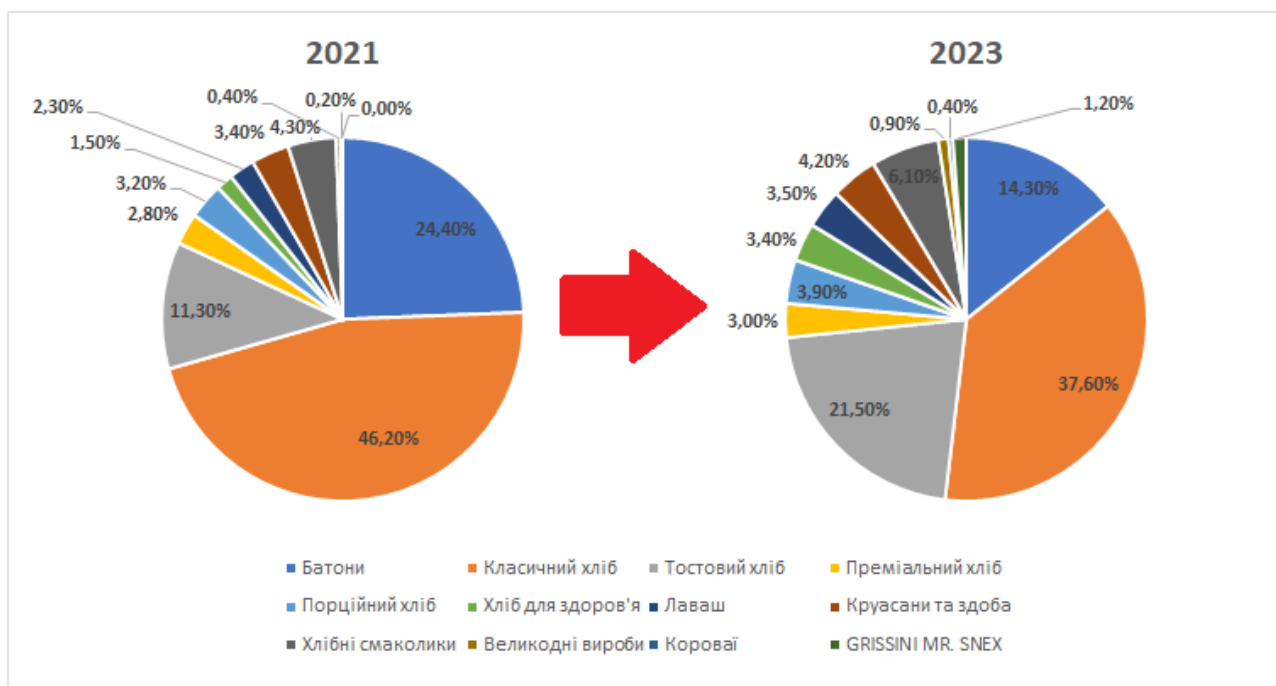


Рис. 2.4 Динаміка структури частки доходів ТОВ «Київхліб» за окремими товарними категоріями

Джерело: дані діяльності від Групи «Київхліб»

З рис. 2.4 бачимо, що найбільша частка реалізованої продукції припадає на категорію класичного хліба, яка у 2021 р. становила майже половину від загального прибутку базового підприємства і була другою за розміром товарною категорією. В цьому ж році батони склали майже 25% від загального обсягу продажів, проте обидві ці категорії зменшили свою частку в 2023 р. Це сталося, зокрема, через зростання популярності тостового хліба, який частково замінив батон і деякі види класичного хліба. Одночасно спостерігалось зростання популярності інших категорій продукції, таких як преміальний порційний хліб та хліб для здоров'я, а також збільшення частки лавашів.

У 2021 р. загальна частка хлібної продукції та лавашів становила майже 92% від загального обсягу продукції, реалізованої базовим підприємством. Проте, в 2023 р. їх частка склала вже близько 87,2%. Таким чином, хоча реалізація хлібної продукції залишається головним напрямком забезпечення функціонування базового підприємства, її частка поступово зменшується за рахунок диверсифікації товарного асортименту та збільшення доходу від реалізації інших видів хлібобулочних виробів.

Нарощування показників прибутку значною мірою відбулося також у категоріях «Круасани та здоба» і «Хлібні смаколики». Сумарна частка цих двох категорій зросла з 7,7% у 2021 р. до 10,3% у 2023 р. Також варто відзначити збільшення частки великодніх виробів, зокрема короваїв. Окрім того, слід зазначити появу категорії, пов'язаної з брендом «Grissini Mr. Snex», який наразі забезпечує приблизно 1,2% від загального обсягу виручки підприємства.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі на вітчизняному ринку велику увагу слід приділяти напрямку цінової політики. Оскільки хліб є основною продукцією і важливим елементом раціону пересічного громадянина, загальний рівень еластичності цін не є відносно низьким порівняно з багатьма іншими товарами. Проте ціна все ж таки має вирішальне значення, а ринок продукції базового підприємства визначається значним рівнем конкурентної боротьби, яка проявляється і в ціновому аспекті. Це стає особливо актуальним в умовах обмеженої купівельної спроможності значної кількості населення.

З метою кращого розуміння загальної специфіки цінової політики базового підприємства пропонуємо навести порівняння вартості різних видів його продукції з продукцією конкурентів. Для більш ефективного порівняння воно буде здійснено на основі даних однієї торгової мережі, а саме «Сільпо». Порівняння цінової пропозиції ТОВ «Київхліб» та його конкурентів відображено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Порівняння цінової пропозиції ТОВ «Київхліб» та його конкурентів

Торгова марка	Київхліб	Кулинич	Урожай	Рум'янець	Агроторг	Формула самку	Цар-Хліб
Батон нарізний, упакований	21,39 (450 г)	20,59 (500 г)	16,99 (400 г)	19,59 (400 г)	17,79 (400 г)	19,39 (450 г)	23,99 (450 г)
Торгова марка	Київхліб	Кулинич	Agrola	Рум'янець	Крафтяр	Формула хліба	Добрий хліб
Хліб тостовий білий різаний	24,59 (350 г)	26,49 (330 г)	32,89 (350 г)	31,89 (350 г)	26,99 (400 г)	21,49 (500 г)	31,79 (500 г)
Торгова марка	Київхліб	Кулинич	Формула самку	Цар-Хліб	-		
Хліб "Український" різаний	19,40 (475 г)	22,19 (475 г)	15,99 (400 г)	39,99 (950 г)			
Торгова марка	Київхліб	Кулинич	Хлібодар	-			
Пряники	44,9 (420 г)	32,9 (300 г)	35,9 (300 г)				
Торгова марка	Київхліб	БКК	Рома	Алмаз	Хлібодар	Без ТМ	
Лаваш "Вірменський"	27,89 (220 г)	29,69 (230г)	15,49 (200 г)	24,89 (220 г)	27,49 (200 г)	29,29 (300 г)	24,69 (200 г)
Торгова марка	Київхліб	Kosher	Крафтяр	Цар Хліб	-		
Булочка "Здобна"	23,49 (200 г)	14,99 (100 г)	22,99 (200 г)	20,59 (200 г)			

Джерело: [20]

Складність зазначеного порівняння пов'язана з високим рівнем товарної диверсифікації з боку конкурентів, що характеризується відсутністю аналогічних видів продукції в їх асортиментному ряді. Навіть однакові види продукції можуть відрізнятися за власними характеристиками, перш за все в межах ваги та способу фасування. Таким чином, для кожного конкретного виду продукції ТОВ «Київхліб» ми проведемо порівняння з його основними аналогами, враховуючи вартість продукції за вагою.

Наведене порівняння дозволяє визначити, що більшість продукції базового підприємства характеризується ціною, яка відповідає середнім показникам на ринку або, в певній мірі, перевищує їх. Наприклад, нарізний батон, український хліб та вірменський лаваш відрізняються більш високими вартісними характеристиками. Всі ці види продукції мають високий рівень попиту, що

призвело до підвищення їхньої ціни. З іншого боку, тостовий хліб, пряники та здобна булочка реалізуються за рівнем цін, які відповідають пропозиціям конкурентів, що, ймовірно, зумовлено високим рівнем конкуренції за цими видами продукції та необхідністю підвищення привабливості для споживача через загальну доступність ціни.

Окремо слід зазначити, що продукція «Київхліб», яка реалізується у власних фірмових магазинах, має вищі ціни, ніж у інших торгових мережах. Таким чином, продукція, що реалізується у їхніх магазинах, в основному характеризується вищою ціною пропозицією, порівняно з середньою та високою. Це пов'язано з відсутністю товарів конкурентів у їхніх власних точках продажу, а також з реалізацією в них найбільш популярних категорій продукції.

Переходячи до огляду формування цінової пропозиції групи «Київхліб», можна відзначити, що воно відбувається на основі підходу «витрати + прибуток», що передбачає формування цінової пропозиції на основі витрат підприємства на створення та реалізацію продукції. Так, близько 43% витрат на виготовлення продукції припадає на оплату сировини та матеріалів, близько 27% витрат – на транспортування та рекламно-збутову діяльність. На безпосередній процес виготовлення товару припадає ще 7%. Також 7% витрат йдуть на адміністративні витрати, близько 5% – на оплату заробітної плати, приблизно 4% витрат формується за рахунок необхідності придбання палива, 1% – на електроенергію. Останні 6% витрат припадають на інші напрямки витрат. Подібна схема витрат характерна для більшої частини продукції базового підприємства. При цьому в залежності від її специфікації їх частка може коливатися, однак загальні пропорції залишаються приблизно сталими.

Враховуючи особливості цінової політики базового підприємства, можемо відзначити вплив сфери його діяльності. Наприклад, через загально соціальне значення даного виду продукції, регулювання її здійснюється державою, яка

встановлює максимальний рівень можливих торгових націнок, що не може перевищувати 10% від вартості товару [45].

Крім того, важливо зазначити, що «Київхліб» бере участь у різноманітних державних програмах, включаючи «Соціальний хліб», що передбачає реалізацію спеціальних видів хлібної продукції, таких як батон українського та бородинського хлібу за зниженими цінами у спеціалізованих збутових точках по всій території м. Києва. Такий вид активності пов'язаний із благодійною діяльністю базового підприємства та їх фінансуванням з боку місцевої влади.

Надзвичайно важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування базового підприємства відіграє його політика розподілу, яка визначає загальну доступність того чи іншого виду продукту для кінцевого споживача у місцях реалізації товарів. Основна специфіка розподільчої системи базового підприємства визначається особливостями його продукції. Наприклад, головною особливістю всіх зазначених видів продукції є відносно короткий термін зберігання, що стосується переважно хлібу, булочок, Короваїв та великодніх виробів. Термін зберігання цих продуктів може варіюватися від 72 годин до 12 діб при належному зберіганні в упаковці. Основна продукція, що реалізується базовим підприємством, також характеризується мінімальним терміном зберігання.

Таким чином, можемо відзначити обмежену географічну зону, в межах якої може реалізовуватись продукція базового підприємства. Основне місце реалізації продукції — м. Київ та Київська область. На сьогоднішній день ТОВ «Київхліб» має 17 власних виробничих представництв, більшість з яких знаходиться в межах міста Києва (9 одиниць), а інші (8 одиниць) — на території Київської області, що дозволяє ефективно охоплювати зазначений географічний регіон. Крім того, частка продукції «Київхліб» може реалізовуватись на території інших областей, що прилягають до Київської, а саме території Черкаської, Чернігівської, Вінницької та Житомирської областей.

У випадку деяких видів продукції категорії «хлібні смаколики», термін зберігання може складати до чотирьох місяців у закритій упаковці. Ця продукція реалізується на всій території України.

При визначенні особливостей політики розподілу базового підприємства слід зауважити, що основна частка його продукції реалізується за допомогою каналу першого рівня. Приблизно 80% всієї продукції продається через цей канал. Використання даного збутового каналу передбачає наявність одного ринкового посередника, яким зазвичай виступають великі торгові мережі, такі як «АТБ», «ЕКО-маркет», «Фора», «Сільпо», «Ашан», «Novus», «Коло», «Варус» та інші.

Важливу роль у діяльності базового підприємства відіграє також застосування каналу нульового рівня через мережу власних збутових точок на території м. Києва. Розміщення цих точок та їх зовнішній вигляд представлені на рисунку (рис. 2.5).

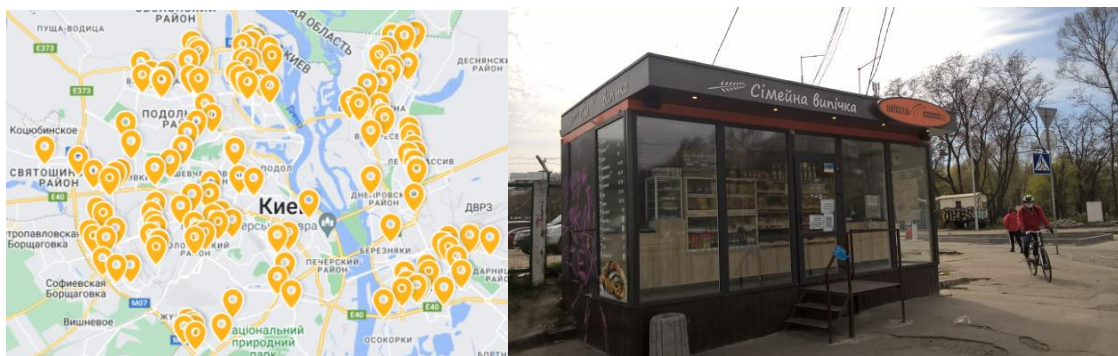


Рис. 2.5 Мережа магазинів «Київхліб» на території м. Києва та зовнішній вигляд однієї із збутових точок

*Джерело: [23]*

Використання даного каналу є досить ефективним в контексті максимального наближення продукції до потенційного споживача. Базове підприємство розміщує свої власні точки продажу в місцях, де існує достатня кількість платоспроможного попиту. Крім того, зазначений формат

характеризується відносно невисокою вартістю кожного конкретного кіоску. Асортимент продукції у цих збутових точках визначається найбільш популярними категоріями товарів та деякою продукцією брендів-партнерів. На сьогоднішній день цей збутовий канал демонструє загальну ефективність свого функціонування і формує близько 15% від загального обсягу продажів. Однак загальна ефективність цього каналу поступово зменшується через його високі витрати.

Також у діяльності базового підприємства має місце використання збутового каналу другого рівня, який формує близько 5% від загального обсягу продажів. Через цей канал в основному реалізуються товари довгострокового зберігання з категорій «Хлібні смаколики», «Круасани та здоба», «Grissini Mr. snex», а також великодні вироби. Застосування цього каналу реалізації для основної продукції підприємства здійснюється через окремі роздрібні магазини, з якими Київхліб не співпрацює напряму.

У такому випадку важливу роль відіграють компанії-посередники, які забезпечують постачання у зазначені збутові точки. Разом з тим, загальна специфіка продукції базового підприємства передбачає досить високу швидкість взаємодії, що обмежує можливість використання цього збутового каналу.

Використання збутових каналів з більшою кількістю рівнів є недоречним у зв'язку з особливостями продукції базового підприємства та втратою конкурентоспроможності через високі цінові показники.

Надзвичайно важливим компонентом забезпечення ефективної маркетингової діяльності базового підприємства на вітчизняному ринку залишається такий елемент маркетингового комплексу, як «Просування» або комунікаційна політика. Основною метою є виділення продукції базового підприємства серед аналогічних видів інших виробників, що стає особливо актуальним у зв'язку з загостренням конкуренції. Крім того, це сприяє загальному

підвищенню відомостей про бренд та формуванню позитивного іміджу, що має позитивний вплив.

Загальні показники витрат «Київхліб» на маркетингову комунікаційну діяльність характеризуються коливаннями в останні роки. Підприємство зазначає, що відбулося загальне скорочення витрат у 2022 р., що було пов'язане з початком повномасштабної війни та спричиненими нею кризовими явищами. Разом з тим, загальна стабілізація ситуації в другій половині 2022 р., а також у 2023 р., сприяла зростанню рівня маркетингових витрат, що дозволило перевищити номінальні показники 2021 р. Проте слід відзначити, що зважаючи на достатньо високий рівень інфляції, реальні показники витрат у 2023 р. все ще не досягли рівня до кризового періоду.

Аналізуючи наявні видатки групи маркетингової активності, ми можемо виокремити всі основні компоненти комплексу маркетингових комунікацій, а саме рекламу, стимулювання збуту, прямий маркетинг та взаємодію з громадськістю (public relations).

Найбільшу роль у функціонуванні базового підприємства відіграє стимулювання збуту, що в основному проявляється у наданні цінових знижок на окремі види товарів та товарних груп. Даний вид активності є традиційно ключовим у діяльності великої кількості вітчизняних промислових підприємств через свою ефективність та легкість проведення. За допомогою цього інструменту компанія намагається підвищити привабливість певних видів продукції в очах споживачів та збільшити попит на них у перспективі. Проте у випадку постійного застосування даного інструменту він може мати негативні довгострокові наслідки, які проявляються у значному зниженні купівельної активності на продукцію базового підприємства у відсутність знижок. Особливості сфери, що характеризується достатньо високим попитом на хлібну продукцію на постійній основі, частково нівелюють ці негативні наслідки.

Також варто зазначити, що на даний напрямок комунікаційної активності не було зменшення видатків зі сторони базового підприємства, навпаки, відбулося їх підвищення під час кризового періоду з метою підтримки достатньо високого рівня попиту на продукцію для забезпечення безперебійного функціонування виробництва Київхліб. Також збільшення видатків, хоч і в меншій мірі, спостерігалось і в 2023 р.

Другу за важливістю роль у комунікаційній політиці базового підприємства відіграє рекламна активність, метою якої є інформування та залучення якомога більшої кількості населення до продукції підприємства та підвищення рівня її придбання. Базове підприємство використовує різні види рекламної активності, включаючи рекламу на місці продажу, зовнішню рекламу, рекламу у ЗМІ, відеорекламу та інше. У 2022 р. виникла необхідність перерозподілу маркетингового бюджету компанії в цілому. Разом з тим, зі стабілізацією ситуації, витрати на рекламу знову зросли, що призвело до загального відновлення позицій даного напряму комунікації та структури діяльності базового підприємства.

Значним рівнем скорочення у 2022 р. відзначилися прямий маркетинг, що включає діяльність підприємства в інтернет-середовищі. На сьогоднішній день компанія має власний веб-сайт, що виконує функцію корпоративного представництва, відображає його основний асортимент, надає контактну інформацію, а також загальні дані про підприємство і новини з його життя. Крім того, Київхліб має власне представництво у соціальних мережах «Facebook» та «Instagram», а також на відеохостингу «YouTube», де розміщуються дані щодо новин життя компанії, акції, цікава інформація для користувачів тощо.

Основні види витрат відбуваються за рахунок особистих продажів, перш за все, на території власних збутових точок «Київхліб». Окрім того, особисті продажі здійснюються за участю спеціалізованих менеджерів підприємства, які шукають нових клієнтів та підтримують зв'язок з наявними ринковими

партнерами, гуртовими споживачами та посередниками. Витрати на цей вид активності значно зменшилися у 2022 р., але відновили свої показники в 2023 р.и завдяки підвищенню загальної бізнес-активності.

Аналізуючи напрямок комунікаційної активності PR, ми маємо відзначити його зростання, що відбулося в 2022 та особливо в 2023 р. Ця активність традиційно пов'язана з формуванням позитивного іміджу базового підприємства та підвищенням його загальної відомості. Вона передбачає роботу з ЗМІ, забезпечення сюжетів та публікації про групу «Київхліб», проведення інтерв'ю з представниками компанії. Крім того, підприємство активно бере участь у різноманітних спеціалізованих виставках та ярмарках з метою формування позитивної репутації та підвищення відомостей в бізнес-середовищі. Одним із основних компонентів значного зростання витрат у структурі базового підприємства є інтенсифікація участі в благодійних заходах та івентах. З початком повномасштабної війни основним напрямом благодійної діяльності стало збирання коштів для підтримки ЗСУ.

Підводячи підсумок даного розділу, ми можемо зазначити, що на сьогоднішній день структура маркетингової діяльності ТОВ «Київхліб» характеризується значним рівнем широти та насиченості.

Товарний асортимент базового підприємства складається з 12 ключових напрямків виробництва різноманітної хлібобулочної продукції з метою максимального задоволення потреб цільової аудиторії та забезпечення її споживчих потреб. Товарна номенклатура відрізняється високим рівнем широти, глибини та насиченості, а також гармонійним асортиментним рядом.

Цінова політика підприємства характеризується впливом сфер, що визначаються наявністю обмежень у формуванні торгової націнки. Разом з тим, цінова пропозиція базового підприємства характеризується реалізацією продукції в середньому та вищому ціновому діапазоні, що залежить від загального виду продукції та рівня попиту на неї.

Політика розподілу базового підприємства характеризується концентрацією власної діяльності в м. Києві, Київській області та прилеглих районах Черкаської, Чернігівської, Житомирської та Вінницької областей. Основна частка продукції підприємства реалізується через канал першого рівня за допомогою великих роздрібних торгових мереж. Крім того, «Київхліб» має власну мережу збутових точок, де реалізує продукцію власного виготовлення та товари партнерів.

Комунікаційна політика базового підприємства в основному акцентується на стимулюванні збуту з метою привернення уваги до окремих видів товарів та товарних напрямків. Важливу роль в економіці діяльності підприємства відіграє рекламна активність, що представлена зовнішньою рекламою, рекламою на місцях продажу, відеорекламою та рекламою в інтернет-середовищі. Значну увагу приділяється прямому маркетингу, витрати на який характеризуються підтримкою комунікаційної інфраструктури компанії в інтернет-середовищі та здійсненням особистих продажів в магазинах та через взаємодію з корпоративними клієнтами та партнерами. Дедалі більшу роль відіграє діяльність у сфері public relations, що пов'язана переважно з інтенсифікацією благодійної діяльності за рахунок допомоги ЗСУ.

В цілому, загальна структура маркетингової діяльності базового підприємства допомагає йому утримувати лідерські позиції на ринку та забезпечити ефективне функціонування протягом всього терміну існування компанії. Однак наявні ринкові зміни призвели до виявлення проблем, що проявляються у недостатній гнучкості та ефективності виробничої діяльності базового підприємства, високому рівні собівартості його продукції та неефективності у комунікаційній діяльності. Це значно обмежує загальний ріст та розвиток підприємства і погіршує його конкурентні позиції у довгостроковій перспективі. Звідси виникає потреба у здійсненні комплексних змін у сфері маркетингової діяльності.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КИЇВХЛІБ»**

### **3.1 Заходи та напрямки підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Київхліб»**

Останнім часом діяльність ТОВ «Київхліб» відзначалася зіткненням зі значною кількістю труднощів через негативні тенденції на ринку, що призвело до помітного зниження її частки в сегменті хлібобулочної продукції і втрати лідерських позицій. Ця ситуація спричинена неефективним використанням маркетингових методів та інструментів, що знизило загальний рівень конкурентоспроможності і не забезпечило достатньої гнучкості і ефективності для вирішення проблем у період кризи.

У зв'язку з цим є необхідність проведення комплексних змін з метою стабілізації позицій компанії, відновлення її функціонування та повернення лідерства на ринку. Для досягнення цієї мети необхідно використовувати сильні сторони підприємства, такі як значні виробничі та транспортні потенціали, відомий бренд, а також забезпечити вирішення слабких сторін, пов'язаних зі зношенням основних виробничих фондів та недостатньою присутністю в інтернет-середовищі.

Оскільки проблеми розвитку ТОВ «Київхліб» мають комплексний характер і стосуються багатьох аспектів її функціонування, ми не можемо охопити всі ці проблеми одразу. Проте метою наших рекомендацій є концентрація на усуненні проблем конкурентоспроможності в тих аспектах, де це можливо, з максимальним швидким вирішенням і забезпеченням високої комерційної вигоди.

Комплекс наших рекомендацій стосується основних компонентів маркетингового комплексу базового підприємства, який охоплює його товарну політику, політику розподілу та комунікаційну політику.

Аналогічно до проведення дослідження в попередньому розділі роботи, перший напрямок наших рекомендацій буде спрямований на удосконалення товарної політики базового підприємства.

Так, особливу увагу потрібно звернути на забезпечення подальшого розвитку та диверсифікації товарного асортименту, незважаючи на його вже існуючу широту. Асортимент товарів у сфері виробництва та реалізації хлібобулочної продукції характеризується потребою в динаміці та постійних змінах, що проявляються у введенні нових видів продукції та припиненні виробництва інших. Ці тенденції визначаються змінами в споживчому попиті та гастрономічних уподобаннях.

У контексті розширення товарного асортименту можна виділити два ключові напрямки: насичення існуючих товарних категорій та формування нових. Останній варіант характеризується великими витратами та ризиками, тому більш доцільно сконцентруватися на розширенні асортименту в межах вже існуючих категорій продукції.

Для визначення найбільш перспективних напрямків у цьому контексті пропонується провести оцінку загального асортименту базового підприємства з огляду на товарні категорії за рівнем насиченості (рис. 3.1).

З рис. 3.1, ми можемо відзначити надзвичайно високий рівень насиченості товарних напрямків «Хлібні смаколики» і «Круасани та здоба». Середній рівень насиченості має місце в таких категоріях продукції, як «батони», «короваї», «Класичний хліб», «Гостовий хліб», «Лаваш», «Преміальний хліб», «Великодні вироби», а також «Grissini Mr snex» (зазначена категорія є насиченою через реалізацію в її межах лише одного виду продукції). Оцінюючи низький рівень насиченості, варто відзначити напрямки «Порційний хліб» та «Хліб для

здоров'я», останній має в своєму складі лише три товарні позиції. Таким чином, на наш погляд, найбільш перспективним напрямком є останній.

Високий	Середній		Низький
Хлібні смаколики (67 позицій)	Батони (6 позицій)	Короваї (10 позицій)	Порційний хліб (4 позиції)
Круасани та здоба (23 позиції)	Класичний хліб (11 позицій)	GRISSINI MR. SNEK (4 позиції)	Хліб для здоров'я (3 позиції)
	Тостовий хліб (8 позицій)	Лаваш (9 позицій)	
	Преміальний хліб (7 позицій)	Великодні вироби (9 позицій)	

Рис. 3.1 Насиченість продукцією товарних напрямків ТОВ «Київхліб»

*Джерело: сформовано автором самостійно на основі матеріалів Групи «Київхліб»*

Це означає, що перспективність розширення за рахунок товарного напрямку «Хліб для здоров'я» зумовлена надзвичайно високим рівнем диверсифікації хлібної продукції в цілому, не тільки в межах товарного асортименту базового підприємства, але й на ринку загалом.

Наявні тенденції вказують на відмову споживачів від традиційних видів хліба та перехід на інші його різновиди, що стимулює підприємства розширювати асортимент продукції з високим рівнем різноманітності. В цьому контексті базове підприємство, яке виготовляє різні види хлібобулочної продукції, не є винятком.

Його асортимент відрізняється рецептурою, використовуваним типом борошна, особливостями начинки, технологією приготування та іншими параметрами.

Одним із характерних трендів сучасної споживчої поведінки є орієнтація на здоровий спосіб життя та харчування, що передбачає збільшення споживання здорових продуктів, багатих на вітаміни і мінерали, і характеризується відсутністю або мінімізацією використання шкідливих інгредієнтів. Ця тенденція також стосується хлібної продукції, що призвело до зростання попиту на категорію «Хліб для здоров'я». Його склад характеризується використанням висівків, насіння льону та цільозернового хлібу грубого помолу. Проте в порівнянні з деякими конкурентами, загальний асортимент даного виду продукції недостатньо широкий, що знижує загальну конкурентоспроможність базового підприємства на ринку.

Оцінюючи сучасні тенденції, можемо відзначити доцільність впровадження безглютенового хліба. Зараз глобальною тенденцією стала популярність дієти, яка передбачає відмову або мінімізацію вживання продуктів з глютенем. Глютен - це білки, що містяться у пшениці, житі та ячмені, він відіграє ключову роль у виробництві хлібобулочної продукції та інших харчових товарів. Проте останнім часом спостерігається тенденція до відмови від споживання продуктів з глютенем через сприйняття їх як потенційно шкідливих. У зв'язку з цим окремі споживачі віддають перевагу безглютеновим продуктам для покращення свого здоров'я та слідування загальним гастрономічним модам та тенденціям.

На сьогоднішній день наявні технології дозволяють виробляти, в тому числі, безглютеновий хліб, який за своїми смаковими властивостями та текстурою наближається до звичайної хлібної продукції. Однак відсутність глютену у ньому робить його більш привабливим для кола споживачів, які турбуються про своє здоров'я та сліdkують за загальними трендами та

тенденціями. У разі реалізації даного виду продукції, структура напрямку «хліб та здоров'я» буде наступною (рис. 3.2).

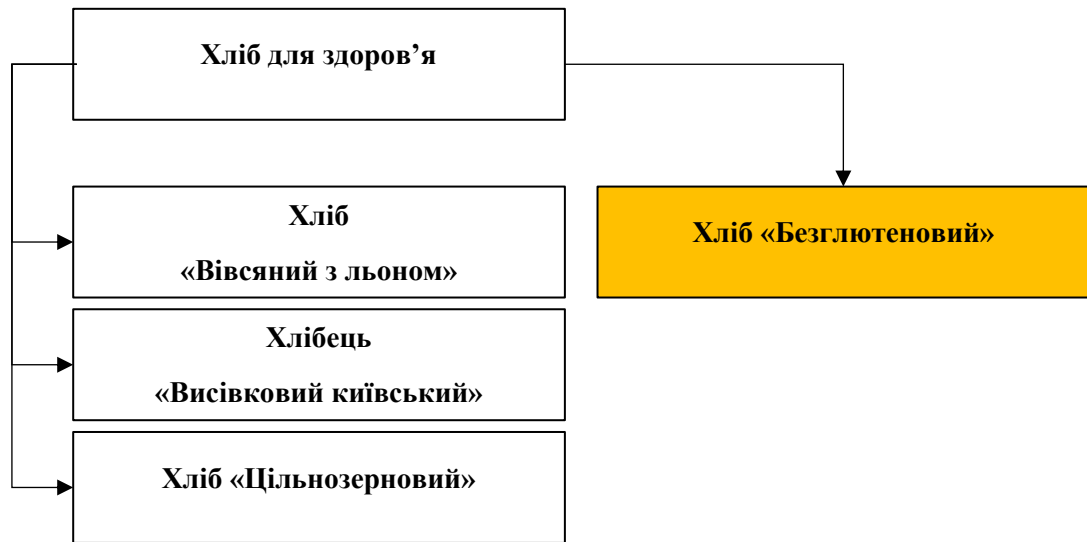


Рис. 3.2 Вигляд розширеної товарної категорії «Хліб для здоров'я»

*Джерело: сформовано автором самостійно на основі матеріалів Групи «Київхліб»*

Варто зазначити, що для розширення товарно-асортиментного ряду базового підприємства буде доцільним використання його виробничих можливостей з метою створення повноцінної додаткової лінії продукції, а також часткової заміни застарілого обладнання. Для кращого розуміння загальних особливостей витрат на нову виробничу лінію ми пропонуємо використати досвід підприємства, зокрема на базі останнього розширення за рахунок напрямку «Грісіні».

У цьому випадку, вартість реалізації наших рекомендацій буде меншою завдяки більшій відповідності продукції наявному асортименту товарів та технологічному процесу його виготовлення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінка приблизного рівня витрат на придбання нового обладнання

Напрямок виробництва	Обладнання	Вартість придбання, тис. грн.
Зберігання сировини	Силоси	212,1
Підготовка сировини	Машина для просіювання	57,6
	Компресор	350,4
	Ваги	53,9
	Машина для розчинення цукру	72,3
Перемішування, бродіння	Машина для перемішування тіста	117,0
Розстіювання	Розстійна шафа	56,5
Випікання	Піч конвекційна Rokon Long	341,4
Пакування	Машина для вертикального пакування	304,4
Загальні витрати		1565,5

*Джерело: [39]*

Так, для забезпечення ефективного запуску нового напрямку діяльності нам потрібна значна кількість обладнання для підготовки сировини, приготування тіста, фасування та пакування продукції. Важливо зауважити, що це обладнання є універсальним для випічки хліба, оскільки нова продукція відрізняється лише специфічними особливостями виготовлення тіста. Таким чином, його можна використовувати для ефективного виробництва інших видів хлібної продукції.

Для визначення загальної вартості реалізації майбутнього процесу нам також необхідно розрахувати орієнтовану вартість виробництва однієї порції готової продукції. Орієнтований щорічний обсяг її виготовлення складатиме приблизно 50 т., що дозволить нам провести орієнтовний розрахунок річних показників вартості виробництва (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

## Приблизний рівень витрат на виготовлення нового виду хлібної продукції

Стаття витрат	Витрати на 1т. Продукції, грн.	Загальні витрати на річний обсяг виробництва, тис. грн.
Собівартість виробництва продукції	26987	1349,4
Адміністративні витрати	2998	149,9
Витрати на збут	8579	429,0
Інші операційні витрати	2436	121,8
Всього витрати	41000	2050,0
Ціна реалізації 50т./тис. грн.		4521,4
Собівартість хліба (500 гр.)		20,5
Ціна хліба (500 гр.)		29,08

*Джерело: сформовано автором самостійно на основі матеріалів Групи «Київхліб»*

Для зручності обчислення собівартості хліба була взята за основу вага 500 г. Таким чином, собівартість виробництва однієї такої буханки складатиме приблизно 20,5 грн. У той же час, враховуючи конкурентні пропозиції на ринку, а також необхідність забезпечення достатнього рівня прибутку, загальна ціна кінцевого продукту повинна становити 29,08 грн.

Другим напрямком розширення діяльності базового підприємства має бути його політика розподілу. Незважаючи на наявність досить широкої системи охоплення ринку у межах географії своєї діяльності, групі «Київхліб» потрібно забезпечити максимальне охоплення своєї цільової аудиторії. У цьому контексті найбільш доцільним заходом є розширення власної мережі торгових точок Київхліб. Унаслідок кризи, викликаної початком повномасштабних бойових дій, загальна мережа підприємства скоротилась, що значно обмежило можливості базового підприємства ефективно охопити значну частку власних споживачів. Цей фактор став одним з ключових чинників, що призвели до скорочення частки підприємства на ринку, оскільки важливим є забезпечення ефективного поєднання системи виробництва та розподілу.

Варто відзначити, що на даний момент триває процес з поступового відновлення функціонування власних торгових точок підприємства, однак цей процес відзначається досить повільними темпами, що визначає необхідність його інтенсифікації. Наші рекомендації спрямовані на необхідність розширення торгової мережі «Київхліб», перш за все, за рахунок відкриття нових торгових точок у найбільш перспективних районах функціонування. Навіть до 2022 р. не дивлячись на загальну широту представництва компанії, не всі перспективні райони функціонування у м. Києві були повністю охоплені. На основі проведеного нами дослідження було визначено п'ять найбільш перспективних районів для відкриття нових магазинів мережі базового підприємства (рис. 3.3).

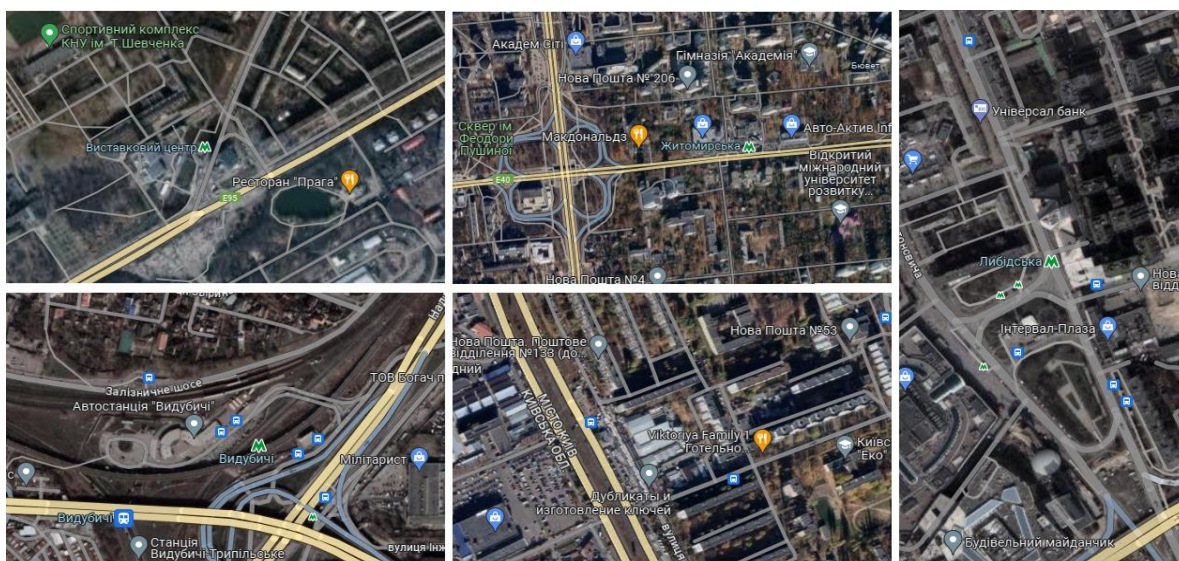


Рис. 3.3 Перспективні райони розташування нових збутових точок ТОВ «Київхліб»

*Джерело: створено автором*

Ми пропонуємо зосередити увагу на районах, де діє станція Київського метрополітену, що характеризується високим рівнем людських потоків. Оскільки хліб та хлібобулочна продукція є одними з основних продуктів харчування, із загально високим показником трафіку в районі функціонування, ми зможемо забезпечити достатню відвідуваність магазинів завдяки споживачам, що можуть

купувати товари навіть по дорозі на роботу або додому. Таким чином, найбільш перспективними для розміщення магазинів «Київхліб», що на даний момент не охоплені мережею, є райони функціонування біля станцій метрополітену Виставковий центр, Житомирська, Видубичі та Либідська.

Крім того, перспективним районом для розміщення закладу базового підприємства може стати район Борщагівського ринку, що характеризується великим рівнем насичення торгових точок та, отже, концентрацією великої кількості покупців. Крім того, цей район розташований біля житлових масивів, що також визначає достатню кількість потенційної аудиторії.

У випадку успішної реалізації цього напрямку діяльності, можна буде збільшити загальний дохід підприємства і підвищити його роль у структурі збутових каналів нульового рівня. Це дозволить принаймні мінімізувати залежність від сторонніх збутових мереж та підвищить загальний рівень автономності базового підприємства.

Успішна реалізація цієї рекомендації також виправдає доцільність подальшого розширення в інших перспективних районах міста, а в майбутньому - виходу за його межі в рамках орієнтації на міста Київської агломерації.

Останній комплекс рекомендацій стосується необхідності інтенсифікації діяльності базового підприємства в інтернет-середовищі. Адже нами було виявлено, що на сьогоднішній день сайт компанії виконує виключно інформаційну роль, надаючи комплексну інформацію про діяльність базового підприємства та загальний асортимент його продукції. Проте загальні тенденції демонструють ріст ролі процесів цифровізації та діджиталізації у різних сферах життя, що створює потребу у створенні та розвитку прямих каналів збуту продукції в онлайн середовищі.

Наразі більша частина продукції реалізується через офлайн середовище, і має мінімальну присутність в інтернеті, що призводить до втрати потенційного

прибутку, для базового підприємства, від потенційного використання даного каналу.

Інтернет-платформи є ефективним способом збільшення загальних обсягів реалізації продукції, зокрема продовольчих товарів.

Запропоноване розширення функціоналу основного сайту підприємства за рахунок впровадження інструментів інтернет-магазину дозволить споживачам здійснювати замовлення напряму, що є швидким та зручним способом. Однак, специфіка діяльності базового підприємства та його продукції визначає недоцільність орієнтації на широку аудиторію роздрібних споживачів. Тому ми пропонуємо сформувати додатковий збутовий канал на основі дрібнооптових продажів, при яких замовлення можна буде здійснювати починаючи від 1500 грн.

Для забезпечення ефективного функціонування сайту необхідно провести комплексну оптимізацію, розширивши його інформаційне наповнення та оптимізувавши загальну діяльність, щоб забезпечити повну відповідність всім сучасним нормам та стандартам, а також формуванню максимально високого рівня usability для швидкого та ефективного пошуку необхідної інформації та взаємодії з функціоналом веб-ресурсу.

Також для підвищення ефективності сайту необхідно залучити додаткових користувачів. Це можна здійснити за допомогою впровадження засобів внутрішньої та зовнішньої SEO-оптимізації. Внутрішня оптимізація спрямована на формування семантичного ядра та поліпшення інформаційного та технічного стану сайту, тоді як зовнішня оптимізація полягає в розміщенні посилань на базове підприємство у спеціалізованих онлайн-каталогах та на сторонніх ресурсах. В результаті проведення цих заходів підприємство зможе значно підвищити кількість відвідувачів, які будуть зацікавлені у контенті сайту.

Разом з тим, залучення додаткових споживачів за допомогою використання інструментів SEO-оптимізації вимагає значного часу на реалізацію, що може бути недостатньо для забезпечення ефективного

функціонування інтернет-магазину у короткостроковій перспективі. З цією метою, потрібно буде провести додаткову рекламну кампанію в пошуковій мережі. Специфіка контекстної реклами полягає у можливості та налаштуванні її відповідно до запитів цільової аудиторії, завдяки чому вона буде відображатися лише тим користувачам, які потенційно зацікавлені у придбанні продукції базового підприємства. Таким чином, орієнтація підприємства має бути спрямована на запити, пов'язані з гуртовою закупівлею булочної продукції на території основних районів функціонування базового підприємства, зокрема, території м. Києва.

Зразок орієнтовного рекламного звернення представлений на рис. 3.4.

**Реклама** · <https://kyivkhlіb.ua> ▾ [Перевести эту страницу](#)

**Київхліб - виробник хлібо-булочних та сухих кондитерських ...**  
 Український виробник, що випікає хліба, батони, здобу, пряники, сухарі, сушки, печиво, солонку, крендельки, круасани, лаваші, паски, короваї.

**Продукція**  
 Продукція · Новорічний асортимент · Великодні ...

**Контакти**  
 Головний офіс **Київхліб**. м. Київ, вул. Межигірська, 83. +38 (044 ...

Рис.3.4 Макет рекламного звернення для кампанії у пошуковій мережі Google для просування інтернет-магазину ТОВ «Київхліб»

*Джерело: [8]*

У разі успішної реалізації даної комплексної рекомендації, підприємство отримає можливість не лише підвищити комунікаційну ефективність головного представництва ТОВ «Київхліб» в інтернет-середовищі, але й забезпечимо формування повноцінного збутового каналу. Це сприятиме зростанню обсягів продажу продукції і, відповідно, доходів підприємства.

Підсумовуючи цей розділ, варто зазначити, що на сьогодні ТОВ «Київхліб» має значні можливості для подальшого розширення та оптимізації власної діяльності. Одним із напрямків розвитку продуктової політики є підвищення рівня насиченості окремих категорій, зокрема популярного напрямку «хліб для здоров'я». У зв'язку з цим, пропонується впровадження нового виду хлібної продукції, а саме безглютенового хлібу, інтерес до якого значно зростає в останні роки.

Для реалізації зазначеної рекомендації також потрібно розширити існуючі виробничі лінії шляхом впровадження спеціалізованих видів продукції. Це може бути досягнуто як за рахунок інтенсифікації випуску наявного асортименту продукції, так і шляхом створення нового виду товару.

Важливим чинником для забезпечення ефективного функціонування базового підприємства у довгостроковій перспективі є розширення мережі власних збутових точок на території м. Києва. Для цього необхідно буде забезпечити функціонування представництв у найбільш перспективних місцях, які характеризуються великою кількістю потенційних споживачів.

Надзвичайно важливим напрямком розвитку є інтенсифікація комунікаційної діяльності в інтернет-середовищі через створення сайту базового підприємства та запуск інтернет-магазину, спрямованого на гуртові продажі. Для забезпечення ефективності його функціонування також необхідно провести комплексну внутрішню та зовнішню оптимізацію, а також запуснути контекстну рекламну кампанію у пошуковій мережі «Google». Ці заходи допоможуть значно підвищити ефективність комунікаційної присутності базового підприємства в інтернеті та сформувати новий збутовий канал нульового рівня.

### 3.2 Економічна ефективність реалізації рекомендованих пропозицій

Група «Київхліб» в 2024 р. залишається одним з лідерів вітчизняної хлібопекарської галузі. Незважаючи на втрачене лідерство на національному рівні, Група все ще є лідером столичного регіону та залишається значущим підприємством харчової промисловості в Україні. Системна модель розвитку комерційних процесів та рішення з реструктуризації виробничих підрозділів Групи дозволяють в цілому мати результативність та ефективність економічної діяльності.

Кризові явища 2022-2023 рр., які стосувалися загострення кризи в сфері закупівель, виробництва та розподілу продукції продовжують мати вплив на діяльність Групи «Київхліб» в 2024 р. Окрім того, максимальний ступінь невизначеності подальших перспектив розвитку економіки, обумовлює той факт, що на сьогодні практично неможливо роботи прогнози розвитку з достатньою достовірністю. Однак, навіть у період продовження війни підприємствам необхідно давати попередню оцінку та визначати потенційні економічні результати та їх ефективність для підприємства.

Останні два роки досліджуване підприємство не тільки здійснює оптимізацію своїх бізнес-процесів, проводячи реструктуризацію виробництва, а і дбає про здійснення істотного вкладу на підтримку армії, постраждалих категорій населення та регіонам. Таким чином, в основу економічного розвитку ставляться не тільки комерційні, а і соціальні цілі, що притаманне соціально-відповідальному підходу маркетингової концепції.

Група «Київхліб» має підвищувати свою ефективність діяльності за рахунок сильних сторін. В першу чергу до них належить розвинена мережа розподілу, що стосується каналів традиційної гуртової та роздрібною мережевою торгівлі. Окрім того, незважаючи на скорочення виробничих площ та високий ступінь зносу обладнання Група «Київхліб» все ще характеризується високим

виробничим потенціалом. В даному контексті, в умовах суттєвого скорочення місткості ринку, необхідно враховувати всі споживчі тренди та виходити на рентабельні ринкові сегменти.

Основна ціль досліджуваного підприємства на 2024 р. полягає у стабільному зростанні економічних результатів з достатньою ефективністю за умови збереження стабільної частки на ринку. Цього можливо досягти за рахунок впровадження інноваційних рішень, які вимагатимуть певних інвестицій. В умовах скорочення наявної цільової аудиторії вкрай важливо, щоб рекомендації були ретельно прораховані та забезпечували суттєву результативність та високу ефективність, тобто, покривали себе прибутком в короткостроковій перспективі.

Для досліджуваного підприємства на 2024 р. було запропоновано ряд рекомендацій, які можуть виявитися доцільними з точки зору досягнення вказаних економічних цілей, а саме:

- розширення асортименту в нові перспективні товарні ніші, які мають потенціал до зростання в натуральному та грошовому вираженні на ринку хлібопродукції;
- подальший розвиток фірмової мережі торгівлі, яка забезпечує високі економічні результати у вигляді відкриття додаткових торговельних точок в столиці;
- розробка функціоналу для оптимального ведення електронної комерції, забезпечення необхідної маркетингової комунікаційної підтримки для просування продукції в інтернет-середовищі.

Заплановано реалізацію проєктів на I-II квартали 2025 р., однак, терміни можуть бути зміщені за умов погіршення ринкової ситуації. Обмеженість економічних ресурсів може призвести до відкладення інвестування у виробничі фонди до настання більш сприятливих умов, однак, на нашу думку, обсяг визначених нами витрат для одного з лідерів галузі не є критичним. Окрім того, більшість витрат планується покрити в періоді операційного циклу.

Сумарний прибуток досліджуваного підприємства за 2023 р. досягає 100 млн грн, що дозволяє здійснювати різнонаправлені інвестиції для збереження стабільних позицій та поступового стабільного зростання. Додаткові кошти також можуть бути залучені з боку державних інвестиційних фондів розвитку корпоративного сектор. Однак, збільшувати величину кредитного навантаження нами не пропонується, оскільки рівень фінансової стійкості підприємства є невисоким.

Проект розвитку виробничих потужностей розглянемо за методикою дисконтування грошових потоків (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Визначення чистої приведеної вартості та доходності інвестування в  
розвиток товарного виробництва

Критерій	T 0	T 1	T 2	T 3	Сума
Інвестиційні показники					
Капітальні інвестиції, тис грн	1565,5				1565,5
Чистий дохід, тис. грн	-	2908,0	3739,7	4188,5	10836,1
Повні витрати, тис. грн	-	2050,0	2636,3	2952,7	7639,0
Грошовий потік (ЧД-ПВ), тис. грн.	-	858,0	1103,4	1235,8	3197,2
Дисконтна ставка (облікова), %	15				
Частка приведення	1	0,87	0,76	0,66	-
Дисконтовані інвестиції, тис. грн	1565,5				1565,50
Дисконтовані потоки, тис. грн		746,09	834,32	812,55	2392,96
NPV (приведена вартість чиста), тис. грн.	827,46				
Індекс доходності, %	152,86				

*Джерело: створено автором*

Останнім схожим проектом було освоєння виробництва продукції «Grissini Mr.SNEX» – проект виявився успішним та інвестиція у виробничі потужності в розмірі близько 6 млн грн буде покрита у 2025 р. Рекомендований нами проект передбачає меншу суму інвестицій та націлений на виробництво високорентабельної продукції, що характеризується зростаючим попитом на ринку. Проектна виробнича потужність на перших етапах має скласти 60 т. (фактична планується в 50 тон) готової продукції за середньої реалізаційної ціни в 29,08 грн без ПДВ та 34,9 грн з ПДВ за одиницю продукту. Орієнтовний період окупності інвестицій не повинен перевищувати середньостроковий період в три роки при загальному періоді використання фондів у 8 років без капітального ремонту. За умов окупності більше ніж за три роки проект можна вважати недоцільним.

Загальний обсяг витрат на капітальне інвестування має скласти не більше 1565,5 тис грн у першому кварталі 2025 р. Більшість витрат стосуються закупівлі, транспорту та монтажу необхідних основних засобів. Перевагою даного проекту є те, що за умов невдачі товару на ринку, обладнання буде використане в процесі виробництва традиційної продукції та сприятиме оновленню основних засобів. В таких умовах, ризикованість фактично відсутня.

Виробнича потужність в 50 т готової продукції на рік у випадку визначеної ціни в 29,08 грн за 0,5 кг без ПДВ забезпечить дохід у сумі 2908 тис. грн. З урахуванням поточних співвідношень, сума розподілених витрат становитиме 2050 тис. грн. Враховуючи це, за перший рік можна очікувати на економічний результат у сумі 858 тис. грн. від реалізації даної продукції. Враховуючи потенційне зростання виробничих потужностей та інфляцію, економічний результат у третьому періоді перевищить 1235,8 тис грн.

Рівень дисконтування нами обрано за показником облікової ставки по Україні в 15% річних. За такої ставки та відповідних коефіцієнтів приведення маємо приведений економічний результат у сумі 2392,96 тис грн за три роки.

Рівень інвестицій не дисконтується, оскільки протягом періоду додаткові вкладення не передбачені. Отже, чиста приведена вартість як різниця між приведеним результатом та інвестиціями становить 827,46 тис грн за три роки. Індекс співвідношення результату до інвестицій становить 152,86% - суттєво більше 100%, отже проєкт економічно доцільний. За умов підтримки економічної стабільності на рівні 2023 р. окупність інвестиційних вкладень досягається за два роки, а за умов підвищеного комерційного успіху може бути забезпечена і за 1,5 роки.

Позитивне значення NPV свідчить про те, що інвестиційний проєкт є прибутковим. Це означає, що сума дисконтованих грошових потоків, які будуть отримані в результаті реалізації проєкту, перевищує суму дисконтованих інвестицій. Тобто розраховані показники свідчать про те, що інвестиції в розвиток товарного виробництва є вигідними.

Не менш важливо поєднувати розвиток виробничої підсистеми та маркетингової товарної політики з удосконаленням системи розподілу. Логістика та комерційна діяльність є ключовими сильними аспектами діяльності підприємства «Київхліб», саме тому даний напрямок доцільно розвивати. За підсумками 2022-2023 рр. саме роздрібна торгівля стала найбільш ефективним напрямком діяльності Групи «Київхліб». Відповідно, ми пропонуємо розширювати власну мережу фірмових закладів у перспективних місцях для торгівлі у столиці. В табл. 3.4 ми привели прогнозний обрахунок прибутків та доходів додаткових торговельних точок на 2025 р.

Таблиця 3.4

Статистичне прогнозування результатів та ефективності торговельних точок

Категорія	Статистика фірмових закладів		
	Порівняльний заклад 1	Порівняльний заклад 2	Порівняльний заклад 3
Кількість покупок, од./р.	24562	23214	25321
Обсяги продажів, тис. грн./р.	1685,20	1558,60	1754,60
Обсяги витрат, тис. грн./р.	1452,64	1359,10	1540,54
Середній дохід закладу, тис. грн/р.	1666,1		
Середні витрати закладу, тис. грн/р.	1450,8		
<b>Прогноз показників в нових магазинах</b>			
Обсяг продажу (5 закладів), тис. грн.	8330,7		
Повні витрати закладу (5 закладів), тис. грн.	7253,8		
Операційний прибуток (5 закладів), тис. грн.	1076,9		
Інвестування сума, тис. грн.	1072,5		
Рентабельність магазину (комерція), %	12,9		
Рентабельність інвестування, %	100,4		
Окупність проекту, місяців	12		

*Джерело: створено автором*

З табл. 3.4 бачимо, що загальна величина інвестування в 5 мережевих закладів фірмової торгівлі становить 1072,5 тис грн. В середньому на один заклад припадає вкладення в 5,5 тис дол., які включають повні витрати на купівлю об'єкта торгівлі, його ремонт, брендинг та оснащення торговельним обладнанням. Середньорічний дохід трьох закладів торгівлі, які розташовані в схожих за

локацією місцях за 2023 р. склав 1666,1 тис грн на один кіоск, а витрати досягли 1450,8 тис грн.

Тобто, відкриваючи 5 додаткових кіосків в 2024 р. маємо за умов стабільної економіки близько 8330,7 тис грн додаткового доходу. Сума повних витрат на підтримку роботи закладів, що включають собівартість реалізації, оплату праці співробітників та комунальні платежі становлять 7253,8 тис грн. Відповідно, маємо річний прибуток в 1076,9 тис грн. Зауважимо, що це достатньо точний проноз, оскільки всі дані відповідають фактичним показникам роботи фірмової мережі, яка включає близько 200 магазинів. Відхилення за умов певної стабільності не буде перевищувати рівня в 10%.

Отже, підприємство може розраховувати на окупність інвестованих коштів вже за перший рік, індекс рентабельності рівний 1. Це дуже суттєво, окрім того, прискорити окупність закладів можна за рахунок додаткових комунікаційних заходів. Додатковою перевагою реалізації даної рекомендації є диверсифікація комерційних ризиків, збільшення кількості робочих місць, підсилення іміджу та репутації бренду.

При цьому подальший стабільний розвиток підприємства «Київхліб» не є можливим без побудови та розвитку системи просування та продажу продукції в інтернет-середовищі. На сьогодні фактично 98% витрат на просування продукції здійснюється офлайн, тоді як онлайн-канали комунікацій фактично не задіяні. Це суттєвий прорахунок, оскільки онлайн просування може забезпечити суттєві результати при високому їх співвідношенні до понесених додаткових витрат на маркетингову діяльність. В перспективі інтернет-засоби просування та продажу можуть стати важливою платформою для формування економічних результатів та розвитку власного бренду чи торговельних марок.

На сьогоднішній день підприємство має два вебсайти, жоден з яких не має оптимальної пошукової оптимізації та використовується не оптимально. Тому пропонується, на поточному етапі запуснути контекстно-медійну рекламу з

платою за клік на основний вебсайт, створити можливість здійснювати оптові замовлення та налагодити реферальне посилання на роздрібні комерційні платформи.

Такі заходи оптимальним чином доповнять поточну інтернет-активність у вигляді підтримки соціальних мереж, благодійницьких акцій, розміщення прес-публікацій та формування контенту. Більшість додаткових витрат на маркетинг спрямовано на PPC-рекламу, ефективність якої у поєднанні з іншими засобами інтернет-просування наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

## Сценарна оцінка результатів та ефективності інтернет-просування

№	Показник	Вимір	Сценарій прогнозу GoogleAds		
			Мінімальний	Серньоочікуваний	Максимальний
1	Трафік річний	Осіб	57264	70980	85920,0
2	Конверсія замовлення	%	0,80	0,9	1,0
3	Кількість замовлень	одиниць	458	639	859
4	Середня сума замовлення (без ПДВ)	грн	5534		
5	Чистий дохід всього	тис. грн	2535,2	3535,2	4754,8
6	Витрати реалізації всього	тис. грн	2340,7	3203,6	4184,2
7	зокрема на інтернет-просування	тис. грн	234		
8	Прибуток операційний	тис. грн	194,45	331,6	570,6
9	Рентабельність комерції, %	%	7,67	9,38	12,00
10	Рентабельність вкладень в просування	%	83,10	141,71	243,84

*Джерело: створено автором*

Впровадження нових каналів у систему комунікаційної політики призведе до збільшення кількості відвідувань веб-ресурсу на середньоочікувані 70980

одиниць щорічно. З урахуванням конверсії на рівні 0,9% під час процедури покупки, це призведе до зростання кількості замовлень через сайт на 639 одиниць. Зазначимо, що ці замовлення в основному включають дрібний опт та спеціальні замовлення, а середній чек для цих категорій замовлень на підприємстві «Київхліб» складає 5534 грн без ПДВ.

Ефективна реклама призведе до зростання чистого доходу від реалізації на 3535,2 тис. грн, а загальні витрати на обсяг реалізації складуть 3203,6 тис. грн. Це включає 156 тис. грн для платної пошукової контекстно-медійної реклами та 78 тис. грн на пошукову оптимізацію веб-ресурсу протягом 2025 року. Інші види комунікаційних витрат в Інтернеті залишаються на рівні 2023 р.

Очікуваний рівень прибутку за рік повинен досягти 331,6 тис. грн при рентабельності електронної комерції на рівні 9,38%. Показник повернення інвестицій становить 141,71%, що означає, що всі витрати будуть покриті доходами за рік, приносячи додатковий прибуток у розмірі 0,42 грн за 1 грн витрат. У випадку позитивного ринкового відновлення показник віддачі може зрости до 243,84%, а прибуток досягти 570,6 тис. грн. Навіть за найгірших умов прибуток становитиме 194,45 тис. грн, що дозволяє отримати суттєвий економічний ефект. Навіть у найбільш негативних умовах економічна доцільність буде забезпечена за рахунок збільшення охоплення цільової аудиторії та підвищення вартості бренду компанії. Крім того, сучасні форми комунікації дозволяють установити додаткові партнерські відносини та зміцнити існуючі через використання реферальних посилань.

Графічне відображення повної окупності всіх проектів у комплексній реалізації з урахуванням дисконту представлено на рис. 3.5.

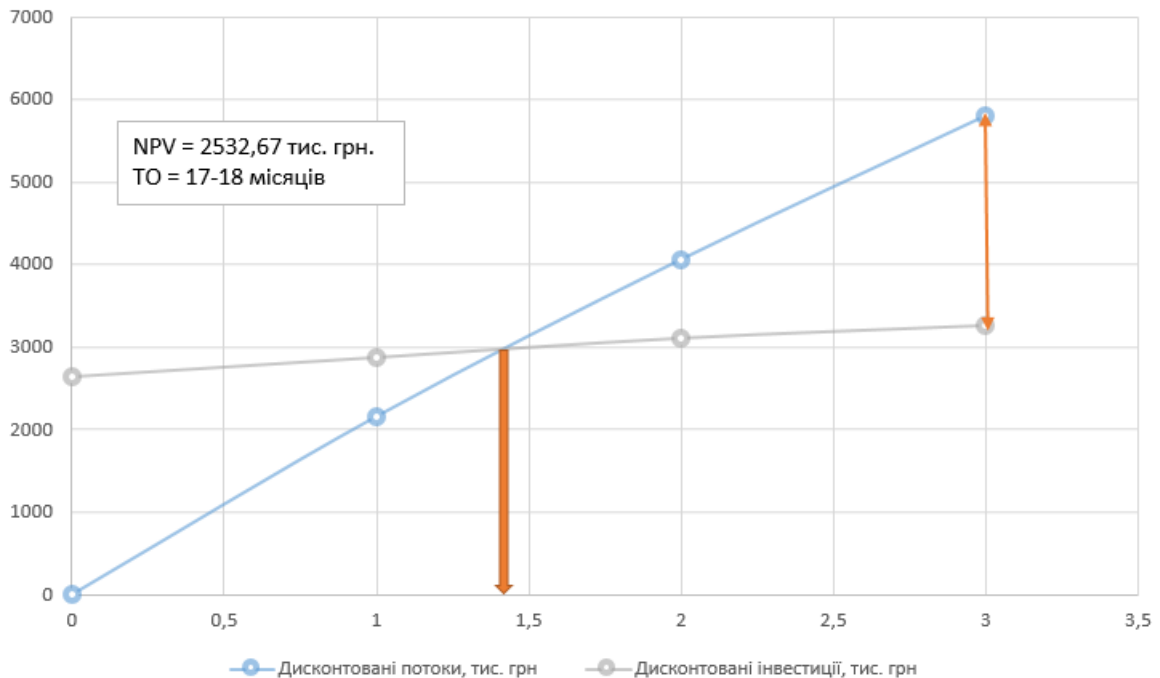


Рис. 3.5 Загальне представлення доходів та інвестицій в дисконтованому вираженні

*Джерело: створено автором*

За умови відсутності додаткової дестабілізації економічної системи при успішній реалізації трьох наведених проектів, компанія отримає значний позитивний економічний результат. З комерційної точки зору, загальний додатковий обсяг операційного результату за найближчі три роки збільшиться на 2532,67 тис. грн у дисконтованому вираженні. Крім того, очікується значне зростання доходів від реалізації продукції та загальна кількість покупців та партнерів підприємства «Київхліб».

При цьому, окупність вкладень у всі проекти досягається вже в 2025 р., що досить швидко в сучасних умовах. Найбільш вартісним є проект з розвинення виробничих потужностей та розширення товарного асортименту. Інвестиції в даний напрям мають збільшуватися і в наступні роки, оскільки на сьогодні рівень зносу обладнання підприємства залишається високим. Серед переваг представлених проектів виділимо низьку ризикованість. Так, в контексті

розширення виробничих потужностей було мінімізовано ризик за рахунок багатоцільового використання обладнання. Розширення фірмової мережі само по собі має статистично низький ступінь ризикованості та мінімальну варіацію показників. Комунікаційні заходи, навіть якщо не забезпечать оптимального комерційного результату, позитивно вплинуть на вартість бренду компанії, збільшать ступінь поінформованості про її діяльність, підсилять партнерські відносини та позитивно вплинуть на конкурентні позиції Групи «Київхліб» в цілому на ринку хлібопекарства в Україні.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі досліджено сутність та принципи маркетингової діяльності підприємства. Зроблено висновок, що маркетинг, у своєму сучасному розумінні, є динамічною та багатогранною дисципліною, яка постійно адаптується до змін ринку та потреб споживачів. Від виявлення потреб клієнтів до створення цінності та побудови довготривалих відносин – маркетинг пронизує всі аспекти бізнесу. Історично маркетинг пройшов шлях від простого продажу товарів до стратегічного підходу, орієнтованого на клієнта. Сьогодні, у світі, де конкуренція висока, а споживачі вибагливі, маркетингова діяльність стає все більш важливим інструментом для досягнення успіху.

Визначено інструменти реалізації маркетингової діяльності підприємства. Маркетингові інструменти можна класифікувати за різними критеріями. Найбільш поширеною є класифікація за елементами комплексу маркетингу, який також називають маркетинг-мікс. Універсальною його моделлю є комплекс «4P», до якої входять такі елементи: product (товар/послуга, що потрібні ринку або цільовій аудиторії); price (політика ціноутворення обраного товару/послуги); place (модель дистрибуції для обраного товару/послуги); promotion (способи просувати товару/послуги підприємства). Традиційна концепція маркетингу «4P» за всі роки свого існування розширювалася до 5, 6, 7, 8, 10, 12P з паралельним розвитком ряду 4C та появою таких моделей як 4P + 1S, 5P + 1S, 4A, 4E, 4V, SIVA, 2P + 2S + 2C. Але, чим більше «P» пропонується включити в комплекс маркетингу, тим менше прихильників таких концепцій. Даний підхід можна вважати контрпродуктивним. Причиною є те, що за допомогою нових елементів характеризується не комплекс маркетингу, а фактори, які надають вплив на маркетингову діяльність, але які можуть вже входити до складу кожного з чотирьох маркетингових інструментів. В той самий час не будемо заперечувати

щодо актуальності розширених комплексів в окремих галузях, що свідчить про їх вузьку спрямованість та необхідність.

Підприємцям варто пам'ятати про відсутність єдиної й універсальної моделі використання інструментів маркетингової діяльності для усіх організацій. Тому підприємство може обирати будь-який комплекс маркетингу згідно з його індивідуальними особливостями та стратегіями продажів. Також, варто зауважити, що дослідниками розробляються комплекси маркетингу під окремі галузі.

Проаналізовано методичні підходи до оцінки економічної ефективності маркетингової діяльності. Оцінка економічної ефективності маркетингової діяльності є невід'ємною частиною успішного управління підприємством. Вона дозволяє визначити, наскільки ефективно використовуються маркетингові ресурси, та приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку маркетингової стратегії.

Економічна ефективність маркетингової діяльності характеризує ступінь досягнення поставлених маркетингових цілей при мінімальних витратах ресурсів. Вона відображає співвідношення між результатами маркетингової діяльності (збільшення обсягу продажів, підвищення частки ринку, зміцнення позицій бренду тощо) та витратами на її здійснення. Досліджено комплексну методику оцінювання ефективності маркетингу, що має такі переваги для організацій: дозволяє структурно уявити напрями для оцінки маркетингової діяльності; враховує кількісні показники та якісні критерії маркетингової діяльності; дозволяє виявити проблеми маркетингової діяльності з окремих напрямів; дає можливість використання її як окремими підприємствами, так і при комплексному вивченні тенденцій у галузі, регіоні; простота та доступність розуміння результатів.

В другому розділі проведено узагальнення основних показників діяльності та визначення траєкторії розвитку підприємства «Київхліб» на 2024 р.

Ефективна стратегія диверсифікованої омніканальної торгівлі та оптимальні закупівлі створюють передумови для розширення ринків збуту. У зв'язку з великими виробничими ресурсами, підприємство має реальні можливості для активного росту на сегменті бізнес-держави та міжнародних ринках. За використання оборонної конкурентної стратегії, Групи «Київхліб» може зберігати своє лідерство на регіональному ринку та в перспективі відновити статус національного лідера. Інвестування в технології, розвиток експортних операцій, розширення мережевої торгівлі та активізація інтернет-торгівлі стануть ключовими чинниками для оптимізації фінансового стану підприємства. Крім того, компанія може успішно використовувати можливості для продуктової диференціації та модернізації виробничих фондів.

У складних ринкових умовах, що визначаються зменшенням кількості населення та його платоспроможності, сильні ринкові позиції дозволяють підприємству утримувати лідерство. Проте, основною загрозою залишається можливе зниження виробничих фондів та втрата кваліфікованих кадрів. Товарний асортимент базового підприємства складається з 12 ключових напрямків виробництва різноманітної хлібобулочної продукції з метою максимального задоволення потреб цільової аудиторії та забезпечення її споживчих потреб. Товарна номенклатура відрізняється високим рівнем широти, глибини та насиченості, а також гармонійним асортиментним рядом.

Цінова політика підприємства характеризується впливом сфер, що визначаються наявністю обмежень у формуванні торгової націнки. Разом з тим, цінова пропозиція базового підприємства характеризується реалізацією продукції в середньому та вищому ціновому діапазоні, що залежить від загального виду продукції та рівня попиту на неї.

Політика розподілу базового підприємства характеризується концентрацією власної діяльності в місті Києві, Київській області та прилеглих районах Черкаської, Чернігівської, Житомирської та Вінницької областей.

Основна частка продукції підприємства реалізується через канал першого рівня за допомогою великих роздрібних торгових мереж. Крім того, "Київхліб" має власну мережу збутових точок, де реалізує продукцію власного виготовлення та товари партнерів.

Комунікаційна політика базового підприємства в основному акцентується на стимулюванні збуту з метою привернення уваги до окремих видів товарів та товарних напрямків. Важливу роль в економіці діяльності підприємства відіграє рекламна активність, що представлена зовнішньою рекламою, рекламою на місцях продажу, відеорекламою та рекламою в інтернет-середовищі. Значну увагу приділяється прямому маркетингу, витрати на який характеризуються підтримкою комунікаційної інфраструктури компанії в інтернет-середовищі та здійсненням особистих продажів в магазинах та через взаємодію з корпоративними клієнтами та партнерами. Дедалі більшу роль відіграє діяльність у сфері public relations, що пов'язана переважно з інтенсифікацією благодійної діяльності за рахунок допомоги ЗСУ.

В цілому, загальна структура маркетингової діяльності базового підприємства допомагає йому утримувати лідерські позиції на ринку та забезпечити ефективне функціонування протягом всього терміну існування компанії. Однак наявні ринкові зміни призвели до виявлення проблем, що проявляються у недостатній гнучкості та ефективності виробничої діяльності базового підприємства, високому рівні собівартості його продукції та неефективності у комунікаційній діяльності. Це значно обмежує загальний ріст та розвиток підприємства і погіршує його конкурентні позиції у довгостроковій перспективі. Звідси виникає потреба у здійсненні комплексних змін у сфері маркетингової діяльності.

В третьому розділі виокремлені перспективи розвитку маркетингу підприємства. Одним із напрямків розвитку продуктової політики є підвищення рівня насиченості окремих категорій, зокрема популярного напрямку «хліб для

здоров'я». У зв'язку з цим, пропонується впровадження нового виду хлібної продукції, а саме безглютенового хлібу, інтерес до якого значно зростає в останні роки.

Для реалізації зазначеної рекомендації також потрібно розширити існуючі виробничі лінії шляхом впровадження спеціалізованих видів продукції. Це може бути досягнуто як за рахунок інтенсифікації випуску наявного асортименту продукції, так і шляхом створення нового виду товару.

Важливим чинником для забезпечення ефективного функціонування базового підприємства у довгостроковій перспективі є розширення мережі власних збутових точок на території міста Києва. Для цього ми повинні забезпечити функціонування представництв у найбільш перспективних місцях, які характеризуються великою кількістю потенційних споживачів.

Надзвичайно важливим напрямком розвитку є інтенсифікація комунікаційної діяльності в інтернет-середовищі через створення сайту базового підприємства та запуск інтернет-магазину, спрямованого на оптові продажі. Для забезпечення ефективності його функціонування також необхідно провести комплексну внутрішню та зовнішню оптимізацію, а також запустити контекстну рекламну кампанію у пошуковій мережі «Google». Ці заходи допоможуть значно підвищити ефективність комунікаційної присутності базового підприємства в інтернеті та сформувати новий збутовий канал нульового рівня.

За умови відсутності додаткової дестабілізації економічної системи при успішній реалізації трьох наведених проектів, компанія отримає значний позитивний економічний результат. З комерційної точки зору, загальний додатковий обсяг операційного результату за найближчі три роки збільшиться на 2532,67 тис. грн у дисконтованому вираженні. Крім того, очікується значне зростання доходів від реалізації продукції та загальна кількість покупців та партнерів Групи «Київхліб»

При цьому, окупність вкладень у всі проекти досягається вже в 2025 р., що досить швидко в сучасних умовах. Найбільш вартісним є проект з розвинення виробничих потужностей та розширення товарного асортименту. Інвестицій в даний напрям мають збільшуватися і в наступні роки, оскільки на сьогодні рівень зносу обладнання підприємства залишається високим. Серед переваг представлених проектів виділено низьку ризикованість. Так, в контексті розширення виробничих потужностей було мінімізовано ризик за рахунок багатоцільового використання обладнання. Розширення фірмової мережі само по собі має статистично низький ступінь ризикованості та мінімальну варіацію показників. Комунікаційні заходи, навіть якщо не забезпечать оптимального комерційного результату, позитивно вплинуть на вартість бренду компанії, збільшать ступінь поінформованості про її діяльність, підсилять партнерські відносини та позитивно вплинуть на конкурентні позиції підприємства «Київхліб» в цілому на ринку хлібопекарства в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. Вип. 10. С. 52–56.
2. Багорка М. О. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 1. С. 102-108.
3. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
4. Барабанова В. В. Сучасний маркетинг: фактори, стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 27(1). С. 108-111.
5. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності ролі та значення. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 85–97.
6. Бондаренко-Берегович В. В. Дослідження сучасного стану, особливостей і тенденцій розвитку економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі. *Вісник ХНАУ. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 199-208.
7. Борисенко О. С., Табачук Н. О. Теоретичні основи та еволюція розвитку комплексу маркетингу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 14. С. 134-141.
8. Бурліцька, О. Еволюція концепцій маркетингу: від маркетингу 2.0 до стратегії маркетингу цінності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 316-324.
9. Веб-сервіс налаштування реклами Google Ads. URL: [https://ads.google.com/intl/ru\\_ru/home/](https://ads.google.com/intl/ru_ru/home/) (дата звернення 22.11.2024).
10. Виноградова О. В. Сучасні види маркетингу. Навч. Посіб. Київ: ДУТ, 2019. 265 с.

11. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.10.2024).
12. Донець А.Д., Лозицький А.О. Evolution of marketing concepts and its current state. *Маркетингова освіта в Україні: зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Київ, 7–8 жовтня 2021 р.*, К.: КНЕУ, 2021. 448, С. 181-184.
13. Дорошенко Г.О. Комплекс маркетингу. Маркетинг : навчальний посібник ; за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків, ТОВ «Тім Пабліш Груп», 2016. 412 с.
14. Дробязко С. І. Маркетингові технології взаємодії зі споживачами як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 302–307.
15. Дурбалова Н. І. Інноваційно-інвестиційний вектор розвитку хлібопекарських підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2019. № 11 (3). С. 66-72. <http://doi.org/10.15673/fie.v11i3.1463>
16. Ефендієва С. Ефективність маркетингової діяльності підприємства. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 21–22 трав. 2020 р.*, м. Київ: КНЕУ, 2020. С. 270 – 272.
17. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Маркетинг: теоретичні основи маркетингу: навчально-методичний комплекс: навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг» /; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 100 с.
18. Іваненко Л. М., Боєнко О. Ю. Маркетинг: навчальний посібник. Вид. 3-є, доп. і перероб. Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022. 362 с.
19. Іванова Л. О. Маркетинг послуг. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 508 с.
20. Інтернет-магазин роздрібною мережі «Сільпо» URL: <https://shop.silpo.ua/> (дата звернення 16.11.2024).

21. Інформаційний портал “Мінфин” – URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation/2021/> (дата звернення 10.11.2024).
22. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [монографія] за заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.
23. Київхліб – мережа магазинів та кіосків URL: <https://wowclub.ua/magazini-i-shopping/produrti-i-alkogol/company-kiivhlib-pat-set-magazinov-i-kioskov> (дата звернення 12.11.2024).
24. Кійко В. Хлібопекарська галузь України в умовах воєнного часу. *Товари і ринки*. 2023. № 1. С. 27-40.
25. Ковбас І.М. Формування системи управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 3. С. 260–267.
26. Кондіус І. С., Радчук Ю. Л. Тенденції розвитку хлібопекарської галузі в Україні. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 47-56.
27. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ: Вид. група КМ-БУКС, 2018. 208 с.
28. Кудренко Н. В. Обґрунтування цінової політики підприємства. Економіка та суспільство. *Електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету*. 2017, Вип. 13. С. 210-214.
29. Кулиняк І.Я., Базарко С.В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2017. Вип. 2(8). С. 94–100.
30. Ларіна Я.С. Маркетинг як філософія бізнесу та його сучасні концепції. URL: <http://edorada.org/articles/views?id=352> (дата звернення: 27.10.2024).
31. Липчук В.В., Дудяк Р.П., Бугіль С.Я., Янишин Я.С. Маркетинг : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів /; Міністерство освіти і науки України. - Львів : Видавництво "Магнолія 2006", 2019. 455 с.

- 32.Луцяк В. В., Колесник Т. В., Пронько Л. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Вінниця : ТВОРИ, 2019. 231 с.
- 33.Мамалига С.В. Комплекс маркетингу: сучасні концепції. Сучасні агротехнології: тенденції та інновації: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції. 2016. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/13305.pdf> (дата звернення 10.10.2024).
- 34.Меленчук Ю. Т. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2015. № 1 (6). С. 18–21
- 35.Мельник М.В. Маркетингові процеси в економіці (теорія та практика): монографія. Рівне: НУВГП, 2015. 197 с.
- 36.Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства в Україні. 2017. С. 278–302.
- 37.Мультимедійна платформа іномовлення України “Укрінформ”. Тренди споживання хліба – URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2852509-ukrainci-idat-vse-mense-hliba-berezemo-gamanci-zdorova-figuru.html> (дата звернення 02.11.2024).
- 38.Ніколаєнко С. М. Аналіз виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні. *Приазовський економічний вісник Класичного приватного університету. Економічні науки*. 2020. Вип. 3 (20) С.252-257.
- 39.Обладнання для виробництва хліба URL: <https://centur.com.ua/obladnannya-dlya-kharchovo-promyslovosti/hlibopekarske-obl-nia> (дата звернення 20.11.2024).
- 40.Окландер М. А., Кірносова М. В. Маркетингова товарна політика: навч. посібник. Львів: ЦУЛ, 2017. 200 с.
- 41.Офіційний Сайт Групи “Київхліб” – URL: <https://kyivkhlіb.ua/about/finansova-zvitnist/> (дата звернення 02.11.2024).

- 42.Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг : навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
- 43.Пивавар І. В., Пономаренко О. О., Лісна І. Ф. Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. Вип. 9. С. 345–354.
- 44.Пилипчук В. П. Розвиток маркетингу в умовах інформатизації суспільства: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 464 с.
- 45.Постанова від Кабінету міністрів України від 12 січня 2022 р. N 1. Київ. Про внесення зміни до пункту 414 постанови Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2020 р. N 1236.
- 46.Руделіус В. Маркетинг: підручник. 4-вид. Київ: Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні, 2019. 648 с.
- 47.Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
- 48.Сервіс перевірки контрагентів YouControl – URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/41202432/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/41202432/) (дата звернення 07.11.2024).
- 49.Середня ціна хліба за кілограм. Мінфін: веб-сайт. URL: [https://index.minfin.com.ua/ua/markets/product-prices/bread\\_wheaten\\_from\\_flour\\_of\\_the\\_first\\_grade/](https://index.minfin.com.ua/ua/markets/product-prices/bread_wheaten_from_flour_of_the_first_grade/). (дата звернення: 21.10.2024).
- 50.Сідельнікова В.К.,Нестеренко В.Ю. Аналіз маркетингової діяльності підприємства: актуальні аспекти оцінювання ефективності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр. Харків. нац. автомоб.-дорозж. ун-т*. Харків : Стиль-Издат, 2021. Вип. 1 (26) С. 89–97.

51. Соколова Н. Ю. Аналіз проблем хлібопекарської галузі, стан ринку та актуальні шляхи розширення асортименту. *Зернові продукти і комбікорми*. 2018. Т. 18, №3. С. 20-24.
52. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Маркетинг: навчальний посібник. Київ: НВП «Інтерсервіс». 2018. 216 с.
53. Федорович Р.В. Аналітичний інструментарій в маркетинговій діяльності: монографія. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б., 2018. 308 с.
54. Фомішина В.М., Федорова Н.Є. Трансформація складових класичного «комплексу маркетингу підприємства» у сучасний «комплекс маркетингу споживача». *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.2. С. 288-293
55. Хорошун В.В., Качуровський Д.В. Системний підхід до оцінки ефективності прийняття маркетингових рішень у сучасних умовах діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12. Ч. 2. С. 144–148.
56. Чухрай Н. І. Оцінювання результативності та ефективності маркетингу промислового підприємства у ланцюгу поставок. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 24-34.
57. Шевченко М. М. Місце комплексу маркетингу в системі маркетингового стратегічного управління. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків: НТУ «ХПІ», 2018. № 37 (1313). С. 107-111.
58. Allen E. E-commerce marketing strategies: an integrated framework and case analysis. *Logistics Information Management*. 2001. Vol. 14. № 1/2. P. 14–23
59. American Marketing Association | АМА <https://www.ama.org/> (дата звернення 19.10.2024).
60. 8 трендів, які визначають майбутнє хлібного ринку URL: <https://mind.ua/publications/20208077-8-trendiv-yaki-viznachayut-majbutne-hlibnogo-rinku> (дата звернення 01.11.2024).