

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
« ____ » _____ 20__ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА
БАКАЛАВРА
«УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
АТ «РУДЬ» М. ЖИТОМИР»

Виконав: студент 4 курсу, 413-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»

ЯЦЕНКО Вадим Юрійович

Керівник: д.е.н., професор

КУСТРІЧ Лілія Олександрівна

Умань – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	13
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	33
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45

ВСТУП

У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління маркетинговою діяльністю є однією з ключових умов стабільного функціонування та розвитку підприємства. Зростання конкуренції, динаміка споживчих уподобань, цифровізація бізнес-процесів вимагають від підприємств гнучкої та професійно організованої маркетингової стратегії, яка дозволяє не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю поглиблення теоретичних знань та вдосконалення практичних підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Сучасні підприємства повинні не лише вміло просувати продукцію, а й створювати довгострокову цінність для споживача, що потребує нових моделей управління, заснованих на аналітиці, інноваціях та комплексному підході до маркетингу.

Метою кваліфікаційної (дипломної) роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- вивчити теоретичні підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- провести аналіз маркетингової діяльності підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення управління маркетинговою діяльністю з урахуванням специфіки підприємства та ринкового середовища.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю АТ «РУДЬ».

Предметом дослідження є система управління маркетинговою діяльністю підприємства та її удосконалення в сучасних умовах.

При проведенні дослідження використовувалися такі методи: аналізу та синтезу, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, графічний,

економічне обґрунтування.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали інтернет-ресурсів, звітність та статистичні дані АТ «РУДЬ», а також результати власного аналізу.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій щодо покращення управління маркетинговою діяльністю в практичній діяльності підприємства, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та ефективності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Маркетингова діяльність як українських, так і зарубіжних компаній зазнала помітної трансформації у XXI столітті. Ці зміни були зумовлені низкою глобальних чинників, серед яких варто виділити наступні:

- світова фінансово-економічна криза 2008 року, яка змусила навіть великі транснаціональні корпорації переглянути витрати на маркетинг і суттєво скоротити відповідні бюджети;
- посилення процесів глобалізації на товарних ринках, що призвело до зниження передбачуваності ринкової кон'юнктури та ускладнило управління обсягами реалізації продукції;
- надвиробництво товарів, яке загострило конкуренцію в умовах економічної нестабільності, що охопила більшість країн світу, спричинивши зниження рівня цін;
- масове поширення доступу до інтернету, стрімкий розвиток мобільного зв'язку, зокрема завдяки впровадженню технології 5G, що дало змогу компаніям та споживачам постійно бути онлайн;
- активне впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності у маркетингову практику, з орієнтацією на соціально-етичний підхід до управління;
- зростання попиту на персоналізовані товари, що враховують індивідуальні смаки та вподобання споживачів;
- ускладнення процесу залучення та утримання уваги цільової аудиторії в умовах перенасичення інформацією, зокрема через розвиток цифрових технологій, соціальних мереж і нових каналів комунікації;
- пандемія COVID-19 і пов'язані з нею карантинні заходи, які суттєво вплинули на організацію роздрібної торгівлі та логістичних процесів у бізнесі.

Підхід до розуміння сутності маркетингової діяльності має різні інтерпретації. Наприклад, О.М. Азарян, проаналізувавши наукові підходи, дійшов висновку, що маркетингова діяльність охоплює: по-перше, спеціалізовану функцію у підприємницькій діяльності; по-друге, комплекс практичних дій (аналіз ринку, організація збуту, ціноутворення тощо), спрямованих на досягнення прибутковості; по-третє, філософію управління, яка охоплює весь цикл ринкової взаємодії: від формування попиту до забезпечення його задоволення шляхом пропозиції конкурентоспроможного товару або послуги [1].

Водночас, О.М. Азарян підкреслює, що маркетингова діяльність – це синтез управлінських рішень, аналітики, стратегії та тактики просування, що реалізується через сервіс, рекламу та дослідження споживацьких переваг. Подібну думку поділяє і С.С. Гаркавенко [2], однак з дещо звуженим фокусом – він розглядає маркетинг як функціональну структуру в межах підприємства. На його думку, ефективна організація цієї діяльності передбачає не лише створення відповідного підрозділу, а й виконання комплексу дій – від збору інформації до контролю реалізації стратегій.

Інший підхід запропонували В.В. Аронова та Г.І. Дібніс, які акцентують увагу на тому, що маркетингова активність підприємства відображає ступінь розвитку його маркетингової служби, здатність застосовувати відповідні методи просування товару та адекватно реагувати на стан конкурентного середовища [3]. На їхню думку, головний акцент варто робити на аналізі середовища безпосередньо навколо підприємства.

Г.Л. Азоев вважає, що ключова функція маркетингової діяльності полягає у наданні достовірної та своєчасної інформації для керівників підприємства щодо змін ринкової кон'юнктури, уподобань клієнтів, структури попиту та динаміки конкуренції [4].

Системний погляд на маркетинг демонструє С.І. Страпчук, який трактує його як поєднання організаційно-управлінських заходів, що покликані підвищити ефективність роботи підприємства, орієнтуючись на потреби

споживача, ризики та структуру виробництва [5].

Згідно з І.М. Бойчуком, П.С. Харковим та М.І. Хопчаном, маркетингова діяльність – це управлінський процес, спрямований на формування стратегічних і тактичних цілей, визначення напрямів реалізації продукції, планування ресурсного забезпечення та ціннісної пропозиції для споживача [6].

Отже, у науковій площині маркетингова діяльність розглядається не лише як сукупність функцій, а як філософія управління підприємством, що інтегрує дослідження, планування, взаємодію з ринком та формування цінності для споживача.

Спираючись на аналіз наукових праць [2; 7; 8; 9], можна охарактеризувати маркетингову діяльність підприємства як цілеспрямоване використання складових комплексу маркетингу (маркетинг-міксу), зокрема політики щодо продукту, ціни, розподілу та просування, для забезпечення конкурентних переваг шляхом ефективного задоволення потреб цільової аудиторії.

Таким чином, структура маркетингової діяльності охоплює чотири ключові напрямки: товарну, цінову, збутову (розподільчу) та комунікаційну (просувальну) політики [7] (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні складові маркетингової діяльності підприємства

Характерні риси сучасної *товарної політики* підприємств полягають у наступному:

- орієнтація на розробку товарної пропозиції з унікальними властивостями, які відрізняють продукцію від асортименту конкурентів;
- зниження вартості товарів тривалого користування у зв'язку з формуванням нових споживчих звичок, що передбачають їх швидшу заміну;
- підвищена увага до безпеки продукції, необхідність її гарантування, а також обов'язкове інформування споживача щодо складу продукції та потенційно шкідливих компонентів.

Цінова політика підприємств зазнала помітних трансформацій, серед яких виділяються:

- зменшення витрат на збутову інфраструктуру завдяки розвитку електронної торгівлі, що дозволяє реалізовувати товари без необхідності утримання фізичних магазинів, а також формувати гнучке ціноутворення з урахуванням наявності чи відсутності витрат на традиційну дистрибуцію;
- зростання популярності дисконтних стратегій та систем лояльності, які передбачають спеціальні умови для постійних покупців.

На відміну від розвинених країн, де сезонні та святкові розпродажі існували з кінця ХХ ст., в Україні їх активне запровадження відбулося здебільшого під впливом пандемії COVID-19 та пов'язаних із нею обмежень функціонування торговельної інфраструктури. Раніше ж практика розпродажів нерідко супроводжувалася штучним завищенням цін перед акціями або незначними знижками, оскільки підприємці розраховували на реалізацію залишків товару в наступних сезонах. Проте зниження попиту на непродовольчі товари й очікування нових локдаунів у 2020–2021 рр. спричинили запровадження справжніх цінових знижок [10].

Сучасна *збутова політика* формувалась під впливом цифровізації економіки, активного використання мережі Інтернет, а також наслідків

пандемії. Серед провідних способів організації збуту варто відзначити:

- функціонування інтернет-магазинів;
- використання торговельних онлайн-майданчиків;
- активізацію продажів через соціальні медіа.

Саме поява глобальних інтернет-майданчиків (таких як Amazon, eBay, AliExpress, Alibaba, Joom), а також національних платформ (Rozetka, Prom, OLX) відкрила нові можливості для мікро- і малих підприємств, дозволяючи мінімізувати витрати на створення власного сайту й підтримку інтернет-магазину.

До пандемії в соціальних мережах, як правило, реалізовувалися товари довгострокового використання, однак з початком карантинних обмежень через COVID-19 там стали активно продавати й продукти харчування, як заміник традиційної торгівлі або її доповнення.

Суттєвою характеристикою сучасної збутової стратегії є також необхідність налагодження співпраці з логістичними операторами – службами доставки або організація власної кур'єрської системи доставки до споживача.

Найбільш глибокі трансформації спостерігаються у сфері *маркетингових комунікацій*. Якщо впродовж XX ст. реклама, особливо телевізійна, вважалась провідним засобом впливу на споживача, то після економічної кризи 2008 року й на тлі стрімкого розвитку інтернету акценти змістилися.

Скорочення рекламних бюджетів через зниження купівельної спроможності населення спричинило активне впровадження більш доступних інструментів комунікації. Зростання популярності соціальних мереж серед молодіжної аудиторії, зокрема представників покоління Z, обумовило масове використання інтернет-реклами та новітніх форм цифрової взаємодії з клієнтами.

Важливою рисою сучасних цифрових комунікацій є їх децентралізація: контент може створюватися не лише представниками підприємств чи їх

споживачами, але й сторонніми користувачами, які не мають безпосереднього досвіду взаємодії з продукцією.

Основні риси маркетинг-міксу підприємств України систематизовано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Ключові характеристики елементів маркетинг-міксу українських підприємств [10]

Елемент маркетингу	Основні характеристики
Товарна політика	Контроль якості та державне регулювання складу продукції
Цінова політика	Поділ цінової стратегії на офлайн- і онлайн-продажі
Збутова політика	Використання цифрових каналів збуту: інтернет-магазини, онлайн-платформи
Комунікаційна політика	Зміщення фокусу з реклами на персональні комунікації; зростання впливу соціальних мереж

Управління маркетингом, як і будь-якою іншою сферою функціонування підприємства, потребує чіткого та системного підходу. За визначенням Л.В. Балабанової, управління маркетинговою діяльністю – це практична реалізація інтегрованої ринкової стратегії, яка охоплює організаційні дії, аналітику, планування, реалізацію заходів і контроль, спрямовані на досягнення встановлених ринкових цілей [11].

Ми поділяємо точку зору ряду українських і зарубіжних дослідників [2], які розглядають управління маркетинговою діяльністю як реалізацію базових управлінських функцій – організації, планування, аналізу, мотивації та контролю – у сфері маркетингу.

Головна мета управління маркетингом полягає в забезпеченні своєчасного реагування підприємства на зміни ринкового середовища через удосконалення використання маркетингових інструментів, орієнтованих на принципи соціально-етичного підходу.

Процес організації управління маркетинговою діяльністю підприємства представлено на рис. 1.2.

На наш погляд, усі етапи управління маркетинговою діяльністю повинні базуватися на попередньому аналізі, який охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти маркетингової діяльності, зокрема дані маркетингових досліджень.

Основна мета таких досліджень полягає у виявленні та оцінці факторів маркетингового середовища (макро- й мікрорівня), що дозволяє визначити ринкову позицію підприємства, його потенціал та можливості ефективної діяльності на обраних сегментах ринку.



Рис. 1.2. Етапи процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства

Перший етап передбачає вивчення ринку, конкурентів, споживачів, внутрішніх ресурсів.

На другому етапі відбувається постановка чітких, вимірюваних маркетингових цілей.

Третій етап полягає у визначенні напрямків дій (сегментування, позиціонування, вибір цільового ринку).

Четвертий етап – це конкретні дії, інструменти (реклама, просування,

ціноутворення).

П'ятий етап: організація, розподіл ресурсів, відповідальні особи.

Шостий етап: моніторинг результатів (KPIs, ROI, охоплення).

Сьомий етап: адаптація до змін, усунення відхилень.

До ключових особливостей сучасного управління маркетингом можна віднести:

- фокусування не лише на товарі, але й на споживачі, враховуючи його потреби;
- постійна модернізація та оновлення продукції відповідно до ринкових вимог;
- актуалізація нових форматів взаємодії з клієнтами через цифрові канали;
- переорієнтація на інноваційні підходи до організації збутової діяльності;
- орієнтація на соціально-етичний маркетинг, що передбачає участь у вирішенні актуальних екологічних та соціальних проблем.

Ефективне управління маркетинговою діяльністю забезпечується за умови дотримання низки ключових чинників, серед яких:

- використання аутсорсингу для окремих маркетингових функцій у випадках, коли внутрішніх ресурсів компанії недостатньо для їх якісної реалізації;
- систематичне підвищення професійного рівня працівників маркетингових або збутових підрозділів;
- наявність результативної системи мотивації персоналу, залученого до планування та виконання маркетингових активностей;
- впровадження сучасного програмного забезпечення, а також належне матеріально-технічне оснащення маркетингового відділу;
- організація процесу прийняття рішень у сфері маркетингу якомога ближче до тих структур, які займаються реалізацією маркетингових стратегій на практиці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

До 1976 р. на місці, де нині розташоване Акціонерне товариство «РУДЬ» (АТ «РУДЬ»), функціонував Житомирський м'ясокомбінат. Із 1976 р. було розпочато масштабну реконструкцію приміщень.

У 1981 р. почався поетапний запуск виробничих потужностей з випуску вершкового масла, сухого знежиреного молока та морозива.

Дата реєстрації підприємства 14.08.1995 р.

У 1996 р. підприємство стало ПАТ «Житомирський маслозавод» у процесі приватизації.

З 1 квітня 1998 р. продукція заводу почала випускатися під брендом «Рудь», для якого на загальних зборах трудового колективу обирали назву з понад 60 запропонованих варіантів, але все ж таки дали бренду ім'я директора, вшановуючи свого керівника, його знання і організаторські здібності. Особисті амбіції тут ні до чого, просто хотілось, щоб за назвою марки споживачі бачили конкретну людину, яка бере на себе відповідальність за дії компанії і пов'язані з продукцією.

В історії про те, як Житомирський маслозавод вийшов за межі свого регіону не малу роль зіграв випадок. В середині 90-х років конкуренцією українському ринку морозива була продукція з Польщі. Саме цією продукцією був заповнений весь вітчизняний ринок. Але нововведення по в'їзному миту, практично в один момент зупинили поставки цієї продукції і для українських виробників відкрилась велика, ніким не заповнена частина ринку. Великих вітчизняних виробників морозива на той момент було не багато (2-3 роки на Україні навіть спостерігався дефіцит цього холодного скарбу), до того ж потужності більшості компаній не дозволяли розраховувати на статус загальнонаціональних виробників. Але Житомирському маслозаводу в той час було вже тісно в своєму регіоні.

Утворений на ринку вакуум відкрив для компанії нові території збуту – всі регіони України, а згодом і європейські країни, Ізраїль, Японію та США.

Секрет цього успіху простий – висока якість, оригінальність і постійне оновлення асортименту, який би відповідав сучасним тенденціям ринку, поєднуючи в собі передові технології і традиції.

17 грудня 2018 р. підприємство змінило форму власності, ставши акціонерним товариством – АТ «Житомирський маслозавод».

А 10 лютого 2025 р. за рішенням Загальних зборів акціонерів підприємство було перейменовано на Акціонерне товариство «РУДЬ».

Юридичною адресою АТ «РУДЬ» є: 10002, Житомирська область, місто Житомир, вулиця Івана Гонти, будинок 4.

Організаційна структура АТ «РУДЬ» є лінійно-функціональною і представлена на рис. 2.1.

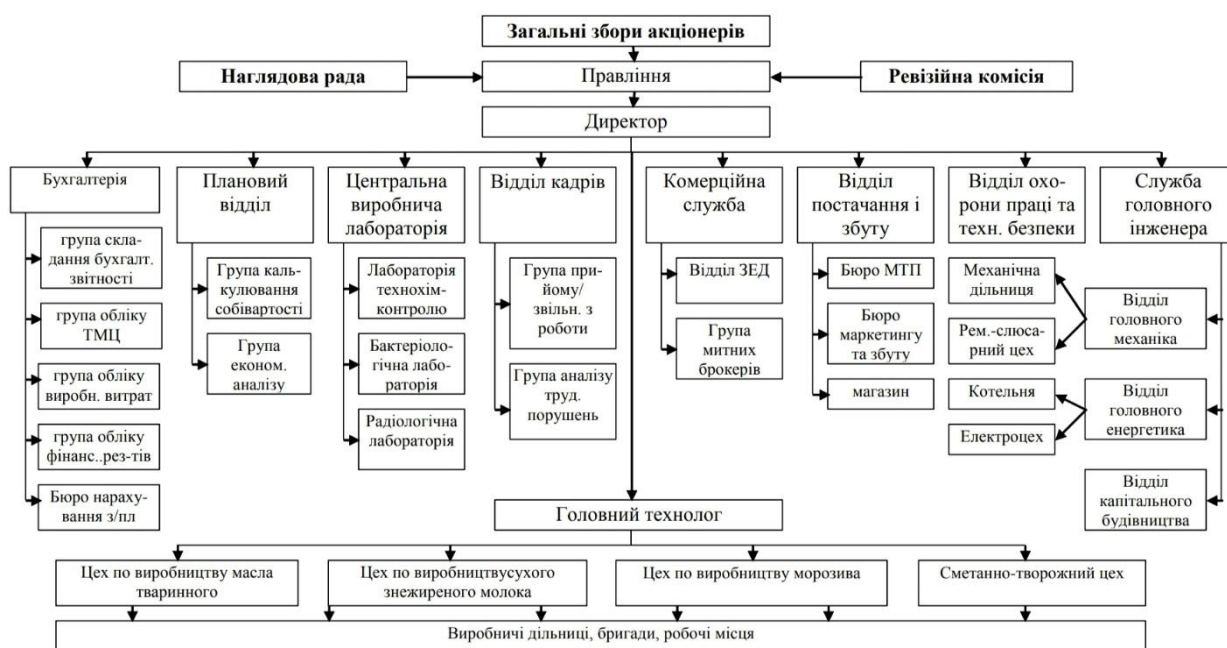


Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «РУДЬ»

Керівником підприємства є Рудь Петро Володимирович.

Динаміка трудових ресурсів представлена на рис. 2.2.

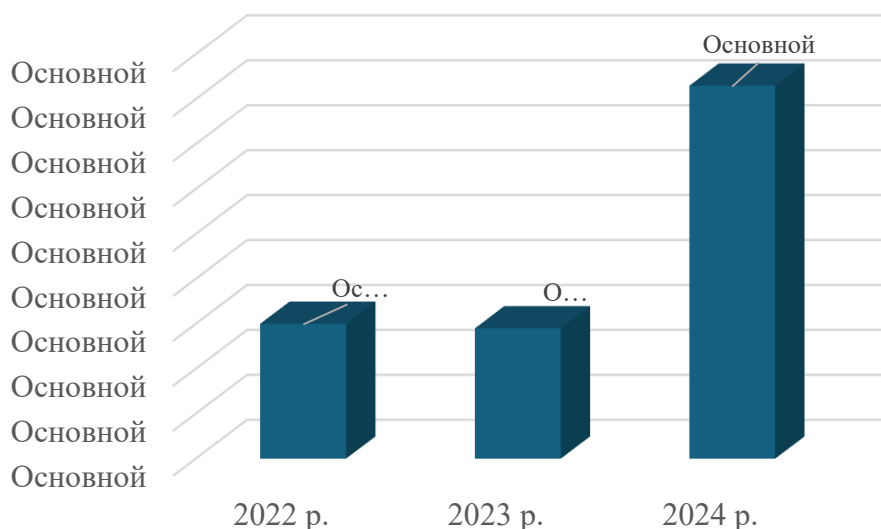


Рис. 2.2. Кількість працівників АТ «РУДЬ»

Дані рис. 2.2 свідчать про зростання чисельності працівників акціонерного товариства через зростання обсягів виробництва.

Види діяльності товариства:

10.52 Виробництво морозива.

10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів

10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами

47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного

Компанія «Рудь» утримує позицію провідного виробника морозива в Україні (частка морозива від компанії на українському ринку становить 27%). Її виробничі потужності дозволяють щоденно переробляти приблизно 300 тонн молочної сировини. Основним напрямом діяльності залишається виробництво морозива – щоденний обсяг випуску складає близько 150 тонн.

Ці масштаби стали можливими завдяки впровадженню новітніх технологій та спеціалізованого обладнання, аналогів якому немає в Україні. Серед них:

- автоматизована лінія Straightline SL1100 F2 від Tetra Pak, здатна виготовляти до 27 000 одиниць морозива за годину та до 600 000 – протягом доби. Це перша подібна система на території Східної Європи з такою продуктивністю;

- шафа глибокого заморожування, яка знижує температуру продукту до -30 °C, зберігаючи ідеальну форму та якість продукції для подальшого пакування і зберігання;

- сучасне німецьке обладнання Big Drum дає змогу створювати унікальні види морозива для українських покупців.

Хоча морозиво залишається флагманською продукцією, асортимент компанії значно ширший і загалом складає більше 140 найменувань товарів. Він охоплює вершкове масло, солодковершковий спред, різноманітні молочні вироби (молоко, кефір, ряжанка, сметана, сироватка, йогурти), глазуровані сирки, а також заморожені овочі, ягоди та напівфабрикати під популярними марками «Шеф-кухар» і «Хуторок».

Компанія «Рудь» має потужну логістичну інфраструктуру та розгалужену дистриб'юторську мережу, яка охоплює всі регіони України. Завдяки цьому продукція компанії оперативно доставляється до клієнтів у Житомирі, Києві та інших містах. У кожній області працюють уповноважені дистриб'ютори, які забезпечують ефективну реалізацію продукції на місцях. У столиці продажем займається офіційний партнер – ТОВ ТФ «Рудь». Така широка присутність дозволяє компанії постійно збільшувати обсяги реалізації, забезпечуючи доступ до морозива та заморожених товарів ТМ «Рудь» для оптових і роздрібних покупців по всій Україні.

Продукція компанії «Рудь» успішно представлена на міжнародному ринку та експортується до більш ніж 30 країн світу. Серед них – США, Литва, Латвія, Естонія, Німеччина, Польща, Чехія, Греція, Таїланд, Болгарія, Хорватія, Ірак, ОАЕ, Казахстан, Азербайджан, Вірменія, Грузія, Молдова, Ізраїль, Туркменістан, В'єтнам, Китай, Боснія і Герцеговина, Сейшельські острови, Велика Британія, а також країни Африки.

У більшості з цих країн діють офіційні дистриб'ютори компанії, що дозволяє оперативно оформляти замовлення на будь-який обсяг продукції та забезпечувати клієнтів місцевим контрактним супроводом.

Компанія «Рудь» забезпечує власне виробництво високоякісною сировиною, маючи власну сировинну базу та впроваджуючи жорсткий контроль на кожному етапі – від закупівлі молока до виготовлення кінцевого продукту. Якість продукції контролюється на всіх рівнях і відповідає міжнародним нормам:

- ISO 9001:2001 – система управління якістю;
- ISO 14000:2004 – стандарти екологічного менеджменту;
- ISO 22000:2005 – управління безпечністю харчової продукції;
- HACCP – аналіз небезпечних чинників та контроль критичних точок виробництва.

Підприємство також відповідає вимогам GFSI (Global Food Safety Initiative) – глобальної ініціативи, що спрямована на вдосконалення безпеки харчової продукції на міжнародному рівні. Управлінська система, впроваджена на підприємстві, відповідає тим, що діють на провідних виробничих майданчиках Європи.

У 2014 році компанія «Рудь» успішно пройшла перевірку від представників Європейського Союзу щодо якості молочних товарів, ставши єдиним українським виробником морозива, що отримав дозвіл на експорт до ЄС за результатами аудиту Єврокомісії.

Окремо слід згадати бренд «100% морозиво», який пройшов незалежне тестування в семи європейських лабораторіях і був удостоєний відзнаки «Добрий знак», що підтверджує відповідність найвищим стандартам якості та безпеки.

Компанія також є першопрохідцем у створенні органічного морозива в Україні та на пострадянському просторі – продукт «Ескімос-Organic» сертифікований відповідно до вимог ЄС та має офіційний знак «Органік Стандарт UA-BIO-108».

Ефективність управлінських рішень компанії неодноразово відзначалася нагородами. Зокрема:

- компанія має сертифікат EFQM «Визнання досконалості в Європі» (2004 рік);
- є переможцем та лауреатом Українського національного конкурсу якості у категорії великих підприємств;
- з 2003 року є членом Української асоціації якості.

У компанії «Рудь» також реалізується стратегія екологічної відповідальності, що включає впровадження енергоефективних технологій. Проведений енергоаудит та модернізація енергосистем дозволили підвищити ефективність енергоблоку до 94%. Нова аміачна компресорна система з рекуперацією тепла і регульованим енергоспоживанням дала змогу знизити витрати електроенергії на 20%.

Сильна управлінська команда, яка має профільну освіту та досвід, постійне оновлення продукції, контроль якості, надійна стратегія розвитку і професіоналізм – усе це дозволяє компанії зберігати лідерські позиції на внутрішньому ринку та підвищувати конкурентоспроможність не лише в Україні, а й за її межами.

З метою оцінки фінансово-господарської діяльності АТ «РУДЬ», проаналізовано основні економічні показники підприємства за період 2022-2024 років. Детальна динаміка та структурні зміни представлені в табл. 2.1.

Аналіз фінансової звітності засвідчив стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції, який збільшився на 49,3% у зазначеному періоді. Це свідчить про поступове зміцнення ринкових позицій компанії. Разом із тим, у 2024 р. спостерігається зростання собівартості реалізованої продукції на 54,7% порівняно з 2022 р., що може вказувати на ускладнення у сфері оптимізації витрат. Однак валовий прибуток демонструє зростання на 37,1%, що є позитивною ознакою з точки зору ефективності виробництва.

Також позитивні зміни простежуються у розмірі інших операційних витрат – вони мають спадаючу тенденцію. Фінансовий результат від

операційної діяльності зріс на 43,3%, а чистий прибуток підприємства у 2024 р. підвищився на 42,5%.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансових показників діяльності АТ «РУДЬ»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024/2022, +/-	Відносне відхилення 2024/2022, %
Чистий дохід від реалізації продукції	2263651	2855378	3378734	+1115083	+49,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1562642	1919636	2417360	+854718	+54,7
Валовий прибуток	701009	935742	961374	+260365	+37,1
Інші операційні доходи	67883	36782	56377	-11506	-16,9
Адміністративні витрати	70504	93159	111327	+40823	+57,9
Витрати на збут	324652	382717	462650	+137998	+42,5
Інші операційні витрати	62318	30029	29592	-32726	-52,5
Фінансовий результат від операційної діяльності	249494	396180	357563	+108069	+43,3
Чистий прибуток	203805	323291	290352	+86547	+42,5
Необоротні активи	970586	939538	1120922	+150336	+15,5
Оборотні активи	1188402	1085814	1662701	+474299	+39,9
Власний капітал	1488014	1811008	2100374	+612360	+41,2
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1637	2607	3217	+1580	+96,5
Поточні зобов'язання і забезпечення	669337	211737	680032	+10695	+1,6

Стосовно активів, то і необоротні, і оборотні активи у 2024 р. збільшилися відповідно на 15,5; 39,9% у порівнянні з 2022 р. Власний капітал демонструє позитивну динаміку. Довгострокові зобов'язання і забезпечення зросли на 96,5% у порівнянні з 2022 р. Поточні зобов'язання також збільшилися на 1,6%, що може свідчити про незначне зростання фінансового навантаження в короткостроковій перспективі.

Отже, узагальнюючи зазначені дані, можна констатувати наявність стійкої позитивної динаміки фінансових показників підприємства протягом 2022-2024 років. Військові події в Україні не справили критичного впливу на

фінансові результати компанії, а навпаки – підприємство змогло продемонструвати зростання прибутковості.

Розглянемо детальніше рентабельність діяльності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники рентабельності АТ «РУДЬ»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024/2022, +/-	Відносне відхилення 2024/2022, %
Рентабельність продукції	9,00	11,28	8,59	-0,41	-4,56
Рентабельність власного капіталу	13,70	17,80	13,82	+0,12	+0,88
Рентабельність активів	9,44	15,91	10,43	+0,99	+10,49

Як показують розрахунки, наведені в табл. 2.2, найбільші значення показників рентабельності були у 2023 р. Рентабельність продукції зменшилася і в 2024 р. сягнула 8,59%. Рентабельність власного капіталу зазнала зростання з 13,70% у 2022 р. до 13,82% у 2024 р., рентабельність активів – з 9,44% у 2022 р. до 10,43% у 2024 р.

У сукупності ці зміни свідчать про поступове зростання ефективності господарювання АТ «РУДЬ» протягом досліджуваного періоду.

Станом на сьогоднішній день маркетингове управління в АТ «РУДЬ» орієнтоване на вдосконалення способів впливу на бізнес-процеси шляхом застосування класичних елементів маркетинг-міксу. Одним із ключових напрямів у цьому процесі є формування ефективної товарної політики, яка розглядається як основа для забезпечення конкурентоспроможності продукції на ринку.

Успішне планування товарного асортименту відіграє визначальну роль у досягненні фінансових цілей підприємства, оскільки саме асортиментна стратегія дозволяє адаптуватися до змін споживчого попиту та потреб різних ринкових сегментів. Маркетинговий аналіз діяльності АТ «РУДЬ» доцільно провести за допомогою класичної моделі 4P (Product, Price, Place, Promotion).

Продукт (Product). Широке розмаїття продукції підприємства дозволяє ефективно працювати з різними цільовими аудиторіями, задовольняючи індивідуальні смаки та переваги споживачів. Продуктовий портфель компанії включає такі відомі торгові марки, як «Вологодське» (вершкове масло), «Шеф-кухар» (лінійка заморожених продуктів та напівфабрикатів), а також великий асортимент морозива з різною рецептурою, формами, упаковками та смаковими поєднаннями. Компанія активно оновлює і розширює асортимент морозива, прагнучи закріпити лідерські позиції на ринку серед українських споживачів.

Доцільно проаналізувати асортиментну структуру пропозиції за такими критеріями, як широта (кількість товарних ліній), глибина (кількість позицій у межах однієї лінії) та насиченість (варіації смаків, форм, вагових категорій тощо). Такий підхід дозволяє оцінити ступінь відповідності товарної пропозиції очікуванням цільового ринку.

Ціна (Price). Цінова політика підприємства є гнучкою та відповідає умовам конкурентного середовища. Продукція компанії позиціонується у середньому ціновому сегменті, що дозволяє залучати широку споживчу аудиторію без втрати якості. У табл. 2.3 представлено порівняння цін на основні види продукції підприємства з аналогічними товарами провідних конкурентів на українському ринку (інформацію сформовано на основі джерел [12, 14, 15]).

Таблиця 2.3

Середня ціна на продукцію основних конкурентів, грн.

Товар	АТ «РУДЬ»	ТМ «Три ведмеді»	ТОВ «Ласунка»
Морозиво 90 г	24	19	18
Масло	65	70	82
Молочні продукти	15-50	20-60	16-55
Заморожені напівфабрикати	70-80	70-100	80-100

Встановлення ефективної цінової політики починається з глибокого аналізу ринку, включаючи асортиментну пропозицію конкурентів, рівень

виробничих витрат, якість продукції, а також цінові межі. Для АТ «РУДЬ» ці чинники є ключовими при формуванні ціни на власну продукцію. Компанія прагне встановлювати конкурентоспроможні ціни – як на рівні ринку, так і нижчі, у залежності від товарної категорії, що дозволяє їй зміцнювати свої позиції серед споживачів.

До основних переваг компанії, що формують її конкурентну силу, належать:

- впровадження інноваційних технологій із мінімізацією виробничих відходів;
- ефективна система управління бізнес-процесами;
- забезпечення контролю якості на всіх стадіях виробничого циклу;
- дотримання міжнародних стандартів гігієни та безпечності харчових продуктів;
- активне розширення каналів реалізації продукції [16].

Ціни на продукцію залежать від її виду та особливостей виробництва. У порівнянні з основними гравцями ринку, ТМ «РУДЬ» вирізняється раціональною ціновою політикою, що поєднує якість із доступністю для кінцевого споживача.

Підприємство використовує кілька стратегій ціноутворення. Основна з них – *стратегія глибокого проникнення на ринок*. Водночас, для унікальних або естетично привабливих товарів застосовуються *преміальні підходи*, що передбачають встановлення вищих цін. Це стосується, зокрема, морозива у ріжках, відерцях, тортів-десертів – продукції, яка потребує значних вкладень у виробництво, але має високу споживчу привабливість.

Водночас для фруктового льоду, вагового морозива й товарів масового попиту компанія дотримується *стратегії низьких цін*, орієнтуючись на аудиторію з обмеженою купівельною спроможністю – переважно дітей і підлітків. Для морозива у вафельному стаканчику (13 різновидів) використовуються *середньоринкові або пасивні цінові стратегії*.

У випадку запуску нових товарів преміум-категорії, наприклад, м'якого морозива у кульках або з фрізера, застосовується *стратегія «зняття вершків»* – високий стартовий рівень цін дозволяє швидко отримати прибуток із найбільш зацікавленого сегмента ринку [17].

У холодний сезон попит на морозиво знижується, тому компанія впроваджує *сезонну політику цін*, що полягає в тимчасовому зниженні вартості популярних позицій, таких як морозиво у стаканчику або вагове.

Таким чином, аналіз цінової стратегії АТ «РУДЬ» показує комплексний і гнучкий підхід, що дозволяє адаптуватися до різних ринкових умов та досягати запланованих фінансових результатів. Основні завдання компанії в межах цінової політики включають:

- підтримання стабільного прибутку й фінансової рівноваги;
- закріплення лідерських позицій на національному ринку;
- врахування запитів і смаків споживачів;
- гнучке реагування на зміни ринкового середовища.

Збут (Place). Наступним компонентом маркетингової стратегії є політика розподілу продукції, яка включає планування, вибір і розвиток ефективних каналів збуту. АТ «РУДЬ» застосовує як прямі, так і непрямі моделі реалізації.

До прямих каналів збуту відносяться: фірмові магазини компанії; інтернет-магазин із прямою доставкою до споживача; представництва в різних регіонах України.

Такі канали забезпечують повний контроль над процесом реалізації, що дозволяє оперативно реагувати на запити ринку й підтримувати високий рівень обслуговування.

Непрямі канали збуту, у свою чергу, охоплюють: співпрацю з дистриб'юторами та оптовими мережами; розміщення продукції у всеукраїнських роздрібних мережах (наприклад, «Ашан», «Фора», «ОККО», «Лоток»); франчайзингові моделі продажу у форматі партнерських торгових точок [18].

Таке поєднання дозволяє ефективно охоплювати різні сегменти ринку й забезпечувати стабільний потік доходів.

Крім того, підприємство активно інвестує в логістичну інфраструктуру, що включає: власний парк транспортних засобів; модернізовані склади з дотриманням температурних режимів; використання цифрових систем управління логістикою для забезпечення оперативної доставки [17].

Перевагою маркетингової стратегії збуту компанії є її гнучкість та адаптивність – залежно від змін попиту чи специфіки регіонального ринку, канали розподілу можуть бути оперативно змінені. Це забезпечує надійний контакт зі споживачем і сприяє формуванню позитивного іміджу бренду.

Згідно з аналізом, застосування різноманітних каналів збуту дозволяє АТ «РУДЬ» ефективно реагувати на зміну споживчих уподобань, зокрема на стрімке зростання популярності онлайн-продажів. Такий підхід забезпечує гнучкість у реалізації продукції та розширення охоплення цільових аудиторій.

Аналіз ефективності каналів збуту свідчить, що їхнє розмаїття дозволяє АТ «РУДЬ» адаптуватися до трансформацій споживчої поведінки, зокрема до зростання попиту на онлайн-покупки. У цьому контексті особливої уваги заслуговують основні стратегії стимулювання збуту, які підприємство застосовує для зміцнення ринкових позицій [12, 13].

Компанія створила розгалужену мережу торгових представництв та дилерських партнерів, яку поступово розширює. Аналіз системи дистрибуції демонструє, що підприємство використовує як однорівневу модель збуту (з охопленням близько 20% реалізації), так і дворівневу модель, яка забезпечує до 80% продажів. Основними дистриб'юторами на національному рівні є: ТОВ «Айс Тім», ТОВ ТФ «Рудь», ФОП В. Г. Дячун та ТОВ «Троянда», які охоплюють значні регіони України.

Продукція компанії представлена не лише на внутрішньому ринку, але й активно експортується. Основними товарами для міжнародного збуту є морозиво, вершкове масло та сухе молоко. У зв'язку зі збільшенням обсягів експорту, підприємство приділяє особливу увагу оптимізації логістичних

процесів для зарубіжних поставок. Зокрема, транспортні перевезення здійснюються здебільшого автомобільним транспортом (50%), а також морським і залізничним – по 25% відповідно [17].

Таким чином, підприємство має добре налагоджену, гнучку систему дистрибуції, яка охоплює як національний, так і міжнародний ринки. Частка експорту в загальному обсязі виробництва становить 11,6%, що свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на розширення ринків збуту та закріплення лідерства.

Просування (Promotion). У межах маркетингових комунікацій підприємство використовує два основні напрями: внутрішню та зовнішню комунікацію. Внутрішня – це електронне листування, внутрішні портали та корпоративні чати, що сприяють ефективному функціонуванню персоналу. Зовнішня комунікація охоплює взаємодію з клієнтами, партнерами та громадськістю за допомогою соціальних мереж, електронної пошти, телефонного зв'язку та онлайн-конференцій [19].

До найефективніших інструментів зовнішнього маркетингового впливу належить реклама, стимулювання збуту та зв'язки з громадськістю (PR). Близько половини рекламного бюджету компанія витрачає на зовнішню рекламу, включаючи білборди, вивіски, брендування транспорту та використання промо-обладнання (холодильні камери, парасольки, палатки тощо). Крім того, підприємство активно бере участь у соціальних ініціативах і спонсорує заходи в місті Житомир [18].

Особливу роль відіграє позиціонування бренду. Компанія використовує фірмове гасло «Морозиво Рудь – Морозиво №1», яке формує позитивну емоційну асоціацію та підвищує впізнаваність серед споживачів. У межах PR-діяльності реалізуються благодійні акції, підтримується розвиток міської інфраструктури, організовуються культурні та освітні заходи (наприклад, «Дитяча кулінарна арт-школа»), співпрацюють із Червоним Хрестом України.

При виведенні нової продукції на ринок підприємство застосовує інтенсивне просування через дегустації, розіграші, святкові події, промо-акції

в супермаркетах («АТБ», «Novus», «Мегамаркет»). Такі заходи допомагають створити позитивне перше враження та викликати інтерес до новинок.

Особливу увагу приділено інтернет-маркетингу, що включає:

- ведення офіційного сайту з гарячою лінією;
- активність у соціальних мережах (YouTube, Facebook, Instagram);
- відповіді на звернення клієнтів у цифровому середовищі;
- використання блогів, форумів, тематичного контенту.

Крім того, компанія успішно використовує етикетки як елемент брендового оформлення, що слугує не лише інформаційним, а й емоційно-естетичним сигналом для споживача.

Таким чином, маркетингова стратегія АТ «Житомирський маслозавод» вирізняється комплексним, системним підходом. Вона охоплює традиційні та сучасні канали комунікації, адаптується до особливостей ринку та запитів цільової аудиторії. Це забезпечує стабільну лояльність споживачів, посилює позиції бренду та сприяє сталому розвитку підприємства.

У табл. 2.4 проведено узагальнення маркетингової стратегії АТ «РУДЬ».

Маркетингова стратегія АТ «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь») базується на класичній моделі 4P (Product, Price, Place, Promotion) та характеризується комплексним підходом до задоволення потреб споживачів на вітчизняному та міжнародному ринку.

Продукт (Product). Компанія пропонує широкий асортимент продукції, який включає морозиво, масло, напівфабрикати та сухе молоко. Продукція вирізняється високою якістю, що забезпечується суворим контролем на всіх етапах виробництва. Значна увага приділяється оригінальності дизайну упаковки, унікальності рецептур та розвитку нових товарів, особливо в преміальному сегменті, що відповідає сучасним вимогам споживачів.

Ціна (Price). Підприємство використовує гнучку цінову політику, орієнтуючись на тип продукту та цільову аудиторію. В арсеналі компанії присутні різні цінові стратегії: стратегія проникнення на ринок, зняття вершків, а також встановлення середнього та низького рівня цін.

Застосовується сезонне ціноутворення, що особливо актуальне для морозива. Ціни залишаються конкурентними відносно ринку, що забезпечує стійку позицію бренду.

Таблиця 2.4

Узагальнення маркетингової стратегії АТ «РУДЬ»

Компонент маркетингу (4P)	Основні характеристики
Продукт (Product)	<ul style="list-style-type: none"> - широкий асортимент (морозиво, масло, напівфабрикати, сухе молоко); - оригінальний дизайн, рецептури, упаковка; - висока якість продукції завдяки контролю на всіх етапах; - розвиток нових товарів преміум-сегменту
Ціна (Price)	<ul style="list-style-type: none"> - гнучка цінова політика залежно від типу продукту та цільової аудиторії; - стратегії: «проникнення», «зняття вершків», середні та низькі ціни; - сезонне ціноутворення; - конкурентні ціни щодо ринку
Місце (Place)	<ul style="list-style-type: none"> - прямі канали: фірмові магазини, інтернет-продажі, представництва; - непрямі канали: супермаркети, дистриб'ютори, франчайзинг; - 11,6% експорту в загальній структурі продажів; - власна логістика: транспорт, склади, системи управління поставками
Просування (Promotion)	<ul style="list-style-type: none"> - реклама (зовнішня реклама, ТБ, інтернет, POS-матеріали); - PR-заходи, спонсорство, благодійність; - дегустації, акції, лотереї, конкурси; - активна присутність у соціальних мережах; - гасло: «Морозиво Рудь – Морозиво №1»

Місце (Place). Система збуту продукції включає як прямі канали продажу (фірмові магазини, інтернет-торгівля, представництва), так і непрямі (супермаркети, дистриб'ютори, франчайзинг). Власна логістична інфраструктура забезпечує ефективне управління поставками, включаючи транспорт, склади та ІТ-системи. Частка експорту становить 11,6%, що свідчить про орієнтацію компанії на зовнішні ринки.

Просування (Promotion). Комунікаційна політика підприємства охоплює широкий спектр заходів: традиційна реклама (зовнішня, телебачення, інтернет), PR-активності, участь у спонсорських та благодійних проєктах, дегустації, промоакції, лотереї, конкурси, а також активне просування у соціальних мережах. Центральне місце в іміджі бренду займає сильне рекламне гасло: «*Морозиво Рудь – Морозиво №1*», що формує позитивне сприйняття компанії серед споживачів.

На основі проведеного дослідження діяльності АТ «РУДЬ» можливо окреслити ключові переваги та недоліки підприємства шляхом проведення SWOT-аналізу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз діяльності АТ «РУДЬ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - Висока якість продукції та сертифікація за міжнародними стандартами - Широкий та гнучкий асортимент - Розгалужена мережа збуту (в т.ч. експорт) - Власні транспорт і логістика - Стійкий імідж і впізнаваність бренду 	<ul style="list-style-type: none"> - Сезонність попиту (низький у зимовий період) - Висока конкуренція у сегменті морозива - Обмежене позиціонування в преміум-сегменті за межами України - Залежність від цін на молочну сировину
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - Розширення експортних ринків (ЄС, Азія) - Зростання онлайн-продажів - Розвиток нових продуктових ліній (здорове харчування, веган-продукти) - Партнерство з міжнародними мережами супермаркетів 	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження купівельної спроможності споживачів - Зростання цін на сировину, енергоносії та логістику - Нестабільність внутрішнього ринку в умовах війни - Імпортована конкуренція та демпінг

З метою ефективного аналізу маркетингової діяльності АТ «РУДЬ» доцільно здійснити оцінку впливу факторів зовнішнього макросередовища. Для цього буде використано PEST-аналіз, результати якого представлені у табл. 2.6.

Проведений аналіз факторів зовнішнього середовища дозволив виявити ключові впливи на діяльність АТ «РУДЬ» у контексті сучасних економічних та соціально-політичних реалій. Зокрема, вагомими є загрози, пов'язані з

геополітичною нестабільністю, підвищенням витрат на енергоресурси, змінами у поведінці споживачів та стрімким розвитком цифрових технологій.

Таблиця 2.6

PEST-аналіз впливу зовнішніх макромаркетингових чинників на діяльність АТ «РУДЬ»

Фактор	Суть впливу	Можливі наслідки для підприємства
Р (Політичні)	<ul style="list-style-type: none"> - Вплив воєнного стану на логістику та дистрибуцію - Зміни у митному регулюванні, обмеження експорту/імпорту - Програми державної підтримки виробників харчової продукції 	<ul style="list-style-type: none"> - Необхідність диверсифікації каналів постачання - Можливість отримання грантів або податкових пільг - Підвищені ризики у плануванні довгострокових контрактів
Е (Економічні)	<ul style="list-style-type: none"> - Інфляція та коливання валютного курсу - Зростання цін на енергоносії та сировину - Купівельна спроможність населення знижується 	<ul style="list-style-type: none"> - Перегляд цінової політики - Оптимізація виробничих витрат - Ризики зниження попиту на дорогі продукти
S (Соціальні)	<ul style="list-style-type: none"> - Зміна споживчих вподобань на користь натуральних та корисних продуктів - Популярність ЗСЖ та альтернативного харчування - Сезонний характер споживання морозива 	<ul style="list-style-type: none"> - Необхідність розробки нових видів продукції (веганське, безлактозне морозиво тощо) - Акцент на екологічність упаковки та якості - Зниження попиту в холодний період
Т (Технологічні)	<ul style="list-style-type: none"> - Автоматизація виробництва - Розвиток онлайн-продажів та CRM-систем - Нові формати упаковки та зберігання 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення продуктивності - Розширення електронної комерції - Необхідність інвестування в інновації

Незважаючи на ці виклики, підприємство продовжує демонструвати високий рівень адаптивності та стратегічної стійкості. Врахування результатів PEST-аналізу дозволяє маслозаводу гнучко реагувати на зовнішні зміни, своєчасно коригуючи маркетингову політику, модернізуючи виробництво та підтримуючи ефективну взаємодію з ринком. Це створює підґрунтя для збереження конкурентних позицій компанії у середньо- та довгостроковій перспективі.

В табл. 2.7 відображені конкурентні переваги АТ «РУДЬ».

Конкурентні переваги АТ «РУДЬ»

Напрямок	Конкурентна перевага	Опис / Пояснення
Продукт	Висока якість продукції	Постійний контроль на всіх етапах виробництва, відповідність міжнародним стандартам
Асортимент	Широкий вибір	Велика кількість смаків, форм, упаковок, сезонні новинки
Ціни	Гнучка політика	Комбінація стратегій: «проникнення», «зняття вершків», сезонні акції
Бренд	Висока впізнаваність	Слоган «Морозиво №1», усталене споживче сприйняття
Збут	Розгалужена система реалізації	Власні магазини, дистриб'ютори, супермаркети, онлайн-канали
Інновації	Технічна модернізація	Використання новітніх технологій, мінімізація відходів
Логістика	Власна інфраструктура	Автопарк, склади, цифрові рішення для управління поставками
Соціальна відповідальність	Участь у благодійних ініціативах	Розвиток міської інфраструктури, підтримка громадських програм

Для повноцінного аналізу маркетингової діяльності важливо ідентифікувати основні категорії кінцевих споживачів продукції підприємства. АТ «РУДЬ» обслуговує широку аудиторію на внутрішньому ринку, охоплюючи різні соціальні та демографічні групи. Для кращого розуміння потреб і поведінки покупців доцільно провести сегментацію споживачів за такими критеріями, як стать, вік та рівень доходів.

Цей підхід дозволить адаптувати маркетингову стратегію до характеристик кожного сегмента, сприяючи ефективнішому позиціонуванню продукції на ринку. Результати сегментування подано у табл. 2.8.

Аналіз споживчого ринку показав, що продукція АТ «РУДЬ» має широкий попит серед різних категорій населення. Завдяки проведеній сегментації за ознаками статі, віку та рівня доходу вдалося визначити особливості поведінки основних цільових груп.

Найактивнішими споживачами залишаються жінки, які зазвичай приймають рішення щодо купівлі продуктів для родини, а також діти та

молодь, що є основною аудиторією для морозива. Чоловіки та старші вікові групи демонструють стабільну лояльність до традиційних смаків і знайомих брендів.

Таблиця 2.8

Сегментування ринку кінцевих споживачів АТ «РУДЬ»

Критерій сегментації	Сегмент	Характеристика споживачів
Стать	Жінки	Часто приймають рішення про купівлю продуктів для сім'ї; орієнтуються на якість, натуральність, упаковку. Зацікавлені у новинках для дітей та десертах.
	Чоловіки	Обирають продукцію спонтанно або за звичкою; віддають перевагу класичним смакам, простому дизайну упаковки та зручності споживання.
Вік	Діти (0–12 років)	Основні споживачі морозива; реагують на яскраву упаковку, мультяшні образи, солодкий смак. Покупцями є батьки.
	Молодь (13–25 років)	Відкриті до експериментів зі смаками, люблять новинки, активно реагують на візуальний контент і онлайн-рекламу.
	Дорослі (26–45 років)	Шукають баланс між ціною та якістю, обирають перевірені бренди, звертають увагу на склад продукту.
	Старші споживачі (46+)	Віддають перевагу традиційним смакам і знайомим маркам, орієнтуються на простоту та доступність.
Рівень доходу	Низький	Вибір продуктів залежить від вартості; популярне морозиво в упаковці, акційні пропозиції.
	Середній	Найбільший сегмент. Обирає продукцію із середнього цінового діапазону, готовий платити за якість.
	Високий	Схильні купувати преміум-продукцію (десерти, морозиво в тортовому оформленні), цінують унікальність та брендовість.

Рівень доходу значною мірою впливає на вибір типу продукції: споживачі з низьким доходом орієнтуються на доступні формати, тоді як клієнти з вищим рівнем доходу виявляють інтерес до преміальної лінійки та унікальних десертів.

Такий розподіл дозволяє компанії ефективно адаптувати свою товарну політику та рекламну комунікацію відповідно до очікувань кожного сегмента, що підвищує загальну результативність маркетингової стратегії та сприяє зростанню лояльності до бренду.

Постачальницька база АТ «РУДЬ» формується з надійних ділових партнерів, що забезпечують компанію пакувальними матеріалами, інгредієнтами для виготовлення продукції, обладнанням для заморозки та іншими важливими ресурсами. Співпраця з контрагентами має довгостроковий характер і ґрунтується на принципах взаємної довіри, стабільності та якості постачання. Частки окремих партнерів у загальній структурі постачань представлено на рис. 2.3.

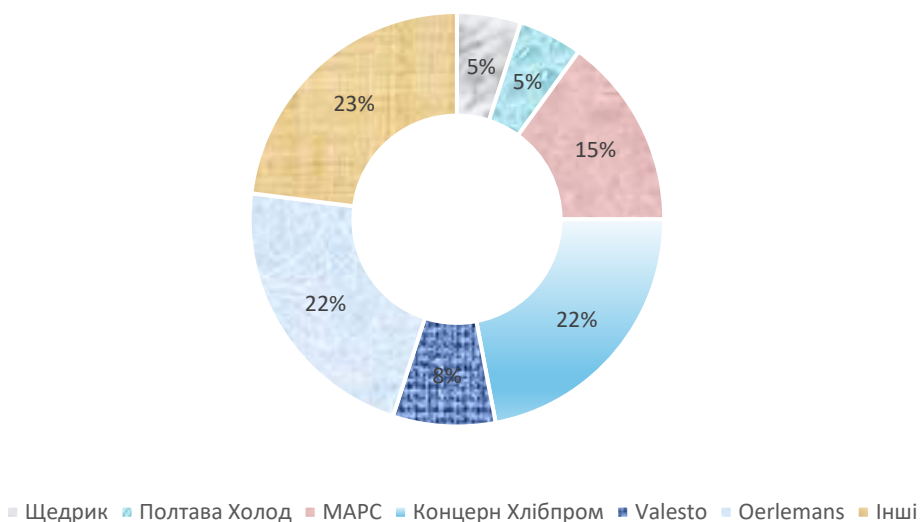


Рис. 2.3. Структура постачальників АТ «РУДЬ»

Як свідчать дані, підприємство працює з широким колом постачальників, серед яких відсутня критична залежність від одного конкретного партнера. Завдяки диверсифікації постачальницької мережі, навіть при втраті одного з контрагентів, загальна виробнича діяльність підприємства залишиться стабільною.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Маркетингова діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, особливо на насиченому ринку молочної продукції. Успіх компанії залежить не лише від якості продукції, а й від здатності адаптувати маркетингову стратегію до мінливих умов зовнішнього середовища, технологічного прогресу, змін у поведінці споживачів та структури попиту.

АТ «РУДЬ» є одним із провідних вітчизняних виробників морозива та молочної продукції. Попри сформований позитивний імідж бренду «Рудь», компанія стикається з низкою викликів (рис. 3.1).

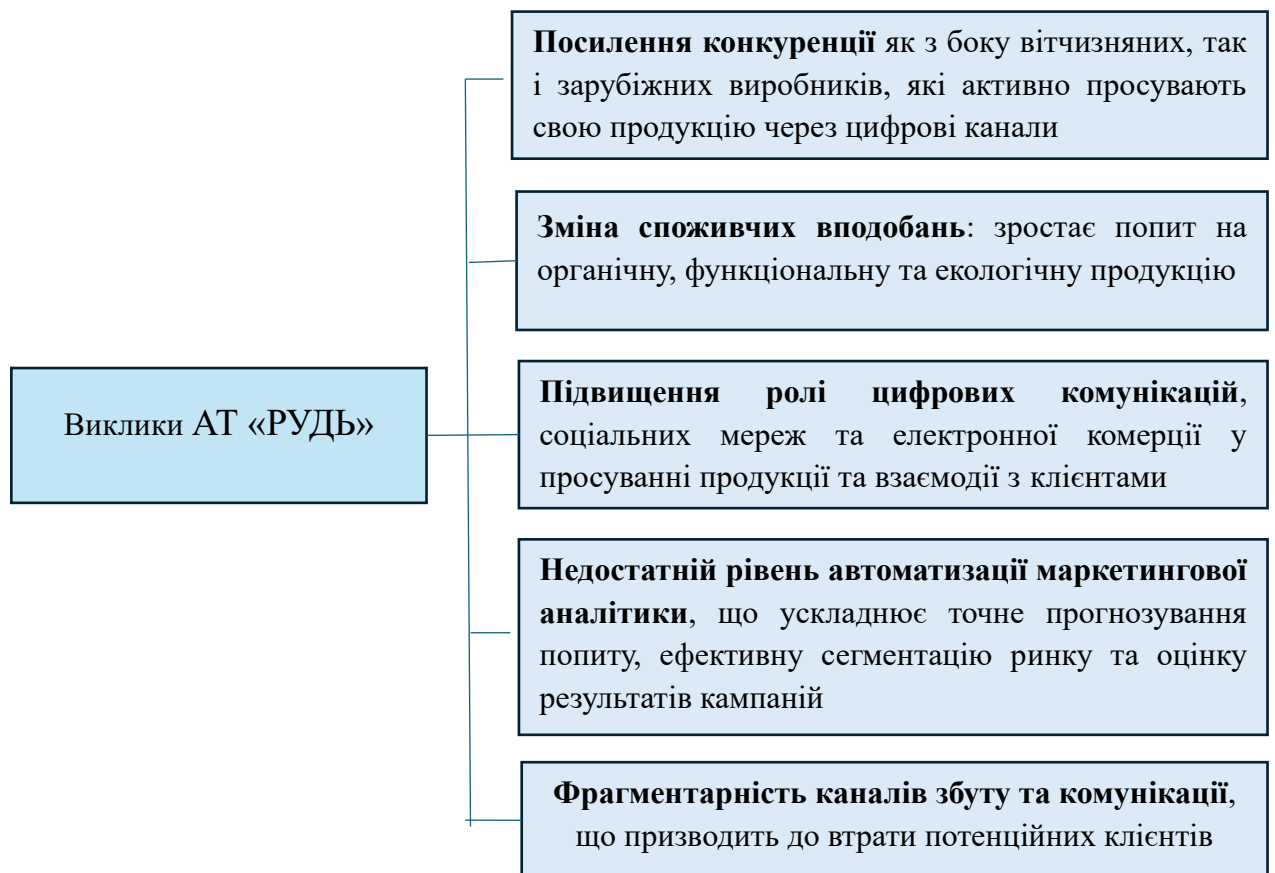


Рис. 3.1. Виклики, з якими стикається АТ «РУДЬ»

Аналіз маркетингової діяльності підприємства засвідчив, що, незважаючи на стабільну присутність бренду на ринку, існує потреба в структурному оновленні маркетингової системи відповідно до нових умов:

- інтеграція цифрових технологій у всі аспекти маркетингу – від реклами до обслуговування клієнтів;
- створення єдиної маркетингово-комунікаційної платформи, яка дозволить забезпечити послідовність повідомлень, омніканальність взаємодії та більш тісний контакт із кінцевим споживачем;
- актуалізація бренд-стратегії, з урахуванням сучасних цінностей споживача – екологічність, локальність, відповідальність.

Таким чином, вдосконалення маркетингової діяльності на АТ «РУДЬ» не лише бажане, а й необхідне для:

- підвищення рівня конкурентоспроможності;
- утримання існуючих споживачів і залучення нових;
- адаптації до цифрових трансформацій;
- забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах ринкової нестабільності.

У контексті викладеної проблематики доцільно розробити комплекс пропозицій, що дозволить АТ «РУДЬ» якісно оновити систему управління маркетинговою діяльністю. Вони мають охоплювати як організаційні, так і технологічні аспекти, а також базуватись на використанні інструментів цифрової трансформації.

1. Запровадження інтегрованої маркетингової інформаційної системи (МІС)

Для ефективного управління маркетингом необхідно впровадити сучасну МІС, яка забезпечить збір, обробку та аналітику даних про споживачів, ринок, конкурентів. Її функціонал має охоплювати:

- аналітику продажів;
- поведінковий аналіз клієнтів (на основі CRM);
- аналіз ефективності рекламних кампаній;

- формування звітності для прийняття рішень.

2. Модернізація структури маркетингового відділу

Доцільним є створення цифрового підрозділу в межах маркетингового відділу, що спеціалізуватиметься на:

- SMM;
- email-маркетингу;
- SEO та контекстній рекламі;
- роботі з блогерами, інфлюенсерами;
- управлінні контентом сайту та мобільного додатку.

3. Запровадження системи KPI для оцінки ефективності маркетингу

Важливо не лише планувати заходи, а й контролювати результати. Для цього пропонується впровадити показники ефективності маркетингових активностей, серед яких:

- SAC (вартість залучення клієнта);
- ROMI (віддача на маркетингові інвестиції);
- показники охоплення та взаємодії в соціальних мережах;
- рівень утримання клієнтів (customer retention rate).

4. Розробка оновленої програми лояльності

Програма має базуватися на:

- накопиченні бонусів;
- персоналізованих пропозиціях;
- крос-канальних заохоченнях (наприклад, купівля онлайн – бонус у фізичному магазині);
- гейміфікації процесу взаємодії з брендом.

5. Оптимізація продуктового портфеля та просування інновацій

Рекомендується проводити:

- регулярний аудит асортименту;
- впровадження новинок із залученням споживачів до процесу розробки (через опитування, голосування);
- гнучке тестування нових SKU з використанням digital-інструментів;

- розробку спеціалізованих продуктів для цільових сегментів (наприклад, для дітей, веганів, людей з непереносимістю лактози).

Таким чином, модернізація системи управління маркетингом на АТ «РУДЬ» має базуватись на цифрових технологіях, автоматизації, клієнтоорієнтованості та постійній адаптації до потреб ринку. Системна реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству не лише втримати лідерські позиції, а й значно розширити ринки збуту, підвищити рентабельність та забезпечити сталий розвиток.

В умовах зростаючої конкуренції на ринку молочних продуктів і стрімкого розвитку цифрових технологій для АТ «РУДЬ» особливо актуальним є питання адаптації своєї маркетингової стратегії до нових викликів. Проведений аналіз засвідчив як досягнення у сфері маркетингової діяльності компанії, так і певні недоліки, які потребують корекції. Тому одним із ключових завдань для підприємства є розробка дієвих рекомендацій щодо модернізації маркетингової стратегії з урахуванням сучасних тенденцій, змін у поведінці споживачів і зростаючого значення цифрових каналів комунікації (рис. 3.2).

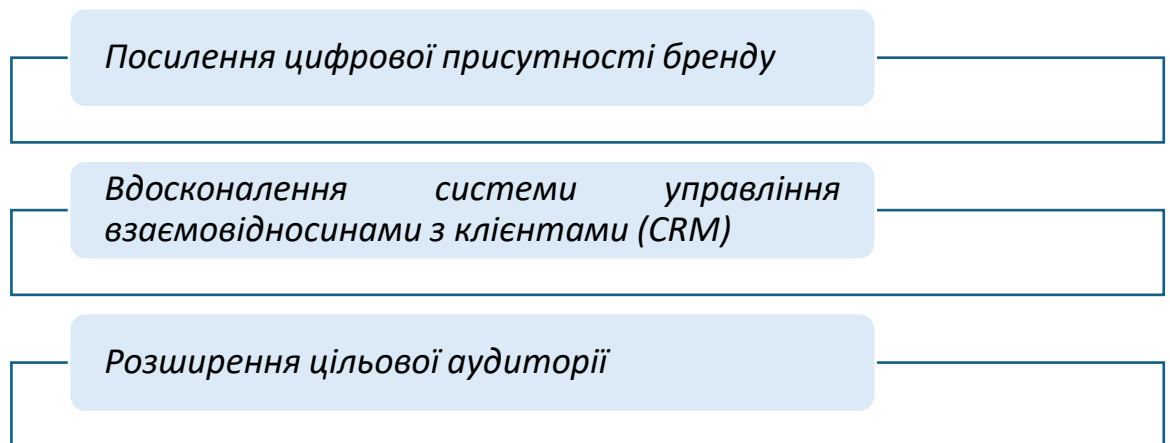


Рис. 3.2. Напрями удосконалення маркетингової стратегії АТ «РУДЬ»

Одним із першочергових напрямів удосконалення маркетингової стратегії підприємства має стати *посилення цифрової присутності бренду*. У сучасному інформаційному середовищі онлайн-комунікації стали

визначальним фактором формування споживчих уподобань, а також ефективного зворотного зв'язку з клієнтами. У зв'язку з цим доцільно:

- *оптимізувати офіційний вебсайт підприємства*, зробити його більш зручним, адаптивним до мобільних пристроїв, інтерактивним та наповненим актуальним контентом, що відображає асортимент продукції, новини компанії, промоакції тощо;

- *активізувати роботу в соціальних мережах* (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube), використовуючи різноманітні формати – відеоогляди продукції, рецепти з використанням продукції «Рудь», участь у челленджах, прямі трансляції, опитування серед підписників тощо;

- *використовувати таргетовану онлайн-рекламу* з урахуванням особливостей різних сегментів аудиторії. Це дозволить залучати нових споживачів і підтримувати лояльність існуючих;

- *застосовувати інструменти інтернет-аналітики* для моніторингу ефективності рекламних кампаній та поведінки користувачів на сайті і в соціальних мережах, що дозволить оперативно коригувати комунікаційні дії.

Другим важливим напрямом є *вдосконалення системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)*. Впровадження CRM-платформи дозволить:

- формувати єдину базу даних клієнтів;
- персоналізувати пропозиції залежно від історії покупок;
- впроваджувати програми лояльності;
- здійснювати автоматизовану розсилку новин, акцій та індивідуальних знижок;

- аналізувати поведінку споживачів для подальшої сегментації та підвищення ефективності маркетингових заходів.

Нижче наведено блок-схему запропонованої системи управління маркетинговою діяльністю підприємства (рис. 3.3).

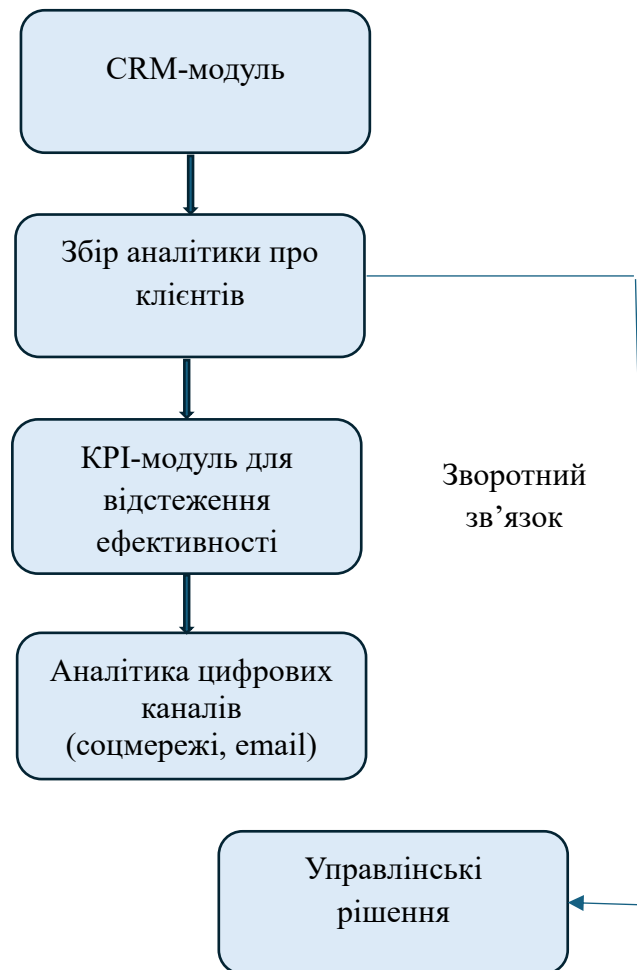


Рис. 3.3. Структура запропонованої системи управління маркетинговою діяльністю

З метою узагальнення ключових заходів, спрямованих на цифрову трансформацію маркетингу підприємства, доцільно подати їх у табличній формі (табл. 3.1).

Третім напрямом є *розширення цільової аудиторії* завдяки застосуванню сучасних методів *геомаркетингового аналізу*. Застосування геоаналітики дає змогу:

- визначити регіони з найвищим потенціалом збуту;
- виявити території, де бренд має слабку присутність, і розробити спеціальні програми просування;
- оптимізувати логістику дистрибуції;
- адаптувати рекламні повідомлення до культурних та поведінкових особливостей окремих регіонів.

Основні напрями вдосконалення цифрової маркетингової діяльності АТ «РУДЬ»

Напря́м	Конкретні заходи
Оптимізація вебсайту	Адаптивний дизайн, зручна навігація, актуальний контент, інтерактивні елементи
Активізація соцмереж	Постинг, відеоогляди, рецепти, челенджі, прямі ефіри, опитування
Онлайн-реклама	Таргетинг за інтересами, географією, демографією; оптимізація бюджету
Інтернет-аналітика	Аналіз поведінки на сайті, ефективність реклами, звітність
CRM-система	Єдина база клієнтів, персоналізація, розсилки, програми лояльності
Геомаркетинг	Визначення перспективних регіонів, адаптація реклами, логістика
Омніканальність	Узгодженість між сайтами, офлайн-точками, додатками, email, соцмережами
Соціальна відповідальність	Екопроекти, благодійність, просування іміджу відповідального бренду

Також доцільним є *використання омніканального підходу у комунікації зі споживачами*, який передбачає синхронізацію всіх точок контакту – офлайн-магазинів, сайтів, мобільних додатків, соціальних мереж, e-mail-розсилок. Завдяки цьому споживач отримує цілісний досвід взаємодії з брендом, незалежно від обраного каналу.

Крім того, слід зробити акцент на *розбудові іміджу соціально відповідального виробника*, зокрема:

- реалізовувати програми екологічної безпеки (переробка пакування, зменшення викидів);
- підтримувати місцеві громади, дитячі заклади, спортивні заходи;
- комунікувати ці ініціативи через сайт і соцмережі як частину маркетингової стратегії.

У сучасних умовах аналітичний підхід до управління маркетингом має стати основою всіх комунікаційних і стратегічних рішень. Застосування Big Data, штучного інтелекту, автоматизованих систем збору та обробки інформації сприятиме точнішому прогнозуванню попиту, швидшому реагуванню на зміни ринку та більш ефективному використанню бюджету.

У результаті реалізації зазначених рекомендацій очікується (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Очікувані результати впровадження заходів із цифрової трансформації маркетингу АТ «РУДЬ»

Очікуваний результат	Пояснення
Підвищення впізнаваності бренду	Завдяки системній роботі в цифровому середовищі
Розширення ринку збуту	Через охоплення нових аудиторій та регіонів
Зростання лояльності споживачів	За рахунок персоналізації та програм лояльності
Збільшення обсягів продажу	Як наслідок покращеної комунікації та реклами
Формування позитивного іміджу	Через соціальну відповідальність і відкритість
Підвищення ефективності витрат	Завдяки аналітиці та автоматизації процесів

З метою реалізації зазначених заходів необхідно також врахувати економічну доцільність та обґрунтованість їх впровадження. Очікувані результати мають не лише стратегічну, але й фінансову значущість для підприємства, що виражається в прирості доходів, оптимізації витрат та підвищенні ефективності маркетингових інвестицій. Економічне обґрунтування запропонованих напрямів удосконалення маркетингової діяльності наведено в табл. 3.3.

Для наочної демонстрації впливу запропонованих заходів на ключові економічні показники підприємства доцільно візуалізувати очікувані результати у вигляді діаграми. Це дозволяє краще оцінити відносну ефективність кожного напрямку вдосконалення маркетингової діяльності та зробити висновки щодо пріоритетності їх впровадження. Відповідну інформацію представлено на рис. 3.4.

Таблиця 3.3

**Економічне обґрунтування очікуваних результатів удосконалення
маркетингової діяльності АТ «РУДЬ»**

Заходи / Напрями вдосконалення	Очікуваний економічний ефект	Кількісне вираження / Прогнозний показник
Розширення цифрової присутності бренду	Збільшення продажів через онлайн-канали	+10-15% до річного обороту ($\approx$ +50-75 млн. грн.)
Впровадження CRM- системи	Персоналізація, автоматизація, скорочення витрат на маркетинг	Економія до 30% маркетингового бюджету
Таргетована реклама, соцмережі	Зниження вартості залучення клієнтів (CAC)	Зменшення CAC на 15-20%
Аналітика цифрових каналів	Підвищення ефективності реklamних кампаній	Підвищення ROMI до 150- 170%
Геомаркетинговий аналіз	Розширення ринку збуту, точкове просування	Поява нових збутових регіонів, збільшення клієнтської бази
Соціальна відповідальність у маркетингу	Підвищення лояльності, формування позитивного іміджу	Зниження витрат на утримання клієнтів на 10- 12%
Інтеграція цифрових інструментів (Big Data, AI)	Прогнозування попиту, адаптація до ринку	Зростання прибутку на 8- 12% протягом 1-2 років

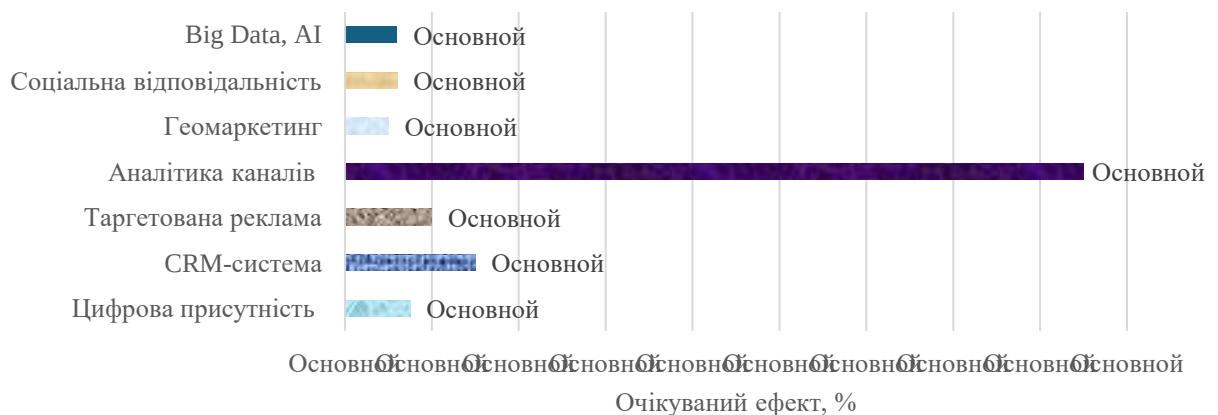


**Рис. 3.4. Оцінка ефективності заходів удосконалення маркетингової
діяльності АТ «РУДЬ»**

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення маркетингової діяльності АТ «РУДЬ» мають системний характер і враховують сучасні виклики цифрового середовища. Їх реалізація забезпечить не лише підвищення ефективності управлінських рішень у сфері маркетингу, а й створить передумови для стійкого розвитку підприємства, зміцнення ринкових позицій та формування довготривалої конкурентної переваги.

ВИСНОВКИ

АТ «РУДЬ» демонструє високу ефективність маркетингової стратегії, поєднуючи традиційні підходи з сучасними каналами просування. Компанія активно використовує модель маркетинг-міксу (4P), що забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни ринку.

Асортиментна політика підприємства є збалансованою і орієнтована на різні споживчі сегменти: від економ до преміум-продуктів. Це дозволяє охоплювати широку цільову аудиторію, збільшуючи обсяги реалізації.

Цінова стратегія компанії поєднує кілька підходів – від цінового проникнення до «зняття вершків» – залежно від типу продукції, що забезпечує максимізацію прибутку в різних умовах.

Система збуту є багаторівневою та адаптивною, охоплюючи як прямі (фірмові магазини, інтернет-продаж), так і непрямі (дистриб'ютори, супермаркети) канали. Експортна діяльність також розширюється, формуючи до 11,6% загального обсягу продажів.

Комунікаційна політика підприємства ґрунтується на активній зовнішній рекламі та соціальній відповідальності. Використання зовнішньої реклами, участь у благодійних та інфраструктурних проєктах формує позитивний імідж бренду.

SWOT-аналіз підтвердив сильні сторони компанії, такі як якість, інноваційність і широке охоплення ринку, але також виявив низку загроз, зокрема економічну нестабільність і сезонність попиту, що потребують стратегічної гнучкості.

PEST-аналіз вказав на критичне значення політичних та економічних факторів, зокрема війни, інфляції та регуляторної політики, але водночас підкреслив можливості для технологічного розвитку й освоєння нових ринків.

Отже, маркетингова діяльність АТ «РУДЬ» є цілісною, адаптивною та спрямованою на довгострокову ефективність, що робить компанію одним із лідерів у галузі.

На основі проведеного аналізу встановлено, що для ефективного функціонування маркетингової системи підприємства необхідно не лише вдосконалити організаційну структуру та інструментарій, але й переосмислити підходи до взаємодії зі споживачами, аналітики ринку та управління комунікаціями. Зокрема:

- *запровадження сучасної маркетингової інформаційної системи (МІС)* дозволить підприємству оперативно реагувати на зміни попиту, аналізувати ефективність рекламних кампаній і ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення;

- *модернізація структури маркетингового відділу* із створенням окремого цифрового підрозділу дасть змогу сфокусуватися на онлайн-комунікаціях, SEO, SMM, контент-маркетингу та роботі з новими медіа;

- *розробка та впровадження KPI-системи* забезпечить прозору оцінку ефективності маркетингових заходів та дозволить оптимізувати витрати;

- *оновлена програма лояльності*, що включає гейміфікацію та персоналізацію, сприятиме утриманню споживачів і формуванню емоційного зв'язку з брендом;

- *оптимізація продуктового портфеля* на основі аналізу споживчих вподобань дозволить не лише зменшити витрати, а й запропонувати інноваційні продукти для цільових ніш;

- *посилення цифрової присутності бренду* через інтерактивний сайт, активність у соціальних мережах, таргетовану рекламу та використання аналітичних інструментів допоможе залучати нових клієнтів і підвищити лояльність наявних;

- *впровадження CRM-системи* забезпечить персоналізований підхід до споживачів та ефективне управління базою клієнтів;

- *геомаркетинговий підхід* дозволить краще розуміти регіональні особливості попиту, оптимізувати логістику і точково формувати маркетингові кампанії;

- *побудова бренду як соціально відповідального виробника* сприятиме формуванню позитивного іміджу та підвищенню довіри з боку споживачів.

Оцінка очікуваних результатів впровадження запропонованих заходів свідчить про їхню економічну доцільність та стратегічну значущість. Вони спрямовані на підвищення впізнаваності бренду, розширення ринку збуту, зростання прибутковості та створення довготривалої конкурентної переваги.

Таким чином, реалізація розроблених заходів дозволить АТ «РУДЬ» не лише адаптуватися до умов сучасного ринку, але й стати новатором у сфері цифрового маркетингу серед українських підприємств харчової промисловості, забезпечивши собі стійке лідерство на ринку морозива та молочних продуктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарян О.М., Локтєв Е.М., Оносова І.А. Маркетингова діяльність підприємств на ринку м'ясопродуктів: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 229 с.
2. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник. Київ: Лібра, 2004. 712 с.
3. Якимчук К. Д. Маркетингова логістика та її значення в стратегії сталого розвитку соціуму. URL: <http://www.info-library.com.ua/libs /stattya/40-stattya>
4. Аронова В.В., Дібніс Г.І. Ситуаційно-процесна діагностика стану маркетингової діяльності на підприємстві: монографія. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 224 с.
5. Страпчук С.І. Основні підходи до визначення поняття маркетингу та маркетингової діяльності. *Молодий вчений*. 2015. № 2(17). С. 1398-1401.
6. Бойчук І.М., Харків П.С., Хопчан М.І. Економіка підприємств: навчальний посібник. Львів: Сполом, 2000. 210 с.
7. Павленко А. Ф., А. В. Вовчак Маркетинг: підручник. К.: КНЕУ, 2003. 246 с. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/109/44/>
8. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
9. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2016/10/MARKETING_NAVCH.P_OSIBNYK_SENYSHYNKRYVESHSKO_FINAL_ALL.pdf
10. Кривешко О. В., Замроз М. В., Кундицька Г. С. Сучасна концепція маркетингу на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/89.pdf
11. Балабанова Л.В., Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2010. 288 с.

12. Офіційний сайт АТ «РУДЬ». URL: <https://rud.ua/company/about/>
13. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «РУДЬ». Clarity-project. URL: <https://clarity-project.info/edr/00182863>.
14. Офіційний сайт ТМ «Три ведмеді». URL: <https://3bears.ua/>
15. Офіційний сайт ТОВ «Ласунка». URL: <https://lasunka.com/>
16. Комплекс маркетингу: сучасні концепції. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/13305.pdf>
17. Конспект лекцій з навчальної дисципліни маркетинг «Маркетинг» галузь знань: 07 «Управління та адміністрування», спеціальність: 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», 074 «Публічне адміністрування». Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, ФУФБ, 2018. 192 с.
18. М. Зяйлик, О. Вівчар «Динаміка складових інноваційного маркетингу» [Електронний ресурс]. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип.2(25). С. 281-286. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21vonmc.pdf>
19. Гребра В.Д. Основи економіки, менеджменту та маркетингу: навч. посіб, Київ: Ліра-К, 2020. 224 с.
20. Білоус В. Маркетингова стратегія: основи побудови та реалізації. Київ: КНЕУ, 2016.
21. Боковець В. В. Методичні підходи діагностики підприємств у сучасних умовах господарювання. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 2. С. 14-19.
22. Балабанова Л. В., Виноградова О. В. Маркетингова стратегія підприємства як інструмент досягнення конкурентних переваг. *Економіка та управління*. 2020. № 12 (374). С. 76-81.
23. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017, № 17. С. 332-336.
24. Куденко Н.В. Маркетингова стратегія фірми: монографія. К.: КНЕУ, 2002. 245 с.

25. Векслер Д. М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2022. № 4. С. 74-81.

26. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія за заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.

27. Бондаренко В. М., Тягунова З. О. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. №1. С. 95.

28. Щебликіна І. О., Бобровський Р. Механізм управління маркетинговою діяльністю сучасного підприємства. 2016. URL: http://www.rusnauka.com/2_ANR_2016/Economics/6_206292.doc.htm

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

30. Гризовська Л. О., Сітарчук О. В. Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. 2018. №16. С. 308-315.

31. Двуліт З. П., Левченко О.В., Деркач Д. М. Формування маркетингових рішень у системі управління підприємством. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. Том 2. № 1. С. 21-28. URL: <http://ena.lp.edu.ua/handle/ntb/55906>

32. Маркетингова діяльність підприємства: навч. посібник; ред. О. П. Косенко. Харків, 2018. 1008 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPIPress/35863>

33. Савчук А. Ефективність маркетингової діяльності підприємств. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 5. С. 27-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2015_5_4

34. Гуржій Н. Управління маркетингом: концепції і проблеми. [Електронний ресурс]. URL: <http://ena.lp.edu.ua>
35. Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні, 2017. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/25081>
36. Мусієнко Д. О. Сутність маркетингової діяльності на підприємствах. 2013. №2. с. 83.
37. Головчук Ю.О. Маркетингова домінанта розвитку конкурентних переваг підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. №3. С. 6973. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6%281%29__15
38. Стрій Л.О. Маркетингове управління на рубежі ХХІ століття: системне дослідження. Монографія. Одеса: Астропринт, 2000. 304 с.
39. Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) [Електронний ресурс]. URL: <http://parus.ua/ua/220/>
40. Anderson J. C., Narus J. A. Business market management: Understanding, creating, and delivering value. New Jersey: Prentice-Hall, 1999. P. 89-150.