

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА

ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему:

**«Управління маркетинговою діяльністю в умовах
діджиталізації (на матеріалах ТДВ
«Хмельницькзалізобетон»)»**

Виконала: студентка 5 курсу за

спеціальністю 073 Менеджмент

Федорчук Т.М.

Керівник: к.е.н., доцент

Корюгін А. В.

Рецензент : начальник віділу економіки

ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Попова Н.С.

Хмельницький

2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИДЖІТАЛІЗАЦІЇ	8
1.1. Теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю на підприємстві в умовах диджиталізаціяції	8
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН».....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	28
2.2. Аналіз ефективності управління маркетинговою діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон».....	35
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» В УМОВАХ ДИДЖІТАЛІЗАЦІЇ.....	42
3.1. Розвиток управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах диджиталізаціяції.....	42
3.2. Економічне обґрунтування напрямів удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах диджиталізаціяції	49
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	64

Анотація

Федорчук Т.М. «Управління маркетинговою діяльністю в умовах діджиталізації (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзаліобетон»»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент». Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2026. 54 с.

Бакалаврська робота присвячена дослідженню теоретико-методичних аспектів управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах діджиталізації та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності. У роботі розкрито теоретичні особливості розвитку системи управління маркетинговою діяльністю в умовах діджиталізації.

Досліджено методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства, визначено ключові показники оцінки маркетингової діяльності в умовах розвитку цифрових технологій.

Розглянуто організаційно-економічну діяльність ТДВ «Хмельницькзаліобетон», проаналізовано сучасний стан управління маркетинговою діяльністю, зокрема діагностику середовища, асортиментну політику та конкурентні позиції підприємства на ринку.

На основі отриманих результатів розроблено заходи щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТДВ «Хмельницькзаліобетон», обґрунтовано економічну ефективність впровадження програмного забезпечення та отриманий економічний ефект.

Ключові слова: маркетинг, управління маркетинговою діяльністю, діджиталізація, асортимент, зовнішнє середовище, програмне забезпечення.

Abstract

Fedorchuk T.M. "Marketing activity management in the conditions of digitalization (based on materials from TDV "Khmelnyszalibeton"). Qualification scientific work in the form of a manuscript. Qualification scientific work in manuscript form. Bachelor's thesis for obtaining the educational degree of Bachelor in Management (specialty 073). Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, 2026. 54 pages.

The bachelor's thesis is devoted to the study of theoretical and methodological aspects of managing the marketing activities of an enterprise in the context of digitalization and the development of practical recommendations for increasing its efficiency. The paper reveals the theoretical features of the development of the marketing management system in the context of digitalization.

Methodological approaches to assessing the effectiveness of an enterprise's marketing activities have been studied, and key indicators for assessing marketing activities in the context of the development of digital technologies have been identified.

The organizational and economic activities of TDV "Khmelnysky Zalibeton" are considered, the current state of marketing management is analyzed, in particular, environmental diagnostics, assortment policy and competitive positions of the enterprise in the market.

Based on the results obtained, measures were developed to improve the management of marketing activities of TDV "Khmelnysky Zalibeton", and the economic efficiency of software implementation was substantiated and the resulting economic effect.

Keywords: marketing, marketing management, digitalization, assortment, external environment, software.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Управління маркетинговою діяльністю є ключовим компонентом забезпечення успішного функціонування й розвитку будь-якого підприємства. Ця діяльність передбачає вирішення низки завдань, таких як позиціонування товарів і послуг, залучення клієнтів, просування бренду та створення позитивного іміджу на ринку. Ефективне управління маркетингом дозволяє компаніям орієнтуватися на потреби споживачів, пристосуватися до мінливого ринкового середовища і раціонально використовувати наявні ресурси для досягнення визначених цілей. Водночас це дає можливість отримувати зворотний зв'язок від клієнтів, аналізувати його для підвищення якості продукції, оптимізації послуг і покращення процесів продажу. Отже, маркетингове управління залишається важливим і невід'ємним елементом ефективної бізнес-стратегії в сучасних умовах.

Швидкий прогрес інформаційної індустрії та поява інноваційних способів комунікації за останнє десятиліття дали поштовх до створення нового бізнес-середовища, де велике значення має інноваційна та інформаційна складова. Можливості цифрового маркетингу у глобальній інформаційній мережі зростають щороку. Формування цифрової екосистеми, що забезпечує безперервний доступ до інформації та комунікацій у режимі 24/7, змінює звички, принципи й поведінку користувачів. Вони все частіше орієнтуються на динамічний розвиток цифрових технологій і адаптуються до сучасного темпу життя. Процес інтенсивної "цифровізації" щоденного буття значно впливає на звичні бізнес-моделі. Перехід споживачів до онлайн-пошуку інформації, електронних платежів, використання цифрових документів та інших віртуальних сервісів часто радикально трансформує традиційні підходи компаній. Цю тенденцію активно аналізують у наукових і практичних публікаціях. Дослідники та експерти прагнуть систематизувати й узагальнити характер змін, що відбуваються в умовах сучасного цифрового середовища.

У період воєнного стану в Україні управління маркетингом набуває особливого значення, оскільки це допомагає компаніям долати кризові виклики й підтримувати стабільність діяльності. В умовах війни основними викликами для підприємств є збереження виробничих можливостей, безпека персоналу та товарів, фінансова стабільність і стабільна конкурентна ринкова позиція. Ефективні маркетингові стратегії стають інструментом, який сприяє виживанню та розвитку підприємств навіть у кризових обставинах.

Теоретичну базу дослідження управління маркетинговою діяльністю в умовах диджиталізації складають праці таких науковців як Венгер Є. І. [5], виноградова О.В., Недопако Н.М. [6], Карпіщенко О.О., Логінова Ю.Е. [12], Романенко Л.Ф. [25] та інших. Проте, наявність значної кількості проведених досліджень у цій сфері, питання управління маркетинговою діяльністю підприємств залишається актуальним і потребує подальшого розвитку. Це обумовлено розвитком цифрових технологій, що обумовлює застосування сучасних маркетингових інструментів, формування ефективного управління маркетинговою діяльністю вітчизняних компаній.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах диджиталізації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- проаналізувати теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю на підприємстві в умовах диджиталізації;
- дослідити методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства;
- розглянути організаційно-економічну характеристику діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- оцінити ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві;

– визначити напрями розвитку управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах диджиталізації;

– здійснити економічне обґрунтування напрямів удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах диджиталізації.

Об’єктом дослідження виступає управління маркетинговою діяльністю на підприємстві в умовах диджиталізації.

Предмет дослідження – теоретичні аспекти та практичні питання управління маркетинговою діяльністю на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах диджиталізації.

Методи дослідження. У роботі застосовано методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції використано для узагальнення теоретичних положень і формування висновків. Системний та структурно-функціональний підходи застосовано для дослідження управління маркетинговою діяльністю підприємства. Порівняльний і економіко-статистичні методи використано під час аналізу показників діяльності та конкурентного становища ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Графічні та табличні методи застосовано для наочного подання результатів дослідження.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених напрямів управління маркетинговою діяльністю в умовах диджиталізації в діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та інших підприємств.

Інформаційну базу роботи склали наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів з питань маркетингового управління, наукові праці з питань управління маркетинговою діяльністю, фінансова та статистична звітність ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Структура дослідження. Робота складається з вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновку, списку використаних джерел із 44 найменувань та 3 додатків. Дослідження містить 53 сторінки основного тексту, 10 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИДЖІТАЛІЗАЦІЇ

1.1. Теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю на підприємстві в умовах диджиталізаціяції.

Маркетингова діяльність відіграє ключову роль у функціонуванні будь-якого підприємства. Вона дозволяє залучати нових клієнтів, розширювати базу споживачів, збільшувати обсяги продажів або надання послуг, а також підвищувати конкурентоспроможність компанії. Досягнення цих цілей можливе завдяки використанню різноманітних маркетингових інструментів, як-от реклами, промо-акцій, участі у виставках і конференціях тощо.

Термін «маркетинг» походить від англійського слова «market» і означає діяльність, що здійснюється у межах ринку. Це поняття є досить багатограним і динамічним, тому воно не має єдиного універсального визначення, яке б повністю розкривало його сутність, принципи та призначення [3, С. 24].

Ключовим аспектом, який простежується у більшості визначень поняття «маркетинг», є орієнтація на споживчі потреби. Задля задоволення цих потреб, а також для досягнення максимального прибутку, підприємства формують маркетингові програми. До їх складу входять елементи, такі як ціноутворення, логістика товарів, розробка нових продуктів, організація збуту, рекламні кампанії тощо.

Сучасні підприємства прагнуть створювати продукцію, яка не лише користується попитом, а й здатна успішно реалізовуватися на ринку. Перед запуском виробництва вони детально аналізують потреби споживачів і на основі отриманих даних розробляють або вдосконалюють товари чи послуги, формуючи для них конкурентну пропозицію.

Маркетинг у цьому контексті варто розглядати як: принцип управлінської політики підприємства, що фокусується на прийнятті рішень із врахуванням ринкових умов та споживчих очікувань; інструмент досягнення конкурентних переваг через впровадження спеціальних заходів; а також як постійний процес пошуку рішень, оснований на сучасних підходах та технологіях.

Маркетингова діяльність – це процес, що включає розробку, планування, впровадження, а також контроль за розробленими маркетинговими стратегіями і тактиками, метою яких є задоволення потреб та вподобань споживачів і забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку [10, С. 55].

У сучасних умовах цифровізації економіки спостерігається розрив між очікуваними та фактичними результатами маркетингової діяльності, що може загрожувати цілісності функціонування підприємства. Підприємство повинно оперативно реагувати на змінні умови ринку, які впливають на його внутрішню організаційну структуру. Головною компетенцією сучасного керівника підприємства стає здатність швидко пристосовуватися до складних обставин, що постійно змінюються. У свою чергу, ефективна маркетингова діяльність повинна сприяти вчасному вирішенню таких завдань, як оперативне оновлення асортименту продукції відповідно до запитів споживачів, регулярний моніторинг їхніх уподобань щодо асортименту та сервісу, а також оптимізація заходів з просування товарів і застосування ефективних прийомів мерчандайзингу.

Динамічне ринкове середовище вимагає від підприємств високої оперативності та здатності адаптуватися у процесі управління маркетинговими процесами. Аналіз основ управління маркетинговою діяльністю, відображає складність цього явища. Вона охоплює такі аспекти: зосередженість на цілях через взаємодію суб'єкта і об'єкта управління; системний підхід до маркетингу як об'єкта управління, що передбачає процеси визначення та задоволення

потреб клієнтів через обмін на ринку; необхідність узгодження довгострокових та короткострокових соціально-економічних цілей шляхом стратегічного управління; універсальність управлінських підходів у маркетингу для суб'єктів з різною соціально-економічною спрямованістю, включаючи промисловий сектор; територіальну диференціацію, особливості віддаленості регіонів від центрів та вплив специфічних потреб на виробництво товарів і послуг.

Система управління маркетинговою діяльністю є невіддільною частиною загальної системи управління підприємством. Вона охоплює різноманітні процеси, які розподіляються на процедури й деталізуються до рівня конкретних операцій. Вона є гнучким інструментом, який можна застосовувати до різних рівнів управління організацією – стратегічного, тактичного та оперативного. Використання цього підходу сприяє покращенню ефективності маркетингових процесів на всіх етапах діяльності. Його впровадження допомагає вирішити низку важливих завдань управління маркетинговою діяльністю, серед яких: дослідження ринку та формування планів; розробка і реалізація рекламних кампаній; встановлення оптимальних цін і організація дистрибуції; створення системи збору відгуків для вдосконалення продукції та покращення обслуговування споживачів [14, С. 333].

Процес управління маркетинговою діяльністю є багатограним і включає етапи від вивчення потреб споживачів до реалізації цих потреб у вигляді запропонованих товарів чи послуг.

Для побудови ефективного процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства, важливо враховувати вплив факторів, які діють зсередини та ззовні на її діяльність. Головна мета управління маркетинговою діяльністю полягає в забезпеченні оптимального рівня споживання, що включає повне задоволення потреб клієнтів, розширення вибору товарів, сприяння зростанню обсягів виробництва, створенню робочих місць і збільшенню

доходів, а також покращення стандартів якості, асортименту і доступності продукції.

Для більш глибокого аналізу та опису процесу маркетингового менеджменту необхідно розглянути його базові функції. Ф. Котлер виокремлює чотири ключові функції: планування, організацію, стимулювання та контролювання. Ці функції є взаємозалежними, вони доповнюють одна одну і не можуть працювати ізольовано. Будь-які зміни в одній із цих функцій спричиняють корективи у всіх інших, тому маркетинговий менеджмент виступає як складний та цілісний механізм, що потребує глибокої синхронізації між усіма елементами [41].

У реаліях сучасного конкурентного ринку кожна компанія повинна розробити ефективну маркетингову стратегію та тактику для досягнення своїх цілей. У впровадженні процесів маркетингового управління можна виокремити три основні напрями: управління маркетинговим відділом, розробка маркетинг-міксу та використання внутрішнього маркетингу. Вплив цих факторів на загальну систему маркетингового менеджменту демонструється графічно в структурній схемі.

Ключовим елементом маркетингового управління є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Оцінка внутрішнього середовища включає такі аспекти, як кадрові ресурси, матеріальні та фінансові можливості, рівень використання сучасних технологій і устаткування, психологічний стан працівників і санітарні умови праці. Тільки за умов оптимального стану внутрішнього середовища компанія може ефективно виробляти якісні товари чи послуги, що задовольняють запити споживачів.

У системі управління маркетинговою діяльністю виділяють низку методів досліджень і дій, таких як аналіз зовнішнього середовища, планування товарного асортименту, управління логістикою і продажами, стимулювання попиту, формування цінової політики, розробка стратегічних та тактичних планів, контроль і оцінка результатів діяльності компанії. Окрім того, важлива

увага приділяється забезпеченню безпеки продукції, охороні навколишнього середовища та дотриманню вимог щодо споживчих характеристик товарів [32, С. 47].

На основі аналізу існуючих підходів до управління маркетинговою діяльністю можна виділити найефективніші з них. Системний підхід передбачає створення моделі управління маркетинговими процесами підприємства, що забезпечує чітку структуру для їх оптимізації. Процесний підхід базується на керуванні інформаційними потоками через збирання, обробку та зберігання даних у межах автоматизованих систем. Комплексний підхід фокусується на дослідженні ринкових потреб, створенні актуальних продуктів, формуванні цінових стратегій та виборі каналів просування й дистрибуції. Нарешті, організаційний підхід враховує принципи соціально відповідального маркетингу та орієнтується на адаптацію до змін у середовищі й максимальне задоволення запитів клієнтів [18].

Запропонована концепція управління базується на створенні та впровадженні управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного керування маркетинговою діяльністю підприємства.

Головна мета полягає у розробці теоретичних і методичних підходів, які дозволять підвищити ефективність управління маркетингом. Також важливим завданням є визначення стратегічних напрямів, які вдосконалять практичне використання цих підходів у телекомунікаційних компаніях.

Стратегічною метою виступає досягнення максимальної ефективності у процесах управління маркетинговою діяльністю. Сама управлінська концепція маркетингової діяльності розглядається як інтегрована система суб'єктів і об'єктів, методів і інструментів, що узгоджено спрямовані на досягнення результативності маркетингових ініціатив.

Таким чином, маркетингова діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні успіху підприємства і його взаємодії з суспільством. Вона охоплює планування, координацію та контроль усіх аспектів діяльності

компанії. Маркетингова система, у свою чергу, поєднує ринкові відносини та інформаційні потоки, створюючи зв'язок між підприємством і ринками збуту. Основні елементи системи управління маркетингом містять визначення цілей, проведення маркетингових досліджень, аналіз ринкових умов, розробку маркетингових стратегій та реалізацію відповідних заходів [11, С. 33].

Управління маркетинговою діяльністю охоплює три основні напрями: формування маркетинг-міксу, управління маркетинговим підрозділом та внутрішній маркетинг.

З урахуванням узагальнених наукових позицій та специфіки діяльності х підприємств, під управлінням маркетингом пропонуємо розуміти цілісну систему управлінських рішень і дій, спрямованих на аналіз ринкового середовища, формування та реалізацію маркетингових інструментів, координацію взаємодії з цільовими сегментами споживачів і забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішніх умов з метою досягнення стратегічних і операційних результатів діяльності.

Поряд з управлінським виміром маркетингу визначальну роль у діяльності підприємства відіграє організація системи маркетингу, яка формує внутрішні умови для реалізації маркетингових рішень. Організація маркетингової діяльності відображає не лише формальну побудову відповідних функцій, а й логіку взаємодії між підрозділами, порядок прийняття рішень, механізми координації та контролю маркетингових процесів. На організаційному рівні відбувається трансформація маркетингової стратегії у конкретні дії та результати.

Організація системи маркетингу передбачає визначення суб'єктів маркетингової діяльності, їх функціональних обов'язків і повноважень, а також формування каналів комунікації між ними. До таких суб'єктів належать керівництво підприємства, маркетинговий персонал, працівники суміжних підрозділів, а також зовнішні контрагенти, залучені до реалізації маркетингових заходів. Типовою є організаційна модель, за якої керівник підприємства

безпосередньо залучений до планування та контролю маркетингової діяльності [15]. Від рівня організаційної впорядкованості маркетингових процесів залежить стабільність функціонування малого підприємства в умовах ринкової нестабільності.

Важливим елементом організації маркетингу є інформаційне забезпечення маркетингових рішень. Для підприємств особливого значення набуває використання доступних інструментів збору та обробки маркетингової інформації, включно з аналітикою цифрових каналів, відгуками клієнтів і даними CRM-систем. Дослідження у сфері цифрового маркетингу свідчать, що системна організація інформаційних потоків дозволяє підвищити обґрунтованість маркетингових рішень навіть за мінімальних витрат [12].

Окремої уваги потребує організація взаємодії маркетингу з іншими функціональними підсистемами підприємства. У малому бізнесі маркетингові рішення тісно пов'язані з операційною діяльністю, фінансовим плануванням і кадровим забезпеченням. Узгодження маркетингових заходів з можливостями виробництва та сервісу дозволяє уникнути дисбалансу між попитом і пропозицією, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів [31]. Аналітичні матеріали McKinsey & Company підтверджують, що підприємства, які інтегрують цифрові маркетингові інструменти у цілісну організаційну систему, демонструють вищу результативність і кращу адаптацію до змін споживчої поведінки [34].

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що управління маркетингом виступає не окремою функцією, а цілісною управлінською системою, орієнтованою на формування та підтримку конкурентних переваг підприємства, зміст якого полягає у забезпеченні відповідності пропозиції компанії очікуванням споживачів, ефективному використанні ринкових можливостей і досягненні довгострокової економічної результативності.

Управління маркетингом малого підприємства займає особливе місце у забезпеченні його стійкого розвитку та конкурентоспроможності, а також

справляє помітний вплив на соціально-економічні процеси на рівні держави. Малий бізнес формує значну частину валового внутрішнього продукту, забезпечує гнучкість економічної системи та сприяє розвитку ринкової інфраструктури, тому ефективна організація маркетингової діяльності малих підприємств розглядається як чинник не лише мікро-, а й макроекономічного розвитку [21, С. 34].

Таким чином, модель управління маркетинговою діяльністю являє собою сукупність суб'єктів, об'єктів, інструментів та методів маркетингового менеджменту, спрямованих на забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємства [14, С. 333].

Ця модель включає в себе суб'єктів управління, до яких належать керівники маркетингових підрозділів і вище керівництво підприємства. Також вона базується на принципах і підходах, серед яких системний, процесний, комплексний, організаційний та комунікаційний. Крім того, модель передбачає інформаційне забезпечення маркетингу, яке охоплює різноманітні системи збору і обробки маркетингової інформації. До ключових складових моделі також входять функції маркетингу, такі як планування, організація й контроль, а також об'єкт управління, що зосереджується на реалізації зазначених функцій маркетингу.

Принципи управління маркетинговою діяльністю охоплюють такі основні аспекти: орієнтацію на споживача, адаптивність і гнучкість, стратегічну спрямованість на майбутнє, активний вплив на споживача, комплексний і системний підхід до роботи, забезпечення свободи вибору для споживачів і виробників, мінімізацію потенційного збитку, задоволення базових потреб, досягнення економічної ефективності, впровадження інновацій, навчання й інформування споживачів, а також їхній захист.

Управління маркетинговою діяльністю здебільшого розглядається науковцями через призму функцій маркетингу та в межах маркетингового відділу підприємства. Однак аспект управління маркетингом на рівні всього

підприємства залишається малодослідженим. На даний момент недостатньо уваги приділено розробленню системи управління маркетингом, яка включала б усі напрями діяльності підприємства [13, С. 116].

Процес управління фізичними та людськими ресурсами для забезпечення їх інтеграції та найбільш ефективного використання для досягнення поставлених цілей називається менеджментом (від англ. management — управління). Виходячи з цього, управління маркетингом або маркетингове управління бізнесом - це процес аналізу, розробки та впровадження засобів, спрямованих на встановлення, посилення та підтримку вигідних комунікацій з клієнтами для досягнення цілей бізнесу – отримання прибутку та збільшення продажів, збільшення частки ринку тощо.

Діджиталізація маркетингової діяльності передбачає використання цифрових інструментів та технологій для досягнення маркетингових цілей.

На сьогодні спостерігається значний підйом digital-маркетингу. Різноманіття платформ відкриває перед представниками бізнесу широкі можливості для інвестицій у сучасні способи просування своїх компаній і пошук ефективних шляхів діалогу з клієнтами. Відмінною рисою цифрового маркетингу є використання виключно передових технологій, які дозволяють точніше аналізувати дані та застосовувати нові методи роботи. Водночас цифровий маркетинг характеризується швидкими змінами: оновлюються його інструменти, канали комунікації стають ефективнішими, а підходи — більш результативними. Важливо систематизувати переваги та недоліки цього виду маркетингу для кращого розуміння його новаторських аспектів порівняно із традиційними методами.

Інтернет дедалі більше інтегрується в наше повсякденне життя, роблячи цифровий маркетинг ключовим елементом успішної діяльності. В умовах зростаючої конкуренції на ринку перехід від традиційних до цифрових маркетингових стратегій стає невідворотним. Для досягнення успіху компанії потребують регулярного впровадження новітніх технологій та методів, що

забезпечують ефективний розвиток. Вплив цифрового маркетингу з кожним роком набирає обертів, а нові тренди потребують ретельного аналізу та грамотного застосування для реалізації запланованих бізнес-цілей.

Цифровий маркетинг встановлює свої завдання виходячи з загальної стратегії розвитку бізнесу. Основними його цілями є збільшення продажів, побудова сильного брендового іміджу, оптимізація сервісів, а також залучення нових споживачів. На практиці digital-маркетинг спрямований на вирішення таких завдань як:

1. Збір даних про потенційних клієнтів.
2. Розширення впізнаваності бренду та охоплення аудиторії.
3. Формування позитивного іміджу компаній і торгових марок.
4. Підвищення лояльності споживачів.
5. Використання отриманої інформації для проведення маркетингових досліджень.
6. Інформування аудиторії про заходи та акції.
7. Просування нових товарів та послуг.
8. Створення бази клієнтів для довгострокових комунікацій.
9. Оцінювання реалізації стратегій просування.
10. Аналіз ефективності досягнутих результатів.

Для успішного вирішення цих завдань необхідний комплексний підхід, який для кожного проекту потребує індивідуального налаштування. Маркетингові технології нині виконують важливу функцію розвитку бізнесу, сприяючи його стабільному успіху завдяки правильно побудованим кампаніям. З року в рік популярність цифрового маркетингу зростає, оскільки він відкриває перед бізнесом безліч можливостей — від ефективної реклами до значного збільшення продажів [12].

Цифрова ера, зокрема в умовах періодичних локдаунів, перетворила взаємини між бізнесами та клієнтами, перенісши багато процесів в онлайн-простір. Рекламні інструменти кардинально змінилися у XXI столітті, і зараз

численні сфери обирають цифрові рішення як спосіб адаптації до швидко мінливих умов ринку.

Успіх компанії все більше залежить від того, наскільки швидко і грамотно вона застосовує цифровий маркетинг — сучасний підхід із новаторськими тактиками та глибоким розумінням ринкових процесів. Канали просування digital-маркетингу відкривають доступ до нових рівнів ефективності та розвитку.

Варто зазначити, що навіть у світі динамічної цифровізації класичні основи маркетингу залишаються актуальними. Цифрові інструменти та сервіси базуються на глибокому розумінні маркетингового середовища, інтегруючи бізнес у нові умови і полегшуючи роботу маркетологів. Водночас вони дозволяють реалізувати функції маркетингу на більш високому рівні. Digital-маркетинг сьогодні є не лише стратегією просування за допомогою цифрових платформ, а й одним із ключових інструментів управління і оптимізації маркетингової діяльності сучасних підприємств.

Таким чином, маркетингова діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні успіху підприємства і його взаємодії з суспільством. Вона охоплює планування, координацію та контроль усіх аспектів діяльності компанії. Маркетингова система, у свою чергу, поєднує ринкові відносини та інформаційні потоки, створюючи зв'язок між підприємством і ринками збуту. Основні елементи системи управління маркетингом містять визначення цілей, проведення маркетингових досліджень, аналіз ринкових умов, розробку маркетингових стратегій та реалізацію відповідних заходів.

1.2. Методичні аспекти оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства

На сьогодні спостерігається значний підйом digital-маркетингу. Різноманіття платформ відкриває перед представниками бізнесу широкі

можливості для інвестицій у сучасні способи просування своїх компаній і пошук ефективних шляхів діалогу з клієнтами. Відмінною рисою цифрового маркетингу є використання виключно передових технологій, які дозволяють точніше аналізувати дані та застосовувати нові методи роботи. Водночас цифровий маркетинг характеризується швидкими змінами: оновлюються його інструменти, канали комунікації стають ефективнішими, а підходи — більш результативними. Важливо систематизувати переваги та недоліки цього виду маркетингу для кращого розуміння його новаторських аспектів порівняно із традиційними методами.

Для досягнення успіху компанії потребують регулярного впровадження новітніх технологій та методів, що забезпечують ефективний розвиток. Вплив цифрового маркетингу з кожним роком набирає обертів, а нові тренди потребують ретельного аналізу та грамотного застосування для реалізації запланованих бізнес-цілей. Цифровий маркетинг встановлює свої завдання виходячи з загальної стратегії розвитку бізнесу. Основними його цілями є збільшення продажів, побудова сильного брендового іміджу, оптимізація сервісів, а також залучення нових споживачів. Практичними аспектами спрмування digital-маркетинг виступають:

1. Формування клієнтської бази.
2. Позиціонування бренду.
3. Формування позитивного іміджу компаній і торгових марок.
4. Підвищення лояльності споживачів.
5. Використання отриманої інформації для проведення маркетингових досліджень.
6. Інформування аудиторії про заходи та акції.
7. Просування нових товарів та послуг.
8. Створення бази клієнтів для довгострокових комунікацій.
9. Оцінювання реалізації стратегій просування.
10. Аналіз ефективності досягнутих результатів.

Для успішного вирішення цих завдань необхідний комплексний підхід, який для кожного проекту потребує індивідуального налаштування. Маркетингові технології нині виконують важливу функцію розвитку бізнесу, сприяючи його стабільному успіху завдяки правильно побудованим кампаніям. З року в рік популярність цифрового маркетингу зростає, оскільки він відкриває перед бізнесом безліч можливостей — від ефективної реклами до значного збільшення продажів.

Цифрова ера, зокрема в умовах періодичних локдаунів, перетворила взаємини між бізнесами та клієнтами, перенісши багато процесів в онлайн-простір. Рекламні інструменти кардинально змінилися у XXI столітті, і зараз численні сфери обирають цифрові рішення як спосіб адаптації до швидко мінливих умов ринку. Успіх компанії все більше залежить від того, наскільки швидко і грамотно вона застосовує цифровий маркетинг — сучасний підхід із новаторськими тактиками та глибоким розумінням ринкових процесів. Канали просування digital-маркетингу відкривають доступ до нових рівнів ефективності та розвитку [12].

Варто зазначити, що навіть у світі динамічної цифровізації класичні основи маркетингу залишаються актуальними. Цифрові інструменти та сервіси базуються на глибокому розумінні маркетингового середовища, інтегруючи бізнес у нові умови і полегшуючи роботу маркетологів. Водночас вони дозволяють реалізувати функції маркетингу на більш високому рівні. Digital-маркетинг сьогодні є не лише стратегією просування за допомогою цифрових платформ, а й одним із ключових інструментів управління і оптимізації маркетингової діяльності сучасних підприємств.

Таким чином, маркетингова діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні успіху підприємства і його взаємодії з суспільством. Вона охоплює планування, координацію та контроль усіх аспектів діяльності компанії. Маркетингова система, у свою чергу, поєднує ринкові відносини та інформаційні потоки, створюючи зв'язок між підприємством і ринками збуту.

Основні елементи системи управління маркетингом містять визначення цілей, проведення маркетингових досліджень, аналіз ринкових умов, розробку маркетингових стратегій та реалізацію відповідних заходів.

Тому виділяють основні показники економічної результативності маркетингової діяльності підприємства (табл. 1.1)

Таблиця 1.1 Показники економічної результативності маркетингової діяльності підприємств

Автор, джерело	Показник
1	2
Воронов О., Валькович О.	$E = ЧР \times (1 + П / С),$ де E – індекс економічної ефективності маркетингової діяльності підприємства; $ЧР$ – індекс частки підприємства на об’єктовому ринку; $П$ – прибуток від реалізації продукції; $С$ – собівартість реалізованої продукції. $ЧР = O / O_{заг},$ де O – обсяг реалізації продукції; $O_{заг}$ – загальний обсяг реалізації продукції на певному ринку.
Савчук А.	$ROI = Др / Вр,$ ROI – рентабельність маркетингових інвестицій; $Др$ – доходи від реалізації товарів; $Вр$ – витрати на реалізацію товарів.
Солканський М.	$ROMI = (IRAM \times P) / MS,$ де $ROMI$ – ефективність капіталовкладень в маркетингову діяльність; $IRAM$ – додатковий дохід з маркетингу; P – прибуток; MS – маркетингові витрати. $ROMI = (R \times P) / MS,$ де R – виручка; P – рентабельність, %.
Райко Д.	$ЕМД = MB / MA,$ $ЕМД$ – ефективність маркетингової діяльності на підприємстві; MB – маркетинговий внесок за період, що визначається як різниця між обсягом продажу, витратами на маркетинг і змінними витратами, грн.; MA – маркетингові активи, грн.
Шоу Р., Меррик Д.	$ROMI = ((GP \times MS) / MS) \times 100,$ де $ROMI$ – прибутковість інвестицій у маркетингу або рентабельність маркетингових інвестицій; GP – валовий прибуток; MS – витрати на маркетингову діяльність.

Примітка. Складено автором за [10, 25, 26,31]

Ефективність функціонування підприємства значною мірою впливає на швидкість виходу з кризи, рівень його конкурентоспроможності та інші ключові результати. Саме цим зумовлюється важливість правильного визначення об'єктивних показників стану підприємства.

Результати дослідження свідчать, що з урахуванням змінної ринкової кон'юнктури підприємства змушені оперативно вносити корективи у систему управління, прагнучи досягти наступного:

- 1) підвищення якості продукції та її конкурентних переваг;
- 2) розширення виробничих можливостей;
- 3) уніфікації комплектуючих компонентів і матеріалів, що є запорукою збільшення гнучкості підприємства;
- 4) створення ефективної бази матеріальних, кадрових і фінансових ресурсів, яка дозволяє, беручи до уваги стратегічні цілі, швидко адаптуватися до найскладніших викликів та непередбачуваних зовнішніх змін.

При розробці системи оцінювання маркетингових показників критично важливо враховувати методологічні основи, які можна класифікувати на п'ять ключових груп:

1. Загальна система показників: Ця категорія охоплює різні аспекти маркетингових зусиль і демонструє загальну ситуацію, структуру та динаміку маркетингових інструментів, включно з їх окремими елементами.

2. Статистична система показників: Використовується на різних рівнях управління, охоплюючи індивідуальні компанії, асоціації, галузі та економічні сектори.

3. Система нефінансових показників: Призначена для аналізу діяльності в сфері маркетингу та її ефективності.

4. Взаємозв'язки між показниками: Аналіз і розуміння цих зв'язків є вирішальними для оцінки факторів, динаміки та успішності маркетингових заходів.

5. Інтеграція кількісних і якісних оцінок: Врахування даних обох типів є ключовим етапом у розробці стратегій дослідження, а також у виборі підходів до збору та аналізу інформації [25].

Завдяки цим групам створюється систематизований підхід до оцінювання ефективності маркетингової діяльності.

На основі зазначених принципів формулюються такі вимоги до системи оцінювання маркетингової діяльності:

- Детальний аналіз рівня маркетингового забезпечення ринкової діяльності компанії, виявлення передових методів та визначення слабких місць у процесах управління маркетингом.

- Дослідження впливу факторів маркетингового середовища на остаточний результат діяльності, зокрема зовнішніх чинників.

- Визначення напрямків для удосконалення маркетингових процесів підприємства із фокусом на найбільш пріоритетні сфери розвитку.

- Розробка заходів для підвищення рівня маркетингової діяльності з врахуванням актуальних можливостей і потреб компанії.

- Побудова довгострокових стратегій і комплексних програм, спрямованих на оптимізацію управління маркетингом, розвиток окремих елементів і покращення їхньої взаємодії.

Впровадження цих вимог дозволить організувати системний підхід до оцінювання ефективності маркетингової діяльності. Після визначення базових принципів побудови такої системи та відповідних до неї вимог можна переходити до детального аналізу й безпосереднього впровадження процесів оцінки ефективності маркетингу на підприємствах.

На початковому етапі визначаються стратегічні маркетингові цілі та встановлюються терміни їхнього досягнення. Паралельно формулюються тактичні заходи, які сприятимуть реалізації цих стратегічних цілей і дозволять розробити можливі сценарії подальшого розвитку.

Далі, на другому етапі, здійснюється формування комплексу показників, які відображають результативність і ефективність маркетингової діяльності підприємства. Серед них виокремлюють як кількісні індикатори, що відображають обсяги та динаміку продажу послуг, так і якісні, які визначають умови розвитку діяльності підприємства (див. табл. 1.1). Для побудови системи оцінювання ефективності управління маркетингом пропонуються спеціалізовані метрики [12]. Ці ключові показники дозволяють оцінити адекватність маркетингових ініціатив, аналізувати успіх різних стратегій та вносити зміни в плани, спрямовані на підвищення результативності. Вони також дають можливість компанії оцінити рівень залученості та лояльності клієнтів, а також визначити фінансову віддачу від інвестицій у маркетинг.

На третьому етапі проводиться аналіз поточного стану маркетингової діяльності підприємства із застосуванням розроблених показників. Це включає вивчення внутрішньої інформації компанії, бухгалтерських даних, оцінку наявних ресурсів та обчислення актуальних показників розвитку. Зібрані дані допомагають проводити порівняння змін, що виникають під час і після реалізації маркетингової стратегії.

Після цього здійснюється обчислення всіх необхідних показників і аналіз їхньої динаміки. Для оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю запропоновано використовувати індексний метод. Цей підхід передбачає роботу з трьома основними блоками системи показників.

Можна виділити наступні основні показники дослідження ефективності маркетингової діяльності в умовах диджиталізації [6]:

CCR — коефіцієнт конверсії (Conversion Rate). Відображає відсоток відвідувачів сайту або іншого каналу комунікації, які виконують бажану дію, наприклад: заповнюють форму, підписуються на розсилку, завантажують файл чи здійснюють покупку.

CTR — показник клікабельності (Click-Through Rate). Визначає відсоток користувачів, які натискають на рекламне оголошення в Інтернеті від загальної кількості його показів.

CPC — вартість за клік (Cost Per Click). Показує суму, яку сплачують за кожен клік на рекламне оголошення.

CPL — вартість ліда (Cost Per Lead). Визначає витрати, необхідні для залучення одного потенційного клієнта, зацікавленого у продукті або послугі.

SAW — показник обізнаності про послуги (Service Awareness). Відображає, частку користувачів, які знайомі з вашими послугами, у загальній кількості цільової аудиторії.

ACL — рівень вартості реклами (Advertising Cost Level). Загальна сума витрат на рекламу, яка враховує як постійні, так і змінні витрати.

CAC — вартість залучення клієнта (Customer Acquisition Cost). Відображає суму коштів, витрачену для того, щоб перетворити потенційного клієнта на реального покупця.

CAR — коефіцієнт покинутих кошиків (Customer Abandonment Rate). Визначає відсоток користувачів, які додали товар до кошика, але так і не завершили покупку.

CR — рівень відтоку клієнтів (Churn Rate). Показує відсоток клієнтів, які перестають користуватися вашими послугами протягом певного періоду часу.

AGR — темп зростання аудиторії (Audience Growth Rate). Демонструє відсоткове збільшення клієнтської бази за визначений часовий проміжок.

RC — рівень відтоку доходу (Revenue Churn). Показує втрату доходу через відмову клієнтів від ваших послуг.

CRR — коефіцієнт утримання клієнтів (Customer Retention Rate). Відображає частку клієнтів, які залишились з вашою компанією протягом конкретного періоду.

NPS — індекс лояльності клієнтів (Net Promoter Score). Міряє рівень задоволеності та готовності клієнтів рекомендувати ваш бренд іншим людям.

SOM - частка ринку (Serviceable Obtainable Market) демонструє, яку частку від загального обсягу продажів у галузі займає конкретно ваша компанія.

ROS - рівень рентабельності продажів (Rest of Sales). Цей показник використовується для оцінки ефективності функціонування бізнесу, а також для аналізу обґрунтованості витрат на реалізацію послуг, маркетингове просування та дистрибуцію.

RME - рівень маркетингових витрат (Rate of Marketing Expenses). Відображає частку маркетингових витрат у відношенні до загального доходу від реалізація

ROI - коефіцієнт окупності інвестицій (Return On Investment). Цей показник характеризує фінансову ефективність маркетингових і рекламних заходів. Аналіз ROI допомагає співставити витрати на маркетинг із отриманим прибутком.

ROMI - коефіцієнт ефективності маркетингових витрат (Return On Marketing Investment). ROMI визначає, скільки доходу приносить кожна гривня, інвестована в маркетингові активності.

ROAS - коефіцієнт окупності витрат на рекламу. Цей показник дозволяє визначити обсяг доходу, отриманого з кожної гривні, вкладеної в рекламну кампанію.

Оскільки маркетингова діяльність підприємства є різноаспектною, то оцінювати ефективність маркетингової діяльності, на нашу думку, доцільно за такими напрямками: ефективність реалізації функцій маркетингу, ефективність реалізації комплексу маркетингу та ефективність використання ресурсів маркетингу

Змінювані потреби користувачів, різноманіття джерел трафіку, видів контенту, методів обробки інформації та технологічних інструментів вимагають нових підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємств. Сучасні цифрові технології значно змінюють робочі процеси,

роблячи їх більш структурованими, зрозумілими та зручними, що сприяє успішній цифровій трансформації.

Digital-архітектура підприємства розглядається як ключовий цифровий інструментарій у маркетинговій діяльності, спрямованій на ефективну комунікацію зі споживачами. Аналіз такої архітектури є важливою складовою управлінського процесу, оскільки стратегічний фокус на різноманітні цифрові канали стає дедалі більш актуальним у сучасних реаліях. Основні елементи digital-архітектури включають контекстну рекламу, соціальні медіа, мобільні застосунки, а також відео- та аудіоконтент. Розширення використання соціальних мереж, електронних платформ і мобільних додатків відкриває нові можливості для досягнення аудиторії. Завдяки персоналізації комунікаційного контенту та орієнтації на індивідуальні запити споживачів зростає ефективність маркетингового управління. Регулярний моніторинг таких інструментів допомагає підприємствам постійно вдосконалювати свої стратегії.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ
МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТДВ
«ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

ТДВ «Хмельницькзаліобетон» зареєстровано 26 грудня 1996 року за юридичною адресою: Україна, Хмельницька область, місто Хмельницький, вулиця В.М. Чорновола 31. Керівником ТДВ «Хмельницькзаліобетон» є Корбут Валерій Анатолійович. Організаційно-правова форма ТДВ «Хмельницькзаліобетон» – товариство з додатковою відповідальністю; форма власності - недержавна власність. Основними напрямками діяльності ТДВ «Хмельницькзаліобетон» є виробництво бетонних конструкцій та заліобетонних виробів, цементного розчину та столярних виробів.

Видами діяльності ТДВ «Хмельницькзаліобетон» є наступні:

- 1). Основний вид діяльності:
 - 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва;
- 2). Інші види діяльності:
 - 16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів;
 - 45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами;
 - 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
 - 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;

- 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- 47.30 Роздрібна торгівля пальним;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 52.10 Складське господарство;
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- 56.29 Постачання інших готових страв;
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

Головною місією ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виступає виробництво високоякісних залізобетонних виробів для потреб будівельного ринку України на основі новітніх технологій у виробничому процесі.

На даному підприємстві сформовано організаційну структуру управління як комплекс взаємопов'язаних між собою елементів у постійній взаємодії один з одним. В межах організаційної структури підприємства відбувається управлінський процес, де між окремими учасниками цього процесу розподілені певні функції та завдання, права та відповідальність.

До організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон» належать; генеральний директор, головний інженер, технічний директор, фінансовий директор та структурні підрозділи підприємства тощо.

Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон» показана на рисунку А.1 (Додаток А)

Система управління підприємством - це сукупність окремих підсистем, що показують аспекти управління, а зокрема, принципи, цілі, функції, методи та органи управління, працівники підприємства та технологія, основною метою якої є розробка та впровадження управлінського впливу на виробничий процес.

Керівником ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є генеральний директор. До повноважень генерального директора підприємства належить: визначення

основних напрямків діяльності й розвитку підприємства; визначення структури підприємства; спрямування роботи персоналу підприємства для отримання відповідних фінансових та економічних показників; встановлення системи мотивації персоналу підприємства.

До повноважень фінансового директора підприємства належить: управління фінансами; забезпечення діяльності відповідних підрозділів фінансової служби; здійснення відповідних розрахунків; розробка та координація заходів з питань підвищення рентабельності, продуктивності, ефективності усіх фінансових показників; оптимізація собівартості тощо.

До повноважень технічного директора підприємства належить: забезпечення й координація роботи технічних підрозділів підприємства (енергетичні, механічні, виробничі, транспортні й інші служби, що перебувають в безпосередньому підпорядкуванні). Також технічний директор здійснює оперативний контроль, який пов'язаний з розробкою технічної документації та забезпеченням виробництва; забезпечує підготовку виробництва до запуску нових видів продукції; стежить за належним станом устаткування підприємства та його вантажно-розвантажувальними засобами.

До повноважень головного інженера підприємства з капітального будівництва належить: забезпечення та координація усього переліку робіт, які пов'язані з будівництвом будинків й інших споруд.

Управлінський персонал при виконанні своїх функцій відслідковує та забезпечує кадрове забезпечення управлінського персоналу з відповідним рівнем кваліфікації; його профільною підготовкою відповідно до поставлених завдань; розвиток творчого потенціалу; готовність управлінців до змін. Для більш детального аналізу розглянемо повний перелік функцій з управління виробничою діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон», який наведено у таблиці Б1 (Додаток Б).

Проаналізувавши функції управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна відзначити, що на підприємстві присутня структурована система

управління, з реалізацією основних функцій управління: планування, організація, контроль, мотивація та регулювання. Реалізація функцій покладено на різні відділи та спеціалістів для забезпечення ефективної роботи організації, але у певних сферах можливі удосконалення для підвищення загальної продуктивності та конкурентоспроможності.

Планування визначає виробничі стратегії, прогноз попиту, оцінки потреб у ресурсах та аналізу продуктивності. До процесу планування залучають експертів, що забезпечує комплексний підхід до прийняття управлінських рішень.

Організація забезпечує формування виробничої структури, управлінської вертикалі, нормативний супровід, забезпечення матеріально-технічними ресурсами тощо. Виконання функції покладено на генерального директора підприємства; працівників відділу кадрів; керівників структурних підрозділів підприємства; технічного директора; головного інженера тощо.

Контроль спрямований на виявлення відхилень від стандартів, моніторинг виконання планових показників, якість продукції та охоплює всі рівні керівництва.

Мотивація спрямована на розробку та впровадженню систем оплати праці та мотиваційних механізмів. Функцію реалізують керівники підприємства, бухгалтерія та відділ кадрів, що свідчить про завдання досягти високої ефективності праці за допомогою економічних стимулів.

Регулювання охоплює оперативне вирішення проблем, нагляд за процесами будівництва та забезпечення безперервності виробничої діяльності.

Можна зробити висновок, що кожна функція управління має чітко окреслені завдання, що виконуються різними структурними підрозділами й посадовими особами. Взаємодія між виконавцями функцій забезпечує комплексний підхід до управління підприємством, що сприяє досягненню стратегічних та тактичних цілей.

Виробничі потужності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» складаються із трьох сучасних цехів з виробництва продукції, розглянемо їх у таблиці 2.1:

Таблиця 2.1. Виробничі потужності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Виробничі потужності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»		
Цех №1	Цех №2	Цех №3
плити перекриття - 55 тис.м ³ дорожні елементи - 8 тис.м ³ палі - 25 тис.м ³ опори - 17 тис.м ³ інші залізобетонні вироби - 12 тис.м ³ блоки (ФБС) – 10 тис.м ³ товарний бетон - 150 тис. м ³	плити перекриття - 80 тис.м ³ інший залізобетон - 5 тис.м ³ блоки стін підвалів (ФБС) - 10 тис.м ³ товарний розчин - 40 тис.м ³ товарний бетон - 60 тис. м ³	столярні вироби - 1,2 тис.м ² стругане покриття - 4,5 тис.м ² погонажні вироби- 20 тис. пог. м пиломатеріали - 500 м ³ дерев'яні піддони - 45 тис. шт кабельні барабани - 1,5 тис.шт

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Фахівці підприємства постійно адаптують та опановують нові технології виробництва, що дає можливість отримати високу якість продукції та забезпечує конкурентну роботу.

Далі проведемо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2020-2024 роки (Табл. 2.2).

Проаналізувавши дані таблиці 2.3 можна зробити наступні висновки: чистий дохід від реалізації продукції та послуг був найвищим у 2024 році та становив 1146513 тис.грн., а у 2022 році спостерігалось його зниження до 576 737 тис.грн..

Середньоспискова чисельність працівників у 2024 році знизилася у порівнянні з 2020 роком на 29 осіб, робітників на 30 осіб. Середньорічний виробіток одного працівника у 2024 році у порівнянні з 2020 роком збільшився на 110,1%; хоча у 2022 році у порівнянні з 2021 роком знизився на 17%, а у 2023 році у порівнянні з 2022 роком збільшився на 62%. У зв'язку із зниженням середньоспискової чисельності працівників завдяки суттєвому зростанню виручки від реалізації спостерігається зростання середньорічного виробітку одного працівника на 1356, 2 тис. грн або на 110, відсотка. Фонд оплати праці у 2021 році в порівнянні з 2022 роком підвищився на 21%; в 2022 у порівнянні з

Таблиця 2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2020-2024 р.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024	2024 до 2020	
								Абс. Знач.	у відсотках
1	2	3	4	5	7	8	9	10	11
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	581386	811393	576737	849716	1146513	565127	197,2
2	Середньоспискова чисельність:	осіб							
	- працівників		472	509	438	399	443	-29	93,86
	- робітників		435	471	400	361	405	-30	93,1
3	Середньорічний виробіток:	тис. грн.							
	- одного працівника		1231,8	1594,1	1316,8	2129,6	2 588	1356,2	210,1
	- одного робітника		1336,5	1722,7	1441,8	2353,8	2830,9	1494,4	211,8
4	Фонд оплати праці	тис. грн.	99343	119839	90784	120393	169 841	70498	171
5	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	17539,4	19620	17272,5	25144,7	31 950	14410,6	182,1
6	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	447561	635296	472386	702409	903867	456306	202
7	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	54486	77734	27429	38102	96544	42058	177,2
8	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,77	0,78	0,82	0,83	0,79	0,02	102,6
9	Рентабельність/збитковість продукції, робіт, послуг	%	12,17	12,24	0,06	5,42	10,7	-1,47	
10	Рентабельність/збитковість продажу	%	9,37	9,58	4,76	4,48	3,32	-6,05	
11	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	130873	149004	181567	185863	202 112	53108	154,4
12	Фондовіддача	грн./грн.	4,4	5,4	3,2	4,6	5,67	1,27	128,9

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

2021 роком знизився на 24%, а у 2024 році в порівнянні з 2020 роком підвищився на 71% або на 70498 тис. грн.. Варто відзначити позитивну тенденцію до випередження темпів продуктивності праці порівняно зі зростанням оплати праці 210 проти 171 по фонду оплати праці. У 2024 році у порівнянні з 2020 роком спостерігалось значне підвищення собівартості реалізованої продукції, а саме на 202%; незважаючи на те, що спостерігалось зниження собівартості реалізованої продукції у 2022 році у порівнянні з 2021 роком на 26%, а у 2023 році у порівнянні з 2022 роком спостерігалось значне підвищення собівартості реалізованої продукції, а саме на 49%. Протягом проаналізованого періоду 2020-2024 років спостерігається підвищення обсягу чистого прибутку на 177% у 2024 році, порівняно із 2020 роком, незважаючи на значне зниження чистого прибутку в 2022 році, а саме на 65% у зв'язку з порушенням економічних зав'язків через повномасштабну агресію північного сусіда, проте вже у 2023 році, порівняно із 2022 роком спостерігається підвищення обсягу чистого прибутку на 39% і подальша позитивна тенденція вже у 2024 році. Протягом проаналізованого періоду спостерігається тенденція до збільшення середньорічної вартості основних засобів, а саме у 2021 році підвищення на 14%, у 2022 на 22%, а у 2023 році на 2%, в цілому за період 2020-2024 років на 154 %. Проаналізувавши показник фондівіддачі можна побачити, що у 2021 році він зріс на 23%, у 2022 році знизився на 42%, а у 2023 році він зріс на 44%. В цілому, за період 2020-2024 років фондівіддача зросла на 1,27 грн. або на 128,9%. Отже, можна зробити висновок, що засоби праці використовуються досить ефективно.

Проаналізуємо структуру та динаміку витрат за економічними елементами підприємства за даними таблиці 2.3.

Як видно із даних таблиці у 2024 році у порівнянні з 2020 роком спостерігається зростання: суми матеріальних витрат на 447662 тис. грн., суми витрат на оплату праці на 70498 тис. грн, суми відрахувань на соціальні заходи на 14935 тис. грн, суми амортизації на 10050 тис. грн та суми інших витрат на

2061 тис. грн.

Таблиця 2.3. Динаміка та структура витрат за економічними елементами за 2020 – 2023 рр.

Елементи витрат на виробництво	2020р.		2021р.		2022р.		2023 р.		2024	
	тис. грн.	пит. вага %	тис. грн.	пит. вага %	тис. грн.	пит. вага %	тис. грн.	пит. вага %	тис. грн.	пит. вага %
Матеріальні витрати	365672	72,26	538023	75,89	433574	76,53	618200	77,98	813334	77,4
Витрати на оплату праці	99343	19,63	119839	16,90	90784	16,02	120393	15,19	169841	16,2
Відрахування на соціальні заходи	19348	3,82	23937	3,38	18199	3,21	23850	3,01	34283	3,26
Амортизація	14438	2,85	17238	2,43	19048	3,36	22336	2,82	24488	2,33
Інші витрати	7282	1,44	9931	1,40	4910	0,87	7948	1,00	9343	0,89
Разом	506083	100	708968	100	566515	100	792727	100	1051289	100

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Аналіз основних техніко-економічних показників за період 2020-2024 рр. свідчить про позитивну динаміку розвитку компанії, що відображається у зростанні обсягів виробництва, ефективному використанні ресурсів та підвищенні прибутковості.

2.2. Аналіз ефективності управління маркетинговою діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Для побудови ефективного процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства, важливо враховувати вплив факторів, які діють зсередини та ззовні на її діяльність. Головна мета управління маркетинговою діяльністю полягає в забезпеченні оптимального рівня споживання, що включає повне задоволення потреб клієнтів, розширення вибору товарів, сприяння зростанню обсягів виробництва, створенню робочих місць і збільшенню доходів, а також покращення стандартів якості, асортименту і доступності продукції.

Для дослідження впливу різних груп факторів застосуємо метод PEST-аналізу, що передбачає оцінку політичних, правових, економічних, соціальних

та технологічних факторів (Додаток В, таблиця В. 1). П'ятибальна шкала передбачає оцінку ступеня впливу фактору: вищий бал характеризує сильніший вплив фактору. Максимальне значення вагового коефіцієнта не перевищує 1 і присвоюється відповідно до важливості кожного фактора. Напрям впливу визначає рівень важливості: кожен фактор має максимальне значення 1, і використовується позитивне або негативне значення залежно від того, чи є вплив позитивним або негативним. Виходячи з аналізу факторів, наведених у таблиці, можна зробити висновок, що спостерігається середній рівень впливу стратегічних факторів зовнішнього середовища на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виходячи із значення загальної оцінки важливості факторів 3,85 (1,21 + 2,64). Переважання позитивних факторів (+2,64) над негативними (-1,21) свідчить про відсутність значних загроз для функціонування підприємства.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є виробником широкого асортименту продукції для будівельної галузі, включаючи: елементи конструкцій збірні для будівництва з цементу; блоки та цегла з легкого бетону; розчини бетонні; двері та їх коробки і пороги; вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини тощо. У таблиці 2.4 проаналізуємо основні види товарів ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Таблиця 2.4. Основні види товарів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

1. Елементи конструкцій збірні для будівництва з цементу, бетону або каменю штучного
2. Блоки та цегла з легкого бетону (на основі з подрібненої пемзи, гранульованого шлаку тощо)
3. Розчини бетонні, готові для використання
4. Двері та їх коробки і пороги, з деревини
5. Вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини (крім вікон, дверей балконних та їх рам, дверей та їх коробок і порогів, паркету, опалубки для бетонних будівельних робіт, гонту і дранки покрівельних)
6. Піддони плоскі та обичайки, з деревини
7. Ящикові піддони та інші вантажні щити, з деревини (крім піддонів плоских)
8. Деревина хвойних порід у вигляді погонажу, профільованого уздовж будь-якого з ребер чи площин, включаючи планки та фризи для паркетного покриття підлоги, незібрані
9. Бруски, планки та фризи для паркетного або дерев'яного покриття підлоги, стругані, незібрані, дубові (крім профільованих)
10. Ящики, коробки, тара ґратчаста, барабани і тара подібна дерев'яна (крім кабельних барабанів)

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Проаналізувавши подану таблицю, можна дійти висновку, що компанія демонструє тенденцію до постійного розвитку своєї продукції, пропонуючи споживачам нові товарні позиції. Це свідчить про постійне вдосконалення асортименту.

Проаналізуємо кількісну структуру реалізації продукції, наведеної у таблиці 2.5. У дослідженні обсягів продукції за 2021-2024 роки виявлено кілька ключових змін, серед яких суттєве скорочення виробництва окремих категорій товарів, зростання попиту на деякі види продукції та поява нових товарних позицій у 2024 році. Серед товарних категорій, які зазнали найбільшого зниження обсягів виробництва, можна виділити такі:

- елементи конструкцій збірні — з 367,4 тис. шт. у 2020 році до 345,8 тис. шт. у 2024 році, що свідчить про істотне зменшення попиту на цю продукцію на 21,6 тис. штук.

- піддони плоскі та звичайні з деревини на 79 тис. штук. У 2020 році було вироблено 88,4 тис. штук, а вже у 2024 році 12 тис. штук, що свідчить про суттєве падіння попиту на дану продукцію.

- двері та їх пороги та коробки – на 12 штук. У 2020 було вироблено 40,5 тис. тон, а у 20204 році лише 35,92 тис. тон

Натомість можна виділити позитвні тенденції у виробництві окремих видів продукції, зокрема зростання виробництва розчинів бетонних на 79 тис. тон, що є позитвним явищем та свідчить про зростання попиту на один з основних видів продукції підприємства. Також суттєво зросли обсяги виробництва виробів столярних та конструкцій будівельних з деревини на 143,1 тону з 174,9 у 2020 році до 318 тон у 2024 році.

Також відбулося нарощування виробництва нових видів продукції, яке підприємство почало освоювати лише у два останні роки 2023-2024. Зокрема, суттєво зросло виробництво деревина хвойних порід у вигляді погонажу, профільованого уздовж будь-якого з ребер чи площин, включаючи планки та

Таблиця 2.5. Структура кількісного асортименту реалізації продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в 2020-2024 рр.

Назва продукції (послуг)	Одиниця вимірювання	Реалізовано за рік					2024/2020
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Елементи конструкцій збірні для будівництва з цементу, бетону або каменю штучного	тис.т	367,4	441,4	261	310,4	345,8	-21,6
2. Блоки та цегла з легкого бетону (на основі з подрібненої пемзи, гранульованого шлаку тощо)	тис.т	40,5	46,3	30	46,8	35,92	-4,58
3. Розчини бетонні, готові для використання	тис.т	195,7	269,0	173,3	202,8	274,7	79
4. Двері та їх коробки і пороги, з деревини	шт	29	27,0	57	82,0	12	-17
5. Вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини (крім вікон, дверей балконних та їх рам, дверей та їх коробок і порогів, паркету, опалубки для бетонних будівельних робіт, гонту і дранки покрівельних)	т	174,9	125,0	168	106,0	318	143,1
6. Піддони плоскі та звичайні, з деревини	тис.шт	88,4	60,0	25	14,5	12	-76,4
7. Ящикові піддони та інші вантажні щити, з деревини (крім піддонів плоских)	тис.шт	68,4	-	-	-	-	-
8. Теплоенергія, вироблена та відпущена котельнями та окремими котлами, що працюють на паливі, включаючи альтернативні види палива	тис. Гкал	-	-	-	-	-	-
9. Деревина хвойних порід у вигляді погонажу, профільованого уздовж будь-якого з ребер чи площин, включаючи планки та фризи для паркетного покриття підлоги, незібрані	т	-	-	0,8	0,1	13,6	-
10. Бруски, планки та фризи для паркетного або дерев'яного покриття підлоги, стругані, незібрані, дубові (крім профільованих)	м.кв	-	-	3,3	163,1	444,1	-
11. Ящики, коробки, тара ґратчаста, барабани і тара подібна дерев'яна (крім кабельних барабанів)	тис. шт.	-	-	-	89,2	275	-

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

фризи для паркетного покриття підлоги, незібрані на 13,5 т. Також спостерігаємо зростання виробництва брусків, планки та фризи для паркетного або дерев'яного покриття підлоги, стругані, незібрані, дубові (крім профільованих) на 281 кв. м. та ящиків, коробок, тара ґратчастої, барабанів і тари подібної дерев'яній (крім кабельних барабанів) на 185,8 тис. штук.

Поява нових продуктів свідчить про розширення асортименту підприємства, масштабів виробництва та адаптацію підприємства до змін ринкового попиту. Також, доцільно оцінити вплив зміни обсягу та номенклатури реалізованої продукції на вартість реалізованої продукції підприємства.

Для ефективного управління маркетинговою політикою підприємства важливим є визначення рівня конкурентоспроможності продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» відносно основних конкурентів у західному регіоні України (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. Дослідження факторів конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Фактори конкурентоспроможності	ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Євробетон Плюс	ТОВ «Хмельницький комбінат будівельних матеріалів»
Якість продукції	9	8	8
Ширина асортименту	10	7	9
Цінова політика	10	10	10
Виробничі можливості	9	7	8
Розгалуженість дистрибуторської мережі	10	8	9
Впізнаваність бренду та репутація	9	8	8
Іноваційний потенціал (впровадження новітніх технологічних рішень)	8	7	8
Маркетингова діяльність та реклама	8	7	8
Фінансовий стан організації	9	7	8
Рівень (в порівнянні з ключовими конкурентами)	8	6	7
Обслуговування клієнтів	9	7	8
Всього:	99	82	91

Примітка. Складено автором за даними власного дослідження

Аналіз здійснено за десятибальною шкалою, де мінімальне значення (1 бал) позначає низький рівень конкурентоспроможності, а максимальне (10 балів) свідчить про лідерство.

Оцінювання включає ключові критерії: якість продукції, асортимент, фінансовий стан, маркетинг, клієнтське обслуговування тощо. За результатами аналізу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» займає лідерську позицію з загальною оцінкою у 99 балів, випереджаючи ТОВ «Хмельницький комбінат будівельних матеріалів» (91 бал) та Євробетон Плюс (82 бали).

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є одним із провідних виробників у своєму сегменті завдяки високій якості продукції, широкому асортименту, ефективній логістиці, фінансовій надійності та оптимізації витрат. З огляду на зростання компанії, важливо приділити увагу впровадженню інновацій та активнішому використанню маркетингових інструментів для просування продукції. Це не лише підтримає лідерські позиції підприємства, але й зміцнить його конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Основним конкурентом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є ТОВ «Хмельницький комбінат будівельних матеріалів». Обидві компанії вирізняються схожими стандартами якості, потужностями виробництва та ефективною збутовою мережею. Однак фінансові показники та рентабельність у конкурента є дещо слабшими.

Компанія «Євробетон Плюс» значно поступається за такими показниками, як асортимент продукції, виробничі потужності, дистрибуція і фінансова стійкість. Її конкурентна стратегія наразі базується переважно на ціновій політиці.

Для підвищення ефективності роботи підприємству рекомендується зосередитися на оптимізації витрат, перегляді та вдосконаленні маркетингової стратегії, а також на розробці підходів до залучення додаткових інвестицій.

Під час аналізу асортиментного портфеля також виявлено деякі ключові проблеми, що негативно впливають на результативність і позиції на ринку:

1. Відсутність окремого відділу маркетингу. Передача маркетингових функцій відділу збуту не є оптимальним рішенням. Це ускладнює вивчення ринку, розробку ефективної асортиментної політики й аналіз споживчого попиту. Як наслідок, можуть залишатися поза увагою потреби клієнтів, рівень просування продукції може бути недостатнім, а стратегічний розвиток асортименту – відсутнім.

2. Неефективна маркетингова стратегія. Недостатнє використання сучасних методів просування продукції, серед яких цифровий маркетинг і реклама в соціальних мережах, значно обмежує охоплення потенційної цільової аудиторії. Відсутність комплексного підходу до маркетингу підвищує ризики втрати клієнтів, особливо на тлі посилення конкуренції.

Для вирішення цих проблем компанії слід розглянути можливість створення незалежного відділу маркетингу, який відповідатиме за розробку й реалізацію дієвих стратегій просування продукції на ринку. Такий крок дозволить покращити позиціонування підприємства та забезпечити умови для стабільного зростання.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ДИДЖІТАЛІЗАЦІЇ НА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗВАЛІЗОБЕТОН»

3.1. Розвиток управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах диджиталізації

Для успішного впровадження інтегрованої системи управління маркетинговою діяльністю в умовах цифровізації необхідно вирішити низку критично важливих завдань. Серед них: адаптація теоретичних моделей до сучасних реалій, всебічна інтеграція новітніх технологій, гарантування кібербезпеки, розробка омніканального клієнтського досвіду, впровадження систем аналізу даних у режимі реального часу та автоматизація маркетингових процесів.

У контексті динамічного цифрового середовища телекомунікаційні підприємства стикаються із завданням не лише забезпечення ефективності своїх маркетингових стратегій, але й швидкої адаптації до змінних ринкових і технологічних умов. Комплексна система управління маркетингом, яка орієнтована на структурований підхід до планування, організації, контролю та аналізу маркетингових дій, базується на низці основних принципів,

1. Інтегрованість Передбачає скоординовану взаємодію всіх елементів системи маркетингового управління. Інформаційний простір підприємства має бути єдиним і інтегрованим, що забезпечує ефективний збір, аналітику та використання даних з різних напрямів діяльності для прийняття обґрунтованих рішень.

2. Гнучкість. Вимагає здатності системи оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, технологій або потреб клієнтів. Завдяки гнучкості підприємства можуть швидше адаптуватися до нових викликів і ефективніше впроваджувати інноваційні рішення.

3. Орієнтація на клієнта. Підкреслює важливість фокусування маркетингових стратегій і дій на задоволенні потреб клієнтів та перевищенні їхніх очікувань. Створення позитивного досвіду сприяє підвищенню лояльності клієнтів і, відповідно, стимулює зростання продажів.

4. Аналітичний підхід. Побудований на основі послідовного збору, аналізу та інтерпретації даних для підтримки управлінських рішень. Використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє ідентифікувати ключові тренди, краще зрозуміти клієнтську поведінку і максимально оптимізувати маркетингову діяльність.

Інновативність передбачає постійне впровадження сучасних технологій, свіжих ідей і методів для підвищення ефективності маркетингових стратегій. Використання інновацій допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними та оперативно реагувати на будь-які зміни, що є особливо актуальним у контексті диджиталізації.

Інтеграція з бізнес-процесами акцентує важливість гармонійної взаємодії системи управління маркетингом із ключовими бізнес-процесами організації. До таких належать управління ланцюгом постачання, фінансове управління та розробка продуктів. Такий підхід забезпечує узгодженість і підвищує ефективність управління різними складовими діяльності підприємства.

Ефективність використання ресурсів спрямована на оптимальне застосування фінансових, людських і матеріальних ресурсів задля реалізації стратегічних цілей підприємства. Раціональне управління ресурсами дозволяє скоротити витрати і водночас підвищити загальну продуктивність.

Фокус на сталість і стійкість орієнтується на інтеграцію екологічно чистих і соціально відповідальних практик у маркетингові стратегії. Підприємства, які активно демонструють соціальну відповідальність і турботу про навколишнє середовище, мають більше шансів завоювати довіру клієнтів і забезпечити надійне конкурентне становище.

Ці принципи слугують основою для розробки та ефективного впровадження системи управління маркетинговою діяльністю в телекомунікаційних компаніях, забезпечуючи їхнє успішне функціонування в умовах сучасного цифрового середовища.

Запропонована дефініція виглядає так: Комплексна система управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах диджиталізації — це інтегрована сукупність стратегічних, операційних, аналітичних, цифрових та інноваційних інструментів і процесів. Вони спрямовані на планування, організацію, контроль і аналіз маркетингових заходів з метою досягнення конкурентних переваг і задоволення потреб клієнтів в умовах динамічного цифрового середовища.

Це визначення охоплює ключові поняття та основні елементи, які характеризують систему управління маркетинговою діяльністю підприємств у період диджиталізації.

1. Стратегічне планування. Передбачає розробку довгострокової маркетингової стратегії, яка визначає основні напрями розвитку компанії, цільові ринки та унікальні торгові пропозиції для забезпечення конкурентоспроможності.

2. Операційне управління. Включає організацію та контроль виконання маркетингових активностей, зокрема планування та впровадження ефективних маркетингових кампаній.

3. Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Використання CRM-систем дозволяє оптимізувати управління відносинами із клієнтами, забезпечуючи їх персоналізоване обслуговування та формуючи довгострокову лояльність.

4. Аналіз ринку і конкурентів. Складається зі збору, обробки та аналізу даних про ринок, конкурентів і споживачів, що допомагає приймати обґрунтовані маркетингові рішення.

5. Управління брендом. Зосереджене на створенні, підтримці та популяризації іміджу бренду через різноманітні маркетингові платформи та канали комунікації.

6. Цифровий маркетинг. Охоплює всі аспекти просування продуктів і послуг через цифрові канали з метою посилення взаємодії з аудиторією та підвищення ефективності комунікацій.

7. Інноваційний маркетинг. Включає впровадження новітніх технологій і підходів у маркетингову діяльність, таких як штучний інтелект, доповнена реальність і віртуальні технології.

8. Управління контентом. Полягає у створенні, публікації та розповсюдженні релевантного контенту для залучення й утримання цільової аудиторії.

У центрі системи знаходиться стратегічне управління маркетингом, яке відіграє роль головного вузла, що інтегрує інші елементи управління. Воно виступає ключовим принципом комплексного підходу, спрямовуючи всі аспекти маркетингової діяльності на реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Щоб така система ефективно працювала та залишалася адаптивною в умовах цифровізації, її функціонування має ґрунтуватися на кількох основоположних принципах. Насамперед це принцип інтегрованості, який забезпечує узгоджене функціонування всіх компонентів системи і їхню взаємодію задля досягнення єдиної мети. Гнучкість системи дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації та враховувати виклики нових технологій, що є надзвичайно важливим для сучасних телекомунікаційних компаній.

Принцип орієнтації на клієнта передбачає спрямованість маркетингової діяльності на задоволення потреб та очікувань споживачів, що сприяє підвищенню їхньої лояльності й задоволення. Застосування аналітичного

підходу в управлінні маркетингом дозволяє приймати рішення на основі аналізу даних, що значно підвищує результативність маркетингових зусиль.

Детально розглядаючи взаємозв'язки між компонентами управління маркетингом і принципами інтегрованого системного підходу для телекомунікаційних підприємств у контексті диджиталізації, можна виділити наступні аспекти:

1. Стратегічне управління маркетингом, аналіз і дослідження. Ефективність стратегічного управління маркетингом ґрунтується на якісному аналізі ринку, споживчих потреб та конкурентного середовища. На основі зібраних даних розробляються стратегії та визначаються пріоритети, що сприяють оптимальному розподілу маркетингових зусиль.

2. Інтеграція комунікаційних каналів та управління клієнтськими відносинами. Злагоджена робота інтегрованих каналів комунікації сприяє поліпшенню взаємодії з клієнтами. Управління клієнтськими відносинами покладається на ці канали, забезпечуючи ефективну комунікацію та зміцнення довгострокових стосунків із клієнтами.

3. Аналітика, новітні технології та креативність у створенні контенту. Використання аналітичних інструментів і технологій забезпечує збирання й обробку актуальних даних, автоматизацію маркетингових процесів. Креативний підхід до контенту допомагає створювати матеріали, що привертають увагу та резонують із потребами цільової аудиторії.

4. Оцінка та вдосконалення стратегій і елементів маркетингу. Важливим етапом є оцінка результатів маркетингової діяльності та ефективності її стратегій. Аналіз даних дозволяє вносити корективи та вдосконалювати не лише стратегії, а й інші складники маркетингового процесу.

Ці аспекти чітко демонструють, наскільки важливою є синхронізація між різними елементами управління маркетингом для досягнення стратегічних цілей підприємства та реалізації успішної стратегії у сучасному цифровому середовищі.

Розробка інтегрованого системного підходу до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах діджиталізації є надзвичайно актуальним завданням. Це передбачає вивчення основних принципів, елементів та механізмів їхньої взаємодії задля забезпечення ефективного управління маркетинговими стратегіями.

Інтегрований системний підхід до управління маркетингом у телекомунікаційній сфері в умовах цифрової трансформації ґрунтується на стратегічному використанні інформаційних технологій, аналізі даних і цілісному підході до управління процесами. Метою цього підходу є підвищення ефективності, конкурентоздатності та адаптація до потреб сучасного цифрового середовища.

Основними складовими цього підходу є такі елементи:

1. Інтегрований підхід: спрямований на поєднання різних складників маркетингового управління в єдину узгоджену систему, яка забезпечує їх взаємодію та гармонійне виконання стратегічних завдань.

2. Системний підхід: розглядає маркетингове управління як єдину систему, де всі елементи взаємопов'язані між собою та взаємодіють як всередині організації, так і з зовнішнім середовищем.

3. Управління маркетинговою діяльністю підприємств- це процес, що охоплює планування, координацію та контроль за реалізацією маркетингових стратегій і операцій. Його мета полягає у залученні й задоволенні клієнтів, підвищенні конкурентоспроможності компаній та забезпеченні стабільного прибутку.

4. Умови діджиталізації: реалії, за яких телекомунікаційні підприємства активно впроваджують цифрові технології та інноваційні рішення для покращення своєї роботи, залучення споживачів і створення конкурентних переваг.

Цей підхід дозволяє об'єднувати різноманітні маркетингові стратегії та інструменти в одному інтегрованому механізмі. Завдяки цьому стає можливим

оптимізувати процеси роботи з клієнтами, аналізувати отримані дані для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень і постійно вдосконалювати методи роботи відповідно до змін ринку та інноваційних технологій.

Інтегрований системний підхід до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних компаній в умовах цифровізації характеризується низкою ключових особливостей, які враховують специфіку цієї галузі:

1. Швидкість інновацій. Телекомунікаційна сфера вирізняється високим темпом технологічного розвитку. Інтегрований підхід має бути здатним оперативно впроваджувати нові маркетингові стратегії та технології, адаптуючись до ринкових змін і впливаючи на поведінку споживачів.

2. Комплексність підходу. Компанії телекомунікаційного сектора пропонують широкий спектр послуг: мобільний і стаціонарний зв'язок, доступ до інтернету, телевізійні сервіси тощо. Ефективний інтегрований підхід повинен охоплювати всі аспекти цих послуг та узгоджувати зусилля для їх просування.

3. Аналіз великих даних. Телекомунікаційні підприємства формують значні обсяги даних про свою клієнтуру, які використовуються для створення персоналізованих маркетингових стратегій. Системний підхід має забезпечувати ефективний збір, обробку та застосування цих даних для реалізації бізнес-цілей.

4. Використання різноманітних каналів комунікації. Ера цифрових технологій відкриває підприємствам можливості застосовувати різні канали, такі як соціальні мережі, електронну пошту, мобільні додатки тощо. Інтегрований підхід необхідний для координації використання цих каналів з метою оптимізації взаємодії зі споживачами.

5. Здатність до адаптації. У телекомунікаційній галузі часто виникають швидкі технологічні зміни та зміни уподобань клієнтів. Інтегрований

системний підхід має бути максимально адаптивним, аби швидко реагувати на такі трансформації та підтримувати конкурентоспроможність компанії.

Таким чином, інтегрований системний підхід в умовах цифровізації будується на гнучкості, всебічному охопленні аспектів діяльності, ефективному використанні даних, розгалуженій комунікації та здатності до оперативної адаптації до змін.

Запропонований підхід здатен сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств, покращенню якості обслуговування клієнтів і забезпечити стабільний розвиток бізнесу в умовах цифровізації. Ключовими висновками є підтвердження важливості впровадження системного інтегрованого підходу до управління маркетингом для досягнення стратегічних цілей телекомунікаційних компаній та їх ефективного функціонування в умовах сучасного цифрового середовища.

3.2. Економічне обґрунтування напрямів удосконалення управління маркетинговою діяльністю в умовах диджиталізації

У сучасному світі, де технології стрімко розвиваються, а цифрова трансформація охоплює всі сфери бізнесу, телекомунікаційні компанії стикаються з необхідністю адаптації до нових умов. Процеси диджиталізації, що проникають у кожен аспект їхньої діяльності, потребують впровадження нових підходів до управління маркетингом. Для вирішення цих викликів необхідно створити інтегрований системний підхід, який би забезпечував збалансовану маркетингову стратегію та активне використання сучасних цифрових інструментів. Наукові дослідження підтверджують, що в умовах диджиталізації маркетингові стратегії й інструменти потребують оновлення й оптимізації, особливо для телекомунікаційних підприємств, які діють на висококонкурентному ринку послуг зв'язку. У цьому контексті розвиток

інтегрованих системних рішень стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та стабільного зростання компаній у цій галузі.

Сучасні дослідження у сфері телекомунікаційного маркетингу демонструють значний прогрес у впровадженні цифрових стратегій і технологій персоналізації. Водночас виявляються недоліки в створенні інтегрованих систем, які б повною мірою охоплювали всі напрямки маркетингової діяльності та забезпечували їх гармонійну взаємодію задля досягнення стратегічних цілей. Аналіз публікацій, присвячених розробці таких підходів до управління маркетингом телекомунікаційних компаній в умовах диджиталізації, висвітлює низку важливих аспектів та перешкод, які сьогодні постають перед галуззю.

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності та реалізації визначених у попередньому розділі стратегічних напрямів розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пропонується запровадження автоматизації маркетингових процесів. Для вибору програмного забезпечення пропонується здійснити аналіз характеристик найпопулярніших рішень (табл. 3.8). Враховуючи початкову вартість програмного забезпечення та його функціональні можливості для використання на підприємстві, доцільним є вибір платформи HubSpot. Це CRM-система, яка забезпечує доступ до всіх необхідних інструментів для інтеграції ресурсів задля обслуговування клієнтів, управління продажами, координації маркетингових процесів та адміністрування вебсайтів. HubSpot оптимізує діяльність усіх підрозділів компанії – від маркетингу до продажів і служби підтримки. Попри високу ефективність кожного окремого модуля платформи, їх комплексне використання суттєво підвищує загальну результативність роботи.

Зважаючи на первісну вартість програмного забезпечення та його потенціал для впровадження в діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон», рекомендується обрати HubSpot. Ця CRM-платформа надає повний спектр

Таблиця 3.1 Порівняння програмного забезпечення з метою автоматизації процесів маркетингової діяльності

Назва програмного забезпечення	Безкоштовна пробна версія / план	Стартова ціна на місяць	Сфера застосування
Omnisend	Безкоштовний план назавжди	\$16	Електронна комерція будь-якого розміру
HubSpot	безкоштовні інструменти, але не безкоштовного плану чи пробної версії	\$45	SaaS-бізнес, малий, середній та великий бізнес
Mailchimp	Безкоштовний план назавжди	\$9,57	Індивідуальні підприємці, стартапи
Rejoiner	безкоштовна пробна версія тільки для Shopify	\$25	Індивідуальні підприємці, малий бізнес, електронна комерція
Ортто (автопілот)	Безкоштовний план та 14- денна безкоштовна пробна версія	\$29	Індивідуальні підприємці, малий бізнес
Klaviyo	Безкоштовний план	\$20	Інтернет-магазини
Sendinblue	Безкоштовний план	\$25	Малі підприємства
GetResponse	Безкоштовний план та 30- денна безкоштовна пробна версія	\$15,58	стартапи, малий та середній бізнес
Взаємодія з обліковим записом Marketing Cloud (Pardot)	Ні	\$1,250	Підприємства, великий бізнес B2B

Примітка. Складено автором за [17]

програмних інструментів, що дозволяють інтегрувати ключові ресурси, необхідні для роботи з клієнтами, організації продажів, взаємодії маркетингових процесів та управління веб-сайтами. HubSpot оптимізує діяльність всієї компанії — від маркетингових завдань до продажів та обслуговування клієнтів. Кожен модуль платформи є ефективним окремо, але їх поєднання забезпечує ще кращу продуктивність та результативність.

Детальна характеристика основних модулів HubSpot наведена у таблиці

3.2.

Таблиця 3.2 Основні модулі HubSpot*

Основні модулі	Характеристика
Marketing Hub	Маркетингове програмне забезпечення, спрямоване на залучення потрібної аудиторії, перетворення більше відвідувачів на клієнтів і запуск повної вхідної маркетингової кампанії в масштабі. До його складу входять: форми, електронний маркетинг, управління рекламою, цільові сторінки
Sales Hub	Програмне забезпечення Sales CRM, яке допомагає командам продажів укласти більше угод, поглиблювати стосунки та ефективніше керувати своїми потоками. Включає: управління контактами, конвеєр угод, цитати, планування зустрічей
Service Hub	Програмне забезпечення для обслуговування клієнтів, яке допомагає вам здійснити безпроблемну адаптацію, забезпечити гнучку підтримку клієнтів і поглибити відносини з клієнтами в масштабі. Включає: продаж квитків, планування електронної пошти, живі чат / боти, спільна папка «вхідні»
CMS Hub	Програмне забезпечення для управління веб-сайтами, яке є гнучким для маркетологів, потужним для розробників і клієнтам, персоналізований та безпечний досвід. Включає: сторінки сайту, блог, редактор перетягування, SEO рекомендації
Operations Hub	Операційне програмне забезпечення, яке дозволяє легко синхронізувати та керувати клієнтськими даними, а також автоматизувати бізнес-процеси. Включає: синхронізацію даних, історичну синхронізацію, відображення полів за замовчуванням, інтеграцію App Marketplace

Примітка. Складено автором за [36]

Необхідно провести аналіз економічної доцільності інтеграції програмного забезпечення HubSpot для покращення управління маркетинговими процесами ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Загальний річний бюджет автоматизації маркетингової діяльності становить 540 доларів (45×12) або 21,1 тис. грн. Детальні розрахунки прогнозованого економічного ефекту від використання HubSpot наведено в таблиці 3.3. Оптимізація спрямована на підвищення продуктивності праці працівників, котрі залучені у впровадження цих змін, без необхідності залучення додаткового персоналу. Ефективність досягається завдяки умовному скороченню кількості штатних одиниць у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

$$\text{Чек} = (\text{Чзад} \times \Delta\text{Пп}) / (100 + \Delta\text{Пп}) \quad (3.1)$$

де Чек – економія чисельності персоналу;

Чзад – кількість працівників, задіяних у заходах;

$\Delta\text{Пп}$ – показник приросту продуктивності праці вище зазначених працівників.

Таблиця 3.3 Вихідні дані для розрахунку економічного ефекту

Показник	Значення
Заплановане підвищення продуктивності праці задіяних працівників (згідно з експертною оцінкою), %	5,0
Чисельність персоналу, чол.	443
Чисельність задіяних працівників, чол.	20
Середньомісячна заробітна плата працівників, грн.	31 950
Адміністративні витрати, тис.грн.	44252
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг, тис.грн.	1146513
Витрати на автоматизацію процесів маркетингової діяльності, тис.грн.	21,1

Примітка. Складено автором

Економія чисельності персоналу складе: $\text{Чек} = (20 \times 5,0) / (100 + 5,0) = 0,95$ чол.

Далі розрахуємо значення загального приросту продуктивності праці працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за допомогою наведеної формули.

$$\Delta\text{П}_{н.заг} = \text{Ч}_{зад} / (\text{Ч}_{зад} - \text{Ч}_{заг}) \quad (3.2)$$

де $\Delta\text{П}_{н.заг}$ – загальна чисельність працівників в товаристві;

$\text{Ч}_{заг}$ – загальний приріст продуктивності праці всіх працівників.

Так, загальний приріст продуктивності праці всіх працівників товариства становить: $\Delta\text{П}_{н.заг} = 0,95 / 0,95 - 443 = 0,002$ чол.

Очікувана умовна економія чисельності персоналу передбачає економію коштів основної заробітної плати, що розраховується за такою формулою:

$$\text{Екош} = \text{Зсер.річна} \times \text{Чек} \quad (3.3)$$

де Екош – сума економії коштів основної заробітної плати;

$Z_{сер.річна}$ – величина середньорічної заробітної плати працівника ($Z_{сер.річна} = 383400$ тис.грн).

Економія коштів за рахунок заробітної плати становитиме: $E_{кошт} = 383400 \times 0,95 = 364230$ тис.грн.

Для визначення економічного ефекту від реалізації запропонованих рекомендацій необхідно розрахувати зменшення адміністративних витрат, яке розраховується за наступною формулою:

$$E_{AB} = ((AB/ЧД_1)/(AB/ЧД_2) - 1) \times AB \quad (3.4)$$

де E_{AB} – економія адміністративних витрат;

AB – адміністративні витрати за звітний період;

$ЧД_1$ і $ЧД_2$ – фактичний та очікуваний чистий дохід від реалізації продукції.

Очікуваний чистий дохід від реалізації продукції розраховується за формулою:

$$ЧД_2 = ЧД_1 + ЧД_1 \times \Delta Пп.заг \quad (3.5)$$

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» очікуваний чистий дохід від реалізації продукції становить: $ЧД_2 = 1146513 + 1146513 \times 0,002 = 1148806,026$ тис.грн.

Економія за рахунок адміністративних витрат для товариства складатиме:

$$E_{AB} = ((44252/1146513)/(44252/1148806,026) - 1) \times 44252 = 91,911 \text{ тис.грн.}$$

$$0,03859/0,03851 = 0,002077$$

Річний економічний ефект становить: $E_{еф.річ} = (364230 + 91,911) - 21,1 = 364,3$ тис.грн.

У загальному висновку можна сказати, що автоматизація маркетингових процесів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» сприятиме збільшенню чистого доходу від реалізації продукції, виконання робіт і надання послуг, забезпечуючи річний економічний ефект у розмірі 364,3 тис. грн. У цілому, активізація маркетингової діяльності дозволить зміцнити конкурентні позиції товариства та створить нові перспективи для розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

1. Процес управління маркетинговою діяльністю є багатограним і включає етапи від вивчення потреб споживачів до реалізації цих потреб у вигляді запропонованих товарів чи послуг. Для побудови ефективного процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства, важливо враховувати вплив факторів, які діють зсередини та ззовні на її діяльність. Під управлінням маркетингом пропонуємо розуміти цілісну систему управлінських рішень і дій, спрямованих на аналіз ринкового середовища, формування та реалізацію маркетингових інструментів, координацію взаємодії з цільовими сегментами споживачів і забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішніх умов з метою досягнення стратегічних і операційних результатів діяльності.

2. Проаналізовано методичні підходи оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства, який включає завдання, напрямки оцінювання, систему показників оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю.

3. Упродовж аналізованого періоду (2020–2024 роки) виробниче підприємство демонструвало стабільну позитивну динаміку фінансових показників і зростання загальної економічної ефективності діяльності. Середньоспискова чисельність працівників у 2024 році знизилася у порівнянні з 2020 роком на 29 осіб, робітників на 30 осіб. Середньорічний виробіток одного працівника у 2024 році у порівнянні з 2020 роком збільшився на 110,1%; хоча у 2022 році у порівнянні з 2021 роком знизився на 17%, а у 2023 році у порівнянні з 2022 роком збільшився на 62%. У зв'язку із зниженням середньоспискової чисельності працівників завдяки суттєвому зростанню виручки від реалізації спостерігається зростання середньорічного виробітку одного працівника на 1356, 2 тис. грн або на 110, відсотка. Фонд оплати праці у 2021 році в порівнянні з 2022 роком підвищився на 21%; в 2022 у порівнянні з 2021 роком знизився на 24%, а у 2024 році в порівнянні з 2020 роком

підвищився на 71% або на 70498 тис. грн.. Варто відзначити позитивну тенденцію до випередження темпів продуктивності праці порівняно зі зростанням оплати праці 210 проти 171 по фонду оплати праці. У 2024 році у порівнянні з 2020 роком спостерігалось значне підвищення собівартості реалізованої продукції, а саме на 202%; незважаючи на те, що спостерігалось зниження собівартості реалізованої продукції у 2022 році у порівнянні з 2021 роком на 26%, а у 2023 році у порівнянні з 2022 роком спостерігалось значне підвищення собівартості реалізованої продукції, а саме на 49%. Протягом проаналізованого періоду спостерігається тенденція до збільшення середньорічної вартості основних засобів, а саме у 2021 році підвищення на 14%, у 2022 на 22%, а у 2023 році на 2%, в цілому за період 2020-2024 років на 154 %. Проаналізувавши показник фондівіддачі можна побачити, що у 2021 році він зріс на 23%, у 2022 році знизився на 42%, а у 2023 році він зріс на 44%. В цілому, за період 2020-2024 років фондівіддача зросла на 1,27 грн. або на 128,9%. Отже, можна зробити висновок, що засоби праці використовуються досить ефективно.

4. Аналіз маркетингового середовища організації показав, що компанія працює в складному зовнішньому середовищі, на яке впливають економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори. PEST- та IFAST-аналізи допомогли визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, які необхідно врахувати при формуванні довгострокової стратегії. Сильними сторонами є широкий асортимент продукції, наявність постійної клієнтської бази та стабільна виробнича база, а загрозами - посилення конкуренції, високий рівень операційних витрат та інфляція.

5. Досліджено основні напрями розвитку управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах диджиталізації». Пеередбачається розвиток інтегрованості та адаптації до середовища, яке швидко змінюється. Визначено особливості підходу, які відображають специфіку галузі (гнучкість, комплексність, використання великих обсягів даних, комунікацію через

різноманітні канали та здатність до швидкої адаптації до змін), що сприяє ефективному вирішенню викликів та реалізації стратегічних цілей підприємств. Запропоновано інтегровану модель управління маркетинговою діяльністю підприємства на основі зв'язків взаємодії між різними елементами управління маркетингом для досягнення стратегічних цілей підприємства та підтримки успішної маркетингової стратегії в умовах диджиталізації. Модель повинна базуватися на системності та комплексності управління, орієнтації на клієнта, розвитку цифрових технологій, аналіз та прогноз даних, постійному розвитку управління.

6. У роботі запропоновано впровадження системи HubSpot, як активної CRM-платформи з необхідним програмним забезпеченням, для інтеграції наявних ресурсів, спрямованих на обслуговування клієнтів, організацію ефективного процесу продажу, зв'язків маркетингової діяльності з всією системою управління підприємством. Також реалізація цієї пропозиції дозволить отримати прогнозований економічний ефект на рівні річний економічний ефект у розмірі 364,3 тис. грн. тис. грн. за рахунок економії витрат. Висвітлені пропозиції спрямовані на забезпечення підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що у сприятиме посиленню конкурентного положення на ринку, формування сприятливого середовища взаємодії з клієнтами та оптимізації витрат на маркетингову діяльність в умовах диджиталізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асаул А.Н. Маркетингові аспекти діяльності будівельної організації *Маркетинг*. 2002. №1. С. 65–74.
2. Багорка М. О., Абрамович І. А. Удосконалення системи маркетингового управління з метою підвищення адаптаційних можливостей аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 50. 2024. С. 7-14. URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/50_2024ua/3.pdf
3. Балабанова Л. В., Коломицева С. І. *Маркетинг: конспект лекцій з дисципліни для студентів обліково-фінансового факультету*. Донецьк : ДонДУЕТ, 2004. 191 с.
4. Болотна О. В. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу *Траєкторія науки*. 2015. № 2–3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-vidnosin-yak-suchasna-kontseptsiya-marketingu>.
5. Венгер Є. І. Digital-маркетинг: сучасні тренди та переваги. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Економічні науки. 2017. №4. С. 204-213. URL: <http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2017/v4/22.pdf>
6. Виноградова О.В., Недопако Н.М. Digital маркетинг: еволюція розвитку в Україні. *Економічний вісник НТУ України «КПІ»*. 2021. №18. С.103-108. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/240678/238987>
7. Войчак А., Шумейко В. Дослідження сучасних концепцій маркетингу та маркетингового менеджменту. *Маркетинг в Україні*. 2009. №4. С. 52–55.
8. Гаркавенко С. С. *Маркетинг : підручник*. Київ : Лібра, 2007. 720 с.
9. Дрокіна Н. І., Недопако Н.М., Діхтяренко І.В. Інтернет - маркетинг як основний елемент сучасного маркетингу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*.

2021. №1 С.39-44. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2532>
10. Жидок В. В., Ткач Ю.М. Методика оцінювання ефективності маркетингової діяльності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 3 (3). С. 53–58.
11. Загорна Т. О., Стасюк О.М. Концепція холістичного маркетингу: джерела проблематики та елементи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. №2. С. 32–38.
12. Карпіщенко О.О., Логінова Ю.Е. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій. Економічні проблеми сталого розвитку. СумДУ. 2012. Т.5. С. 177-178. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua>
13. Клімова І. Г. Розробка ефективної маркетингової стратегії підприємства та управління процесом її реалізації. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2009. № 5. С. 115–118.
14. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17 С. 332–336.
15. Крижко О.В., Недопако Н.М., Мінченко Г.Є. Важливість стратегічного маркетингу для підприємства. Маркетинг майбутнього: виклики та реалії: Матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Київ, 9 червня 2023 року). Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ННІМП, ДУТ. Київ, 2023. С. 73-75. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_2273_25663204.pdf
16. Луцій К. М. Еволюція концепцій маркетингу як відображення тенденцій розвитку ринкової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Вип. 5. С. 90–93.
17. Лучшее программное обеспечение для автоматизации маркетинга в 2023 году [Режим доступа]. – Електронний ресурс: <https://baba-blog.com/ru/marketing-automation-software/>.

18. Мовчанюк А. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. (54). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27>
19. Небава М. І. Організація виробництва : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2011. – 131 с.
20. Недопако Н.М. Інструменти цифрового маркетингу: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. №2. С. 43-48. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/download/2475/2375/>
21. Окландер Т. О. Генезис маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. Т. 1. С. 33–37.
22. Пелішенко В.П. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник / В. П. Пелішенко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 200 с.
23. Райко Д. В. Методичний підхід до оцінювання ефективності департаменту маркетингу підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/159819418.pdf>.
24. Решетнікова І. Основні положення концепції маркетингу на ринку логістичних послуг. *Маркетинг в Україні*. 2011. №4. С. 66–69.
25. Романенко Л.Ф. Цифровий маркетинг: сутність та тенденції. ZENODO. 30.12.2019. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/201>
26. Рубан В.В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип.30. С. 143–146.
27. Савчук А. Ефективність маркетингової діяльності підприємств. *Вісник КНТЕУ*. 2015. № 5. С. 27–38.
28. Саламацька О. Ю. Дослідження сучасної концепції маркетингу. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2011. № 2 (11). С. 210–216.
29. Старостіна А. О. Промисловий маркетинг: теорія, світовий досвід, практика : підручник. Київ : «Знання – Прес», 2004. – 687с.

30. Суворова С. Г., Ю. М. Карпенко, В. В. Жидок. Формування системи оцінки результатів маркетингового дослідження. *Науковий вісник Полісся*. 2018. №1 (13). Ч. 2. С. 199–204.
31. Шоу Р., Меррик Д. Прибыльный маркетинг: окупається ли ваш маркетинг? Київ: Companion Group, 2007. 496 с.
32. Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. *Маркетинг в Україні*. 2009. №1. С. 46–48.
33. Bateson J. Managing services marketing. United States of America: The Dryden Press, 1995.
34. Doyle P., Stern Ph. Marketing Management and Strategy. Pearson College Div, 2006. 446 p.
35. Drucker P. F. The practice of management. New York : Harper & Row, 2006. 416 p.
36. Get Started With HubSpot [Режим доступу]. – Електронний ресурс: https://www.hubspot.com/products/get-started-am?irclickid=RNOy5tSLAxyNWhnSQJRNWxz7UkASgY0e5T3-w0&irgwc=1&mpid=2086072&utm_id=am2086072&utm_medium=am&utm_source=am2086072&utm_campaign=amcid_RNOy5tSLAxyNWhnSQJRNWxz7UkASgY0e5T3-Uw0_irpid_2086072.
37. Gronroos C. Service management and marketing. West Sussex, 2000. 404 p.
38. Hahn D. Planung und Kontrolle German : Gabler Verlag, 1994. – 1271 p.
39. HubSpot CRM допомагає мільйонами бути успішними. URL: <https://softprom.com/ua/vendor/hubspot>.
40. Kotler P. Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. – 188 p.
41. Kotler Ph., Keller K. Marketing Management. Pearson, 2014. 832 p.
42. Lambin J.-J. Strategic Marketing: A European Approach. McGraw-Hill, 1993. – 539 p.

43. Solcansky M., Simberova I. Measurement of marketing effectiveness
URL: www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-755.pdf.
44. Zeithaml V. Bitner M. Services marketing/ New York : McGraw Hill, 1996. 700 p.

Виконала студентка 5 курсу
факультету управління та
економіки 073 Менеджмент
заочної форми навчання
« » лютого 2026 р.

Т.М. Федорчук

Науковий керівник
доцент, к .е.н.
« » лютого 2026 р.

А.В. Корюгін

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« » лютого 2026 р.

Н.П. Захаркевич

ДОДАТКИ

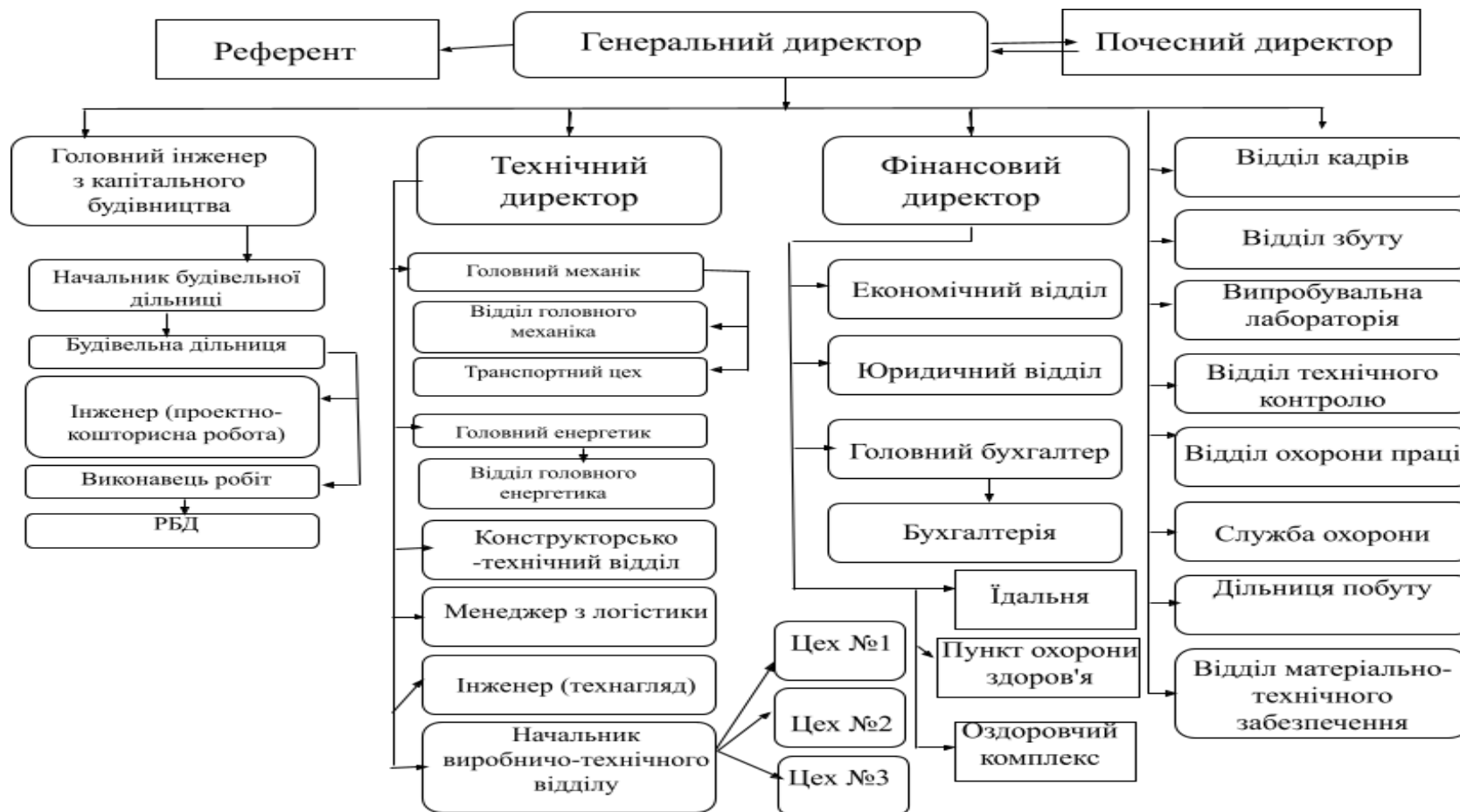


Рис. А.1 Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

Додаток Б

Таблиця Б.1. Виконання функцій управління на ТДВ«Хмельницькзалізобетон»

Функції	Зміст функцій	Виконавці функцій
1	2	3
Планування	<ul style="list-style-type: none"> - формулювати загальну виробничу та бізнес-стратегію організації - формувати обсяги замовлень на основі ринкового попиту та виробничих потужностей - розрахунок потреби у матеріальних, фінансових і трудових ресурсах для досягнення запланованих показників - визначати ключові показники ефективності та контролювати їх відповідність стратегічним цілям компанії - аналізувати попередні виробничі періоди та коригувати планові показники на основі отриманих даних - формувати обсяги замовлень на основі ринкового попиту та виробничих потужностей 	<p>Генеральний директор; технічний та фінансовий директор; головний інженер з капітального будівництва; головний бухгалтер підприємства; працівники відділу кадрів та економіки; менеджер з логістики</p>
Організація	<ul style="list-style-type: none"> - створити ефективну виробничу структуру та розподіл функцій між підрозділами - розробити систему корпоративного управління, яка встановлює чіткі межі відповідальності для різних рівнів управління - створити та впровадити організаційні документи (статут, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції тощо) - координувати діяльність співробітників, організувати робочі процеси та визначати ключові показники ефективності - своєчасне забезпечення організації необхідними матеріалами, сировиною та комплектуючими, управління запасами 	<p>Генеральний директор підприємства; працівники відділу кадрів та керівники структурних підрозділів підприємства; технічний директор; головний інженер з капітального будівництва; працівники відділу матеріально-технічного забезпечення; менеджер із логістики</p>
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> - виявляти відхилення від встановлених стандартів і норм у виробничому процесі. - контролювати виконання планових завдань структурними підрозділами та вчасно вносити корективи. - оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів та їх відповідність виробничим потребам. - контролювати рівень запасів та своєчасність постачання сировини та матеріалів. - організувати внутрішній контроль якості на всіх етапах виробництва та аналізувати економічні показники та приймати відповідні рішення. 	<p>Генеральний директор; технічний та фінансовий директор; головний бухгалтер; керівники відділу контролю якості, планово-економічного відділу, матеріально-технічного забезпечення та виробничих підрозділів.</p>

Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> - розробляти та впроваджувати системи оплати праці з урахуванням ринкових тенденцій та специфіки діяльності компанії - розробляти стратегії нематеріальної мотивації співробітників, включаючи навчальні програми, корпоративні пільги та соціальні ініціативи - розробляти та впроваджувати компенсаційні плани та системи мотивації для досягнення виробничих цілей - визначати стандарти ефективності роботи співробітників для встановлення системи матеріального та кар'єрного зростання - впроваджувати програми корпоративного навчання та підвищення кваліфікації персоналу 	<p>Генеральний директор; технічний та фінансовий директор; головний бухгалтер; працівники бухгалтерії; відділ кадрів; керівники відділів та виробничих підрозділів.</p>
Регулювання	<ul style="list-style-type: none"> - здійснювати оперативний контроль за виконанням виробничих процесів та вносити корективи у разі відхилень - здійснювати нагляд за будівельними, ремонтними та модернізаційними роботами - забезпечувати ефективне використання виробничих потужностей та оптимізувати логістику виробничого майданчика - регулювання процесів матеріально-технічного забезпечення та контроль своєчасного надходження необхідних ресурсів - розробляти управлінські рішення для усунення ризиків та мінімізації простоїв виробництва 	<p>Технічний та фінансовий директор; головний інженер з капітального будівництва; працівники будівельної дільниці, відділу технічного контролю, відділу матеріально-технічного забезпечення, відділу енергетики</p>

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Таблиця В.1. PEST-аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Фактори	Значення фактору	Ступінь впливу фактору	Ваговий коефіцієнт	Рівень важливості відповідно до спрямованості впливу (+/-)
Політичні фактори				
Політична нестабільність (воєнний стан)	спричиняє негативний вплив на економіку країни, призводячи до перебоїв у логістиці, зростання вартості сировини, зниження попиту на внутрішньому ринку та погіршення інвестиційної привабливості для будівельної галузі	4	0,1	- 0,4
Євроінтеграція	дотримання підприємством європейських стандартів якості продукції, відкриває нові можливості для експорту будівельних матеріалів	3	0,08	+ 0,24
Законодавчі зміни, що регулюють діяльність підприємства	підприємство має відповідний правовий статус, що характеризує певний законодавчий акт; дотримання законодавчих норм - це обов'язкова умова чистої та ефективної діяльності підприємства	2,5	0,07	+ 0,18
Відсутність державної підтримки бізнесу	підприємство функціонує за рахунок власного капіталу та коштів, залучених від кредиторів та інвесторів	2	0,05	- 0,1
Економічні фактори				
Зростання купівельного попиту на послуги	призводить до збільшення попиту на технічні послуги, зокрема на товари та послуги	4,5	0,15	+ 0,8
Коливання курсу національної валюти	сприяє підвищенню конкурентоспроможності української продукції, оскільки вона стає більш доступною у порівнянні з іноземними аналогами; девальвація валюти стимулює внутрішній споживчий попит	4	0,08	+ 0,32
Низькі темпи економічного зростання	стан економіки безпосередньо впливає на бізнес; економічна нестабільність та різкі коливання знижують прибутковість підприємств	3	0,05	- 0,18

Високий рівень безробіття	може позитивно впливати на кадровий потенціал підприємства, проте водночас викликає відтік кваліфікованих спеціалістів за кордон	2,8	0,07	- 0,2
Соціальні фактори				
Зменшення кількості населення	скорочення чисельності населення знижує кількість потенційних споживачів, що зменшує попит на продукцію підприємства	3	0,05	- 0,15
Урбанізація	збільшення населення в містах стимулює попит на житлове та комерційне будівництво, що сприяє зростанню попиту на продукцію підприємства	3,5	0,1	+ 0,35
Кваліфікація робочої сили	дефіцит висококваліфікованих спеціалістів може уповільнити процеси виробництва та підвищити витрати на навчання нових кадрів	2,5	0,07	- 0,18
Технологічні фактори				
Розвиток інноваційних технологій у будівництві	використання сучасних матеріалів та технологій покращує якість продукції, що дає змогу підприємству зайняти нішу на ринку інноваційних матеріалів	4	0,1	+ 0,4
Автоматизація виробництва	впровадження автоматизованих виробничих ліній дозволяє знизити собівартість продукції, підвищити продуктивність та забезпечити стабільно високу якість продукції	3,5	0,08	+ 0,35
Всього				- 1,21 / +2,64

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»